

Krizová komunikace OKD, a.s.

Eva Klepáčová

Bakalářská práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Eva Klepáčová**
Osobní číslo: **K11448**
Studijní program: **B7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Krizová komunikace OKD, a.s.**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska k tématu práce se zaměřením na krizovou komunikaci a mediální analýzu. Definujte cíle práce a popište metodický postup práce.
2. Proveďte mediální analýzu vztahující se k řešenému problému. Definujte kritéria analýzy a výběr médií.
3. Realizujte kvalitativní šetření doplňující mediální analýzu.
4. Z provedených analýz vyvodte závěry a navrhněte doporučení vztahující se k tématu a řešenému problému.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

KOHOUT, Jaroslav. Veřejné mínění, image a metody public relations. Vyd. 1. Praha: Management Press, 122 s. ISBN 80-726-1006-6.

NĚMEC, Petr. Public relations: Praxe komunikace s veřejností. 1.vyd. Praha: Management Press, 1996, 167 s. ISBN 80-859-4320-4.

NĚMEC, Petr. Public relations. Komunikace v konfliktních a krizových situacích. 1. vyd. Praha: Management Press, 1999, 125 s. ISBN 80-859-4366-2.

VYMĚTAL, Štěpán. Krizová komunikace a komunikace rizika. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 176 s. ISBN 978-80-247-2510-9.

BLACK, Sam. Nejúčinnější propagace Public Relations. 1. vyd. Praha: GradaPublishing, 1994. ISBN 80-7169-106-2.

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce:

31. ledna 2014

Termín odevzdání bakalářské práce:

25. dubna 2014

Ve Zlíně dne 7. dubna 2014

doc. MgrA. Jana Janíková, ArtD.
děkanka



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

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

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

Ve Zlíně 22. 4. 2014

EVA KLEPÁČOVÁ
Jméno, příjmení, podpis

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ABSTRAKT

Práce pojednává o krizové komunikaci společnosti OKD. V průběhu roku 2013 se potýkala s finančními problémy, proběhly zátěžové testy, které rozhodly o konci Dolu Paskov, v rámci probíhající restrukturalizace a zeštíhlování organizační struktury společnosti se propouštělo a jiná úsporná opatření vždy vyvolají negativní ohlasy. Společnost se musela potýkat s negativně naladěnou veřejností a tato práce hodnotí, do jaké míry bylo její komunikační snažení úspěšné, co by mohlo být vyhodnoceno jako dostačující a nedostačující. Součástí práce je kvalitativní a kvantitativní mediální analýza, která se zaměřovala na největší zpravodajské servery. Přičemž cílem práce je zhodnocení krizové komunikace vycházející ze společnosti OKD.

Klíčová slova: public relations, krize, krizová komunikace, mediální analýza, seznam významných událostí, tiskové zprávy, krizový manuál, analýza rizik.

ABSTRACT

This work deals with crisis communication company OKD. During 2013, faced financial problems were stress tests, which decided to end mine Paskov, as part of ongoing restructuring and downsizing organizational structure with dismissals and other austerity measures will always cause negative reactions. The company had to deal with negative public sentiment, and this work assesses the extent to which the communication efforts successful, what could be assessed as insufficient and inadequate. Part of the work is a qualitative and quantitative media analysis that focused not largest news sites. Taking aim of this work is to evaluate the crisis communication deflection gaping of OKD.

Keywords: public relations, crisis, crisis communications, media analysis, list of significant events, press releases, risk analysis

Děkuji vedoucí práce, Ing. Mgr. Olze Juráškové, Ph.D. za vedení a rady při tvorbě. Také děkuji své rodině a přátelům za jejich podporu při studiu.

Motto: „Scio mi nihil scire.“ (Sókratés)

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

Ve Zlíně dne 23.4.2014

.....
Eva Klepáčová

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 PUBLIC RELATIONS	12
1.1 DEFINICE.....	12
1.2 DĚLENÍ.....	13
1.2.1 Interní	13
1.2.2 Externí	13
1.2.3 Další dělení.....	14
1.3 AKTIVITY PUBLIC RELATIONS.....	16
1.3.1 Publicita.....	16
1.3.2 Event marketing	16
1.3.3 Krizová komunikace	16
1.3.4 Lobbying	17
1.3.5 Sponzoring	17
1.4 CSR	18
1.5 CORPORATE IDENTITY	18
1.6 ZÁJMOVÉ SKUPINY, CÍLOVÉ SKUPINY, ČÁSTEČNÉ VEŘEJNOSTI	19
2 KRIZOVÁ KOMUNIKACE	22
2.1 KONFLIKT, KRIZE, KATASTROFA.....	22
2.2 ŽIVOTNÍ CYKLUS KRIZE	23
2.3 PŘÍČINY A DRUHY KRIZÍ	24
2.4 IDENTIFIKACE RIZIK	26
2.5 KRIZOVÝ PLÁN A SCÉNÁŘ (MANUÁL)	28
2.6 KRIZOVÝ TÝM A OSOBNOST MLUVČÍHO.....	31
2.7 STRATEGIE V KRIZOVÉ KOMUNIKACI.....	34
3 METODIKA PRÁCE	37
3.1 MEDIÁLNÍ ANALÝZA	37
3.2 VYBRANÁ MÉDIA PRO ANALÝZU	37
3.3 CÍL PRÁCE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY	38
II PRAKTICKÁ ČÁST	39
4 O SPOLEČNOSTI	40
4.1 PROFIL SPOLEČNOSTI A MAJETKOVÁ STRUKTURA.....	40
4.1.1 Oblast působení.....	41
4.2 HISTORIE.....	42
4.3 SOUČASNOST.....	43
4.3.1 Vize společnosti	44
4.3.2 CSR aktivity	44
5 KRIZOVÁ KOMUNIKACE	46
5.1 VÝZNAMNÉ UDÁLOSTI.....	46
5.2 TISKOVÉ ZPRÁVY NWR A OKD.....	51
5.2.1 Tiskové zprávy NWR.....	51

5.2.2	Tiskové zprávy OKD	55
5.3	ANALYZOVANÉ SERVERY	58
5.3.1	Aktuálně.cz.....	59
5.3.2	iHNed.cz.....	59
5.3.3	iDNES.cz.....	59
5.3.4	Lidovky.cz.....	60
5.3.5	Novinky.cz	60
5.4	MEDIÁLNÍ ANALÝZA	61
5.4.1	Rozložení publicity podle témat.....	61
5.4.2	Vyznění jednotlivých témat	63
5.4.3	Rozložení publicity podle kvality	64
5.4.4	Klíčové autoři	66
5.4.5	Historický graf	67
5.5	VERIFIKACE VÝZKUMNÉ OTÁZKY	68
	ZÁVĚR	69
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	71
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	74
	SEZNAM OBRÁZKŮ	75
	SEZNAM TABULEK.....	76
	SEZNAM PŘÍLOH.....	77
	BUDEME STÁVKOVAT, ŘEKLI LIDÉ V OKD. UŽ URČILI TERMÍNY	78
	HORNÍCI Z OKD BUDOU STÁVKOVAT. TŘIKRÁT BĚHEM DVOU TÝDNŮ.....	80
	HORNÍCI Z OKD BUDOU STÁVKOVAT ČTYŘI HODINY, PAK DEN A TŘI DNY	82
	ZAMĚSTNANCI OKD VYHLÁSILI STÁVKU, ZAČNOU S NÍ PŘÍŠTÍ ÚTERÝ. V PROSICI HROZÍ TŘÍDENNÍ STÁVKA	84
	HORNÍCI OKD VYHLÁSILI STÁVKU	88

ÚVOD

Výběr společnosti OKD, a.s. (dále jen OKD) pro tuto bakalářskou práci má pro mě osobní motiv. Díky různým aktivitám pro rodinné příslušníky zaměstnanců jsem měla možnost, mnohé zažít a vidět, jsem totiž dcerou jednoho z horníků pracujících v OKD. Aktivity společnosti se dotýkají téměř každého obyvatele Moravskoslezského kraje, kterým jsem i já, což byl další motiv pro výběr zrovna této společnosti.

Krizová komunikace OKD byla vybrána proto, že v loňském roce procházela společnost krušným a náročným rokem, který se nesl ve znamení propouštění, snižování mezd a jiných nepříjemných úsporných opatření. A proto můžeme loňskou komunikaci nazvat krizovou.

Práce pojednává o krizové komunikaci společnosti OKD. Půjde o popis toho, co se stalo, proč se společnost dostala do krize a jak v ní komunikovala. To vše bude opřeno o tiskové zprávy jak OKD, tak její mateřské společnosti New World Resources Plc (dále jen NWR) a mediální analýzu. Hlavním cílem práce je zhodnocení komunikace v době, kdy byla společnost v krizi. Dílčím cílem je vytvoření seznamu významných událostí, který bude sloužit jako opěrný bod pro hodnocení komunikace v souvislosti s tiskovými zprávami a komunikací bez tiskových zpráv. Vzhledem k faktu, že společnost OKD je jedním z největších zaměstnavatelů nejen v kraji, ale i v celorepublikovém měřítku, je nezbytné, aby byla řešena její komunikace v době, kdy byla v krizi a hovořilo se o propouštění a jiných úsporných opatřeních.

Práce je rozdělena do několika celků, dva hlavní jsou teoretické poznatky a druhý, praktická část. Teoretická část bude koncipována na tři oblasti, obecně o PR a o krizové komunikaci, a metodiku práce. V první části popíšu, co jsou PR, několik jejích definicí od různých autorů, dělení, aktivity a různé její součásti. V části druhé se bude jednat o krizovou komunikaci, její vysvětlení, jaké můžeme mít příčiny krize, s čímž úzce souvisí druh krize. Nedílnou součástí je samozřejmě identifikace rizik, bez které bychom jen těžko vytvořili krizový plán. Vysvětlení, jakou roli hraje krizový plán spolu s krizovým manuálem, a jak velký význam má tiskový mluvčí v takové speciální situaci, jakou krizová komunikace je, bude řešeno ke konci.

V poslední kapitole bude vysvětlena metodika práce. Jaký druh výzkumu byl použit pro potřeby práce, jaká byla použita metoda sběru dat a veškeré náležitosti.

Praktická část bude mít dvě větší součásti. V té první bude popsán profil společnosti, majetková struktura, čím se zabývá, historie a současnost OKD, historie hornictví, vize společnosti a její CSR aktivity, které jsou považovány za jedny z nejúspěšnějších v regionu.

Druhá polovina praktické části už bude samotná mediální analýza, která se bude sestavovat z komparace a rozboru seznamu významných událostí a tiskových zpráv společností NWR a OKD. Následovat budou dílčí výsledky mediální analýzy, jako jsou klíčoví autoři, rozložení publicity podle kvality a tématu.

V závěru práce bude shrnuto, jakých výsledků jsem mediální analýzou dosáhla a jaký mají význam a komu mohou být výsledky určeny.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PUBLIC RELATIONS

Svoboda (2006, s. 16) uvádí, že public relations jsou dnes neopomenutelnou a velice důležitou součástí marketingových komunikací. Přesto stále mnoho lidí netuší, o co v public relations jde. V nejrůznějších publikacích můžeme narazit na víc než 1000 různých výkladů tohoto pojmu. Pro snadnou představu stačí pojem public relations přeložit do češtiny. Volný překlad z angličtiny tedy naznačuje, že jde o vztahy s veřejností, přesněji řečeno o vztahy s naší cílovou skupinou, odběrateli, dodavateli, potencionálními zákazníky, ale také se zaměstnanci.

1.1 Definice

Definicí podle Svobody (2006, s. 17) je, že public relations jsou sociálněkomunikační aktivitou. Jejím prostřednictvím působí organizace na vnitřní i vnější veřejnost se záměrem vytvářet a udržovat s ní pozitivní vztahy a dosáhnout tak mezi oběma vzájemné porozumění a důvěru. Public relations organizace se také uplatňují jako nástroj svého managementu.

Encyklopedický slovník (1993, s. 1253) definuje public relations jako – vztahy k veřejnosti; výzkum a ovlivňování veřejnosti (veřejného mínění) s využitím teorií a poznatků zvláště sociologie a psychologie. Praktiky PR jsou využívány např. při zkoumání vztahů mezi podniky, institucemi a společenským prostředím.

Jako PR označujeme ty formy komunikace managementu, které organizaci pomáhají přizpůsobit se jejímu okolí, měnit je nebo udržet, a to se zřetelem k dosažení cílů organizace. (Němec, 1993, s. 20)

Public relations jsou vědou a uměním, jak chápat, vytvářet a ovlivňovat veřejné mínění. Jejich hlavním nástrojem jsou hromadné sdělovací prostředky. Public relations v sobě zahrnují prvky psychologie, politiky, ekonomiky, společenského pohybu a další složky, však stojí mimo ně. (Lesly, 1995, s. 13)

Němec (1996, s. 20) dále uvádí, že v zemi původu, v USA, koluje na dva tisíce definic, z nichž Rex Harlow v roce 1976 analyzoval 427. Většina z nich se omezuje pouze na funkční popis. Příkladem může být RACE: Research, Action, Communication, Evaluation (Public Relations activity consists of four key elements: Research – what is the problem. Action and Planning: what is going to be done about it. Communication: how will the public be told. Evaluation: was the audience reached and what was the effect?).

Black (1994, s. 17) tvrdí, že obecnější definicí je Mexické prohlášení, které podepsali v srpnu 1978 zástupci více než 30 národních a oblastních asociací zabývajících se vztahy s veřejností. Tato definice zní: Činnost v rámci vztahů s veřejností je umění a společenská věda, jež analyzuje tendence, předpovídá jejich důsledky, poskytuje rady vedení organizace a uvádí plánované programy ve skutečnost, která bude sloužit zájmům organizace i veřejnosti.

1.2 Dělení

1.2.1 Interní

Interní public relations – označované též jako human relations, labour internal relations, employee relations nebo krátce internals – jsou v evropském chápání považovány za pevnou součást všeobecných public relations. Obecně se při definici interních PR zdůrazňuje, že pro úspěšné PR je naprostou nutností zásadní pozitivní soulad v organizaci. K takovému a takto fungujícímu souladu lze dojít jen tehdy, když funguje vnitropodniková komunikace. (Svoboda, 2006, s. 88)

Při určování cílů pro interní PR platí, že opravdovým základem pozitivního image firmy je pozitivní firma jako taková. Public relations musí být dlouhodobě budovány a nemohou být řešeny pouze ad hoc – nejčastěji v době krize... Ukazuje se, že zaměstnanci organizace se zajímají o to, jak se vyjádřil ředitel firmy v lokálním rádiu nebo v novinách k úspěchu na posledním brněnském veletrhu, jaké bude podnik vyrábět nové produkty nebo jak se líbí novým kolegům a kolegyním na pracovišti. (Svoboda, 2006, s. 88)

Kolariková (2012, s. 1) tvrdí, že interní komunikace probíhá v úzké spolupráci s útvary personálního a provozního ředitele, se kterými je řešen obsah jednotlivých sdělení pro zaměstnance. Veškeré informace komunikované z útvaru PR a komunikace jsou členěny dle cílových skupin nejvhodnějšími komunikačními kanály.

1.2.2 Externí

Zjednodušeně vyjádřeno, externí PR převažují v public relations téměř vždy nad internals, neboť v praxi jsou vztahy s vnější veřejností daleko četnější a většinou složitější, než bývají vztahy s vlastní veřejností uvnitř organizace. Zatímco na straně vnitřních PR stojí mocně působící nástroje corporate identity (zejména její vnitřní komunikace, kultura a produkt organizace), je vnější veřejnost organizace většinou daleko více heterogenní. Externals

jsou také realizovány v komunikačně mnohem složitějším prostředí než interní public relations. (Svoboda, 2006, s. 89)

Vnější veřejnost je rozmanitější. Dlouhý výčet zahrnuje zákazníky, zásobovače a distributory, centrální a lokální vládu, finančně zainteresované, nátlakové skupiny zabývající se životním prostředím a jinými problémy, sdělovací prostředky, obchodní a profesní asociace, akademické a výzkumné instituce a obecnou veřejnost.“ (Black, 1994, s. 47)

1.2.3 Další dělení

Vedle podnikové veřejnosti, novinářů a médií jsou pro trvalý vzestup podniku nebo organizace nezbytné další četné skupiny veřejnosti. Stačí připomenout jen ty hlavní: zákazníci, dodavatele, sousedy, úřady, politické strany, voliče, svazy, banky, komory, politiky, ochranáře přírody, ale i školy včetně univerzit nebo potenciální pracovníky podniku či organizace. Čím rozmanitější subjekt, tím členitější jsou cíle PR, které se nastavují pro jednotlivé cílové skupiny – a také prostředky a formy řešení, jimiž se má stanovených cílů dosáhnout. (Svoboda, 2006, s.)

Public Affairs – aktivity v nevýrobní a neziskové sféře. Němec (1996, s. 38) uvádí, že domovem public affairs jsou Spojené státy. Public affairs se objevují koncem šedesátých let, v neposlední řadě jako reakce na aféru Watergate, aby obsahově oddělily komunikaci výdělečných a nevýdělečných organizací. Public affairs můžeme přeložit jako „veřejné záležitosti“, tedy jako činnost v zájmu veřejného blaha, reps. jako činnost zaměřenou na naplňování potřeb veřejnosti.

Press Relations – vztahy a práce s tiskem a dalšími médii (také Media Relations). Svoboda (2006, s. 175) píše, že press relations jsou souborem opatření PR, která mají za cíl udržovat optimální vztahy subjektu (organizace, instituce) s médii. Výsledkem správně fungujících press relations je dosažení příznivé mediální publicity o subjektu PR.

Government Relations – vztahy s vládními institucemi. Chmel (1997, s. 54) uvádí, že jde o vztahy se státními institucemi, o spolupráci a výměnu informací mezi firmou a legislativními institucemi a úřady státní správy, které jsou prospěšné firmě.

Investor Relations – vztahy směrem k investorům, akcionářům nebo majitelům. Jurášková (Studijní opora, PUBRN2) uvádí, že investor relations je efektivní obousměrná komunikace mezi firmou a finančně zainteresovanými skupina a je součástí strategického mana-

mentu, a cíle investor relations je prezentovat firmu na kapitálovém trhu tak, aby byla přitažlivá pro investory

Community Relations – vztahy s veřejností, která není členem, ale přichází s organizací do styku.

Employee Relations – jedná se o vnitřní vztahy. Jsou to vztahy s vnitřní veřejností – výměna informací a spolupráce mezi firmou a zaměstnanci (Chmel, 1997, s. 54)

Industry Relations – vztahy s odvětvovými partnery.

Minority Relations – komunikace organizace směrem k národnostním menšinám.

Kneschke (2006) uvádí, že dalším způsobem dělení nástrojů PR nabízí systém PENCILS, kde se jednotlivé aktivity překrývají, ale vždy jde o jiný pohled na danou oblast a tudíž i o jiný přístup a navázání vztahu z jiné perspektivy:

Publications: tedy výroční zprávy, podnikový časopis, časopis pro významné zákazníky, publikace k výročí společnosti nebo k jiné důležité události.

Events: akce, ať už veřejné nebo vnitřní. Jedná se o sponzorství kulturních, sportovních nebo charitativních aktivit, představení nového produktu, udělování odměn zaměstnancům, apod.

News: materiály pro novináře a podklady pro tiskové konference, které zahrnují základní informace o podniku, o produktech, základní informace o vysokém managementu nebo o nově přichozích či právě odcházejících zaměstnancích.

Community Involvement Activities: angažovanost v lokální komunitě, která se projevuje investicemi do sektoru veřejných služeb dané obce (školství, sportoviště, kultura, charita, ekologie), ve snaze o začlenění do běhu komunity a porozumění jejím potřebám, uvědomění si způsobu, jakým postavené nové továrny nebo zvýšení výroby zasáhne jak do krajinného rázu, tak i vnitřního fungování společnosti.

Identity media: tedy využití korporátní identity v celkové komunikaci, od jednotného fontu v e-mailech, přes hlavičku dopisního papíru a vzhled obálek až po podnikovou uniformu. Šíře záběru odvisí od vize společnosti.

Lobbying aktivity: lobbování za cíle společnosti, krizové PR, regulační opatření, apod.

Social Responsibility Activities: společenská odpovědnost firmy, která sahá od ekologické výroby po budování dobrého jména aktivitami v sociální oblasti.

1.3 Aktivity public relations

V terminologii PR se setkáváme také s následujícími druhy public relations podle metod využívaných k dosahování cílů:

1.3.1 Publicita

Media relations: vztahy s médii – stěžejní disciplína public relations, založená na předpokladu, že veřejnost lze ovlivnit zejména prostřednictvím masových médií. Disponuje širokou škálou nástrojů sloužících k budování dlouhodobých dobrých vztahů s novináři referujícími o firmě či instituci nebo o oboru jejich podnikání. (Ftorek, 2009, s. 14)

Pojem publicita můžeme chápat jako uvedení ve známost, uveřejnění. Ve vztahu k public relations je to výsledek práce s tiskem. To jakým způsobem a jak dobře udržujeme vztahy s médii se promítá do naší publicity. V rámci externí public relations se snažíme o co nejvíce pozitivní publicitu.

1.3.2 Event marketing

Events jsou ucelené akce PR, při nichž multimediálně nasazené prostředky vytvářejí emocionální zážitek a pomáhají tak společně s obsahem uplatňovat cíle subjektu ve veřejnosti. (Sovoboda, 2006, s. 140)

Samotný překlad anglického slova event je událost. Onou událostí, kterou v rámci jak interní tak externí komunikace, připravujeme, může být cokoli, co prohloubí a upevní vztah cílové skupiny vůči nám. Může se jednat o den otevřených dveří, pořádání kulturní akce nejen pro zaměstnance, ale i širokou veřejnost, může to být také firemní vánoční ples. Jde tedy o událost, která je něčím výjimečná a má v nás vyvolat emoci, nejlépe pozitivní, kterou si uchováme, zapamatujeme, a která ovlivní náš vztah k organizaci.

1.3.3 Krizová komunikace

Krizová komunikace představuje specializovanou komunikaci firmy nebo instituce ve výjimečné situaci, kdy je její stabilita, bezpečnost či pověst ohrožena krizovou událostí nebo negativní publicitou. Jejím cílem je připravit a distribuovat účinná sdělení nebo eliminovat negativní publicitu – minimalizovat škody, jež vzniklá komunikační situace – krize – způsobí. (Ftorek, 2009, s. 47)

V dnešní době bulvarizace médií je potřebné zajistit serióznost informací, zejména pokud se jedná o zdraví a životy lidí. Proto je nutné, aby společnost OKD informovala o všech podstatných událostech jako první a nemusela vyvracet fámy či nepřesné informace zveřejněné v médiích. (*Krizová komunikace OKD v případě mimořádných událostí*. Ostrava, 2012.)

