

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**



**MANAGEMENT FIREM**

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Krizová komunikace personalisty pro zabezpečení HR oddělení ve společnosti XY / Crisis communication of HR specialist for recruiting HR department in company XY

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

06 / 2020

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Kateřina Vocásková / PMF 11

## JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použila pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědoma skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užila, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 01. 05. 2020 v Nových Kopistech

## PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Hlavním cílem diplomové práce je doporučit opatření v oblasti krizové komunikace na pozici personalisty ve společnosti XY.

### 2. Výzkumné metody:

V teoreticko-metodologické části práce byly využity metody analýzy a syntézy získaných informací. Praktická část vznikla na základě primárního výzkumu pomocí dotazníkového šetření a dodatkového rozhovoru s respondenty. Jednalo se o personální pracovníky a vedoucí pozice. Dále se pracovalo s charakteristikou výběrového souboru. Mezi získanými daty byla zkoumána korelace. Vztah mezi proměnnými byl zjištěn pomocí statistického testu Chi-kvadrát. Test slouží ke stanovení pravděpodobnosti očekávaných a zjištěných hodnot. Při šetření byly využity nástroje deskriptivní statistiky, kdy došlo k zobrazování dat v grafech. Uvedené informace vznikly na základě sběru dat z primárních a sekundárních zdrojů.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Diplomová práce se zabývala kontaktem personálního pracovníka s krizovou komunikací. Práce si klade za cíl doporučit opatření v oblasti krizové komunikace na pozici personalisty. Uvedený cíl, včetně dílčích cílů, byl dosažen díky dotazníkovému šetření a doplňujících individuálních rozhovorů. Zásadou uvedených metod se pomohlo identifikovat propojení krizové komunikace na pozici personalisty ve společnosti. Na základě zjištěných informací z dotazníkového šetření byly stanoveny návrhy a doporučení, které napomohou personálním pracovníkům v krizové komunikaci se zdokonalit.

### 4. Závěry a doporučení:

Provedená analýza získaných informací dokládá, že krizová komunikace je aktuálním tématem. Pro správné nastavení a znalost komunikace mezi jednotlivými pracovišti je nutné provádět aktivity a činnosti, které povedou k eliminaci krizových situací. Pozice personalisty je v prostředí krize důležitou osobou, přesto záleží na daných okolnostech. Dle odpovědí respondentů se na Úřadu práce České republiky školení ke krizové komunikaci nejspíš příliš nevyskytuje. Znalost krizové komunikace by bylo vhodné rozšířit a zdokonalit. Základní znalost by zaměstnanci úřadu mohli získat například školením, bylo by jistě přínosné rozvinout znalosti pracovníků v této oblasti. Školení na krizovou komunikaci by mohlo probíhat nejlépe interaktivní formou, protože jak je známo, co si lidé vyzkouší, tak si lépe pamatují.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Komunikace, lidské zdroje, krize, společnost, zdroje

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The main aim of the Master's thesis is to recommend measures in the field of crisis communication in the HR of the company XY.

### 2. Research methods:

In the theoretical-methodological part of these Master's thesis were used methods of analysis and synthesis of obtained information. The practical part was based on primary research by means of a questionnaire survey and additional individual interviews with respondents. These respondents were human resources and their leaders. Furthermore, the characteristics of the sample were used. The correlation between the obtained data was examined. The relationship between variables was determined using the Chi-square statistical test. The test serves to determine the probability of expected and observed values. The survey used tools of descriptive statistics, when the data were displayed in graphs. This information was based on data collection from primary and secondary sources.

### 3. Result of research:

The diploma thesis dealt with the contact of a human resources with crisis communication. The thesis focuses on the goal of recommending measures in the field of crisis communication in the position of human resources. This main objective, including sub-objectives, was achieved thanks to a questionnaire survey and additional individual interviews. Thanks to these methods, it is possible to identify the interconnection of crisis communication in the position of human resources in the company. Based on the available information from the questionnaire survey, suggestions and recommendations were set that could help human resources in crisis communication.

### 4. Conclusions and recommendation:

The performed analysis of the obtained information proves that crisis communication is a current topic. For the correct setting and knowledge of communication between individual workplaces, it is necessary to perform activities and actions that will lead to the elimination of crisis situations. The position of human resources is an important person in an environment of crisis, but it does matter under the circumstances. According to the respondents' answers, crisis communication training is probably not very common at the Úřad práce České republiky. Knowledge of crisis communication should be expanded and improved. Basic knowledge could be acquired by the employees of the Office, for example through training, it would certainly be beneficial to develop the knowledge of employees in this area. Crisis communication training could be best conducted in an interactive way, because as you know, what people try, they remember better.

## KEYWORDS

Communication, human resources, crisis, company, resources

## JEL CLASSIFICATION

J52: Dispute Resolution: Strikes, Arbitration, and Mediation • Collective Bargaining

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Kateřina Vocásková
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní obor:	Management firem
Studijní skupina:	PMF 11
Název DP:	Krizová komunikace personalisty pro zabezpečení HR oddělení ve společnosti XY
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1. Úvod 2. Teoreticko-metodologická část 2.1 Základní pojmy v oblasti managementu lidských zdrojů 2.2 Historie a vývoj personální práce 2.3 Funkce managementu lidských zdrojů 2.4 Krizová komunikace v managementu lidských zdrojů 2.5 Metodika práce 3. Praktická část 3.1 Charakteristika společnosti XY 3.2 Výsledky šetření 3.3 Návrhy a doporučení pro praxi 4. Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>HARTL, P. HARTLOVÁ, H. <i>Velký psychologický slovník</i>. 4. vyd. Praha: Portál, 2010. 797 s. ISBN 978-80-7367-686-5.</li><li>JANDOUREK, J. <i>Slovník sociologický pojmů: 610 hesel</i>. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 264 s. ISBN 978-80-247-3679-2.</li><li>LOCHMANOVÁ, A. <i>Personalistika, základy personalistiky</i>. 1. vyd., Praha: Computer Media, 2016. 108 s. ISBN 978-80-7402-282-1.</li><li>ŠPATENKOVÁ, N. <i>Krize a krizová intervence</i>. Praha: Grada, 2017. 288 s. ISBN 978-80-247-5327-0.</li></ul>
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none"><li>Zpracování cílů a metodiky do 31. 12. 2019</li><li>Zpracování teoretické části do 31. 01. 2020</li><li>Zpracování výsledků do 31. 03. 2020</li><li>Finální verze do 01. 05. 2020</li></ul>
Vedoucí práce:	Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 7. 10. 2019

Prof. Ing.  
Milan  
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.  
Ing. Milan Žák CSc.  
• DN: cn=Prof. Ing. Milan  
Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká  
škola ekonomie a  
managementu, ou=  
governance-Milan-  
in-Zak,  
serialNumber=KA-  
10393535

## Obsah

1	Úvod.....	1
2	Teoreticko-metodologická část .....	3
2.1	Základní pojmy v oblasti managementu lidských zdrojů.....	5
2.2	Historie a vývoj personální práce .....	10
2.3	Funkce managementu lidských zdrojů .....	12
2.4	Krizová komunikace v managementu lidských zdrojů.....	13
2.5	Metodika práce .....	17
3	Praktická práce .....	21
3.1	Charakteristika společnosti XY .....	21
3.2	Výsledky šetření .....	22
3.2.1	Výsledky dotazníkového šetření a dodatkových telefonických dotazování.....	22
3.2.2	Shrnutí závěru šetření.....	44
3.3	Návrhy a doporučení pro praxi.....	49
4	Závěr.....	52
	Literatura .....	I
	Seznam příloh.....	I
	Příloha I – Dotazník s výzkumnými otázkami .....	I
	Příloha II – Požadavky na pozici personalisty ÚP ČR.....	IV
	Příloha III – Dodatkový telefonní rozhovor .....	V
	Příloha IV – Návrh dotazníkového šetření .....	VII
	Příloha V – Seznam krajských a kontaktních poboček ÚP ČR.....	VIII
	Příloha VI –Kontingenční tabulka.....	X
	Příloha VII – Graf a tabulka četností pro výzkumnou otázku č. 14.....	XI
	Příloha VIII – Školení pracovníků Úřadu práce České republiky .....	XII

## Seznam grafů

Graf 1 Otázka první dotazníkového šetření.....	22
Graf 2 Otázka druhá dotazníkového šetření.....	24
Graf 3 Otázka třetí dotazníkového šetření.....	25
Graf 4 Otázka čtvrtá dotazníkového šetření.....	27
Graf 5 Otázka pátá dotazníkového šetření.....	28
Graf 6 Otázka šestá dotazníkového šetření.....	29
Graf 7 Otázka sedmá dotazníkového šetření.....	31
Graf 8 Otázka osmá dotazníkového šetření.....	32
Graf 9 Otázka devátá dotazníkového šetření.....	34
Graf 10 Otázka desátá dotazníkového šetření.....	35
Graf 11 Otázka jedenáctá dotazníkového šetření.....	37
Graf 12 Otázka dvanáctá dotazníkového šetření.....	38
Graf 13 Otázka třináctá dotazníkového šetření.....	40
Graf 14 Otázka čtrnáctá dotazníkového šetření.....	XI
Graf 15 Otázka patnáctá dotazníkového šetření.....	42

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Počet respondentů dotazníkového šetření.....	17
Tabulka 2 Absolutní a relativní četnost pro graf 1.....	23
Tabulka 3 Absolutní a relativní četnost pro graf 2.....	24
Tabulka 4 Absolutní a relativní četnost pro graf 3.....	26
Tabulka 5 Absolutní a relativní četnost pro graf 4.....	27
Tabulka 6 Absolutní a relativní četnost pro graf 5.....	28
Tabulka 7 Absolutní a relativní četnost pro graf 6.....	30
Tabulka 8 Absolutní a relativní četnost pro graf 7.....	31
Tabulka 9 Absolutní a relativní četnost pro graf 8.....	33
Tabulka 10 Absolutní a relativní četnost pro graf 9.....	34
Tabulka 11 Absolutní a relativní četnost pro graf 10.....	36
Tabulka 12 Absolutní a relativní četnost pro graf 11.....	37
Tabulka 13 Absolutní a relativní četnost pro graf 12.....	39
Tabulka 14 Absolutní a relativní četnost pro graf 13.....	40
Tabulka 15 Tabulka 1 Skutečných četnosti ( $n_{ij}$ ).....	46
Tabulka 16 Očekávaných četností ( $o_{ij}$ ).....	47
Tabulka 17 Hladina významnosti.....	47
Tabulka 18 Chí-kvadrát test.....	47
Tabulka 19 Absolutní a relativní četnost pro graf 14.....	XI
Tabulka 20 Náklady školení.....	XII

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Pyramida potřeb.....	7
Obrázek 2 Základní stavební pilíře krizové komunikace.....	13

## Seznam rovnic

Rovnice 1 Návratnost dotazníkového šetření.....	VII
---	-----

# 1 Úvod

V dnešní uspěchané době jsou lidé pod velkým psychickým tlakem, ať už se to týká kariérního postupu, dobrého finančního ohodnocení, nebo navazování vztahů. Lidé pocítují tlak v osobním i profesním životě. Obvykle se obě oblasti vzájemně prolínají a nelze je od sebe lehce oddělit. V takovém případě záleží na hloubce a aktuálnosti prožívaného nesouladu. Celková disharmonie vede k výskytu stresu, jenž má vliv na chování i prožívání.

Stresující prostředí je náchylné ke vzniku krizové situace. Náchylnost ke vzniku krize roste úměrně s významností, a to společnosti i jednotlivce. Je zcela logické, že krizi v průběhu svého působení může zaznamenat každá společnost i každý člověk. Komplikace mohou vzniknout kdykoliv. Krize může přijít v reakci na stále se měnící prostředí, protože společnost i lidé pracují s řadou faktorů. Z tohoto důvodu je zřejmé, že krize je pojem, který bývá v dnešní době často skloňován. Jedná se o nechtěný a nepředvídatelný stav a může se potenciálně týkat jednotlivce i společnosti. Bylo by špatné domnívat se, že s krizí se lze setkat pouze v ekonomické oblasti. V rámci krize působí mnoho negativních proměnných z různých oblastí, jako je ekonomické, technické či sociální prostředí. Eventuálních krizí je velké množství a je dobré, když se společnost i jednotlivci na tyto situace připraví.

Právě kvůli obsáhlosti proměnných nelze předem zcela určit závažnost a důsledky krize. Přesto se na ni lze připravit. Každá krize má vývojová stádia, která pomohou charakterizovat současnou situaci a eventuální dopad krize na společnost. V případě, že se chce společnost vypořádat s krizí, měla by adekvátně reagovat na vznik takového typu situace.

Aby byla společnost připravená, musí vybudovat u zaměstnanců, ale i krizového týmu schopnost řešit nové situace vhodným způsobem. Manažer krizového týmu má za úkol připravit krizový tým i pracovníky takovým způsobem, aby byli schopni správně reagovat. Krizový tým i zaměstnanci by měli společnost řídit bezpečným a vhodným způsobem.

Zaměstnanci spolupracující s krizovým týmem by měli zajistit strategický plán, který zohledňuje výkon společnosti, ale i bezpečné a vhodné prostředí pro výkon zaměstnanců. Tyto kroky jsou zajištěny prostřednictvím spolupráce všech členů. Pomocí spolupráce včetně kontaktu s manažery může oddělení lidských zdrojů zajistit, aby vše proběhlo v pořádku.

Důležitou součástí úspěšného zvládnutí krize ve všech jejích stádiích je krizová komunikace. Ta představuje formu komunikace zaměřující se vně i navenek společnosti a probíhá mezi odpovědnými pracovníky, vedením společnosti i veřejností. Záměrem je uvolnit správné informace ve správný čas a nejlépe na správném místě. K tomuto kroku musí být vydefinovaná základní pravidla, jenž vedou k úspěšné krizové komunikaci.

Aktuálnost zvoleného tématu je ovlivněna vývojem společnosti. Náchylnost ke vzniku krize roste spolu s významností. Rozvoj společnosti roste úměrně s uměním komunikovat. Komunikační strategie představují proces, ve kterém je určeno jak, s kým, v jakém pořadí a proč. Z tohoto důvodu je téma práce zaměřeno na krizovou komunikaci personalisty v oblasti HR ve společnosti XY.

Cílem diplomové práce je doporučit opatření v oblasti krizové komunikace na pozici personalisty ve společnosti XY. Pro komplexnější pojetí tématu diplomové práce byly stanoveny i dílčí cíle vedoucí ke splnění stanoveného cíle:

- zhodnotit frekvenci kontaktu personalisty s krizovou komunikací;
- zhodnotit úroveň současné krizové komunikace personalisty.

Diplomová práce je složena ze dvou hlavních oblastí. První je věnována managementu lidských zdrojů. Konkrétně se jedná o systém řízení lidských zdrojů. Pro potřeby diplomové práce byly zvoleny vedoucí pozice a pozice personálních pracovníků na Úřadu práce České republiky. Druhá oblast diplomové práce představuje krizovou komunikaci managementu společnosti. Jedná se o krizovou komunikaci, která se může objevit kdekoliv.

Obě části (management lidských zdrojů, krizová komunikace) jsou obsahově vyvážené na základě velkého množství pramenů, které jsou uvedeny v seznamu použité literatury této práce.



Z hlediska analýzy výsledků diplomové práce, které prezentují krizovou komunikaci, respektive krizovou komunikaci v oblasti managementu lidských zdrojů, se autorka domnívá, že práce má interdisciplinární přesah. Hloubka a obsáhlost tématu diplomové práce nabízí další prostor k poznání a rozšíření získaných poznatků.

Doporučená opatření byla stanovena na základě zhodnocení získaných informací od respondentů. Tyto informace byly získávány v průběhu realizace empirické části práce. Po jejich vyhodnocení byla navržena opatření.

Pro získání primárních dat bylo zvoleno více výzkumných metod. Dotazníkové šetření představovalo jednu z metod, která byla pro sběr dat v diplomové práci využita. Dotazník byl tvořen z více částí, aby se v něm respondenti lépe orientovali. Dotazník obsahoval 15 výzkumných otázek, které zjišťovaly názor respondentů (viz příloha I – Dotazník s výzkumnými otázkami).

V diplomové práci bylo pracováno s dalšími kvantitativně orientovanými výzkumnými metodami, jednou z nich bylo interview (viz příloha číslo III – Dodatkový telefonní rozhovor). Při kontaktu s respondenty byla využita telefonní komunikace.

Informace, které byly získány zásluhou odeslaného dotazníkového šetření a interview, byly dále zpracovány statistickými metodami. Pomocí deskriptivní statistiky byla data vyhodnocena a interpretována.

Ke zpracování dat a jejich sumarizaci byl využit elektronický program MS Excel. V programu se vytvářely tabulky absolutní, relativní četnosti a také histogramy.

Se získanými daty bylo dále pracováno v kontingenčních tabulkách (viz příloha VI – Kontingenční tabulka). Tento nástroj se využívá pro tvorbu statistického testu chí-kvadrát, který zkoumá vztah mezi stanovenými výzkumnými otázkami. Mezi výzkumnými otázkami v této práci byl zjišťován vztah, pomocí statistického testu chí-kvadrát.

Základní data k teoreticko-metodologické i empirické části byla získána z tuzemské i zahraniční literatury. Informace k diplomové práci poskytly tištěné i internetové zdroje. Uvedené informace vznikly na základě sběru dat z primárních a sekundárních zdrojů. Informace byly čerpány z odborných publikací, které jsou k nahlédnutí v příloženém seznamu použité literatury diplomové práce. Uvedené informace pocházejí pouze od zaměstnanců Úřadu práce ČR, kteří jsou zaměstnáni na personálním oddělení.

Analýza získaných informací dokládá, že je krizová komunikace aktuálním tématem. A to i vzhledem k stávající situaci v České republice, protože v průběhu dokončování diplomové práce došlo k vyhlášení pandemie, která byla způsobena virem covid-19.

## 2 Teoreticko-metodologická část

Teoreticko-metodologická část práce představuje komplexní pohled na danou problematiku. Obsah této části práce se dělí do kapitol a podkapitol. Teoreticko-metodologická část obsahuje souhrn informací, které jsou rozděleny na dvě hlavní oblasti. První oblast je věnována managementu lidských zdrojů, základní pojmy v oblasti managementu lidských zdrojů. Konkrétně se jedná o personální pracovníky a management lidských zdrojů v kontaktu s krizovou komunikací. Jenž představuje druhou část diplomové práce. Tato část uvádí krizovou komunikací v oblasti působení managementu společnosti.

### Etymologie slova krize

Historie slova krize je bohatá. Slovo krize se pojí s lidskou společností napříč kulturním a historickým vývojem. Pojem se zabývá mnoho odborníků napříč vědními obory.

Olšovský (2011, s. 116) udává, že se jedná o slovo, které má kořeny v řeckém jazyce. Podle autora pojem označuje spory nebo rozhodnutí. Autor na pojem nahlíží z perspektivy lékařství a vojenství, je přesvědčen, že v obou oblastech se jedná o okamžik rozhodnutí nebo volby.

Bank (2019), autor internetového článku, se také na krizi dívá z pohledu vzniku. Pojem krize byl definován na základě jazyka. Řecký jazyk se nejvýznamnějším způsobem podílel na vzniku pojmu. Nicméně slovtvorná podoba v současném významu je vlastní i mnoha jiným evropským pramenům a kulturám. Vnímání pojmu krize a její vysvětlení se může v každé kultuře odlišovat. Exaktní vymezení pojmu krize je velmi problematické.

Antušák a Vilášek (2016, s. 7-8) uvádějí, že tento pojem pochází z řeckého slova „*krisis*“, jenž se odvozuje od slova „*krinein*“. Jedná se o volné přeložení slova, které znamená rozdělovat či přeneseně rozhodovat se. Původní záměr využití slova krize byl ovšem odlišný. Krize měla označovat chvíli rozhodnutí. Pojem krize byl značně využíván antickými filozofy a lékaři nebo dějepisci. Jak známo krize může poznamenat jakýkoliv subjekt. Pojem je často využíván. Slovo krize je používáno pro širokou oblast situací, které mohou zažívat jednotlivci i celé společnosti. Význam pojmu se plynule odráží v oblasti, ve které se s krizí lze setkat. Ve společnosti je krize zastoupena různorodě. Pojetí krize je ovlivněno nastaveným vnímáním situace, které má každý člověk jiné. Sociální percepce krize je odlišně vnímána mezi laickou i odbornou společností.

Špatenková (2014, s. 11-20) dále rozvádí vnímání pojmu krize v oblasti sociální percepce. Vývoj krize nepřetržitě obklopuje společnost neustále. Z tohoto důvodu mají lidé dojem, že je krize obklopuje nepřetržitě. Jedná se o pojem, který se využívá v osobní i profesním životě.

Zásluhou překonávání nesnadné situace vede k přetvoření společnosti. Transformaci společnosti lze docílit překonáváním krizí. Přestože je pojem krize velmi využíván, názory na jeho přesné definování jsou různé. Nejednotnost panuje i v případě vhodného použití pojmu krize.

D'amrosová, Čornejová, Leštinská (2015, s. 243-244) uvádějí, že je vícevýznamovost slov podstatnou oblastí. Z hlediska významu je etymologie pojmu krize interdisciplinární. Z důvodu mnohoznačnosti je nutné uchopit termín v jeho pravé podstatě. Pochopení správného výkladu pojmů vede ke správnému užití v standardních i nestandardních situacích.

Smejkal, Rais (2013, s. 23-33) pracují s pojmem v jeho nejširším pojetí. Zásluhou globalizace světa lze považovat pojem krize za permanentní. Krize je vnímána jako odchýlení od normálního stavu objektu zaměření.

Armstrong a Taylor (2015, s. 385-389) se zamysleli nad vícevýznamovostí krize. Pro správné pochopení výkladu pojmů je nutné uchopit termín v jeho pravé podstatě. Nejednoznačnost vydefinování pojmu krize si žádá jeho další vysvětlení.

Uvedení autoři (Olšovský; Bank; Antušák a Vilášek) na pojem krize nahlízejí z pohledu jeho vzniku. Uvádí se, že řecký jazyk se podílel na vzniku pojmu krize. Zásluhou globalizace světa se pojem rozšířil i do jiných kultur a společností. Vnímání pojmu krize a její vysvětlení se může v každé kultuře odlišovat.

Vymezení pojmu krize je velmi problematické, navzdory jeho globalizaci. Pojem je velmi univerzální a lze ho využít v osobním i profesním životě.

Autoři (Rais a Smejkal; D'Amrosová, Čornejová, Leštinská) se zajímali o vícevýznamovost pojmu krize. Z hlediska významu je etymologie pojmu krize interdisciplinární. Z důvodu mnohoznačnosti je nutné uchopit termín v jeho pravé podstatě. Pochopení správného výkladu pojmů vede ke správnému užití v standardních i nestandardních situacích v laických i odborných společnostech.

### **Definice pojmu a složky krizové komunikace**

Krizová komunikace je typ mezipersonální komunikace. Typ komunikace, který lze chápat jako prostředek směny informací mezi dvěma a více zúčastněnými osobami.

Smejkal a Rais (2013, s. 26-33) uvádějí, že se jedná se o unikátní komunikační projev, který je uplatňován před vznikem mimořádné události (krize), během jejího výskytu, nebo po jejím skončení.

Antušák a Vilášek (2016, s. 102) pro jasné vymezení krizové komunikace uvedli definici. „*Krize je „událost“, jejíž důsledky bezprostředně ohrožují existenci subjektu, který se ocitá uprostřed děje.*” Krizová komunikace vznikla z důvodu výskytu nenadálých situací a událostí, které nikdo nemohl předpokládat nebo si nebyl jistý jejím vznikem. Většina krizových situací je způsobena selháním lidského faktoru. Možným a relativně častým problémem ve společnosti je špatná interpretace získaných dat, prostřednictvím formálních i neformálních sítí.

Váchal a Vochozka (2013, s. 535) uvádějí krizovou komunikaci jako charakterizující souhrn opatření a postupů, které lze využívat při vzniku krizové situace.

Vznik a působení krize si žádá adekvátní reakci. Odezva by měla být rychlá a vzhledem k situaci účinná. Tuto oblast spravují odpovědní pracovníci, kteří mají v dané oblasti bohaté zkušenosti. Projev i zastoupení pracovníků je ovlivněno velikostí společnosti.

Antušák a Vilášek (2016, s. 116) představují modelový soubor osob, které s krizovou komunikací pracují. V praxi se lze setkat se čtyřmi úrovněmi pracovníků, zabývajících se krizovou komunikací. V první úrovni se objevuje profesionální tiskový mluvčí, popřípadě mluvčí dané společnosti. Funkce komunikátora je vykonávána uvnitř i vně krizové komunikace. Pracovníci krizového řízení jsou řazeni do druhé úrovně modelového souboru. Hlavní náplní pracovníků krizového řízení je řízení podniku v případné krizi, příprava na krizovou situaci a prevence před vznikem krizových situací. Předposlední úroveň modelového souboru je tvořena vedením (potažmo majitelem) společnosti nebo určeným pracovníkem. Pozice obvykle vykonávají zaměstnanci, kteří mají s danou oblastí zkušenosti. V této části se může objevit vedoucí pracovníci personálního oddělení i řadový personální pracovník. V praxi se k tomuto kroku nepřistupuje příliš často, ale není to zcela vyloučené. Čtvrtá a poslední úroveň modelu výstupů krizové komunikace se věnuje holdingovým společnostem.

Štětina (2014, s. 149-153) definuje příslušníky zasahujících složek v krizové komunikaci z jiného pohledu. Autor se soustředí na jednotlivce nebo i celé skupiny integrovaných sborů. Zaměstnanci zasahující při mimořádných událostech se s krizovou komunikací dostávají do kontaktu velmi často. Kontakt zasahujících složek s krizí je nekončící. Pracovníci jsou pravidelně vystavováni krizovým situacím. V krizových situacích je kladen důraz na efektivitu komunikace. Správně zvolený způsob komunikace může ovlivnit situaci. Krizová komunikace má možnost ovlivnit situaci pozitivním i negativním způsobem.

Antušák a Vilášek (2016, s. 100-128) pracují s komunikací jako nekončícím procesem. Rozmanitost komunikačních faktorů může být zapříčiněna i odlišností komunikujících osob.

Uvedení autoři (Antušák a Vilášek; Štětina) se zajímali o definování krizové komunikace, včetně zainteresovaných osob. Jedná se o mezipersonální komunikaci využívající v krizových situacích. Úskalí definování krizové komunikace spočívá v rozsahu zastupujících složek. Zastoupení pracovníků je ovlivněno velikostí společnosti. Ve velkých společnostech je obvykle krizová

komunikace vykonávána profesionálním mluvčím, který v krizové komunikaci hovoří jménem společnosti. V menších společnostech může danou pozici vykonávat pověřený pracovník. Dokonce i personální pracovník (vedoucí pracovníci personálního oddělení) může komunikovat jménem společnosti.

Autoři (Antušák a Vilášek; Smjekal a Rais) využívají krizovou komunikaci napříč společnostmi. Krizovou komunikaci lze pozorovat z pohledu integrovaného záchranného systému České republiky i mimo něj. Protože oblast krizové komunikace nemusí být přímo aplikována pouze na výše zmíněné složky ve společnosti, protože krizovou komunikaci využívají i jiné pracovní pozice, například personalista.

### **Krizová komunikace personalistů**

Komunikace je nikdy nekončící proces. Přenos informací, ve kterém se lze zaměřit na krizovou komunikaci, protože předmětem uvedené komunikace je právě sdělování. Předávání informací napříč společnostmi. Společnost, která se nachází v krizi zažívá nelehkou situaci. Problematika krize vyžaduje řešení.

