

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2023

Sabina Krutá

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Komunikace rizika poskytovatele sociálních služeb
Bakalářská práce

2023

Sabina Krutá

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Sabina Krutá**
Osobní číslo: **E19149**
Studijní program: **B0488A050001 Hospodářská politika a veřejná správa**
Specializace: **Ekonomika a organizace bezpečnosti**
Téma práce: **Komunikace rizika poskytovatele sociálních služeb**
Zadávací katedra: **Ústav ekonomických věd**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je zmapovat přístup organizace a zhodnotit zvládnutí komunikace rizika na základě zjištěných skutečností. Bakalářská práce se v tomto smyslu zaměří na problematiku krizové komunikace střediska, které je poskytovatelem sociálních služeb. Z výstupů šetření bude možné vyvozovat závěry o přiměřenosti stávajících přístupů, ale také případné návrhy na jejich zlepšení.

Osnova:

- Vymezení problematiky komunikace rizika.
- Představení poskytovatele sociálních služeb.
- Analýza komunikace rizika ve vybrané organizaci.
- Vyhodnocení výsledků a formulace závěrů.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací: **-**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

EVANGELU, J. E. Krizová komunikace: efektivní zvládnání krizových a zátěžových situací. Ostrava: Key Publishing, 2013. 95 s. ISBN 978-80-7418-175-7.
NĚMEC, P. Public relations: komunikace v konfliktních a krizových situacích. Praha: Management Press, 1999. 125 s. ISBN 80-85943-66-2.
TOMANDL, J., ČUŘÍK, J., MARŠOVSKÁ, K., FOJTOVÁ, T. Krizová komunikace: principy, zkušenosti, postupy. Brno: Masarykova univerzita, 2020. 221 s. ISBN 978-80-210-9636-3.
VYMĚTAL, Š. Krizová komunikace a komunikace rizika. Praha: Grada, 2009. 176 s. ISBN 978-80-247-2510-9.
WALASKI, P. Risk and crisis communications: methods and messages. Hoboken, New Jersey: John Wiley, 2011. 212 s. ISBN 978-0-470-59273-1.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Pavel Zdražil, Ph.D.**
Ústav ekonomických věd

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2022**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2023**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. Jan Černožský, Ph.D. v.r.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2022

Prohlašuji:

Práci s názvem Komunikace rizika poskytovatele sociálních služeb jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 21. 04. 2023

Sabina Krutá

PODĚKOVÁNÍ

Touto cestou bych chtěla srdečně poděkovat svému vedoucímu bakalářské práce, Ing. Pavlovi Zdražilovi, Ph.D., za odborné vedení, věcné připomínky a ochotu při zpracování bakalářské práce. Zároveň bych ráda poděkovala Diakonii Českobratrské církve evangelické za poskytnutí interních dokumentů.

ANOTACE

Bakalářská práce se zaměřuje na komunikaci rizika u poskytovatele sociálních služeb. Cílem práce je zmapovat přístup organizace a zhodnotit zvládání komunikace rizika na základě zjištěných skutečností. V první části práce je uvedena kategorizace rizik, přístupy k riziku a systém analýzy a řízení rizik. Následně se text věnuje charakteristice komunikace rizika, teoretickým modelům a specifikům dané komunikace. V analytické části jsou zhodnoceny interní dokumenty vybrané organizace (Diakonie Českobratrské církve evangelické) týkající se komunikace rizika. Na základě porovnání interních dokumentů s teorií lze konstatovat, že organizace má povědomí o dané problematice. Pro lepší přehlednost v dokumentech je organizaci doporučeno vytvoření samostatného dokumentu, který by problematiku upravoval.

KLÍČOVÁ SLOVA

Riziko, komunikace, komunikace rizika, sociální služby

TITLE

Risk communication of social services provider

ANNOTATION

The bachelor's thesis focuses on risk communication of social services provider. The bachelor thesis target is to map the organization's approach and evaluate the handling of risk communication based on the findings. The first part of the thesis presents the categorization of risks, approaches to risk, and the system of risk analysis and management. Subsequently, the text deals with the characteristics of risk communication, theoretical models, and specific features of this communication. In the analytical part, internal documents of the selected organization (Diaconia of the Evangelical Church of Czech Brethren) concerning risk communication are evaluated. Based on the comparison of internal documents with theory, it can be stated that the organization is aware of the issue. To improve clarity in the documents, it is recommended that the organization create a separate document that would regulate this issue.

KEYWORDS

Risk, communication, risk communication, social services

OBSAH

ÚVOD.....	11
1 VYMEZENÍ PROBLEMATIKY RIZIKA.....	13
1.1 Riziko a jeho definice.....	13
1.2 Kategorizace rizik	14
1.3 Přístupy k riziku	16
1.4 Systém řízení rizik.....	18
1.4.1 Analýza rizik	19
1.4.2 Řízení rizik	24
2 KOMUNIKACE RIZIKA.....	28
2.1 Charakteristika komunikace rizika.....	28
2.2 Zásady komunikace rizika.....	32
2.3 Teoretické modely komunikace rizika	35
2.4 Komunikace rizika se specifickými skupinami osob	38
3 KOMUNIKACE RIZIKA U VYBRANÉ ORGANIZACE	42
3.1 Charakteristika Diakonie Českobratrské církve evangelické.....	42
3.2 Diakonické hodnoty a zásady.....	45
3.3 Komunikační strategie	50
3.4 Komunikace s klienty.....	56
3.5 Komunikace s veřejností	61
3.6 Shrnutí analýzy a doporučení.....	65
ZÁVĚR	67
POUŽITÁ LITERATURA	69
SEZNAM PŘÍLOH.....	75

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: Matice rizik	24
Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb	34
Obrázek 3: Podíl aspektů ovlivňující důvěryhodnost.....	37
Obrázek 4: Podíl klientů v Diakonii ČCE	44
Obrázek 5: Organizační struktura Diakonie ČCE	44
Obrázek 6: Message house pro laickou veřejnost	52
Obrázek 7: Message house pro církevní veřejnost	53
Obrázek 8: Message house pro zaměstnance	54
Obrázek 9: Počet klientů mezi lety 2012–2021 ve vybraných střediskách Diakonie ČCE.....	57
Tabulka 1: Kompetenční model Diakonie ČCE.....	46
Tabulka 2: Výskyt zásad komunikace rizika v interních dokumentech Diakonie ČCE.....	47
Tabulka 3: Příklady aplikace zásad komunikace rizika Diakonií ČCE.....	49
Tabulka 4: Výčet interních dokumentů Diakonie ČCE.....	59
Tabulka 5: Postupy k jednotlivým krizím Diakonie ČCE.....	60
Tabulka 6: Doporučené okruhy komunikace rizika pro Diakonii ČCE	66

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

ČCE Českobratrská církev evangelická

IPR Identifikace procesů a rizik

PR Public Relations

RA Risk Apetit

ÚVOD

V současné době je každý jednotlivec dennodenně vystavován různým druhům rizika, která souvisí s rozvojem vědy, technologií, změnami klimatu a mnoha dalšími aspekty. Rizika, která na společnost působí, jsou každým jedincem vnímaná jinak. Mezi základní hlediska ovlivňující rozhodování jedince o rizicích lze řadit věk, pohlaví, lokalitu a zkušenosti. Důležitým hlediskem je i citové rozpoložení daného jedince, které může výrazně ovlivnit rozhodování. Při špatném psychickém rozpoložení může dojít ke špatnému odhadu či úplnému přehlédnutí potenciálních rizik. Nevěnování jim dostatečné pozornosti, která subjekt ohrožují, může vyústit v potenciální krizi, se kterou se člověk či samotná společnost musí následně vypořádat.

Pro vyvarování se nepříznivé situace je vhodné využití analýzy a řízení rizik, které napomáhá ke stabilnímu fungování dané společnosti. Cílem analýzy a řízení rizik je vyhledávání veškerých potenciálních rizik, v rámci kterých se daná rizika identifikují a vyhodnocují pomocí kvalitativních a kvantitativních metod. Pro udržení stability se celý proces v určitých intervalech opakuje z důvodu možných změn nebo vzniku nových rizik. I přes snahu subjektu zabránit působení rizik se může stát, že se riziko aktivuje. Právě proto, je vhodné postupovat podle předem připravených plánů a dokumentů, které obsahují postupy v rámci řízení rizik.

Jedním z často používaných nástrojů pro snižování rizik je komunikace rizika. Podstatou komunikace rizika je předat správné informace, správným způsobem, ve správný čas, správným lidem na správném místě. Záměrem je dosahovat během krizové situace efektivity komunikace, která musí obsahovat znaky systematičnosti, plánovanosti a racionálnosti. Podporu pro komunikaci tvoří výčet zásad komunikace rizika, které komunikaci daného subjektu sjednocují. Jedná se především o důvěryhodnost, zodpovědnost, akceschopnost a konzistentnost. Komunikace rizika může sloužit jako nástroj prevence, v rámci kterého lze dané krizi do určité míry předcházet. V případě nedostatečné přípravy lze komunikaci rizika využít jako nástroj pro řešení mimořádné situace.

Při propuknutí krize je důležité myslet i na skupiny lidí, které mají omezené komunikační schopnosti, v důsledku kterých mohou na krizové situace reagovat citlivěji. Jedná se především o osoby s handicapem, osoby s věkovou omezeností, osoby s jinými kulturními zvyklostmi a osoby omezené na svobodě. Při komunikaci rizika směřující ke skupinám vyžadující specifické požadavky je zapotřebí uplatňovat zvláštní postupy, které upravují komunikaci tak, aby byla lépe pochopitelná pro posluchače. Jedná se o využívání proaktivního přístupu, pomůcek, důrazu na neverbální komunikaci a přizpůsobení slovníku.

Určitá část osob s komunikačním omezením využívá sociální služby. Jedná se o organizace, ve kterých je důležité, aby pracovníci měli povědomí o důležitosti komunikace. Při mimořádných událostech lze na základě vhodného aplikování zásad komunikace rizika docílit snížení nejistoty a vyššího pocitu bezpečí, který je pro zachování klidu během mimořádných událostí důležitou součástí.

V návaznosti na tyto skutečnosti je cílem bakalářské práce zmapovat přístup organizace a zhodnotit zvládnutí komunikace na základě zjištěných skutečností. Výzkum bude realizován na příkladu nestátní organizace Diakonie Českobratrské církve evangelické, která poskytuje sociální, zdravotnické a vzdělávací služby. V souladu s cílem byla definována výzkumná otázka, ve znění: *Jak jsou zásady komunikace rizika zapracovány v interních dokumentech organizace?*

Na zodpovězení této otázky se bude zaměřovat analytická část této práce, ve které budou zhodnoceny interní dokumenty vybrané organizace, které budou porovnávány s obecnými zásadami komunikace. V návaznosti na zásady komunikace bude analyzována obecná komunikační strategie poskytovatele sociálních služeb, ve které bude zhodnocena komunikace směrem ke klientům a veřejnosti.

1 VYMEZENÍ PROBLEMATIKY RIZIKA

S ohledem na celospolečenský vývoj je důležité identifikovat možná rizika, která by mohla poškodit nejen zájmy jednotlivce, podniku, ale i společnosti. Z tohoto důvodu je důležité, aby se subjekt naučil vnímat potenciální rizika – jejich vznik, působení, ale i důsledky. Studium problematiky rizik a aplikace standardizovaných postupů umožňuje určitou míru prevence před samotným působením nežádoucích faktorů, jež by mohly vygradovat do krizové situace, které je důležité se snažit vyvarovat, nebo s ní alespoň umět pracovat.

Samotnou problematikou rizik se zabývá věda, která se nazývá rizikologie. Jedná se o poměrně „nový“ vědecký směr, který existuje teprve několik desítek let, ačkoliv využívání poznatků o rizicích je zakotveno v dávné historii. Hlavním cílem rizikologie je zpracovat výstižný, spolehlivý a detailní odhad vycházející z metod, které nabízí analýza rizik. Vzhledem k unikátnosti každého prostředí je však výsledný odhad výstupem specifických metod použitých v rámci analýzy rozhodnutí subjektu, který se o stanovení odhadu pokouší. (Tichý, 2006)

Pro porozumění problematice komunikace rizika je důležité vymezení samotného pojmu rizika, jelikož v současné době nabývá ve vědních oborech odlišných významů. Při komunikaci je riziko frekventovaným pojmem pro definování scénáře s negativním dopadem a bývá tak často zaměňováno s nebezpečím („hazard“), které je reálnou hrozbou spojenou s hmotnou podstatou věci, kterou riziko nemá; jedná se o vazby k dané mimořádné události, mechanismu, či látce, které mají tendenci poškodit jednotlivce, hmotný majetek nebo krajinu. (Vymětal, 2009) Samotná definice pojmu rizika je nejednoznačná a záleží tak na úhlu pohledu, jakým lze na riziko nahlížet.

1.1 Riziko a jeho definice

Kořen rizika je odvozen od řeckého slova „riza“, který v překladu do češtiny znamená „kořen“, jenž v minulosti znamenal překážku na cestě, o kterou se dalo zakopnout. Tento termín se následně začal používat i v latině, jehož význam představoval v lodní dopravě „útes“ do kterého mohla loď během plavby narazit. Z Evropy se tak tento pojem dostal do Ameriky kolem 17. století v podobě slova „risk“, který v dnešní době bývá běžně používán; obecně je spojován s vystavením se různým druhům nebezpečí. (Marek, 2011)

V návaznosti na odbornou terminologii je riziko spojováno s určitou mírou nejistoty. Jakákoliv událost nemá nikdy stoprocentně jednoznačný průběh, jelikož ji ovlivňuje spousta aspektů, které nejsou z hlediska povahy věci předvídatelné.

Vznik rizika je spojovaný s určitou náhodností a pravděpodobností, kdy náhodnost jevu nastává při nedostatečném množství informací, což může silně nabourat stabilní procesy v daném prostředí. (Kruliš, 2011) Scénáře ovlivňuje i pravděpodobnost výskytu nebezpečí, což zohledňuje definice Tichého (2006, s. 16), který jako jednu z možných definic rizika uvádí jako „pravděpodobnou hodnotu ztráty vzniklé nositeli, popř. příjemci rizika realizací scénáře nebezpečí, vyjádřená v peněžních nebo jiných jednotkách.“

Veškerá činnost vede k určitému průběhu, při kterém se bude vyskytovat pravděpodobnost vzniku rizika, které bývá často spojeno s negativním prožitkem, a to nejčastěji v podobě ztráty. Vymětal (2009, s. 62) ve své knize zmiňuje riziko jako „pravděpodobnost tělesné, sociální, psychické či finanční újmy, poškození nebo ztráty, které mohou být způsobeny nebezpečným jevem.“ Z této definice vyplývá, že se nemusí jednat pouze o finanční ztrátu, ale o obecnou ztrátu, zasahující do různých oblastí subjektu.

Smejkal a Rais (2013, s. 90) hovoří o definici, kdy existuje „možnost, že specifická hrozba využije specifickou zranitelnost systému.“ Tato definice podtrhuje významnost analýzy a řízení rizik, a to především proto, že včasné neodhalení hrozby, která se týká analýzy, postihne nedostatečné opatření zvolené během řízení rizik.

Obecně vzato, možností definic rizika je nespočet, a záleží tak na úhlu pohledu člověka, který danou situaci hodnotí. Vzhledem k jejich různorodosti lze akceptovat různé pojetí rizika, ale samotný význam musí vždy představovat podobné znaky; tedy nejistotu, náhodnost a pravděpodobnost vzniku hrozby. Vždy se bude jednat o kvantitativní veličinu jejíž působení na chráněné aktivum lze hodnotit jako nežádoucí. Obecně riziko představuje jakoukoliv situaci, která by mohla poškodit zájmy jednotlivce. (Smejkal a Rais, 2013)

1.2 Kategorizace rizik

Působení rizik je v dnešním světě různorodé – stejně tak je lze rozdělit do skupin, která mají svá specifika, na základě kterých bývá identifikace potenciálních rizik snazší. Možnosti kategorizace ukazují rozmanitost příčin, které mohou vyústit v rizika. Z tohoto důvodu je vhodné veškerá rizika evidovat v portfoliu rizik, které je součástí dané analýzy. S ohledem na industrializaci bývají častá rizika z povolání, která Hnilica a Fotr (2009) kategorizovali podle oborů následovně:

- Ekonomická rizika – inflace, hospodářská krize, obchodní válka.
- Legislativní rizika – změna zákonů, vydané nařízení.

- Logistická rizika – přerušení dodávek.
- Politická rizika – demonstrace, změna vlády.
- Zdravotnická rizika – nedostatek zdravotnického materiálu nebo personálu.
- Informační rizika – ukradení interních dat hackerem.
- Environmentální rizika – znečištění vod, klimatické změny a další.

Dělení rizik lze nejen podle oborů z povolání, ale také podle odlišných vlastností či subjektivního přístupu k němu. Vzhledem k četnosti dělení je zde uvedeno pouze několik druhů dělení, která bývají nejvíce využívána v odborné literatuře.