1.3.4 Lobbying

Jeho podstatou je řešení sociálně-psychologická metoda řešení určitých záměrů subjektu prostřednictvím komunikace, přičemž mají obě strany na závěr komunikačního procesu dospět k souladu a vzájemnému porozumění o předmětu komunikace. (Svoboda, 2006, s. 131)

Cílem lobbyingu je přesvědčivou argumentací získat souhlas těch, kteří mají v dané věci rozhodovací pravomoc, a v konečném důsledku tak zabezpečit zájem klienta, zadavatele. (Ftorek, 2009, s. 13)

U lobbyingu můžeme skutečně mluvit o ovlivňování mínění. V poslední době ovšem v českém prostředí vyvolává toto slovo spíše negativní konotace. Nejčastěji jej slyšíme z televizního zpravodajství ve spojení s představiteli politických stran a jejich finančních, úplatkářských a jiných afér.

V případě, že se lobbyingu využije jako jedné z cest k dosažení cíle, a to slušnou formou, je více než vhodné jej použít.

1.3.5 Sponzoring

Použitelné vymezení sponzorství spočívá v tom, že musí dojít k prospěchu jak na straně sponzora, tak na straně sponzorovaného (Black, 1994, s. 89).

Chmel (1997, s. 51) dodává, že je třeba při sponzorských dohodách nutné vymezit výhody, které sponzorství konkrétní akce či věci přinese oběma stranám. Protože sponzorství musí dávat prospěch jako sponzorovanému, tak i sponzorovi. Sponzorovi zejména v tom, že zvýší image jeho firmy.

Sponzorství je tedy o protislužbách a o uzavírání spolupráce, ze které obě strany profitují.

1.4 CSR

Nyní se všeobecně uznává, že velké společnosti mají zodpovědnost k prostředí a společnosti, ve kterém působí. Jejich prvotní povinností je být efektivní a prosperující, tak aby mohly vyplácet dividendy svým akcionářům a poskytovat bezpečné a dobře placené zaměstnání. Stejně důležité je, aby společnost byla „dobrým občanem a sociálním průkopníkem“ (Black, 1994, s. 111).

Black (1994, s. 112) dále dodává, že sociální zodpovědnost podniku zahrnuje obvykle následující prvky:

- Podnikání: pomoc místním podnikatelům a podpora podnikání.
- Vzdělání: propagace nových podnětných aktivit pro mladé lidi.
- Umění a kultura: účast na širokém rozsahu uměleckých aktivit.
- Životní prostředí: podpora místního úsilí – zabezpečení kvality života.

Se společenskou odpovědností úzce souvisí i Corporate governance, která je zaměřená na větší transparentnost a obchodovatelnost jednotlivým firem.

1.5 Corporate identity

Corporate Identity představuje hlavní strategii podniku. Je také sociální technikou pro založení, rozvoj a stabilizaci organizací. Corporate identity disponuje určitým součtem vlastností a způsobů prezentace, které spojují určitou organizaci a současně ji od jiné odlišují. O corporate identity můžeme říci, že je smyslem i formou určité organizace.

Corporate design je jednotný vizuální styl zahrnující do sebe tyto prvky vizuálního ztvárnění: *značku, rastr, písmo a typografii, barvu, architektonický design a zvláštní opatření.*

Corporata communications mají při dodržování všech pravidel velmi pozitivní vliv na veřejné mínění a zkracují vzdálenost mezi organizací a cílovými skupinami. Je to rozsáhlý komplex opatření, které zajišťují kvalitní komunikační dialog mezi subjekty.

Corporate kultura je systémem hodnot, způsobu chování a jednání spolupracovníků organizace, které vytvářejí přes corporate design a corporate communications vnější obraz podniku. Není to jednoznačně produkovatelný výsledek, ale obvykle dlouhodobě se vyvíjející fenomén.

Corporate product je jedním ze základních požadavků na dobrý marketing. Je to jasně identifikovatelný výrobek, produkt, pocházející od stejně jasně a dobře rozpoznatelného producenta. (Illík, 2012, s. 5)

1.6 Zájmové skupiny, cílové skupiny, částečné veřejnosti

Zájmové skupiny zahrnují všechny jednotlivce či skupiny, kteří či které jsou organizací a jejími aktivitami ovlivňováni a také je mohou ovlivnit, ať už pozitivně nebo negativně (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2000, s. 89). Dále dodávají, že toto označení je obsáhlejší než pojem cílová skupina, který se tradičně používá pro označení té části veřejnosti, na niž podnik zaměřuje své aktivity. Samo slovo „cíl“ svádí k představě, že podnik si sám určí, kdo pro něj bude komunikačním partnerem, a na něj pak soustředí svou pozornost.

Tabulka 1 Přehled zájmových skupin, jejich požadavků a nástrojů ovlivňování podniku

Zájmová skupina	Požadavky, oblast zájmu	Možnosti ovlivňování podniku
Zaměstnanci	Výdělek a zaměstnanecké výhody Jistota pracovního místa Možnost kariéry a seberealizace	Výkon Nástup/odchod z podniku
Odborové organizace organizace	Pracovní podmínky Sociální jistoty	Podmínky kolektivní smlouvy Možnost stávek
Zákazníci	Kvalita výrobků nebo služeb Cenové podmínky, dostupnost	Rozhodnutí o koupi
Dodavatelé	Pravidelné platby Dlouhodobá spolupráce	Rychlost vyřizování objednávek a dodávek
Akcionáři	Výše dividendy Bezpečnost investice	Nákup/prodej akcií Využití hlasovacího práva
Média	Přístup k informacím	Vyznění publicity
Státní orgány	Daně Politika zaměstnanosti	Pokuty Legislativní opatření
Kontrolní úřady	Bezpečnost provozu Kvalita produktů	Vydání/odmítnutí povolení Pokuty
Banky	Bezpečnost investice	Podmínky poskytnutí úvěru
Pojišťovny	Bezpečnost provozu	Podmínky pojištění
Profesní asociace	Zapojení do aktivit Profesionalita, odbornost	Přijetí/odepření členství
Ekologická hnutí	Ochrana životního prostředí	Publicita Ovlivnění jiných skupin
Občanská sdružení	Odpovědný přístup k okolí	Publicita, Ovlivnění jiných skupin

Místní komunita	Vliv provozu podniku na okolí (životní prostředí, zaměstnanost...)	Podpora/protesty proti podnikovým aktivitám
-----------------	--	---

Zdroj: Horáková, Stejskalová, Škapová, 2000, s. 91

Cílová skupina původně sociologický termín, který převzala masová komunikace a mediální komunikace, marketing, reklama a jiné obory. Cílová skupina označuje část populace, o níž se předpokládá, že bude adresátem nebo spotřebitelem mediovaných sdělení, nabízených produktů a služeb. Úspěšnost komunikační události, prodeje, ovlivňování cílové skupiny a dalších možných operací pak závisí na poznání cílové skupiny a vypracování komunikačních, prodejních, reklamních a jiných strategií, přístupu k této skupině. Představa o cílové skupině prošla složitým vývojem a byla vždy závislá na sociologických, psychologických, lingvistických, sémiotických a dalších poznatcích. Vývoj poznatků spěje od představy o jednotnosti a uniformním reagování cílové skupiny ke stále diferenciovanějšímu a sofistikovanějšímu poznání její struktury i procesů v ní probíhajících. (Reifová a kolektiv, 2004, s. 231).

Němec (1996, s. 67) tvrdí, že v naší práci nebudeme mít co do činění s veřejností, jakousi anonymní a beztvářou masou, ale s „veřejnostmi“, tedy jejími částmi, které se vyznačují některými společnými charakteristikami nebo zájmy. Můžeme tedy hovořit o „části veřejnosti“. Přijměme obvyklý názor, že část veřejnosti je skupina lidí spojených stejnými zájmy nebo stejnými problémy, která se organizuje proto, aby se těmito problémy zabývala a hledala jejich řešení.

Bez nároku na statut definice si můžeme uvést, že cílovou skupinou ve smyslu PR je více či méně přesně definovaný okruh osob (adresátů), jež mají být z různých důvodů cílem práce ve smyslu PR (Němec, 1996, s. 68).

Cílové skupiny v marketingových komunikacích jsou již obvykle stanoveny segmentací a positioningem v marketingové strategii. V nepodnikatelském sektoru je cílová skupina dána zaměřením subjektu (např. politické strany na voliče, vládní orgány a samosprávné orgány na občany a instituce, nadace na občany a subjekty, odbory na pracující atp.) (Svoboda, 2009, s. 23)

Němec (1996, s. 69) dodává, že cílové skupiny mohou být charakterizovány podle nejrůznějších hledisek. Například na základě společných zájmů v osobním i profesním životě. Z hlediska stáří, společenského postavení a dosažené životní úrovně (příjmů), ale mohou to být také třeba z hlediska příslušnosti k určité menšině, z hlediska postojů vůči hospodářství, životnímu prostředí atd.

Pro organizaci může existovat velká řada jedinců a skupin, s nimiž si přeje být ve styku. V každém časovém období je třeba určit, které části veřejnosti jsou pro ni právě nyní nejdůležitější (Black, 1994, s. 47). Black dále dodává, že veřejnost, která nás zajímá, bývá obvykle jak vnitřní, tak vnější. Vnitřní veřejnost velké společnosti zahrnuje interní i externí zaměstnance, vedení, učně, funkcionáře odborů a vedení a zaměstnance poboček společnosti doma i ve světě. Vnější veřejnost je rozmanitější. Dlouhý výčet zahrnuje zákazníky, zásobovače a distributory, centrální a lokální vládu, finančně zainteresované, nátlakové skupiny zabývající se životním prostředím a jinými problémy, sdělovací prostředky, obchodní a profesní asociace, akademické a výzkumné instituce a obecnou veřejnost.

2 KRIZOVÁ KOMUNIKACE

Krizová komunikace je efektivní komunikace v období náhlé, obvykle nepředvídané události, která vyžaduje okamžité řešení a která může ohrožovat dobré jméno i samu existenci podniku (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2000, s. 222).

Vymětal (2009, s. 121) jako čtyři hlavní cíle krizové komunikace uvádí:

- zlepšit vědomosti a pochopení,
- zvýšit důvěryhodnost a důvěru,
- minimalizovat negativní dopad strachu a znepokojení,
- vyřešit spor.

Dále upřesňuje, že tematika je rozdělena do tří základních oblastí, na které je třeba se v přípravě krizové komunikace zaměřit: sdělení, sdělující osoba a média. V originále se hovoří o třech „M“ krizové komunikace: Message, Messenger, Media.

Krizová komunikace je tedy o tom, že musíme komunikovat něco, co nezapadá do obvyklých komunikačních aktivit, něco nenadálého. Proto je nezbytné věnovat zvýšenou pozornost takovému typu komunikace, a je zřejmé, že komunikace by měla probíhat jako soustavný, kontinuální proces.

2.1 Konflikt, krize, katastrofa

Pojem konflikt pochází z latinského *conflictus*. Označujeme jím obvykle srážku, boj, spor, a to jak ve skutečné podobě, tak i v podobě abstraktní, jako je např. konflikt zájmů (Němec, 1996, s. 85).

Konflikt je trvalou součástí našeho života, řešení konfliktů patří mezi naše nejběžnější komunikační činnosti, a to jak v profesním, tak i soukromém životě (Němec, 1999, s. 20).

Podle Vymětala (2009, s. 15) je krize situace, v níž je významným způsobem narušena rovnováha mezi základními charakteristikami systému – narušeno je poslání, filozofie, hodnoty, cíle, styl fungování systému. Na druhé straně ji můžeme chápat jako postoj okolního prostředí k danému systému. U každého krizového jevu můžeme vysledovat časově ohraničené fáze, které tvoří dohromady tzv. životní cyklus krize.

Němec (1999, s. 21) dále dodává, že pojem krize vysvětluje slovník jako dobu vrcholících rozporů, rozhodný obrat, těžkou, svízelnou situaci. V lékařské praxi je krizí označován

stav, který lze popsat jako „rozhodný obrat“ k lepšímu nebo horšímu. Dramatická tvorba říká, že jde o vyvrcholení dějového konfliktu.

Teprve nezvládnutý nebo nezvládnutelný konflikt se mění v krizi, jež může přerůst v katastrofu. Katastrofy jsou signálem toho, že vývoj probíhá nebo probíhal špatně. Proto platí to, co bylo řečeno dříve: nejlépe zvládnutou krizí je ta, které jsme nedali šanci rozvinout se (Němec, 1996, s. 83).

S konfliktem, krizí i katastrofou se běžné setkáváme ve svém životě, je jeho součástí. Stejně tak může tento jev postihnout i organizaci. Ať už se jedná o jakýkoli konflikt je nezbytné, abychom nezůstávali neteční vůči nově vzniklé situaci a o to více komunikovali.

2.2 Životní cyklus krize

Vymětal (2009, s. 25) uvádí, že životní cyklus krize je tvořen ohraničenými časovými fázemi. Každá krize začíná fází elevace (pozdolným narůstáním úrovně nestability, výskytem varovných příznaků), následuje fáze eskalace (vznik mimořádné události, prudký nárůst úrovně nestability), fáze kulminace (krize dosahuje svého vrcholu) a fáze konsolidace (odstraňování vzniklých škod a hledání nové stability).

Němec (1999, s. 44) popisuje pouze tři fáze průběhu krizí:

- „Erupce“: Krize propukla a je jedno, zda jde o typ krize „náhlé“ (takřikajíc z čistého nebe), i když proti „náhlosti“ lze namítnout, že dobře organizovaný systém včasné výstrahy nám, byť jen v podobě slabých signálů, možnost nepříznivé události naznačoval. Zájem veřejnosti v každém případě prudce stoupá, média se vrhají všechna za jedním míčem. Vynořuje se nebezpečí panických reakcí.
- „Vyvrcholení“: Sdělovací prostředky informují o všech podrobnostech. To vede k přesycení a opadání zájmu. Ovšem důkladné rešerše o pozadí případu mohou přinést nové poznatky. Představa, že jsme krizi zvládli, se znovu rozvíjí, živena novými dohady a skutečnostmi (hovoříme o průběhu krize z hlediska médií!). Může se však stát, že pozornost sdělovacích prostředků bude odvedena jinou událostí. Zájem lokálních médií však přetrvává, i když bude rovněž postupně opadat.
- „Opadání zájmu“: Krize není živena novými podněty, situace se postupně vrací k normálu. Zkušenější novináři již téma beztak opustili a sledují jiné záležitosti. Co zůstalo, je nedůvěra anebo dokonce nepřátelská stanoviska, která mohou – a zpravidla také mívají – dlouhodobý charakter. Nezbyvá než znovu připomenout, že no-

vináři krize nevyvolávají, a když, tak jde o vzácný příklad tzv. mediální krize. Krize vznikají téměř výhradně z neřešených konfliktů.

Životní cyklus krize se velmi podobá výstavbě klasického dramatu: expozice – kolize – krize – peripetie – katarze. Kdy expozice vytváří nezbytné předpoklady k porozumění ději, čili znalost organizace a kolize přináší rozpor nebo konflikt, který vyvolává dramatické napětí a potřebu jej vyřešit, onen dramatický prvek. Krize je chápána jako vyvrcholení dramatu, která je následována možným obratem a nalézáním řešení, čili peripetie. Jako poslední je uváděna katarze – rozuzlení a očista.

Jak zní heslo krizové komunikace, že nejlépe zvládnutá krize je ta, která vůbec nepropukla, můžeme říci, že první fáze krize je nejdůležitějším obdobím pro komunikaci a zvládnutí krize. Tedy, že začneme-li komunikovat co nejdříve, můžeme tím odvrátit horší variantu krize. Jak tvrdí Němec (1996, s. 92) v každém případě platí zásada, že kdo přijde se zprávou jako první, může počítat s větší dávkou důvěry. Jestliže podnik sám od sebe ohlásí svůj nedobrý stav, poruchu, havárii a nečeká, až to bude odhaleno např. novináři, může (samozřejmě s výhradami počítat s „polehčujícími okolnostmi“, v ideálním případě dokonce s pomocí veřejnosti.

2.3 Příčiny a druhy krizí

Tato kapitola popisuje příčiny a s nimi přímo související druhy krizí podle několika autorů. Důvodem, proč jsou příčiny a druhy dány do jedné kapitoly je, že se navzájem mohou určitým způsobem překrývat a hlavně, navazují na sebe. Protože jen nějaká příčina může vést k určitému druhu krize.

Němec (1996, s. 86) uvádí, že spouštěcím mechanismem konfliktů s možností vývoje až ke katastrofě může být velmi často strach. Především strach z neznáma. Strach může vést k iracionální reakci. Strach se rychle šíří zejména v emocionálně vypjaté situaci nebo vzrušené společnosti. Klasickým příkladem může být jaderná energetika, ale také

- strach z nového;
- strach z nevypočitatelného;
- strach z moci jiných lidí;
- strach z důsledku neschopnosti jiných;
- strach z násilí, teroru, strach z války;

- strach ze zničení samotných základů života nedostatečnou ochranou životního prostředí.

Jde vesměs o strach „reálný“, ke kterému můžeme připočítat i strach „vnitřní“, např. z vlastního svědomí. Plodem strachu je nedůvěra, ztráta důvěry a konečně krize důvěry v celé systémy (společenské, politické, ale i hospodářské).

Němec (1996, s. 86 – 87) dále připomíná, že neschopnost či nechuť vyslovovat veřejně i nepříjemné pravdy, jejich zamlčování, odvádění pozornosti a neochota nebo neschopnost na nepříjemnou pravdu navázat konstruktivním řešením nebyly vlastností jen totalitního systému. Neschopnost komunikovat s lidmi ve věci jejich obav je ve větší či menší míře průvodním jevem i těch nejdemokratičtějších systémů.

Z výše citovaného vyplývá, že u komunikace vše začíná i končí. Je stěžejním bodem při řešení už vzniklých nebo vznikajících problémů. Bez komunikace se jedinec lidské společnosti neobejde, a protože organizace jsou postavené na lidech a jsou o lidech, je více než důležité nezanedbávat komunikaci i v tomto prostředí.

Němec (1996, s. 87) mluví o vnitřních a vnějších konfliktech. Hovoříme-li o konfliktní situaci či krizi, vycházíme obvykle z toho, že v zásadě jde o spory mezi nejméně dvěma partnery o materiální nebo nemateriální hodnoty. Konflikt může proběhnout na veřejné nebo neveřejné úrovni. Konflikty, které jsou vyřizovány v médiích (tisku, rozhlasu, televizi), obvykle nazýváme konflikty mediálními. Konflikty neveřejné a konflikty mediální mají obvykle rozdílnou strukturu.

Němec (1996, s. 87) dále dodává, že u konfliktů neveřejných proti sobě zpravidla stojí dvě skupiny s protichůdnými názory či zájmy. V případě konfliktů mediálních vstupuje do hry „třetí“ strana, tedy média. U vážnějších konfliktů musíme počítat vždy s tím, že téma sporu bude „medializováno“, takže naše protiopatření bude v podstatě mířit třemi směry: do vlastních řad (informace o průběhu konfliktu, analýza, vysvětlování apod.), směrem k protistraně a směrem k médiím.

Black (1994, s. 149) uvádí, že možné krize je možno klasifikovat jako „známé neznámé“ a „neznámé neznámé“. V průmyslových odvětvích, jakou jsou železniční, letecká a lodní doprava, chemický průmysl, atomová energie, zpracování ropy, výroba elektrického proudu, ropovody, těžba uhlí, stavby a tunely je docela možné, že se někdy objeví katastrofa. Nebezpečí je „známé“, avšak jestli se stane nebo kdy se stane, je „neznámé“. Pokud je organizace potenciálně zranitelná těmito známými neznámými faktory, je nutné pečlivě

plánovat krizová opatření dříve, než se stanou nutností. Oficiální taktikou musí být „buď připraven“. Neznalost neznámých faktorů představuje odlišný scénář. Tuto skupinu krizí není možné rozumově předvídat. Zahrnuje tzv. zásahy od Boha, jako je zemětřesení, sopečný výbuchy nebo záplavy, avšak stále ve větší míře sem patří kriminální činy.

ManagementMania (2013, [[online]]) říká, že mohou existovat různé krize, například: ekonomická, finanční, personální, osobní, podniková nebo výrobní krize. Přičemž příčiny krize z hlediska organizace mohou být:

- Vnitřní příčiny způsobené například nehodou nebo nevhodným řízením či rozhodováním nebo situací, kterou se managementu nepodařilo zvládnout. Vnitřním příčinám krize lze předcházet, například vhodným řízením rizik
- Vnější příčiny jsou způsobené například přírodní katastrofou – vnější příčiny nelze přímo ovlivnit, ale jejich dopady lze snížit připraveností organizace – například plány, připraveností krizového řízení.

Druhů krizí je velké množství, a konkrétní krize určité společnosti je přímo závislá na oboru jejich zaměření a podnikání. Jiné krize mohou nastat ve výrobní firmě, jiné v těžkém průmyslu a jiné v oblasti služeb. Ať už bude příčina a druh krize jakákoli, nejdůležitějším aspektem je komunikace. Na základě velkého množství zkušeností, ať už z doslechu či vlastní, je důležité problém, krizi neignorovat, neobracet se k ní zády, neboť tato neschopnost, nechť, neochota nebo jen obyčejná nezodpovědnost může zapříčinit ještě větší komplikace, než s jakými jsme se doposud setkali. Výše zmínění autoři se ale shodují na dvou základních příčinách: buď se jedná o vnitřní, způsobené čímkoli uvnitř podniku, nebo jde o vnější, kdy může zasáhnout vyšší moc, bůh, příroda apod.

2.4 Identifikace rizik

Identifikace a analýza rizik je nedílnou součástí krizové komunikace a vytvoření krizového plánu.

Němec (1999, s. 32) uvádí, že analýzy rizik mají velmi často podobu odhadu pravděpodobnosti, že dojde k určité situaci, a to i v případě, že mechanismus bude spuštěn tzv. vyšší mocí. Zpravidla se vychází ze statistického vyhodnocení možnosti výskytu určité situace na základě analýz předchozích událostí podle metody „ceteris paribus“ (za stejných podmínek), což je v reálné situaci velmi obtížné, pokud se nějakým způsobem výjimečné situace neopakují.