Říčan (2010, s. 13-23) na předmět krizové komunikace nahlíží skrz provázanost s jinými vědními obory. Nadhled nad provázaností vztahů může pomoci krizovou komunikaci pochopit, nikoliv výsledek zaručit. Předmět krizové komunikace může být vymezen z různých perspektiv. Nejdůležitějšími vědními oblastmi, do kterých se krizová komunikace prolina jsou sociologie, psychologie osobnosti a medicína. Předmět krizové komunikace je tedy natolik obsáhlý, že nejde komplexně pojmut ve své šíři.

Antušák a Vilášek (2016, s. 105-106) uvádějí že prvotním úkolem krizové komunikace je pojmenovat vzniklou situaci, krizi. V ideálním případě je doporučováno býti na tuto situaci připraven, včetně sestaveného krizového týmu a povinností jednotlivých členů týmu.

Váchal a Vochozka (2013, s. 538-539) uvádějí, že základem pro krizovou situaci je fungující krizový tým, včetně personálního pracovníka. Úkolem personálního pracovníka je motivovat a pokud je to v dané situaci alespoň trochu možné všechny zaměstnance zapojit. V této situaci není doporučováno komunikovat nahodile, z tohoto důvodu je doporučováno jednat podle připraveného scénáře krizové komunikace.

Antušák a Vilášek (2016, s. 106-107) se domnívají, že personální pracovníci jsou pro zvládnutí krize důležití. Tito zaměstnanci mohou značným způsobem ovlivnit krizovou situaci. V této situaci je důležitý aktivní způsob a správné informace, aby nebylo nic zatajováno. Také pozitivní přístup a optimistické prostředí jsou pro zvládnutí krizové komunikace personalisty přínosné.

Šikýř (2014, s. 116) uvádí, že přínos personalistů v krizové komunikaci je jednoznačný. Personální pracovník představuje klíčový aspekt v rámci úspěšné společnosti. Zřetel kvality komunikace je vlastní všem zainteresovaným jedincům, dá se říci, že proporcionálně k postu, který v organizaci mají. V takových případech je schopnost správně komunikovat nepostradatelná pro všechny strany, včetně personálního oddělení.

Uvedení autoři (Antušák a Vilášek; Šikýř; Váchal a Vochozka) zastávají názor, že je v krizi důležité zaměstnance motivovat. Krizový stav společnosti působí na každého zaměstnance, a proto je doporučováno komunikovat podle předem sestaveného plánu krizové komunikace tak, aby bylo vše brzy úspěšně vyřešené.

## **2.1 Základní pojmy v oblasti managementu lidských zdrojů**

Management lidských zdrojů může být vysvětlován jako oblast působení, řízení, názorů i zkušeností.

Armstrong a Taylor (2015, s. 45-49) uvádějí, že se jedná o široký seznam metod, které využívají vedoucí pracovníci nejen na oddělení lidských zdrojů. Výčet bodů vede ke zvládnutí specifických činností, které se vyskytují v managementu lidských zdrojů. Specifické vlastnosti řízení lidských sil vycházejí z potřeby řízení, bez které se v dnešním světě již nic neobejde.

Kociánová (2010, s. 10-12) uvádí náplň práce personálního oddělení. Toto oddělení musí řídit lidské zdroje, protože to ovlivňuje působení společnosti. Management lidských zdrojů představuje oblast hledání a poznávání, činnosti, které vykonávají personální pracovníci. Zásluhou těchto kroků nachází oddělení lidských zdrojů vhodné zaměstnance. Společnost získá zaměstnance podstupující se další kroky, které vedou k jejich začlenění. Vhodným způsobem, jak komunikovat se svými zaměstnanci je otevřená komunikace s dostupnými informacemi napříč společností. Zaměstnanci mají pocit, že je s nimi počítáno a cení si tohoto vedení. Zásluhou přístupu podávají žádoucí pracovní výkon, za který si ovšem přejí být adekvátně odměněni. Dospět k tomuto kroku si žádá ohodnocení pracovního výkonu a vzdělanosti zaměstnanců. Spokojení zaměstnanci dosahují skvělého pracovního výkonu, které jsou schopni podat jako jednotlivci i jako organizovaný pracovní tým ve společnosti.

Hendry (2012, s. 7-9) se zabývá působením na zaměstnance skrz personální oddělení, které má správu lidských zdrojů na starost. Rozsah kompetencí oddělení lidských zdrojů je ovlivněn velikostí a zaměřením společnosti. Ve velkých společnostech je rozdělení kompetencí detailnější, než je tomu u malých společností. V malých společnostech jsou kompetence oddělení lidských zdrojů odlišné. Přesto může být rozsah kompetencí větší, protože může zastřešovat i další činnosti. V některých společnostech může personální pracovník zastupovat i společnost v záležitostech prezentace. V tomto případě se může personalista setkat i s komunikací s médii. V dobách, kdy společnost prospívá i v dobách krize.

Pechová a Šišová (2016, s. 30) sdělují, že Management lidských zdrojů je širokospektrální disciplína, do které je vtažena rozsáhlá oblast činností s problematikou související. Z těchto důvodů je nesmírně důležitý aspekt pohledu na oddělení lidských zdrojů. K flexibilním možnostem managementu lidských zdrojů lze připojit metody personální práce, které představují rozsáhlou řadu možností při výběru lidských zdrojů. K těmto metodám lze zařadit analýzu dokumentace uchazečů, interview, testy osobnosti, grafologie, AC, sebehodnocení, hodnocení nadřazených a další. Jedná se o výčet metod, které se v praxi objevují nejčastěji. Jejich výčet ovšem není konečný. Definice managementu lidských zdrojů se zajímá o různé oblasti ve vztahu zaměstnance a zaměstnavatele. Někteří autoři se na oblast lidských zdrojů dívají jako na investici, která pomůže zhodnotit společnost.

Urban (2017, s. 45-49) se na management lidských zdrojů dívá jako na investici. Autor tvrdí, že investice společnosti do vzdělání zaměstnanců je efektivní. Společnost by se měla zajímat o aspekty, které ovlivňují lidský výkon a ty oblasti rozvíjet.

Pechová, Šišová (2016, s. 30) napsaly, že v kontextu managementu lidských zdrojů lze uvažovat o HR systémech jako o stylu odměňování a participaci na výkonu zaměstnance. Naprosto klíčové místo v oblasti HR systémů mají informace a efektivní komunikace. Závěrečná, ale nikterak méně význačná, oblast HR systémů se věnuje organizaci pracovního výkonu v rámci pracovní doby. Velký rozruch na světové úrovni vyvolal výzkum v oblasti managementu lidských zdrojů, kterému se přisuzuje objasnění podstaty vztahu mezi řízením lidských zdrojů a řízením společnosti.

Šikýř (2014, s. 31-38) uvedl, že daný výzkum byl realizován i v jiných zemích světa, odlišných sociokulturně i ekonomicky. Přesto hlavní a první modely řízení lidských sil jsou stále přisuzovány Spojeným státům americkým a Spojenému království. Šetření se pokusilo reprodukovat mnoho jiných států s různými účely konání, avšak nikdy již s tak náležitými výsledky. K rozšíření poznatků o možnostech řízení lidských sil nemalou měrou pomohla Čínská lidová republika, Austrálie, Nizozemsko nebo Nový Zéland. Autor uvádí, že výchozí výzkumné šetření neuniklo pozornosti prestižních odborných časopisů, které se tématu věnovali celými statěmi publikovaných článků, na které posléze navazovali další autoři zainteresovaní do této problematiky. Přes velký rozruch a zájem odborné společnosti, snaha dokázat korelaci těchto dvou oblastí řízení lidských zdrojů a řízení společnosti, zůstala nenaplněna. Přesvědčivé důkazy k potvrzení kladného vztahu mezi řízením lidských sil a výkonem společnosti stále chybí. Konstanty, které jsou společným jmenovatelem všech reprodukcí výchozího výzkumu, se potkávají v možnostech zaměstnavatele.



Mezi primární proměnné výzkumu spadají vůdčí schopnosti ohodnotit, vzdělání a odměňovat své zaměstnance. Souhrn základních prvků, které obvykle představují podstatu každého efektivního systému řízení lidských zdrojů. Základní proměnné představují okruh hodnocení a vzdělávání jako důležitou oblast řízení lidských zdrojů.

Urban (2017, s. 45-49) se zajímá o aspekty pracující s pracovním nasazením zaměstnanců. Tvrdí, že investice společnosti do vzdělání zaměstnanců je efektivní. A to i přesto, že návratnost investice nemusí být okamžitá. Z dlouhodobého hlediska se jedná o vhodný způsob podpory. Společnosti chtějí disponovat vhodnými zaměstnanci, protože se vzdělání zaměstnanci stali důležitou konkurenční výhodou na konkurenčním trhu. V případě, že společnost takovým typem zaměstnanců již disponuje, je oproti své konkurenci výkonnější. Autor k tomu dále sděluje, že každý člověk vykonávající činnost je něčím motivován. Obvykle je motivován k činu nějakou odměnou. V praxi se nejčastěji využívá finanční odměna. Na kvalitní výkon mají vliv pohnutky i odměny. Ty se u každého člověk liší. Někteří zaměstnanci dávají přednost financím v rámci odměny, někteří slovu uznání. Motivační faktory pracují s pohnutkami k výkonu činnosti. Jedná se tedy o důvody zásluhou, kterých člověk koná, mohou být vnější i vnitřní. Vnější motivační faktory nejsou primárně stanoveny jedincem, zpravidla je určuje někdo z primárního okolí jedince, například rodina. Vnější faktor motivace není z dlouhodobějšího hlediska vhodný. Vliv je spíše krátkodobý. V praxi se vnější motivační faktory uplatňují v rámci odměňování zaměstnanců za pracovní výkon. Protiklad vnějšího motivačního faktoru je faktor vnitřní. Vnitřní motivační činitel pracuje s jedincem. Pohnutka k činnosti vychází z podstaty jedince. Je to něco, co jej baví, čeho chce dosáhnout a podobně. Úrovně, které zůstávají stejné u všech lidí jsou znázorněny na obrázku číslo 1 v Maslowově pyramidě potřeb. Obrázek číslo 1 ukazuje pyramidu obsahující hierarchické uspořádání lidských potřeb. Příčky pyramidy představující potřeby seřazené dle nutnosti míry uspokojení.

Obrázek 1 Pyramidu potřeb



Zdroj: Urban (2017, s. 13)

Kociánová (2010, s. 28) uvádí pyramidu lidských potřeb. Pyramida je složena z pěti hierarchicky uspořádaných příček. Vyjadřují míru uspokojení lidských potřeb. To znamená, že základ pyramidy je tvořen fyziologickými potřebami, které je nutné uspokojovat často. Naproti tomu na vrcholu pyramidy je umístěna potřeba seberealizace, jejíž neuspokojení jedince neomezuje na životě. Pyramida potřeb je využívána v odborné i laické společnosti. Přehlednost informací i způsob komunikace je vhodný pro každého člověka.

Uvedení autoři (Pechová a Šišová; Urban; Kociánová) se shodují, že management lidských zdrojů je širokospektrální disciplína, do které je vtažena rozsáhlá oblast činností. K flexibilním možnostem managementu lidských zdrojů lze připojit metody personální práce, které představují rozsáhlou řadu možností v kontaktu s lidskými zdroji, včetně snižování počtu zaměstnanců v krizi.

## **Přístup personalistů při snižování počtu zaměstnanců v krizi**

Pro společnost, potažmo personalistu je propouštění kvalifikovaných zaměstnanců velmi obtížné, především pak v krizi.

Kociánová (2010, s. 41-42) říká, že přestože kvalifikování zaměstnanci představují konkurenční krok, kterým se společnost odlišuje od své konkurence, tak propouštění v některých situacích nelze zvrátit.

Pechová a Šišová (2016, s. 60-66) při snižování stavu lidských zdrojů tvrdí, že není striktně dáno, jak má personální pracovník postupovat. Jedna z nejčastějších možností volby zaměstnance při snižování stavů představuje orientaci zaměstnavatele na pracovní výkon zaměstnance.

K propouštění kvalifikovaných zaměstnanců bývá společnost donucena okolnostmi. Přesto, že krizová situace může být vyhrocená měla by být zachována profesionalita zúčastněných. Především personální pracovník by měl být profesionálem ve vztahu k propouštěným zaměstnancům.

Antušák a Vilášek (2016, s. 116) uvádějí, že náplň práce personálního pracovníka je pestrá, nevyjímaje propouštění zaměstnanců v době krize. Personální pracovník může reprezentovat svého zaměstnavatele i v krizové době, prostřednictvím krizové komunikace. Tuto pozici obvykle vykonávají zaměstnanci, kteří mají s danou oblastí zkušenosti, včetně personálního pracovníka.

Pechová a Šišová (2016, s. 74-76) uvádějí, že společnosti upřednostňují zaměstnance, kteří jsou zajímaví. Kvalifikování a zajímaví pracovníci jsou velmi zřídka ze společnosti propuštěni, a to i v době krize. Tento typ zaměstnance je obvykle ve společnosti zaměstnaný nadále, neboť pomáhá společnosti dosahovat tíženého zisku. V praxi některé společnosti zaměstnávají nekvalifikované zaměstnance, protože se snaží ušetřit na mzdových nákladech.

Kociánová (2010, s. 9-14) tvrdí, že jiné společnosti volí levnější možnost získání zaměstnanců jako náhradu za propuštěné zaměstnance. Jsou to pracovníci bez potřebné kvalifikace pro pracovní místo. Ovšem tato cesta je pro zaměstnavatele finančně náročnější, jelikož sem spadá i potřebné zaškolení nově příchozích. Z důvodu finančního zatížení je uvedená varianta z dlouhodobého hlediska nevýhodná.

Autoři (Antušák a Vilášek; Kociánová) se zajímali o přístup personalistů při snižování počtu zaměstnanců v krizi. V době krize bývá společnost donucena okolnostmi snižovat počet zaměstnanců, přestože si vedení společnosti uvědomuje hodnotu kvalifikovaných zaměstnanců pro společnost. Vlivem krizového stavu se společnost nemusí soustředit pouze na přijímání zaměstnanců.

## **Metody personálního výběru**

Zásluhou značného pokroku v oblasti informačních technologií nemusí metody sourcingu probíhat pouze centralizovaně na území společnosti. Vyhledávacích metod je velké množství a nákup metod sourcingu se neustále rozvíjí.

Šťastná (2018) na své internetové stránce uvádí, že obliba sourcingového nákupu neustále roste. Zájem o služby roste zásluhou jejich výhodám. Metody jsou obvykle zajišťovány personálním oddělením ve spolupráci s vedením společnosti.

Tegze (2019, s. 45-60) rozdělil nákup metod personálního řízení prostřednictvím třech nejčastěji využívaných personálních sítí ve společnosti. Data jsou čerpána ze sociálních sítí Facebook, LinkedIn a Instagram. Metody jsou oblíbené zásluhou jejich využitelnosti. Nákup a využití metod sourcingu představují strategické využití, protože je lze zajistit kdykoliv, a to v každé situaci.

Šťastná (2018) na své internetové stránce uvádí další možnosti, které mohou upozadit centralizovaný výběr sourcingu. Autorka doporučuje komunikovat nákup přes sociální sítě. Mezi oblíbené sítě řadí sociální doménu Facebook a LinkedIn.

Tegze (2019, s. 5-10) nahlíží na vývoj získávání lidských sil odlišně. Tento autor se zajímá o nákup metod personálního výběru externí cestou. Existuje celá řada metod sourcingu, jejichž vývoj jde neustále kupředu. Komunikace přes Facebook je ve společnosti už rozšířenou metodou. Přesto

není komunikace přes sociální síť vždy úspěšná. Především u uchazečů, kteří sociálním sítím nerozumí v také míře. U těchto osob může komunikace vzbuzovat obavy, až pocity strachu. Krizová komunikace v tomto případě nebude využita, přesto je doporučováno komunikovat adekvátně vzhledem k informacím o dané osobě. Je zřejmé, že starší generace budou upřednostňovat jiný typ komunikace.

Tito autoři (Tegze, Šťastná) uvažují nad metodami personálního výběru. Autoři se domnívají, že obliba sourcingového nákupu neustále roste. Zájem o služby je zapříčiněn jednoduchostí nákupu, což patří k jejich výhodám.

### **Hlavní HR systémy**

Human resources (HR) se do českého jazyka překládá jako personální oddělení nebo oddělení lidských zdrojů.

Svetlík, Stavrou-costea, Mrčela (2011, s. 35-55) si HR představuje jako oddělení ve společnosti, které se zabývá zaměstnanci. Personální oddělení je složeno z personálních pracovníků společnosti. Oddělení je součástí především velkých společností. Mezi hlavní kompetence personálního útvaru spadá péče o zaměstnance.

Kociánová (2010, s. 70-76) vnímá personální oddělení v širším slova smyslu než jen oddělení zabývající se zaměstnanci společnosti. Cílem HR je optimální využívání oddělení lidských zdrojů, které jsou zapotřebí k dosahování stanovených cílů společnosti.

Častorál (2013, s. 59-65) se na oddělení lidských zdrojů dívá jako na oblast ve společnosti, která by měla se zaměstnanci spolupracovat rovnocenným způsobem. Autor pracuje s oddělením lidských zdrojů představující oblast, která se prolíná do celé společnosti.

Šikýř (2014, s. 81-94) si myslí, že se oddělení lidských zdrojů stará o to, aby společnost disponovala vhodnými pracovníky s potřebnými schopnostmi a dovednostmi. V současné moderní společnosti si zaměstnavatelé uvědomili, že lidé jsou nejdůležitější prvek celé společnosti. A pouze s kvalifikovanými zaměstnanci může být společnost konkurenceschopná.

Dvořáková a kolektiv (2012, s. 5-6) se zaměřila na oddělení lidských zdrojů z pohledu vztahů na pracovišti. Autorka zdůrazňuje vztahy mezi zaměstnanci. Efektivita personálního oddělení spočívá v efektivní komunikaci a v kooperaci personálních pracovníků a manažerů.

Šikýř (2014, s. 116-123) navazuje na oddělení lidských zdrojů. Autor na oblast nahlíží jako na systém, který je nutné podporovat a financovat. Autor pracuje s bodem výkonu a odměňováním. Uvedené oblasti by měly být oddělené, neměnné, srozumitelné a především veřejné. Stejně tak oblasti představující odpovědnost zaměstnanců, transparentnost v oblastech finančních i nefinančních operací, ucelenost výkonu a chování v rámci hodnoty odměňování pro zaměstnance i přínos společnosti.

Uvedení autoři (Kociánová; Šikýř) vysvětlují, co znamená zkratka HR a čím se zabývají personální pracovníci na oddělení lidských zdrojů.

Jiní autoři (Dvořáková a kolektiv) zkoumají oddělení lidských zdrojů z pohledu efektivity. Na oddělení lidských zdrojů je kladen důraz na efektivitu komunikace v rámci kooperace zaměstnanců napříč společností. Autoři se shodují, že pro společnost jsou nejdůležitější zaměstnanci. Zaměstnanci představují nejhodnotnější kapitál, který společnost má a o který se musí starat. Nutnou péči zastřešuje oddělení lidských zdrojů.

### **Efektivní krizové komunikace na personálním oddělení**

Úspěšná, efektivní komunikace představuje proces sdělování i naslouchání, který lze uplatnit kdekoliv i v rámci personálního oddělení.

Antušák a Vilášek (2016, s. 103) napsali, že krizová komunikace je unikátní projev sociální komunikace. Jedná se o paralelně účinný nástroj krizového řízení. Současně s takovým prohlášením poskytuje možnost verbálního i neverbálního projevu. Charakter komunikace je připisován interdisciplinární percepci. Percepce je ovlivněna nastavením typu komunikace.



Šikýř (2014, s. 116) uvádí, že efektivita a přínos komunikace je jednoznačná. Nesporně klíčový aspekt v rámci úspěšné společnosti. Zřetel kvality komunikace je vlastní všem zainteresovaným jedincům, dá se říci, že proporcionálně k postu, který v organizaci mají. V takových případech je schopnost správně komunikovat nepostradatelná pro všechny strany.

Chalupa (2012) doporučuje komunikovat na všech firemních úrovních. Efektivní krizová komunikace představuje dvě výhody, které může společnost v nenadálých situacích využít ve svůj prospěch. Jedna z výhod představuje efektivitu komunikace, která přispěje k rychlému a úspěšnému konci. Díky těmto systémům si zaměstnanci mohou připadat začlenění a se společností se ztotožní, což reprezentuje druhou výhodu efektivní krizové komunikace.

Efektivní interní komunikace zajistí, že zaměstnanci vědí co, jak a proč mají činnosti v rámci společnosti vykonávat v krizi.

### **Frekvence užití krizové komunikace při práci personalisty**

Personalista při pracovním výkonu komunikuje napříč společností. Frekvence užití krizové komunikace se odvíjí od charakteru společnosti.

Antušák a Vilášek (2016, s. 103-105) tvrdí, že ve velkých společnostech je obvykle krizová komunikace vykonávána profesionálním mluvčím, který v krizové komunikaci hovoří jménem společnosti. V menších společnostech může danou pozici vykonávat pověřený pracovník. Dokonce i personální pracovník může komunikovat jménem společnosti.

Dvořáková (2013, s. 13-22) napsala, že se potřeba personálního pracovníka odráží v jeho nápomocnosti v krizi. Personální pracovník představuje prostředníka mezi vedením společnosti a řadovými zaměstnanci. V mnoha situacích personální pracovník komunikuje a spoluvydává prohlášení, která se týkají krizového stavu. V případě propuknutí krizového stavu se personální pracovník potýká s krizovou komunikací vždy. Frekventovanost kontaktu personálního pracovníka a krizové komunikace nemůže být přesně určena, neboť je kontakt ovlivněn i jinými faktory.

### **Komunikační postupy**

Proces výměny informací, bez které by společnosti nemohly existovat. Je to součást životů. Na zprostředkování informací závisí úspěšnost společnosti a schopnost dosahování stanovených cílů. Přesto dochází k situacím, kdy si lidé nerozumí.

Chalupa (2012, s. 73) uvedl, že vzniklá nedorozumění mohou pramenit z odlišných komunikačních postupů. Lidé využívají různé komunikační postupy a různé typy komunikace. Jednotlivé komunikační typy se od sebe odlišují. Typy komunikace jsou rozdělovány podle jejich charakteristiky. Nejčastěji se komunikace rozděluje na verbální a neverbální.

Ulrich, Younger, Brockbank (2014, s.179) uvádí, že podobu společnosti lze pochopit ze zavedených komunikačních postupů. Komunikační postupy jsou ovlivňovány řadou postupů a norem, které souvisejí s normalitou společnosti. Podle autorů jsou komunikační postupy pod vlivem sítí mezilidských vztahů, protože nelze oddělit komunikaci a vztahy.

Cílem komunikačních postupů by mělo být sdělit informaci, tak, aby se dostala k celé společnosti a všichni zprávu pochopili. Způsob, jaký si společnost zvolí k přenosu informace záleží pouze na ní a na jejich zavedených a ověřených komunikačních postupech.

Autoři (Ulrich, Younger, Brockbank) se shodují, že komunikace je proces, prostřednictvím něhož lze získávat a interpretovat informace. Proces, který se historicky vyvíjel.

## **2.2 Historie a vývoj personální práce**

Současné chápání personální práce navazuje na pojetí personální práce, odehrávající se v minulosti. Pro pochopení pojmu je nutné znát jeho minulost.

Dvořáková (2012, s. 3-10) napsala, že personální práce představuje oddělení lidských zdrojů v jeho nejjobecnější podobě. Toto oddělení se zajímá o nábor, formování a fungování zaměstnanců.

Kociánová (2010, s. 9-14) uvádí dělení personální práce. Historicky se personální práce dělila do tří hlavních fází. Personální práce je dělena na personální administrativu, personální řízení a řízení lidských zdrojů. Odborná veřejnost je pouze ve fázi domněnek. Exaktní důkaz k zasazení do časové osy zatím neexistuje.

Bureš (1973, s. 135-141) uvádí, že kořeny personální práce sahají až do středověké Číny. Původ bývá spojován se vznikem psychotechniky, jejímž autorem je Hugo Münsterberg. Téma zaujalo více autorů, kteří ho rozpracovali.

Pechová a Šišová (2019, s. 45-56). Zájem o člověka v pracovním výkonu je přisuzován vzniku industrializace a technickému rozvoji v Evropě v 19. století. Bádání v této oblasti lidského života cílilo především na život těžce pracující dělnické třídy. Navzdory ověření sociologických faktů společnosti, předmět bádání nevedl k hodnotnějším možnostem řízení společnosti. Veškerá energie byla vložena jako racionalizace výrobního procesu, nikoliv na vývoj lidských potřeb. V tuto dobu se člověk v sociální struktuře zcela přehlížel. Personální práce byla zaměřena pouze na získání nutného počtu zaměstnanců, kteří byli potřeba pro dosahování odpovídajícího výrobního procesu. S postupem času se tradičním úkolem personální práce stalo najít a zvolit vhodného a znalostně způsobilého uchazeče.

Uvedení autoři (Kociánová; Bureš; Pechová a Šišová) uvádějí, že se personální práce od svých počátků velmi rozvinula. Od původního záměru zpracování dat až po vedení lidských zdrojů. Jedná se o dynamický trend, který sebou nese vidinu změny. Je správné, že si zaměstnavatelé, menší i větší velikosti, uvědomili, že je opravdu důležité rozvíjet své zaměstnance. Z tohoto důvodu zaměstnavatelé cílí na rovinu sociální, protože zaměstnanci jsou to nejdůležitější, co má společnost.

### **Vývoj personální práce v době krize**

Personální práce definuje činnosti, které jsou vykonávány v rámci kontaktu s lidskými zdroji ve společnosti. V kontextu základních pojmů personální práce lze uvažovat o systémech managementu lidských zdrojů, které se s tím pojí.

Koubek (2011, s. 14) věnuje zvýšenou pozornost perspektivě personální práce, která formuluje dlouhodobé, obecné a komplexně pojaté cíle personální práce provázané s ostatními cíli firmy, hledá a navrhuje cesty směřující k jejich dosažení.

Špatenková (2017, s. 11-20) říká, že vývoj personální práce je ovlivněn charakterem krize a lidskými zdroji ve společnosti. V nejasné a nestabilní době jsou pro společnost důležití zaměstnanci. Klíčové zdroje, které představují konkurenční výhodou na poli podnikání. V krizové době je důležité se soustředit na důležité oblasti podnikání, a to jsou zaměstnanci. Vývoj personální práce je přínosný v každém období. Zásluhou vývoje personální práce jsou získávání takových zaměstnanců, kteří pomohou dosahovat stanovených cílů a zkvalitnění společnosti.

### **Současný výkon personalistů v krizi**

Zásluhou působení okolních faktorů se personální práce neustále vyvíjí. Záměrem všech společností je soustředování zaměstnanců ve společnosti.

Koubek (2011, s. 14) pracuje s dlouhodobým trendem, což je zaměstnávat kvalitní, kvalifikované zaměstnance. Přesto se některé společnosti mohou potýkat s krizí. Charakter krize ovlivňuje celou společnost. V krizové době jsou důležití zaměstnanci. Konkrétně personální pracovník je podstatnou součástí krizového týmu při řešení krize. Přesto záleží na působení okolností, se kterými se personální pracovník setkává.

Kociánová (2010, s. 143-150) uvedla, že se personální práce neustále rozvíjí, a to zásluhou uvědomění si hodnoty lidských zdrojů. Personální práce je neustále podrobována krizovým stavům. Výkon personalisty je ovlivněn řadou událostí. Lidské zdroje jsou ovlivněny demografickým, ekonomickým nebo technologickým vlivem. Zásluhou vnějších vlivů vznikly jiné podmínky na trhu práce, nové dovednosti nebo stav poptávky a nabídky pracovní síly na pracovním

trhu. Personální práce se musí neustále rozvíjet a přizpůsobovat daným změnám. Prostředí, které se vyvíjí a modernizuje je pro zaměstnance atraktivnější volbou.