Rizika lze dělit podle toho, zda je jedinec nebo organizace dokáže ovlivnit. Tato rizika mají duální rozdělení; konkrétně se dělí na **subjektivní a objektivní riziko**. (Kruliš, 2011) Subjektivní rizika jsou taková, která může jedinec ovlivnit; pokud např. zaměstnanec nebude dostatečně proškolený, způsobí škodu. Naopak u objektivních rizik nelze jejich vzniku nebo dopadu zabránit; často se jedná o přírodní vlivy – například změna klimatu.

Dalším možným rozdělením je podle místa působení rizika – lze hovořit tedy o riziku **vnitřním a vnějším**. (Hnilica a Fotr, 2009) Vnitřní riziko souvisí s vnitřním prostředím dané organizace; např. přerušení výroby. Oproti tomu rizika, která vznikají vně organizace lze označit za vnější, kdy se jedná se např. o konkurenci.

Riziko je zobrazením reality, při kterém je rozlišováno riziko **vnímané a modelované**. Vnímané riziko staví na základech odhadu, který bývá odvozen od intuice. Naopak riziko modelované je odvozováno od určitých scénářů, při kterých lze využívat pravděpodobnosti a statistiky, ale zároveň i na základě predikce. (Vymětal, 2009)

V neposlední řadě lze dělit rizika na **primární a sekundární**. (Hnilica a Fotr, 2009) Primární rizika jsou ta, která jsou uvedena výše; jedná se tedy o jakékoliv riziko. Pokud primární riziko je eliminováno a jsou zavedena příslušná protipatření, která i přes to vyústí v další riziko, jedná se o riziko sekundární.

V odborné literatuře se často lze setkat také s dělením **spekulativního a čistého rizika**. Rozdíl mezi těmito kategoriemi je především v realizaci. Spekulativní riziko se využívá v situaci, kdy je cílem z podstoupení rizika zisk nebo ztráta. Naopak čisté riziko je spojováno se škodlivou událostí; to znamená, že výsledek rozhodnutí bude negativní nebo neutrální. Jedná se tedy

o negativní riziko, které je nežádoucí a bývá zde možnost pojištění, které má následky rizika odškodnit. (Tichý, 2006)

1.3 Přístupy k riziku

Před samotným využitím metody analýzy a řízení rizik se nachází tzv. nultá fáze, která je nezbytnou součástí procesu. V této fázi existují tři typy postojů k riziku. Jedná se o averzi k riziku, neutrální postoj a sklon k riziku.

- Averze k riziku je situace, při které se jednotlivec rizika obává a snaží se přizpůsobit své jednání tak, aby nebyl zasažen negativními důsledky působení daného rizika. Při této situaci dochází k pokusu o minimalizaci rizika, případně dokonce vyhýbání se na základě strachu.
- Opakem averze je sklon k riziku, který má za cíl rizika vyhledávat a podstupovat jej. Aplikováním tohoto přístupu se a priori očekává ziskový výsledek, ačkoliv je zde i poměrně výrazná pravděpodobnost ztráty.
- Mezi averzí a sklonem k riziku se nachází neutrální postoj, který mezi danými směry udává rovnováhu. Jednotlivec s neutrálním přístupem k riziku volí bezpečnou cestu riskování, při které bude výsledek výhodný.

Nelze jednoznačně říct, že postoj člověka bude vždy racionální, jelikož zde existuje spousta vnitřních a vnějších aspektů, které jeho postoj můžou značně ovlivnit – především se může jednat o vlastní zkušenosti, povahové rysy, kulturní zvyklosti, osobní priority, cíle atd.

Na základě těchto dispozic, kterým je jedinec vystaven, se odlišuje jeho přístup k riziku. Vzhledem k tomu, že vnímání rizika je čistě subjektivním prožitkem, jedná se při rozhodování o riziku do jisté míry o nepříliš kvalitní odhad, jelikož se jedinec rozhoduje na základě své intuice, podle které je přesvědčen o tom, že se rizikem zabývat nemusí, což vede k nízké míře připravenosti a následnému nabourání stabilních procesů v jeho životě. (Vymětal, 2009)

Pro vnímání rizik a práci s nimi je důležité být v dobrém psychickém rozpoložení, na jehož základě lze odolávat emocím, v důsledku kterých by mohlo docházet k přehlížení chyb. Nezbytným přístupem je i otevřený přístup ke všem možným scénářům a uvědomění, že bude vždy existovat možnost pro vzniknutí nepříznivého procesu. Je tedy důležité vyhledávat možné příčiny, jevy a podmínky, které by mohly být spouštěčem pro působení hrozby. (Kruliš, 2011) Vyhledáváním možných příčin se v analýze zabývá identifikace rizik, v rámci které se s riziky pracuje tak, aby se zamezilo jejich působení.

Ačkoliv je pojem rizika spojován s negativním prožitkem jako jsou havárie, hrozby, ztráty; je vhodné na riziko nahlížet jako na příležitost. Objevení potenciálních rizik napomáhá k inovaci zastaralých procesů a dochází tak k jedinečné příležitosti, kdy lze efektivně investovat finanční prostředky a předejít tak k propuknutí krize.

Jak již bylo řečeno, vnímání rizik ovlivňuje subjektivita jedince, která udává intenzitu prožitku. Ve společnosti se tak dají najít obecné rozdíly, na základě kterých se míra rizika mění. Příkladem může být:

- Věk – Chování dětí se odvíjí od jejich neznalosti, v rámci které směřují ke sklonu k riziku. Dochází k tomu především proto, že děti nemají dostatečně velké zkušenosti k odhadnutí velikosti rizika, které pro ně daný předmět nebo aktivita představuje. Naopak dospělý člověk dokáže rizikovost rozeznat lépe a na základě toho, se odvíjí i jeho chování, kdy zhodnocuje danou situaci.
- Pohlaví – Obecně lze konstatovat, že ženy mají větší cit pro vnímání rizik. Hlavní příčinou může být jejich tělesná predispozice, kdy ve společnosti bývají vnímány za slabší a citlivější. Z hlediska síly jsou muži dominantnější a vytváří tak dojem silnějšího jedince, který je schopen se ubránit. Citová stránka u žen je intenzivnější, což historicky lze přičítat vztahům v rodině, kdy ženy mívají ochránářskou a výchovnou funkci, naopak muži rodinu spíše zabezpečují.
- Vzdělání – Úroveň dosaženého vzdělání může do jisté míry ovlivnit vnímání rizika, a to tím, že získaný všeobecný přehled může společně se zkušenostmi přehodnotit dosavadní vnímání. Povědomí o dění ve světě napomáhá k utváření nového pohledu, který může dané riziko snížit na přijatelnou úroveň.
- Lokalita – Vnímání rizika ovlivňuje i místo, ve kterém se jedinec nachází. Vyšší míru vnímání lze zaznamenat v místech, která jsou nablízku potenciálním rizikům. Příkladem mohou být povodně města pro okolní vesnice, ale také hrozící válka daného státu pro státy okolní. Čím větší a pravděpodobnější riziko je, tím vyšší je vnímání rizika společností.

Na rozdíl od samotného vnímání rizik podle různých predispozic člověka, lze rozdělit vnímání rizik podle hledisek, která představují pro jednotlivce vyšší míru nebezpečí. Vymětal (2009) je dělí následovně:

- Technologická nebezpečí – hraje zde roli nedůvěra vůči technologiím.

- Nedobrovolnost – jednatel je vystaven riziku proti jeho vůli.
- Neznámost rizika – spojeno s nejistotou a nedostatečnými zkušenostmi.
- Zdravotní újma – strach z úrazu či úmrtí.
- Katastrofy – spojovány s ničivým dopadem.
- Pravděpodobnost vzniku – čím vyšší je pravděpodobnost vzniku, tím vyšší je strach.

Pro vhodné stanovení postojů organizace se využívá metody Risk Appetite (RA). Organizace bývá vystavovaná svými činnostmi různým druhům rizika, a proto je důležité stanovení míry přijatelnosti rizika, kterou organizace je ochotná připustit. RA udává ochotu riskovat, která je stanovena na samotném přístupu organizace k riziku, na jehož základě bude rozhodovat o řízení rizik. Ochota riskovat nabývá čtyř stupňů podle určité míry riskování. Lze je dělit na (Antušák, 2013):

- Velikou míru riskování, při které organizace riskuje za předpokladu zisku, i přes možná vyšší rizika.
- Opatrnou míru riskování, při které organizace riskuje pouze za předpokladu nízkých ztrát s vidinou úspěšnosti.
- Minimální míru riskování, při které je firma ochotna riskovat pouze v malé míře s bezpečnými postupy.
- Odmítavou míru riskování, která je založena na pozitivním přístupu, při kterém firma počítá pouze s přijatelnými riziky.

Přiznání si skutečnosti, že rizika existují je základem pro analýzu a řízení rizik. Organizace si však musí stanovit hranici ochoty riskovat, která stanoví přijatelnost jednotlivých rizik. Tento proces vede k upevnění vazeb a získání stabilních procesů organizace. (Antušák, 2013)

1.4 Systém řízení rizik

Jeden z hlavních cílů nejen firem, ale také jedinců, je žít v bezpečném prostředí, kde na dané subjekty nebudou působit možná rizika. Skutečností je fakt, že rizika budou působit vždy a všude, a proto je důležité s možnými riziky nejen počítat, ale také s nimi umět pracovat; tedy snižovat jejich působení na přijatelnou úroveň rizika.

Samotné řízení rizik není jednorázovou činností, nýbrž činností nepřetržitě vykonávaných. Důvodem je změna nebo vznik nových rizik v důsledku využití nových technologií a pracovních postupů, ale také změna prostředí, ve kterém se rizika nachází. Pro efektivní řízení rizik se využívá model analýzy a řízení rizik („risk assessment“), který pomocí koloběhu rizik znázorňuje 4 hlavní činnosti důležité k systematickému řízení rizik. Hlavními okruhy koloběhu rizik jsou:

- identifikace rizikových faktorů;
- kvantifikace a vyhodnocení rizik;
- návrh opatření a jeho volba;
- aplikace opatření a kontrola.

Koloběh řízení rizik znázorňuje systematicky seřazené činnosti vedoucí k zachování stabilních procesů ve firmě. Jedná se o neustále se opakující proces, který je důležitý pro účinné fungování systému tak, aby předcházel škodlivému působení rizik a navržená opatření byla tak dostatečně účinná. Díky včasnému odhalení nových rizik lze aplikovat vhodná opatření, která sníží nebo úplně odstraní působení negativního vlivu na chráněná aktiva.

Cílem analýzy a řízení rizik je dlouhodobé monitorování příčin a jejich dopadů, na základě kterých lze pomocí aplikování vhodných opatření předcházet nepříznivým situacím, které mohou jedince ohrozit.

1.4.1 Analýza rizik

Analýza rizik zahrnuje dvě hlavní činnosti z koloběhu rizik; konkrétně identifikaci a kvantifikaci rizik. Cílem této fáze je vyhledávat a identifikovat potenciální rizika, která subjekt ohrožují a na základě jejich výčtu kvantifikovat míru ohrožení, která určuje prioritní rizika, na která je potřeba se zaměřit. Kvalitní podklady získané z analýzy rizik jsou důležitou součástí pro rozhodování manažera při řízení rizik.

Identifikace rizik je činnost, při které se subjekt snaží vytvořit seznam veškerých možných hrozeb, které na něho mají přímý dopad v souvislosti s jeho zájmy a cíli. Při sepisování hrozeb se utváří tzv. portfolio rizik, ve kterém jsou rizika rozdělena např. podle jejich vlastností, umístění v organizaci nebo jejich účelu tak, aby byl vytvořený rámec aktiv, na které se bude moct uplatnit stejná opatření z důvodu efektivního vynaložení finančních prostředků. V rámci

jejich uspořádání lze dosáhnout určité návaznosti a propojení scénářů, na jejichž základě se lze v portfoliu snadněji orientovat a hledat možná protipatření.

Významnou roli při identifikování možných hrozeb je i určení hranic, a to především proto, že z hlediska hospodárnosti není vhodné investovat čas a peníze do věcí, která z důvodu rizikovosti nejsou důležitá. Jedná se o rizika, která mají příliš nízkou pravděpodobnost vzniku a jejich hodnota je nízká natolik, že by její poškození neovlivnilo fungování procesu.

Dosažení k maximálně efektivnímu procesu analýzy rizik se nejčastěji využívá metoda Identifikace procesů a rizik (dále jen IPR), která zkoumá nejen příčiny, ale i možné změny a jejich vzájemné reakce v procesu. Cílem této metody je včasné identifikování veškerých možných rizik, které by mohly narušit procesy v organizaci. V rámci IPR se stanovují priority identifikovaných rizik, které určují jejich naléhavost a zároveň pracuje s vhodnými protipatřeními. U složitějších procesů se využívají společně s metodou IPR další metody, které napomáhají k identifikaci dalších možných rizik; např. metoda MACRO, která kromě identifikace slouží i logicky uspořádat zjištěné informace. (Kruliš, 2011) Mezi další používané metody sloužící k identifikaci rizik lze řadit (Antušák, 2013):

- HRA (Human Reliability Analysis) – Analýza lidské spolehlivosti.
- ETA (Event Tree Analysis) – Analýza stromu událostí.
- W-I (What if?) – Založeno na myšlence „co se stane, když ...“.
- PHA (Preliminary hazard analysis) – Předběžná analýza ohrožení a další.

Vhodnou metodou pro získání uceleného portfolia rizik je určení postupu, na základě kterého lze systematicky postupovat tak, aby byly pokryté veškeré oblasti, které chod podniku ohrožují. Obecně se doporučuje identifikovat rizika na základě předem známých rizik, která se týkají všech subjektů (hospodářská krize, změna zákona atd.), dále na základě prostředí (vyhledávání interních a externích rizik podniku), činnosti (výrobní postup, doprava atd.), a dále rizika odvozovat a specifikovat na základě předmětu podnikání a možných mezer, která nejsou dostatečně prozkoumaná. Existuje tak několik zásad, která subjektu napomohou k ucelenému podkladu potenciálních rizik, na jehož základě lze dále pracovat v analýze.

První zásadou pro identifikaci rizik je **zásada maximální komplexnosti**, tzn. zaměřování se na primární rizika a odvodit z nich další (sekundární) rizika, která vznikají buď na základě dominoefektu nebo v rámci synergického jevu. V případě dominoefektu dochází k řetězové

reakci, při které se aktivují další rizika. Příkladem může být pád letadla, který následně způsobí explozi, v jejímž důsledku začne hořet. Rizika, která propuknou v jeden moment vysvětluje synergický jev, při kterém vznikají všechny jevy současně; typickým příkladem je výbuch chemické látky, který způsobí tlakovou vlnu, vzplanutí hořlavých látek, rychlý nárůst teploty v objektu a evakuaci osob. (Kruliš, 2011)

Další možností pro zjištění možných rizik je zásada **pozorování**. (Tichý, 2006) Pro kvalitní sběr dat je vhodné mít dobrou představivost a umět si reálná rizika odvozovat od možných scénářů. Technologický pokrok, který s sebou přináší nové změny s sebou přináší i nová, mnohdy nepoznaná rizika, která jsou pro subjekt nežádoucí. Z tohoto důvodu je důležité umět předvídat vývoj budoucnosti, jelikož se na jejím základě může odvodit přítomnost, která je pro rozhodovací proces důležitá. Pozorování lze provádět pouze v ohraničeném prostoru; nelze se soustředit na rizika, která nepůsobí na objekt, v němž se provádí identifikaci rizik. Výčet rizik lze uvádět do časové řady, kde jsou zaznamenána poznaná rizika a jejich četnosti. V případě nedokonalých informací lze aplikovat monitoring, který získaná data specifikuje. Monitoring usnadní práci nejen v získávání informací, ale zpracovává, třídí a vytváří podklady vhodné pro další kroky analýzy rizik. (Procházková, 2010)

Identifikovat rizika je možné z odborné literatury, krizových plánů, statistik z minulých let nebo např. brainstormingem (Smejkal a Rais 2013; Zuzák a Königová, 2009). Jedná se o techniku, při které se generují veškeré možné poznatky na dané téma. Zapojení kolegů do diskuse, kde každý může přispět svým názorem, může být pro organizaci velmi obohacující. Lze tak docílit poměrně laickým způsobem velmi dobrého výsledku.

Hledání možných příčin lze i pomocí zdroje rizika – může se jednat o technickou závadu, špatný pracovní postup, nevyhovující podmínky nebo přírodní klima. Podle Tichého (2006) se rozlišují tři hlavní druhy zdrojů:

- Antropogenní zdroje – člověk, technické závady.
- Přírodní zdroje – roční období, změna klimatu.
- Kombinované zdroje – špatný výrobní postup.

Po identifikování rizik se provádí kvantifikování rizik, které se aplikuje na veškerá rizika, která byla zaznamenána v portfoliu. Tento proces vyhodnocuje velikost pravděpodobnosti jejich vzniku. Zjištěné výsledky slouží jako podklad pro rozhodování, které je nezbytnou součástí

analýzy řízení rizik. Existují různé přístupy vyhodnocující rizika z různých pohledů. Jedná se především o přístup:

- deterministický;
- probabilistický;
- kvalitativní;
- kvantitativní.