Čermák (2010, [online]) popisuje analýzu rizik tak, že by měla přinést odpověď na otázku, působení jakých hrozeb je společnost vystavena, jak moc jsou její aktiva vůči těmto hrozbám zranitelná, jak vysoká je pravděpodobnost, že hrozba zneužije určitou zranitelnost a jaký dopad by to na společnost mohlo mít. Čermák dále uvádí, že v analýze rizik se používají následující pojmy:

- Aktivum (asset) – vše, co má pro společnost nějakou hodnotu a mělo by být odpovídajícím způsobem chráněno,
- Hrozba (threat) – jakákoliv událost, která může způsobit narušení důvěrnosti, integrity a dostupnosti aktiva,
- Zranitelnost (vulnerability) – vlastnost aktiva nebo slabina na úrovni fyzické, logické nebo administrativní bezpečnosti, která může být zneužita hrozbou,
- Riziko - pravděpodobnost, že hrozba zneužije zranitelnosti a způsobí narušení důvěrnosti, integrity nebo dostupnosti,
- Opatření (vountermeasure) – opatření na úrovni fyzické, logické nebo administrativní bezpečnosti, které snižuje zranitelnost a chrání aktivum před danou hrozbou.

S podobnými pojmy pracuje i Němec (1999, s. 33), nazývá je ovšem trochu odlišným způsobem. Tvrdí, že posláním analýzy rizik je:

- *Poznání, určení a pokud možno odstranění slabých článků systému.* Přinejmenším se snažíme o omezení rušivých vlivů, které by tento článek mohl v systému vyvolat. v technické sféře je problematika vcelku jasná. V komunikaci musíme zvažovat, zda onen „slabý článek“ není třeba zanedbaná vnitřní komunikace, frustrování zaměstnanci apod.
- *Identifikace možných škod a jejich vlivu na celý systém.* Komunikace pracuje s pojmy důvěra, reputace (image), což se týká celého podniku. Přebírá tedy odpovědnost i za škody vzniklé technickými haváriemi, zejména jde-li o ohraničení škod vzniklých v pásmu působení PR.
- *Zavedení takových opatření, která budou význam ohnisek rizik minimalizovat, resp. zjednájí možnost nápravy.* Velmi často jde o pokusy kompenzovat rizika výhodami v jiné oblasti. V našich podmínkách došlo k pokusům o získání svolení s vysoce rizikovou činností výměnou za určité kompenzace.

Z výše citovaného je zřejmé, že analýza rizik si pokládá mnohé otázky, a to nejen co se týče onoho rizika, ale také toho, co by mohlo být ohroženo, do jaké míry apod. Analýza

rizik by měla být druhým krokem k vytvoření krizového manuálu, tím prvním krokem je rozhodnutí o vytvoření a přijetí tohoto manuálu. Postup, úlohu, obsah a veškeré potřebné náležitosti krizového manuálu budou řešeny v následující kapitole.

2.5 Krizový plán a scénář (manuál)

Black (1994, s. 150) říká, že plánování, reakce na možnou výjimečnou událost, je docela přímočaré, pokud je včas učiněno rozhodnutí o přípravě plánu a získán souhlas vedení. Podle Blacka existuje šest stádií vyžadujících pozornost.

1. Analýza možných potíží

Při úvahách o návrzích na sestavení plánu a přípravě tréninku personálu je zjevné, že je třeba provést rozumné a pečlivé zhodnocení možných problémů (v novější literatuře se hovoří o analýze nebo též o identifikaci rizik, která je řešena v předešlé kapitole). Je to nutné k přesvědčení vedení o rozumnosti a nezbytnosti návrhů. Po provedení analýzy je třeba připravit písemné vyhodnocení, které musí být formálně schváleno vedením.

2. Příprava plánu

Když vedení schválí počáteční analýzu a návrhy, je dalším stadiem příprava detailního plánu, jak se vyrovnat s potenciálními hrozbami.

3. Výběr personálu

Po mnoha jednotlivých členech personálu se žádá, aby vytvořili rotu vhodných mužů a žen pro případ vypuknutí hrozby. Hlavní nároky jsou na obsluhu telefonů a lidí zavávající se výzvami sdělovacích prostředků. Když se připravuje rota, je nutno mít na mysli, že musí být schopna sloužit po 24 hodin denně.

4. Komunikační zařízení

Důkladně je třeba zvažovat prostředky, jakými se budeme za daných krizových podmínek vyrovnávat s náročnými požadavky na komunikační spojení. Mělo by být možné zařídit, aby telefony a faxové přístroje bylo možno sdílet s blízkou společností. Pokud má společnost poradce, měli by být povoláni k tomu, aby se vyrovnali s tlakem sdělovacích prostředků.

5. Trénink

Vybraný personál by měl projít tréninkem, aby se ujistil, že je plně připraven na požadavky, které by nastaly při objevení nehody.

6. Praktická simulační cvičení

V nepravidelných intervalech by měla být při spolupráci s policií a jinými místními autoritami provedena praktická, předem neohlášená, cvičení. Pokud mají mít tato cvičení význam a pokud je možno pomocí nich získat informace, je podstatné, aby byla vedena co nejrealističtějším způsobem. Pokud natočíme celé cvičení na video, můžeme si jej později přehrát a prodiskutovat jej s účastníky cvičení.

K tomu by bylo vhodné dodat, že od roku, 1994, kdy tato knihy vyšla, uplynulo dvacet let, a tedy i technický a technologický pokrok nabízí jiné, interaktivnější a rychlejší způsoby komunikace, jako internet, sociální sítě, možnost sdílet dokumenty v reálném čase na jiných místech.

Vymětal (2009, s. 132) uvádí, že plán krizové komunikace by měl zahrnovat:

- Kontakty na místní stanice TV a rádia.
- Vytvoření nebo aktualizace webové stránky pro poskytování informací.
- Přípravu nonstop telefonické informační linky.
- Přípravu a distribuci informačních letáků (v hlavních regionálních jazycích).
- Spolupráci s policií, hasiči, zdravotníky.
- Předem připravenou tiskovou zprávu pro oznámení reakce na krizi.

Součástí krizového plánu a před jeho vznikem je důležitá analýza rizik popsána výše. Na základě znalosti toho, co by mohlo být v ohrožení, kým nebo čím by mohlo být ohroženo a jaký dopad by to mělo na organizaci, se vytváří kritický scénář, manuál. Odborná terminologie pracuje s oběma pojmy, vždy jde ovšem o jedno a totéž, mít po ruce návod, jaké následující kroky jsou nezbytné. Obsah kritického manuálu bude popsán níže

Je dobré být připraven a vědět co dělat, kdy se začne chvět zem. V případě komunikace v konfliktních a krizových situacích podniku by to měl umožnit tzv. krizový scénář. Je dobré být připraven a vědět, co dělat od prvního okamžiku. Avšak pokud jsme pochopili komunikaci jako kontinuální proces, pokud jsme v dobách klidných nevyklučovali možnost, že by konflikt či krize mohly přijít, pak bychom nástupem tušené události ochromeni být neměli (Němec, 1999, s. 41).

Němec (1999, s. 41-42) vysvětluje, že krizový scénář není nikdy a nikým předepsán, neexistují žádné doporučené formy. Lze pouze doporučit, co by krizový plán neměl opomenout za žádných okolností. V každém případě by měl krizový scénář zahrnovat:

- *Seznam vedoucích pracovníků na nejvyšší, střední i provozní úrovni vedení, kteří musí být podle rozsahu případu vyrozuměni, se všemi možnostmi spojení. (Dosažitelnost.)*
- *Seznam osob oprávněných poskytovat informace veřejnosti ať již přímo nebo prostřednictvím sdělovacích prostředků. (Určení mluvčích.)*
- *V podnicích se složitou organizační strukturou, které nemají dislokovaná komunikační pracoviště, jsou určeny osoby oprávněné komunikovat se zástupci médií až do okamžiku, kdy mohou být nahrazeny oficiálními mluvčími. (Zastupitelnost.)*
- *Seznam hlavních médií včetně celostátních, byt' by měla v okolí své regionální zpravodaje.*
- *Možnost přizvání právníka a lékaře zejména tehdy, je-li pravděpodobné, že případná krize způsobí majetkové škody nebo ohrozí zdraví lidí.*

Němec v tomto případě dále dodává, že takový dokument také musí obsahovat, byť ve formě dodatku, také plán proškolení zaměstnanců na všech úrovních o chování v době krize, zejména ve vztahu k médiím.

Zde se opět objevuje problém neaktuálnosti, zastaralosti použité literatury, protože od vydání této publikace roku 1999, se znalosti z oblasti PR prohloubily, a tím pádem i vznikla doporučení, nejen ve formátu, ale i obsahu krizového scénáře, manuálu.

Jurášková (2011) říká, že samotný krizový manuál je podpůrným dokumentem, který obsahuje:

- Úvod: stručný popis, co se během krize očekává od členů krizového týmu,
- Krizový tým: jména, funkce, přehled povinností, veškeré kontakty, na kterých je lze zastihnout ve dne i v noci,
- Veřejnost: seznam cílových skupin a jak je kontaktovat, adresy, telefonní čísla,
- Zprávy: seznam všech možných zpráv, které je třeba během krize komunikovat,
- Zázemí: místnost pro krizový tým, vybavení
- Média: přehled, jak jednat s médii a jak se připravit na interview
- Tiskové informace: kopie podkladů o společnosti, výrobcích, technologiích, technická data,
- Užitečné adresy a čísla: firmy zajišťující monitoring tisku, občerstvení
- Další: všechny další užitečné a důležité informace, např. seznam frekvencí všech rádií, na kterých je možné je naladit, atd.

Krizový manuál, scénář je tedy nezbytnou a neoddělitelnou součástí krizového plánu. V oněch krizových momentech nám umožní lepší orientaci, rychlejší zásah a zkrátí dobu první reakce (protože budeme vědět, komu volat, komu poslat tiskovou zprávu apod.). Krizový plán spolu s manuálem by měly procházet pravidelnými inovacemi v souvislosti s vývojem a potřebami trhu, s legislativními a společenskými změnami. Každá doba si žádá trochu odlišné jednání, protože společnost jako celek se neustále vyvíjí a i její potřeby se mění spolu s okolním světem.

2.6 Krizový tým a osobnost mluvčího

V této kapitole bude vysvětleno, co je tým, jaké jsou týmové role a osobnost mluvčího, nejen v rámci krizové komunikace.

Kotyzová (2011, prezentace) uvádí, že tým je malá pracovní skupina členěná podle funkcí, se společně stanovenými cíly, s intenzivními vzájemnými vztahy, s výrazným kolektivním duchem a se silnou soudržností mezi členy týmu (podle Wiendiecka). Dále to rozvádí, tak, že tým je malá skupina lidí, jejichž dovednosti se vzájemně doplňují, kteří jsou oddáni společné vizi a intenzivní společnou práci na dosažení jasných cílů k jejímu naplnění směřují (podle Katzenbacha a Smitha).

Můžeme říci, že tým je skupina lidí pracující synergicky na společném cíli a vizi. Jejich schopnosti a dovednosti se doplňují, čímž vzniká symbióza jednotlivých členů týmu a výsledek jejich společné práce je výrazně lepší.

Týmové role dělí Kotyzová (2011, prezentace) do čtyř celků:

- Role vůdčí – pomáhají určit, vyjasnit a sledovat plnění úkolu – vedou skupinu na cestě.
- Role realizační – implementační – uvádějí myšlenky v činy.
- Role myslitelské – pracující s myšlenkami – dávají obsah.
- Role udržující – podporují pozitivní mezilidské vztahy uvnitř skupin nebo týmů – drží skupinu pohromadě.

Dále dodává, že jeden člen může zastávat i více rolí. Všechny role v týmu mají stejný význam. Rozdíly mezi lidmi jsou pro týmovou práci předností.

Belbin (2014, [online]) definuje týmovou roli takto: „Tendence chovat se, přispívat a být ve vzájemném vztahu s ostatními lidmi specifickým způsobem.“

Dle je uváděno, že Belbinova práce na Henley Management College identifikuje devět různých typů chování, každý z nich se nazývá týmovou rolí. Každá týmová role má svou vlastní kombinaci přínosů a přípustných slabin.

- **Inovátor (tvůrce)** – je tvůrčí, nápaditý, neortodoxní, dokáže řešit náročné problémy; jako slabiny uvádí ignoraci podružnosti, zaujatost vlastními myšlenkami na úkor efektivní komunikace a obtížnost řízení obyčejných lidí.
- **Vyhledávač zdrojů (hledáč zdrojů)** – je nadšený a komunikativní extrovert, objevuje příležitosti a rozvíjí kontakty, má schopnost pro práci s lidmi a zkoumání všeho nového; jako problematické se u něj může jevit nadměrný optimismus a ztráta zájmu po vyprchání prvotního nadšení.
- **Koordinátor** – je vyzrálý a sebejistý, vyjasňuje cíle, dává lidem dohromady, aby podpořil týmovou diskuzi, má silný smysl pro cíl, podporuje rozhodování; na druhé straně se může zdát, že manipuluje a usnadňuje si osobní práci, může také dojít na střety s navigátory.
- **Usměrňovač (navigátor)** – vyzývá k výkonu, je dynamický a prospívá mu tlak, má průbojnost a odvalu překonávat překážky, společenský, plný neklidu, provokuje; problém u něj nastává ve spojitosti s provokací, která může sklouznout až k urážkám ostatních a ke krátkodobým výbuchům vzteku.
- **Monitor vyhodnocovač** – je vážně založený, je stratég a má vysoké nároky, vidí všechny možnosti a jeho úsudek je přesný, je střízlivý a taktický a soudný; slabiny se projevují jako absence hnací síly a schopnosti inspirovat ostatní.
- **Týmový pracovník** – spolupracuje, je mírný, vnímavý a diplomatický, naslouchá, buduje a odvrací třenice, dokáže reagovat na lidi a situace, podněcuje týmového ducha; jeho slabina je v nerozhodnosti v klíčových situacích.
- **Realizátor** – je disciplinovaný, spolehlivý, konzervativní v návycích, výkonný, má schopnost činit praktické kroky a akce, proměňuje myšlenky v praktické činy; problémem u něj může být jeho nepružnost a pomalé reakce na nové možnosti.
- **Kompletovač finišer (dokončovatel)** – je pečlivý, svědomitý, dělá si starosti, hledá chyby a přehlédnutí, plní termíny, má schopnost dotahovat věci do konce, je perfekcionista; jeho slabinou bude přehnané strachování se, neochota delegovat odpovědnost, neochota nechat ostatní podílet se na své práci.

- Specialista – je cílevědomý, iniciativní a oddaný své profesi, poskytuje vědomosti a dovednosti, které jsou vzácné; úskalím této role je schopnost přispět pouze v úzké oblasti, zaobírá se osobními speciálními zájmy.

U výše zmíněných rolí je dobré znát jejich přednosti a slabiny. Je zřejmé, že málokdo zastává pouze jednu jedinou týmovou roli. Většinou se spíše stává, že v člověku se ukrývá více týmových rolí, které se projevují na základě vzniklé situace a podle potřeb. V každém týmu, pro jeho dobrou funkcionalitu a dosažení cíle, je dobré mít od každé týmové role jednoho zástupce. U krizové komunikace to platí obzvlášť, protože je potřeba, aby lidé pracující jako krizový tým byl sladěný, aby se lidé znali, věděli, jak ostatní pracují a kterou schopnost kterého člena týmu využít v danou chvíli. Je nezbytné tým pro krizovou komunikaci vybírat velmi pečlivě. Je evidentní, že krizová komunikace si žádá určité specifické vlastnosti na členy, např. fyzická a psychická výdrž a odolnost proti stresovým situacím, schopnost fungovat několik hodin nad rámec klasické pracovní doby apod.

Kohout (1999, s. 115 – 116) tvrdí, že samozřejmostí u mluvčího organizace je perfektní znalost chodu vlastní organizace. Předpokládá se naprostá loajálnost k vlastní organizaci, která ho nejen obvykle dobře platí, ale i vybavuje velmi reprezentativně (kancelář, vůz, veškeré prostředky moderní komunikace, možnost ihned odletět na významnou akci - výstava, veletrh, tisková konference – kdekoli po celé zemi apod.). Jednou z jeho hlavních povinností je důkladná příprava a někdy i vedení briefingů a tiskových konferencí.

Kohout dále dodává, že chce-li mluvčí lidi přesvědčit, musí sám věřit, být seriózní a stručný, hledět aby si ho posluchači vážili a měl by udržovat stálý oční kontakt.

Vymětal (2009, s. 125) tvrdí, že pro komunikační proces je stejně jako formulace sdělení, důležitý výběr mluvčího, jehož hlavním úkolem je vzbudit důvěru a důvěryhodnost.

Přičemž věrohodnost mluvčího ve vnímání publika ovlivňují čtyři hlavní faktory: empatie (zájem), upřímnost (otevřenost), kompetence (odbornost) a závazek (angažovanost). Klíčové je při tom zejména, zda mluvčí vysílá signály empatie, zájmu a upřímnosti. Mluvčí by měl mít zkušenost a dovednosti pro komunikaci s veřejností, měl by být dopředu připravován pro specifika krizové komunikace (zejména potřebuje znát principy krizové komunikace a dopady stylu prezentace na vnímání rizika ze strany veřejnosti).

Svoboda (2009, s. 121) tvrdí, že komunikační dovednosti jednotlivce jsou jedním z pilířů úspěchu organizace. Ke komunikačním schopnostem patří vlastnosti mluveného projevu,

ale také neverbální prostředky jako gestikulace, mimika, pohyb a řeč těla, oblečení včetně doplňků či zařízení místnosti či prostředí, a dokonce čichové vjemy.

Svoboda dále uvádí bilanci individuálních komunikačních dovedností:

- Prosadit vlastní názor.
- Ujasnit si, co si myslí druzí.
- Dokázat konstruktivně kritizovat.
- Dokázat shrnout krátce řeč partnera.
- Poskytovat informace druhým.
- Vyrovnat se s odlišností názorů.
- Řídit schůzky, akce, setkání.
- Podávat návrhy, doporučení a rady.
- Dokázat trpělivě naslouchat druhému, nepřerušovat ho.
- Naslouchat na správném místě.
- Vyjádřit odvážně často i protichůdný názor.
- Dávat najevo komplimenty a uznání.
- Definovat jasné a konkrétně, co chceme od druhých.
- Poskytovat pozitivní zpětnou vazbu.
- Znat způsob, jak měnit konverzaci.

Osobnost mluvčího je nezastupitelná v oblasti PR. Je zprostředkovatelem a styčným bodem v komunikaci mezi organizací a veřejností, ať už vnitřní či vnější. V případě krizové komunikace by měl mluvčí postupovat ve svém jednání podle pravidla 4R – regret, responsibility, reform a restitution. Tedy vyjádřit lítost, a je-li to možné, omluvit se. Převzít zodpovědnost, že situaci zlepší, zjedná nápravu a přijde s návrhem případných náhrad.

Jeho profesní dovednosti by měly být rozvíjeny media tréninkem, kurzy rétoriky a komunikace, případně etiky apod.

2.7 Strategie v krizové komunikaci

Strategií v tomto případě rozumíme vše, co nás dovede ke kýženému výsledku. V obecné rovině je naším cílem „mírové soužití“, dosažení sympatií a takového stupně důvěry, který korporaci umožní nejen život, ale také rozvoj. Své strategické postupy musí připravit i komunikace tak, aby umožnila řešení konfliktů a zvládání krizí, ale především usnadnila

předcházení a včasné odhalování ohnisek potenciálních konfliktů a krizí (Němec, 1999, s. 48).

V zásadě Němec rozděluje strategický přístup na dva základní typy: aktivní a pasivní, které dále rozvádí do jednotlivých strategií:

- Přímá komunikace mezi stranami zapojenými do konfliktu – přímá komunikace nezúčastněným obvykle zůstává utajena, můžeme mluvit o formě „kabinetní diplomacie“ za otevřeně probíhajícího konfliktu. Dojde-li však ke konfliktu a ten je zveřejněn v průběhu utajovaných vyjednávání, může strana, která se indiskrece nedopustila, této skutečnosti využít k zvyšování tlaku nebo dokonce vydírání či dokonce přerušování jednání, v takovém případě je vhodné zapojit prostředníka.
- Média jako prostředník – medializace konfliktu má své výhody, především proto, že oběma stranám umožní vymezení krajních stanovisek, za které nemohou ustoupit bez ztráty image, medializace může vymezit i hranice kompromisu, ke kterému budou obě strany nuceny tlakem veřejnosti. Nevýhodou je podstatně omezenější manévrovací prostor.
- Zapojení veřejnosti prostřednictvím médií – argumenty přednášené prostřednictvím médií nebývají ani tolik určeny druhé straně jako spíše veřejnosti, nejde tedy o souboj argumentů, ale o zápas o přízeň publika. Zkušenosti dokazují, že v krizi nebývají racionální argumenty zpravidla slyšeny a žádány.
- Způsob argumentace – nepřátelsky naladěnou veřejnost můžeme – pokud vůbec – přesvědčit věcnými argumenty, musíme počítat s tím, že v emotivně vyhraněné atmosféře nenajdou zprvu sluchu. Ovšem my musíme počítat s dobou po konfliktu. Pak můžeme na racionálnost svých argumentů poukázat. Argumenty musí být nejen věcné, ale musí být podávány také v koncentrované podobě: ve vypjaté atmosféře zřejmě nikdo nebude mít čas ani chuť číst dlouhé rozbory.
- Arbitráž – od sedmdesátých let se ve Spojených státech v krizové komunikaci uplatňuje postup nazývaný *alternativní metoda řešení konfliktů* (*Alternative Dispute Resolution – ADR*), který klade důraz na přímou komunikaci „z očí do očí“, staví na vzájemném respektu apod.

Svoboda (2009, s. 76) říká, že organizace nebo podnik by nejprve měly zjistit, o jaký druh krize se v daném případě jedná, a vytyčit podle situace určitou strategii (viz tabulka

Tabulka 2 Alternativy strategie krizové komunikace

Název strategie	Popis strategie
Přizpůsobení se	Organizace nehodlá krizi řešit, ustupuje a splní požadavky protistrany. Jde-li např. o konflikt s úřady nebo odbory, může být takový postup výhodný.
Uzavření se	V tomto případě nevede tento druh strategie k vyřešení situace nebo krize a neposlouží ani k vytváření dobrých vztahů organizace s jejími partnery. Tento postup je oprávněn tehdy, chce-li organizace „zmlknout“ proto, aby přehodnotila svá stanoviska. Z této alternativy bude správné přejít k alternativě „spolupráce“.
Spolupráce	V tomto případě je strategie zaměřena na řešení konfliktu nebo krize. To ovšem nemusí být pro organizaci vždy nejlepší alternativa.
Odpor	Je nejlepší alternativou tehdy, když se jeví možnost uzavřít alianci zejména se zainteresovanými skupinami konfliktu nebo krize.