### **2.3 Funkce managementu lidských zdrojů**

Management lidských zdrojů je spojením procesů a funkcí společnosti. Jedná se o efektivní využívání všech dostupných zdrojů, včetně lidských zdrojů. Cílem managementu je dosahování stanovených cílů.

#### **Přístup ke krizové komunikaci na oddělení lidských zdrojů**

Oddělení lidských zdrojů představuje skupinu personalistů, kteří se zabývají zaměstnanci společnosti. Náplň práce personalisty je pestrá.

Holá (2017, s. 12) uvádí, že krizová komunikace je interdisciplinární. K obsáhlosti komunikace dochází z důvodu integrace a vnitřního propojení marketingu, oddělení lidských zdrojů a technologií probíhajících v rámci spolupráce celé společnosti. Efektivní komunikace zajistí, že zaměstnanci vědí co, jak a proč mají činnosti v rámci společnosti vykonávat.

Kociánová (2010, s. 18-22) uvádí, že k činnostem oddělení lidských zdrojů je řazena i komunikace se zaměstnanci, včetně krizové komunikace. Personální oddělení využívá krizovou komunikaci v kontaktu se širokou veřejností i se zaměstnanci společnosti.

Pechová, Šišová (2016, s. 30) uvádějí, že oddělení lidských zdrojů je širokospektrální disciplína, ke které se řadí i krizová komunikace. Typ komunikace, který pojednává o komunikaci před, uprostřed a po působení krize ve společnosti. Krizová komunikace je využívána v rámci celé společnosti. Personální oddělení musí řídit lidské zdroje, které společnost zaměstnává, protože to ovlivňuje působení společnosti.

Antušák a Vilášek (2016, s. 103) doporučují komunikovat vhodným způsobem. Náležitý způsob představuje otevřená komunikace s dostupnými informacemi napříč společností. Zaměstnanci mají pocit, že je s nimi počítáno a cení si tohoto přístupu. Spokojení zaměstnanci dosahují lepšího pracovního výkonu, který jsou schopni podat jako jednotlivci i jako organizovaný pracovní tým ve společnosti.

#### **Nápomocnost personalisty v krizi**

Personální pracovník je v řešení krizové situace velmi přínosný. Působení personálního pracovníka na řešení krize se odvíjí od typu krize a míry spolupráce s vedením společnosti.

Váchal a Vochozka (2013, s. 538-539) uvádějí, že základem řešení krizové situací je fungující krizový tým, do kterého je řazen i personální pracovník. Úkolem personálního pracovníka je motivovat a všechny zaměstnance zapojit. V krizové situaci není doporučováno komunikovat nahodile, z tohoto důvodu je doporučováno všem členům krizového týmu jednat podle připraveného scénáře krizové komunikace.

Antušák a Vilášek (2016, s. 106-107) se taktéž domnívají, že personální pracovníci jsou pro zvládnutí krize důležití. Ti mohou značným pozitivním způsobem ovlivnit krizovou situaci zásluhou krizové komunikace. V této situaci je doporučován aktivní přístup a zprostředkování správných informací.

#### **Kompetence personalisty**

Kociánová (2010, s.178-188) uvedla, že základem oddělení lidských zdrojů jsou zaměstnanci, o které se starají personální pracovníci nebo-li personalisté. Působením na zaměstnance společnosti se zabývá personální oddělení, které má správu lidských zdrojů na starosti. Rozsah kompetencí oddělení lidských zdrojů je ovlivněn velikostí a záměrem společnosti. Ve velkých společnostech je rozdělení kompetencí detailnější, než je tomu u malých společností. V malých společnostech jsou kompetence oddělení lidských zdrojů odlišné. Přesto může být rozsah kompetencí větší,

protože může poskytovat i další činnosti. Například, kdy personální pracovník může zastupovat společnost v záležitostech prezentace.

## 2.4 Krizová komunikace v managementu lidských zdrojů

Krizová komunikace vznikla z důvodu výskytu nenadálých situací a událostí, které společnost, potažmo personální pracovník nemohl předpokládat.

Váchal a Vochozka (2013, s. 538-539) uvádějí, že tento typ komunikace lze chápat jako prostředek výměny informací, ke kterému dochází v momentě styku s personálním pracovníkem, společností a dalšími odpovědnými osobami.

Antušák a Vilášek (2016, s. 102) pro jasné vymezení krizové komunikace uvedli i její definici. „Krise je „událost“, jejíž důsledky bezprostředně ohrožují existenci subjektu, který se ocitá uprostřed děje.“ Krizová komunikace se využívá před vznikem mimořádné události, během jejího výskytu nebo po jejím skončení. Krizová komunikace patří mezi klíčové disciplíny managementu lidských zdrojů. Mezi personální činnosti personálních pracovníků patří i prvky krizové komunikace. Z tohoto důvodu by měl být personální pracovník připraven využít krizovou komunikaci v praxi.

Smejkal a Rais (2013, s. 23-35) napsali, že v případě propuknutí krizového stavu se součástí každého krizového týmu stává personální pracovník. Toto je jediný správný postup. Jedná se o člověka, který komunikuje se zaměstnanci a s vedením společnosti spoluvydává prohlášení, která se týkají zaměstnanců. Personální pracovník komunikuje se zaměstnanci o různé problematice, která se týká pracovního výkonu. V krizové situaci mohou personalisté projednávat home-office, nedostatek hygienických přípravků a podobné oblasti. Bez směny informací by nemohla společnost a její zaměstnanci evolučně růst a vyvíjet se. K přesunu informací je využívána formální i neformální komunikační síť mezi zaměstnanci, personální oddělením a vedením společnosti.

Antušák a Vilášek (2016, s. 112) graficky znázornili vztahy krizové komunikace s podpůrnými oblastmi. Obrázek 2 představuje krizovou komunikaci včetně krizových pilířů, které komunikaci ovlivňují. Stavební pilíře krizovou komunikaci ovlivňují z hlediska vztahů, informačního designu a dialogu.

Obrázek 2 Základní stavební pilíře krizové komunikace



Zdroj: Antušák a Vilášek (2016, s. 112)

Obrázek představuje oblasti (vztahy, informační design, dialog), které spolu v krizové komunikaci kooperují a navzájem se ovlivňují. Správné vydefinování oblastí krize vedou k efektivní krizové komunikaci ve společnosti.

### Cíl krizové komunikace

Krizová komunikace si klade za cíl omezit nebo zcela zničit nežádoucí vlivy. Odvrácení působení krizové situace je hlavním cílem krizové komunikace. Žádoucím stavem je rychlé a bez následkové vyřešení krizové situace.

Antušák a Vilášek (2016, s. 104) tvrdí, že cílem krizové komunikace je uvolnit správné informace. Informace by měly být uvolněny ve správný čas, na správném místě a nejlépe pro správné zaměstnance. Správné informace jsou v krizové situaci zásadní. Z tohoto důvodu je důležité vybrat vhodného pracovníka, který bude zásadní informace zprostředkovávat.

Smejkal a Rais (2013, s. 33-48) se domnívají, že zveřejnění správných informací společnost dosáhne plnohodnotné připravení orgánů a prvků krizového řízení, které s danou oblastí souvisejí a budou ji následovat. Tímto krokem budou dementovány nejistoty a zabrání se vzniku paniky. Další výhodou poskytování důvěrných a přesvědčivých informací lze vyzdvihnout v dopadu na pověst společnosti. Informace mohou zabránit či alespoň zmírnit rozsah působení negativní publicity, zajistit integritu a dobrou pověst společnosti.

### **Krizový tým a jejich komunikace**

Krizová situace vyžaduje vedení. Krizový tým je ustanoven pro zvládnutí situací tohoto typu. Tým řešící krizi by měl být složen z odborníků ze všech funkcí společnosti a jeho velikost je ovlivněna velikostí společnosti. Složení krizového týmu se odvíjí od charakteru krize.

Štětina (2014, s. 133-150) uvádí, že ve velkých společnostech může být krizový tým složen z odborníků, kteří reprezentují odlišné oblasti ve společnosti. To znamená, že každý člen představuje a plní roli, která mu byla svěřena. U malých společností se často neobjevuje toto členění. Obvykle jeden člověk vykonává i více rolí. K propojení členů dochází záměrně. Zásluhou diferenciací pracovníků se zvyšuje pravděpodobnost výskytu znalostí a dovedností, které jsou potřebné pro vyřešení krize. Důležitou osobou v oblasti krizové komunikace je osoba, která reprezentuje společnost. V ideálním případě by se mělo jednat o osobu, která má základní mediální znalost (například umět se chovat před kamerou, umět zacházet s mikrofonem a podobně). Této oblasti je doporučováno věnovat prostor v podobě cvičení a instruktážního vedení, samozřejmě mimo krizový stav.

Antušák a Vilášek (2016, s. 10-12) uvádějí, že tuto pozici může vykonávat i personální pracovník, který má v dané oblasti zkušenosti a byl pro tuto pozici zvolen vedením společnosti. Úkolem tohoto pracovníka je zabezpečit společnost schopnými a motivovanými lidmi. S pomocí těchto zaměstnanců má být společnost výkonná, nejlépe, aby se její výkon neustále zlepšoval. Svěřená úloha personalisty se mění v závislosti na jeho proměnlivém postavení, které se odvíjí od úrovně, na níž pracuje, ale i osobních schopnostech a dovednostech, které má pracovník. Personalista komunikuje uvnitř i vně společnosti v každé situaci. To znamená, že personalista je pro společnost potřebný v dobrých i zlých časech. V době, kdy se společnosti daří se personální pracovník zajímá o získávání, odměňování a motivaci stávajících zaměstnanců. Jeho náplň práce tvoří mnoho činností zásluhou, kterých uskutečňují růst a vývoj společnosti. Ve zlých časech ve společnosti může docházet ke snižování počtu zaměstnanců. Většinou je k tomuto kroku přistupováno z důvodu nadbytečnosti ve společnosti.

Váchal a Vochozka (2013, s. 538-539) se domnívají, že rozmanitost krizového týmu je prospěšná pro řešení krize. Vzájemná interakce mezi členy krizového týmu přispívá k rozvoji nových nápadů, a tak se může čas potřebný k řešení krizové situace zkracovat. Krizový tým je složen z kvalifikovaných členů, kteří se podílejí na řešení krizové situace.

Antušák a Vilášek (2016, s. 116) pracují s modelem prezentace výstupů krizové komunikace. Uvádějí čtyři různé úrovně pracovníků zabývající se krizovou komunikací. Model pracovníků je zformulován podle kontaktu s krizovou komunikací. Z modelu je jasné, že se jedná o prezentaci modelového zastoupení zaměstnanců ve velké společnosti. První z uvedených úrovní kontaktu s krizovou komunikací je nazvána zaměstnaneckou funkcí. Jedná se o pracovní pozici, kterou vykonává profesionální tiskový mluvčí, popřípadě mluvčí dané společnosti. Jedná se o zaměstnance, kteří zastupují společnost v oblastech prezentace a komunikace. V druhé úrovni modelu jsou uvedeni zaměstnanci, kteří pracují na úseku krizového řízení ve společnosti. Hlavní náplní krizového řízení zastřešuje činnosti, jakou je řízení podniku v případné krizi, příprava



na krizovou situaci a prevence před vznikem krizových situací. Předposlední úroveň modelového zastoupení zaměstnanců je tvořena vnitřním řádem celkové firemní komunikace. Komunikaci zajišťuje vedení společnosti nebo určený pracovník. Tuto pozici obvykle vykonávají zaměstnanci, kteří mají s danou oblastí zkušenosti. V této části se může objevit i personální pracovník. V praxi se k tomuto kroku nepřistupuje příliš často v případě velkých společností, ale není to zcela vyloučené. Personální pracovník představuje prostředníka mezi vedením společnosti, zaměstnanci a vnějším prostředím. Jedná se o člověka, který komunikuje se zaměstnanci a s vedením společnosti. Čtvrtá, poslední úroveň modelu výstupů krizové komunikace se věnuje holdingovým společnostem. V tomto typu společnosti vedení spravuje a řídí své dceřiné společnosti ve všech oblastech.

### **Proces plánování krizové komunikace personalisty**

Antušák a Vilášek (2016, s. 100-108) se domnívají, že na krizovou situaci je důležité se připravit. Nejlépe prevencí v klidném období. Prevence v krizové komunikaci je velmi důležitá, protože pomáhá společnosti zvládnout krizovou situaci a zefektivní postup celé společnosti. Pokud bude společnost připravena, vznik krize ji nezaskočí v takové míře. V nejlepším případě se společnost s krizí vypořádá ve svůj prospěch. Tato situace v praxi nastává zřídka a zvládnou ji pouze skutečně připravené společnosti. Krizová komunikace musí vycházet z předem stanovených pravidel a principů, protože se jedná o dlouhodobý proces. Proces plánování krizové komunikace je založen na odhadu pravděpodobnosti dopadu na společnost. Nelze předpokládat, že bude možné připravit krizovou komunikaci, až nastane krizová situace. Z tohoto důvodu je důležité, aby společnost prevenci a důkladnou přípravu nepodceňovala. V tomto kroku může být nápomocný personální pracovník, neboť představuje prostředníka mezi vedením společnosti a řadovými zaměstnanci. Personální pracovník se v případě propuknutí krizové situace stává důležitým členem krizového týmu. V mnoha situacích personální pracovník komunikuje a spoluvydává prohlášení, která se týkají krizového stavu.

Váchal a Vochozka (2013, s. 535) uvádějí, že proces plánování krizové komunikace charakterizuje souhrn opatření a postupů, které lze využívat při vzniku krizové situace. Základní funkcí tohoto plánu je vyřešení všech nenadálých krizových situací. Plán krizové komunikace by měl obsahovat všechny důležité kroky, které pomohou vyřešit krizovou situaci. Přesto by seznam kroků neměl být dlouhý. Spíše by se mělo jednat o návod, jak postupovat. Velikost a četnost jednotlivých kroků v krizovém plánu se odvíjejí od velikosti společnosti. Implementace krizových plánů zajišťují personální pracovníci v kontaktu s vedením společnosti.

### **Principy krizové komunikace**

Štětina (2014, s. 133-140) napsal, že podoba otevřené krizové komunikace je tvořena jejími zásadami, které si společnost v krizové situaci nastaví vůči svým zaměstnancům i vůči svému okolí. Principy krizové komunikace jsou složeny z oblastí, které musí být zohledněny při komunikaci v krizi.

Antušák a Vilášek (2016, s.104-105) vypsali několik základních principů krizové komunikace. Zásaditost krizové komunikace by měla být svěřena více osobám, jako například tiskovým mluvčím a personálním pracovníkům, které představuje společnost navenek. Krizová komunikace by měla být výsledkem kooperace více osob, kteří problematiku budou pověřeni. Doporučuje se komunikovat ve stručných, ale výstižných větách. Tímto postupem se alespoň částečně zamezí špatné interpretaci. Osoba, která má komunikovat s okolím společnosti by si měla být vědoma základních faktů a souvislostí, které danou problematiku ovlivňují. Projev krizové komunikace by měl být jednotný, aby nebyl prostor pro vznik nových krizí. Společnost by měla komunikovat otevřeně. Důvěryhodné, přesvědčivé a aktuální informace by měly být samozřejmostí.

### **Shrnutí teoretických východisek práce**

Krizová komunikace vznikla z důvodu výskytu nenadálých situací a událostí, které společnost, potažmo personální pracovník nemohl předpokládat. Tento typ komunikace lze chápat jako prostředek výměny informací, ke kterému dochází v momentě styku s personálním pracovníkem, společností a dalšími odpovědnými osobami.

Cílem krizové komunikace je omezit nebo zcela zničit nežádoucí vlivy. Odvrácení působení krizové situace je hlavním cílem krizové komunikace. Žádoucím stavem je rychlé a bez následkové vyřešení krizové situace.

Rychlost jednání vyžaduje vedení. Krizový tým je ustanoven pro zvládnutí situací tohoto typu. Tým řešící krizi by měl být složen z odborníků ze všech funkcí společnosti a jeho velikost je ovlivněna velikostí společnosti. Složení krizového týmu se odvíjí od charakteru krize. V této oblasti je nápomocný personální pracovník, neboť představuje prostředníka mezi vedením společnosti a řadovými zaměstnanci. Personální pracovník se v případě propuknutí krizové situace stává důležitým členem krizového týmu. V mnoha situacích personální pracovník komunikuje a spoluvydává prohlášení, která se týkají krizového stavu.

Zdokonalování teoretických, profesních kompetencí u všech zaměstnanců napomůže společnosti zvládnout krizovou situaci a krizovou komunikaci ve svůj prospěch.

## 2.5 Metodika práce

Diplomová práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a empirickou, které spolu úzce kooperují. Data k realizaci diplomové práce byla zajišťována prostřednictvím šetření, které se odehrálo na přelomu roku 2019 a 2020 na území celé České republiky. Šetření se realizovalo ve všech 14 krajích České republiky.

Všichni oslovení respondenti jsou výlučně v pracovněprávním vztahu s Úřadem práce České republiky a jsou zaměstnanci krajských a kontaktních pracovišť na všech pobočkách. Konkrétně byly osloveny dvě specifické skupiny zaměstnanců, kteří se nejvíce realizují v oblasti managementu lidských zdrojů, výlučně ve vztahu k cílům diplomové práce. Oslovení respondenti byli zaměstnáni jako řadoví personalisté a jako vedoucí pracovníci lidských zdrojů personálního oddělení.

Výběrový soubor tvořili všichni personalisté krajských poboček, kteří jsou zaměstnáni na Úřadu práce České republiky. Celkový rozsah výběrového souboru činil 50 respondentů dle rozmístění poboček, respektive 6 osob ve vedoucích funkcích personálního oddělení a 44 řadových personálních pracovníků (personalistů). V rámci dotazníkového šetření bylo osloveno všech 6 vedoucích pracovníků personálního oddělení, kteří jsou zaměstnáni na krajských pobočkách Úřadu práce České republiky. U vedoucích pracovníků oddělení lidských zdrojů byl osloven maximální počet respondentů, kteří jsou na této pozici zaměstnáni na Úřadu práce České republiky. (viz. Oficiální seznam všech personálních pracovníků, který je zveřejněn na webových stránkách Úřadu práce České republiky.) Složení personalistů viz tabulka 1 Počet respondentů dotazníkového šetření:

Tabulka 1 Počet respondentů dotazníkového šetření

Kraje České republiky	Skutečný počet personalistů	Počet oslovených personalistů (vedoucí prac.)
Praha	9	1
Královohradecký kraj	3	-
Vysočina	2	-
Karlovarský kraj	2	-
Jihomoravský kraj	4	-
Ústecký kraj	4	1
Pardubický kraj	1	-
Zlínský kraj	2	-
Středočeský kraj	3	1
Plzeňský kraj	3	1
Olomoucký kraj	3	-
Moravskoslezský kraj	4	1
Liberecký kraj	2	1
Jihočeský kraj	2	-
Celkem	44	6

Zdroj: vlastní zpracování, webové stránky ÚP ČR



Na základě tohoto seznamu mohlo dojít k vyhodnocení zastoupení poboček úřadu. Poté, co bylo zjištěno, že se nevrátilo 100 % dotazníků, následoval telefonní kontakt s prosbou o vyplnění.

Dotazníkové šetření probíhalo anonymně, ale protože je veřejně znám seznam krajských pracovišť úřadu a zastoupení vedoucích pracovníků personálního oddělení a zároveň počet personalistů začleněných do seznamu pracovníků, kteří vyplňovali dotazníkové šetření, byl zjištěn skutečný stav získaných odpovědí. Respondenti, kteří se nezúčastnili dotazníkového šetření, byli kontaktováni telefonicky. Během telefonního rozhovoru bylo zjišťováno, zda se respondenti zúčastnili dotazníkového šetření. Pokud ne, byli požádáni o vyplnění dotazníku dodatečně.

V původním záměru diplomové práce nebylo plánováno pracovat s metodou rozhovoru. Změna nastala v momentě, kdy sami respondenti doporučili konkrétní personální pracovníky, kteří jsou kompetentnější pracovníky ve svém oboru. Ti byli osloveni se žádostí o vyplnění dotazníku prostřednictvím telefonního spojení. Respondentům z kontaktních pracovišť úřadu byly položeny stejné otázky jako v zaslaném dotazníku.

Od tří oslovených osob byly získány tři odpovědi od pracovníků vedoucích personálního oddělení kontaktních poboček Úřadu práce České republiky. Jednotlivé hovory byly s jejich souhlasem nahrávány do mobilního telefonu s přibližnou délkou 4 minuty.

Gabora (2010, s. 136–140) uvádí výhody rozhovoru. K přednostem této metody patří pružnost přizpůsobení, opakovatelnost použití a uvolněná atmosféra během rozhovoru.

Celkově byly takto osloveny tři osoby, a to kvůli tomu, že se respondenti nechtěli zapojit do šetření z důvodu současně probíhajícího řešení situací způsobených pandemií covid-19. Z důvodu uvedené pandemie covid-19 respondenti uváděli potíže na organizační úrovni a nedostatek času.

Telefonní rozhovory s vedoucími zaměstnanci kontaktních poboček Úřadu práce České republiky ověřily informace, které již byly získány při dotazníkovém šetření. Vedoucí kontaktních poboček odpovídali na stejné výzkumné otázky, které byly použity v dotazníku. Zásluhou rozhovorů s vedoucími pracovníky došlo k ujasnění získaných informací o propojení pozice personalisty s krizovou komunikací. Přestože informace byly zajímavé, nebylo zjištěno nic zásadního.

Transkripce dodatkového telefonního rozhovoru, který byl využit v kontaktu s pracovníkem kontaktního pracoviště Úřadu práce České republiky, je vložena do přílohy této práce (viz příloha číslo III – Dodatkový telefonní rozhovor).

V rámci šetření s časovou dotací 14 dní bylo tedy osloveno 50 respondentů na krajských pobočkách Úřadu práce České republiky (vedoucích pracovníků personálního oddělení i řadových personálních pracovníků). Z celkového počtu oslovených respondentů bylo získáno 45 odpovědí, ke 100% úspěšnosti chybělo 5 respondentů.

Celkem se dotazníkového šetření zúčastnilo 48 respondentů. 45 respondentů vyplnilo dotazník s výzkumnými otázkami a 3 respondenti byli osloveni prostřednictvím telefonu. K telefonnímu kontaktu došlo, aby byla zajištěna co největší návratnost dotazníkového šetření.

Pro potřeby práce nebyly pracovní pozice vedoucího personálního oddělení a personálních pracovníků blíže rozlišeny. Úřad práce České republiky je dělen na kontaktní a krajské pobočky. V této rovině ale nebylo nutné je více rozdělovat, protože kontaktní pobočky jsou přímo podřízené pobočkám krajským.

V první části šetření byl s respondenty navázán vztah prostřednictvím online drag-and-drop platformy Ecomail.cz. Jedná se o výkonný nástroj sloužící k vytvoření personifikovaných a automatizovaných e-mailů. Platforma Ecomail.cz je užívána k hromadné korespondenci, byla v ní vytvořena databáze e-mailových kontaktů a zároveň ověřila funkčnost uváděných e-mailových adres respondentů. Následně byl vytvořen průvodní dopis, který respondenty seznámil s důvodem, proč byli kontaktováni.

Platforma Ecomail.cz manipuluje s nabídkou rozsáhlých služeb a šablon vzorových e-mailů a je do ní integrována detailní evidence realizovaných odpovědí i prokliků.

V kooperaci s Ecomail.cz byla užita další online platforma pro tvorbu dotazníkového šetření, Survio.cz. Oba nástroje spolu výborně kooperují. Díky součinnosti těchto dvou technologií byl umožněn přístup z různých zařízení, avšak s připojením na internet.

Obě platformy nabízejí brilantní možnosti pro tvorbu kvantitativního šetření. Oficiální služební e-mailové adresy respondentů byly získány na webových stránkách Úřadu práce České republiky. Webová stránka Úřadu práce České republiky je jediný a výhradní zdroj e-mailových kontaktů na zaměstnance.

Pro získání primárních dat bylo zvoleno dotazníkové šetření. To bylo pečlivě vytvořeno tak, aby výzkumné otázky odpovídaly hlavnímu cíli práce i dílčím výzkumným cílům. Hodnota metody tkví ve variabilitě, díky které oslovuje všechny respondenty ve skutečném čase s konzistentním přístupem ke všem osloveným osobám.

Gavora (2010, s. 121–133) uvádí, že v kvantitativně orientovaném výzkumu je nejfrekventovanější výzkumnou metodou dotazník. Dotazníkové šetření je efektivní zásluhou časové nenáročnosti, jednoduchosti vyplnění a přehlednosti získaných výsledků. Nedostatkem metody je nemožnost zamezení zápisu nepravdivých údajů. S touto možností není v práci dále nakládáno, protože respondenti byli v průvodním dopise dotazníkového šetření upozorněni na důvod šetření a plánovaný způsob zpracování výsledků.

Dotazník byl sestaven z tří částí (úvodního slova, výzkumných otázek a poděkování). V úvodu byly respondentům vysvětleny důvody realizace diplomové práce. Dále dotazník obsahoval stručné základní informace k jeho vyplnění. Otázky se zaměřovaly na práci personalistů na Úřadu práce České republiky. V dotazníkovém šetření byla vložena jedna L-otázka. Tato speciální metoda měla ověřit pravdivost získaných odpovědí od respondentů Úřadu práce České republiky.

Hednl (2012, s. 128) uvádí, že se L-otázky využívají při kontaktu s respondenty a mají ověřit, zda nedošlo ke ztraktivnění odpovědí. Výzkumné dotazníkové otázky byly rozlišeny na otevřené a uzavřené. Typy výzkumných otázek dotazníku zjišťují fakta, postoje a motivy samotných respondentů. Dotazník obsahoval 15 otázek, na které respondenti odpovídali dle svých preferencí a toho, s čím se ztotožňují. V dotazníkovém šetření se objevily dvě otázky otevřené, kde se respondenti mohli rozsáhle vyjádřit k dané problematice. V uzavřených otázkách jim byly nabídnuty alternativy, které si sami volili podle míry ztotožnění. Respondenti svou odpověď vybírali z Likertových škál.

Gavora (2010, s. 110–113) uvádí, že Likertovy škály jsou vhodné, protože se skládají z výroku a stupnice, které jsou konstantní, to znamená, že by se měly lehce vyhodnocovat. Hodnocení stejné škály bylo sloučeno a procentuálně zařazeno na určité místo dle stupňů Likertovy škály. V dotazníku se pracovalo se statistickými daty, která byla následně kategorizována do skupin podle jejich nominálního a ordinálního charakteru. Nominální znaky zastupují informace, které nelze jasně seřadit. Takovými znaky je například věk nebo pohlaví. Ordinální znaky lze jasně členit, podléhají uspořádání. Příkladem je nejvyšší dosažené vzdělání.

Získaná statistická data byla vyhodnocena ve statistickém testu chí-kvadrát. Test vyhodnocoval vztah mezi výzkumnými otázkami ( $H_0$ : Setkání personalisty s krizovou komunikací nezávisí na typu pobočky.  $H_1$ : Setkání personalisty s krizovou komunikací závisí na typu pobočky.), které byly ověřovány. Chí-kvadrát test pracuje se stanovenými statistickými výzkumnými otázkami, kde je předpokládána určitá četnost výskytu dat. Chí-kvadrát předpokládá výskyt nulového zastoupení dat, to znamená, že pracuje s normálním rozložením dat. Výsledky byly upraveny pomocí kontingenčních tabulek (viz příloha VI – Kontingenční tabulka) představující nástroj pro práci s velkým počtem dat.