Deterministický přístup využívá hodnoty pravděpodobnosti, při kterých lze dosáhnout pouze výsledku 0 nebo 1; znamená to tedy, že určitý jev buď nastane nebo nenastane. Myšlenka tohoto přístupu spočívá v tom, že každý následek jevu má svou příčinu, a že pro nejhorší možný scénář existuje takové protiopatření, které pokryje i méně závažné jevy. (Krömer, 2011)

Probabilistický přístup využívá též hodnot pravděpodobnosti, ale v jiném měřítku. Na rozdíl od deterministického přístupu lze v tomto případě dosáhnout pro každý scénář různou hodnotu pravděpodobnosti od 0 do 1; to znamená, že vždy existuje možnost, že daný jev nastane. (Krömer, 2011)

Při kvalitativním přístupu se využívá především identifikace hrozby, její příčiny, souvislosti a vazby, které je zapotřebí analyzovat a vyhodnocovat na základě intuice. Pro správné rozhodnutí je důležité mít kvalitní odhad, který ne každý má. Aktivní zabývání se riziky může ušetřit spoustu finančních prostředků, které lze na základě špatné intuice ztratit. Měření rizika na základě intuice nebo subjektivního názoru je vhodné převést do číselných hodnot, které nejlépe popisují míru daného rizika. Při tomto měření je vhodné vytvořit číselnou stupnici, která pomocí převodu na slovní zhodnocení pomůže zhodnotit riziko. Škála se může pohybovat v úrovních od 1 do 5, nebo například od 1 do 50, kdy samotná analýza bude o to detailnější, anebo aplikovat slovní využití; malý, střední, velký. (Smejkal a Rais, 2013)

Při využívání kvalitativní metody vstupuje do popředí důraz na mezilidské vztahy a vnímání rizika společností. Významnou roli zde hrají přístup k riziku a emoce, jelikož ovlivňují chování jednotlivců před mimořádnou událostí, během ní, ale i po jejím působení.

Kvantitativní přístup se od kvalitativního liší především v tom, že využívá podložené číselné údaje z dokumentů či statistik. Při kvantifikování rizika se využívá znalosti teorie rozdělení pravděpodobnosti. Při výpočtu nejčastěji využíváme statistické charakteristiky, jako je variabilita, rozptyl, směrodatná odchylka a variační koeficient (Hnilica a Fotr, 2009).

Pro kvantifikaci rizika využíváme obecný vzorec (1):

$$R = p * X \quad (1)$$

kde riziko (R) vypočítáme jako součin pravděpodobnosti (p) a následků (X).

Výpočet kvantifikovatelného rizika se také počítá skrze jednoduchou rovnici, která zahrnuje detailnější zpracování samotného výpočtu a udává tak přesnější výsledek. Jedná se o rovnici (2), která je definovaná jako:

$$\text{Riziko} = \frac{\text{hrozba} * \text{zranitelnost} * \text{hodnota}}{\text{protiopatření}} \quad (2)$$

Obecně platí, že čím vyšší jsou hodnoty uvedené v čitateli, tím vyšší bude riziko. Pro snížení rizika je vhodné zvyšovat hodnotu protiopatření. Pro vyhodnocování financování protiopatření k různým druhům rizika je důležité stanovení priorit chráněných hodnot a pravděpodobností vzniku jevu (Smejkal a Rais, 2013). Vzhledem k vysokým nákladům protiopatření lze dané protiopatření rozdělit do skupin, které je vhodné při realizaci kroků proti vzniku rizika; lze tak uplatnit protiopatření na škálu aktiv, která jsou svou povahou si blízká.

Zároveň je důležité myslet na pravděpodobnost vzniku rizika, jelikož není vhodné vynakládat finanční prostředky na zabránění nežádoucího jevu v souvislosti s velmi nízkou pravděpodobností. V případě, že pravděpodobnost bude velmi nízká nebo nulová, je žádoucí zamyslet se nad tím, zda-li mít toto aktivum v seznamu rizik.

Při výpočtu je zapotřebí směřovat k tzv. přijatelnému riziku, které vyjadřuje míru rizikovitosti takovou, která je přijatelná pro jednotlivce, pro společnost nebo z hlediska ekonomiky (Procházková, 2010); jedná se především o hodnotu, která je stejná nebo nižší než stanovená hranice normy. Koncept přijatelného rizika je podle Antušáka (2013, s. 34) definován jako „celkové riziko, které je organizace ochotna přijmout za účelem dosažení strategických cílů.“ Přijatelnost rizika se u každé organizace liší na základě lidského kapitálu a jejich subjektivních postojů. Pro dosažení uceleného konceptu, je zapotřebí využití nejen kvantitativní, ale také kvalitativní metody, které budou reflektovat stanovenou úroveň přijatelnosti rizika podle metody RA a samotnou strategii firmy s vytyčenými cíli. (Antušák, 2013)

Při kvantifikaci rizik se nejčastěji využívá Winterlingova matice rizik (obr. 1). Jedná se o matici, která využívá parametry pravděpodobnosti a závažnosti důsledků. Tato dvě kritéria se následně graficky znázorní do tabulky, která určuje míru ohrožení. Tabulka mívá různé

rozměry; čím více políček bude mít, tím detailnější bude její zpracování. Do matice rizik se nanáší veškerá rizika, která byla identifikovaná v portfoliu rizik.

Pravděpodobnost	Velmi vysoké	1	3	4
	Vysoké	1	2	3
	Střední	1	2	2
	Nízké	1	1	1
		Nízké	Střední	Vysoké
		Závažnost		

Obrázek 1: Matice rizik

Zdroj: upraveno podle Zuzáka a Königové (2009)

Matice má dvě osy; osu y, na kterou je nanášena pravděpodobnost výskytu rizika a osu x, která určuje závažnost důsledků. Obecně lze z tabulky vyvodit, že situace je relevantní v případě, kdy se riziko nachází v pravém horním rohu; má tedy vysokou pravděpodobnost a její dopady jsou závažné.

Winterlingova matice rizik často nabývá třech až čtyřech barev, které vyznačují míru přijatelnosti rizika. Podle Procházkové (2010) dělíme přijatelnost v matici rizik na:

- přijatelná;
- podmíněně přijatelná (tzn. rizika jsou přijatelná pouze za podmínek);
- nepřijatelná.

Kvantifikovaná rizika určují priority jednotlivých aktiv, která se obvykle určují od jejich hodnoty a významnosti pro daný subjekt. Aktiva, která jsou pro subjekt prioritní, jsou upřednostňovaná v rámci aplikaci protipatření.

1.4.2 Řízení rizik

S riziky vyplývající z analýzy rizik, která subjekt přímo nebo nepřímo ohrožují je zapotřebí umět pracovat. Řízení rizik je proces, ve kterém se rozhoduje o řešení situace pomocí výběru vhodných protipatření, která se efektivně aplikují na zjištěná rizika. Jedná se především o různé postupy, jejichž užitím lze docílit zmírnění dopadu na zranitelnost aktiva, jehož aktivace vede ke vzniku nežádoucího stavu. Cílem aplikování protipatření je snížení rizika na jeho přijatelnou úroveň, kterou se snažíme udržovat pomocí kontroly, která je poslední částí koloběhu, ale zároveň je činností nepřetržitě trvajících.

Ačkoliv se v rámci řízení rizik nejčastěji hovoří o výběru vhodného protiopatření a následné kontrole, existuje několik dalších bodů, jejichž cílem je chránit aktiva vystavená rizikům, která vznikají uvnitř nebo vně organizace. Jedná se především o (Antušák, 2013):

- poskytnutí uceleného plánu o rozhodovacích procesech;
- stanovení prioritních činností organizace;
- kontrolu činností;
- ochranu organizace a jejich aktiv;
- podporu lidského kapitálu a efektivitu.

Při využívání protiopatření je důležité zaměřit se na tzv. zbytkové riziko, které by v případě nedostatečného opatření mohlo vyústit v potenciální krizi. Míra tohoto rizika by měla být dostatečně nízká, aby referenční úroveň vyhodnotila jeho velikost jako dostatečně nízkou na to, aby se jednalo o zbytkové riziko; tedy takové, které neohrožuje proces.

Součástí protiopatření je jeho efektivita, která udává již zmíněné snížení dopadu hrozby. Je využívána především pro rozhodování, zda-li se vyplatí dané protiopatření aplikovat; v momentě, kdy by nedošlo k potřebnému snížení rizika, je vynaložení protiopatření neefektivní. K efektivitě se přidává i nákladnost, ve které jsou započítány pořizovací náklady, náklady na udržování a provozní náklady. (Smejkal a Rais, 2013)

Existuje několik metod, která jsou vybíraná na základě vlastností a možností daného rizika. Smejkal a Rais (2013) rozeznává tyto způsoby, kterými lze řešit existující rizika:

- ofenzivní řízení firmy;
- retence rizik;
- redukce rizik;
- transfer rizika;
- diverzifikace rizika;
- pojištění atd.

Ofenzivní řízení firmy se odvíjí od managementu, který podnik řídí. Jedná se o soubor několika bodů, které slouží jako prevence před působením rizik; podnik se zaměřuje na příčiny rizika.

Vedení podniku musí stanovit strategii, na základě které bude firma akceschopná a dostatečně odolná vůči negativnímu působení rizik.

Nejčastěji využívanou metodou je retence rizik, která znamená jejich volné působení na daný subjekt. Důvodů, proč je tato metoda obvykle aplikovaná je několik. Jedním z nich je velká pravděpodobnost vzniku rizika, ale jejího malého dopadu, kdy není zapotřebí se jím zabývat. Dalšími důvody může být finanční situace subjektu, který nemá dostatečné prostředky na jejich minimalizování, nebo si neuvědomuje jejich působení na základě špatně provedené analýzy.

Snižování míry ohrožení na přijatelnost rizika se zabývá redukce rizika, která bývá zaměřena na příčiny vzniku rizika a jeho dopady. Riziko lze redukovat na základě:

- Transferu – tedy přenesením rizika na jiný subjekt pomocí smluv na základě dodavatelsko-odběratelských vztahů či leasingu.
- Diverzifikace – přerozdělení aktiv do různých okruhů; nejčastěji se hovoří o akciích, díky kterým lze riziko rozložit.

Pojištění je jedním z možných řešení snižování rizik, které uzavírá subjekt s pojišťovnou v případě, že mu hrozí škodní událost, kterou před jejím působením hradí pojistným; roční nebo měsíční částkou.

Pro stabilní koloběh řízení rizik je důležitou složkou kontrola a monitorování rizik. Kontrola spočívá v zjišťování skutečného stavu se stavem plánovaným. Cílem je vyhledávání možných odchylek od naplánovaných cílů, kterých se subjekt snaží dosáhnout. Kontrolu rizik lze rozdělit na kontrolu vnitřní (např. interní audit), která probíhá uvnitř organizace, anebo na kontrolu vnější, která je prováděná vně organizace, jedná se tak o tzv. outsourcing nebo o příslušné orgány veřejné správy, které dohlíží na dodržování právních norem.

Konkrétně finanční analýza podniku nejčastěji využívá k včasnému odhalení hrozících rizik controlling. Jedná se o nástroj, který využívá organizace k získávání informací o daném subjektu z účetnictví, na kterou aplikuje kontrolu pro získání adekvátních výsledků. Controlling se zpočátku zaměřoval pouze na hospodářský výsledek dané firmy, následně se připojily výnosy a náklady a až poté se proces controllingu zaměřil detailněji na jednotlivé finanční složky podniku; výše mezd pracovníků, závazky vůči dodavatelům, platební neschopnost apod. (Smejkal a Rais, 2013).

Po zavedení vhodných opatření se uskutečňuje monitoring (sledování), jehož cílem je:

- identifikovat změny;
- sledovat rizika uvedená v portfoliu;
- kontrolovat účinnost opatření;
- poskytovat výstupy z pozorování.

Veškeré nově zjištěné informace se musí aktualizovat v interním auditu rizik, v jehož návaznosti se musí upravit aplikovaná opatření tak, aby pokryla hrozící nebezpečí. Smejkal a Rais (2013, s. 148) uvádí definici interního auditu jako „*nezávislou, objektivně ujišťovací a konzultační činnost zaměřenou na přidávání hodnoty a zdokonalování procesů v organizaci.*“ Interní auditoři mají za cíl předcházet možným ztrátám, které by mohly vzniknout na základě chyb ze strany lidského činitele nebo nedostatečného zjištění možných příčin. Audit rizik je činnost, která pracuje s výstupy monitoringu, na jehož základě určuje priority týkající se mimořádných událostí, na které je potřeba dostatečná připravenost firmy.

Samotný audit je propojen s tzv. reportingem, jehož hlavním cílem je získávat, vyhodnocovat a předávat zjištěné informace zodpovědné osobě dané organizace, ale i zodpovědným osobám na jednotlivých úrovních organizace. Výstupem tohoto procesu je souhrnná zpráva o rizicích, která musí být pravidelně aktualizována a ve specifických případech předávána i příslušným orgánům veřejné správy. Souhrnná zpráva obsahuje základní informace o dané organizaci, její strukturu a vazby, identifikaci rizik s výčtem opatření, které je doplněno komentářem pro poskytnutí úplných informací. (Antušák, 2013)

Důležitou složkou řízení rizik je i komunikace rizika, která je důležitá pro efektivní zvládnání krizových situací. Uplatněním krizové situace lze rizika snižovat na tolerantní úroveň, při které bude prostředí, ve kterém se subjekt pohybuje, bezpečné.

2 KOMUNIKACE RIZIKA

Komunikace je nezbytnou součástí života, jelikož tvoří mezi jedinci vazby, na základě kterých lze být součástí společnosti. Podle Mikuláščíka (2010, s. 20) představuje komunikace „*prostředek pro vytváření a ovlivňování vztahů*.“ V rámci komunikace se jedinci mezi sebou mohou dorozumívat, vyjadřovat svoje pocity, potřeby. Samotný kořen slova je odvozen z latinského „*communis*“, což v překladu znamená „*společný*“, které odkazuje na určité sdílení mezi jednotlivými subjekty, nebo také na určitou spjitost mezi danými subjekty.

Pokorná (2010, s. 11) uvádí definici komunikace jako „*proces předávání informací mezi dvěma či více komunikujícími subjekty*.“ Kdyby mezi jedinci nedocházelo ke komunikaci, vznikl by ve společnosti chaos, který by měl potenciál způsobit krizovou situaci. Zhodnocení efektivní komunikace spočívá v porozumění, kdy obě strany pochopí myšlenku sdělené informace. Na základě pochopení mezi jednotlivci lze snáze překonávat krizové situace.

Komunikace v současné době je pojmem, který se objevuje v mnoha oborech, mimo jiné i při řízení rizik, ve kterém se aplikuje komunikace rizika („*risk communication*“). Efektivní komunikace může být i jedním z nástrojů snižování rizik. Komunikace rizika se odehrává především mezi orgány krizového řízení, veřejností, médii a zaměstnanci, s cílem redukovat nejistotu ve společnosti.

Komunikace rizika mimo jiné využívá praktiky pro komunikaci s cílovými skupinami; jedná se tedy výběr vhodných metod, které mají za cíl snížit dopady krizové situace na psychiku člověka. Pro správné využití komunikace, jako nástroje snižování nejistoty, je zapotřebí umět vhodně aplikovat zásady komunikace rizika, které jsou nezbytnou součástí pro zvládnutí zátěžové situace.

2.1 Charakteristika komunikace rizika

Specifickým typem komunikace je komunikace rizika, někdy také označovaná jako „*krizová komunikace*“ nebo „*komunikace v krizi*“. Vymětal (2009, s. 16) uvádí definici krizové komunikace jako „*výměnu informací mezi odpovědnými autoritami, organizacemi, médii, jednotlivci a skupinami před mimořádnou událostí, v jejím průběhu a po jejím skončení*.“ Jedná se o specifickou formu komunikace, která je důležitou složkou pro řízení rizik, jelikož napomáhá k snazšímu pochopení zúčastněných osob, které daná krize poznamenala.

Pojem krize je podle Chalupy (2012, s. 24) definován jako „*náhlá událost nebo dlouhodobý problém, která dokáže poškodit pověst firmy nebo instituce, ovlivnit její hodnotu a mít vliv na její další rozvoj*.“ Krize obecně propukne tam, kde není situaci věnovaná dostatečná pozornost.

Přehlížení nástrah vede k nepříznivým následkům, kterým budou muset jedinci během krize čelit a využívat tak v rámci řízení rizik krizovou komunikaci.

V komunikaci rizika se střetávají dva typy zúčastněných osob a to konkrétně:

- Subjekt – tím může být osoba nebo organizace, která má vymezená práva zákonem předávat informace. Jedná se o lépe informovanou stranou, která poskytuje zprávu objektu takovým způsobem, aby zamezil negativnímu působení rizik. Subjektem může být například: ředitel organizace, tiskový mluvčí, starosta, hejtman, velitel zásahu, předseda Ústředního krizového štábu a další.
- Objekt – tím je v krizové komunikaci strana, která danou informaci přijímá. Jedná se o hůře informovanou stranu. Nejčastěji se tak jedná o širší veřejnost, zaměstnance, obyvatele konkrétního území, ale také média a orgány krizového řízení a další.