Zdroj: zpracováno autorem

Výše byly zmíněny pohledy na možnosti strategie pouze od dvou autorů, realita by ovšem měla být taková, že každá organizace by měla mít vytvořeny vlastní postupy, vymyšleny a předplánovány svoje strategie přímo šité pro specifika organizace.

3 METODIKA PRÁCE

Pro účely této bakalářské práce bude proveden výzkum v podobě mediální analýzy.

3.1 Mediální analýza

Němec (1996, s. 131) říká, že postoje ke každému jen trochu významnějšímu podniku, instituci, politické straně nebo jiné korporaci se odrážejí nejen ve veřejném mínění, ale i v mínění zveřejněném. Pod míněním zveřejněným myslíme názory, které prošly filtrem médií.

Dále uvádí, že východiskem je pro nás běžná práce se sbíráním výstřížků z celého dosažitelného spektra tiskovin nebo sledování jen určitého tisku. Abychom mohli získaný fundus využít co nejefektivněji, musíme stanovit některá kritéria:

- Přesné definování úkolu: k jaké akci, kampani, komplexu opatření se naše vyhodnocení bude vztahovat?
- Přesné stanovení otázek, na které hledáme odpověď.
- Určení časového horizontu, po který bude daný projekt sledován (obvykle v návaznosti na trvání akce plus doba na rezonanci).

Němec dělí mediální analýzu podle délky sledovaného období na: dlouhodobou analýzu, analýzu ad hoc a operativní vyhodnocování.

3.2 Vybraná média pro analýzu

Vzhledem k charakteru krize, kterou společnost OKD prošla v průběhu loňského roku, bude použita analýza ad hoc, která hodnotí omezené období, obvykle ve vazbě na konkrétní akci, v tomto případě nepříznivá finanční situace společnosti, následné uzavření dolu Paskov, restrukturalizace společnosti ve spojení s propouštěním.

Analýza se bude zaměřovat na články z on-line zpravodajských serverů iDNES.cz, ihned.cz, Lidovky.cz, Novinky.cz a Aktuálně.cz. Do analýzy budou zanesena následující data: titul periodika, titulek v plném znění, datum vydání, typ periodika, autor článku, citovaná osoba a žánr. Tím budou shromážděna data ke kvantitativní části mediální analýzy. Dalším aspektem, který bude analyzován, je vyznění článku, tedy kvalitativní část analýzy. Články budou rozděleny do čtyř skupin: pozitivní, negativní, neutrální a ambivalentní. Články budou dále rozčleněny do tematických celků podle obsahu.

Celá praktická část bude opřena o základní body: významné události, které se staly v roce 2013, tiskové zprávy NWR a OKD, a reakce tisku. Nejprve bude vytvořen seznam významných událostí spolu se seznamem tiskových zpráv, které k těmto událostem byly vydány. Následně bude provedena analýza, které informace se na zpravodajských serverech objevily. Na tuto část analýzy bude navazovat kvalitativní a kvantitativní analýza.

Výběr zpravodajských serverů byl záměrný, a to z toho důvodu, že OKD je jedním z největších soukromých zaměstnavatelů, což znamená, že sociologické složení zaměstnanců je velmi různorodé. Vzhledem k faktu, že dělnických profesí je zde většina, můžeme předpokládat, že tato skupina nebude cílovou skupinou a čtenáři specializovaných, např. ekonomických a burzovních periodik, proto byly vybrány tyto servery, které se dají považovat za nejčtenější a mající nejširší cílovou skupinu. Jejich charakteristiku a popis cílových skupin bude uveden v praktické části práce.

V přílohách P I – P V jsou ukázky článků, které byly analyzovány. Vždy je zvýrazněno jméno citovaného člověka, který je v komunikaci důležitý. Na konci každého článku je uvedeno hodnocení (pozitivní, neutrální, negativní nebo ambivalentní).

Z důvodu velkého rozsahu analyzovaného materiálu, je přiložena pouze jedna jeho dílčí část, která se vztahuje k ohlášení stávků. Veškeré články, které byly analyzovány budou jako příloha nahrány na CD.

3.3 Cíl práce a výzkumné otázky

Cílem práce je deskripce situace, do které se v průběhu loňského roku společnost OKD dostala, a následné zhodnocení komunikačních aktivit ve spojitosti s událostmi roku 2013.

Výzkumná otázka byla formulována takto:

Zvládla společnost OKD dobře komunikovat v krizovém roce?

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 O SPOLEČNOSTI

V této kapitole bude popsán profil společnosti, co je předmětem jejího podnikání, krátký exkurz do historie hornictví a společnosti OKD s vzhledem do současnosti, vize a výčet jejích CSR aktivit a popis majetkové struktury společnosti. Následně bude vysvětleno, proč se řeší krizová komunikace ve spojení s touto společností, což bude poslední dílčí část. Následovat bude analýza postavená na významných událostech, tiskových zprávách OKD a NWR a ohlasech v tisku – což bude kvalitativní a kvantitativní mediální analýza.

4.1 Profil společnosti a majetková struktura

Název:	OKD, a.s.	Email:	info@okd.cz
Adresa:	Stonavská 2179, Doly, 735 06 Karviná	Web:	www.okd.cz
Telefon:	596 261 111	IČ:	26863154
Fax:	596 118 844	DIC:	CZ26863154

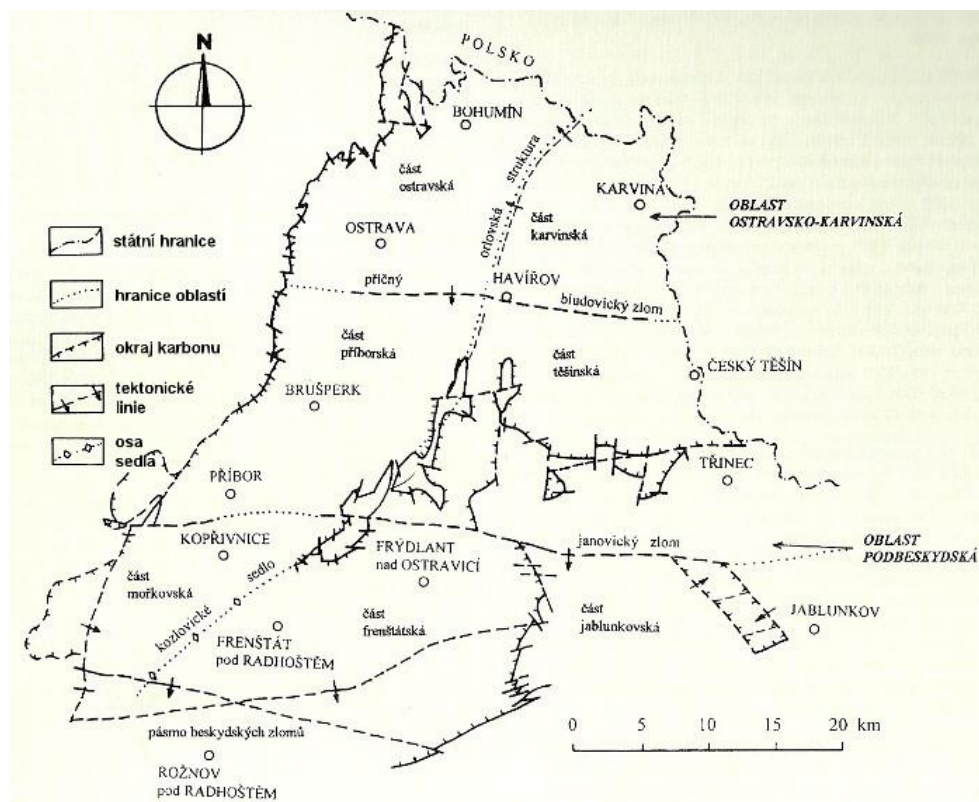
Společnost OKD je jediným producentem černého uhlí v České republice. Těží jej v hlubinných dolech v ostravsko-kravinském revíru v jižní části Hornoslezské uhelné pánve. Firma vyhledává, těží, upravuje, zušlechťuje a prodává černé uhlí s nízkým obsahem síry a dalších příměsí. Takové uhlí je vhodné jako palivo, lze ho využít pro koksování, v chemickém průmyslu a v mnoha dalších odvětvích. (O nás, 2014 [online]).

Společnost OKD je součástí skupiny NWR. Firma je jedním z největších soukromých zaměstnavatelů v ČR. Působí v Moravskoslezském kraji. Základem činností OKD je těžba kvalitního černého uhlí s nízkým obsahem síry. Používá se převážně v energetickém a hutnickém průmyslu, ale i v dalších sektorech (O nás, 2014 [online]).

Těžba, zpracování a prodej uhlí je základním, ne však jediným posláním OKD. Jako třetí největší soukromý zaměstnavatel v České republice a jeden z největších hospodářských subjektů v regionu má firma významný vliv na tvář krajiny, životní prostředí, zaměstnanost i každodenní život obyvatel. Hlavními motivy, jimiž se společnost OKD při své činnosti řídí, jsou odpovědnost, prosperita, stabilita a progresivita (O nás, 2014 [online]).

4.1.1 Oblast působení

Obrázek 1 Hornoslezská uhelná pánev



Zdroj: Konvička, 2014, [online] www.hornictvi.info

Obrázek 1 Hornoslezská uhelná pánev ukazuje rozlohu, kterou pánev zabírá na českém území.

Konvička (2014, [online]) říká, že hornoslezská pánev zaujímá plochu asi 7 000 km², z čehož je na našem území asi 1 600 km². Západní hranice karbonu probíhá od Nového Jičína, směrem na Hošťálkovice a dále k česko-polské hranici. Na jihu ložisko dosahuje až k Frenštátu pod Radhoštěm. Jihozápadní hranice vede přes Žukovský hřbet opět do Polska. Celá oblast je rozdělena na čtyři dílčí pánve: ostravskou, petřvaldskou, karvinskou a frenštátskou. Ostravskou dílčí pánev odděluje od petřvaldské michálkovická porucha. Petřvaldskou dílčí pánev od karvinské odděluje orlovská porucha. Tyto pánve jsou na jihu odděleny od frenštátské pánve příčným prahem v podloží ve směru Kopřivnice – Třinec. Z provozního hlediska se pánev dělí na ostravsko-karvinský revír, příborsko-těšínský revír a podbeskydskou pánev.

4.2 Historie

Těžba černého uhlí má v Moravskoslezském kraji více než dvousetletou tradici. Dynamický rozvoj Ostravska a Karvinska v 19. století je spojen právě se začátkem dobývání černého uhlí a byl také příčinou toho, že se právě tato dvě města a jejich okolí staly tahounem rakousko-uherského hospodářství. Politické, ekonomické i společenské prostředí se změnilo v průběhu oněch dvou stovek let, ale těžba uhlí a společnost OKD zůstávají důležitou součástí života v kraji.

Zárodek pozdější společnosti OKD vznikl po druhé světové válce, kdy bylo tehdejších šest těžbařských společností postaveno pod národní správu. Podniky v jejich vlastnictví, tedy celkem 32 dolů, 9 koksoven, 10 báňských elektráren, železárny v Třinci a Vítkovicích a několik dalších průmyslových podniků, byly začleněny do národního podniku Ostravsko-karvinské kamenouhelné doly Ostrava. Roku 1952 byl se zpětnou platností zrušen a vytvořen Kombinát OKD (později státní podnik OKD) (Stručná historie, 2014, [online]).

Ne vždy byla těžba uhlí soustředěna v jedné společnosti. Od počátku těžby uhlí docházelo ke slučování menších těžebních podniků ve větší celky, které lépe odolávaly konkurenci. Před druhou světovou válkou zde působily už jen čtyři těžební společnosti. V průběhu druhé světové války byly činnosti těžebních společností podřízeny německému válečnému hospodářství.

Po skončení války byla zavedena národní správa. Krátce nato dekret prezidenta republiky č. 100/45 znárodnil všechny doly a některé další průmyslové podniky v celé republice. Na jeho základě byl 7. března 1946 se zpětnou platností od 1. ledna 1946 zřízen národní podnik Ostravsko-karvinské kamenouhelné doly. Jeho součástí byly i koksovny, úpravny, elektrárny, statky a lesy (Stručná historie, 2014, [online]).

Roku 1953, se zpětnou platností ke konci roku 1951 byly Ostravsko-karvinské kamenouhelné doly zrušeny a byl zřízen Kombinát OKD, jehož hlavní funkce spočívala ve správě.

Rok 1957 přinesl další změny, Kombinát OKD byl nahrazen Sdružením OKD, kdy se dosud samostatné koksovny staly závody tohoto nového podniku.

Další reorganizace proběhla 1. července 1965. Rozšíření pravomocí došlo i ke změně názvu na Ostravsko-karvinské doly. Na čele tohoto trustu podniků stálo oborové ředi-

telství, jemuž byly podřízeny všechny hospodářské organizace bývalého Sdružení OKD. Následně roku 1977 byla zřízena státní hospodářská organizace OKD, koncern se sídlem v Ostravě. Ta byla zrušena 31. prosince 1988, aby mohl 1. ledna následujícího roku vzniknout státní podnik OKD (Stručná historie, 2014, [online]).

Dne 1. ledna 1991 byla ukončena státní etapa vývoje OKD federálním ministrem hospodářství a jeho zrušením státního podniku a vznikem akciové společnosti, ale s výhradní majetkovou účastí státu.

Přechodem na tržní hospodářství musela OKD projít restrukturalizací jak důlních, tak i povrchových prací. V rámci restrukturalizace došlo k vytvoření větších organizačních celků, vnitřních organizačních jednotek (VOJ) a dceřiných společností.

Rok 1998 byl zásadní ve vlastnické struktuře, stát totiž přichází o svůj většinový podíl, který získává Karbon Invest, a.s., která na podzim roku 2004 odkoupila státní podíl a stala se hlavním akcionářem (95,89%).

V prosinci 2005 představenstvo OKD schválilo záměr rozdělení společnosti. Završením celé akce byl zánik společnosti OKD výmazem v obchodním rejstříku a vznikem několika samostatných subjektů jako právních nástupců. Přičemž hlavní těžební činnost přešla na nástupnickou společnost OKD, a.s. Ostatní, přímo nesouvisející činnosti, byly v rámci rozdělení vyčleněny do dalších nástupnických společností.

4.3 Současnost

V současnosti společnost OKD patří mezi největší soukromé zaměstnavatele v České republice s působením v Moravskoslezském kraji, jakožto jediná černouhelná těžební společnost. Zabývá se tedy těžbou, zpracováním a prodejem kvalitního černého uhlí s nízkým obsahem síry.

Jako třetí největší zaměstnavatel v republice, jeden z největších hospodářských subjektů v regionu má společnost OKD významný vliv na své okolí. Ať už se jedná o tvář krajiny, životní prostředí, zaměstnanost i každodenní život obyvatel.

Hlavními motivy, jimiž se společnost OKD při své činnosti řídí, jsou odpovědnost, prosperita, stabilita a progresivita (O nás, 2014, [online]).

OKD je tedy společností, která zasahuje do života téměř v celém regionu, a její činnost se nedotýká pouze zaměstnanců, ale i obyvatel v okolí důlních oblastí, a mnohdy též rodinných příslušníků.

Díky tradici trvající více než dvě století je život s těžbou černého uhlí úzce spjat i dnes. Díky svým hlavním motivům, jejichž výrazem je Etický kodex, je OKD moderní společností s dlouholetou tradicí, která vsází na inovace, spokojenost, stabilitu a bezpečnost nejen zaměstnanců, ale i jejich rodin. Společnost OKD je tvůrcem mnoha aktivit určených pro rodiny zaměstnanců, ať už se jedná o dětské tábory nebo Den horníků, který je každoročně očekávanou kulturní akcí.

4.3.1 Vize společnosti

Společnost řadí mezi své nejdůležitější úkoly zachování dobré pověsti firmy a důvěry všech zainteresovaných stran v ní. (O nás, 2014, [online]).

Uvědomujeme si, že těžba černého uhlí ovlivňuje životní prostředí. Proto každoročně investujeme stovky miliónů korun do rekultivace území historicky poznamenaného těžbou. Ostravsko a Karvinsko už tak není černou zaprášenou skvrnou na mapě republiky, ale regionem plným života, který se dynamicky rozvíjí. (Síbrt, 2012, s. 3).

Skupina NWR, která provádí těžební práce v Moravskoslezském kraji a v Horním Slezsku v Polsku, vlastnila k 31. 12. 2011 celkem 1 580 hektarů využívané plochy k činnosti, a celková velikost plochy ovlivněná činností OKD činila 8 400 hektarů. Tento nezanedbatelný prostor je domovem pro zhruba 6,5 miliónů lidí, jichž se činnost NWR dotýká a proto se společnost na obou stranách hranice snaží být odpovědnou společností, která si uvědomuje dopad těžebních prací na okolí a tvář krajiny i kvalitu života v regionu a dělá vše pro trvale udržitelný rozvoj, zkvalitnění ovzduší i života obyvatel v kraji.

4.3.2 CSR aktivity

OKD na svých webových stránkách uvádí (2014, [online]), že koncept společenské zodpovědnosti a udržitelného rozvoje zasahuje do všech oblastí činnosti společnosti OKD - firemního prostředí, kvality života lidí v regionu, bezpečnosti a pracovního prostředí zaměstnanců, oblasti životního prostředí či vztahu s orgány státní správy a samosprávy, neziskovým sektorem, obchodními partnery a zákazníky. Dále vysvětlu-

je, že strategie OKD v oblasti společenské zodpovědnosti (CSR) je postavena na čtyřech hlavních pilířích, jimiž jsou:

- Corporate Governance
- Naši lidé
- Naše komunita
- Naše životní prostředí

Zaměření jednotlivých pilířů je shrnuto v tabulce číslo 3 níže.

Tabulka 3 Zaměření pilířů CSR aktivit

Pilíř	Konkrétní zaměření
Corporate Governance	Programové prohlášení pro divize, Etický kodex OKD, a.s., Pravidla obchodování s akcemi NWR, Zásady finanční politiky, Řízení rizik, Pravidla poctivého podnikání, Spokojený zákazník – náš cíl
Naši lidé	Strategie se zaměřuje na bezpečnost, zdravotní péči, vhodné pracovní podmínky, spravedlivé odměňování za kvalitní práci, vzdělávání a další rozvoj kompetencí pracovníků.
Naše komunita	Nadace OKD, Občanské sdružení svatá Barbora, Sponzoring (sport, kultura, vzdělávání a udržování hornických tradic v Moravskoslezském kraji).
Naše životní prostředí	Rekultivace, ochrana vodních zdrojů, ochrana ovzduší, odpadové hospodářství, dodavatelé.

Zdroj: zpracováno autorem

5 KRIZOVÁ KOMUNIKACE

Následující dílčí kapitoly budou mapovat významné události, ke kterým došlo v uplynulém roce 2013. Na tyto události jsou navázány tiskové zprávy vycházející od NWR a OKD. Jejich propojením získáme pomyslnou mapu událostí a vyjádření společností k nim. Vše bude doplněno o syntézu s ohlasy z analyzovaných serverů. Jako poslední celek bude vyhodnocena kvantitativní i kvalitativní část mediální analýzy.

5.1 Významné události

Slovník spisovného jazyka českého (2011, [online]) definuje událost jako to, co se událo nebo může udát, jako důležitější příhodu, přičemž událost může být pamětihodná, zajímavá, radostná, neobyčejná příhoda, nevšední zážitek. Jako významný říká, že je takový, který má velký význam, velkou důležitost, je význačný, závažný či důležitý.

Což znamená, že významná událost, bráno v pohledu do minulosti, je něco, co se stalo, a co má určitý svůj význam, důležitost.

V roce 2013 se odehrálo mnoho významných událostí, ať již společenských, politických, kulturních či sportovních. Níže budou popsány významné události pro OKD a jejich datace.

V padesáti dvou týdnech v roce bylo zaznamenáno několik desítek událostí, ale 22 z nich bylo zařazeno mezi významné události.

V tabulce 4 je uveden seznam událostí, které byly vyhodnoceny jako významné. Jednotlivé události mají své datum, a jsou opatřeny pořadovým číslem.

Popis jednotlivých významných událostí je součástí tabulky 4. V tuto chvíli můžeme říci, že krize, opravdová a hodně diskutovaná v médiích, vznikla 21. 2. 2013, kdy NWR vydala tiskovou zprávu s výsledky za rok 2012 a aktualizací strategie. Tyto neblahé výsledky ovšem mají svůj prvo počátek dávno před únorem 2012. Situace na světových trzích s uhlím se začala zhoršovat od chvíle, kdy v Americe začali těžit břídlíčkový plyn používaný v průmyslu místo uhlí, čímž vznikl na americkém kontinentu přebytek uhlí, který se začal vyvážet do evropských zemí. Tohle vše mělo za následek snížení ceny uhlí, přebytky na skladech. NWR a OKD tak neprodali množství uhlí, které si dali za cíl prodat a které bylo v plánu vytěžit, tím pádem se jejich situace nato-

lik zhoršila, že za rok 2012 prodělala milion eur, což jsme se mohli dočíst v tiskové zprávě z února 2012.