Walker (2010, s. 108–121) říká, že chí-kvadrát test slouží ke stanovení pravděpodobnosti očekávaných a zjištěných hodnot. Uvedená korelace výzkumných otázek byla ověřována prostřednictvím chí-kvadrát testu. Tento test pracuje se stanovenými otázkami, u kterých je předpokládána určitá četnost výskytu dat, a používá normální rozložení dat. Pomocí deskriptivní statistiky byla data vyhodnocena a interpretována a výsledky byly upraveny v kontingenčních

tabulkách (viz příloha VI – Kontingenčních tabulka), představujících nástroj pro práci s velkým počtem dat. Tento nástroj je využíván pro výpočet, sumarizaci a analýzu dat, s nimiž je možné dále pracovat. Zobrazené výsledky lze porovnat například za určité období.

Získaná data z dotazníkového šetření (viz příloha číslo I – Dotazník s výzkumnými otázkami) a rozhovoru (viz příloha číslo III – Dodatkový telefonní rozhovor) byla převedena do elektronické podoby. Poté byla zpracována v elektronickém programu MS Excel, který je určen pro práci s velkým počtem statistických dat.

Získané odpovědi z výzkumných otázek byly upraveny dle pravidel kontingenčních tabulek (viz příloha VI – Kontingenční tabulka). Informace byly analyzovány a sumarizovány dle podobnosti odpovědí. Příbuzné, ne-li stejné odpovědi byly od respondentů dále zobrazeny ve sloupcových grafech. Grafické zpracování zajistilo lepší orientaci. Četnost získaných dat statistického souboru byla dále zobrazena v absolutním a relativním rozložení. Výsledky šetření byly graficky zpracovány v přehledných tabulkách a sloupcových grafech histogramu.

### 3 Praktická práce

V praktické části je analyzována krizová komunikace na pozici personalisty pomocí dotazníkového šetření a dodatkového rozhovoru. Podkladem pro toto šetření byla využita skutečná data získána zásluhou součinnosti zaměstnanců Úřadu práce České republiky. Na základě získaných informací byla stanovena doporučení, která představují výstup pro případné zkvalitnění situace v praxi.

#### 3.1 Charakteristika společnosti XY

Empirická část tvoří druhý stěžejní pilíř cel diplomové práce, jenž je součástí teoreticko-metodologické části. A tedy čerpá z teoretických poznatků. Pro potřeby diplomové práce byla zvolena skupiny respondentů uplatňující se na Úřadu práce České republiky.

Úřad práce České republiky (2020) je správním orgánem s celostátní působností, který je podřízen Ministerstvu práce a sociálních věcí. Úřad byl založen 1. 4. 2011, a to zákonem č. 73/2011 Sb., o Úřadu práce České republiky a o změně souvisejících zákonů.

Úřad práce České republiky (2020) se řídí následujícím ustanovením. *Správní řízení v působnosti Úřadu práce ČR se řídí zákonem č. 73/2011 Sb., o Úřadu práce České republiky a o změně souvisejících zákonů a zákonem č. 500/2004 Sb., správní řád, ve znění pozdějších předpisů. Úřad práce ČR rozhoduje ve správním řízení v I. stupni. O odvoláních proti rozhodnutí Úřadu práce ČR rozhoduje ministerstvo.*

Úřad práce ČR (2020) je hierarchicky tvořen generálním ředitelstvím, krajskými pobočkami, pobočkami pro hlavní město Praha a kontaktními pracovišti, které se nachází v každém okrese příslušného kraje. Krajským pobočkám jsou odpovědné pobočky kontaktní (okresní). Vedením jednotlivých poboček Úřadu práce České republiky je dosazen generální ředitel, ve vedoucím postu krajské pobočky je ředitel a za kontaktní pracoviště je odpovědný ředitel nebo vedoucí.

Ve shodě s předmětem šetření byl zvolen náležitý rozsah respondentů adekvátní k rozpětí a specifickým náležitostem práce. Šetření se uskutečnilo v rámci celé České republiky, ve všech 14 krajích. Oslovení respondenti byli z krajských a kontaktních pracovišť Úřadu práce České republiky. Vzorek byl takto koncipován záměrně, a to z konkrétních důvodů ověření využití krizové komunikace na pozici personalisty v oslovené instituci.

Úřad Práce České republiky (2020) podle uvedených informací zastřešuje činností, které souvisí s nezaměstnaností v České republice.

Krajské pobočky na Úřadu práce České republiky (2020) zastupují útvar, který zabezpečuje následující činnosti:

- zaměstnanost, mobilita pracovníků, rozvoj lidských zdrojů. neposlední řadě zastřešuje ochranu mezi územními samosprávnými celky a jinými orgány činnými v této oblasti;
- výkon agendy podpory v nezaměstnanosti a při možnostech rekvalifikace, vyplacení sociálních dávek;
- dlouhodobý monitoring na trhu práce, ovlivnění poptávky a nabídky pracovních pozic;
- realizace projektů v rámci České republiky i ve spolupráci s evropskou unií, tedy národní a systémové projekty;
- tvorba a správa příslušné agendy plynoucí z pracovních vztahů;
- Trexima (2020) uvádí, že správa agendy pěstounské péče dle zákona o sociálního zákona o sociálně-právní ochrana dětí, upravuje zákon číslo „108/2006 sb., zákon o sociálních službách“;
- a další.

Další útvar Úřadu Práce (2020) ČR představují kontaktní pracoviště. V této rovině útvarů mohou být kontaktní pracoviště rozšířena o detašovaná, či dislokovaná územní pracoviště. Uvedená pracoviště se nacházejí v okresních městech příslušných krajů.

Útvar (Úřad práce ČR, 2020) zprostředkovává následující činnosti:

- správa agendy uchazečů a nabídky pracovních míst;
- zprostředkovává pracovní uplatnění zdravotně znevýhodněným na společensky

- účelných pracovních místech;
- správa opatření aktivní politiky zaměstnanosti;
- profesní poradenství pro žáky a studenty;
- eviduje informace o volných pracovních postech;
- a další.

Z důvodu obsáhlosti dat oblasti zájmu Úřadu práce České republiky nebyly uvedeny kompletní oblasti zájmu všech činností Úřadu práce České republiky, ale pouhý výčet související s pozicí personalisty.

### 3.2 Výsledky šetření

V empirické části jsou uvedeny výsledky kvantitativního (metoda dotazník) i kvalitativního (metoda dodatkového rozhovoru) šetření. Výsledky tak podléhají specifikům zpracování dat jednotlivých vědeckých přístupů.

Ze samotných výsledků konkrétních výzkumných otázek byly pomocí metody analýzy a syntézy vyvozeny dílčí závěry, které tvořily doporučení pro praxi i závěr samotné diplomové práce.

#### 3.2.1 Výsledky dotazníkového šetření a dodatkových telefonických dotazování

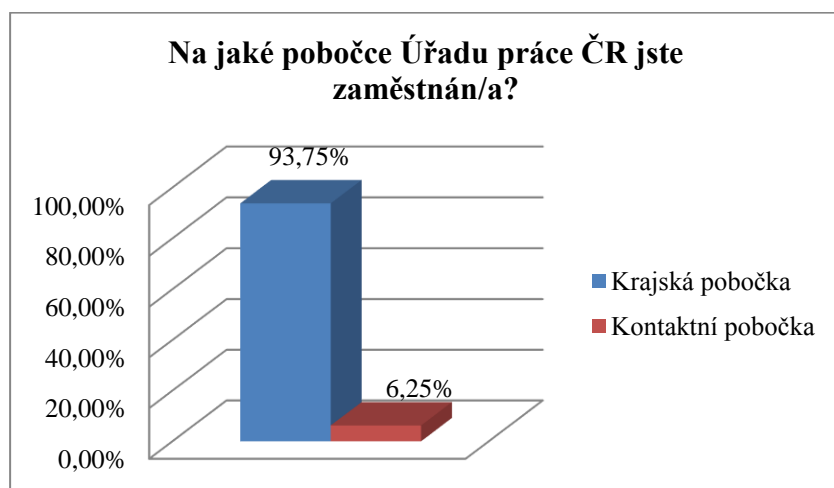
V kvantitativní části práce byl využit dotazník jako metoda oslovení respondentů. Vzor dotazníku byl vložen do příloh diplomové práce (viz. příloha I – Dotazník s výzkumnými otázkami).

##### 1) Na jaké pobočce Úřadu práce ČR jste zaměstnán/a?

- a) Kontaktní pobočka (okresní)
- b) Krajská pobočka

Úřadu práce České republiky (2020) je organizačně a hierarchicky členěný na generální ředitelství, krajské pobočky a kontaktní pobočky. Kontaktní pracoviště jsou podřízené krajským pobočkám a krajské pobočky jsou podřízené generálnímu ředitelství.

Graf 1 Otázka první dotazníkového šetření



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Výsledky k výzkumné otázce číslo 1 jsou zobrazeny v tabulce (Tabulka 2 Absolutní a relativní četnost pro graf 1) a grafu (Graf 1 Otázka první dotazníkového šetření). Ze získaných dat byla vytvořena četnost (absolutní, relativní). Tabulka zobrazující četnosti byla vytvořena z důvodu

přehlednosti zastoupení individuálních odpovědí ve výzkumné otázce. Ze získaných dat byl vytvořen sloupcový graf (histogram). Pro lepší orientaci je graf barevně zpracovaný.

Tabulka 2 Absolutní a relativní četnost pro graf 1

Možnosti	Odpovědi
Krajská pobočka	45
Kontaktní pobočka	3
Celkem	48

Zdroj: vlastní zpracování

První otázka šetření zkoumala zastoupení jednotlivých poboček Úřadu práce České republiky. Respondenti měli možnost volby mezi dvěma alternativami. První alternativa odpovědi zastupovala kontaktní pobočky Úřadu práce České republiky. Kontaktní pobočky jsou zastoupeny ve všech okresech České republiky. Druhá alternativa odpovědi reprezentovala krajské pobočky. Krajské pobočky jsou ve všech 14 krajích České republiky (Hlavní město Praha, Středočeský kraj, Jihočeský kraj, Plzeňský kraj, Karlovarský kraj, Ústecký kraj, Liberecký kraj, Královéhradecký kraj, Pardubický kraj, Olomoucký kraj, Moravskoslezský kraj, Jihomoravský kraj, Zlínský kraj a kraj Vysočina).

Přesný seznam krajských i kontaktních poboček Úřadu práce České republiky je zveřejněn k dispozici občanům České republiky k nahlédnutí na webových stránkách úřadu.

Rozsah výzkumného vzorku byl zcela ovlivněn počtem konkrétních pracovišť, respektive počtem personálních pozic u výše zmíněných. Seznam poboček úřadu je vložen do příloh této práce (viz příloha V – Seznam krajských a kontaktních poboček Úřad práce České republiky).

Lze říci, že výsledky této konkrétní otázky nejsou nikterak překvapivé. Krajské pobočky Úřadu práce České republiky byly osločovány častěji, a to z jednoduchého důvodu. Jak už bylo výše zmíněno krajské pobočky jsou ústředním orgánem kontaktních poboček. Pro potřeby práce představovaly možnou eventualitu zajímavých odpovědí, které by pak zrcadlily případnou diverzitu ve způsobu personální práce, potažmo krizové komunikace. Rozdílnost, které podléhá krajovým zvláštnostem i ve vztahu ke krizové komunikaci. Ze samostatných dat této konkrétní otázky není zcela zřejmé, zda se domněnka potvrdila či vyvrátila, avšak na získaná data lze nahlížet z různých perspektiv. Hloubka otázky představuje budoucí možnost samostatného šetření krizové komunikace ve vztahu ke specifikacím krajům České republiky, nikoli jen k místně příslušnému Úřadu práce České republiky.

## 2) Ve své profesi jste se s pojmem krizová komunikace?

- a) Setkal/a
- b) Nesetkal/a

Druhá otázka se zabírala krizovou komunikací. Otázka byla formulována tak, aby respondenty neovlivňovala subjektivita znění. Respondenti měli možnost volby dvou variant odpovědí dle individuálních preferencí.



Graf 2 Otázka druhá dotazníkového šetření



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Výsledky k výzkumné otázce číslo 2 jsou zobrazeny v tabulce (Tabulka 3 Absolutní a relativní četnost pro graf 2) a grafu (Graf 2 Otázka druhá dotazníkového šetření). Ze získaných dat byla vytvořena četnost (absolutní, relativní). Tabulka zobrazující četnosti byla vytvořena z důvodu přehlednosti zastoupení individuálních odpovědí ve výzkumné otázce. Ze získaných dat byl vytvořen sloupcový graf (histogram). Pro lepší orientaci je graf barevně zpracovaný.

Tabulka 3 Absolutní a relativní četnost pro graf 2

Možnosti	Odpovědi
Setkal/a	26
Nesetkal/a	22
Celkem	48

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo dva pojednává o krizové komunikaci jako způsobu interakce. Vztah minimálně dvou a více osob, který je v rozporu s běžným standardem obvyklých dní. Z výsledků je patrné, že se krizová komunikace mezi respondenty objevuje v silném zastoupení. Respondenti se rozcházejí ve svých odpovědích zhruba v polovičním zastoupení. Lze se tedy pouze domnívat, které stanovisko respondenty k tomuto závěru vedlo. Výsledky jsou zcela jasně zkreslené subjektivností vnímání krizové komunikace jednotlivých respondentů. Vymezení obsahu krizové komunikace není pro všechny respondenty zcela jasné. Diverzita odpovědí je dána diverzitou společnosti, neboli odpověďmi jednotlivých respondentů.

Vzhledem ke klidnému vývoji relativně nového typu komunikace v krizi se lze domnívat, že laické společnosti chybí jednotící prvek, se kterým by se daná oblast pojila. Krizová komunikace nezaznamenala žádný radikální vývoj, zásluhou, kterého by se dostala do širokého povědomí laické i odborné společnosti.

Druhá výzkumná otázka byla také součástí telefonního rozhovoru. Transkripce rozhovoru s respondentkou (z kontaktního pracoviště Úřadu práce České republiky) je vložen do příloh práce (viz příloha číslo III – Dodatkový telefonní rozhovor). Z kapacitních důvodů diplomové práce bylo přistoupeno ke zveřejnění pouze jednoho zápisu rozhovoru.

Pro respondentku byl pojem krizová komunikace v profesi personalisty prakticky neznámý. Prakticky identická odpověď byla zaznamenána u otázky pozice personalisty v rámci krizové

komunikace. Dle názoru respondentky není personalista v oblasti krizové komunikace nikterak nápomocný. Dotazníkové šetření probíhalo na přelomu roku 2019 a roku 2020. Odpovědi respondentů byly zrcadlem relativní bezstarostnosti v rámci globální krizové komunikace, a to výhradně do března roku 2020, kdy došlo k propuknutí pandemie covid-19. Veškeré státní i nestátní sektory jsou danou situací ovlivňovány, nevyjímaje každého individuálního jednotlivce. Dosud se společnost s krizovou komunikací v takové míře nikdy nesešla.

Veškeré oblasti lidského dění podléhají současnému krizovému plánu a efektivní krizové komunikaci. Působení pandemie covid-19 může pomoci společnosti naučit se, jak komunikovat lépe v krizové komunikaci. Národní i nadnárodní společnosti i obyčejní občané si mohou osvojit prvky krizové komunikace pro běžný život.

Dotazníkové šetření bylo realizováno před vypuknutím pandemie covid-19. S ohledem na vývoj situace lze subjektivně předpokládat, že výsledky dotazníkové šetření by odpovídaly jiným hodnotám, než je tomu dosud. Tvzení dokládají telefonické rozhovory se zaměstnanci kontaktních pracovišť, kteří nyní krizovou komunikací vnímají pouze ve vztahu k pandemii covid-19. V budoucnu by bylo jistě zajímavé získané hodnoty porovnat.

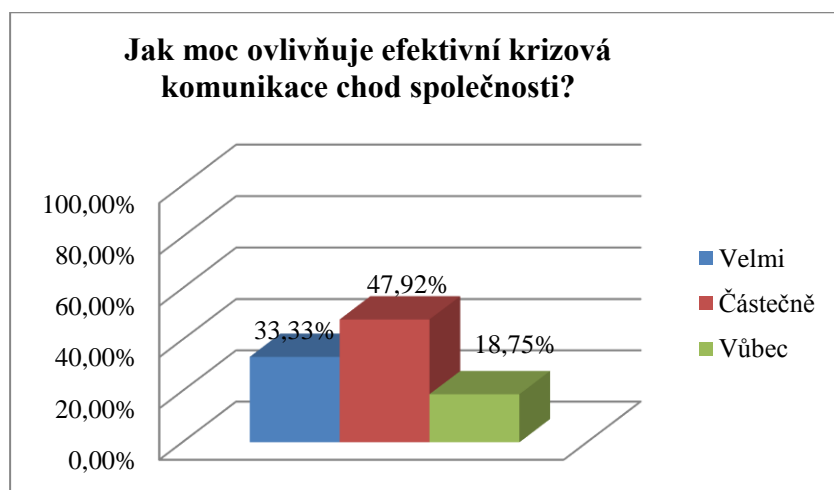
### 3) Jak moc ovlivňuje efektivní krizová komunikace chod společnosti?

- a) Velmi
- b) Částečně
- c) Vůbec

Výzkumná otázka se zajímala o ovlivnění efektivní krizové komunikace ve společnosti, která může ovlivnit podnikové vztahy ve společnosti. Výzkumná otázka zjišťuje názory personálních pracovníků nezávisle na tom, jakou pozici ve společnosti zastává, řadového personalistu či vedoucí pracovníci personálního oddělení.

Respondenti se k otázce vyjadřovali volbou nabízené odpovědi. Mezi odpověďmi byly tři alternativy (velmi, částečně, vůbec).

Graf 3 Otázka třetí dotazníkového šetření



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Výsledky k výzkumné otázce číslo 3 jsou zobrazeny v tabulce (Tabulka 4 Absolutní a relativní četnost pro graf 3) a grafu (Graf 3 Otázka třetí dotazníkového šetření). Ze získaných dat byla vytvořena četnost (absolutní, relativní). Tabulka zobrazující četnosti byla vytvořena z důvodu přehlednosti zastoupení individuálních odpovědí ve výzkumné otázce. Ze získaných dat byl vytvořen sloupcový graf (histogram). Pro lepší orientaci je graf barevně zpracovaný.



Tabulka 4 Absolutní a relativní četnost pro graf 3

Možnosti	Odpovědi
Velmi	16
Částečně	23
Vůbec	9
Celkem	48

Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti se v odpovědích vůbec neshodují. Je překvapující, že navzdory realizaci šetření před vypuknutí pandemie covid-19, personalisté volili možnost částečného ovlivnění chodu společnosti krizovou komunikací.

Komunikace ve společnosti je utvářena formálními i neformálními interakcemi napříč společností. Tyto vztahy vytvářejí image vně i uvnitř společnosti. Je otázkou hodnotového žebříčku individuálního zaměstnance (okolí), co v komunikaci přijímá a co nikoliv.

Při telefonním rozhovoru s respondentkou (z kontaktního pracoviště Úřadu práce České republiky) byla frekvence kontaktu s krizovou komunikací častá, navzdory tomu, že nadřízení pracovníci nevěnují oblasti dostatečnou pozornost. Dle názoru respondentky je oblast stále přehlížena. Efektivní krizová komunikace je tímto postupem ovlivňována, neboť respondenti nejsou s danou problematikou seznámeni dostatečně. Zájem o krizovou komunikaci je zásadní. Přestože se nadřízení pracovníci personalistky o oblast nezajímají, je chvályhodný, že si respondentka důležitost kontaktu uvědomuje.

Efektivita komunikace je pro výkon pozice důležitá, neboť komunikace je důležitou linkou pro výkon zaměstnance úřadu. Zaměstnanci by tuto dovednost měli vykonávat na velmi dobré úrovni. Ze šetření nebylo zjištěno, že by důraz na efektivitu krizové komunikace byl značný. V této oblasti je prostor pro zlepšení. Zaměstnancům by jistě pomohlo absolvovat nějaký přípravný seminář. Nové znalosti a dovednosti by byly přínosné pro osobní i profesní život.

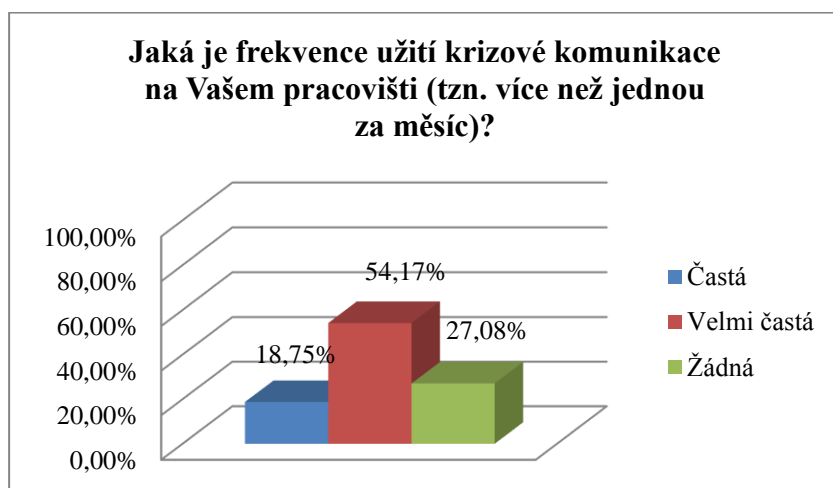
Ve společnosti je známým faktem, že lidé, kteří pracují v sociální sféře bývají dlouhodobě přetíženi pracovními povinnostmi. Z tohoto důvodu je efektivita komunikace naprosto zásadní aspekt. Z dlouhodobého hlediska je efektivní komunikace naprosto stěžejní pro zaměstnance i zaměstnavatele. Spokojený zaměstnanec lépe odolává stresovým situacím a podává lepší pracovní výkon a zaměstnavatel dosahuje stanovených cílů efektivněji.

**4) Jaká je frekvence užití krizové komunikace na Vašem pracovišti (tzn. více než jednou za měsíc)?**

- a) Velmi
- b) Částečně
- c) Vůbec

V této otázce se respondenti vyjadřovali k frekvenci užití krizové komunikace na jejich pracovišti. Frekvence užití byla více konkretizována (tzn. více než jednou za měsíc). Na výběr byly tři různé varianty odpovědí (častá, velmi častá, žádná).

Graf 4 Otázka čtvrtá dotazníkového šetření



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Výsledky k výzkumné otázce číslo 4 jsou zobrazeny v tabulce (Tabulka 5 Absolutní a relativní četnost pro graf 4) a grafu (Graf 4 Otázka čtvrtá dotazníkového šetření). Ze získaných dat byla vytvořena četnost (absolutní, relativní). Tabulka zobrazující četnosti byla vytvořena z důvodu přehlednosti zastoupení individuálních odpovědí ve výzkumné otázce. Ze získaných dat byl vytvořen sloupcový graf (histogram). Pro lepší orientaci je graf barevně zpracovaný.

Tabulka 5 Absolutní a relativní četnost pro graf 4

Možnosti	Odpovědi
Častá	9
Velmi častá	26
Žádná	13
Celkem	48

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků vyplynulo, že frekvence užití krizové komunikace na pracovišti je velmi častá. Druhá nejčastěji zastoupená odpověď naznačuje časté využití krizové komunikace. Přesto si někteří respondenti mysleli, že krizová komunikace se na jejich pracovišti nevyskytuje vůbec.

Výsledná data této otázky jsou zcela v rozporu s daty otázky předcházející. Respondenti se u otázky číslo tři domnívali, že krizová komunikace částečně ovlivňuje chod společnosti.

Data jsou unikátní, protože zcela popírají předchozí odpovědi. Lze polemizovat nad skutečností, že respondenti otázky špatně porozuměli. Tato skutečnost mohla být zapříčiněna tím, že respondenti vyplňovali dotazník ve spěchu a nevěnovali otázkám takovou pozornost, kterou by si zasluhovaly.

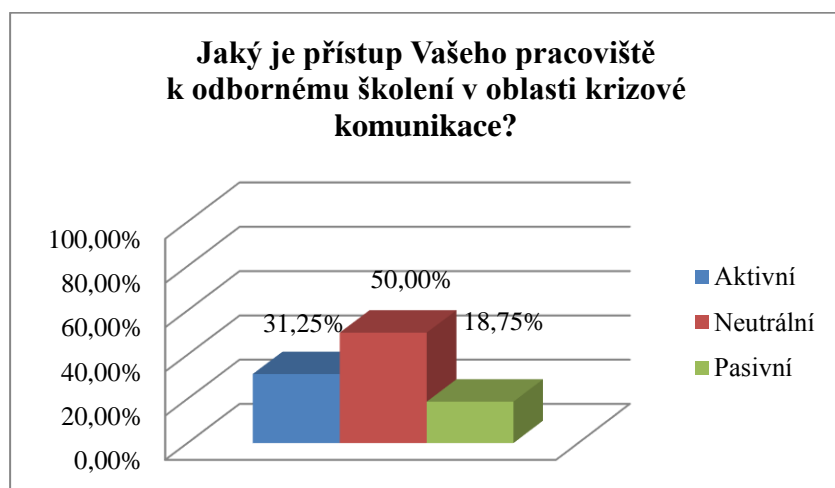
Časový nesoulad byl jedním z kritérií, kvůli kterým se respondenti bránili účasti dotazníkového šetření. Respondenti jsou zavaleni svou agendou a často nemají kapacitu ani ochotu vybočit mimo standardy pracovního výkonu. Průběh realizace diplomové práce nebyl danou okolností nikterak zjednodušen.

**5) Jaký je přístup Vašeho pracoviště k odbornému školení v oblasti krizové komunikace?**

- a) Aktivní
- b) Neutrální
- c) Pasivní

Respondenti v otázce číslo 5 odpovídali na otázku, jaký přístup zastává jejich pracoviště k odbornému školení v oblasti krizové komunikace. Odpověď respondenti zvažovali mezi třemi variantami (aktivní, neutrální a pasivní).

*Graf 5 Otázka pátá dotazníkového šetření*



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Výsledky k výzkumné otázce číslo 5 jsou zobrazeny v tabulce (Tabulka 6 Absolutní a relativní četnost pro graf 5) a grafu (Graf 5 Otázka pátá dotazníkového šetření). Ze získaných dat byla vytvořena četnost (absolutní, relativní). Tabulka zobrazující četnosti byla vytvořena z důvodu přehlednosti zastoupení individuálních odpovědí ve výzkumné otázce. Ze získaných dat byl vytvořen sloupcový graf (histogram). Pro lepší orientaci je graf barevně zpracovaný.

*Tabulka 6 Absolutní a relativní četnost pro graf 5*

Možnosti	Odpovědi
Aktivní	15
Neutrální	24
Pasivní	9
Celkem	48

Zdroj: vlastní zpracování

Dle odpovědí respondentů se na Úřadu práce České republiky školení ke krizové komunikaci nejspíš příliš nevyskytuje, neboť nejvíce byla zastoupena neutrální odpověď. Aktivní přístup ke školení volila pouze třetina respondentů. Zbylé zastoupení odpovědí je vedeno do úplné negace. Tito respondenti si myslí, že se jejich zaměstnavatel o školení na dané téma vůbec nezajímá.

Tento výsledek je vskutku konsternující. Úřad práce České republiky působí jako pomoc všem občanům při velké škále potíží v zaměstnání. Je zarážející, že Úřad, který je vázanou institucí,

neposkytuje svým zaměstnancům hloubku vzdělávání k jejich spokojenosti. Odbornost Úřadu zajišťují zaměstnanci, odborníci na dané témata. Prostřednictvím erudice jednotlivých zaměstnanců se do určité míry odvíjí i image Úřadu práce České republiky. Většina respondentů se s pojmem krizová komunikace setkala. Bohužel bylo zjištěno, že v této oblasti nemají hlubší znalosti. Znalost krizové komunikace by bylo vhodné rozšířit a zdokonalit. Základní znalost by zaměstnanci úřadu mohli získat například školením, bylo by jistě přínosné rozvinout znalosti pracovníků v této oblasti. Školení na krizovou komunikaci by mohlo probíhat nejlépe interaktivní formou, protože jak je známo, co si lidé vyzkouší, tak si lépe pamatují. Dalo by se polemizovat nad důvody této skutečnosti. Zaměstnavatel je pro respondentku v této oblasti nicotnou podporou, neinvestuje do vzdělávání zaměstnance prakticky žádný kapitál, dle vlastních slov respondentky.