Osoby, které jsou součástí dopadu nepříznivé situace, se nachází v prostředí, ve kterém je zapotřebí umět dobře ovládat a vhodně aplikovat krizovou komunikaci. Jedná se o především o prostředí (Zuzák a Königová, 2009):

- Vnitřní – tato komunikace je vedena uvnitř prostředí (např. podniku) a je směřovaná směrem k přímo zasaženým (např. zaměstnancům). Spočívá především ve vysvětlení dané situace, jejího řešení a dalšího postupu tak, aby se zamezilo šíření paniky, která má na situaci negativní vliv.
- Vnější – tato forma komunikace je směřovaná mimo prostředí (např. podnik). Jedná se o komunikaci cílenou na osoby, na které má situace nepřímý dopad (např. veřejnost, zákazníci, obyvatelé, investoři, dodavatelé, odběratelé a další).

Při komunikaci rizika s vnějším prostředím je často zmiňován pojem public relations (PR), který v překladu do češtiny znamená „vztahy s veřejností“. Němec (1999, s. 13) uvádí definici public relations jako „*formu komunikace, která korporaci pomáhá přizpůsobit se okolí, měnit je nebo udržet, a to se zřetelem k dosažení vlastních cílů.*“ PR využívá různé nástroje a metody pro komunikaci s veřejností tak, aby si vybudoval dobré postavení ve společnosti. Pro udržování dobrých vztahů je zapotřebí aplikovat komunikaci rizika s vnějším, ale také i vnitřním prostředím. Lze tak docílit zabránění případným fámám, jež mají za následek šíření nepravdivých informací a poškození jména dané organizace.

Cílem komunikace rizika je sdělit správné informace ve správný čas, správným osobám na správném místě a správným způsobem tak, aby byly využity veškeré možnosti, které mají potenciál vyřešit nežádoucí situaci. Pro to, aby komunikace rizika byla efektivní, musí obsahovat tři základní znaky (Bednář, 2012):

- Systematicčnost – je základem krizové komunikace. Systematicčnost spočívá v logickém plynutí několika základních činností, které daný problém identifikují a analyzují. Na těchto výstupech se dále připravují kroky k nápravě zjištěných informací, ze kterých se musí provést ponaučení v takové podobě, aby k těmto chybám nadále nedocházelo.
- Plánovanost – naplánování krizové komunikace je velice důležitou součástí krize. Jedná se o určitou připravenost v podobě vzorových tiskových zpráv, nácviku krizové komunikace a vytvoření vlastní prezentace, která bude doplňkem projevu. Ačkoliv nikdy nebude znám dopředu průběh dané situace, je vhodné mít určitou představu se kterou je zapotřebí pracovat a na jejím základě vypracovat postupy, které budou tvořit záchranné body pro krizovou komunikaci.
- Racionálnost – spočívá ve vhodném naplánování a rozhodování při komunikaci rizika tak, aby bylo dosaženo cíle daného subjektu. Racionálnost vyžaduje určitou míru disciplíny, jelikož se jedná o křehkou složku v podobě rozhodování, která má velký dopad na řešení situace.

Z definice komunikace rizika vyplývá, že je důležité zabývat se komunikací i před nežádoucí situací. Samotná příprava krizové komunikace stojí na kvalitních podkladech krizového plánování, které mají za cíl udržování stability systému, a zároveň vychází z již zmíněné analýzy rizik, která napomáhá ke zjištění potenciálních rizik. Součástí prevence je i zpracování veškerých možných scénářů, které by mohly při realizaci rizika nastat. Dodržování těchto naplánovaných kroků napomáhá k ulehčení průběhu krizové situace, která je pro daný subjekt sama o sobě velmi zátěžovou. V krizových plánech dané organizace jsou určeny postupy a pravidla, která je nutné dodržovat pro překlenutí krize. Během přípravy je dobré věnovat pozornost zejména těmto bodům:

- sestavení krizového komunikačního týmu;
- důvěra veřejnosti;
- seznam telefonních čísel;
- propuknutí krize;
- vymezení médií skrze které se bude komunikovat s veřejností;

- internet.

Sestavení krizového komunikačního týmu je základem pro řešení krize. Jedná se o tým, který přebírá zodpovědnost za správně zvolené postupy při komunikaci rizika během nepříznivé situace, která daný subjekt ohrožuje. Velikost týmu se odvíjí od velikosti organizace; ve finále se vždy jedná o lídra, který odpovídá za veškerou koordinaci komunikace, o šéfa organizace, tiskového mluvčího, právníka, odborníky v oboru a externího poradce.

Důvěra veřejnosti je velice citlivou složkou pro budování dobrých vztahů, na základě kterých subjekt může dosáhnout snazší zvládnutí krize. Narušení důvěry může nastat při odlišných sdělení o dané situaci. Z tohoto důvodu je dobré znát osoby, která mají oprávnění se vyjadřovat o události. Nejčastěji bývá vybíráno z tiskových mluvčích, jednatelů společnosti nebo externích firem, které se zabývají krizovou komunikací a dokážou tak odolávat velkému nátlaku médií. V případě, že je zvoleno více lidí je zapotřebí, aby byli v poskytovaných informacích sjednoceni; tzn. vědět, o kterých faktech lze hovořit veřejně, a která si naopak nechat pro sebe. Při komunikaci s médií je důležité nelhat, jelikož se pravda dřív nebo později dostane na povrch, což by zapříčinilo špatnou pověst organizace. Pokud se k danému tématu komunikující osoba nechce nebo nemůže vyjadřovat, je dobré se tématu vyhnout.

Pro rychlou komunikaci je vhodné vypracování seznamu telefonních čísel pro ty subjekty, které jsou pro řešení dané situace nezbytně nutné. Nejčastěji se tak jedná o kontakty na orgány veřejné správy (úřady, odbory, starosty), integrovaný záchranný systém (hasiči, policie, záchranná služba), subjekty, se kterými má daná organizace vazby (nejčastěji na bázi dodavatelsko-odběratelských vztahů nebo v rámci sousedících objektů), ale také média, v rámci kterých je možnost udržovat vztahy s veřejností. Tento seznam ušetří mnoho času, který je v období krize velmi vzácným. (Vymětal, 2009)

Propuknutí krize vyvolává velký zájem především u médií, která chtějí znát co nejvíce podrobností a nejlépe v co nejkratším čase. V tento moment je důležité se k dané situaci vyjádřit a nenechávat ji jen tak plynout, jelikož tak vzniká prostor pro vytváření domněnek a fám, které se začnou rychle šířit. Práci usnadní tisková zpráva, která je určena médiím a obsahuje nejzákladnější informace o dané situaci. Je potřeba dodržet následující náležitosti;

- datum a čas zveřejnění;
- možnost vložení loga organizace;
- nadpis tiskové zprávy;
- nejdůležitější informace obsahuje první odstavec; co, kdy, kde, proč;

- vhodné zmínit přímou řeč; vyjádření osoby;
- závěr zprávy obsahuje informace o dané organizaci;
- výstupy z analýzy rizik napomáhají k sestavení vzorové tiskové zprávy, která bude připravena k dopsání potřebných informací. Samotný obsah zprávy se bude lišit na základě různých situací, které subjekt ohrožují.

Při plánování krizové komunikace je důležité vymezit média skrze které se bude komunikovat s veřejností, Mezi nejčastější prostředky patří televize, rádio, rozhlas, SMS zprávy nebo noviny. (Vymětal, 2009) Je vhodné do rozhodování o výběru média brát v potaz možné výhody a nevýhody zprostředkování. Během krize je velice důležitou složkou cílenost, aby se sdělení dostalo k lidem, pro které je nutností o dané situaci vědět, a zároveň čas, který se odvíjí od závažnosti situace.

V současné době hraje velkou roli internet, ve kterém zájemci o danou událost vyhledávají nejčerstvější informace, které může subjekt poskytnout přímo na svém webu. Je vhodné vypracovat krizovou stránku, která bude neveřejná do té doby, než krize propukne. Po uveřejnění této stránky lze vkládat důležité informace, fotografie a různá vyjádření. (Chalupa, 2012)

2.2 Zásady komunikace rizika

Při komunikaci rizika je důležité se držet několika zásad, která umožňují jednodušší zvládnání dané situace. Aplikace zásad určuje kvalitu informací, která dokáže ovlivnit vnímání situace, a proto je pro celý proces tolik důležitá. Využívaných zásad cílených pro komunikaci rizika je nespočet, mezi ty nejzákladnější lze podle Tomandla a kol. (2020) uvést například:

- Důvěryhodnost – Veškeré vztahy ve společnosti jsou postaveny na důvěře mezi jednotlivými subjekty, a při komunikaci rizika tomu není jinak. Pro docílení důvěryhodnosti je nezbytné sdělovat pouze reálná fakta, která lze podložit jakýmkoliv důkazy. K důvěryhodnosti náleží určitá otevřenost, odhodlanost se o daném tématu bavit a dále jej rozvíjet. V případě komunikace s veřejností je stejně tak důležité nezacházet s jakýmkoliv daty či jinak utajenými informacemi, se kterými subjekt není oprávněn manipulovat.
- Zodpovědnost – Jedinec se může dostat do nepříznivé situace, která se sice nestala jeho vinou, ale i přesto je jeho zodpovědností danou situaci vyřešit. V případě větších škod

je možné zodpovědnost projevit skrze komunikaci rizika, při které lze vyjádřit určitou snahu v řešení dané situace.

- Akceschopnost – Negativní informace, která má za cíl poškodit image organizace, se šíří rychleji než informace pozitivní. Z tohoto hlediska je důležité, aby byl subjekt vždy připraven. K tomu může posloužit např. vzorová tisková zpráva, do které lze dopsat konkrétní informace.
- Konzistentnost – Zásada, která může velmi narušit důvěryhodnost, je konzistence, která vyjadřuje určité sjednocení mezi subjekty, které mají právo poskytovat informace o dané situaci médiím. Nejčastěji se jedná o mluvčího dané organizace, ředitele nebo jeho zástupce.

Vymětal (2009) doplňuje zásady o další důležité aspekty, které je vhodné během komunikace rizika dodržovat, protože mají potenciál danou komunikaci usměrnit. Jedná se především o:

- Sdělovat pouze 3 důležitá fakta, která budou podložena 2 až 4 důkazy. Tato sdělení by neměla obsahovat zdlouhavé souvětí, ale naopak dodržovat určitou jednoduchost a srozumitelnost pro dané publikum.
- Dodržovat tzv. layered model, který řadí sdělení od nejjednodušších informačních toků ke složitějším. Při přijímání nové informace má člověk tendenci dávat větší pozor na začátku sdělení než na jejím konci. Na základě tohoto modelu lze docílit snazšího pochopení a zapamatování myšlenky.
- Sjednocení neverbální komunikace je dalším důležitým aspektem pro důvěryhodnost komunikace. Z hlediska komunikace bývá neverbální komunikace upřímnější, jelikož o ní člověk nepřemýšlí a dělá ji téměř automaticky. V rámci komunikace rizika je zapotřebí, aby člověk, který hovoří k větší skupině lidí, dokázal svá gesta a postoje ovládat natolik, aby byly pro posluchače důvěryhodné.
- Pozitivní formulace by měla při komunikaci rizika převažovat, a to především proto, aby se zabránilo nejistotě a panice. Lze toho docílit vyvažováním negativního sdělení s pozitivním, a to v poměru 1:3, nebo úplnému omezení negativních slov.

Vedle toho je vhodné v praxi komunikace rizika dodržovat i některé další principy, například:

- model TTT, který vychází z anglického „tell tell tell“ a spočívá v opakování daného sdělení následovně:

- představení sdělení;
 - samotné sdělení;
 - shrnutí daného sdělení.
- STARCC princip, který vychází ze spojení anglických slov simple (jednoduchost), timely (včasnost), accurate (přesnost), relevant (relevantnost), credible (důvěryhodnost) a consistent (konzistentnost).
 - 27/9/3 je principem, při kterém by se mělo dodržovat určité množství vhodně zvolených slov. Sdělení by mělo obsahovat tři důležitá sdělení, která budou podpořena dalšími třemi sděleními a dohromady tak budou obsahovat 27 slov.

Dodržování uvedených zásad a principů je důležité především z důvodu stresu vyvolaného u lidí, kteří jsou nebo byli zasaženi krizí. Při špatném citovém rozpoložení se snižuje vnímání informací, a proto je důležité v krátkém čase sdělit pouze to nejdůležitější.

Zároveň se při mimořádné události očekává naplňování specifických potřeb, které byly danou situací výrazně ovlivněny. Lidé ve společnosti mají v zásadě stejné potřeby s rozdílem, že jejich uspokojování naplňuje každý trochu jinak na základě jeho preferencí. Pro uspokojení potřeb lidí postižených krizovou situací je důležité postupovat podle Maslowovy pyramidy potřeb (obr. 2), která popisuje lidské potřeby a posloupnost jejich naplňování. Dodržování této posloupnosti je důležité pro psychické zdraví člověka, a to nejen během krize.



Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb

Zdroj: upraveno podle Vymětala (2009)

Model Maslowovy pyramidy je hierarchicky rozdělen do 5 základních úrovní lidských potřeb. Na té nejnižší úrovni jsou uvedeny **fyziologické potřeby**, které vyjadřují nejzákladnější požadavky jedince. Mezi základní potřeby člověka patří přijímání potravy, pohyb, spánek, příznivá teplota a další. Teprve při naplnění potřeb první úrovně je možné naplňovat potřeby druhé úrovně atd. Druhá úroveň vymezuje potřebu **bezpečí a jistoty**, která pro každého jedince představuje něco jiného. Jedná se například o domov nebo zaměstnání, díky kterému lze získávat finanční prostředky na živobytí.

V momentě, kdy nastane krize se jedinec dostává do psychické zátěže, kdy ho zajímá zejména samotné přežití. Usiluje tedy o zajištění potřeb na první (fyziologické potřeby) a následně na druhé (míra bezpečí a jistoty) úrovni. Vyšší patra pyramidy potřeb (přijetí a láska, uznání a úcta a seberealizace) jsou v běžném životě rovněž významná, ale během krize jim není věnována přílišná pozornost, protože přímo nesouvisí s přežitím.

2.3 Teoretické modely komunikace rizika

Základy krizové komunikace jsou postaveny na několika teoretických modelech, které vycházejí ze zpracování informací o riziku subjektem a navazují tak na rozhodování při komunikaci rizika. Tyto modely vysvětlují postavení a reakci daného subjektu při krizi. V literatuře se lze obvykle setkat s následujícími modely (Vymětal, 2009):

- model vnímání rizika;
- model negativní dominance;
- model mentálního ohlušení;
- model ovlivnění důvěry;
- model sociální amplifikace;
- interaktivní model komunikace rizika.

Model vnímání rizika popisuje, že ve společnosti jsou rizika vnímaná každým člověkem jinak. Obecně lze vnímání rizika pomocí charakterizovat pomocí kombinace vzniku událostí a znepokojením. Samotné znepokojení vychází s několika faktorů, které ovlivňují vnímání rizika. Mezi tyto faktory se například definují:

- Dobrovolnost – Rizika, která jsou podstupovaná nedobrovolně bývají označovaná za více riziková než ta, které jedinec podstupuje dobrovolně. Mezi méně rizikové faktory jsou řazeny aktivity, pro které se jedinec rozhodl z vlastní vůle.

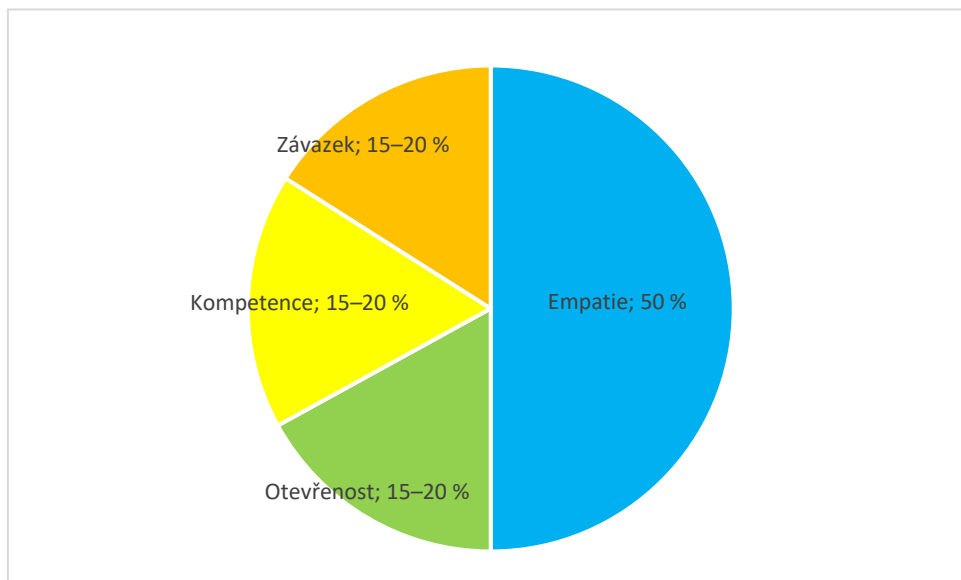
- Ovladatelnost – Vyšší vnímání rizik nastává při ovladatelnosti dané činnosti. Kontrola daného systému více lidmi, vyvolává v lidech větší pocit znepokojení než u činností, u kterých je dostačující kontrola jednoho člověka.
- Známost – Velikou roli hraje také známost, na základě které jsou rizika, se kterými se jedinec setkal v minulosti nebo o nich pouze slyšel méně závažní než ta, která jsou pro něj zcela nová.
- Pochopení – Nepochopení předávané informace zvyšuje míru negativního vnímání, jelikož si je jedinec nedokáže dostatečně vysvětlit a porozumět jim.
- Nejistota – Neznámost a zároveň nejistota příčin, ale i následků je vnímaná jako vyšší riziko, než je tomu u rizika, která jsou pro společnost předem známá.
- Důvěryhodnost – Osoby vykonávající krizovou komunikaci směrem k publiku musí být pro posluchače dostatečně důvěryhodné. V případě nedůvěryhodnosti s ohledem na jejich minulost a kauzy jsou představovány pro posluchače jako více riziková.
- Dopady na děti – Rizika, která působí na děti jsou velice citlivou složkou vnímání člověka.