Tabulka 4 Seznam významných událostí

	Datum	Událost	Popis události
1	21.2.2013	Výsledky za rok 2012 a aktualizace strategie	ve zprávě se hovoří o poklesu výnosů o 20%, základní ztrátě na akcii
3	16.5.2013	Výsledky za 1. Q 2013 a kroky k optimalizaci	zpráva shrnuje výsledky za 1.Q13, navrhuje změny a úsporná opatření a prodej OKK Koksovny, a.s.
4	16.5.2013	OKD chystá úspory i kroky k zefektivnění provozu	okamžité úspory: 10% snížení mzdových nákladů, omezení kontraktorů, úspory materiálních a administrativních nákladů, omezení investic, optimalizace; dlouhodobá: posouzení efektivity těžby, centralizace řízení, snížení počtů admin. zaměstnanců
5	31.5.2013	Dohoda o Kolektivní smlouvě	ustoupili odboráři a vedení, příplatky zůstanou
6	12.6.2013	Kolektivní smlouva nebude	odbory a Gareth Penny měli schůzku, kde jim vysvětlil, jaká je situace v celosvětovém měřítku, je potřeba restrukturalizace
7	17.7.2013	Do září bude jasno ohledně Paskova	zátěžové testy na všech porubech, provozech, lokalitách, na základě jejichž výsledků se uskuteční další rozhodnutí o úsporných opatřeních
9	22.8.2013	Předběžné výsledky za 1. pololetí roku 2013	výsledky za 1. pololetí - pokles výnosů o 29%, prohloubení ztráty na akcii
10	22.8.2013	Konec zátěžových testů	provoz Paskova je neudržitelný a divestice nepravděpodobná - řeší se další varianty, mimo jiné dočasné nebo trvalé uzavření dolu
11	4.9.2013	Chystaná demonstrace	stále se nedohodli na KS a horníci s tak velkým snížením platu nesouhlasí, demonstrace bude 17.9.
12	5.9.2013	Snížení 13. platů	OKD navrhuje snížení 13. a 14. platů a odměny podle hospodářských výsledků
13	17.9.2013	Demonstrace a rozhodnutí	proběhla demonstrace, původně se počítalo s asi 300 horníky, konečné číslo se pohybovalo kolem 3 000; téměř ve stejném okamžiku ale v Amsterdamu padlo rozhodnutí o uzavření Paskova
14	27.9.2013	Navrhovaný prodej OKK Koksovny, a.s.	dohoda se společností Metalimex o prodeji OKK za 95 milionů eur

15	15.10.2013	Odboráři vyhlásili stávkovou pohotovost kvůli Kolektivní smlouvě	vedení OKD a odboráři se stále nedohodli o KS, a proto se odboráři rozhodli vyhlásit stávkovou pohotovost
16	31.10.2013	Vedení odmítlo návrh KS od zprostředkovatele	zprostředkovatel (mediátor) svým návrhem neuspokojil ani jednu stranu, vedení OKD tento návrh odmítlo a podá návrh vlastní
17	4.11.2013	Referendum o stávce	horníci hlasují, zda dají odborům mandát k vyhlášení stávky
18	1. 11. 2013	Předběžné výsledky za devět měsíců roku 2013	výsledky za 3Qs13 - výnosy klesly o 31%
19	11.11.2013	Stávka bude	na základě výsledku referenda se horníci rozhodli stávku uspořádat
20	13.11.2013	Společnost OKD podepsala Kolektivní smlouvu	vedení OKD a odboráři se dohodli na mzdách v nové Kolektivní smlouvě
21	6.12.2013	Odstoupení ředitele	odstoupení Jána Fabiána z představenstva NWR i z funkce ředitele OKD
22	6.12.2013	Prodej společnosti OKK Koksovny, a.s. dokončen	prodej dokončen, aktualne.cz o tom informoval už 4. 12. 2013

Zdroj: zpracováno autorem

Nyní již víme, jak krize začala, kde má své počátky. Jedná se tedy o dlouhodobější, celosvětový problém, který velmi citelně dolehl jak na OKD, tak i na NWR.

Je namístě, abychom shrnuli vývoj situace po dobu celého roku. Ke konci února se objevila tisková zpráva se skutečně nešťastnými výsledky za rok 2012. V polovině května se objevuje zpráva NWR s hodnocením výsledků za první čtvrtletí roku 2013, a hlavně, součástí této tiskové zprávy jsou návrhy na změny a úsporná opatření spolu s divesticí OKK Koksovny, a.s. Situace je v tomto případě skutečně vážná, protože ve zprávě se píše o krátkodobých opatřeních v hodnotě 100 milionů eur ve stávajících provozech a o optimalizaci portfolia. V tentýž den vychází i tisková zpráva OKD, která také hovoří o úsporných opatřeních, o deseti procentním snížení mzdových nákladů, omezení kontraktorů, úspory v materiálních a administrativních nákladech, s omezením investic a hlavně s posouzením efektivity těžby. V reálu to znamená, že začínají zátěžové testy na všech porubech a lokalitách, přičemž výsledky testů budou sloužit pro strategické rozhodnutí o budoucnosti OKD.

Na konci května došlo k dohodě mezi odboráři a vedením OKD ohledně Kolektivní smlouvy, shodli se na mzdách i příplatcích. Jednání o Kolektivní smlouvě probíhala už od srpna roku 2012, proto by se toto ukončení jednání dalo považovat za úspěch.

O necelých čtrnáct dní později se situaci zcela obrátila. Kolektivní smlouva nebude. Špatné hospodářské výsledky společnosti, restrukturalizace a snížení mzdových nákladů se dotýká odborářů a dalšího vyjednávání o platech. Proběhla schůzka předsedy představenstva NWR Garetha Pennyho s odboráři, vůbec poprvé v historii. Penny na této schůzce odborářům vysvětlil jaká je situace na trhu v celosvětovém měřítku, a že snižování nákladů je nedílnou a nezbytnou součástí restrukturalizace společnosti. 12. června tedy začíná nové vyjednávání s vedením OKD ohledně Kolektivní smlouvy.

V červenci se hovořilo o probíhajících úsporných opatřeních, přičemž bylo připomínáno, že výsledky zátěžových testů budou do září. V jednání o Kolektivní smlouvě došlo k jediné shodě, a to, že do vyjednávání vstoupí zprostředkovatel.

V druhé polovině srpna vyšla tisková zpráva NWR s hodnocením prvního pololetí roku 2013. Pokles výnosů o 29% a jiné negativní výsledky s klesající tendencí. Ten samý den, 22. srpna, se objevila informace s výsledky zátěžových testů. Provoz Dolu Paskov je neudržitelný a jeho prodej nepravděpodobný. Zvažují se různé varianty řešení, mimo jiné dočasné nebo trvalé uzavření Dolu Paskov. Důl Paskov těží vysoce kvalitní uhlí, ale v náročných geologických podmínkách, a těžba je v tomto případě hodně finančně i technicky náročná, jedná se o nejdražší těžbu.

Na začátku září stále není uzavřena dohoda mezi vedením OKD a odboráři ohledně Kolektivní smlouvy, protože odboráři nesouhlasí s navrhovaným snížením platu. Došli k rozhodnutí o uspořádání demonstrace za přijatelnou mzdu a zachování pracovních míst. Datum bylo stanoveno na 17. září, s tím, že horníci půjdou od fotbalového stadionu Bazaly až k sídlu společnosti na Prokešově náměstí v centru Ostravy.

Druhý den, 5. září, přichází vedení OKD s návrhem na snížení 13. a 14. platů a také s možností, že odměny budou vypočítávány z hospodářských výsledků, až čtyři procenta ze zisku. Odborářům se nelíbil ani tento návrh.

Nastal den demonstrace. Původní odhad odborářů byl, že se demonstrace zúčastní jen pár stovek (asi 300) horníků. Počet účastníků byla řádově jiný, demonstrativní akce se zúčastnilo přibližně 3 000 horníků, což jen dokazovalo silnou frustraci zaměstnanců OKD založenou na strachu o mzdu a pracovní místo. Vedení společnosti se už

v průběhu předešlých týdnů přestěhovalo do Karviné, v rámci zeštíhlování nákladů (v Ostravě měli budovu pronajatou, sídlili zde již od roku 1940, zato v Karviné mají velké správní budovy ve svém vlastnictví), proto zde účastníci našli pouze tiskového mluvčího, Marka Síbrta. Nejen stěhování zapříčinilo, že v budově nebyl nikdo z vedení. V tentýž den totiž probíhalo zasedání v Amsterodamu, sídelním městě společnosti NWR. Na této schůzi byla řešena otázka Dolu Paskov a jeho budoucnosti. Výsledky zátěžových testů pomohly v rozhodnutí, ukončit provoz Dolu Paskov. Vzniklá situace vyznívala, že rozhodnutí padlo až po demonstraci, ale není tomu tak. Vše se s největší pravděpodobností odehrávalo ve stejných chvílích. Odboráři o faktu, že vedení je již dávno přestěhováno, a že v tentýž den se budou nacházet v Amsterodamu, byli informováni, a i přesto, se rozhodli uskutečnit demonstraci tak, jak ji měli naplánovanou.

Na konci září přichází velmi pozitivní zpráva. Byla uzavřena dohoda o prodeji OKK Koksovny, a.s. se společností Metalimex. Prodej byl avizován poprvé v polovině května.

15. října se situace začíná velice vyostřovat, když odboráři vyhlásili stávkovou pohotovost. Dohoda o Kolektivní smlouvě stále nikam nepokročila, a to i přesto, že už byl zapojen do procesu jednání i zprostředkovatel.

Na konci října byl vedení OKD i odborům doručen návrh Kolektivní smlouvy z pera zprostředkovatele. OKD s tímto návrhem nesouhlasilo a rozhodlo se podat návrh vlastní.

Hned od 4. listopadu probíhalo hornické referendum, které mělo rozhodnout o tom, zda horníci stávkovat budou či ne. Jejich rozhodování záleželo na tom, budou-li spokojeni s návrhem OKD. 8. listopadu hlasování skončilo a výsledky byly více než všeříkající. Referenda se zúčastnilo více jak 60% zaměstnanců a 90% z nich se vyslovilo pro stávku.

6. listopadu vyšla tisková zpráva společnosti NWR o výsledcích za prvních devět měsíců roku 2013. Další poklesy a negativní čísla, říkající, že ztráta je téměř 14 miliard korun.

11. listopadu padlo definitivní rozhodnutí o stávce. Na základě výsledků hlasování bylo potvrzeno, že stávka bude, a to 19. listopadu na čtyři hodiny, poté celodenní 29. listopadu a třídní od 4. do 6. prosince.

O dva dny později již byla vidina stávky rozpuštěna, odboráři a vedení OKD přijalo kompromisní návrhy Kolektivní smlouvy, a dohodlo se na jejím podepsání. Jednání trvající rok a čtvrt jsou u konce a jeden ze strachů horníků byl utišen. Stále ale dva a půl tisíce zaměstnanců z Dolu Paskov neví, co bude dál, žijí v nejistotě a strachu. Probíhalo několik jednání od poloviny září ohledně případné pomoci státu při prodloužení těžby. OKD se rozhodlo, že k poslednímu dni roku 2014 ukončí provoz Dolu Paskov, nechtějí totiž dotovat něco, co je ztrátové. Stát se obával sociálních bouří a nepokojů, vysoké nezaměstnanosti a úpadku celého regionu. Byly řešeny různé varianty. Jedním z témat na pořadu dne bylo, do jaké míry by měl stát zasáhnout, protože se jedná o soukromý podnik.

Poslední měsíc roku byl ve znamení informací o výměně šéfů OKD. Ján Fabián po roce ve funkci ředitele OKD a předsedy představenstva odstoupil, a na jeho místo nastoupil Dale Ekmark. Na začátku prosince, konkrétně 4. prosince přišel server Aktuálně.cz s informací, že prodej OKK Koksovny, a.s. byl zdárně dokončen. Tisková zpráva od NWR byla zveřejněna až o dva dny později.

5.2 Tiskové zprávy NWR a OKD

V této kapitole budou řešeny tiskové zprávy obou společností. Zohledňováno bude, kdy vyšly, co bylo jejich obsahem a jaká reakce to vyvolalo na analyzovaných zpravodajských serverech.

5.2.1 Tiskové zprávy NWR

Tabulka 5 Titulky a data tiskových zpráv NWR

	Datum	Titulek tiskových zpráv
1	14.1.2013	Aktuální informace o provozních výsledcích za rok 2012 a výhled
2	28.1.2013	Aktuální informace o prodejkách a o cenách pro první čtvrtletí roku 2013
3	21.2.2013	Neauditované výsledky za rok 2012 a aktualizace strategie Společnosti
4	25.3.2013	Návrh jmenování člena představenstva
5	4.4.2013	Společnost NWR se dohodla na pozastavení testování a dodatkách k finančním kovenantům svých bankovních úvěrů
6	18.4.2013	Aktuální informace o prodejkách za první čtvrtletí 2013 a o cenách na druhé čtvrtletí roku 2013

7	22.4.2013	V Dole ČSM zemřeli dva zaměstnanci
8	16.5.2013	Neauditované výsledky za 1. čtvrtletí 2013 a kroky vedoucí k optimalizaci Společnosti
9	30.5.2013	Společnost New World Resources Plc vydala Zprávu o udržitelném rozvoji 2012
10	18.7.2013	Aktuální informace o prodeji za 2. čtvrtletí 2013 a o cenách na 3. čtvrtletí 2013
11	22.8.2013	Neauditované předběžné výsledky za 1. pololetí roku 2013
12	23.9.2013	Společnost NWR jmenuje ředitele pro obchod a marketing
13	27.9.2013	Navrhovaný prodej OKK Koksovny, a.s.
14	9.10.2013	Společnost NWR se dohodla na pozastavení testování a dodatků k finančním kovenatům svého revolvingového úvěru
15	14.10.2013	Aktuální informace o prodeji za 3. čtvrtletí 2013 a o cenách na 4. čtvrtletí 2013
16	6.11.2013	Neauditované předběžné výsledky za devět měsíců roku 2013
17	13.11.2013	Společnost OKD podepsala kolektivní smlouvu
18	6.12.2013	Odstoupení ředitele
19	6.12.2013	Prodej společnosti OKK dokončen
20	17.12.2013	Společnost NWR se dohodla na pozastavení testování a dodatků k finančním kovenatům k úvěru u Exportní úvěrové agentury

Zdroj: zpracováno autorem

Z tabulky 5 je jasné, že celkový počet tiskových zpráv společnosti NWR se vyšplhal na rovných dvacet za celý rok 2013.

První dvě tiskové zprávy se obešly bez odezvy. Žádná přímá spojitost mezi články a tiskovými zprávami nebyla nalezena.

U třetí tiskové zprávy už jistý ohlas v médiích můžeme zaznamenat. Servery Aktuálně.cz a Novinky.cz přišly se zprávami, opírající se o tuto tiskovou zprávu. V obou byl citován Gareth Penny, předseda představenstva NWR. Obě zprávy byly ohodnoceny s negativním vyzněním. Ztráta a prodělečnost asi nikdy nebudou moci být hodnoceny pozitivně.

Tisková zpráva, v pořadí čtvrtá, nebyla nijak řešena v analyzovaných serverech, nejspíše jmenování člena představenstva je tématem pro specializované, úzce profilované média, a ne pro servery sloužící jako informační bod široké veřejnosti.

Stejně je to i s následující tiskovou zprávou. Podle obsahu bychom ji zařadila jako výchozí zdroj pro články ve vysoce specializovaných médiích, proto se opět na serverech neobjevil ani zmínka.

Skutečně smutnou skutečností je fakt, že o smrti dvou báňských záchranářů informovaly z analyzovaných serverů pouze Lidovky.cz. Tiskovou zprávu s touto informací vydaly obě společnosti.

V pořadí osmá tisková zpráva hodnotící první čtvrtletí roku 2013 a vykazující ztrátu přes dvě miliardy korun si vzala jako zdrojový materiál pro své články dvě média. Dva články vyšly na Aktuálně.cz, jeden s negativním a druhý s neutrálním vyzněním. V článku s negativním vyzněním byl opět citován Gareth Penny z tiskové zprávy. Zatímco druhý článek hovoří o miliardových ztrátách pouze okrajově a spíše se věnuje avizovanému prodeji OKK Koksovny, a.s., které jsou součástí tiskové zprávy z 16. května. Novinky.cz přišly s jedním článkem o ztrátě za první čtvrtletí, a stejně jako v předešlém případě i zde byl citován Gareth Penny a článek vyzníval negativně.

Devátá zpráva v pořadí informovala o vydání Zprávy o udržitelném rozvoji 2012. I tato zpráva se obešla bez povšimnutí analyzovaných serverů.

Jediný, kdo pracoval s tiskovou zprávou číslo 10, byl server Aktuálně.cz, přičemž vyznění článku je ambivalentní. Nehovoří o ztrátě, ale o dohodě o cenách uhlí na další kvartál, které půjdou dolů.

Další tisková zpráva, hodnotící výsledky za první pololetí roku 2013 se stala předlohou pro čtyři články. Aktuálně.cz, Novinky.cz, iHNed.cz i iDNES.cz publikovaly články s negativním vyzněním. Ve dvou člancích byli citováni Gareth Penny a Marek Jelínek, finanční ředitel. Ve třetím a čtvrtém článku byl citován vždy jen jeden z nich.

Nepříjemným faktem je, že v tentýž den byly oznámeny výsledky zátěžových testů, které pro Důl Paskov nedopadly vůbec dobře.

Jmenování ředitele pro obchod a marketing nejspíš nepřipadalo analyzovaným serverům dostatečně atraktivní pro zveřejnění. Jmenování bylo předmětem tiskové zprávy číslo 12.

27. září vychází tisková zpráva s pozitivní informací – prodej OKK Koksoven, a.s. byl dohodnut se společností Metalimex. O tomto faktu dvakrát informoval server Aktuálně.cz a Novinky.cz, všechny tři články měly velmi pozitivní ladění. V případě dvou článků od Aktuálně.cz jsme mohli vidět, že tiskovou zprávu použili i s citací Garetha Pennyho.

Tiskové zprávy s pořadovým číslem 14 a 15 nebyly využity ani pro jeden článek v analyzovaných serverech.

Za to další tisková zpráva vypovídající o uběhlých devíti měsících roku 2013 už měla svou odezvu na serverech, a to hned pětkrát. Aktuálně.cz, iDNES.cz, iHNed.cz a Lidovky.cz napsaly články s negativním vyzněním, pouze Novinky.cz s vyzněním neutrálním. V případě Aktuálně.cz, iHNed.cz a Lidovky.cz byl citován Gareth Penny.

Tisková zpráva z 13. listopadu hovoří o podepsání Kolektivní smlouvy. Informaci o tom podalo všech pět analyzovaných serverů v šesti článcích. iHNed.cz publikoval dva články, přičemž všech šest počínů má pozitivní vyznění. Ve dvou článcích byl citován Ján Fabián a Jaromír Pytlík, šéf odborů. Ve dvou Jaromír Pytlík a Marek Sibrť, tiskový mluvčí. V posledních dvou vždy jeden z nich. Pozitivní vyznění článků je nasnadě, protože po roce a čtvrt vyjednávání a hrozící stávce, byl dohodnutý podpis Kolektivní smlouvy skutečně pozitivní zprávou.

6. prosince byly společností NWR zveřejněny dvě tiskové zprávy. Jedna se týkala odstoupení ředitele Jána Fabiána s třemi ohlasy, dvěma neutrálními a jedním pozitivním. Dva neutrální články vydali iHNed.cz a Aktuálně.cz s citací Marka Sibrťa a Garetha Pennyho, u článku z Aktuálně.cz byl dále ještě citován Jaromír Pytlík. Pozitivní článek vyšel na serveru iDNES.cz a citovaným byl pouze Marek Sibrť.

Druhou tiskovou zprávou toho dne bylo, že prodej OKK Koksoven, a.s. je dokončen. Jak již bylo zmíněno výše, o dokončení prodeje jako první informoval server Aktuálně.cz už před dvěma dny, tedy 4. prosince.

Poslední tisková zpráva je stejným případem jako tisková zpráva číslo 14, tedy určená pro specificky zaměřená média, což ve výsledku znamená, že na analyzovaných serverech se neobjevila jediná zmínka.

5.2.2 Tiskové zprávy OKD

Tabulka 6 Titulky a data tiskových zpráv OKD

	Datum	Titulek tiskových zpráv
1	10.1.2013	Nejdelší tunel v Česku propojil stovky metrů pod zemí doly Karviná a Darkov
2	18.3.2013	OKD a Katowicki Holding Weglowy založily Evropskou platformu bezpečnosti práce v hornictví
3	22.4.2013	V Dole ČSM zemřeli v pondělí ráno dva bánštní záchranáři
4	10.5.2013	Důl Karviná získal za důraz na bezpečnost ocenění Zlatý Permon
5	16.5.2013	Společnost OKD chystá úspory i kroky k dalšímu zefektivnění provozu
6	28.6.2013	Společnost OKD pokračuje v úsporách, snižuje počet techniků, administrativních pracovníků i zaměstnanců dodavatelských firem
7	31.7.2013	OKD kvůli úsporám ruší Hornické slavnosti, pietní část zachová
8	1. 8. 2013	Společnost OKD pokračuje v přípravě rozšíření těžby Dolu Karviná do nových lokalit. V Karviné-Starém Městě dokončí dřívější výkupy a demolice, pokračovat ve výkypech chce od příštího roku
9	23.8.2013	Společnost OKD pokračuje v přípravě rozšíření těžby Dolu Karviná. V Karviné-Starém Městě pracuje na demolicích vykoupených domů, s výkupy bude pokračovat příští rok
10	28.8.2013	Společnost OKD pokračuje v restrukturalizaci, s ní souvisí i zjednodušení řízení a změny v managementu

Zdroj: zpracováno autorem

K tiskové zpráva číslo 1 z 11. ledna se ve vybraných zpravodajských serverech objevila pouze jedna zmínka. Článek vyšel na serveru iHNed.cz s pozitivním vyzněním.

Druhá tisková zpráva s datem 18. března se obešla bez ohlasů v analyzovaných serverech. Jednalo se o založení evropské platformy bezpečnosti práce v hornictví, přičemž zakládajícími členy byla právě OKD a Katowicki Holding Weglowy. Můžeme si myslet, že je škoda, že se tato informace neobjevila v periodických, protože cílem projektu je trvalé zvyšování úrovně bezpečnosti práce, k čemuž napomáhá i otevřenost platformy, čili že kdokoli z branže se může připojit a těžit ze zkušeností kolegů, navzájem se učit o nejlepších postupech a metodách. A bezpečnosti není nikdy dost, zvláště pokud se jedná o práci v hornictví.

Stejně jako v případě tiskové zprávy NWR, se i v tomto případě najde pouze jedna zmínka o úmrtí dvou mladých mužů v Dole ČSM. Tisková zpráva OKD má stejné datum publikace jako zpráva NWR.

V pořadí čtvrtá tisková zpráva hovoří o zisku ocenění Zlatý Permon za důraz na bezpečnost. Toto ocenění získal Důl Karviná, protože v průběhu loňského roku nedošlo k žádnému vážnému zranění, které by vyžadovalo hlášení orgánům státní báňské správy. Pozitivních zpráv není nikdo dost, ale s největší pravděpodobností se nejedná o dostatečně zajímavou informaci pro zpravodajské servery. Můžeme ovšem připustit, že v regionálních novinách nebo v interních novinách Horník zmínku najít můžeme.