Do budoucna by bylo vhodné krizovou komunikaci zařadit k pravidelným školením na úřadu. Zaměstnanci jsou pravidelně (1x ročně) proškolení od pracovníků Policie České republiky. V oblasti krizové komunikace by bylo vhodné zvolit stejnou četnost školení.

Nabídek na školení krizové komunikace je mnoho a jsou velmi variabilní. Zaměstnavatel si tedy může vybrat, které nabídky školení využije. V přílohách diplomové práce je vložena zpracovaná nabídka školení krizové komunikace, kterou může úřad využít pro své zaměstnance. V příloze jsou uvedené základní informace o školení, včetně uvedených nákladů na jednotlivé krajské pobočky Úřadu práce České republiky.

#### 6) Jaký postoj zastává Vaše pracoviště k odbornému školení v oblasti krizové komunikace?

- a) Pozitivní
- b) Neutrální
- c) Negativní

V této otázce respondenti posuzovali, jaký má postoj jejich zaměstnavatel ke školení na téma krizové komunikaci. Zaměstnanci Úřadu práce České republiky si volili mezi třemi odpověďmi (pozitivní, neutrální, negativní).

Graf 6 Otázka šestá dotazníkové šetření



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Výsledky k výzkumné otázce číslo 6 jsou zobrazeny v tabulce (Tabulka 7 Absolutní a relativní četnost pro graf 6) a grafu (Graf 6 Otázka šestá dotazníkového šetření). Ze získaných dat byla vytvořena četnost (absolutní, relativní). Tabulka zobrazující četnosti byla vytvořena z důvodu

přehlednosti zastoupení individuálních odpovědí ve výzkumné otázce. Ze získaných dat byl vytvořen sloupcový graf (histogram). Pro lepší orientaci je graf barevně zpracovaný.

Tabulka 7 Absolutní a relativní četnost pro graf 6

Možnosti	Odpovědi
Pozitivní	25
Neutrální	18
Negativní	5
Celkem	48

Zdroj: vlastní zpracování

Výzkumná otázka řešila postoj zaměstnavatele ke vzdělávání zaměstnanců ze subjektivního pohledu respondentů. Výsledky dotazníkového šetření potvrdily skutečnost, ve které se zaměstnanci domnívají, že by podpora vzdělávání na pracovišti ze strany zaměstnavatele, mohla být lepší.

Na základě výsledků odpovědí se lze domnívat, že jsou respondenti v současné době nespokojeni. Z otázky nevyplývá, jakou formou je vzdělávání financováno. Otázkou tedy zůstává, zda by se odpovědi zaměstnanců lišily ve finanční kompenzaci zaměstnavatele v případě individuálního vzdělávání.

Ačkoliv to není zprvu zřejmé i pro zaměstnavatele je důležité podporovat svého zaměstnance v dalším vzdělávání, osobním rozvoji. Zaměstnanec, který ovládá krizovou komunikaci, může mnoha konfliktům na pracovišti předejít, vyřešit rychleji a efektivněji. V takovém případě může zaměstnanec reagovat časně a předejít tak do jisté míry i závažnosti krize.

V současnosti existuje celá škála možností dalšího vzdělávání. Záleží pouze na preferencích zaměstnavatele i zaměstnance.

Jedna z možných variant, jak řešit krize je metoda mediace, která využívá prvky krizové komunikace. Oblast zájmu metody mediace je téměř identická s oblastí zájmu krizové komunikace. Přesto, že je tato metoda v odborné společnosti velmi ceněna pro svou interdisciplinární povahu v oficiálních postupech pracovníků Úřadu práce České republiky tato metoda není ukotvena. Zaměstnanec tak může svými kompetencemi předejít konfliktům s kolegy či navést uchazeče o zaměstnání a zájemce o zaměstnání v rámci své pracovní agendy.

Tato otázka byla zakomponována do dotazníku jako lživá otázka. L-otázka byla zpracována pro kontrolu upřímnosti respondenta. Lživá otázka potvrdila sklon respondentů reagovat ve stejné situaci rozdílně.

S touto eventualitou pracoval průvodní dopis dotazníkového šetření, který apeloval na svědomí respondentů odpovídat podle skutečností. Z tohoto důvodu byl v průvodním dopise vysvětlen motiv celého šetření diplomové práce.

Při telefonním kontaktu s respondentkou (z kontaktního pracoviště Úřadu práce České republiky) byly zjištěny zajímavé informace. Svou kvalifikaci si respondentka doplňuje vlastním sebevzděláváním. Seberozvoj je považován za nezbytnost, která je nutná k rozvoji kompetencí personalisty v obecném pojetí, nikoli jen v krizové komunikaci. Tento postoj je podpořen i zaměstnavatelem, který se na seberozvoji svých zaměstnanců aktivně podílí. Pro respondenty je pořádáno školení mimo budovu Úřadu práce České republiky. Školení, které je ve spolupráci s integrovaným záchranným sborem Policie České republiky jednou ročně.

Rozhovor s respondentkou byl přínosný. V názorech respondentky byl znát pozitivní, proaktivní přístup, ze kterého byl patrný profesionální postoj ke krizové komunikaci. Respondentka potvrdila

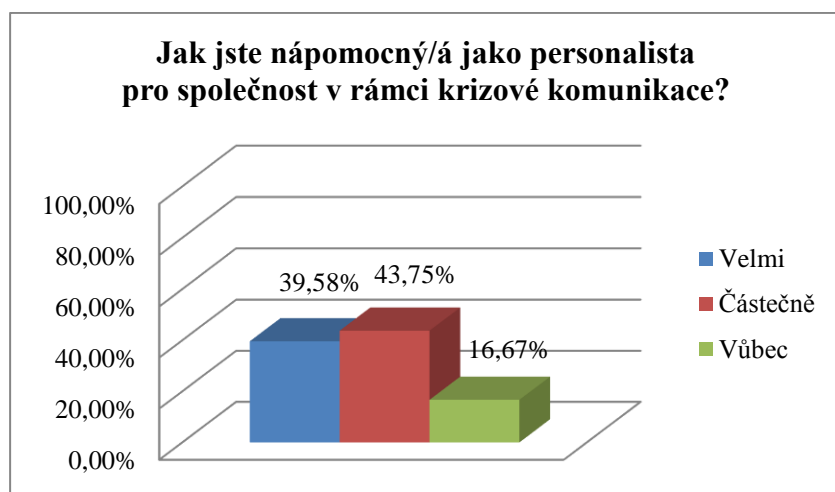
nosný cíl diplomové práce doporučit opatření v oblasti krizové komunikace na pozici personalisty, tak aby bylo zlepšené propojení personálních pracovníků a krizové komunikace.

**7) Jak jste nápomocná/ý jako personalista pro společnost v rámci krizové komunikace?**

- a) Velmi
- b) Částečně
- c) Vůbec

Výzkumná otázka se ptala na názor respondentů, vedoucích personálního oddělení a personálních pracovníků z řad zaměstnanců Úřadu Práce České republiky. Bylo zjišťováno, jak je nápomocný personalista pro společnost v rámci krizové komunikace. Varianty odpovědí byly tři (velmi, částečně, vůbec).

*Graf 7 Otázka sedmá dotazníkového šetření*



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky k výzkumné otázce číslo 7 jsou zobrazeny v tabulce (Tabulka 8 Absolutní a relativní četnost pro graf 7) a grafu (Graf 7 Otázka sedmá dotazníkového šetření). Ze získaných dat byla vytvořena četnost (absolutní, relativní). Tabulka zobrazující četnosti byla vytvořena z důvodu přehlednosti zastoupení individuálních odpovědí ve výzkumné otázce. Ze získaných dat byl vytvořen sloupcový graf (histogram). Pro lepší orientaci je graf barevně zpracovaný.

*Tabulka 8 Absolutní a relativní četnost pro graf 7*

Možnosti	Odpovědi
Velmi	19
Částečně	21
Vůbec	8
Celkem	48

Zdroj: vlastní zpracování

Nejčastější zastoupení měla varianta odpovědi částečně. Nebo-li respondenti se domnívali, že se personální pracovník vždy nevyskytuje v krizové komunikaci. Respondenti se domnívali,

že je pracovník pouze prostředníkem mezi zaměstnanci a krizovým managementem, potažmo vedením společnosti.

Nápomoc personálních pracovníků v rámci krizové komunikace byla potvrzena na základě získaných výsledků v dotazníkovém šetření. Respondenti si myslí, že je personální pracovník v krizové komunikaci pouze užitečný, avšak dotazníkové šetření probíhalo před vypuknutím pandemie covid-19. V současné situaci může být profesní vnímání personalisty diametrálně odlišné od doby před krizovým opatřením. Personalisté, jako pozice uplatňující se v oblastech krizové komunikace, nyní zažívají rozmach. Dychtivost zaměstnavatelů po kvalitních, kompetentních personalistech bude mít určitě stoupající tendenci.

Domněnka budoucího rozkvetu profese personalisty byla nepřímo potvrzena výčtem odpovědí respondentů v otevřené otázce číslo 11, viz níže.

Při telefonním rozhovoru s respondentkami (z kontaktních poboček Úřadu práce České republiky) byl potvrzen vztah krizové komunikace a pozice personalisty, neboť jedna respondentka potvrdila informaci, že se personalista dostává do kontaktu s krizovou komunikací. Personalistka si uvědomovala stěžejní vliv krizové komunikace na pozice vedoucích pracovníků personálního oddělení a řadových personálních pracovníků na Úřadu práce České republiky.

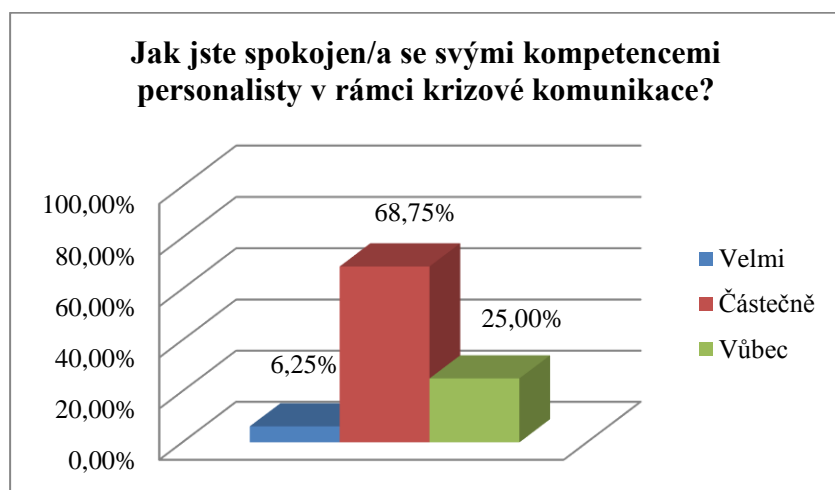
Vlivem současné situace (pandemie covid-19) pozice personalistů nebude dále vnímána stejným způsobem jako před vznikem mimořádných opatření. Společnosti si uvědomují pozitivní dopad profese na zachování jemné rovnováhy.

### 8) Jak jste spokojen/a se svými kompetencemi personalisty v rámci krizové komunikace?

- a) Velmi
- b) Částečně
- c) Vůbec

Spokojenost respondentů s kompetencemi v roli personalisty. Otázka se zaměřovala na zaměstnance Úřadu práce České republiky na pozicích vedoucích personálního oddělení a personálních pracovníků. Respondenti měli možnost výběru své odpovědi. Varianty odpovědi byly velmi, částečně a vůbec.

Graf 8 Otázka osmá dotazníkového šetření



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Výsledky k výzkumné otázce číslo 8 jsou zobrazeny v tabulce (Tabulka 9 Absolutní a relativní četnost pro graf 8) a grafu (Graf 8 Otázka osmá dotazníkového šetření). Ze získaných dat byla



vytvořena četnost (absolutní, relativní). Tabulka zobrazující četnosti byla vytvořena z důvodu přehlednosti zastoupení individuálních odpovědí ve výzkumné otázce. Ze získaných dat byl vytvořen sloupcový graf (histogram). Pro lepší orientaci je graf barevně zpracovaný.

*Tabulka 9 Absolutní a relativní četnost pro graf 8*

<b>Možnosti</b>	<b>Odpovědi</b>
Velmi	3
Částečně	33
Vůbec	12
Celkem	48

Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti si mohou vybrat mezi variantami odpovědí (velmi, částečně, vůbec). Nejčastější zastoupení odpovědí představovala varianta odpovědi částečně. Respondenti z řad personálních pracovníků a vedoucích personálního oddělení jsou pouze částečně spokojeni s rozsahem svých pracovních kompetencí.

Úřad práce České republiky stanovuje přesné znění profesních i osobních předpokladů, nicméně se respondenti necítí zcela spokojeni se svými kompetencemi personálního pracovníka. Pro potřeby diplomové práce nebylo dále specifikováno, v jakém rozsahu či za jakých okolností se respondenti necítí zcela kompetentní.

Za pozornost stojí fakt, že Úřad práce České republiky ve svém legislativním ukotvení sám pamatoval na osobní předpoklady svých zaměstnanců, respektive uchazeč o zaměstnání musí disponovat excelentními komunikačními schopnostmi. Způsobilost, která je základním stavebním kamenem pro krizovou komunikaci.

Přesto, že se osobní i profesní předpoklady navzájem ovlivňují, jsou vymezeny specificky. Osobní předpoklady představují konkrétní výčet kvalifikačních a osobních predispozic pro výkon profese personalisty. Profesní předpoklady vycházejí z kvalifikace oslovených respondentů, které byla osvojena prostřednictvím procesu vzdělávání.

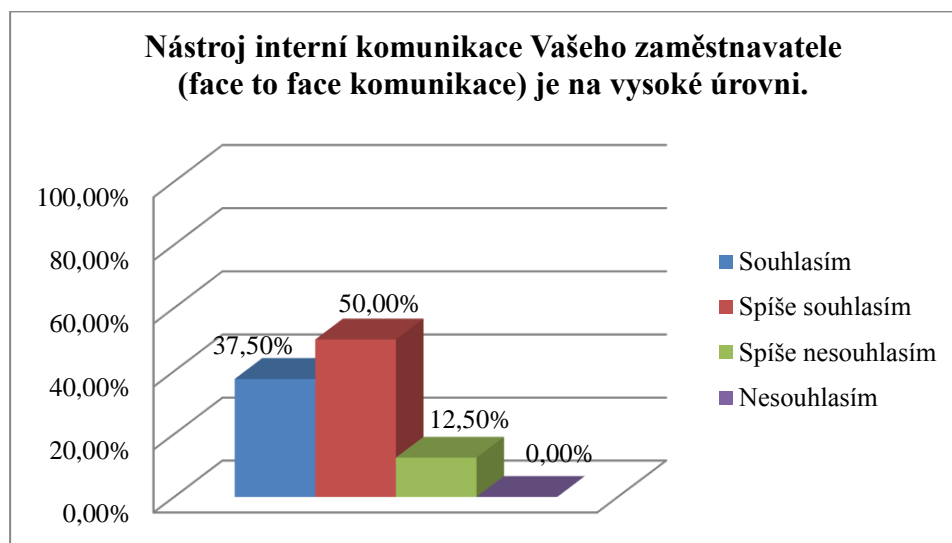
**9) Nástroj interní komunikace Vašeho zaměstnavatele (face to face komunikace) je na vysoké úrovni.**

- a) Souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Spíše nesouhlasím
- d) Nesouhlasím

Výzkumná otázka byla formulována jako výrok. Jiná, než tato formulace výroku (tázací věta) by prezentovala znění naprosto subjektivně. Respondenti volili mezi 4 variantami odpovědí (souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím, nesouhlasím).



Graf 9 Otázka devátá dotazníkového šetření



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Výsledky k výzkumné otázce číslo 9 jsou zobrazeny v tabulce (Tabulka 10 Absolutní a relativní četnost pro graf 9) a grafu (Graf 9 Otázka devátá dotazníkového šetření). Ze získaných dat byla vytvořena četnost (absolutní, relativní). Tabulka zobrazující četnosti byla vytvořena z důvodu přehlednosti zastoupení individuálních odpovědí ve výzkumné otázce. Ze získaných dat byl vytvořen sloupcový graf (histogram). Pro lepší orientaci je graf barevně zpracovaný.

Tabulka 10 Absolutní a relativní četnost pro graf 9

Možnosti	Odpovědi
Souhlasím	18
Spíše souhlasím	24
Spíše nesouhlasím	6
Nesouhlasím	0
Celkem	48

Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti volili nejčastěji variantu spíše souhlasím. Žádný respondent nezvolil možnost nesouhlasím.

Zaměstnavatelé i zaměstnanci jako jednotlivci, kteří chtějí obstát v dynamickém konkurenčním prostředí, musí využívat nejmodernější telekomunikační a informační technologie. Poměrně mladé technologie dokázaly za relativně krátkou dobu ovládnout téměř veškerý aspekt osobního i profesního života. Formy telekomunikačních technologií jsou v dnešní moderní společnosti prakticky bez hranic.

Volba transferu ovlivňuje, formuje, vzdělává, ale v neposlední řadě omezuje hloubku mezilidských vztahů. Determinuje tedy převážně a nejrazantněji vztahy.

Tento aspekt si naštěstí uvědomuje okolí respondentů, které neupřednostňuje neosobní způsob komunikace. Navzdory výhodám rychlosti, popularity technologií, komunikace face to face je stálá.

Komunikace face to face je v krizích využívána jako efektivní nástroj. Instrument, který napomáhá zvládnutí situace. Výhoda krizové komunikace zůstává zachována ve své rychlosti a jednoznačnosti sdělení informací. Eliminace případných nedorozumění se takto vyloučí.

Pro prosperitu společnosti jsou velmi důležité kvalitní vztahy. Úroveň těchto vztahů se odvíjí od péče, časové dotace a slušného vystupování na obou stranách komunikace. Nicméně v každém vztahu je prostor pro zlepšení.

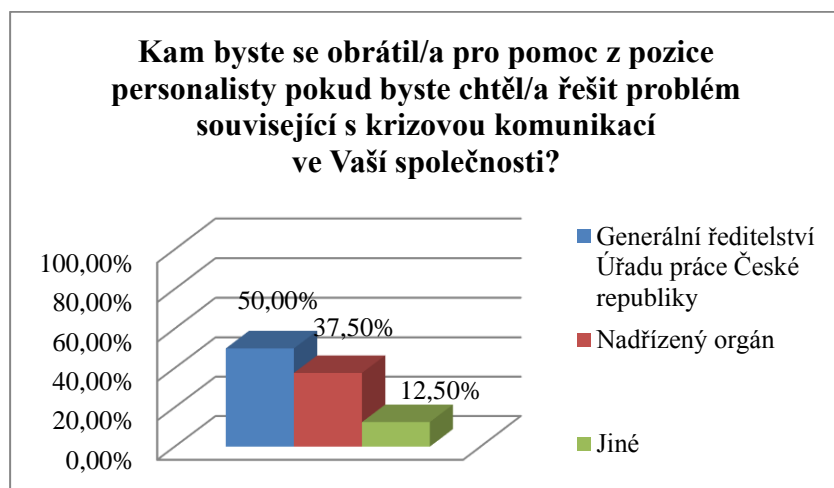
Na úrovni pracovněprávních vztahů lze docílit zlepšení kvalitním teambuildingem. Během kterého by vládla přátelská otevřená atmosféra v milém prostředí. Zaměstnanci by měli možnost svobodného projevu a konzultace palčivých problémů bez následné obavy z trestu.

Možnost teambuildingu je někde jistě již využívána. Vždy je ale prostor pro sebereflexi a zlepšení.

#### 10) Kam byste se obrátil/a pro pomoc z pozice personalisty, pokud byste chtěl/a řešit problém související s krizovou komunikací ve Vaší společnosti?

Jedna ze závěrečných otázek byla záměrně formulována jako otevřená. Respondenti se měli vyjádřit k otázce podle svého uvážení. Rozsah odpovědi nebyl nikterak limitován. Odpovědi byly formulovány jasně, srozumitelně v krátkých, holých větách.

Graf 10 Otázka desátá dotazníkového šetření



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Výsledky k výzkumné otázce číslo 10 jsou zobrazeny v tabulce (Tabulka 11 Absolutní a relativní četnost pro graf 10) a grafu (Graf 10 Otázka desátá dotazníkového šetření). Ze získaných dat byla vytvořena četnost (absolutní, relativní). Tabulka zobrazující četnosti byla vytvořena z důvodu přehlednosti zastoupení individuálních odpovědí ve výzkumné otázce. Ze získaných dat byl vytvořen sloupcový graf (histogram). Pro lepší orientaci je graf barevně zpracovaný.

Tabulka 11 Absolutní a relativní četnost pro graf 10

Možnosti	Odpovědi
Generální ředitelství Úřadu práce České republiky	24
Nadřízený orgán	18
Jiné	6
Celkem	48

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka byla úmyslně formulována jako otevřená. Výčet odpovědí záměrně neomezoval respondenty v kreativitě odpovědí. Zásadou otevřené otázky byly získány zajímavé odpovědi. Získané odpovědi byly sumarizovány do tří nejčastějších kategorií. Uvedené kategorie byly rozděleny na Generální ředitelství Úřadu práce České republiky, nadřízený orgán a jiné.

Mezi nejčastější odpovědi spadalo Generální ředitelství Úřadu práce České republiky. Druhou, nejčastěji zastoupenou kategorií, je přímý nadřízený zaměstnanec Úřadu práce České republiky. Třetí a zároveň poslední kategorie obsahuje veškeré odpovědi, které nesplňovaly podmínky předešlých skupin.

První skupina odpovědí uvádí, že se respondenti obrací na svého přímého nadřízeného. Mimořádný fakt vypovídá o důvěře, kterou respondenti chovají ke svým přímým nadřízeným. Důvěra k nadřízenému pracovníkovi může vycházet z minulých zkušeností i z důvodu větší profesní orientace

Druhá skupina odpovědí předkládá Generální ředitelství Úřadu práce České republiky jako kompetentní orgán k řešení jakýchkoliv problémů souvisejících s krizovou komunikací ve společnosti. Je více než pravděpodobné, že respondenti ke Generálnímu ředitelství Úřadu práce České republiky chovají úctu a důvěru, už jen pro status národního úřadu.

Třetí a zároveň poslední skupina, zpracovává různé odpovědi respondentů. Odpovědi jasně korespondují s osobními návyky respondentů při řešení problémů. Někteří respondenti volili možnost elektronické podpory (nespecifikované webové stránky) a někteří respondenti uváděli, že hledají pomoc v odborné literatuře. Mimo jiné personální podpora od kolegů i externích pracovníků, kteří mohou být do problematiky zainteresováni svou vlastní agendou.

Během telefonního rozhovoru respondenty odpovídaly na všechny výzkumné otázky, včetně této. Závěrečná část rozhovoru byla věnována otázkám týkajících se přístupu nadřízených pracovníků k řešení krize. Přístup pracoviště k odbornému školení byl pasivní. V případě jakéhokoliv konfliktů se respondenty s důvěrou obrací spíše na Generální ředitelství Úřadu práce České republiky než na své přímé vedoucí pracovníky.

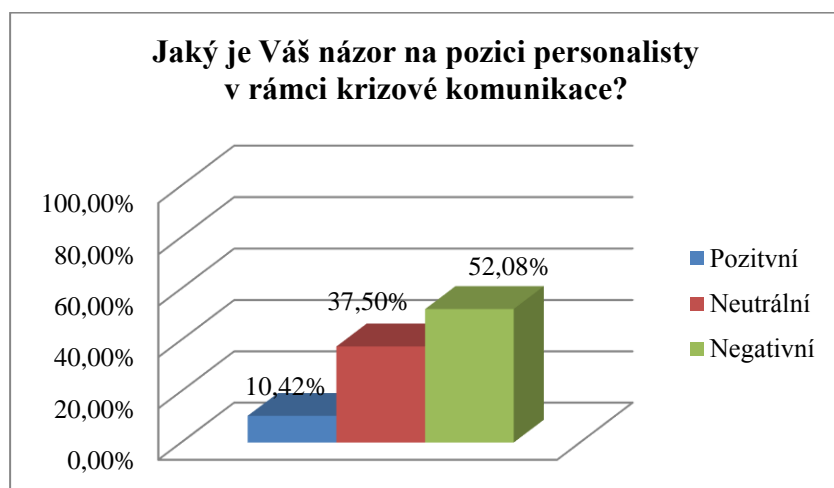
Veškeré odpovědi přímo souvisí s krizovou komunikací, nýbrž znění otázky číslo 10 krizovou komunikaci explicitně uvádělo. Report byl přímo ovlivněn vlastní zkušeností respondenty, která se do odpovědí osobně projektovala.

## 11) Jaký je Váš názor na pozici personalisty v rámci krizové komunikace?

.....

Předposlední otázka zkoumala názor personalistů na jejich pozici v oblasti krizové komunikace. Respondenti se v otevřené otázce mohli rozepsat, jaký názor k tomuto zastávají. Zásadou tohoto kroku byly získány zajímavé a nečekané odpovědi od respondentů.

Graf 11 Otázka jedenáctá dotazníkového šetření



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Výsledky ke výzkumné otázce číslo 11 jsou zobrazeny v tabulce (Tabulka 12 Absolutní a relativní četnost pro graf 11) a grafu (Graf 11 Otázka jedenáctá dotazníkového šetření). Ze získaných dat byla vytvořena četnost (absolutní, relativní). Tabulka zobrazující četnosti byla vytvořena z důvodu přehlednosti zastoupení individuálních odpovědí ve výzkumné otázce. Ze získaných dat byl vytvořen sloupcový graf (histogram). Pro lepší orientaci je graf barevně zpracovaný.

Tabulka 12 Absolutní a relativní četnost pro graf 11

Možnosti	Odpovědi
Pozitivní	5
Neutrální	18
Negativní	25
Celkem	48

Zdroj: vlastní zpracování

Jedna ze závěrečných otázek byla záměrně formulována jako otevřená. Respondenti se měli vyjádřit k otázce podle svého uvážení. Rozsah odpovědi nebyl nikterak limitován. Odpovědi byly formulovány jasně, srozumitelně v krátkých, holých větách.

Získané odpovědi byly sumarizovány do tří kategorií. Pozitivních, neutrálních a negativních skupin.

Všichni respondenti jsou zaměstnání na Úřadu práce České republiky jako vedoucí pracovníci personálního oddělení a řadový personální pracovníci. Tato výzkumná otázka zjišťovala názor personalistů na pozici personalisty v rámci krizové komunikace.

Je třeba zdůraznit, že personalisté hodnotí svůj vlastní přínos v rámci profese pro společnost v době krize, potažmo v krizové komunikaci.

První kategorie potvrzuje předpoklad, že jsou personalisté v krizové komunikaci důležití. Respondenti uváděli, že pozice personalisty je v krizové komunikaci dokonce nepostradatelná. Personální pracovník představuje kontakt mezi pracovníky a krizovým managementem společnosti.

Prostřední kategorie reprezentuje neutrální postoj personalistů v krizové komunikaci. Relevantnost odpovědi nutí k zamyšlení. Respondenti, kteří uvedli jakoukoliv odpověď, která spadá do kategorie

neutrální, nedokáží pozitivně nebo negativně hodnotit svůj přínos společnosti, potažmo své profesní kompetence jako prioritu krizové komunikace.

Poslední oblast odpovědí sumarizuje veškeré negativní reakce. Respondenti, kteří v takovém duchu odpovídali se domnívají, že pozice personalisty je pozicí méně důležitou. Dle názorů respondentů je pozice personalisty téměř postradatelná.