Model negativní dominance vysvětluje postoj člověka k negativním sdělením. Toto téma již bylo naznačeno v předešlé kapitole, ve které je zmíněná důležitost pozitivního zabarvení dané informace, jelikož negativní sdělení má na společnost větší dopad. Obecně je negativní sdělení více vnímáno a je na něj uvalena větší pozornost. Při komunikaci rizika je vhodné se soustředit na to, co bylo pro zlepšení situace uděláno než upozorňovat na věci, na které se zapomnělo, nebo které se nepodařily.

Model mentálního ohlušení vychází z toho, jak jedinec vstřebává poskytované informace během krizové situace, při které dochází ke snížení vnímání na základě návalu emocí, která jsou nedílnou součástí krize. Jedinec během krize je schopný vnímat cca 20 % informací z celého sdělení, a proto je důležité dodržovat zmíněný TTT model, layered model nebo STARCC princip. Používáním těchto metod lze docílit zvýšení vnímání u posluchačů.

Model ovlivnění důvěry se zaměřuje na vybudování a udržování důvěry mezi subjekty při komunikaci rizika. Pro udržování důvěry je zapotřebí dodržovat zásady komunikace rizika, která podporují budování vztahů při krizi. Samotnou důvěryhodnost ovlivňuje spousta aspektů, váha těch nejvýznamnějších je graficky znázorněna na obr. 3. Mezi aspekty se řadí zejména:

- Empatie, která tvoří největší podíl pro získání důvěry. Jedná se o takový projev, při kterém je subjekt dokáže vyjadřovat pocity na základě vcítění se do potřeb posluchačů.
- Kompetence, která představuje při komunikaci rizika určitou míru odbornosti v dané sféře. Projev k posluchačům nabývá větší důvěryhodnosti.
- Závazek, který v modelu ovlivnění důvěry hraje roli v podobě zájmu vyřešení celé situace; při komunikaci rizika je vhodné zmínit určitou angažovanost vedoucí k nápravě.
- Otevřenost, na základě které je důležité se vyjádřit k dané situaci. Jedná se především o upřímnost, v rámci které subjekt nemusí říkat veškeré informace, nicméně je zapotřebí v daném tématu nelhat.



Obrázek 3: Podíl aspektů ovlivňující důvěryhodnost

Zdroj: upraveno podle Vymětala (2009)

Model sociální amplifikace rizika se zaměřuje na vysvětlení dopadů rizika na zúčastněné subjekty dané krize, ale i na subjekty, které do té doby nebyly přímo zúčastněny. Jedná se o vlnu reakcí, která způsobuje zvýšení či zmírnění dopadů rizika. Mimo automatické vyvolání reakce lze danou informaci řídit takovým způsobem, při kterém lze cílit na danou skupinu lidí. Typickým zprostředkovatelem jsou média. Dopady reakce mohou mít silnější následky než krize samotná; jedná se především o změnu chování jednotlivců, která zapříčiní snížení důvěry, která se odrazí na poklesu tržeb.

Interaktivní model komunikace rizika vysvětluje určitou reakci autorit či větších institucí za účelem prosazení svého názoru oproti konkurenci. Nejčastěji se jedná o politické strany, ale také veřejné instituce. V rámci komunikace rizika se subjekty snaží ovlivnit názory široké veřejnosti ve svůj prospěch tak, aby získaly dostatečnou podporu potřebnou pro jejich funkci. Vyjádření těchto stran probíhá nejčastěji skrze sociální sítě a média, která mají na interakci značný podíl.

2.4 Komunikace rizika se specifickými skupinami osob

Komunikace rizika je velice složitou disciplínou, kterou je zapotřebí umět ovládat a vhodně aplikovat pro danou situaci. Při komunikaci s osobami, které mají specifické potřeby, je zapotřebí umět ovládat i takové zásady, které usnadní tok informací mezi komunikátorem (původcem zprávy) a komunikantem (příjemcem sdělení). Bariéry, které ohrožují komunikační tok jsou následující:

- Tělesné bariéry, které omezují člověka v pohybu v důsledku jejich postižení.
- Mentální bariéry, které snižují rozumové schopnosti člověka.
- Smyslové bariéry, které mají poškozují smyslové vnímání člověka.
- Právní bariéry, na základě kterých bylo člověku soudem odebrána svéprávnost nebo svoboda.
- Kulturní bariéry, které narušují komunikaci v jazykové rozdílnosti nebo zvyklostmi.

Tyto osoby vyžadují při krizi speciální pozornost, z důvodu značného omezení, které narušuje jejich vnímání krizové situace a způsobuje tak zvýšenou citlivost vůči výkyvům v daném prostředí. Z tohoto důvodu se při komunikaci rizika využívají specifické postupy, které jsou cíleny pro osoby s různým znevýhodněním, a to konkrétně:

- Věkem – Osoby, které situaci v krizi vnímají citlivěji jsou především děti a senioři.
- Handicapem – Osoby s handicapem nejčastěji ohrožují tělesné a mentální bariéry, které zvyšují citlivost vnímání. Nejčastěji se jedná o pohybové, mentální, zrakové nebo sluchové postižení.
- Kulturním prostředím – Jedná se o menšiny, cizince a uprchlíky, kteří v dané zemi nemají dostatečnou informovanost o krizi z důvodu absence jazykových kompetencí nebo jiných osob, které by jim pomohli v rámci krizové komunikace v jejich jazyce.

- Omezenosti na svobodě – Veškeré osoby, které jsou omezeny na svobodě v rámci zadržení nebo výkonu trestu.

S ohledem na téma bakalářské práce bude v následujícím textu pozornost zaměřena pouze na krizovou komunikaci se seniory a s osobami s handicapem.

Krizová komunikace je v obou případech velmi podobná, jelikož se jedná o skupiny osob, u kterých se vyskytují velmi podobné bariéry, které mohou ovlivňovat pohybové nebo smyslové schopnosti. Příkladem může být omezená hybnost těla, na základě které bývají senioři často závislí na svých pomůckách (chodítka, invalidní vozíček, berle) nebo na jiné osobě (rodinný příslušník, pečovatel) stejně tak, jako lidé s tělesným handicapem.

Lidé se zrakovým postižením mají sníženou nebo úplnou absenci zraku, a proto je zapotřebí přizpůsobit komunikaci rizika tak, aby daná osoba dokázala přijmout potřebnou informaci (např. pomocí využití Braillova písma). U seniorů bývá s růstem věku snižuje zrakové vnímání (v tomto případě někdy postačí zvětšení písma), ale také sluchové vnímání, které mají částečně nebo úplně omezeny osoby se sluchovým postižením. Při této komunikaci je vhodné odstranit rušivé elementy (šum, hudba, hluk), vhodně artikulovat, využívat neverbální komunikaci a obrázky. (Hauke, 2014)

Pro komunikaci rizika s lidmi vyžadující specifické potřeby existují i zásady komunikace, které jsou přizpůsobené požadavkům pro danou komunikaci. Možnosti omezení mohou být různého rozsahu a intenzity, a proto je důležité se na krizovou komunikaci s těmito aktéry pečlivě připravovat, a v případě různých úskalí dobře improvizovat. Mezi nejdůležitější specifické zásady lze zmínit:

- Představení se – Vzhledem k bariérám bývají lidé s omezenými schopnostmi bojácní a méně důvěřiví. Z tohoto důvodu je důležité se představit jménem, vysvětlit danou situaci a nastínit další postup.
- Popisování situace – U osob se specifickými potřebami je zapotřebí, aby daná osoba věděla, co se kolem ní děje. Je důležité upozorňovat na veškeré nové věci v daném prostředí, ale také jejich změny. Lze tak docílit určité sebejistoty, která dodává člověku důležitost v dané společnosti. (Novosad, 2011)
- Zjistit zdravotní stav – Pro případnou evakuaci je vhodné zjistit, jak je na tom daná osoba s pohyblivostí a citlivostí těla pro včasné předcházení poranění při manipulaci, ale také pro lepší pochopení diagnózy z důvodu možného vyšetření během krizové

situace. Je tedy vhodné znát rizikové faktory, které by daného člověka mohly ohrozit, s čímž souvisí i vytvoření prostoru pro následnou stabilizaci těla. (Novosad, 2011)

- Komunikaci vést přímo s člověkem – Při komunikaci rizika je vhodné udržovat oční kontakt a daného člověka nepřehlížet, ačkoliv může mít omezené smyslové vnímání. Udržování očního kontaktu s danou osobou je důležité i při naslouchání a komunikaci s jejím doprovodem.
- Odstranění překážek – V případě snížené pohyblivosti nebo jejímu úplnému zamezení je zapotřebí utvořit dostatečně velký prostor pro přemísťování dané osoby v krizové situaci.
- Emoce – Při komunikaci rizika je zapotřebí nepodléhat emocím, a stejně tak to platí u komunikace s lidmi se specifickými potřebami, u kterých je vyšší pravděpodobnost projevů soucitu a lítosti.
- Vodící pes – Při komunikaci s osobou se zrakovým postižením není vhodné rozptylovat vodícího psa, který by se nemohl dostatečně soustředit na pomoc nevidomému. Vodící pes pomáhá člověku v orientaci v prostoru a dokáže upozornit na různé překážky. (Novosad, 2011)
- Jednoduchost – Komunikace je upravena podle věku osoby, a zároveň v souvislosti s jejím fyzickým a psychickým stavem tak, aby došlo k úplnému pochopení. Znalost zdravotního stavu usnadňuje práci s komunikací tak, aby nedocházelo při komunikaci rizika k nedorozumění.
- Pomalé tempo komunikace – Komunikaci s člověkem se sníženou schopností vnímání je zapotřebí upravit tak, aby daný člověk dokázal informaci přijmout a zpracovat ji. Stejně tak je důležité dát čas dané osobě pro vyjádření svých myšlenek a pocitů. V případě nedostatečného pochopení je vhodné se doptat na danou informaci, ale rozhodně ji nezkreslovat podle sebe. (Novosad, 2011)
- Ujišťování se – Vzhledem k určitým bariérám v komunikaci je zapotřebí vědět, zda-li osoba rozumí tomu, co jí je sdělováno, a stejně tak je důležité nahlížet na tuto problematiku i z druhé strany; tedy jestli bylo sdělení od osoby se specifickými potřebami dobře pochopeno. Pro komunikaci rizika je dobré danou konverzaci shrnout, aby se komunikující osoby ujistili, že došlo k porozumění a správné výměně informací. (Hauke, 2014)

Zásady komunikace rizika u poskytovatele sociálních služeb jsou pro práci s lidmi vyžadující specifické požadavky velmi důležitou složkou. Vzhledem k přímému kontaktu zaměstnanců s klienty je podstatné, aby zaměstnanci sociálních zařízení dovedli aplikovat zásady komunikace rizika. Vhodně zvolenou komunikací lze docílit redukce nejistoty a minimalizování strachu u zúčastněných osob.

3 KOMUNIKACE RIZIKA U VYBRANÉ ORGANIZACE

Komunikace rizika nabývá s vývojem technologií na důležitosti, jelikož dokáže ovlivňovat veškeré komunikační procesy nejen uvnitř organizace, ale i vně. Vlivem médií, které mají v současnosti velký podíl na šíření informací, je nezbytné, aby se organizace zajímaly o problematiku komunikace. Z hlediska fungování dané instituce je zapotřebí na komunikaci nahlížet jako na prevenci, ale také jako na nástroj pro řešení dané situace. V případě nepříznivé situace, při které se v organizaci narušují stabilní procesy jejího fungování, je důležité aplikovat zásady komunikace rizika.

Pro komunikaci rizika je důležité mít mimo analýzy rizik k dispozici předpřipravené dokumenty zabývající se komunikací mezi zaměstnanci, veřejnost, médií a dalšími zúčastněnými subjekty. V případě zasáhnutí krize umožňují dokumenty snazší navrácení se k běžnému chodu organizace. Základním dokumentem v tomto ohledu by měla být vždy vyhotovená interní směrnice nebo manuál, kterým se mohou všichni zaměstnanci řídit a dosáhnout tak určité konzistence při poskytování informací. Pracovníci organizace by měli jednat během komunikace rizika v rámci svých pravomocí vyplývajících z pracovní pozice a znalostí interních směrnic.

Vybranou organizací pro zhodnocení komunikačních materiálů byla vybraná Diakonie Českobratrské církve evangelické (dále jen ČCE) poskytující sociální, zdravotnické a vzdělávací služby. V následujících kapitolách jsou mimo charakteristiky organizace zmíněné diakonické hodnoty, obecné zásady komunikace a samotná komunikace rizika, které vychází z interních dokumentů Diakonie ČCE. Z důvodu nízké návratnosti dotazníků nebylo možné uskutečnit dotazníkové šetření, a proto jsem se rozhodla pro zhodnocení interních dokumentů u poskytovatele sociálních služeb.

3.1 Charakteristika Diakonie Českobratrské církve evangelické

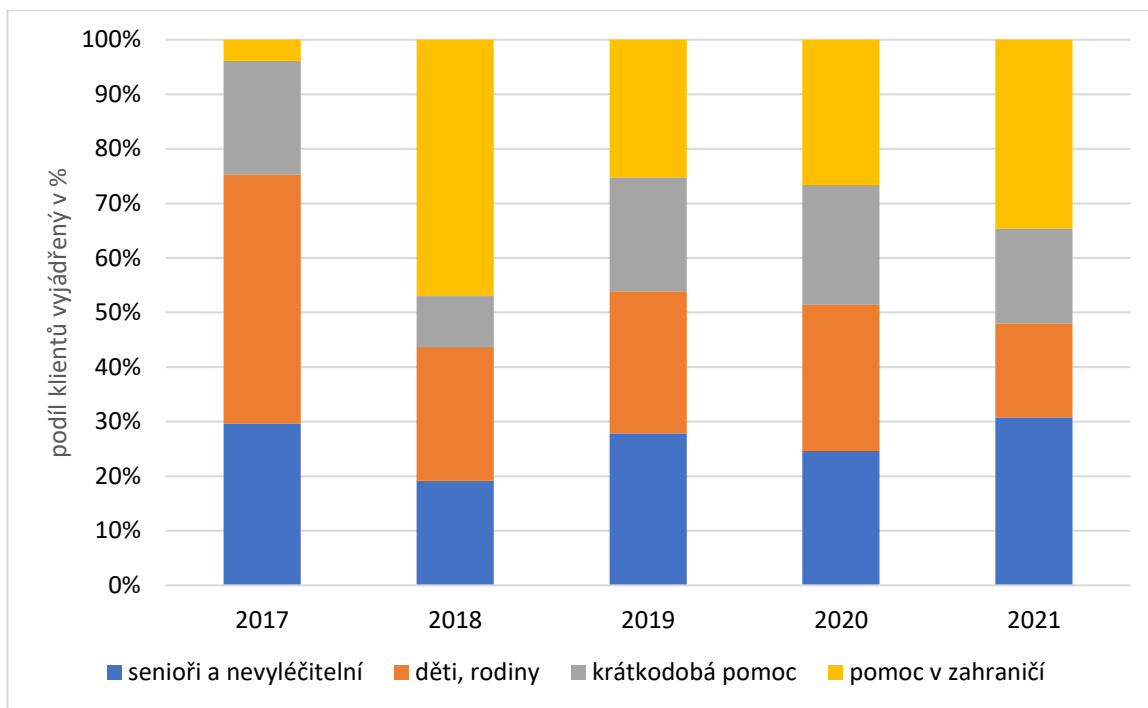
Diakonie ČCE je druhou největší nestátní organizací v České republice. Organizace sídlí v Praze a zřizuje ji Českobratrská církev evangelická. Vznikla na základě usnesení synodní rady ČCE 1. června 1989 v návaznosti na dříve fungující Českou Diakonii. Po dvou letech fungování Diakonie ČCE získala vlastní právní subjektivitu a začala vznikat nová střediska. (Hanych, 2014)

Původ slova diakonie vychází ze starověkého Řecka, kde tento pojem představoval instituci, která zprostředkovávala služby pro chudé. V rámci zřizovatele Českobratrské církve evangelické vychází název organizace z Bible, která vysvětluje diakonii jako pomoc všem

potřebným. (Hanych, 2014) Pro Diakonii ČCE je důležité, aby docházelo k propojení dvou světů, a to konkrétně mezi lidmi vyznávající náboženství a lidmi, kteří se z jakéhokoliv důvodu rozhodli nebýt součástí církve.