16. května vyšla další tisková zpráva s titulkem, že OKD chystá úspory i kroky k dalšímu zefektivnění provozu. Stejně nepříjemná zpráva jako v případě zprávy od NWR. V tomto případě zpráva hovoří o okamžitých úsporách, které mají zahrnovat desetiprocentní snížení mzdových nákladů, omezení kontraktorů, úspory materiálních a administrativních nákladů, omezení investic, optimalizaci pohledávek a závazků. Jako dlouhodobá opatření uvádí posouzení efektivity těžby, centralizace řízení, snížení počtů administrativních zaměstnanců. Konkrétně se jedná o to, že začaly zátěžové testy na všech lokalitách a porubech, aby se zjistilo, do jaké míry jsou či nejsou efektivní a výnosné, nebo ztrátové. V rámci těchto dlouhodobých opatření se vedení celé OKD stěhuje do Karviné, do budov, které jsou ve vlastnictví OKD, aby ušetřily náklady spojené s pronájmem budovy v centru Ostravy. O těchto faktech se píše v šesti článcích. Hned tři články uveřejnil server Aktuálně.cz, z toho dva vyznívaly neutrálně a jeden negativně. Dva články vydal server iDNES.cz, jeden s negativním vyzněním a druhý s ambivalentním vyzněním. Jeden článek pochází z dílny serveru Novinky.cz, který můžeme označit za neutrální. Ve třech článcích byl citován Gareth Penny, dvakrát Vladislav Sobol, tiskový mluvčí, dále též dvakrát Jaromír Pytlík jako šéf odborů a jednou Marek Jelínek, finanční ředitel a jednou Ján Fabián.

Šestá tisková zpráva přišla o šest týdnů po předchozí, tedy 28. června. Zpráva z tohoto dne byla svým obsahem velmi podobná té z 16. května, kde bylo řešeno stejné téma, s tím rozdílem, že v této zprávě dávali na vědomí, že úsporná opatření jsou v realizaci, a že OKD v nich pokračuje. Ve zprávě byly též vysvětleny příčiny krize, dopad na OKD a plán NWR na návrat k ziskovosti. Ohlasů bylo celkem pět, dva články z klávesnice Novinky.cz, a po jednom článku z Aktuálně.cz, iDNES.cz a Lidovky.cz. Všechny měly negativní vyznění, což úsporná opatření a propouštění vždy mívají.

Celkem čtyřikrát byl citován Ján Fabián, třikrát Vladislav Sobol a jednou Marek Jelínek.

31. července přišla OKD s tiskovou zprávou, ve které ohlašuje, že ruší Hornické slavnosti, ale že pietní část hornických oslav bude zachována. Server iDNES.cz přišel s touto informací už 27. července těsně před polednem, a citací Jána Fabiána a Vladislava Sobola, celý článek vyzníval ambivalentně. Novinky.cz uveřejnily pozitivně laděný článek s touto informací až ve večerních hodinách, a také s citací Jána Fabiána a Vladislava Sobola.

Osmá v pořadí tisková zpráva vysvětluje, že společnost OKD i přes nepříznivé období pokračuje v přípravě na rozšíření těžby v lokalitě Dolu Karviná do nových oblastí a prodloužení životnosti dolu do roku 2035. Vzhledem ke špatné situaci chtějí pro tuto chvíli dokončit výkupy z předešlých období a provést potřebné demolice. V zprávě dále vysvětluje, že takovýto projekt na rozšíření těžby bude nápomocný celému regionu a to díky vzniku nových pracovních míst. Zpráva byla vydána 9. srpna a v souvislosti s ní byl nalezen pouze jeden ohlas v tisku z 10. srpna na serveru Aktuálně.cz s negativním vyzněním a citací Marka Síbrta.

23. srpna vyšla předposlední zpráva, která navazovala na tu předešlou. Opět se jednalo o rozšíření těžby v Karviné a o tom, že v tomto projektu společnost OKD pokračuje. Tisková zpráva se obešla bez zmínky na serverech.

Poslední zpráva s datem 28. srpna poukazuje na fakt, že OKD pokračuje v restrukturalizaci a s ní související i zjednodušení řízení a změny v managementu. Jako nový provozní ředitel se představí Pavel Hadrava, novým ředitel vnějších vztahů a člen představenstva se stal Petr Jonák, na místo personálního ředitele nastupuje Jan Jurášek, ředitelem závodu Dolu Karviná se stal Petr Dedek a ředitelem závodu úpraven Václav Kabnourek, do funkce ředitele závodu Dolu Darkov nastoupil Vladislav Szmek a novým tiskovým mluvčím se stal Marek Síbrt. O těchto personálních změnách nebyla nalezena jediná zmínka v analyzovaných serverech. Nejočividnější změnou je nový tiskový mluvčí, Marek Síbrt, který vystřídal v této pozici Vladislava Sobola.

Z výše popsaného je zřejmé, proč bylo nutné rozlišovat reakce na základě tiskových zpráv a v souvislosti s významnými událostmi. Některé tiskové zprávy nebyly zajímavé pro novináře z řešených serverů, některé významné události ani nedostaly vlastní tiskovou zprávu. V případě dceřiné společnosti OKD je to podmíněno regulí, že nesmí

vydat tiskovou zprávu, pokud ji nevydá i mateřská společnost NWR. Praxe je ovšem takové, že potřebujeme-li něco „dostat“ do médií, můžeme toto nařízení obejít obyčejnou změnou v podobě e-mailu, místo přílohy, vložíme text do těla e-mailu, čímž nemůže být toto považováno za tiskovou zprávu se všemi jejími náležitostmi. A v případě, že máme dobré vztahy s novináři, což je více než žádoucí a vhodné, můžeme si být téměř jisti, že se někde tyto informace uchytí, že padnou na úrodnou zem.

Následující graf 1 by vypadal zcela jinak, když bychom do analýzy zanesli informace, které články vznikly díky takovéto iniciaci z pozice tiskového mluvčího. Ovšem, takové informace k dispozici nemáme, a tak graf 1 vznikl z dostupných zdrojů a z vyhodnocení informací. Znázorňuje, kolik ohlasů v periodických vzniklo v přímé návaznosti na vydané tiskové zprávy. Pouhých pět procent z celkového počtu bylo na základě tiskové zprávy, kterou vydala OKD.

Graf 1 Přímá návaznost tiskových zpráv a ohlasů



Zdroj: zpracováno autorem

5.3 Analyzované servery

V následujících odstavcích budou krátce popsány servery, jejichž publikované články jsou součástí této mediální analýzy.

5.3.1 Aktuálně.cz

Aktuálně.cz je první čistě [online] deník v České republice, publikovaný společností Centrum Holdings, která nově spadá pod křídla největšího vydavatele ekonomického a odborného tisku v České republice – Economia, a.s. (Prezentace Centrum Holdings, 2014, [online]).

Prezentace Centrum Holdings (2014, [online]) uveřejněná na webové stránce hovoří i o cílové skupině pro svůj server:

- Muž/žena – 56/44%
- 20-49 let (64%)
- SŠ vzdělání s maturitou 39%
- Čistý příjem domácnosti nad 30 tis.

Návštěvnost je 1 500 333 RU/ měsíc (real users) a 106 246 059 PV/měsíc (page views) (Prezentace Centrum Holding, 2014, [online]).

5.3.2 iHNed.cz

Server iHNed.cz byl spuštěn roku 1999. Vydavatelem zpravodajského serveru je Economia, a.s., která je významným vydavatelem ekonomického a odborného tisku a důležitým hráčem na poli [online] médií a digitalizace mediálního obsahu. Mimo jiné vydává Hospodářské noviny, týdeník Ekonom a Respekt.

Tituly vydavatelství Economia, a.s. čte 66% majitelů firem a zástupců top managementu firem a veřejné správy, pro které je hlavní hodnotou serióznost obsahu a objektivita poskytovaných informací. Economia je současně jediným českým mediálním domem, který se plně a řadou paralelních kanálů obrazí k nejvýznamnější části populace – lidem, kteří rozhodují a kteří ovlivňují veřejné mínění v zemi.

Solečnost Economia byla založena v roce 1990. (Economia a.s., 2013, [online]).

5.3.3 iDNES.cz

iDNES.cz je zpravodajskou jedničkou na českém internetu, která jako první přinesla první zpravodajství uživatelům internetu již více než před 15 lety, a to 12. Ledna 1998. Dnes navštíví zpravodajský portál iDNES.cz měsíčně více než 4 miliony čtenářů.

Vlajkovou lodí je zpravodajství. Zprávy z domova, ze světa, sportu, kultury, ekonomiky a financí, které pro čtenáře připravuje redakční tým iDNES.cz 24 hodin denně, získaly již osmkrát ocenění Křišťálová lupa. (Mafra.cz, 2014, [online])

5.3.4 Lidovky.cz

Lidovky.cz, stejně jako iDNES.cz, patří vydavatelství Mafra, a.s., která je součástí koncernu AGROFERT ovládaného Ing. Andrejem Babišem.

Lidovky.cz se titulují jako server pro náročnějšího čtenáře. Jedná se o zpravodajský server Lidových novin, který nepřetržitě přináší multimediální zpravodajství z domova, ze světa, z byznysu, kultury a sportu již od 5. června 2000.

Lidovky.cz uvádějí, že měsíčně je navštíví až 870 000 reálných uživatelů, přičemž návštěvnost dále roste. V uplynulém roce změnila podobu a patří k nejvýznamnějším zpravodajským serverům na českém trhu.

Lidovky.cz jsou zpravodajský server pro všechny, kdo upřednostňují přehlednost a snadnou orientaci. Oproti jiným se na nich objevuje více vědy, kultury a názorů, dále také exkluzivní obsah nezveřejněný v Lidových novinách.

Na poli názorů Lidovky.cz úzce spolupracují s legendou českého internetu Neviditelným psem Ondřeje Neffa. (Mafra.cz, 2014, [online]).

5.3.5 Novinky.cz

Novinky.cz jsou již několik let nejnavštěvovanějším zpravodajským serverem v České republice. Pokrývají celé zpravodajské spektrum a nechybí ani magazínové rubriky. Svým čtenářům nabízejí smysluplný způsob, jak diskutovat u článků (díky tzv. korespondenční registraci) a také jako první zapojily čtenáře do tvorby zpravodajského obsahu (rubrika Vaše zprávy z regionů). Server Novinky.cz každý měsíc navštíví téměř 3,8 milionů reálných uživatelů, kteří vygenerují přibližně 275 milionů zobrazených stránek a okolo 18 milionů přehrání videí. (Naše internetové servery, 2014, [online]).

Dodavatelem obsahu serveru Novinky.cz a osobou vykonávající redakční odpovědnost je společnost BORGIS a.s., přičemž společnost Borgis a.s. zajišťuje vydávání celostátního deníku Právo zaměřeného na oblast zahraničního a regionálního zpravodajství, kultury a sportu, ekonomiky a trhu. (Borgis a.s., 2014, [online]).

5.4 Mediální analýza

Následující část bude vyhodnocovat jednotlivé dílčí výsledky kvantitativní a kvalitativní mediální analýzy. Jednotlivé části se budou týkat rozložení publicity podle témat a jejich vyznění, dále rozložení publicity podle kvality (vyznění článků). Jako další budou zohledňováni klíčoví autoři, ti kteří se nejčastěji vyjadřovali k tématu a jejich krátký životopis. Poslední podkapitola se bude o historickém grafu, tedy zaznamenání a zobrazení všech ohlasů v průběhu celého roku. V případě, že bychom mediální analýzu prováděli v širším kontextu a brali v potaz veškeré média, která jsou pro nás důležitá, bylo by součástí výstupů mediální analýzy i rozdělení publicity podle typu médií (zda o nás nejvíce psali v regionálních denících, na internetu nebo v celostátních novinách), ale protože pro potřeby této práce byly vybrány jen určité zpravodajské servery, není toto nutné.

5.4.1 Rozložení publicity podle témat

Následující tabulka ukazuje přehled oblastí, témat a jejich charakteristiku a počet ohlasů.

Tabulka 7 Rozložení publicity podle témat

Témata	Počet ohlasů	Charakteristika tématu
Paskov	44	prodej Paskova, jeho neudržitelnost a ztrátovost, případná pomoc státu a prodloužení těžby, propouštění, budoucnost Paskova
Ostatní	39	sporná privatizace, bourání těžebních věží ve Frenštátě, zrušení Hornických slavností, průmyslová zóna v Karviné, Nadace OKD a nový šéf
Kolektivní smlouva	23	dohoda o KS, nakonec odmítnutí návrhu, návrhy z obou stran i od zprostředkovatele, hrozící stávka, nakonec podpis KS
Státní pomoc	21	jednání o pomoci státu společnosti OKD a prodloužení těžby v Paskově, pomoc MS kraji
Stávková pohotovost	19	vyhlášení stávkové pohotovosti, referendum o stávce, nahlášený den, kdy se bude stávkovat, stávka nebude
Ztráta	18	miliardové ztráty, které se v průběhu roku prohlubovaly
Byty	15	prodej bytů RPG, privatizace, návrh aby z peněz za prodej bytů financoval Paskov
Situace na Ostravsku	14	hromadné propouštění, podpora průmyslových zón, návrhy řešení situace
Propouštění	13	propouštění v OKD i jiných velkých firmách, příprava úřadů práce na propouštění
Demonstrace	11	přípravy a průběh demonstrace, následky

OKK Koksovny	10	avizovaný prodej, dohoda o prodeji, dokončení prodeje
Bakala	8	vyjádření českých politiků a Zemana k osobě Bakaly a jeho podnikání
Restrukturalizace	8	nová strategie, úspory a propouštění, zeštíhlení organizační struktury a stěhování
Celkem	243	

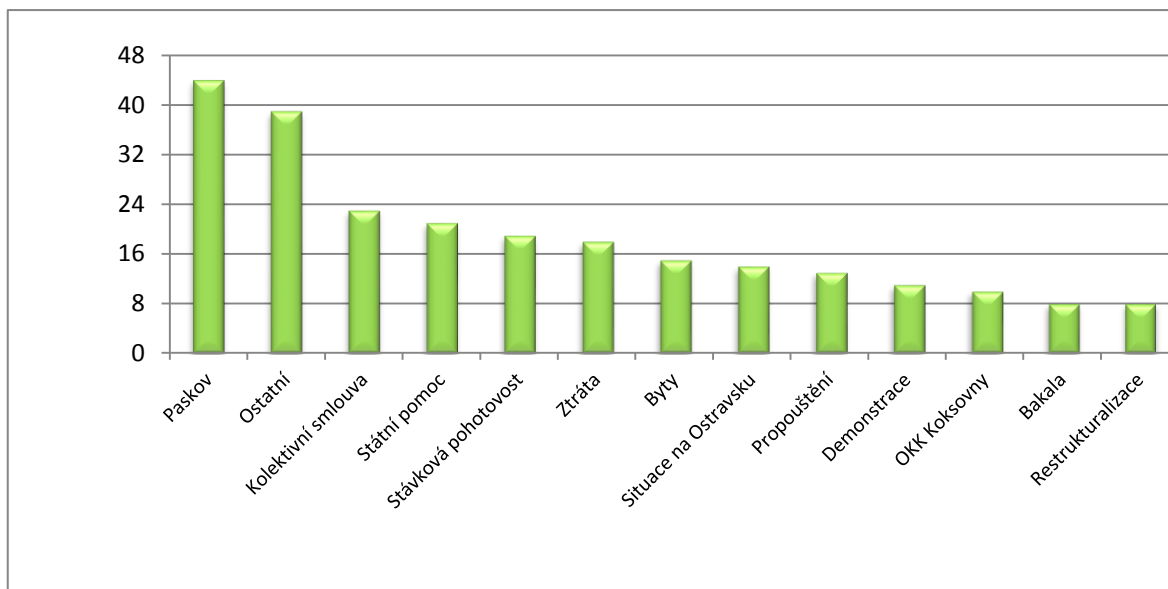
Zdroj: zpracováno autorem

Tabulka 7 Rozložení publicity podle témat ukazuje přehled oblastí, na které se média v průběhu roku ve spojení s OKD a NWR nejvíce zaměřovala. Tabulka obsahuje i krátkou charakteristiku témat. Fakt, že druhé místo obsadilo téma Ostatní, není nijak výjimečné, protože se jedná o soubor několika oblastí, které jsou ovšem natolik malé, že není vhodné je uvádět v tabulce jako samostatná témata. Nejčastějším tématem, kterým se novináři zabírali, byl Paskov. Vše začalo ohlášením nové strategie, úsporných opatření a zeštíhlení organizační struktury organizace, na což navazovaly zprávy o propouštění zaměstnanců a kontraktorů a snižování mezd. Na základě zátěžových testů bylo rozhodnuto o ukončení provozu Paskova, s čímž byla v druhé polovině roku spojena jednání mezi vládou a OKD ohledně prodloužení těžby v Paskově minimálně do roku 2016.

Veškerá témata spolu souvisejí, navazují na sebe nebo se doplňují. Širší popis i jejich význam byl popsán v dřívější kapitole Významné události, proto není potřeba znovu tyto reálie popisovat.

Rozložení publicity můžete též vidět v grafu 2 níže.

Graf 2 Rozložení publicity podle témat



Zdroj: zpracováno autorem

5.4.2 Vyznění jednotlivých témat

V případě mediální analýzy je vhodné už při její tvorbě a zadávání informací o článku do tabulky, rozřazovat jednotlivé zprávy do celků podle tématu. Je jen na tvůrci a jeho schopnostech, kolik tematických celků si vytvoří. Platí ovšem, že je lepší mít méně celků, ve kterých budou obsáhnuta podtémata. V tabulce 8 můžeme vidět, jak byly jednotlivé články v rámci tématu jako celku hodnoceny. Tabulka je vhodná pro jasný přehled o všech vytvořených tématech.

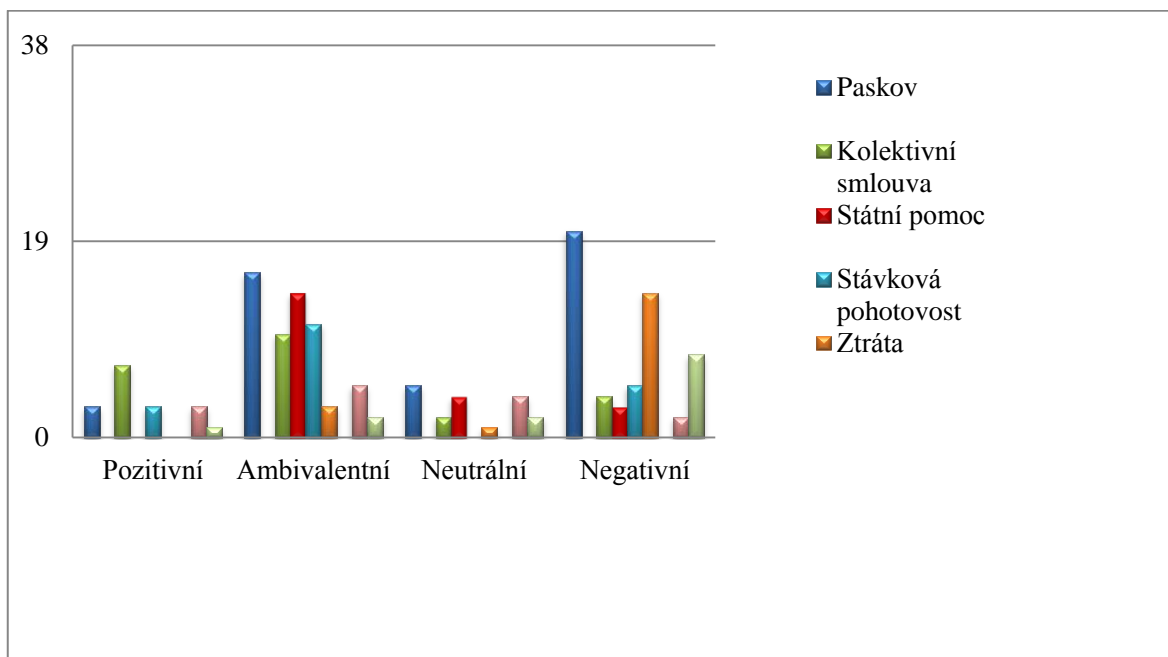
Tabulka 8 Vyznění jednotlivých témat

	Pozitivní	Ambivalentní	Neutrální	Negativní
Paskov	3	16	5	20
Ostatní	9	5	19	6
Kolektivní smlouva	7	10	2	4
Státní pomoc	0	14	4	3
Stávková pohotovost	3	11	0	5
Ztráta	0	3	1	14
Byty	2	2	8	3
Situace na Ostravsku	3	5	4	2
Propouštění	1	2	2	8
Demonstrace	0	4	1	6
OKK Koksovny	7	1	2	0
Bakala	0	2	1	5
Restrukturalizace	1	5	0	2

Zdroj: zpracováno autorem

V grafu 2 je možno vidět, že při grafickém znázornění je vhodnější zanášet jen nejvýznamnější témata, a to z čistě praktického hlediska přehlednosti

Graf 3 Vyznění témat



Zdroj: zpracováno autorem

5.4.3 Rozložení publicity podle kvality

Rozložení publicity podle kvality článku je hodnoceno z hlediska postoje, který prezentuje ve vztahu ke klientovi, čili předmětu analýzy, v tomto případě OKD. Pozitivní články zaujímají ke klientovi kladný vztah. Ambivalentní články přinášejí více názorů, což znamená, že článek z pohledu OKD nevyznívá kladně ani záporně. Jako negativní jsou hodnoceny ty ohlasy, které ve vztahu k OKD vyvolávají negativní emoce. Neutrální jsou pak články, které se vyjadřují o klientovi pouze okrajově.