Výše uvedená stanoviska lze posuzovat z hlediska profesní kompetence jednotlivých personalistů. Pozice personalisty je jednoznačně nenahraditelným ohniskem v krizové komunikaci. Lze jen polemizovat nad tím, zda se skupina respondentů cítí být dostatečně kompetentní jednat v krizových situacích. Krizové stavy přináší nepředstavitelný tlak na osobu, je možné, že se respondenti raději neangažují z obavy chybování.

Je jednoznačné, že rozvoj profesních kompetencí v oblasti personalistiky je nutný u respondentů prohlubovat. Zdokonalování teoretických, profesních kompetencí napomůže respondentovi zvládnout krizovou komunikaci v praxi.

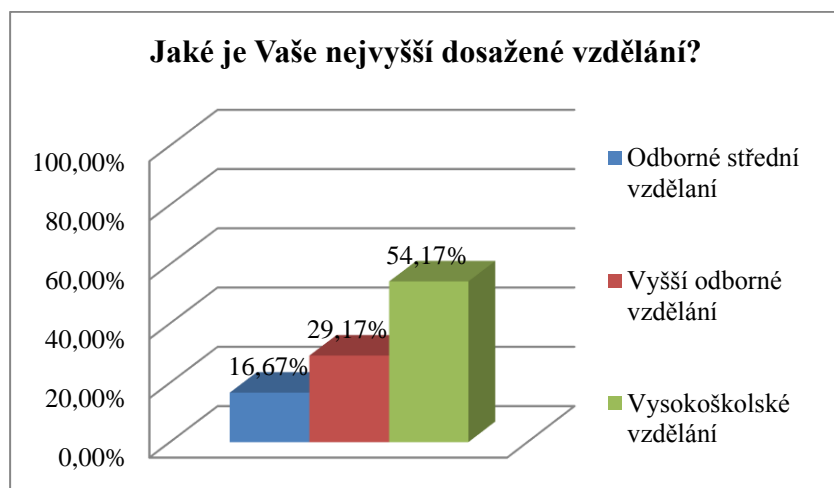
Rozvoji profesních kompetencí může pomoci absolvovat semináře, školení, kurzy, které se danou oblastí zabývají a pomohou uchazeči se zdokonalit.

## 12) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) Vyšší odborné vzdělání
- b) Odborné střední vzdělání
- c) Vysokoškolské vzdělání

Výzkumná otázka zjišťovala vzdělání zaměstnanců na Úřadu práce České republiky. Otázka nabízela tři alternativy odpovědí (vyšší odborné vzdělání, odborné střední vzdělání, vysokoškolské vzdělání).

Graf 12 Otázka dvanáctá dotazníkového šetření



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Výsledky k výzkumné otázce číslo 12 jsou zobrazeny v tabulce (Tabulka 13 Absolutní a relativní četnost pro graf 12) a grafu (Graf 12 Otázka dvanáctá dotazníkového šetření). Ze získaných dat byla vytvořena četnost (absolutní, relativní). Tabulka zobrazující četnosti byla vytvořena z důvodu přehlednosti zastoupení individuálních odpovědí ve výzkumné otázce. Ze získaných dat byl vytvořen sloupcový graf (histogram). Pro lepší orientaci je graf barevně zpracovaný.

Tabulka 13 Absolutní a relativní četnost pro graf 12

Možnosti	Odpovědi
Odborné střední vzdělání	8
Vyšší odborné vzdělání	14
Vysokoškolské vzdělání	26
Celkem	48

Zdroj: vlastní zpracování

Výzkumná otázka zjišťovala dosažený stupeň vzdělání u zaměstnanců Úřadu práce České republiky, pozice vedoucích pracovníků personálního oddělení a řadových personálních pracovníků.

Respondenti dotazníkového šetření měli na výběr mezi třemi variantami odpovědí. Jako první byla uvedena možnost odborného středního vzdělání, dále vyšší odborné vzdělání a jako poslední vysokoškolského vzdělání.

Nejčastěji zastoupenou skupinou byli respondenti s vysokoškolským stupněm vzdělání. Množství takto zastoupených respondentů nebylo nikterak překvapující. Vzdělávání a osobní rozvoj se setkává s velkou popularitou posledních let. Popularita vzdělávání prostupuje všemi věkovými skupinami, navzdory profesnímu uplatnění.

Další skupina odpovědí byla započtena v alternativě vyššího odborného vzdělávání. Varianta vyššího odborného vzdělání představuje další možnost, ve které si respondenti prohlubují dosavadní kvalifikaci s menší časovou dotací než při studiu na vysokých školách. Případně je určeno uchazečům, kteří mají zájem o studijní obor, jenž vysoké školy nenabízí.

A poslední skupina odpovědí pamatuje na odborné střední vzdělání. Zastoupení respondentů s odborným středním vzděláním je nižší, vzhledem k odborným specifickým znalostem, které leckdy lze uplatňovat v daném konkrétním oboru.

Stanovené požadavky na pozici personalisty Úřadu práce České republiky jsou blíže specifikovány v příloze II (viz příloha II – Požadavky na pozici personalisty Úřadu práce České republiky).

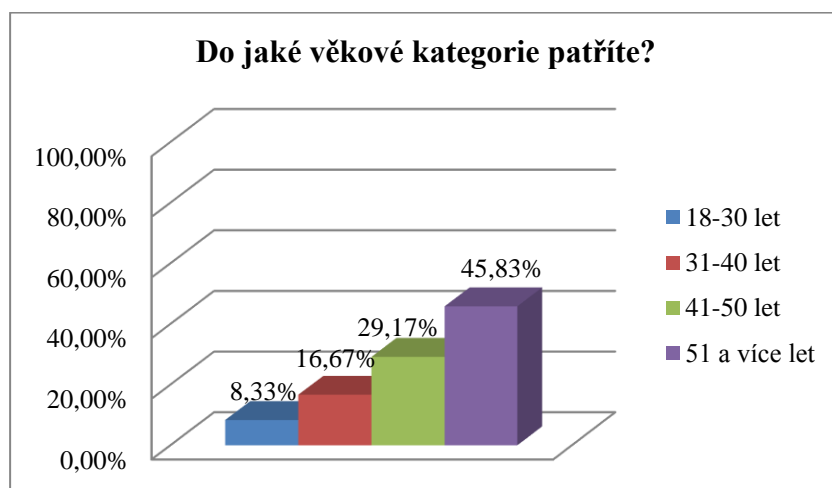
V oblasti se nelze zaobírat nedostatky, neboť vzdělání zaměstnanců Úřadu práce České republiky je v souladu s pracovními požadavky k výkonu dané pozice.

### 13) Do jaké věkové kategorie patříte?

- a) 18-30 let
- b) 31-40 let
- c) 41-50 let
- d) 51 a více let

Jedna ze závěrečných výzkumných otázek řeší věkovou kategorii respondentů Úřadu Práce České republiky. Otázka nabízí respondentům čtyři možnosti odpovědi. První kategorie patří respondentům, kteří se pohybují ve věkové kategorii 18 až 30 let. Druhá kategorie výzkumné odpovědi je určena respondentům ve věku 31 až 40 let věku. Předposlední kategorie patří zkušeným pracovníkům ve věku 41 až 50 let. A poslední věková kategorie pracuje s respondenty, kteří se pohybují ve věkové kategorii 51 a více let.

Graf 13 Otázka třináctá dotazníkového šetření



Zdroj. Vlastní dotazníkové šetření

Výsledky k výzkumné otázce číslo 13 jsou zobrazeny v tabulce (Tabulka 14 Absolutní a relativní četnost pro graf 13) a grafu (Graf 13 Otázka třináctá dotazníkového šetření). Ze získaných dat byla vytvořena četnost (absolutní, relativní). Tabulka zobrazující četnosti byla vytvořena z důvodu přehlednosti zastoupení individuálních odpovědí ve výzkumné otázce. Ze získaných dat byl vytvořen sloupcový graf (histogram). Pro lepší orientaci je graf barevně zpracovaný.

Tabulka 14 Absolutní a relativní četnost pro graf 13

Možnosti	Odpovědi
18-30 let	4
31-40 let	8
41-50 let	14
51 a více let	22
Celkem	48

Zdroj: vlastní zpracování

Jedna ze závěrečných demografických, výzkumných otázek řeší věkovou kategorii respondentů Úřadu Práce České republiky. Otázka nabízí respondentům čtyři varianty odpovědí.

První a nejméně zastoupenou kategorií jsou zaměstnanci, kteří jsou ve věkovém rozmezí 18 až 30 let. Respondenti jsou poměrně mladí a možnosti mladých lidí jsou nepřehledné. Priority této věkové kategorie se nemusí týkat stálého zaměstnání ve státním sektoru.

Druhá kategorie zastupuje respondenty ve věkovém rozmezí 31 až 40 let. Respondenti v této věkové kategorii už našli své pracovní uplatnění. Respondenti již mají ucelenou kariéru. Třetí kategorie jsou respondenti ve věkovém rozmezí 41 až 50 let. Fluktuace respondentů je v tomto věkovém rozmezí výjimečná. Respondenti v průběhu profesního života získali cenné poznatky a jsou tak odborníky ve své oblasti a nepotřebují své profesní uplatnění měnit.

Poslední kategorie jsou respondenti ve věku 51 a více let. Těchto respondentů bylo nejvíce. Respondenti jsou pro zaměstnavatele důležitými zdroji zkušeností, znalostí a kompetencí vzhledem k délce působení v dané oblasti. Fluktuace respondentů v této věkové kategorii je téměř nulová. Zaměstnání ve státní sféře, konkrétně na Úřadu práce České republiky, je pro respondenty atraktivní, trvalou jistotou.



V oblasti šetření věku respondentů nelze usuzovat žádné nedostatky. Ze šetření se lze domnívat, že jsou na Úřadu práce České republiky zaměstnáni pracovníci, kteří se v dané oblasti, péče o zaměstnance pohybují již delší dobu. Zaslouhou toho budou na úřadu jistě odborníci na výše popsanou oblast péče o zaměstnance.

**14) Jakého jste pohlaví?**

- a) Žena
- b) Muž

Graf (histogram) i tabulka četností (absolutní, relativní četnost) pro výzkumnou otázku číslo 14 jsou vloženy do příloh diplomové práce (viz příloha VII – Graf a tabulka četností pro výzkumnou otázku č. 14)

Výzkumná otázka se zaměřovala na zjišťování četnosti pohlaví u respondentů Úřadu Práce České republiky, kteří jsou zaměstnáni jako vedoucí pracovníci personálního oddělení a řadový personální pracovníci.

Dotazníkového šetření se zúčastnily pouze ženy. Navzdory tomu, že byl dotazník odeslán ženám i mužům, se žádný muž nechtěl zúčastnit, proto uvedené informace pocházejí pouze od zaměstnankyň Úřadu práce České republiky.

Jeden z eventuálních důvodů, proč je v oblasti více žen může být, že státní sféra pravděpodobněji přitahuje ženy, protože představuje jistotu zaměstnání, která může být pro ženy atraktivním zajištěním rodiny.

Do budoucna by bylo vhodné šetření rozšířit o názor mužů, kteří jsou na personálním oddělení zaměstnáni. Na základě nezájmu mužů, respondentů lze usuzovat, že nechtějí kontakt s krizovou komunikací měnit. Řešením krize se spíše zajímají ženy, kterým je řešení krize vlastní.

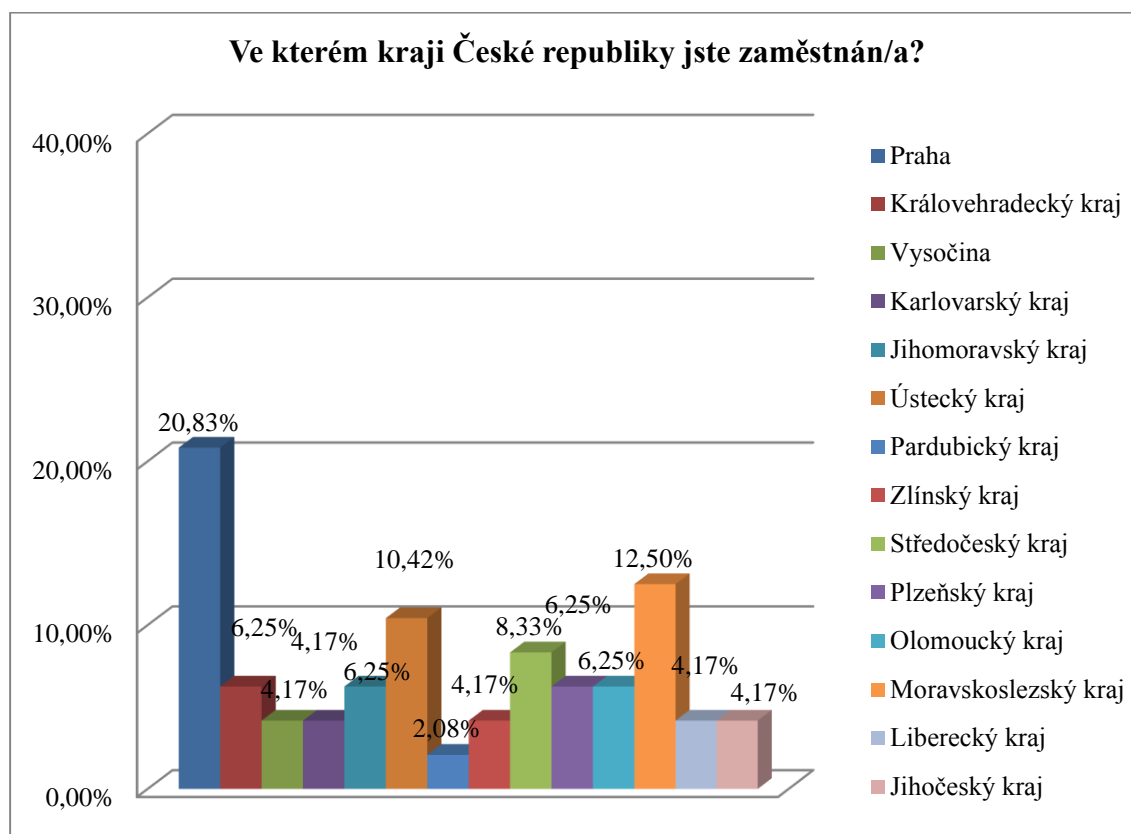
**15) Ve kterém kraji České republiky jste zaměstnán/a?**

- a) Praha
- b) Královéhradecký kraj
- c) Vysočina
- d) Karlovarský kraj
- e) Jihomoravský kraj
- f) Ústecký kraj
- g) Pardubický kraj
- h) Zlínský kraj
- i) Středočeský kraj
- j) Plzeňský kraj
- k) Olomoucký kraj
- l) Moravskoslezský kraj
- m) Liberecký kraj
- n) Jihočeský kraj

Otázka zkoumala, ve kterém kraji jsou respondenti nejčastěji zastoupeni jako zaměstnanci Úřadu práce České republiky. Úřad Práce České republiky má 14 krajských poboček.

Výzkumná otázka byla vybrána záměrně, protože struktura zaměstnanců Úřadu práce ČR není rovnoměrně zastoupena pro celou Českou republiku. Zastoupení krajských poboček Úřadu práce České republiky kopírují požadavky krajů. Počet respondentů je ovlivněn velikostí kraje.

Graf 145 Otázka patnáctá dotazníkového šetření



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Výsledky k výzkumné otázce číslo 15 jsou zobrazeny v tabulce (Tabulka 15 Absolutní a relativní četnost pro graf 15) a grafu (Graf 15 Otázka patnáctá dotazníkového šetření). Ze získaných dat byla vytvořena četnost (absolutní, relativní). Tabulka zobrazující četnosti byla vytvořena z důvodu přehlednosti zastoupení individuálních odpovědí ve výzkumné otázce. Ze získaných dat byl vytvořen sloupcový graf (histogram). Pro lepší orientaci je graf barevně zpracovaný.

Tabulka 15 Absolutní a relativní četnost pro graf 15

Možnosti	Odpovědi
Praha	10
Královéhradecký kraj	3
Vysočina	2
Karlovarský kraj	2
Jihomoravský kraj	3
Ústecký kraj	5
Pardubický kraj	1
Zlínský kraj	2
Středočeský kraj	4
Plzeňský kraj	3
Olomoucký kraj	3
Moravskoslezský kraj	6
Liberecký kraj	2
Jihočeský kraj	2
Celkem	48

Zdroj: vlastní zpracování

Počet respondentů, kteří jsou zaměstnání jako vedoucí pracovníci personálního oddělení a řadový personální pracovníci na Úřadu práce České republiky, je nerovnoměrný. Každý kraj reprezentuje minimálně jeden ochotný respondent, který byl vstřícný účastnit se šetření. Frekvence personalistů neodpovídá velikostí krajů, nýbrž hustotě zalidnění a počtu obyvatel.

Z demografických údajů jednotlivých krajů je tedy logické, že největším počtem personalistů disponovala Praha. Druhou nejpočetnější skupinu, ve vztahu k dotazníkovému šetření, představuje Moravskoslezský kraj.

Shodným počtem odpovědí se prezentovali následující kraje, a to Královéhradecký kraj, Plzeňský kraj, Jihomoravský kraj, Olomoucký kraj, Středočeský kraj a Ústecký kraj. V těchto krajích byl shodný počet odpovědí. Přesto, že se počet personálních pracovníků v krajích liší, z dotazníkového šetření vyvstala podobnost. Paralela je dána ochotou či neochotou respondentů k vyplnění.

Další výrazná skupina je složena z následujících krajů. Karlovarský kraj, Zlínský kraj, Liberecký kraj, Jihočeský kraj a Vysočina. I v této skupině došlo k podobě. Důvod byl identický se skupinou výše.

A poslední skupinou, samostatně stojící, je Pardubický kraj, ve kterém odpověděl pouhý jeden respondent.

Ústecký kraj, Středočeský kraj, Moravskoslezský kraj a Liberecký kraj původně disponovali odlišným počtem respondentů, avšak, a to právě z těchto krajů bylo 5 respondentů, kteří se odmítli dotazníkového šetření zúčastnit.

Tato výzkumná otázka zkoumá demografické údaje. Pobočky úřadu jsou takto standardně rozděleny a nelze usuzovat případné nedostatky. Pobočky úřadu jsou takto rozmístěny záměrně, neboť zajišťují potřeby kraje.

### 3.2.2 Shrnutí závěru šetření

Polovina odpovědí (55,55 %, tj. 25 odpovědí) od respondentů potvrzuje fakt, že se pozice personalisty uplatňuje v krizové komunikaci. Druhá polovina zastává negativní stanovisko (44,44 %, 20 odpovědí), tedy že se krizová komunikace v pozici personalisty nevyužívá. Tato názorová protichůdnost je zajímavá.

Další otázka se zabírala efektivností této specifické komunikace. Logicky by se dal předpokládat identický výsledek jako u otázky výše, opak je ale pravdou. Část respondentů se domnívá, že chod společnosti a efektivita krizové komunikace spolu souvisejí pouze okrajově (48,89 %, tj. 22 odpovědí). Další část přistupuje ke krizové komunikaci optimističtěji a jsou zastánci částečného prolnutí pozice s komunikací (33,33 %, tj. 15 odpovědí). Zbylá skupina respondentů (17,78 %, tj. 8 odpovědí) se domnívá, že se efektivní krizová komunikace a chod společnosti vůbec nespojují.

Otázka efektivnosti tedy dopadla různorodě. U otázky frekvence užití krizové komunikace na pozici personalisty tomu nebylo jinak. Frekvence užití byla více konkretizována (tzn. více než jednou za měsíc), aby se respondenti mohli s otázkou lépe ztotožnit.

Nadpoloviční část respondentů (55,6 %, tj. 25 odpovědí) uvádí, že se s krizovou komunikací setkávají častěji než jednou za měsíc. Ostatní dle uvedených odpovědí (17,78 %, tj. 8 odpovědí) využívají krizovou komunikaci intenzivněji. Frekvence je tak mnohonásobně vyšší než u respondentů v první skupině. Třetí skupina respondentů (26,67 %, tj. 12 odpovědí) doplňuje názorovou rozporuplnost. Ti se s krizovou komunikací v rámci své profesní agendy setkávají jen sporadicky.

Další otázka dotazníkového šetření se týkala přístupu zaměstnavatele k odbornému školení v oblasti krizové komunikace. Více než polovina celkového počtu odpovědí (53,33 %, tj. 24 odpovědí) byla pozitivní. Neutrální vztah zaměstnavatele ke školení měl také své zastánce (37,78 %, tj. 17 odpovědí). Úplně záporný vztah nebyl výjimkou (8,9 %, tj. 4 odpovědí). Výše uvedené zkoumala i otázka pátá, která je zakomponovaná jako L-otázka. Proaktivní přístup zaměstnavatele potvrzuje pouze několik odpovědí (31,11 %, tj. 14 odpovědí). K neutrální variantě se přiklonilo jen několik odpovědí (51,11 %, tj. 23 odpovědí). Negativní názor je spíše sporadický (17,78 %, tj. 8 odpovědí).

Další otázka se konkrétně zabírala úrovní hovorů zaměstnavatele se zaměstnanci v rámci interní komunikace, face to face. Polovina respondentů byla přesvědčena o dostačující úrovni, tedy souhlasí (37,78 %, tj. 17 odpovědí). Spíše souhlasí polovina respondentů (51,11 %, tj. 23 odpovědí). Nedostatečná úroveň krizové komunikace byla také uvedena (11,11 %, tj. 5 odpovědí). Čtvrtá možnost, nesouhlasím, nebyla uvedena žádným respondentem (0,00 %, tj. 0 odpovědí).

Vzhledem k instituci, ve které bylo dotazníkové šetření realizováno, by se dalo očekávat silnější zastoupení jednoznačných odpovědí potvrzujících vysoký stupeň komunikace.

Následující otázka byla záměrně ponechána otevřená. Jednalo se o jednu z otázek, které ověřují pomoc poskytnutou personalistům, pokud by chtěli řešit problém související s krizovou komunikací. Respondenti se tak měli skutečně zamyslet nad svými kroky, které by podnikli, aby byli podpořeni. Zasluhou otevřené otázky byly získány zajímavé odpovědi. K nejčastěji uváděným patří generální ředitelství, nadřízení pracovníci či kolegové, ale i odborné publikace.

Další otevřená otázka zkoumala názor personalistů na jejich pozici v oblasti krizové komunikace. Respondenti nebyli v otevřené otázce nijak limitováni. Získané výsledky konkrétní otázky tak představují škálu různorodých odpovědí. Nejčastěji byl uváděn názor, který pozici personalisty zapojuje do krizového managementu společnosti. Pozice personalisty je tak nepostradatelná. Tato odpověď samozřejmě nespojovala všechny respondenty. Někteří z nich uváděli, že jsou důležité i okolnosti, při kterých se personalisté realizují.

V závěru dotazníku byly uvedeny pouze demografické otázky, aby se respondenti představili v celé svojí individualitě.

Více než polovina (54,16 %, tj. 26 odpovědí) respondentů jsou vysokoškolsky vzdělaní lidé (viz příloha II – Požadavky na personalisty ÚP ČR). Další skupinu respondentů tvořili absolventi odborného středního vzdělání (15,56 %, tj. 7 odpovědí). Třetí část respondentů měla odborné vzdělání (28,89 %, tj. 13 odpovědí).

Věk respondentů nebyl opomíjenou otázkou. Respondentů ve věku 51 a více let bylo nejvíce (46,67 %, tj. 21 odpovědí), ve věkovém rozmezí 41–50 let jich bylo méně (21,89 %, tj. 13 odpovědí). Dotazovaných ve věku 31–40 let bylo pouze několik (15,56 %, tj. 7 odpovědí). Poslední varianta odpovědí byla pro respondenty ve věku 18–30 let (8,89 %, tj. 4 odpovědi).

Předposlední výzkumná otázka se zaměřovala na zjišťování pohlaví u respondentů Úřadu práce ČR. Cílem bylo zjistit, zda je mezi respondenty více mužů, nebo více žen. Ze získaných dat vyplynulo, že mezi respondenty je statisticky více žen než mužů. Dotazníkového šetření se bohužel nezúčastnil žádný muž (0,00 %, tj. 0 odpovědí), a to i přesto, že jich bylo několik osloveno. Odpovědi z dotazníkového šetření pocházejí pouze od žen (100 %, tj. 48 odpovědí).

Závěrem se zjišťovalo, ve kterém kraji jsou respondenti zaměstnaní. Dotazníkové šetření probíhalo ve všech 14 krajích České republiky. Nejčastěji zastoupena byla Praha (22,22 %, tj. 10 odpovědí). K dalším krajům patří Liberecký kraj (2,22 %, tj. 1 odpověď) a Pardubický kraj (2,22 %, tj. 1 odpověď). Z důvodu obsáhlosti informací nejsou ostatní kraje České republiky detailně rozepsány. Podrobný přehled se nachází v přílohách diplomové práce (viz Příloha V – Seznam krajských a kontaktních poboček Úřadu práce České republiky).

Následně byl proveden chí-kvadrát test, který ověřil závislost H1 a H0 otázek. Na základě něj byl stanoven závěr, že vztah mezi výzkumnými otázkami (H0, H1) nebyl stanoven. Setkání se s krizovou komunikací tedy nezávisí na typu pobočky. Stanovená výzkumná otázka H0 (Setkání personalisty s krizovou komunikací nezávisí na typu pobočky.) nebyla zamítnuta. Otázka H0 byla potvrzena. Více o testování četností viz metodika práce.

Z dotazníkového šetření a dodatkových rozhovorů byly zjištěny zajímavé informace. Více jak polovina odpovědí získaných od respondentů potvrzuje fakt, že se pozice personalisty uplatňuje v krizové komunikaci. Zbytek respondentů s tvrzením nesouhlasí, dle jejich názoru se krizová komunikace v pozici personalisty nevyužívá. Nadpoloviční většina respondentů uvedla, že se s krizovou komunikací setkává častěji než jednou za měsíc. Zbylí respondenti takto intenzivní kontakt nepotvrdili. Ti se s krizovou komunikací setkávají jen sporadicky, v rámci své profesní agendy.

U nadpoloviční většiny respondentů, kteří uvedli častější kontakt s krizovou komunikací, lze usuzovat pozitivní přístup zaměstnavatele k odbornému školení v oblasti krizové komunikace. Z uvedeného tvrzení se lze domýšlet, že mají respondenti dobrý vztah se svým nadřízeným. Zaměstnavatel si zřejmě uvědomuje, že je oblast krizové komunikace důležitá, a proto je školení personálním pracovníkům zajišťováno.

Je zřejmé, že v některých pobočkách Úřadu práce České republiky si nadřízení pracovníci uvědomují důležitost personálního pracovníka při řešení krize. Pozice personalisty je tak nepostradatelná.

Z uvedených informací byly stanoveny návrhy a doporučení pro kontaktní a krajské pobočky Úřadu práce České republiky. Ze získaných výsledků je patrné, že se krizová komunikace mezi respondenty objevuje v silném zastoupení, avšak vymezení obsahu krizové komunikace není pro všechny respondenty zcela jasné.

Bohužel bylo zjištěno, že někteří respondenti v této oblasti nemají hlubší znalosti. Znalost krizové komunikace by bylo vhodné rozšířit a zdokonalit. Základní znalost by zaměstnanci Úřadu mohli získat například školením. Školení na téma krizová komunikace by mohlo probíhat nejlépe interaktivní formou, protože jak je známo, co si lidé vyzkouší, tak si lépe pamatují.

Školení na Úřadu práce České republiky je obvykle realizováno prostřednictvím programu FIORI, přes který jsou osloveni pracovníci, kterým je vygenerovaná pozvánka ke školení. Úřad tak může využít tohoto programu a svým pracovníkům nabídnout daným typ školení.

Zaměstnanci jsou pravidelně (1x ročně) proškolení od pracovníků Policie České republiky. V oblasti krizové komunikace by bylo vhodné zvolit stejnou četnost školení.