Diakonie zřizuje dohromady přes 200 zařízení ve 13 krajích, které jsou rozděleny na střediska, školy a servisní organizace. V těchto zařízeních poskytuje Diakonie ČCE sociální, zdravotní a vzdělávací služby, ve kterých zaměstnává přes 2 000 zaměstnanců a přes 800 dobrovolníků. (Diakonie ČCE, 2023) Diakonie ČCE provozuje domovy a stacionáře pro děti a dospělé, azylové domy, nízkoprahové kluby, občanské poradny, seniorská zařízení, hospice pro umírající atd. V České republice se od roku 1997 zabývá humanitární pomocí v oblastech postižených povodněmi. V rozvojových zemích nabízí mimo sociálních služeb pomoc se zemědělstvím a podporou obživy. Diakonie ČCE nabízí svou pomoc v Etiopii, Moldavsku, Gruzii, Kambodži, Jordánsku a v Myanmaru. (Hanych, 2014)

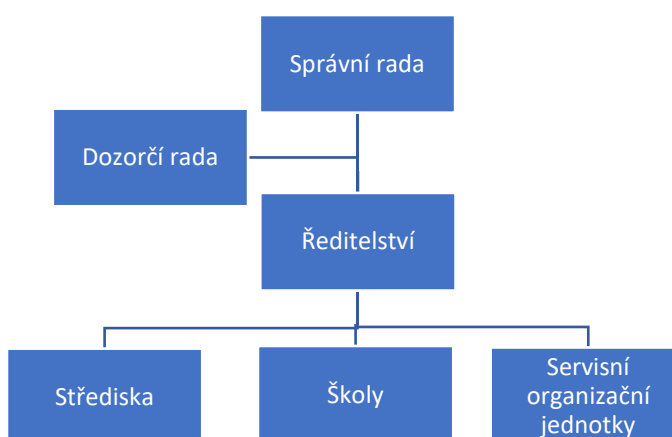
Následující graf (obr. 4) znázorňuje strukturu klientů využívajících služeb Diakonie ČCE. Ta ve svých dokumentech uvádí, že nejpočetnější klientelu tvoří senioři společně s lidmi s nevyлéčitelnými onemocněními (nejčastěji se jedná o Alzheimerovou chorobou). Podobně početnou složku tvoří pomoc dětem v ohrožení nebo poskytnutí preventivních služeb rodinám. Další složku tvoří klienti vyžadující podporu v obtížných životních situacích, zájemce o vzdělávání a pomoc v zahraničí. Velký nárůst zahraniční pomoci je evidován v roce 2018, kdy Diakonie ČCE poskytovala humanitární pomoc v uprchlickém táboře v Jordánsku. Obecně Diakonie ČCE pomáhá všem bez rozdílu, kteří potřebují pomoci. Z výročních zpráv mezi lety 2017–2021 vyplývá, že Diakonie ČCE každoročně pomáhá cca 29 000 klientům. (Diakonie ČCE, 2017–2021)



Obrázek 4: Podíl klientů v Diakonii ČCE

Zdroj: vlastní zpracování dle Výročních zpráv Diakonie ČCE (2017–2021)

Organizační struktura Diakonie ČCE je dána podle Organizačního řádu Diakonie (2021). Struktura (obr. 5) znázorňuje obecnou strukturu Diakonie ČCE. Struktura organizačních jednotek je detailněji zpracována každou jednotkou zvlášť. Organizační jednotky uvádí své struktury ve svých výročních zprávách.



Obrázek 5: Organizační struktura Diakonie ČCE

Zdroj: vlastní zpracování dle Organizačního řádu Diakonie (2021)

Diakonie ČCE je v užším smyslu jednotkou vykonávající funkci ředitelství, na základě které zřizuje další organizační jednotky, které podle organizačního řádu ředitelství koordinuje a řídí. Jedná se o střediska, školské právnické osoby, servisní organizační jednotky a další zřizované organizační jednotky, které Diakonie ČCE může zřídit pro naplnění svého poslání. Z organizačního řádu nadále vyplývá, že veškeré organizační jednotky zřízené Diakonií ČCE mají povinnost vycházet z obdobných principů jako Diakonie ČCE samotná.

Statutárním orgánem Diakonie ČCE je správní rada o šesti členech, která zodpovídá za činnost organizace jako celku. Vystupuje jejím jménem navenek a vykonává činnosti vyhrazené v rámci její působnosti v organizačním řádu Diakonie ČCE. Kontrolování činností správní rady vykonává dozorcí rada Diakonie ČCE o 8 členech a 4 náhradnících, která zároveň poskytuje zpětnou vazbu správní radě. Předsedou správní rady je ředitel, který daná rozhodnutí realizuje. Obdobně fungují orgány u středisek s tím rozdílem, že zodpovídají za svou činnost orgánům Diakonie ČCE. (Správní rada Diakonie ČCE, 2021)

3.2 Diakonické hodnoty a zásady

Základy komunikace rizika vychází ze zásad, která představují základní kámen pro celkovou komunikaci. Tyto zásady připomínají, jaká by měla komunikace být, aby výměna informací byla dostatečně efektivní. Z teorie je patrné, že mezi základní zásady patří důvěryhodnost, zodpovědnost, akceschopnost a konzistentnost.

Činnost Diakonie ČCE vychází z hodnot, na kterých si organizace zakládá, chce je rozvíjet a zároveň je považuje za stěžejní pro výkon činnosti nejen mezi zaměstnanci, ale i mezi klienty. Diakonie ČCE si zakládá na milosrdenství, fortelnosti, společenství a naději. (Správní rada ČCE, 2021) Organizace se diakonické hodnoty nesnaží příliš vysvětlovat, ale chce své pracovníky pouze navést k inspirování a zamyšlení se nad podstatou jejich činnosti při práci s klienty. Nejen, že organizace vychází z hodnot, které mají naplňovat pracovníky, ale zároveň i klienty, a to tak, aby se v sociálních zařízeních cítili dobře. Diakonické hodnoty vychází z křesťanské tradice, které si zakládají na lidskosti a utváření dobrých mezilidských vztahů. Hodnoty, na kterých si organizace zakládá vyjadřují určitou míru podpory a poselství samotné Diakonie.

Diakonie ČCE využívá své hodnoty v kompetenčním modelu (tab. 1), který rozděluje pracovníky do třech linií podle pracovní pozice v dokumentu Diakonické hodnoty následovně:

- I. linie – pečovatelé, poradci, učitelé atd.;

- II. linie – vedoucí středisek a jiných organizačních jednotek;
- III. linie – ředitel a management.

Každá linie obsahuje čtyři oblasti, ke kterým je přidělena jedna hodnota, jak je znázorněno v tabulce.

Tabulka 1: Kompetenční model Diakonie ČCE

	Oblast	Hodnota	Podstata
Linie	Orientace na zákazníka	Milosrdenství	Respekt Emoční podpora
	Profesionalita	Fortelnost	Odpovědnost Kvalita
	Týmová spolupráce	Společenství	Budování vztahů Řešení sporů
	Osobní a organizační rozvoj	Naděje	Naděje Víra

Zdroj: vlastní zpracování dle dokumentu Diakonické hodnoty (2021)

První oblastí kompetenčního modelu je orientace na klienta. Tato zásada zdůrazňuje hlavní poselství při práci v sociálních službách. Jedná se o přístup vyžadující respekt ke klientovi a poskytnutí dostatečné emoční podpory, která je nezbytnou součástí pro zvládnání těžkých životních situací. Cílem orientace na klienta je dopomáhat klientovi v jeho životě a poskytovat mu kvalitní službu. S touto částí modelu je spojená hodnota milosrdenství, která odkazuje na důležitost dělat svět lepším. Tato hodnota se v organizaci začíná uplatňovat pouhým úsměvem a pozdravením klienta, který se má v organizaci cítit vítán.

V kompetenčním modelu Diakonie ČCE je uvedena i profesionalita, která vypovídá o odpovědnosti za poskytující služby, při kterých je mimo jiné kladen důraz na zvládnání zátěžových situací, komunikaci a dodržování mlčenlivosti, které je u poskytovatele sociálních služeb neodmyslitelnou součástí. Pracovníci Diakonie ČCE si na základě této části modelu uvědomují svou práci; dokáží popsat co, jak a proč dělají. Toto uvědomění úzce souvisí s hodnotou fortelnosti. Fortelnost je hodnota vyjadřující kvalitu a odpovědnost poskytovaných služeb. Diakonie ČCE se snaží být inspirativní organizací s cílem se nadále rozvíjet. Pro

dosažení tohoto cíle je i poskytování interních kurzů pro zaměstnance, na základě kterých si pracovníci mohou prohloubit své znalosti.

Třetí hodnotou je společenství, které v sobě zahrnuje týmovou práci. Jedná se o budování dobrých vztahů na základě komunikace, na kterou lze nahlížet ze dvou pohledů. První pohled na komunikaci je vyměňování si mezi sebou postřehy, znalosti a zkušenosti z praxe. Na základě této komunikace lze docílit prohlubování znalostí a dovedností, které cílí na již zmíněnou profesionalitu v oboru. Dále lze na komunikaci nahlížet také jako na zpětnou vazbu nebo řešení různých nedorozumění a konfliktů, které mohou předcházet určitým krizím.

Poslední hodnotou je naděje, které představuje víru v lepší svět. Naděje dává impuls nejen zaměstnancům, ale i klientům překlenout těžké časy. Na základě motivace a dostatečné síly vede naděje i k rozvoji nejen organizace, ale i seberozvoji. Pro dobrý rozvoj organizace je důležité dodržovat všechny hodnoty určené Diakonií ČCE.

Mimo jiné si organizace dále klade na důraz být důvěryhodným a transparentním poskytovatelem sociálních služeb, což vyplývá ze Zprávy o činnosti (2012). Zároveň je v nich zmíněná i snaha o dynamické reagování na výzvy. Tyto zásady jsou stěžejní pro řešení krizí. Zmínění se o těchto dalších zásadách, které jsou pro Diakonii ČCE důležité, lze vnímat jako pozitivní. Z hlediska prevence je zásadní si uvědomovat důležitost těchto zásad, které při krizi výrazně napomáhají k rychlejší stabilizaci narušených procesů.

V porovnání obecných zásad komunikace rizika a hodnot, ze kterých Diakonie ČCE vychází lze shledat určité shody, které jsou znázorněny v tabulce 2.

Tabulka 2: Výskyt zásad komunikace rizika v interních dokumentech Diakonie ČCE

Zásada komunikace rizika	Výskyt v dokumentech Diakonie ČCE
Důvěryhodnost	- důraz na profesionalitu a udržování dobrých vztahů, - důraz na otevřenost a transparentnost, - důraz na profesionalitu.
Zodpovědnost	- definování požadovaného vzdělání pro výkon práce, - průběžné další vzdělávání v rámci interních kurzů, - ochota řešit nedorozumění a konflikty.

Akceschopnost	- snaha o dynamické reagování na výzvy, - důraz na zpětnou vazbu, - otevřenost vůči veřejnosti.
Konzistentnost	- tato hodnota není součástí zásad komunikace Diakonie ČCE, - vyplývá z interních dokumentů organizace řešící postupy při mimořádných událostí.

Zdroj: vlastní zpracování dle dokumentu Diakonické hodnoty (2021) a Zprávy o činnosti (2012)

Důvěryhodnost organizace se projevuje v kladení důrazu na profesionalitu a udržování dobrých vztahů. Diakonie ČCE je připravena řešit jakékoliv problémy týkající se nejen organizace, ale i zaměstnanců a klientů. Cílem organizace je být otevřeným a transparentním zařízením, což výrazně posiluje důvěryhodnost veřejnosti. Příkladem může být reakce Diakonie ČCE (Diakonie ČCE, 2016) na výrok tehdejšího prezidenta Miloše Zemana, který se vyjádřil k neziskovým organizacím negativně z hlediska jejich financování státním rozpočtem. Diakonie ČCE ho tak vyzvala k návštěvě jejich zařízení, která měla za cíl změnit jeho postoj a dojít tak k uvědomění, že organizace poskytující sociální služby jsou pro fungování společnosti důležité. Diakonie ČCE je také otevřená všem během dní otevřených dveří pro veřejnost, kde se lidé mohou zeptat na cokoli, co je zajímá. O dnech otevřených dveří informuje Diakonie ČCE skrze webové stránky organizačních jednotek a letáků.

Zodpovědnost je nejvíce zdůrazňovaná s hodnotou fortelnosti. Jedná se o zásadu vyjadřující zodpovědnost za své činy, na které si organizace nejvíce zakládá v rámci své profesionality. Zaměstnanci musí mít odpovídající vzdělání pro výkon své práce, dále jsou vzděláváni v rámci interních kurzů. Zodpovědnost za správné fungování organizace má správní rada Diakonie ČCE a správní rady středisek Diakonie ČCE. Během pandemie v roce 2020 přebrala Diakonie ČCE zodpovědnost za zdraví svých klientů a podnikla tak kroky vedoucí k omezení kontaktu lidmi v daných střediscích. O veškerých krocích byly rodiny klientů informovány primárně skrze webové stránky daného střediska, které informovalo nejen o průběhu k situaci, ale zároveň poukazovalo na další možné kroky, které by byly podniknuty na základě určitých změn. V případě nejasností a detailnějších informací bylo možné kontaktovat personál dané organizační jednotky.

Zásada akceschopnosti se projevuje v hodnotě společenství, která v sobě zahrnuje týmovou práci. Na základě rychlé reakce lze předejít nepříjemným situacím. Diakonie ČCE si zakládá

na jednání a efektivním vyřešení možných neshod. Tato zásada se aplikuje z nařízení, které je ukotveno v dokumentu *Zásady komunikace v Diakonii ČCE (2017)*. Jedná se o povinnosti, které umožňují rychlou komunikaci pomocí stanoveného počtu dní, v rámci kterého má zaměstnanec čas odpovědět. Určitou míru akceschopnosti lze zaznamenat ve výročních zprávách Diakonie ČCE a jejich středisek, které každoročně zveřejňují na svých webových stránkách. Organizace dokázala zareagovat na krizové situace v České republice v rámci nabídnutí pomoci nejen při povodních, které jsou pro Českou republiku typickým příkladem živelné pohromy, ale také při koronavirové krizi v roce 2020, tornádu na Moravě v roce 2021 a požáru Českého Švýcarska v roce 2022.

Stejně stanovená je i konzistentnost v interních dokumentech, které upravují postupy v rámci obecné komunikace, ale také komunikace rizika. O detailních postupech bude pohovořeno v následujících kapitolách.

Tabulka 3 uvádí konkrétní příklady aplikace výše uvedených zásad v komunikaci rizika Diakonie ČCE.

Tabulka 3: Příklady aplikace zásad komunikace rizika Diakonií ČCE

Zásada komunikace rizika	Příklady aplikace zásad
Důvěryhodnost	Výzvy k návštěvě v podobě pozvání a dnech otevřených dveří. Organizace spolupracuje s odborníky.
Zodpovědnost	Zpracování nařízení pro pracovníky v době pandemie a dbání na kvalitu poskytovaných služeb.
Akceschopnost	Povinnost pracovníků jednat v rámci svých kompetencí. Organizace reaguje na krizové situace, o kterých informuje na webových stránkách.
Konzistentnost	Definování pravomocí o poskytování informací v interních dokumentech Diakonie ČCE.

Zdroj: vlastní zpracování

Po prostudování interních dokumentů týkajících se zásad Diakonie ČCE je zřejmé, že obecné zásady komunikace rizika se prolínají nejen do komunikace rizika dané organizace, ale také se projevují v obecných zásadách komunikace a celkového poselství Diakonie ČCE. Nejvíce je organizace zaměřená na zásadu důvěryhodnosti a zodpovědnosti. Jedná se o zásady, na kterých je organizace nejen postavená, ale chce je i nadále rozvíjet. Důvěryhodnost a zodpovědnost je zmiňována nejen v interních dokumentech, ale zároveň ve veřejných dokumentech pro veřejnost. Zásady akceschopnosti a konzistence jsou zmiňovány spíše ve strategických plánech.

Budování důvěryhodnosti a zodpovědnosti za svou činnost lze považovat za dobrý způsob prevence před vznikem krize. V případě, že Diakonie ČCE bude nadále dodržovat své postupy a bude plně přebírat zodpovědnost za poskytované služby, lze předpokládat, že využití zásad akceschopnosti a konzistence komunikace rizika bude nižší. Samotné uvědomování důležitosti otevřenosti a transparentnosti je důležitou složkou budování vyšší důvěryhodnosti, která je pro působení organizace na trhu stěžejní.

Přístupy Diakonie ČCE lze hodnotit jako dostatečné. Lze tak hodnotit na základě toho, že Diakonie ČCE vychází z podobných zásad jako jsou zásady komunikace rizika. Samotné uvědomování si těchto zásad je dobrým krokem pro případné krizové situace. Z tabulky 3 je patrné, že se organizace snaží zásady projevovat i skrze své činnosti a rozhodnutí. Organizace neřadí mezi zásady, ze kterých vychází, hodnotu konzistentnosti. Tato hodnota se však objevuje v interních dokumentech upravující komunikační strategii a postupy v rámci řešení různých nesrovnalostí. Diakonie ČCE si zakládá na sjednocení celé organizace a klade si za cíl být důvěryhodným poskytovatelem sociálních služeb.