Tabulka 9 Rozložení publicity podle kvality

Kvalita	Počet ohlasů
Ambivalentní	80
Negativní	78
Neutrální	49
Pozitivní	36
Celkem	243

Zdroj: zpracováno autorem

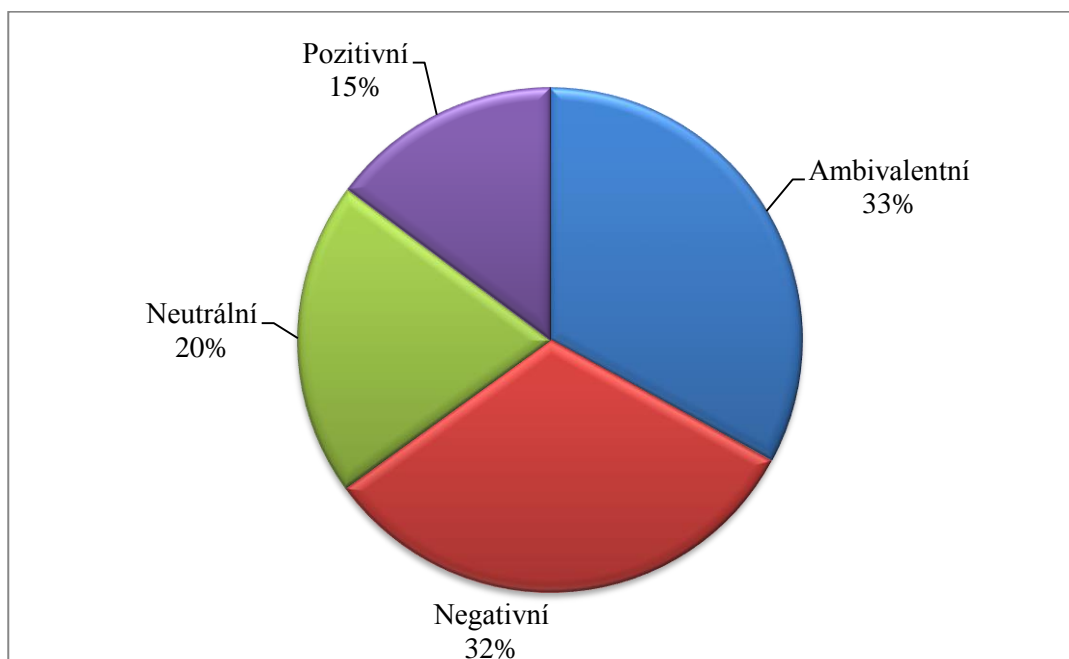
Na základě tabulky 8 a porovnáním s tématy, můžeme říct následující:

- **Ambivalentní** články nejčastěji informovaly o situaci v Paskově, o státní pomoci Paskovu a o stávkové pohotovosti a stávce.
- **Negativní** zprávy nečastěji hovořily o situaci v Paskově, o ztrátě NWR, o propouštění a demonstraci.
- **Neutrální** články popisovaly různé ostatní situace a prodej bytů RPG.
- **Pozitivní** články se nejčastěji týkaly prodeji OKK Koksovný, a.s. a uzavření Kolektivní smlouvy.

Rozložení publicity podle vyznění ohlasů v tisku můžeme vidět i na grafu 2.

Takovéto grafické zobrazení nám pomůže si uvědomit, jaké ohlasy a v jakém poměru byly zaznamenány v souvislosti se zkoumaným objektem. Záleží na čtenáři, někomu je bližší tabulka, pro někoho je vhodnější grafické znázornění. Proto je vhodné, třeba do zprávy o monitoringu médií, vkládat obě možnosti, nemusíme totiž vědět, kdo bude zprávu číst.

Graf 4 Rozložení publicity podle vyznění ohlasů



Zdroj: zpracováno autorem

5.4.4 Klíčové autoři

Tabulka 10 ukazuje, kteří autoři se nejčastěji vyjadřovali k tématům. Pod tabulkou budou uvedeny stručné informace o autorovi, který je zmíněn v tabulce. Mnohé články, které byly uveřejněny a použity pro tuto analýzu nebyly opatřeny jménem autora, nebo bylo odkazováno na rubriku či Českou tiskovou kancelář.

Tabulka 10 Klíčové autoři

Klíčové autoři	Počet článků
Zuzana Kubátová	19
Pavel Karban	13
Darek Štalmach	13
Jiří Tomaškovič	6
Kateřina Vokurková	6

Zdroj: zpracováno autorem

Zuzana Kubátová je investigativní ekonomická redaktorka, kterou odborný server *mojtejlek.com* řadí mezi „9 nejvlivnějších žen Česka“. Je součástí týmu serveru *Aktuálně.cz*. (*Aktuálně.cz*, 2014, [online])

Pavel Karban je fotograf a autor článků ze serveru *Novinky.cz*. Podle informací, které jsou k dispozici na internetových stránkách *Novinky.cz*, odkazuje jméno Pavla Karbana na autorství článků i pro *Právo.cz*.

Darek Štalmach ze serveru *iDNES.cz* se novinářské činnosti věnuje od konce devadesátých let. Od roku 2000 působil jako nezávislý novinář, vytvářel a zajišťoval náplň několika oficiálních webů sportovních klubů, vydal knihu věnující se historii mistrovství světa a Evropy v ledním hokeji. V *MF DNES* působí od roku 2005 na postu ekonomického redaktora v Ostravě. (*iDNES.cz*, 2014, [online])

Jiří Tomaškovič, také ze serveru *iDNES.cz*, je ostravský rodák, pracující v médiích od roku 2000, kdy nastoupil do okresního *Týdeníku Region* v Novém Jičíně. Roku 2007 přesídlil do krajské redakce *Moravskoslezského deníku* v Ostravě. V letech 2009 až 2011 pracoval na pozici editora v *Týdeníku Sedmička*, odkud přešel na post externího redaktora *MF DNES* se zaměřením na *Novojičínsko*. (*iDNES.cz*, 2014, [online])

Kateřina Vokurková je redaktorkou serveru *Aktuálně.cz*, používající zkratku „vok“.

Vytvořit seznam klíčových autorů může být prvním krokem při tvorbě media listu, čili seznamu médií, která se nám mohou hodit. Z takto vzniklého seznamu, který je vyús-

těním dílčích závěrů mediální analýzy zjistíme, kteří autoři se o naši problematiku a branži zajímají a nejčastěji píší. Je dobré mít takový seznam vytvořené a pravidelně aktualizovaný. Toto můžeme doplnit malým doporučením, a to, abychom znali i zkratky, které autoři mnohdy používají. V případě, že budeme chtít novináře informovat o něčem, co se u nás ve firmě děje, můžeme využít takového seznamu a kontaktovat přímo novináře, který je zainteresovaný v našem tématu. Ušetří nám to čas se zdoluhavým zjišťováním a hledáním informací, který novinář je zodpovědný za jakou rubriku apod.

5.4.5 Historický graf

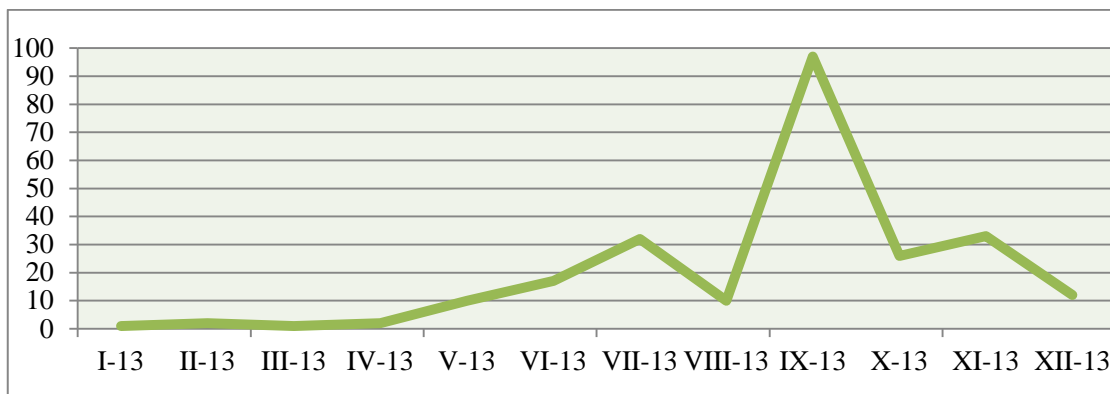
Graf 5, který mapuje historický vývoj publicity v počtu ohlasů za jednotlivé měsíce roku 2013. Tabulka 11 doplňuje graf o přesně viditelné počty ohlasů.

Tabulka 11 Počet ohlasů za jednotlivé měsíce

I-13	II-13	III-13	IV-13	V-13	VI-13	VII-13	VIII-13	IX-13	X-13	XI-13	XII-13
1	2	1	2	10	17	32	10	97	26	33	12

Zdroj: zpracováno autorem

Graf 5 Počet ohlasů za jednotlivé měsíce



Zdroj: zpracováno autorem

Graf 5 nám přináší možnost sledovat body kulminace mediálních ohlasů na dění. Z tohoto grafu můžeme vyčíst, že nejvíce ohlasů za rok 2013 se objevilo v měsíci září. V tomto měsíci došlo hned k několika významným událostem. Prvně to byla příprava demonstrace, následoval návrh snížení 13. platů, poté samotná demonstrace a její průběh, v jejímž těsném závěsu padlo rozhodnutí o ukončení provozu na Dole Paskov a na konci měsíce dohoda o prodeji OKK Koksovny, a.s. Je tedy více než jasné, že takové události se nemohou obejít bez ohlasu médií.

Tabulka 12 Vyznění článků za září 2013

Datum	Celkem	Pozitivní	Ambivalentní	Neutrální	Negativní
4.9.2013	4	0	2	0	2
5.9.2013	3	0	3	0	0
10.9.2013	1	0	0	1	0
11.9.2013	2	0	0	0	2
12.9.2013	2	0	1	0	1
13.9.2013	2	0	2	0	0
17.9.2013	10	0	2	0	8
18.9.2013	16	0	8	3	5
19.9.2013	5	1	3	0	1
20.9.2013	13	3	5	3	2
21.9.2013	11	0	6	5	0
22.9.2013	5	0	4	0	1
23.9.2013	3	0	0	1	2
24.9.2013	7	1	3	1	2
25.9.2013	5	0	2	3	0
26.9.2013	3	1	0	1	1
27.9.2013	3	3	0	0	0
28.9.2013	1	0	1	0	0
30.9.2013	1	0	0	0	1
	97	9	42	18	28

Zdroj: zpracováno autorem

Tabulka 12 ukazuje data za měsíc září, kdy se vyskytly články na analyzovaných serverech a jejich vyznění. Tuto tabulku je možno připravit na každý měsíc roku, nebo ji upravit na jakékoli období, které je pro nás důležité. V případě znalosti tématu můžeme tuto tabulku propojit s významnými událostmi, čímž získáme jasnější a přehlednější obraz o situaci.

5.5 Verifikace výzkumné otázky

V části o metodice práce byla formulována výzkumná otázka takto:

Zvládla společnost OKD dobře komunikovat v krizovém roce?

I přesto, že celkem 78 mediálních výstupů bylo hodnoceno negativně, můžeme říci, že společnost OKD zvládla velmi dobře komunikovat s médii. Většina článků vznikla bez příčinné souvislosti s tiskovými zprávami vydanými OKD nebo NWR. Což svědčí o šikovnosti a schopnostech tiskového mluvčího, jakožto hlavního komunikátora s médii.

ZÁVĚR

Cílem práce bylo popsat, jak vznikla krizová situace a s ní spojená krizová komunikace a zhodnotit jak dobře společnost komunikovala. V práci byly popsány příčiny krize a průběh částí krize za uplynulý rok 2013. Byl vytvořen seznam významných událostí, kterých se krizová komunikace týkala. Tyto významné události byly porovnány s tiskovými zprávami vzešlými ze společností OKD a NWR. Zjistila jsem, že k některým momentům, které jsem klasifikovala jako významné události, nebyla ani tisková zpráva vytvořena. A naopak, že některé tiskové zprávy se obešly bez reakce analyzovaných médií. Z čehož vyplývá, že reakce tisku nevycházela pouze z tiskových zpráv, ale i z komunikace mezi novináři a tiskovým odborem s tiskovým mluvčím v čele. Což považuji za dobře zvládnutou práci, protože jen díky dobrým vztahům a dobré komunikaci s médií, můžeme dobře komunikovat prostřednictvím médií. Každé krizové komunikaci by měla předcházet běžná komunikace mezi zástupcem společnosti a médií. Udržování korektních a důvěryhodných vztahů mezi oběma skupinami je předpokladem, že v případě nutnosti krizové komunikace, jsou její začátky, průběh i závěr o mnoho jednodušší, než v případě, kdy krize vypukne a my teprve začínáme komunikovat. Je zřejmé, že tiskový mluvčí OKD má s novináři vztahy již vybudované, a dalo by se říci, že velmi dobře a kvalitně, což jen přispělo k tomu, ve 133 případech, tedy více než polovině, byl tiskový mluvčí nebo někdo ze společnosti přímo citován. Další několik desítek článků jen odkazovalo na dřívější články, ve kterých citace byla.

Vzhledem k povaze krize je jasné, že celkové vyznění ohlasů nemůže být pozitivní. Propouštění, snižování mezd, ztráta, úsporná opatření a snižování nákladů nikdy nebudou znít hezky, právě naopak, nikomu z teoreticky dotčených by se nelíbilo, když by mu hrozila ztráta zaměstnání, v lepším případě snížení mzdy. Je jasné, že lidé se budou vždy bouřit proti tomu, co jim chcete vzít. V tomto případě ovšem můžu říci, že krizovou komunikaci vedenou od společnosti OKD mezi širokou veřejností, považuji za dobře zvládnutou, seriózní a dostatečně častou. Našla by se i jiná adjektiva, která by hodnotila komunikaci, např. férová, přímá, splňující 4R krizové komunikace, a dokonce i desatero krizové komunikace. Je ovšem jeden moment, který považuji za nešťastný. A to výměnu tiskových mluvčích v průběhu krize. Došlo k tomu z důvodu, že předešlý tiskový mluvčí, Vladislav Sobol, se rozhodl sám, z osobních důvodů odejít z postu tiskového mluvčího. Nahradil jej Marek Síbrt, který byl do té doby součástí odboru komunikace OKD. Navenek to může působit jako útěk z potápějící se lodi. Je

dobře možné, že lidé si nejprve mohli myslet, že se tohle stalo v důsledku avizovaného zeštíhlování organizační struktury, každopádně, po osobních důvodech vedoucích k takovému rozhodnutí, se může ptát akorát nadřízený a personální oddělení. Někdo by mohl říci, že porušili pravidlo, aby informace vycházely z jednoho místa a od jednoho mluvčího. Jedno místo bylo dodrženo, stále se jednalo o odbor komunikace, ale postava mluvčího se změnila. V celku ovšem můžeme říci, že vedení krizové komunikace zvládly OKD velmi dobře.

Jediným návrhem ke krizové komunikaci je vytvoření detailnější analýzy rizik a krizového plánu. Za předešlého tiskového mluvčího byl vytvořen krizový plán pouze pro případy havárií přímo v dolech. Loni nastala situace, kdy bylo potřeba komunikovat krizi spojenou s propouštěním. Do výměny tiskového mluvčího nebyl vytvořen žádný krizový plán pro takovou možnost.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické zdroje

- [1] BLACK, Sam, 1994. *Nejúčinnější propagace Public Relations*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-106-2.
- [2] FTOREK, Jozef, 2009. *Public relations jako ovlivňování mínění*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2678-6.
- [3] HORÁKOVÁ, Iveta, Dita STEJSKALOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ, 2000. *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press, ISBN 80-85943-99-9.
- [4] CHMEL, Zdeněk, 1997. *Propagace, public relations, media*. Brno: Ante, ISBN 8090240429.
- [5] ILLÍK, Rostislav, 2012. *Corporate desing*. Zlín.
- [6] JURÁŠKOVÁ, Olga, 2011. UNIVERZITA TOMÁŠ BATI VE ZLÍNĚ. *Public Relations 2 - studijní opora*. Zlín, 21 s. [cit. 21.4.2014].
- [7] KOHOUT, Jaroslav, 1999. *Veřejné mínění, image a metody public relations*. Praha: Management Press, ISBN 80-7261-006-6.
- [8] Kolektiv autorů, 1993. *Encyklopedický slovník*. 1. vyd. Praha: Odeon, 1253 s. ISBN 80-207-0438-8
- [9] KOTYZOVÁ, Pavla, 2011. UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ. *Tým a skupina. Týmové role: Cvičení I*[prezentace]. Zlín, [cit. 21.4.2014].
- [10] LESLY, Philip, 1995. *Public relations: teorie a praxe*. Victoria Publishing, Praha, 240 s., ISBN 80-85865-15-7.
- [11] NĚMEC, Petr, 1993. *Public relations Zásady komunikace s veřejností*, Management Press, Praha, ISBN: 80-85603-26-8.
- [12] NĚMEC, Petr, 1996. *Public relations Praxe komunikace s veřejností*. Praha: Management Press, ISBN 80-85943-20-4.
- [13] NĚMEC, Petr, 1999. *Public relations - komunikace v konfliktních a krizových situacích*. Praha: Management Press, ISBN 80-85943-66-2.

- [14] REIFOVÁ, Irena, 2004. *Slovník mediální komunikace*. Praha: Portál, ISBN 80-7178-926-7.
- [15] SVOBODA, Václav, 2006. *Public relations - Moderně a účinně*. GRADA, Praha, ISBN 80-247-0564-8
- [16] VYMĚTAL, Štěpán, 2009. *Krizová komunikace a komunikace rizika*. Prah: Grada Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-2510-9.

Internetové zdroje

- [17] ČERMÁK, Miroslav, 2010. *Clever and Smart. Analýza rizik* [online]. [cit. 2014-04-02]. Dostupné z: <http://www.cleverandsmart.cz/analyza-rizik-jemny-uvod-do-analyzy-rizik/>
- [18] KNESCHKE, Jana, 2006. *MARKETINGOVÉ NOVINY. Využíváte všechny možnosti PR?* [online]. [cit. 2013-01-28]. Dostupné z: http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=4709
- [19] KONVIČKA, Vladislav, 2014. *Charakteristika hornoslezské pánve. Hornictvi.info* [online]. [cit. 2014-04-07]. Dostupné z: <http://www.hornictvi.info/histhor/lokality/okr/00a.htm>
- [20] KUBÁTOVÁ, Zuzana, 2014. *Aktuálně.cz* [online]. [cit. 2014-04-14]. Dostupné z: <http://www.Aktuálně.cz/autori/zuzana-kubatova/1~i:author:241/>
- [21] ŠTALMACH, Darek, 2014. *IDNES.cz* [online]. [cit. 2014-04-14]. Dostupné z: <http://vice.idNES.cz/novinari.aspx?idnov=963>
- [22] TOMAŠKOVIČ, Jiří, 2014. *IDNES.cz* [online]. [cit. 2014-04-14]. Dostupné z: <http://vice.idNES.cz/novinari.aspx?idnov=2331>
- [23] Borgis a.s., 2014. *Firmy.cz* [online]. [cit. 2014-04-14]. Dostupné z: <http://www.firmy.cz/detail/151339-borgis-a-s-denik-pravo-praha-vinohrady.html>
- [24] *Co jsou týmové role. Belbin.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-04-04]. Dostupné z: http://www.belbin.cz/index.php?location=tym_co
- [25] *Krize (Crisis)*, 2013. In: *ManagementMania* [online]. [cit. 2014-04-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/krize>

- [26] Naše internetové servery, 2014. *Seznam.cz* [online]. [cit. 2014-04-14]. Dostupné z: <http://onas.seznam.cz/cz/novinky-cz.html>
- [27] O iDNES.cz, 2014. *Mafra.cz* [online]. [cit. 2014-04-14]. Dostupné z: http://www.mafra.cz/cs/default.asp?y=mafra_all\cs_produkty-a-sluzby_idnes-cz.htm
- [28] O Lidovky.cz, 2014. *Mafra.cz* [online]. [cit. 2014-04-14]. Dostupné z: http://www.mafra.cz/cs/default.asp?y=mafra_all\cs_produkty-a-sluzby_lidovky-cz.htm&menu=
- [29] O společnosti, 2013. *Economia a.s.* [online]. [cit. 2014-04-14]. Dostupné z: <http://economia.ihned.cz/o-spolecnosti/>
- [30] Prezentace Centrum Holdings, 2014. *CentrumHoldings.cz* [online]. [cit. 2014-04-13]. Dostupné z: http://i0.cz/reklama/centrumholdings/inzerce/prezentace/Prezentace_CentrumHoldings_01-2014.pdf
- [31] ÚSTAV PRO JAZYK ČESKÝ AKADEMIE VĚD ČR, v.v.i., 2011. Slovník spisovného jazyka českého [online]. [cit. 2014-04-09]. Dostupné z: <http://ssjc.ujc.cas.cz/search.php?hledej=Hledat&heslo=ud%C3%A1lost&sti=EMPTY&where=hesla&hsubstr=no>

Ostatní zdroje

- [32] KOLARIKOVÁ, Zuzana, 2012. OKD, a.s. *Strategie interní komunikace OKD 2012*. Ostrava.
- [33] Krizová komunikace OKD v případě mimořádných událostí. Ostrava, 2012.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

OKD OKD, a.s. Ostravsko-karvinské doly, a.s.

NWR New World Resources Plc

PR Public realtions

SEZNAM OBRÁZKŮ

Tabulka 1 Přehled zájmových skupin, jejich požadavků a nástrojů ovlivňování podniku.....	19
Tabulka 2 Alternativy strategie krizové komunikace	36
Tabulka 3 Zaměření pilířů CSR aktivit.....	45
Tabulka 4 Seznam významných událostí.....	47
Tabulka 5 Titulky a data tiskových zpráv NWR	51
Tabulka 6 Titulky a data tiskových zpráv OKD	55
Tabulka 7 Rozložení publicity podle témat	61
Tabulka 8 Vyznění jednotlivých témat	63
Tabulka 9 Rozložení publicity podle kvality	64
Tabulka 1 Zdroj: zpracováno autorem 20 Klíčové autoři	66
Tabulka 11 Počet ohlasů za jednotlivé měsíce	67
Tabulka 12 Vyznění článků za září 2013.....	68

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Přehled zájmových skupin, jejich požadavků a nástrojů ovlivňování podniku.....	19
Tabulka 2 Alternativy strategie krizové komunikace	36
Tabulka 3 Zaměření pilířů CSR aktivit.....	45
Tabulka 4 Seznam významných událostí.....	47
Tabulka 5 Titulky a data tiskových zpráv NWR	51
Tabulka 6 Titulky a data tiskových zpráv OKD	55
Tabulka 7 Rozložení publicity podle témat	61
Tabulka 8 Vyznění jednotlivých témat	63
Tabulka 9 Rozložení publicity podle kvality	64
Tabulka 1 Zdroj: zpracováno autorem 20 Klíčové autoři	66
Tabulka 11 Počet ohlasů za jednotlivé měsíce	67
Tabulka 12 Vyznění článků za září 2013.....	68

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Článek z Aktuálně.cz, 11.11.2013
- P II Článek z Lidovky.cz, 11.11.2013
- P III Článek z Idnes.cz, 11.11.2013
- P IV Článek z Ihned.cz, 11.11.2013
- P V Článek z Novinky.cz, 11.11.2013

PŘÍLOHA P I: ČLÁNEK Z AKTUÁLNĚ.CZ, 11.11.2013**Budeme stávkovat, řekli lidé v OKD. Už určili termíny**

AKTUALIZOVÁNO 11. 11. 2013 13:36

Zaměstnanci OKD půjdou do stávky poprvé v úterý 19. Listopadu

Ostrava - Zaměstnanci těžební firmy OKD vstoupí v úterý 19. listopadu do čtyřhodinové stávky kvůli neshodám ohledně kolektivní smlouvy na roky 2014 až 2018. Následovat bude celodenní stávka v pátek 29. listopadu a třídenní stávka od 4. do 6. prosince.