Nabídky na školení krizové komunikace jsou variabilní. Zaměstnavatel si tedy může vybrat ze široké škály nabídek školení, které využije. V přílohách diplomové práce je vložena zpracovaná nabídka školení krizové komunikace, kterou může úřad využít pro své zaměstnance. V příloze jsou uvedené základní informace o školení, včetně uvedených nákladů na jednotlivé krajské pobočky Úřadu práce České republiky.

### Chí-kvadrát test

Chí-kvadrát test ověřoval vztah mezi výzkumnými otázkami (H1 a H0). Výzkumné otázky byly sestaveny tak, aby zjišťovaly vztah mezi pozicí personalisty a kontaktu s krizovou komunikací na krajských a kontaktních pobočkách Úřadu práce České republiky.

### Test $\chi^2$ nezávislosti v kontingenční tabulce

H0: Setkání personalisty s krizovou komunikací nezávisí na typu pobočky.

H1: Setkání personalisty s krizovou komunikací závisí na typu pobočky.

$\alpha=0,05$

Walker (2013, s. 214) vysvětluje hodnotu alfa kritérium ( $\alpha=0,05$ ) jako hladinu významnosti. Podle hodnoty hladiny významnosti je usuzována hodnota p-hodnota, která rozhoduje, jestli bude přijata nulová výzkumná otázka (H0: Setkání personalisty s krizovou komunikací nezávisí na typu pobočky.)

Hendl (2012, s. 305) nazývá chí-kvadrát test jako test  $\chi^2$  dobré shody. Písmeno  $\chi^2$  pochází z řecké abecedy a je vyslovováno jako „Chí“. Test počítá závislost kategoriálních proměnných. Test se zabývá analýzou četnostních tabulek (Skutečné četnosti (nij), Očekávané četnosti (oij)).

Walker (2013, s. 110) uvádí, že k výpočtu chí-kvadrát testu se nejdříve stanovují výzkumné otázky. Poté je stanovena očekávaná četnost, to je zastoupení H0. V tomto případě se počítá s kontaktem personálních pracovníků s krizovou komunikací na jednotlivých pobočkách Úřadu práce České republiky. U každé pobočky (krajská, kontaktní) úřadu je uveden očekávaný počet četností a skutečný počet četností.

Tabulka skutečných četností označována nij. Zobrazuje hodnoty pro výpočet výzkumné otázky H0, zda setkání personalistů s krizovou komunikací nezávisí na typu pobočky.

Tabulka 15 Tabulka 1 Skutečných četností (nij)

Skutečné četnosti nij	Setkal/a	Nesetkal/a	Celkový součet
Kontaktní pobočka (okresní)	2	1	3
Krajská pobočka	24	21	45
<b>Celkový součet</b>	<b>26</b>	<b>22</b>	<b>48</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka zobrazuje četnost zastoupení krajských a kontaktních poboček ve statistickém testu Chí-kvadrát. Další tabulka označuje očekávané četnosti, které se odlišují zkratkou oij. Zobrazuje hodnoty pro výpočet výzkumné otázky H1: setkání se s krizovou komunikací závisí na typu pobočky.



Tabulka 16 Očekávaných četností (oij)

Očekávané četnosti oij	Setkal/a	Nesetkal/a	Celkový součet
Kontaktní pobočka (okresní)	1,625	1,375	3
Krajská pobočka	24,375	20,625	45
<b>Celkový součet</b>	<b>26</b>	<b>22</b>	<b>48</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Očekávané četnosti zobrazují četnost odpovědí (setkal/a a nesetkal/a) v rámci Chí-kvadrát testu. Hladina významnosti zobrazuje potřebné výpočty. Tabulka zobrazuje počet hodnot, řádků a sloupců a stupeň volnosti, který je roven hodnotě 1. Hladina významnosti pracuje s hodnotou Alfa, která je rovna 0,05.

Tabulka 17 Hladina významnosti

Součet		Alpha	0,05
Počet hodnot	Řádky	Sloupce	Stupeň volnosti
48	2	2	1

Zdroj: vlastní zpracování

K výpočtu Chí-kvadrát testu byl využit doplněk do excelu – Realstatistics. Chí-kvadrát test uvádí hodnoty ze kterých byl stanoven závěr, zda jsou ovlivněny pobočky ÚP ČR s výskytem krizové komunikace.

Tabulka 18 Chí-kvadrát test

CHI-KVADRÁT TEST			
	Chi-kvadrát	p-hodnota	x-kritická hodnota
Hodnoty	0,201399	0,653594	3,841459

Zdroj: vlastní zpracování

Testové kritérium 0,2014  
p hodnota 0,6536

Walker (2013, s. 120) píše, že Chí-kvadrát test poskytuje pohled na to, jak často se něco odehrávalo. Na základě testu lze rozhodnout, jestli existuje nějaká souvislost mezi pozorovanými věcmi. Například jestli existuje/neexistuje vztah mezi pozicí personalisty a kontaktu s krizovou komunikací na krajských a kontaktních pobočkách Úřadu práce České republiky.

### Závěr výzkumných otázek H0 a H1

Závěrem bylo zjištěno, že vztah mezi výzkumnými otázkami (H0, H1) nebyl stanoven. Setkání se s krizovou komunikací tedy nezávisí na typu pobočky. K tomuto závěru bylo přistoupeno po zjištění, že p-hodnota je větší než hladina významnosti  $\alpha=0,05$ . U H0 a H1 otázek byly spočítány očekávané a skutečné četnosti kontaktu personalistů s krizovou komunikací na jednotlivých pobočkách. Mezi čísla, která byla uvedena, a mezi čísla, která byla očekávána, nebyl odhalen velký rozdíl. Tímto postupem byla potvrzena nulová otázka. Stanovená výzkumná otázka H0 (Setkání personalisty s krizovou komunikací nezávisí na typu pobočky.) nebyla zamítnuta. Otázka H0 byla potvrzena.

Teoretické četnosti pro aplikaci chí-kvadrát testu byly splněny částečně, protože nebylo získáno mnoho respondentů z kontaktních pracovišť Úřadu práce České republiky. Do budoucna by bylo zajímavé spočítat chí-kvadrát test pro všechny zaměstnance krajských a kontaktních pracovišť Úřadu práce České republiky. Přestože jsou krajské pobočky nadřazené kontaktním pobočkám, lze zde usuzovat zajímavé výsledky. Setkávání personalistů s krizovou komunikací na jednotlivých pobočkách se bude zřejmě zvyšovat, vzhledem ke stávající krizové situaci pandemie covid-19, která zasáhla celou Českou republiku.

### 3.3 Návrhy a doporučení pro praxi

Na základě výsledků dotazníkového šetření a rozhovoru byly stanoveny návrhy a doporučení pro praxi, které mají za cíl zkvalitnění krizové komunikace v profesi personalisty na Úřadu práce České republiky. Šetření bylo realizováno s respondenty, kteří jsou zaměstnání na pozicích vedoucích pracovníků personálního oddělení a řadových personálních pracovníků tohoto úřadu. Doporučení tedy přímo vychází z řad respondentů, kteří se krizovou komunikací zabývají v rámci své profesní agendy.

Z výsledků je patrné, že se krizová komunikace mezi respondenty objevuje v silném zastoupení, avšak vymezení obsahu krizové komunikace není pro všechny respondenty zcela jasné. Diverzita odpovědí je dána diverzitou společnosti neboli odpověďmi jednotlivých respondentů. Ke sjednocení stanovisek zaměstnanců napomohou doporučení, jejichž implementace povedou ke zlepšení stávající situace. Dle získaných odpovědí je vhodné uvádět detailnější informace o kontaktu personálních pracovníků s krizovou komunikací. Zveřejněné informace se týkají možností rozvoje schopností zaměstnance (školení na téma krizová komunikace pro pracovníky personálního oddělení), kurzy (možnost absolvování kurzů dle preferencí zaměstnance, které povedou ke zdokonalení stávajícího pracovního výkonu v rámci krizové komunikace).

Vzhledem ke klidnému vývoji relativně nového typu komunikace v krizi se lze domnívat, že laické společnosti chyběl sjednocující prvek, který by danou oblast propojil. Krizová komunikace nezaznamenala žádný radikální vývoj, zásluhou, něž by se dostala do širokého povědomí laické i odborné společnosti, avšak dotazníkové šetření bylo realizováno před vypuknutím pandemie covid-19 situace ve světě. S ohledem na vývoj situace lze subjektivně předpokládat, že výsledky dotazníkového šetření by odpovídaly jiným hodnotám, než je tomu nyní. Tvrzení dokládají telefonické rozhovory se zaměstnanci kontaktních pracovišť, kteří nyní krizovou komunikaci vnímají pouze ve vztahu k pandemii covid-19.

Úřad práce České republiky poskytuje pomoc všem občanům při velké škále potíží týkajících se zaměstnání. Je zarážející, že neposkytuje svým zaměstnancům odpovídající vzdělávání k jejich spokojenosti. Odbornost úřadu zajišťují zaměstnanci, odborníci na daná témata. Prostřednictvím jejich erudice se do určité míry utváří i image jednotlivých úřadů práce. Do budoucna je vhodné prohloubit kontakt s krizovou komunikací personálních pracovníků a vedoucích personálního oddělení lidských zdrojů úřadu.

Úřad práce České republiky (2020) na svých webových stránkách nabízí uchazečům o zaměstnání nebo zájemcům o zaměstnání možnost absolvování rekvalifikačních kurzů. Úřad by v tomto ohledu mohl pamatovat i na své zaměstnance ve vztahu ke krizové komunikaci. V současnosti jsou kurzy krizové komunikace velmi populární. Nabídek kurzů je velké množství.

Další doporučení se týkalo setkávání respondentů s krizovou komunikací. Většina respondentů pojem krizová komunikace znala, bohužel však v této oblasti nemají hlubší znalosti. Vědomosti ohledně krizové komunikace by bylo vhodné rozšířit a zdokonalit. Základní znalosti by zaměstnanci úřadu mohli získat například školením. To by mohlo probíhat nejlépe interaktivní formou, protože jak je známo, co si lidé vyzkouší, lépe si pamatují.

Interaktivní forma školení, například formou teambuildingové akce je pro zúčastněné přínosné z několika různých důvodů. Zaměstnanci, kteří se zúčastní teambuildingové akce, získají nové dovednosti a znalosti. Interakce s krizovou komunikací vede k lepšímu zvládnutí krizové situace pro zaměstnance Úřadu práce České republiky.

Školení na Úřadu práce České republiky je obvykle realizováno prostřednictvím programu FIORI. Prostřednictvím programu jsou osloveni pracovníci, kterým je vygenerována pozvánka ke školení. Výsledky dotazníkového šetření potvrdily skutečnost, že zaměstnanci zastávají názor, že podpora vzdělávání na pracovišti ze strany zaměstnavatele musí být lepší. Na základě výsledků se lze domnívat, že respondenti jsou v současné době nespokojeni.

Školení pracovníků v kontaktu s krizovou komunikací lze trénovat různými způsoby. Pro přehlednost lze uvést metody školení, které probíhají uvnitř Úřadu a mimo Úřad. K metodám, které probíhají mimo pracoviště se řadí následující:

- Assesment centrum – monitorování personalistů v kontaktu s krizovou komunikací;
- Přednáška – téma krizové komunikace přináší pouze teoretické znalosti;
- Případová studie – získání praktických znalostí zásluhou analýzy individuálního případu krizové situace a navržení způsobu řešení.

Další externí metody, které pomohou k zdokonalení personálních pracovníků v kooperaci s krizovou komunikací, byly uvedeny v textu výše.

Úřadu práce České republiky může využít i jiné způsoby zdokonalení kvalifikace svých pracovníků. V tomto ohledu jsou metody jednodušší na organizaci, proto se lze domnívat, že si je úřadu spíše vybere. K uvedenému typu metod jsou řazeny následující:

- Asistování – tato metoda je zřejmě nejvhodnější, protože formuje pracovníka v dané oblasti. Personální pracovník asistuje zkušenějšímu pracovníkovi, který má v dané oblasti již nějaké zkušenosti dovednosti;
- Porady – lze zařadit rovněž k metodám zdokonalování pracovníků. Porady lze považovat za proces vzdělávání, které personalisté vytvářejí se svými nadřízenými v oblasti krizové komunikace;
- Mentoring – metoda, která stimuluje pracovníka z oddělení lidských zdrojů na základě svého výběru a preferencí.

V současnosti existuje celá škála možností dalšího vzdělávání. Záleží pouze na preferencích zaměstnavatele i zaměstnance.

Jedna z možných variant, jak řešit krizi, je metoda mediace, která využívá prvky krizové komunikace. Oblast zájmu metody mediace je téměř identická s oblastí zájmu krizové komunikace. Přesto, že je tato metoda v odborné společnosti velmi ceněna pro svou interdisciplinární povahu, není v oficiálních postupech pracovníků Úřadu práce České republiky ukotvena. Nabídek služeb mediace je velké množství. Záleží pouze na preferenci Úřadu, jak bude v tomto ohledu postupovat a volit. V tomto případě je vhodné se inspirovat na webových stránkách akreditovaných mediátorů pro jednotlivé kraje České republiky.

Volba transferu ovlivňuje, formuje, vzdělává, ale v neposlední řadě omezuje hloubku mezilidských vztahů, determinuje tedy převážně a nejrazantněji vztahy.

Tento aspekt si naštěstí uvědomuje okolí respondentů, které neupřednostňuje neosobní způsob komunikace. Navzdory výhodám rychlosti a popularity technologií je komunikace face to face stálá.

Komunikace face to face je v krizích využívána jako efektivní nástroj, který napomáhá zvládnutí situace. Výhoda face to face komunikace zůstává zachována díky své rychlosti a jednoznačnosti sdělení informací. Eliminace případných nedorozumění se takto vyloučí.

Pro prosperitu společnosti jsou velmi důležité kvalitní vztahy. Jejich úroveň se odvíjí od péče, časové dotace a slušného vystupování na obou stranách komunikace. Nicméně v každém vztahu je prostor pro zlepšení. V tomto případě napomohou zlepšit situaci například hodnotící rozhovory, které by zaměstnanec absolvoval se svým nadřízeným. Hodnotící rozhovory je vhodné zařadit přibližně jednou za měsíc. Rozhovor může mít vliv na různé aspekty pracovního vztahu. Lze předpokládat, že zpětná vazba se pozitivně projeví na kvalitě vztahů na pracovišti i na pracovním výkonu personálního pracovníka.

Úřadu práce České republiky může při školení personálních pracovníků a vedoucích pracovníků z oddělení lidských zdrojů využít různé metody. Každý pracovník preferuje jiný způsob studia v profesním i soukromém životě.

Výčet metod lze považovat za pouhou ukázkou možností, jak personálním pracovníkům Úřadu zprostředkovat kontakt s krizovou komunikací a jejich dovednosti a zkušenosti v této oblasti zdokonalit.

Typ metody a kvalita kontaktu může být ovlivněna intenzitou působení krizové komunikace na personálního pracovníka. Z tohoto důvodu je vhodné uvažovat nad souvztažností obou uváděných oblastí.

S ohledem na současnou pandemii covid-19 a individualitu každého zaměstnance lze předpokládat, že Úřad práce České republiky se s krizovou komunikací v těchto dnech nebude zabývat intenzivněji. Respondenti uváděli, že se s krizovou komunikací v těchto dnech setkávají, ale způsob kontaktu je vyloženě v jejich iniciativě.

Lze se domnívat, že se Úřad lépe připraví na kontakt s krizovou komunikací, až to podmínky situace dovolí. V takovém případě bude možné a žádoucí využít uvedené metody pro personální pracovníky a vedoucí pracovníky z oddělení lidských zdrojů.

## 4 Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo doporučení opatření v oblasti krizové komunikace na pozici personalisty ve společnosti XY.

Pro komplexnější pojetí tématu diplomové práce byly stanoveny dílčí cíle podporující hlavní cíl práce:

- zhodnotit frekvenci kontaktu personalisty s krizovou komunikací;
- zhodnotit úroveň současné krizové komunikace personalisty.

Uvedený cíl, včetně dílčích cílů, byl dosažen díky dotazníkovému šetření a doplňujícím individuálním rozhovorům.

Zásadou uvedených metod (dotazníkové šetření, strukturovaný rozhovor) se mohlo identifikovat propojení krizové komunikace na pozici personalisty ve společnosti. Propojení dosahují různých úrovní. Tyto úrovně byly rozděleny na tři následující oblasti. Skupiny, které jsou rozděleny na základě vlastního přístupu k užití krizové komunikace. V neposlední řadě také na základě přístupu k sebevzdělávání nezbytného k efektivní krizové komunikaci.

První oblast představovala personalisty, kteří se domnívali, že se jejich pracovní pozice s krizovou komunikací neseťká. Do druhé oblasti jsou zařazeni personalisté, kteří se s krizovou komunikací potkávají, přesto neví, jak ji aplikovat v rámci své pracovní pozice. Třetí a zároveň poslední oblast je tvořena respondenty, kteří krizovou komunikaci znají a dokáží ji využít v praxi.

Lze říci, že by mělo dojít ke sjednocení všech tří skupin respondentů. Pro první oblast respondentů je stěžejní získat poznatky, které zlepší jejich povědomí o dané oblasti.

Druhá oblast respondentů by měla začít využívat teoretické znalosti ve své profesní praxi, čímž získají větší povědomí o krizové komunikaci a dosáhnou tím většího sebevědomí v řešení krizových situací.

Třetí oblast respondentů je ve využití poznatků krizové komunikace nejdále, ale je zde stále prostor pro zlepšení. Tato skupina by měla pokračovat v nastoleném trendu a neustále se posouvat v dané oblasti.

První dílčí cíl byl zaměřen na frekvenci kontaktu personalisty s krizovou komunikací. Z výsledků otázky vyplývá diverzita názorů respondentů, kteří jsou zaměstnání na Úřadu práce České republiky.

Část respondentů se domnívá, že je frekvence užití krizové komunikace na pracovišti velmi častá. Druhá část respondentů zastává názor, který s frekvencí užití krizové komunikace nikterak nepochybuje. Data jsou unikátní pro svoji různorodost. Stejná počáteční skupina respondentů se rozdělila na dva tábory, které zastávají protichůdné názory v jednom konkrétním stanovisku, a to v krizové komunikaci. Lze polemizovat nad skutečnostmi, které vedly respondenty k právě takovým stanoviskům.

Druhý dílčí cíl hodnotil úroveň současné krizové komunikace na pozici personalisty. I u tohoto dílčího cíle byla shledána protichůdnost odpovědí. Komunikace ve společnosti je utvářena formálními i neformálními interakcemi. Vztahy vytvářejí image vně i uvnitř společnosti. Je otázkou hodnotového žebříčku individuálního zaměstnance (zaměstnavatele), co v komunikaci přijímá, a co nikoliv.

Z dlouhodobého hlediska je efektivní komunikace naprosto stěžejní pro zaměstnance i zaměstnavatele. Spokojený zaměstnanec lépe odolává stresovým situacím a podává lepší pracovní výkon, zaměstnavatel tedy dosahuje stanovených cílů efektivněji. Souhra těchto faktorů tak představuje ideální kombinaci.

Krizovou komunikaci lze vykonávat pouze při ochotě soustavného vzdělávání a v rozvoji osobních a profesních dovedností a znalostí. Pozitivní přístup k budování vlastní erudované identity efektivně a důvěryhodně působí na odbornou i laickou společnost.

Na základě výstupů plynoucích ze získaných informací jsou navrženy návrhy a doporučení pro praxi ke zlepšení krizové komunikace na Úřadu práce České republiky. Předložené informace byly získány od respondentů, kteří jsou zaměstnání ve vedoucích postech



oddělení lidských zdrojů a v personálních pozicích Úřadu práce České republiky. Budoucí rozšíření či doplnění diplomové práce by mohlo pracovat s rozšířením počtu respondentů z kontaktních poboček Úřadu práce České republiky. Informace by bylo vhodné doplnit po skončení pandemie covid-19 a analyzovat tak krizovou komunikaci v rámci krize.

# Literatura

## Monografie

ANTUŠÁK, E. VILÁŠEK, J. *Základy teorie krizového managementu*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2016. 134 s. ISBN 978-80-246-3443-2.

ARMSTRONG, M. TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-9883-7.

BRADBERRY, T. GREAVES, J. *Emoční inteligence*. 1. vyd. Praha: Albatros Media, 2013. 228 s. ISBN 978-80-265-0039-1.

CHALUPA, R. *Efektivní komunikace: pro všechny manažery a PR specialisty*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 176 s. ISBN 978-80-247-4234-2.

ČASTORÁL, Z. *Management lidského faktoru: Management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2013. 336 s. ISBN 978-80-7452-038-9.

HARTL, P. HARTLOVÁ, H. *Velký psychologický slovník*. 4. vyd. Praha: Portál, 2010. 797 s. ISBN 978-80-7367-686-5.

HENDRY, Ch. *Human Resource Management: a strategic approach to employment*. 1. vyd. Londýn: Routledge, 2012. 300 s. ISBN 9781136017292.

HOLÁ, J. a kolektiv. *Interní komunikace v teorii a praxi*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2017. 159 s. ISBN 978-80-7560-099-8.

GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 2. vyd. Brno: Paido, 2010. 261 s. ISBN 978-80-7315-185-0.

JANDOUREK, J. *Slovník sociologických pojmů: 610 hesel*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2012. 264 s. ISBN 978-80-247-3679-2.

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Pardubice: Grada Publishing, a.s. 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

OLŠOVSKÝ, J. *Slovník filozofických pojmů současnosti* [online]. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. 2011. 336 s. [cit. 2020-04-24]. ISBN 978-80-247-3613-6. Dostupné z: <https://books.google.cz/books>

PECHOVÁ, J. ŠÍŠOVÁ, V. *Assessment centrum: Moderní nástroje výběru zaměstnanců*. Praha: Management Press, 2016. 180 s. ISBN 978-80-7261-452-3.

ŘÍČAN, P. *Psychologie osobnosti: Obor v pohybu*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3133-9.

SMEJKAL, V. RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. vyd. Praha: nakladatelství Grada Publishing, a.s. 2013. 488 s. ISBN 978-80-247-4644-9.

SVETLIK, I. STAVROU-COSTEA, E. MRČELA, K. A. a et al. *Human resorces management practices in the organisations of the future*. 4. vyd., Plzeň: Aleš Čeněk, 2011. 233 s. ISBN 978-80-7380-326-1.

ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2014. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2016. 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠPATENKOVÁ, N. *Krize a krizová intervence*. 1. vyd. Praha: Grada, Psyché (Grada). 2017. 288 s. ISBN 978-80-247-5327-0.

ŠTĚTINA, J. a kolektiv. *Zdravotnictví a integrovaný záchranný systém při hromadných neštěstích a katastrofách*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2014. 584 s. ISBN 978-80-247-4578-7.

TEGZE, J. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: Techniky moderního recruitmentu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2019. 328 s. ISBN 978-8-271-0551-9.

ULRICH, D. YOUNGER, J. BROCKBANK W. ULRICH, M. *Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2014. 304 s. ISBN 978-80-247-5090-3.

URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2017. 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

VÁCHAL, J. VOCHOZKA, M. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a. s. 2013. 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

### **Odborné knihy a časopisy**

D'AMROSOVÁ, H. ČORNEJOVÁ, H. LEŠTINSKÁ, V. et al. *ABECEDA personalisty: Řízení lidských zdrojů, Personální informace-plánování a optimalizace pracovníků ve firmě, Řízení pracovního výkonu a firemní výkonnosti, Odměňování zaměstnanců pro personalisty, Zaměstnanecké výhody (benefity), Bezpečnost a ochrana při práci, zdravotní péče, Vedení personální agendy, ochrana osobních údajů, Vztahy k orgánům a institucím, Zaměstnavatel a odborová organizace rada zaměstnanců a zástupce pro oblast BOZP, Odlišnosti v personální práci v nepodnikatelské sféře*. 4.vyd. Olomouc: ANAG, 2015. ISBN 978-80-7263-934-2.

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace*. 2. vyd. Praha: Portál, 2012. 408 s. ISBN 978-80-7367-485-4.

## Internetové zdroje

BANK, R. *Význam slov*. [online]. 2019 [cit. 2018-04-06]. Dostupné z: <http://www.vyznam-slova.com/KRIZE>

BUREŠ, Z., *Psychologie práce a její užití*. [online]. 1973, 21.12.2019 [cit. 2019-21-12]. Dostupné z: <http://ujep.cz/knihovna>

FTOREK, J. *Public relations agency: PR, MEDIÁLNÍ A KRIZOVÁ KOMUNIKACE* [online]. [cit. 2020-04-24]. Dostupné z: <https://agentura-aha.cz/kurz/228-pr-medialni-a-krizova-komunikace.html>

ŠŤASTNÁ, P. Vyhledávací techniky. *Multilicence pro vstup do databází EBSCO* [online]. 2018, 09.12.2018 [cit. 2019-11-14]. Dostupné z: <http://eifl.nkp.cz/vyhl.htm>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ: *Práce a právo. Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 22.10.2019 [cit. 2019-12-18]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/prace-a-pravo>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ: *Věková struktura zaměstnanců MPSV* [online]. 5.10.2010 [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/-/2010-79068-311-vekova-struktura-zamestnancu>

PLAMÍNEK, J. *Komunikace a prezentace: Umění mluvit, slyšet a rozumět* [online]. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012 [cit. 2020-04-10]. ISBN 978-80-247-8274-4. Dostupné z: <https://books.google.cz>

TREXIMA, SPOL. S.R.O. *Příručka pro profesionální agendu a odměňování zaměstnanců* [online]. 24.1.2020 [cit. 2020-01-24]. Dostupné z: [https://ppropo.mpsv.cz/zakon\\_108\\_2006](https://ppropo.mpsv.cz/zakon_108_2006)

ÚŘAD PRÁCE ČR [online]. 18.09.2019 [cit. 2020-01-24]. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/web/cz>

WALKER, I. *Výzkumné metody a statistika* [online]. Havlíčkův Brod: Grada Publishing, 2013 [cit. 2020-02-16]. ISBN 978-80-247-3920-5. Dostupné z: [https://books.google.cz/books?id=1gjWMDYz0sAC&printsec=frontcover&dq=ian+walker+v%C3%BDzkumn%C3%A9+metody+a+statistika&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwjn7oeq\\_NXnAhWSIFwKHazICYQQ6wEIKzAA#v=onepage&q=ian%20walker%20v%C3%BDzkumn%C3%A9%20metody%20a%20statistika&f=false](https://books.google.cz/books?id=1gjWMDYz0sAC&printsec=frontcover&dq=ian+walker+v%C3%BDzkumn%C3%A9+metody+a+statistika&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwjn7oeq_NXnAhWSIFwKHazICYQQ6wEIKzAA#v=onepage&q=ian%20walker%20v%C3%BDzkumn%C3%A9%20metody%20a%20statistika&f=false)

## **Seznam příloh**

Příloha I – Dotazník s výzkumnými otázkami	I
Příloha II – Požadavky na pozici personalisty ÚP ČR	V
Příloha III – Dodatečný telefonní rozhovor	VI
Příloha IV – Návratnost dotazníkového šetření	VII
Příloha V – Seznam krajských a kontaktních poboček ÚP ČR	VIII
Příloha VI – Kontingenční tabulka	IX
Příloha VII – Graf a tabulka četností pro výzkumnou otázku č. 14	X
Příloha VIII – Školení pracovníků Úřadu práce České republiky	XII

# Příloha I – Dotazník s výzkumnými otázkami

Vážení respondenti,

jsem studentkou Vysoké školy ekonomie a managementu v Praze, obor Management firem se specializací na lidské zdroje.

Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění předloženého dotazníku, který slouží jako podklad k mé diplomové práci s názvem Vývoj krizové komunikace personalisty pro zabezpečení HR oddělení ve společnosti XY.

V předloženém dotazníku byly využity otevřené i uzavřené typy otázek u kterých si můžete vybrat odpověď, která s Vaším názorem koresponduje nejvíce.