3.3 Komunikační strategie

Ze zásad Diakonie ČCE vyplývá, že se organizace snaží upozorňovat na důležitost komunikace během poskytování pomoci potřebným. V zásadách je komunikace zmíněná při:

- poskytování emoční podpory klientům;
- běžné komunikaci s klienty;
- řešení možných konfliktů mezi zaměstnanci nebo klienty;
- komunikaci směrem k veřejnosti nebo médií.

Pro udržování dobrého jména si Diakonie ČCE zakládá na sjednocení komunikace v rámci celé organizace. Pro usnadnění komunikace vypracovala organizace Komunikační strategii Diakonie ČCE (2022), která slouží ke komunikaci ke všem cílovým skupinám. Organizační

jednotky mohou tento dokument dle potřeby upravovat a doplňovat v rámci přípravy na veřejné vystoupení, komunikace se stakeholdery, informování veřejnosti o činnostech organizace, komunikace se zaměstnanci nebo poskytování rozhovorů.

Komunikační strategie Diakonie ČCE vychází z modelu „message house“. Jedná se o znázornění domečku, který má za cíl předávat cílové skupině hlavní sdělení, které je uvedeno pod střechou domečku a je posilováno dalšími třemi sděleními, které jej vysvětlují. Důkazy, které mají za cíl přesvědčit cílovou skupinu jsou vyobrazeny v podlaze, na které je celý dům postaven. Informace, které jsou předávány skrze „message house“ musí být jasné, srozumitelné a pravdivé.

Ačkoliv v rešeršní části práce metoda „message house“ zmíněná nebyla, lze zde shledat určité podobnosti s principem 27/9/3. Cílem obou nástrojů je poskytnutí 3 klíčových sdělení, která jsou nadále rozvíjena. V rámci komunikační strategie jsou Diakonií ČCE definované tři komunikační okruhy, které mají za cíl zvýšit povědomí o organizaci. Jedná se o laickou veřejnost, církevní veřejnost a zaměstnance. Pro každou cílovou skupinu je vytvořen jeden „house message“. Hlavní myšlenku, která pokrývá všechny tři „message houses“, představuje slogan „Pomoc má mnoho tváří“. Tento slogan představuje nejen širokou škálu poskytovaných služeb, ale i všechny pracovníky a dobrovolníky organizace, klientské skupiny, různorodost pomoci, poslání, cíle a vize.

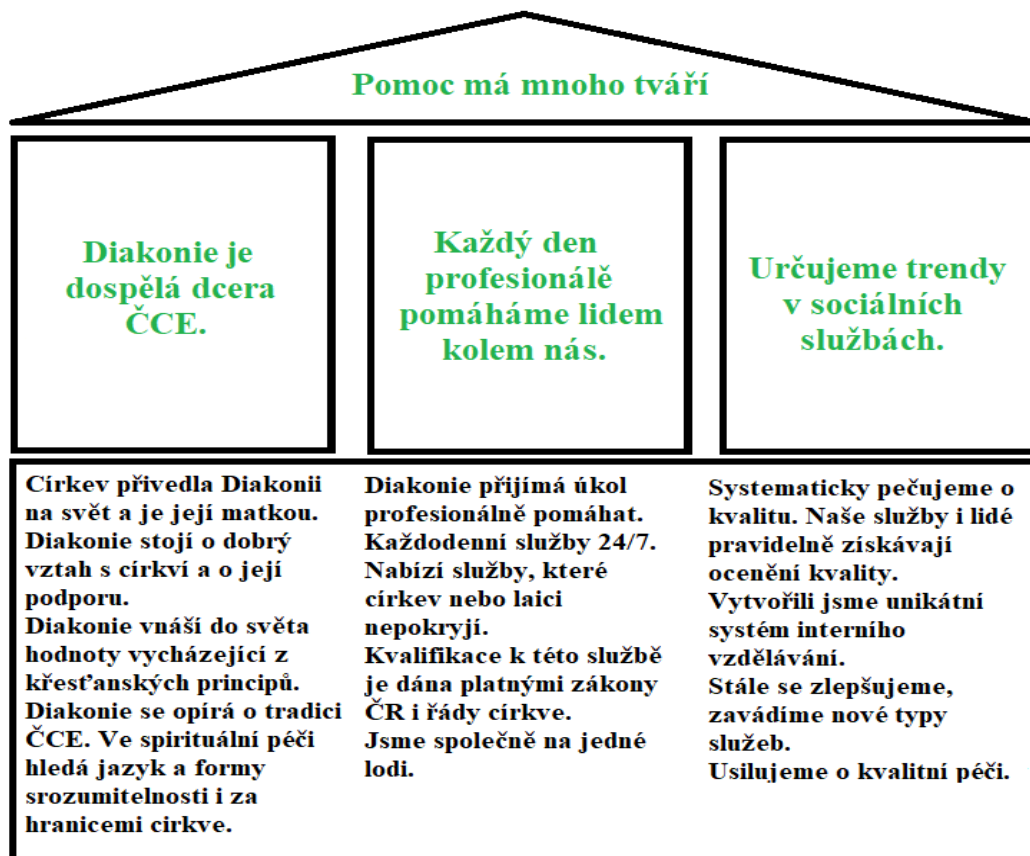
Cílem Diakonie ČCE směrem k laické veřejnosti je z obrázku 6 patrné, že se organizace chce dostat do podvědomí a rozšířit tak dobré jméno organizace. Organizace očekává zvýšení důvěry a snazšího výběrového řízení, v rámci kterého si lidé organizaci sami vyhledají a projeví tak zájem o pracovní pozici. Diakonie ČCE chce veřejnosti připomínat svou působnost v České republice s důrazem na poskytování kvalitní péče všem potřebným. V neposlední řadě chce sdělovat důležitost jejich klientů, kterým chce dodávat motivaci a naději.



Obrázek 6: Message house pro laickou veřejnost

Zdroj: upraveno podle Komunikační strategie Diakonie ČCE (2022)

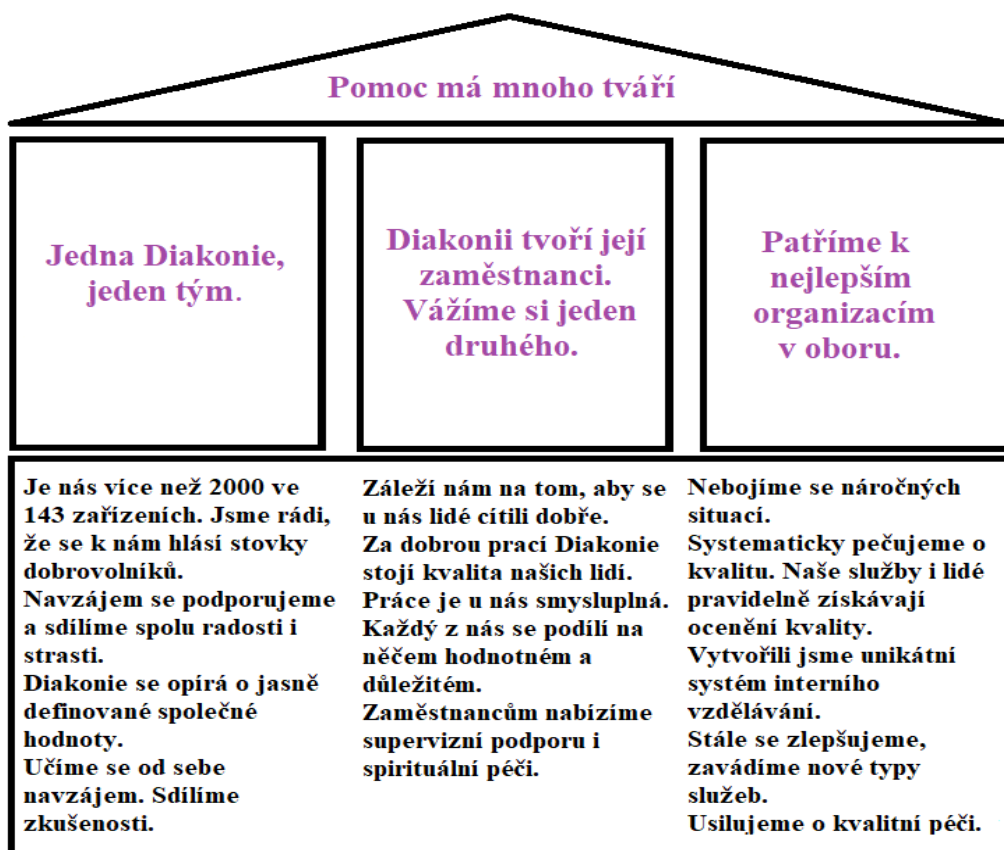
V rámci komunikační strategie chce Diakonie ČCE posilovat důvěru směrem k církevní veřejnosti, a to především pro udržování sounáležitosti v rámci partnerství s církví. Partnerství pomáhá Diakonii ČCE zejména ve financování, podporování akcí a dobrovolnictví. Na obrázku 7 je znázorněný „message house“ vytvořený pro církevní veřejnost. Diakonie ČCE v něm vysvětluje důležitost partnerství, která je pro fungování organizace stěžejní. Z Komunikační strategie (2022) vyplývá, že se Diakonie ČCE snaží pomoc církve vracet v podobě budování důvěryhodného poskytovatele, který si zakládá na kvalitě služeb. Zároveň ve své každodenní činnosti vychází nejen z hodnot organizace, ale také z křesťanských principů.



Obrázek 7: Message house pro církevní veřejnost

Zdroj: upraveno podle Komunikační strategie Diakonie ČCE (2022)

Diakonie ČCE se ve své komunikační strategii zabývá i svými zaměstnanci. Organizace chce budovat ve svých zaměstnancích zájem o poskytování služeb klientům. Klade si za cíl je motivovat a najít smysl v jejich činnosti. Zároveň chce být dobrým zaměstnavatelem, u kterého chtějí zaměstnanci dlouhodobě pracovat. Z obrázku 8 lze konstatovat, že si Diakonie ČCE zakládá na týmové práci. Záleží jí nejen na tom, aby se v ní dobře cítili klienti, ale i zaměstnanci. Zároveň ve své komunikační strategii připomíná profesionalitu v oboru, na základě které chce upevňovat důvěryhodnost organizace.



Obrázek 8: Message house pro zaměstnance

Zdroj: upraveno podle Komunikační strategie Diakonie ČCE (2022)

Pro sjednocení organizace poskytuje všem pracovníkům manuál nazývaný se Zásady komunikace v Diakonii ČCE (2017), ve kterém jsou sepsány práva a povinnosti všech zaměstnanců. Pro to, aby organizace působila pro veřejnost srozumitelně, je důležité dodržovat jednotné vizualizace, na kterých si Diakonie ČCE zakládá.

K oficiální komunikaci s veřejností a médií jsou všichni zaměstnanci povinni využívat e-mailové adresy, které jsou sjednoceny doménou organizace. Na e-maily vyžadující odpověď jsou zaměstnanci povinni odpovídat v přiměřené době. Zpravidla se tak jedná o jeden pracovní den, maximálně tři dny. Při dodržování tohoto pravidla lze docílit vzhledem ke komunikačnímu kanálu rychlé odezvy. Na konci e-mailu je vždy uvedena odpovídající osoba s kontaktní adresou a telefonním číslem.

Každé středisko rozhoduje o tom, zda zaměstnanci budou využívat pro svou práci služební nebo soukromé telefonní číslo. Mimo povinnosti zaměstnance řádně vyřizovat telefonické hovory je zároveň důležité samotné představení a uvedení názvu střediska, ve kterém pracovník vykonává svou pracovní činnost. Na oficiálních stránkách Diakonie ČCE je uvedena doporučená doba

pro telefonickou komunikaci, případně upřednostňovaná forma telefonické komunikace. Upozornění na tyto komunikační detaily vede k rychlejší komunikaci mezi pracovníkem a veřejností, na základě které lze předejít nežádoucím situacím.

Každá organizační jednotka má právo na založení vlastní webové stránky pouze za účelem informování o dění veřejnosti. Musí tak využívat stejné logo, barvy, font i strukturu hlavní webové stránky Diakonie ČCE. Stejný postup se využívá i při tvorbě prezentací, které využívají pracovníci Diakonie ČCE pro šíření dobrého jména organizace. Součástí webové stránky je i adresář, ve kterém naleznou zaměstnanci veškeré kontaktní údaje na spolupracující organizace, střediska a lidí pracujících v Diakonii ČCE.

Diakonie ČCE si zakládá na tom, aby organizace působila jednoznačně a sjednoceně. Vzhledem k rozmanitosti střediskům byl Diakonií ČCE vytvořen manuál upravující logotyp. Mimo názorných ukázek, jak by mělo výsledné logo vypadat, jsou zobrazeny i ukázky, které nelze používat. Diakonie ČCE si na sjednocení loga dává záležet. Manuál je velice detailně zpracovaný, což lze hodnotit pozitivně. V případě nejasností poskytuje zaměstnancům telefonickou pomoc komunikační oddělení, které napomáhá ke správnému používání logotypu.

Obecná komunikační strategie je založená na modelu „house message“, která je věnovaná třem základním skupinám. V porovnání s komunikačními strategiemi i tato strategie vychází ze třech důležitých sdělení. Oproti uvedeným strategiím v teoretické části tato strategie nabízí i doložená fakta, na základě kterých lze zvyšovat důvěryhodnost. Tento model je zpřístupněný všem pracovníkům organizace a má za cíl sjednocovat komunikaci nejen uvnitř, ale i vně organizace. Konzistentnost sdělení má za cíl upevňovat důvěryhodnost organizace.

3.4 Komunikace s klienty

Komunikace rizika u poskytovatele sociálních služeb je nejen důležitou složkou pro zvládnání krizí, které by mohly organizaci značně uškodit, ale především je zde důležitá krizová komunikace zaměřující se na klienty vyžadující speciální požadavky s ohledem na jejich věk, zdravotní stav nebo špatnou životní situaci. Pro Diakonii ČCE je důležité, aby se jejich zaměstnanci i klienti cítili v prostorách organizačních jednotek příjemně a bezpečně. Z tohoto důvodu se snaží poskytovat klientům odbornou pomoc a vytvářet nejen pro ně, ale i pro zaměstnance příjemné prostředí, ve kterém se budou cítit vítáni. Pro to, aby se organizaci dařilo tohoto docílit, je zapotřebí, aby zaměstnanci dodržovali etický kodex, na základě kterého lze zároveň docílit stabilní situace ve všech organizačních jednotkách.

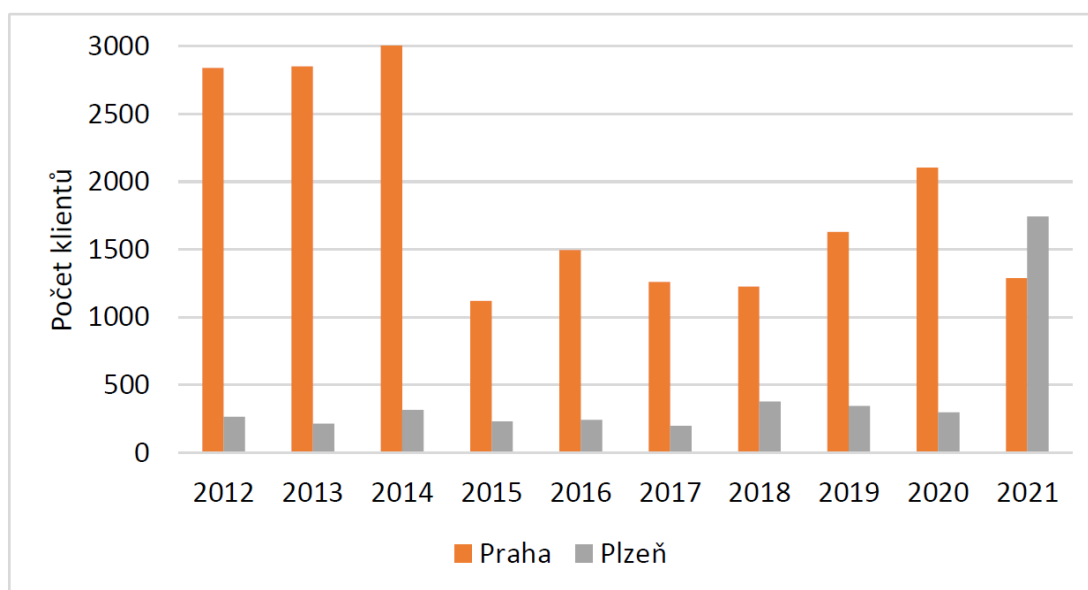
Z Etického kodexu Diakonie ČCE (2021) vyplývá, že všichni zaměstnanci jednají pouze v rámci svých kompetencí, a to slušně a loajálně bez ohledu na závažnost situace. Na základě etického kodexu je pro organizaci důležité, aby organizace byla vstřícná a otevřená všem, kteří pomoc potřebují. Zaměstnanci tak vychází z hodnot Diakonie ČCE a zároveň etického postoje, který je potřeba respektovat.