Do stávky by mělo jít 7290 lidí z celkového počtu 12 tisíc zaměstnanců.

"Vyjednávat už nebudeme. Stávku může zvrátit jedině vstřícný krok ze strany vedení firmy," sdělil na dotaz online deníku Aktuálně.cz odborový předák OKD Jaromír Pytlík.

Co přesně odbory považují za vstřícný krok, nspecifikoval. Podle něj může OKD zamezit stávce tím, že zaměstnancům nabídne větší jistoty.

Podle vedení OKD je právě dosavadní návrh, který firma odborům předložila, vstřícný.

"Počítá se zachováním průměrných mezd horníků v dole na podstatně vyšší úrovni než 30 tisíc korun a se zachováním většiny benefitů. Jestliže i přes to považují odbory za adekvátní ohrozit existenci firmy stávkami, pak by si měly uvědomit svou míru odpovědnosti za budoucnost OKD," vzkazuje zaměstnancům mluvčí OKD Marek Síbrt.

Připouští ale, že je vedení OKD připraveno k dalším jednáním a k modifikaci struktury návrhu.

O stávce odbory OKD rozhodly hned první den vyjednávání, poté co se v pátek 8. listopadu vyjádřily dvě třetiny hlasujících zaměstnanců v referendu pro možnost stávky.

Do stávky půjdou podle Pytlíka všichni zaměstnanci, kteří se v referendu vyjádřili pro. Naopak z hlediska zachování provozu se stávky nezúčastní například záchranáři, zaměstnanci telekomunikací nebo zaměstnanci úseku větrání.

"Nepočítáme samozřejmě ani s účastí těch, kteří v referendu stávku nepodpořili," upřesňuje Jaromír Pytlík.

Stávkovou pohotovost odbory vyhlásily 15. října. Důvodem byly zejména neshody s vedením firmy ohledně příplatků na dovolenou a Vánoce, tedy takzvané 13. a 14. platy.

OKD místo zmíněných příplatků navrhlo zaměstnancům podíl na zisku a nárůst mezd až o čtyři procenta, ale jen v případě splnění plánu v těžbě a bezpečnosti práce. Podle odborářů by se ale i tak zaměstnancům výrazně snížily příjmy.

O kolektivní smlouvě vyjednávali odboráři s vedením OKD od loňského srpna.

Firma už během úsporných opatření například propustila 250 zaměstnanců z administrativy a o stovky snižuje počty pracovníků dodavatelských firem. Přestěhovala také své sídlo z Ostravy na Důl Darkov a chce uzavřít ztrátový Důl Paskov.

Společnost OKD patří firmě NWR, kterou ze dvou třetin vlastní mezinárodní investiční skupina BXR. V té má zhruba poloviční podíl český podnikatel Zdeněk Bakala.

Upozornění vydavatele: Spoluvlastníkem firmy NWR je Zdeněk Bakala, který vlastní také Centrum Holdings, vydavatele deníku Aktuálně.cz. (Autor: Kateřina Vokurková).

Hodnocení: negativní

PŘÍLOHA P II: ČLÁNEK Z LIDOVKY.CZ, 11.11.2013

Horníci z OKD budou stávkovat. Třikrát během dvou týdnů

11. listopadu 2013 13:07 | Lidovky.cz

OSTRAVA -Zaměstnanci těžební firmy OKD budou v úterý 19. listopadu kvůli neshodám na kolektivní smlouvě stávkovat čtyři hodiny. Následovat bude 29. listopadu celodenní a od 4. do 6. prosince třídenní stávka. Zvrátit to může jedině vstřícný návrh zaměstnavatele.

ČTK to dnes po jednání odborových organizací řekl předseda Sdružení hornických odborů OKD **Jaromír Pytlík**. Zaměstnanci firmy dali v referendu minulý týden odborářům mandát k vyhlášení stávky.

OKD má přes 12.000 zaměstnanců. Odboráři dnes uvedli, že stávky se zúčastní 7290 zaměstnanců, kteří s ní souhlasili. "Jak to bude konkrétně probíhat, to si vyřeší jednotlivá pracoviště na každém závodě. Ze zákona nemůžou stávkovat například záchranáři a lidé, kteří musejí zajišťovat bezpečnost dolů," řekl **Pytlík**.

Odboráři vyjednávají s vedením firmy o nové kolektivní smlouvě už od loňského srpna. Měla by platit pro léta 2014 až 2018, současná má platnost do konce letošního roku. S tím souvisí i termíny ohlášených stávek. "Děláme to tak, abychom novou smlouvu do konce roku stihli," řekl **Pytlík**.

Vyjednávání o kolektivní smlouvě zkomplikovala úsporná opatření, která letos začala firma dělat kvůli špatným hospodářským výsledkům a situaci na trhu. Zkrachovala i vyjednávání před zprostředkovatelem, jelikož vedení firmy jeho návrh odmítlo. Místo toho předložilo odborářům vlastní návrh smlouvy. Odborářům se nelíbil a zaměstnanci ho minulý týden v referendu odmítli. Přes 90 procent zaměstnanců, kteří se hlasování zúčastnili, dalo najevo, že raději půjdou do stávky.

Úsporná opatření horníci nepřijali

Firma chtěla v nové kolektivní smlouvě mimo jiné zrušit příplatky na dovolenou a Vánoce, takzvané 13. a 14. platy. Nabízela zaměstnancům podíl na zisku a zvýšení mezd až o čtyři procenta, jenže podmíněné plněním plánu v těžbě a bezpečnosti práce. Podle odborářů i firmy by zaměstnancům poklesly příjmy zhruba o šest procent.

"Rozumíme lidem, že se jim nelíbí opatření, která přijímáme. Ale pokud chceme zajistit další existenci OKD, nic jiného nám nezbývá. Neděláme to proto, abychom měli větší zisky, ale abychom přežili při současné extrémní situaci na trhu," uvedl už dříve mluvčí OKD **Marek Šibrť**. OKD má přes 12.000 zaměstnanců, je největším zaměstnavatelem v Moravskoslezském kraji. Loni tam hrubá průměrná mzda činila 37.149 korun, pracovníci na šachtách si vydělali průměrně 35.283 korun měsíčně. V Moravskoslezském kraji činila loni průměrná mzda 23.577 korun.

Kvůli ekonomickým potížím už firma letos mimo jiné propustila 250 administrativních pracovníků a ruší stovky míst pro pracovníky dodavatelských firem. Do konce roku 2014 chce uzavřít ztrátový Důl Paskov.

OKD patří firmě NWR, kterou ze dvou třetin vlastní mezinárodní investiční skupina BXR. V té má zhruba poloviční podíl český podnikatel Zdeněk Bakala.

Hodnocení: negativní

PŘÍLOHA P III: ČLÁNEK Z IDNES.CZ, 11.11.2013

Horníci z OKD budou stávkovat čtyři hodiny, pak den a tři dny

11. listopadu 2013 12:24, aktualizováno 13:45

Zaměstnanci těžební firmy OKD budou kvůli neshodám na kolektivní smlouvě v úterý 19. listopadu od 12 do 16 hodin stávkovat. Následovat bude 29. listopadu celodenní a od 4. do 6. prosince třídenní stávka. Zvrátit to může jedině vstřícný návrh zaměstnavatele.

"Týká se to asi sedmi tisíc lidí," upřesnil pro iDNES.cz předseda Sdružení hornických odborů OKD **Jaromír Pytlík**. Provoz zůstane zachován v těch provozech, které se z bezpečnostních důvodů zastavit nemohou. "Jak to bude konkrétně probíhat, to si vyřeší jednotlivá pracoviště na každém závodě. Ze zákona nemůžou stávkovat například záchranáři a lidé, kteří musejí zajišťovat bezpečnost dolů," dodal **Pytlík**.

Zaměstnanci firmy dali v referendu minulý týden odborářům mandát k vyhlášení stávky. Odboráři vyjednávají s vedením firmy o nové kolektivní smlouvě už od loňského srpna. Měla by platit pro léta 2014 až 2018, současná má platnost do konce letošního roku. S tím souvisí i termíny ohlášených stávek. "Děláme to tak, abychom novou smlouvu do konce roku stihli," řekl **Pytlík**.

Před devadesát procent hlasujících havířů žádalo stávku

Vyjednávání o kolektivní smlouvě zkomplikovala úsporná opatření, která letos začala firma dělat kvůli špatným hospodářským výsledkům a situaci na trhu. Zkrachovala i vyjednávání před zprostředkovatelem, jelikož vedení firmy jeho návrh odmítlo. Místo toho předložilo odborářům vlastní návrh smlouvy. Odborářům se nelíbil a zaměstnanci ho minulý týden v referendu odmítli. Přes devadesát procent zaměstnanců, kteří se hlasování zúčastnili, dalo najevo, že raději půjdou do stávky.

Firma chtěla v nové kolektivní smlouvě mimo jiné zrušit příplatky na dovolenou a Vánoce, takzvané 13. a 14. platy. Nabízela zaměstnancům podíl na zisku a zvýšení mezd až o čtyři procenta, jenže podmíněné plněním plánu v těžbě a bezpečnosti práce. Podle odborářů i firmy by zaměstnancům poklesly příjmy zhruba o šest procent.

"V době největší krize těžářského průmyslu za posledních několik desítek let, kdy bojuje OKD o přežití, jsme odborům předložili vstřícný návrh, který počítá se zachová-

ním průměrných mezd horníků v dole na podstatně vyšší úrovni než třicet tisíc korun a velké většiny benefitů. Jestliže i přesto považují odbory za adekvátní ohrozit existenci firmy stávkami, pak by si měly uvědomit svou míru odpovědnosti za budoucnost OKD," uvedl mluvčí OKD **Marek Síbrt**.

Firma je podle něj připravena k dalším jednáním a modifikaci struktury svého návrhu. "Nadále věříme v dohodu, která je klíčová jak pro zaměstnance, tak pro další fungování OKD," uvedl **mluvčí**.

Propouštění a uzavření dolu

OKD má přes dvanáct tisíc zaměstnanců, je největším zaměstnavatelem v Moravskoslezském kraji. Loni tam hrubá průměrná mzda činila 37 149 korun, pracovníci na šachtách si vydělali průměrně 35 283 korun měsíčně. V Moravskoslezském kraji činila loni průměrná mzda 23 577 korun.

Kvůli ekonomickým potížím už firma letos mimo jiné propustila 250 administrativních pracovníků a ruší stovky míst pro pracovníky dodavatelských firem. Do konce roku 2014 chce uzavřít ztrátový Důl Paskov.

OKD patří firmě NWR, kterou ze dvou třetin vlastní mezinárodní investiční skupina BXR. V té má zhruba poloviční podíl český podnikatel Zdeněk Bakala.

Hodnocení: ambivalentní

PŘÍLOHA P IV: ČLÁNEK Z IHNED.CZ, 11.11.2013

Zaměstnanci OKD vyhlásili stávkou, začnou s ní příští úterý. V prosinci hrozí třídní stávka

11. 11. 2013 | poslední aktualizace: 11. 11. 2013 13:21

Nejprve začnou s čtyřhodinovou stávkou, postupně se ji prodlouží až na tři dny. Na tom se shodly odbory OKD. Chtějí tak protestovat kvůli neshodám v nové kolektivní smlouvě, kterou jim nabízí vedení společnosti. Stávkou podpořilo na konci minulého týdne přes 90 procent účastníků referenda v OKD.

Zaměstnanci těžební firmy OKD budou v úterý 19. listopadu kvůli neshodám na kolektivní smlouvě čtyři hodiny stávkovat. Následovat bude 29. listopadu celodenní a od 4. do 6. prosince třídní stávka.

Zvrátit to může jedině vstřícný návrh zaměstnavatele. Po jednání odborových organizací to řekl předseda Sdružení hornických odborů OKD **Jaromír Pytlík**. Zaměstnanci firmy dali v referendu minulý týden odborářům mandát k vyhlášení stávky.

Stávkovat má podle Pytlíka 7290 zaměstnanců z celkových 12 tisíc.

Pro server IHNED.cz **Pytlík** potvrdil vyhlášení termínu stávky a nastínil i pozici odborářů pro očekávaná vyjednávání. "Odvrátit stávkou může pouze zaměstnavatel, a to vstřícným návrhem kolektivní smlouvy na roky 2014 až 2018," řekl odborářský předák.

JEDNÁNÍ V OKD

Srpen 2012 - Odboráři začali s vedení OKD vyjednávat o nové kolektivní smlouvě, která měla nahradit současnou, jež vyprší nejpozději koncem roku 2013.

15. ledna 2013 - Odboráři ohlásili, že vyjednávání budou ještě dlouhá, shoda podle nich už ale panovala o základní podobě smlouvy, jež měla platit pro léta 2013 až 2017. OKD obecně průběh jednání nekomentovala.

7. května 2013 - Odborový předák **Jaromír Pytlík** řekl, že začaly komplikace a jednání se zadrhla; odbory daly vedení firmy nové kompromisní návrhy. Šlo mimo jiné o zrušení příplatků na dovolenou a Vánoce.

12. června 2013 - Odboráři po schůzce s šéfem představenstva NWR Garethem Penym oznámili, že uzavření nové smlouvy se odkládá na neurčito.

8. července 2013 - Odbory se s vedením OKD stále nedohodly na nové smlouvě, obě strany navrhly zprostředkovatele, kteří měli pomoci situaci vyřešit.

5. září 2013 - Vedení OKD předalo odborům návrh kolektivní smlouvy pro léta 2014 až 2018, který počítal mimo jiné s omezením odměn a benefitů. Odboráři s návrhy nesouhlasili.

17. září 2013 - V Ostravě se sešlo na hornické demonstraci zhruba 2500 lidí, kteří vyzvali OKD, především jednoho z vlastníků společnosti Zdeňka Bakalu, aby ze svých zisků zajistil normální chod firmy.

Několik desítek demonstrantů vtrhlo do budovy bývalého ředitelství firmy. Večer NWR oznámila, že se rozhodla uzavřít důl Paskov.

14. října 2013 - Zprostředkovatel předložil odborářům a vedení OKD návrh nové kolektivní smlouvy. Návrh podle odborů znamenal mimo jiné šestiprocentní snížení mezd.

15. října 2013 - Odboráři poté, co probrali návrh kolektivní smlouvy, vyhlásili v OKD stávkovou pohotovost. Měla trvat, dokud nebude dojednána smlouva pro roky 2014 až 2018

31. října 2013 - Vedení OKD odmítlo návrh smlouvy, který podal zprostředkovatel, a předložilo odborům vlastní.

4. listopadu 2013 - Začalo čtyřdenní referendum, ve kterém zaměstnanci OKD hlasovali o tom, zda jsou ochotni jít do stávk. Hlasování, jehož výsledky byly zveřejněny 8. listopadu, se zúčastnilo přes 60 procent zaměstnanců; se stávkou souhlasilo více než 90 procent z nich.

11. listopadu 2013 - Odbory oznámily, že zaměstnanci OKD budou kvůli neshodám na kolektivní smlouvě v úterý 19. listopadu čtyři hodiny stávkovat. Následovat bude 29. listopadu celodenní a od 4. do 6. prosince třídenní stávka. Zvrátit to může jedině vstřícný návrh zaměstnavatele.

Stěžejními vyjednávacími body podle něj budou zejména navrhované zrušení přídavků na dovolenou a na Vánoce (takzvaný třináctý a čtrnáctý plat - pozn. red.) a také navrhované zkrácení odstupného při organizačních změnách, jak se nechal slyšet.

Konkretizovat požadavky ale Pytlík nechtěl. "O tom bych nerad mluvil, nechal bych to na zaměstnavateli, s čím přijde," dodal Pytlík s tím, že žádná schůzka zatím domluvená není a odbory žádnou iniciativu ani vyvíjet nebudou.

Podle mluvčího OKD Marka Síbrta společnost s odboráři určitě bude chtít jednat. "Jsme připraveni k dalším jednáním a modifikaci struktury našeho návrhu. Nadále věříme v dohodu, která je klíčová jak pro zaměstnance, tak pro další fungování OKD," tlumočil budoucí postup společnosti Síbrt.

Na druhou stranu ale firma nebude chtít s ohledem na těžkou ekonomickou situaci příliš slevit z navrhovaných změn. "V době největší krize těžbařského průmyslu za posledních několik desítek let, kdy bojuje OKD o přežití, jsme odborům předložili vstřícný návrh, který počítá se zachováním průměrných mezd horníků v dole na podstatně vyšší úrovni než 30 tisíc korun a velké většiny benefitů. Jestliže i přesto považují odbory za adekvátní ohrozit existenci firmy stávkami, pak by si měly uvědomit svou míru odpovědnosti za budoucnost OKD," dodává Síbrt.

Odboráři vyjednávají s vedením firmy o nové kolektivní smlouvě už od loňského srpna. Měla by platit pro léta 2014 až 2018, současná má platnost do konce letošního roku. S tím souvisí i termíny ohlášených stávek.

OKD je největším zaměstnavatelem v Moravskoslezském kraji. Loni tam hrubá průměrná mzda činila 37 149 korun, pracovníci na šachtách si vydělali průměrně 35 283 korun měsíčně. V Moravskoslezském kraji činila loni průměrná mzda 23 577 korun.

NWR za letošek ušetřila 85 milionů eur

Brzdit úsporná opatření ale OKD patrně chtít nebude. Nasvědčují tomu i nedávné výsledky mateřské společnosti NWR, která se nachází v hluboké ztrátě. Díky úsporám a propouštění některých administrativních pracovníků, na kterých ale od začátku roku ušetřila 85 milionů eur, se podařilo těžební společnosti alespoň srazit provozní zisk EBITDA na dohled záporné nule.

Co se týká čistých čísel, hospodařila ale NWR od července do září se ztrátou 1,3 miliardy korun. Loni ve stejném období přitom byla společnost 877 milionů korun v plusu.

"Musíme proto pokračovat ve snižování nákladů na všech úrovních, snižování investic a velice pečlivém řízení pracovního kapitálu," řekl pro IHNED.cz u příležitosti prezentace výsledků za třetí čtvrtletí minulý týden finanční ředitel NWR Marek Jelínek.

Podle Pytlíka mají odboráři od zaměstnanců mandát jednat, což znamená, že v případě shody mohou sami vyhlášenou stávkou odvolat. Nebude tedy potřeba referendum, které odbory pořádaly mezi zaměstnanci minulý týden ve snaze zjistit jejich názor na možnost vstoupit do stávkou.

Referenda, které trvalo čtyři dny, se zúčastnilo přibližně 60 procent zaměstnanců OKD, přičemž podle odborářů 90 procent z nich záměr stávkovat schválilo.

OKD vlastní těžařská společnost NWR, spolujeditelem NWR je skupina BXR, ve které má podíl i Zdeněk Bakala. Ten je zároveň většinovým vlastníkem společnosti Economia, která vydává mimo jiné Hospodářské noviny a provozuje server IHNED.cz.(Autoři: Pavla Francová, Aleš Černý).

Hodnocení: ambivalentní

PŘÍLOHA P V: ČLÁNEK Z NOVINKY.CZ, 11.11.2013

Horníci OKD vyhlásili stávkou

Na čtyři hodiny se v úterý 19. listopadu zastaví veškerý provoz v OKD. Důvodem bude stávka, kterou odbory v pondělí vyhlásily kvůli neshodám se zaměstnavatelem kolem nové kolektivní smlouvy. Horníci jsou připraveni dále stávkovat v pátek 29. listopadu, a to už celý den. Pokud ani to nepomůže, zastaví práci od 4. do 6. prosince na celé tři dny.

pondělí 11. listopadu 2013, 12:02(Aktualizováno: pondělí 11. listopadu 2013, 13:11)

„Stávkou může odvrátit pouze vstřícný návrh zaměstnavatele, včetně podepsání sociálního programu pro Důl Paskov,“ upozornil předseda Sdružení hornických odborů OKD **Jaromír Pytlík**. Dodal, že se stávkou jednoznačně souhlasily všechny odborové organizace, které v těžební firmě působí.

Stávka v OKD v praxi znamená, že přestanou pracovat všichni zaměstnanci, kromě těch, kteří z důvodu bezpečnosti pracovat musí. „To jsou ti, kteří jsou vyjmenováni v zákoně. Například musí být někdo na dispečinku nebo musí být strojník u těžební věže a těžního zařízení,“ vysvětlil **Pytlík** po pondělním jednání odborářů z OKD.

Vedení o stávce ví a chce jednat

Jak konkrétně bude stávka na jednotlivých šachtách probíhat, bude podle něj teprve předmětem přípravy. „Zaměstnavateli jsme to oznámili jako prvním,“ ujistil odborový předák, že vedení OKD už o stávce ví.

Jsme připraveni k dalším jednáním a modifikaci struktury našeho návrhu mluvčí OKD **Marek Šibrť**

Vedení OKD se naděje na zažehnání stávky nevzdává, i když je přesvědčeno, že odborům nabídlo už dost.

„V době největší krize těžářského průmyslu za posledních několik desítek let, kdy bojuje OKD o přežití, jsme odborům předložili vstřícný návrh, který počítá se zachováním průměrných mezd horníků v dole na podstatně vyšší úrovni než 30 tisíc korun a velké většiny benefitů. Jestliže i přesto považují odbory za adekvátní ohrozit existenci firmy stávkami, pak by si měly uvědomit svou míru odpovědnosti za budoucnost OKD,“ tlumočil stanovisko firmy mluvčí **Marek Šibrť**.

„Jsme připraveni k dalším jednáním a modifikaci struktury našeho návrhu. Nadále věříme v dohodu, která je klíčová jak pro zaměstnance, tak pro další fungování OKD,“ dodal.

Stávkou umožnilo referendum

Možnost vyhlásit stávku dalo odborům referendum, kterého se minulý týden zúčastnilo asi 7500 z více než 12 tisíc zaměstnanců OKD. Zhruba 6800 z nich bylo pro stávku.

O nové kolektivní smlouvě na léta 2014 až 2018 jednají odbory s vedením firmy od srpna 2012. Jednání se zkomplikovala poté, co OKD začala kvůli zhoršující se ekonomické situaci šetřit. Firma odmítla návrh smlouvy připravený zprostředkovatelem, od letošního 15. října jsou horníci ve stávkové pohotovosti. (Autor: Pavel Karban)

Hodnocení: ambivalnetní