Dotazník je zcela anonymní. K samotnému vyplnění budete potřebovat přibližně 10 minut. Upozorňuji, že dotazník lze otevřít a zodpovědět pouze jednou. Nelze se k dotazníku vracet.

Děkuji za Váš čas a názor.

Kateřina Vocásková,  
studentka VŠEM

- 1) Na jaké pobočce Úřadu práce ČR jste zaměstnán/a?**
  - a) Kontaktní pobočka (okresní)
  - b) Krajská pobočka
  
- 2) Ve své profesi jste se s pojmem krizová komunikace?**
  - a) Setkal/a
  - b) Nesetkal/a
  
- 3) Jak moc ovlivňuje efektivní krizová komunikace chod společnosti?**
  - a) Velmi
  - b) Částečně
  - c) Vůbec
  
- 4) Jaká je frekvence užití krizové komunikace na Vašem pracovišti (tzn. více než jednou za měsíc)?**
  - a) Častá
  - b) Velmi častá
  - c) Žádná
  
- 5) Jaký je přístup Vašeho pracoviště k odbornému školení v oblasti krizové komunikace?**
  - a) Aktivní
  - b) Neutrální
  - c) Pasivní



- 6) Jaký postoj zastává Vaše pracoviště k odbornému školení v oblasti krizové komunikace?**
- a) Pozitivní
  - b) Neutrální
  - c) Negativní
- 7) Jak jste nápomocná/ý jako personalista pro společnost v rámci krizové komunikace?**
- a) Velmi
  - b) Částečně
  - c) Vůbec
- 8) Jak jste spokojen/a se svými kompetencemi personalisty v rámci krizové komunikace?**
- a) Velmi
  - b) Částečně
  - c) Vůbec
- 9) Nástroj interní komunikace Vašeho zaměstnavatele (face to face komunikace) je na vysoké úrovni.**
- a) Souhlasím
  - b) Spíše souhlasím
  - c) Spíše nesouhlasím
  - d) Nesouhlasím
- 10) Kam byste se obrátil/a pro pomoc z pozice personalisty, pokud byste chtěl/a řešit problém související s krizovou komunikací ve Vaší společnosti?**
- .....
- 11) Jaký je Váš názor na pozici personalisty v rámci krizové komunikace?**
- .....
- 12) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**
- a) Vyšší odborné vzdělání
  - b) Odborné střední vzdělání
  - c) Vysokoškolské vzdělání
- 13) Ve kterém kraji České republiky jste zaměstnán/a?**
- a) Praha
  - b) Královéhradecký kraj
  - c) Vysočina
  - d) Karlovarský kraj
  - e) Jihomoravský kraj
  - f) Ústecký kraj
  - g) Pardubický kraj
  - h) Zlínský kraj
  - i) Středočeský kraj
  - j) Plzeňský kraj

- k) Olomoucký kraj
- l) Moravskoslezský kraj
- m) Liberecký kraj
- n) Jihočeský kraj

**14) Do jaké věkové kategorie patříte?**

- a) 18-30 let
- b) 31-40 let
- c) 41-50 let
- d) 51 a více let

**15) Jakého jste pohlaví?**

- a) Žena
- b) Muž

Děkuji za Váš čas a názor.

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

## **Příloha II – Požadavky na pozici personalisty ÚP ČR**

### **Požadavky na pozici personalisty ÚP ČR**

Dle Úřadu práce ČR (2020) kvalifikační a další požadavky (pro toto služební místo) jsou jasně vymezeny zákonem č. 234/2014 Sb., o státní službě, ve znění pozdějších předpisů. Legislativní rámec je platný a neměnný od 6.11.2014 s účinností od 1.1.2015. Legislativní rámec, který upravuje práva a povinnosti zaměstnance v konkrétním služebním poměru, na konkrétním služebním místě.

### **Úřad práce ČR (2020) zveřejňuje na svých webových stránkách osobní předpoklady zaměstnance úřadu:**

- excelentní komunikační schopnosti;
- bezúhonnost;
- zdravotní způsobilost;
- plná právní kvalifikace ke všem právním skutečnostem;
- odpovědnost, samostatnost;

### **Úřad práce ČR (2020) zveřejňuje na svých webových stránkách profesní předpoklady zaměstnance úřadu:**

Souhrn (seznam) osobních i profesních predispozic vhodných k výkonu vedení profese byl podepřen primárními (elementárními) statistickými otázkami, které uzavírají profil oslovených respondentů.

Zdroj: Úřad práce České republiky (2020)

## Příloha III – Dodatkový telefonní rozhovor

Název: Transkripce telefonního rozhovoru se zaměstnankyní ÚP České republiky

Přepis nahrávky 1

Datum realizace rozhovoru: 20.03.2020

Délka rozhovoru: 3:58

T = Tazatel (autorka diplomové práce)

X = Zaměstnankyně ÚP ČR

*X: Úřad práce, XXXX (jméno respondentky z ÚP ČR).*

T: Dobrý den, Kateřina Vocásková, studentka vysoké školy. Paní XXXX, volám Vám kvůli vyplnění dotazníku k mé diplomové práci, pokud byste na mě měla chvíli?

*X: Hmm, a co to obnáší?*

T: Obnáší to to, že bych Vám položila 15 otázek na které byste mi odpověděla. Špatné odpovědi tam nejsou. A byl by to jenom takhle rychlý dotazník po telefonu.

*X: Tak spusíte. Nevím, jestli to takhle po telefonu zvládnou.*

T: První otázka se ptá, jestli jste se ve své profesi setkala s pojmem krizová komunikace?

a) Setkala

b) Nesetkala

*X: Ne, nesetkala*

T: Dobře. Hmm, Případně, jak moc ovlivňuje efektivní krizová komunikace chod společnosti? Jestli velmi, částečně, anebo vůbec?

*X: Já vůbec nevím, co vám mám odpovědět. Asi částečně.*

T: Dobře. Zkusíme to dále. Případě, jaké je užití krizové komunikace na vašem pracovišti. Máte zase 3 možnosti. Častá? Velmi častá? Žádná?

*X: Žádná, no.*

T: Dobře. Jaký je přístup Vašeho pracoviště k odbornému školení v oblasti krizové komunikace? Můžete si vybrat mezi odpověďmi aktivní, neutrální, pasivní.

*X: No, určitě no, pasivní.*

T: Jaký postoj zastává Vaše pracoviště v oblasti krizové komunikace? Opět máte tři možnosti, pozitivní, neutrální, negativní.

*X: Negativní.*

T: Hmm. Jak jste nápomocný jako personalista v oblasti krizové komunikace? Velmi? Částečně, vůbec?

*X: Vůbec.*

T: Dobře, nástroj interní komunikace (face to face) je na vysoké úrovni. S tím souhlasíte, spíše souhlasíte, spíše nesouhlasíte, nesouhlasíte?

*X: Spíše souhlasím. Bohužel jsem Vám asi moc nepomohla.*

T: Ještě tady mám pár otázek jenom. Kam byste se případně obrátila pro pomoc z pozice personalisty, pokud byste chtěla řešit problém, který souvisí s krizovou komunikací ve Vaší společnosti? Například na svého nadřízeného?

*X: Na nadřízeného? No, my se musíme obvykle obracet na generální ředitelství.*

T: Takže na generální ředitelství. Dobře. Jaký je Váš názor na pozici personalisty v rámci krizové komunikace? Jestli máte nějaký názor na krizovou komunikaci?

*X: Mě to vůbec nic neříká.*

T: Dobře. Ted už jenom takového všeobecné otázky. Případně jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

*X: Odborné s maturitou.*

T: Děkuji. Ve kterém kraji jste zaměstnána?

*X: Vysočina.*

T: Do jaké věkové kategorie patříte?

- a) 20-30
- b) 31-40
- c) 41-50
- d) 51 a více

*X: 51 a více.*

T: Omlouvám se za osobní otázku.

*X: Ne, to nevadí*

T: To bude ode mě v tuto chvíli všechno, Paní XXX. Moc vám děkuji za pomoc. Hezký dne

*X: Není zač, Na shledanou*

T: Děkuji, Na shledanou.

Zdroj: vlastní zpracování

## **Příloha IV – Návratnost dotazníkového šetření**

K dotazníkového šetření bylo osloveno celkem 50 respondentů z krajských poboček Úřadu práce České republiky. Z krajských poboček bylo získáno 45 odpovědí a 3 odpovědi pocházeli od zaměstnanců kontaktních poboček Úřadu práce České republiky. Návratnost dotazníkového šetření je vypočítána z následujícího vzorce:

*Rovnice 1 - Návratnost dotazníkového šetření*

$$\left(\frac{48}{50}\right) * 100 = 96,00 \%$$

Zdroj: vlastní zpracování

Návratnost dotazníkového šetření se pohybuje okolo 96,00 %.

Zdroj: vlastní zpracování

## **Příloha V – Seznam krajských a kontaktních poboček ÚP ČR**

**1. Úřad práce – krajská pobočka pro hlavní město Prahu Praha** – správním obvodem je území hlavního města Prahy.

**2. Úřad práce – krajská pobočka v Příbrami**

Středočeský kraj – správním obvodem jsou území okresů Benešov, Beroun, Kladno, Kolín, Kutná Hora, Mělník, Mladá Boleslav, Nymburk, Praha-východ, Praha-západ, Příbram a Rakovník.

**3. Úřad práce – krajská pobočka v Českých Budějovicích**

Jihočeský kraj – správním obvodem jsou území okresů České Budějovice, Český Krumlov, Jindřichův Hradec, Písek, Prachatice, Strakonice a Tábor.

**4. Úřad práce – krajská pobočka v Plzni**

Plzeňský kraj – správním obvodem jsou území okresů Domažlice, Klatovy, Plzeň-město, Plzeň-sever, Plzeň-jih, Rokycany a Tachov.

**5. Úřad práce – krajská pobočka v Karlových Varech**

Karlovarský kraj – správním obvodem jsou území okresů Cheb, Karlovy Vary a Sokolov.

**6. Úřad práce – krajská pobočka v Ústí nad Labem**

Ústecký kraj – správním obvodem jsou území okresů Děčín, Chomutov, Litoměřice, Louny, Most, Teplice a Ústí nad Labem.

**7. Úřad práce – krajská pobočka v Liberci**

Liberecký kraj – správním obvodem jsou území okresů Česká Lípa, Jablonec nad Nisou, Liberec a Semily.

**8. Úřad práce – krajská pobočka v Hradci Králové**

Královéhradecký kraj – správním obvodem jsou území okresů Hradec Králové, Jičín, Náchod, Rychnov nad Kněžnou a Trutnov.

**9. Úřad práce – krajská pobočka v Pardubicích**

Pardubický kraj – správním obvodem jsou území okresů Chrudim, Pardubice, Svitavy a Ústí nad Orlicí.

**10. Úřad práce – krajská pobočka v Jihlavě**

Kraj Vysočina – správním obvodem jsou území okresů Havlíčkův Brod, Jihlava, Pelhřimov, Třebíč a Žďár nad Sázavou.

**11. Úřad práce – krajská pobočka v Brně**

Jihomoravský kraj – správním obvodem jsou území okresů Blansko, Brno-město, Brno-venkov, Břeclav, Hodonín, Vyškov a Znojmo.

**12. Úřad práce – krajská pobočka v Olomouci**

Olomoucký kraj – správním obvodem jsou území okresů Jeseník, Olomouc, Prostějov, Přerov a Šumperk.

**13. Úřad práce – krajská pobočka v Ostravě**

Moravskoslezský kraj – správním obvodem jsou území okresů Bruntál, Frýdek-Místek, Karviná, Nový Jičín, Opava a Ostrava-město.

**14. Úřad práce – krajská pobočka ve Zlíně**

Zlínský kraj – správním obvodem jsou území okresů Kroměříž, Uherské Hradiště, Vsetín a Zlín.

Zdroj: Úřad práce České republiky (2020)



Tabulka obsahuje celkový počet respondentů, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. Respondenti jsou rozděleni podle počtu personálních pracovníků a vedoucích pracovníků oddělení lidských zdrojů.

*Tabulka 20 Počet respondentů dotazníkového šetření*

Kraje České republiky	Počet personalistů z jednotlivých krajů ČR	Počet oslovených personalistů (vedoucí pracovníků)
Praha	10	1
Královohradecký kraj	3	-
Vysočina	2	-
Karlovarský kraj	2	-
Jihomoravský kraj	4	-
Ústecký kraj	3	1
Pardubický kraj	1	-
Zlínský kraj	2	-
Středočeský kraj	4	1
Plzeňský kraj	4	1
Olomoucký kraj	3	-
Moravskoslezský kraj	5	1
Liberecký kraj	3	1
Jihočeský kraj	2	-
Celkem	48	6

Zdroj: vlastní zpracování

Sloupec Počet oslovených personalistů (vedoucích pracovníků) zobrazuje ve kterých krajích byly osloveny vedoucí pracovníci. Celkem se dotazníkového šetření zúčastnilo 6 vedoucích pracovníků, kteří jsou zaměstnání na krajských pobočkách Úřadu práce České republiky (viz Tabulka 20 Počet respondentů dotazníkového šetření).

## Příloha VI –Kontingenční tabulka

Kontingenční tabulka byla v diplomové práci použita k sumarizaci dat. Data byla získána z dotazníkového šetření, protože se dále pracovalo s odpověďmi respondentů. Získané odpovědi byly složeny do sloupců a řádků. Ve sloupcích kontingenčních tabulky byly rozepsány výzkumné otázky. Do řádků kontingenční tabulky byly zaznamenány odpovědi personálních pracovníků úřadu práce.

K sumarizaci dat byl využit elektronický tabulkový procesor Excel. Tabulkový procesor umožňuje práci s velkým počtem dat. Odpovědi byly analyzovány. Následně byly data zobrazovány podle vzájemné souvislosti znaků.

Obrázek 3 Kontingenční tabulka pro výpočet Chí-kvadrát testu

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
1		1) Na jaké pobočce Úřadu práce ČR	2) Ve své profes	3) Jak moc ovlivňuje efr	4) Jaká je frekvenc	5) Jaký je přístup	6) Jaký postoj za	7) Jak jste nápo	8) Jak jste spokojen/a se	9) Náštoři interní komunikace	10) Kam byste se obrátil/a pr	11) Jaký je váš názor na poz	12) Jaké je Vaše nejvýšší dosažené vzděl	13) Do jak
2		Otázka 1	Otázka 2	Otázka 3	Otázka 4	Otázka 5	Otázka 6	Otázka 7	Otázka 8	Otázka 9	Otázka 10	Otázka 11	Otázka 12	Otázka 13
3	Respondent 1	Krajská pobočka	Setka/a	Částečně	Částa	Aktivní	Negativní	Částečně	Velmi	Spíše nesouhlasím	Externí pracovník / vedoucí	Nevím	Vysokoškolské vzdělání, Univerzitní	41-50 let
4	Respondent 2	Krajská pobočka	Setka/a	Částečně	Velmi častá	Aktivní	Neutrální	Velmi	Vůbec	Souhlasím	Vedoucí	Nevím	Vysokoškolské vzdělání, Univerzitní	51 a více
5	Respondent 3	Krajská pobočka	Nesetka/a	Velmi	Velmi častá	Aktivní	Neutrální	Částečně	Částečně	Souhlasím	Vedoucí	Užitečná pozice	Vyšší odborné vzdělání	31-40 let
6	Respondent 4	Krajská pobočka	Setka/a	Částečně	Velmi častá	Aktivní	Negativní	Částečně	Částečně	Spíše nesouhlasím	vedoucí	těžko říci	Vysokoškolské vzdělání, Univerzitní	41-50 let
7	Respondent 5	Krajská pobočka	Nesetka/a	Vůbec	Velmi častá	Pasivní	Neutrální	Vůbec	Vůbec	Spíše souhlasím	vedoucí	užitečný	Vyšší odborné vzdělání	31-40 let
8	Respondent 6	Krajská pobočka	Nesetka/a	Částečně	Velmi častá	Neutrální	Neutrální	Velmi	Částečně	Spíše souhlasím	Na vedoucho	Má to smysl	Vyšší odborné vzdělání	51 a více
9	Respondent 7	Krajská pobočka	Nesetka/a	Velmi	Častá	Neutrální	Negativní	Vůbec	Částečně	Spíše souhlasím	Nadřazený, příspělné Generální	Nesetka/a jsem se s krizovou	Odborné střední vzdělání	51 a více
10	Respondent 8	Krajská pobočka	Setka/a	Částečně	Velmi častá	Aktivní	Pozitivní	Částečně	Částečně	Spíše souhlasím	na krajskou pobočku	žádný	Vysokoškolské vzdělání, Univerzitní	51 a více
11	Respondent 9	Krajská pobočka	Nesetka/a	Vůbec	Velmi častá	Neutrální	Pozitivní	Částečně	Částečně	Spíše souhlasím	na vedoucho	zásadní	Vyšší odborné vzdělání	41-50 let
12	Respondent 10	Kontaktní pobočka (okresní)	Setka/a	Částečně	Častá	Aktivní	Neutrální	Velmi	Částečně	Souhlasím	na kolegu	dobrý	Vysokoškolské vzdělání, Univerzitní	41-50 let
13	Respondent 11	Krajská pobočka	Setka/a	Velmi	Velmi častá	Neutrální	Neutrální	Vůbec	Částečně	Spíše souhlasím	odborník v této oblasti	personalista je podřídná oso	Vysokoškolské vzdělání, Univerzitní	51 a více
14	Respondent 12	Krajská pobočka	Nesetka/a	Velmi	Velmi častá	Pasivní	Pozitivní	Velmi	Částečně	Spíše nesouhlasím	Na nadřazený orgán.	Momentálně velice nezbytný	Vysokoškolské vzdělání, Univerzitní	31-40 let
15	Respondent 13	Krajská pobočka	Nesetka/a	Vůbec	Častá	Neutrální	Neutrální	Vůbec	Vůbec	Souhlasím	generální ředitelství	nemám názor, s touto proble	Odborné střední vzdělání	51 a více
16	Respondent 14	Krajská pobočka	Nesetka/a	Částečně	Velmi častá	Aktivní	Negativní	Částečně	Částečně	Souhlasím	na nadřazený orgán	Pozice personalisty je v krizov	Vysokoškolské vzdělání, Univerzitní	51 a více
17	Respondent 15	Krajská pobočka	Setka/a	Částečně	Žádná	Neutrální	Pozitivní	Částečně	Částečně	Spíše souhlasím	na nadřazený orgán - gá ÚP	neutrální	Vysokoškolské vzdělání, Univerzitní	51 a více
18	Respondent 16	Krajská pobočka	Setka/a	Částečně	Častá	Pasivní	Neutrální	Velmi	Vůbec	Spíše souhlasím	na gá	Tato pozice nemá být opomí	Vyšší odborné vzdělání	41-50 let
19	Respondent 17	Krajská pobočka	Setka/a	Vůbec	Častá	Aktivní	Pozitivní	Velmi	Částečně	Souhlasím	Problém s krizovou komunika	Personalista představuje kon	Vyšší odborné vzdělání	51 a více
20	Respondent 18	Krajská pobočka	Nesetka/a	Velmi	Žádná	Neutrální	Negativní	Velmi	Velmi	Spíše nesouhlasím	vedoucí, nadřazený	souhlasím	Odborné střední vzdělání	51 a více
21	Respondent 19	Krajská pobočka	Setka/a	Částečně	Velmi častá	Pasivní	Pozitivní	Částečně	Částečně	Spíše souhlasím	na zkušenější kolegy	záleží na okolnostech případu	Vysokoškolské vzdělání, Univerzitní	51 a více
22	Respondent 20	Krajská pobočka	Nesetka/a	Velmi	Častá	Neutrální	Neutrální	Velmi	Částečně	Spíše nesouhlasím	ředitel kanceláře krajské pobo	bohužel neustím...	Vysokoškolské vzdělání, Univerzitní	41-50 let
23	Respondent 21	Krajská pobočka	Setka/a	Velmi	Velmi častá	Neutrální	Pozitivní	Vůbec	Částečně	Spíše souhlasím	odborná literatura, sítě	n	Vysokoškolské vzdělání, Univerzitní	51 a více
24	Respondent 22	Krajská pobočka	Nesetka/a	Vůbec	Žádná	Aktivní	Pozitivní	Velmi	Vůbec	Souhlasím	Obrátila bych se na krizový in	Personalista se do krizové kv	Vyšší odborné vzdělání	41-50 let
25	Respondent 23	Krajská pobočka	Nesetka/a	Částečně	Velmi častá	Pasivní	Pozitivní	Velmi	Částečně	Souhlasím	Ředitel krajské pobočky	Jako personalistky na ÚP se i	Vysokoškolské vzdělání, Univerzitní	18-30 let
26	Respondent 24	Krajská pobočka	Setka/a	Velmi	Žádná	Neutrální	Neutrální	Vůbec	Částečně	Spíše souhlasím	na nadřazené	minimální možnost ovlivnit z	Vysokoškolské vzdělání, Univerzitní	18-30 let
27	Respondent 25	Krajská pobočka	Setka/a	Velmi	Častá	Aktivní	Pozitivní	Velmi	Vůbec	Souhlasím	nikam	nikam	Vysokoškolské vzdělání, Univerzitní	18-30 let
28	Respondent 26	Krajská pobočka	Nesetka/a	Částečně	Velmi častá	Aktivní	Pozitivní	Částečně	Částečně	Spíše souhlasím	ojojojo	kojojo	Odborné střední vzdělání	41-50 let
29	Respondent 27	Krajská pobočka	Setka/a	Velmi	Velmi častá	Neutrální	Neutrální	Částečně	Vůbec	Spíše souhlasím	Externí pracovník / vedoucí	Nevím	Vyšší odborné vzdělání	41-50 let
30	Respondent 28	Krajská pobočka	Setka/a	Částečně	Častá	Aktivní	Pozitivní	Velmi	Částečně	Souhlasím	vedoucí	Nevím	Vysokoškolské vzdělání, Univerzitní	51 a více
31	Respondent 29	Krajská pobočka	Nesetka/a	Velmi	Velmi častá	Neutrální	Pozitivní	Částečně	Částečně	Souhlasím	vedoucí	Užitečná pozice	Vyšší odborné vzdělání	31-40 let
32	Respondent 30	Krajská pobočka	Setka/a	Vůbec	Velmi častá	Pasivní	Pozitivní	Částečně	Částečně	Spíše souhlasím	vedoucí	těžko říci	Vysokoškolské vzdělání, Univerzitní	41-50 let
33	Respondent 31	Krajská pobočka	Nesetka/a	Velmi	Žádná	Aktivní	Neutrální	Velmi	Částečně	Souhlasím	vedoucí	užitečný	Odborné střední vzdělání	31-40 let

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 3 s kontingenční tabulkou ukazuje, jak byly data složena pro výpočet statistického testu Chí-kvadrát. Jednotlivé otázky byly zaznamenány do svislých sloupců B až P. Odpovědi od respondentů byly vypsány do sloupce A. Odpovědi byly odlišeny označením respondent a číslo.

Zdroj: vlastní zpracování

## Příloha VII – Graf a tabulka četností pro výzkumnou otázka č. 14

### 16) Jakého jste pohlaví?

- a) Žena
- b) Muž

Výzkumná otázka se zaměřovala na zjišťování četnosti pohlaví u respondentů Úřadu Práce České republiky, kteří jsou zaměstnáni jako vedoucí personálního oddělení a řadový personální pracovníci.

Graf 15 Otázka čtrnáctá dotazníkového šetření



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Výsledky k výzkumné otázce číslo 14 jsou zobrazeny v tabulce (Tabulka 19 Absolutní a relativní četnost pro graf 14) a grafu (Graf 14 Otázka čtrnáctá dotazníkového šetření). Ze získaných dat byla vytvořena četnost (absolutní, relativní). Tabulka zobrazující četnosti byla vytvořena z důvodu přehlednosti zastoupení individuálních odpovědí ve výzkumné otázce. Ze získaných dat byl vytvořen sloupcový graf (histogram). Pro lepší orientaci je graf barevně zpracovaný.

Tabulka 19 Absolutní a relativní četnost pro graf 14

Možnosti	Odpovědi
Muž	0
Žena	48
Celkem	48

Zdroj: vlastní zpracování

Dotazníkového šetření se zúčastnily pouze ženy. Navzdory tomu, že byl dotazník odeslán ženám i mužům, se žádný muž nechtěl zúčastnit, proto uvedené informace pocházejí pouze od zaměstnankyň Úřadu práce České republiky.

Jeden z eventálních důvodů, proč je v oblasti více žen může být, že pozice personálních pracovníků přitahuje více ženy než muže. Státní sféra pravděpodobněji přitahuje ženy, protože představuje jistotu zaměstnání, která může být pro ženy atraktivním zajištěním rodiny.

## Příloha VIII – Školení pracovníků Úřadu práce České republiky

Školení na Úřadu práce České republiky jsou realizována přes program FIORI, prostřednictvím něž jsou zaměstnancům úřadu odesílány pozvánky na školení. Pozvánky jsou rozesílány na e-mailové adresy zaměstnanců a obsahují základní informace o plánovaném školení včetně důležitých termínů konání.

V programu jsou oslovováni pouze zaměstnanci, kteří byli pro daný typ školení zvoleni. Skupina kontaktů lze přednastavit pro konkrétní skupinu zaměstnanců.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že školení na téma krizová komunikace na Úřadu práce České republiky není prioritou. Přesto mají někteří respondenti povědomí o krizové komunikaci a snaží se ji ve výkonu své profese personalisty využívat. Bohužel je těchto respondentů minimum. Do budoucna by bylo vhodné krizovou komunikaci zařadit k pravidelným školením. Zaměstnanci jsou pravidelně (1x ročně) proškolení od pracovníků Policie České republiky. V oblasti krizové komunikace by bylo vhodné zvolit stejnou četnost školení.

Nabídek na školení krizové komunikace je mnoho a jsou velmi variabilní, zaměstnavatel si tedy může vybrat, které z nich využije.

Public relations agency (2020) nabízí školení na téma krizová komunikace, jež je věnováno všem pracovníkům, kteří se setkávají s krizovou komunikací. Během školení je kladen důraz na trénink, který zúčastněným pomůže pochopit a zvládnout krizovou komunikaci uvnitř i vně společnosti. Při školení jsou využívány různé učební metody (výklad, komentovaná diskuse, nácvik modelových situací, hraní rolí, případové studie, videotrénink), které pomohou ukotvit nové znalosti a přeměnit je v dovednosti.

Tabulka 200 Náklady školení

Kraje České republiky	Počet personalistů z jednotlivých krajů ČR	Cena školení 1 osoby	Náklady školení na jednotlivé pobočky ÚP ČR
Praha	10	6950	69500
Královehradecký kraj	3	6950	20850
Vysočina	2	6950	13900
Karlovarský kraj	2	6950	13900
Jihomoravský kraj	4	6950	27800
Ústecký kraj	3	6950	20850
Pardubický kraj	1	6950	6950
Zlínský kraj	2	6950	13900
Středočeský kraj	4	6950	27800
Plzeňský kraj	4	6950	27800
Olomoucký kraj	3	6950	20850
Moravskoslezský kraj	5	6950	34750
Liberecký kraj	3	6950	20850
Jihočeský kraj	2	6950	13900

Zdroj: vlastní zpracování

Public relations agency (2020) uvádí na svých webových stránkách termín školení, který je možný kdykoliv provést ve všední den v uvedených hodinách (9:00-17:00 hod.). Školení se ujme zkušený přednášející a profesionál z praxe a uskuteční se v Praze. Školení pro 1 osobu stojí 6950 Kč. Maximální počet zúčastněných osob není stanoven. Přesto lze usuzovat, že se maximální počet zúčastněných bude pohybovat okolo 10–20 osob na školení, aby byl zajištěn kontakt se všemi zúčastněnými osobami.

Do budoucna by bylo vhodné toto školení zařadit k pravidelným školením pro pracovníky Úřadu práce České republiky.