Diakonie ČCE se mimo jiné podílí na poskytování kurzů věnující se krizové komunikaci nejen pro své zaměstnance, ale v rámci poskytování vzdělávání umožňuje přístup i široké veřejnosti. Dále organizace poskytuje krizovou pomoc ve třech střediscích v České republice a zároveň zřizuje telefonickou podporu pro celou Českou republiku. (Diakonie ČCE, 2023)

Za zmínku stojí SOS Centrum (první zřízené středisko Diakonií ČCE) sídlící v Praze a středisko Západ sídlící v Plzni od roku 2012. Tato střediska dlouhodobě poskytují ambulantní a terénní služby. Ambulantní služby využívají ti, kteří se rozhodnou požádat o pomoc přímo na pracovišti organizace. Terénní služby jsou poskytovány lidem, kteří vyžadují pomoc mimo dané pracoviště. Obě služby lze poskytnout okamžitě, aniž by na ně klienti museli být dopředu objednaní. Délka poskytování služby se řeší individuálně, obvykle se jedná o 3 až 5 sezení. O terénní pomoc žádají i různé instituce, které nemají dostatečnou kvalifikaci pro komunikaci rizika se svými pracovníky.

Počet klientů ve středisku v Praze je o průměrně o sedminásobek větší než v Plzni. Hlavním důvodem je hustota zalidnění v daných městech a přilehlých částí. Na obrázku 9 je vidět vysoký počet klientů v SOS Centru v Praze v období, který zapříčinila dlouhotrvající ekonomická krize. (Diakonie ČCE – SKP, 2015) Následně se počet klientů začíná zvyšovat v letech 2019 a 2020, kdy se Česká republika potýkala s koronavirovou krizí. Oproti tomu je počet klientů ve

středisku Západ v Plzni ustálený. Výjimkou byl rok 2021, ve kterém se středisko rozhodlo rozšířit svou působnost z důvodu narůstajících problémů, které vznikaly v důsledku pandemie. Středisko Západ začalo hlouběji řešit dluhovou problematiku, podporu studentů při distanční výuce a pocity osamělosti z důvodu dlouhodobě zavřených škol či jiných institucí. Střediska krizové pomoci zaznamenávají nárůst klientů při mimořádných událostech týkající se České republiky. (Diakonie - Západ, 2022)



Obrázek 9: Počet klientů mezi lety 2012–2021 ve vybraných střediscích Diakonie ČCE

Zdroj: vlastní zpracování dle Výročních zpráv SOS Centra (2012–2021), Výročních zpráv střediska Západ (2012–2021)

Třetím střediskem zabývající se krizovou problematikou je středisko Milíčův dům sídlící v Jaroměři. Středisko se zabývá odborným sociálním poradenstvím, jehož součástí je krizová pomoc. S ohledem na velice nízkou vytíženost krizové pomoci nebyly statistické údaje použitelné pro účely bakalářské práce.

Cílem služby je nejen pomoci, ale zároveň i utvořit v klientovi naději, která je pro organizaci důležitým aspektem pro zvládání krizových situací. Diakonie ČCE poskytuje svým klientům nejen krizovou pomoc, v rámci které se snaží klientovi poskytnout dostatečnou psychickou podporu, ale zároveň poskytuje další služby, které mohou člověku v krizi pomoci. Mimo psychologické podpory lze hovořit o základním sociálním poradenstvím, poskytnutí terapií, zprostředkování potřebných kontaktů či doprovodu.

V rámci komunikace rizika Diakonie ČCE vychází mimo diakonických hodnot ze zásad úcty, spolupráce a pravdivosti. V rámci komunikace jedná se svými klienty s úctou a respektem.

V případě poskytování pomoci je cílem přijmout a pochopit náročnou situaci klienta, se kterou je potřeba pracovat. Pracovník organizace si tak na začátku sezení vyslechne příběh klienta, na základě kterého zkoumá především možná východiska řešení. Cílem organizace je to, aby si klient dokázal uvědomit pozitivní i negativní důsledky možných řešení a dokázal s nimi pracovat i nadále. Diakonie ČCE své klienty nechává rozhodovat o řešení dané situace. Délka jednoho sezení závisí na individuálním přístupu klienta. S úctou se váže zásada anonymity a diskrétnosti, kterou se pracovníci Diakonie ČCE zavazují nejen o mlčenlivosti, ale zároveň poskytují klientovi možnost nesdělovat své osobní údaje. Tímto přístupem lze pomoci i těm, kteří se za svou životní situaci stydí. Veškerá řešení krizové situace řeší Diakonie ČCE se svým klientem a dává mu po celou dobu řešení podporu v jeho krocích. Pro to, aby dokázala Diakonie ČCE podpořit ve všech možných směrech, spolupracuje s dalšími institucemi a jedinci, kteří napomáhají ke stabilizaci situace. Zároveň po celou dobu spolupracuje s klientem, kterému podává nové informace, které by mohly usnadnit celkový proces. Poskytuje pouze pravdivé informace, které ho dále seznamují s jeho právy a povinnostmi. (Diakonie ČCE, 2023)

Diakonie ČCE si při poskytování krizové komunikace dává za cíl:

- poskytnout emoční a psychické podpory;
- pomoci klientovi se zorientovat ve své situaci;
- podpořit klienta v samostatném rozhodování;
- předávat klientovi potřebné informace;
- poskytnout další odbornou pomoc.

Pečovatelé v sociálních zařízeních poskytují krizovou komunikaci vycházející z jejich dosaženého vzdělání, absolvováním kurzů krizové komunikace a v neposlední řadě se řídí dle svých přesvědčení. Některá střediska mají pracovníka zaměřující se přímo na krizovou komunikaci, nebo pro dané účely může spolupracovat externě s člověkem, který ji poskytuje. Při komunikaci rizika se pracovníci řídí především dikcí interních předpisů, které jsou zpracovány během počátku krize. Jedná se o různá nařízení nebo krizové plány.

Středisko Blanka sídlící v Písku poskytlo pro účely této práce své interní dokumenty, které sloužily pro komunikaci rizika během pandemie v roce 2020, jejich výčet je zachycen v tabulce 4.

Tabulka 4: Výčet interních dokumentů Diakonie ČCE

	Název	Rok vydání	Účel
1.	Denní harmonogram dobrovolníků	2020	Rozsah práce je určený pro dobrovolníky v případě nedostatku kmenového personálu.
2.	Zajištění základních činností v péči o klienty	2020	Obsahuje popis činností v případě omezení kmenového personálu.
3.	Personální zajištění	2020	Rozděluje personál na skupiny jako prevenci pro zamezení šíření nakažení.
4.	Aktivizace a individuální práce s klienty	2020	Určuje zajištění aktivizací a individuálních prací během pandemie.
5.	Nouzové a havarijní situace	2022	Obecný standard vypracovaný pro mimořádné situace.

Zdroj: vlastní zpracování

V interních dokumentech je shrnuto především omezení činností, které by mohly zapříčinit rozšíření nakažení. Konkrétně byly omezeny skupinové aktivity, které se konaly pouze jednou denně a v menším počtu lidí. Klienti během skupinových aktivit mohli pohovořit o svých pocitech. V rámci aktivit získávali klienti zpětnou vazbu nejen od ostatních klientů, ale také od personálu, který se jim snažil být podporou v těžkých časech. V případě zhoršení krize, která by zapříčinila výpadek personálu, byli připraveni i dobrovolníci, kterým byl předpřipraven dokument, který vysvětloval denní harmonogram tak, aby byli dobrovolníci co nejlépe informováni o chodu střediska a jejich pracovních povinnostech.

Pro různé typy krizí má středisko zpracován dokument *Nouzové a havarijní situace* (2010). Mimo výčtu krizí jsou zde i postupy, které pracovníci musí dodržovat při krizi, příklad je znázorněn v tabulce 5. V rámci komunikace rizika je pracovník povinen ihned informovat vedoucí služby, která dále informuje ředitele střediska. Záznam celé události je vždy evidován v Knize nouzových a havarijních situacích.

Tabulka 5: Postupy k jednotlivým krizím Diakonie ČCE

	Příklady	Postup
Provozní mimořádné události	<ul style="list-style-type: none"> - porucha výtahu, - přerušení dodávek energií, - úrazy, - sněhová kalamity, - přívalový déšť, - požár, - dopravní nehoda a porucha auta (vyplývající z využívání služebních aut). 	<ul style="list-style-type: none"> - Kontaktovat vedoucí služby, popřípadě vedoucí technického úseku, domovní bytovou správu, technické služby či IZS. Zaměstnanci jsou povinni řídit se jejich pokyny. - Na základě krize je zaměstnanec povinen učinit zápis do knih (např. Kniha úrazů, Revizní kniha výtahů). - Zaměstnanci jsou povinni komunikovat s klienty během krize. - Zaměstnanci jsou povinni zabránit případným škodám (povinnost zavírat okna během vichřice, odklízet sněh), popřípadě škody inventarizovat. - Zaměstnanci mají povinnost sledovat vývoj situace, podle které budou učiněny další kroky.
Mimořádné události týkající se klienta	<ul style="list-style-type: none"> - ztráta a krádež financí nebo cenných věcí, - neohlášené opuštění střediska klientem, - napadení klienta nebo personálu klientem, - pád klienta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Evidence a pohyb finančních prostředků každého klienta jsou sepsané v seznamu cenností, který je součástí individuálního plánu klienta. - Veškerá evidence a případné ztráty se řeší se sociální pracovníci, která sepíše zápis do Knihy havarijních a nouzových situací; v případě její absence je za tento postup odpovědná všeobecná sestra. - O situaci je vždy informován ředitel a vedoucí služby. - V případě nenalezení cenností se situace řeší s Policií ČR. - Zaměstnanci jsou povinni v situaci zohledňovat fyzický a psychický stav klienta. - Při opuštění střediska klientem je všeobecná sestra povinna prověřit situaci a v případě nutnosti kontaktovat městskou policii, ambulanci a rodinu klienta. - Při mimořádné události jsou zaměstnanci povinni se věnovat klientovi; vyslechnout ho, podpořit ho, uklidnit ho.

Předávání informací při mimořádných situacích	<ul style="list-style-type: none"> - obecný postup předávání informací 	<ul style="list-style-type: none"> - Zaměstnanec nahlásí událost všeobecné sestře, která předává informaci vedoucí služby. Ta dále informuje ředitele (příp. zástupce).
Další mimořádné události	<ul style="list-style-type: none"> - nedostatek personálu, - omezení návštěv, - vzniknutí nepovolané osoby, - evakuace. 	<ul style="list-style-type: none"> - Zaměstnanec je povinen při jakémkoliv výpadku ze služby okamžitě nahlásit tuto skutečnost svému přímému nadřízenému. - Pokud jde o dlouhodobý zástup zaměstnance, osloví externí zájemce o výpomoc (dobrovolníci, studenti, nezaměstnaní, bývalí zaměstnanci) - Při omezení návštěv vedoucí pobytové části předává informace sociální pracovníci, která dále informuje rodinné příslušníky prostřednictvím SMS, mailu nebo telefonicky. - V případě evakuace jsou zaměstnanci povinni se řídit evakuačním plánem střediska s ohledem na seznam mobilních i nemobilních klientů.

Zdroj: vlastní zpracování dle dokumentu Nouzové a havarijní situace (2010)

V rámci komunikace rizika ke klientovi je pracovník Diakonie povinen klienta vyslechnout a poskytnout mu emocionální podporu. Pracovník je povinen se klientovi věnovat a povzbudit ho. Zároveň se snaží navodit bezpečné prostředí, ve kterém se pracovník snaží zjistit možné příčiny, které mohly v klientovi vyvolat nepříjemné emoce. Dokument zabývající se těmito situacemi mimo jiné upozorňuje na zachování klidu při jednání s klientem.

3.5 Komunikace s veřejností

Mimo Komunikační strategie lze obecné zakotvení povinností týkajících se pravidel komunikace dohledat v dokumentu Zásady interní a externí komunikace, který zároveň informuje o zásadách komunikace rizika. V rámci prevence komunikace rizika upravuje komunikační oddělení tento dokument pro poskytování informací veřejnosti.

Diakonie ČCE je připravena řešit nenadálé situace, které by mohly výrazně ohrozit dobré jméno. Mezi tyto události definuje v dokumentu Zásady interní a externí komunikace Diakonie ČCE (2017) následovně:

- násilný nebo jiný trestný čin;
- neštěstí;
- pochybení pracovníka;
- negativní mediální kampaň;
- hrubé nařčení (ze strany bývalého zaměstnance, rodiny klienta);
- medializované prezentaci nedostatku provozních dotací atd.

Realizací některé z těchto událostí je na základě zásad interní a externí komunikace povinen ředitel organizační jednotky telefonicky informovat vedoucího pracovníka komunikačního oddělení. V případě, že by vedoucí pracovník komunikačního oddělení nebyl k zastížení, obrací se ředitel organizační jednotky na ředitele Diakonie ČCE. Obě strany se po konzultaci dohodnou na dalším postupu, který je zapotřebí dodržovat až do skončení krize. V případě, že by došlo ke sporům o postupu řešení krizové situace, má ředitel organizační jednotky rozhodující pravomoc, na základě které přebírá plnou zodpovědnost za následující vývoj.

V případě trvajícího mediálního zájmu delším než 24 hodin, je vypracován pro krizovou komunikaci vytvořen „Plán krizové komunikace“, na kterém se podílí ředitel organizační jednotky a pracovník komunikačního oddělení. V ojedinělých případech je možné přenechat vedení krizové komunikace smluvní agentuře. Od roku 2021 spolupracuje Diakonie ČCE s agenturou Ewing, která poskytuje poradenství v rámci komunikace.

Ve všech případech je nutné informovat o rozhodnutích ředitele Diakonie ČCE.

Střediska mohou veřejnosti poskytovat bez předešlého souhlasu ředitele organizační jednotky veřejné informace. Jedná se o veškeré informace, které jsou zveřejněny na webových stránkách Diakonie ČCE (tiskové zprávy, výroční zprávy, publikace). Naopak střediska nesmí poskytovat informace týkající se citlivých témat a osobních údajů.

Běžné informace může médiím poskytovat pouze ředitel organizační jednotky. Z webových stránek Diakonie ČCE je patrné, že ředitel Diakonie ČCE se často objevuje ve videích, které se týkají akcí a aktuálních témat. Pokud organizační jednotka zaměstnává pracovníka v oblasti komunikace s médii, lze mu na základě pověření přenechat poskytování vymezených informací.

V rámci vyjadřování se Diakonie ČCE ke společenským tématům jsou zpracovány stručná stanoviska, která připravuje komunikační oddělení. Tyto stanoviska musí být před možným použitím organizačních jednotek schválena správní radou Diakonie ČCE. Organizační jednotky se mohou vyjadřovat ke společenským tématům jen tehdy, kdy budou vycházet ze zásad komunikace, hodnot a poselství, na kterých si Diakonie ČCE zakládá.

Z hlediska systematičnosti komunikace rizika lze stanovit jasné rozdělení práv a povinností zaměstnanců týkající se poskytování informací veřejnosti. V rámci sdílení informací má přednostní právo ředitel organizační jednotky nebo osoba pohybující se v oblasti komunikace. Ostatní pracovníci mají právo poskytovat pouze veřejné informace, a nebo informace se souhlasem ředitele organizační jednotky. Na základě dodržování povinností plynoucí z dokumentu Zásady interní a externí komunikace lze předejít možným střetům v názorech na danou problematiku.

Diakonie ČCE poskytuje veškeré informace skrze webové stránky, na které zveřejňuje i tisková sdělení v podobě článků, týkající se poskytování služeb organizace. Mimo jiné lze na webových stránkách dohledat i výroční zprávy, které informují o činnosti za předešlý rok. Ve Výroční zprávě (2016) se lze dočíst o kauze, která se Diakonie ČCE přímo dotkla. Na základě toho vydala tiskovou zprávu, která ve stručnosti objasňuje celou situaci.

Diakonie ČCE podporuje projekt s názvem HateFree, který označuje prostory, ve kterých jsou lidé vítáni, aniž by museli čelit různým narážkám, násilí, a nebo odsouzení. Jedná se často o podniky, které v případě podpory tohoto projektu disponují růžovou samolepkou. Projekt si získal podporu Diakonie ČCE na základě zásad a poslání, která tyto dva subjekty úzce spojují.

V dubnu roku 2016 se Diakonie ČCE stala obětí kauzy „hate-free“ (Diakonie ČCE, 2016), při které byly posprejovány budovy Diakonie ČCE a dalších podniků podporující projekt HateFree nenávislnými projevy. Na základě toho vydala organizace tiskovou zprávu (Příloha A), ve které shrnula celou situaci.

Tiskové zprávy jsou určeny médiím, které informují širokou veřejnost o dané situaci. Pro to, aby média mohla poskytnout co nejlepší informace, je důležité splňovat určité body, které byly zmíněny v kapitole 2.1. Charakteristika komunikace rizika.

Tiskovou zprávu Diakonie ČCE uvedenou v příloze A lze na první pohled identifikovat jako dokument Diakonie ČCE. Organizace využívá především v nadpisech a zápatí tiskové zprávy

modré barvy, která je pro ni typická. V záhlaví dokumentu je vyobrazeno logo, které jednoznačně vypovídá o tom, kým byla tisková zpráva vydaná.

Obecný titulek definuje obsah tiskové zprávy. Z titulku je patrné, že se tisková zpráva týká kauzy „hate-free“. Titulek je doplněn nadpisem tiskové zprávy, který obecný titulek lehce doplňuje.

Z tiskové zprávy je patrné, že se kauza odehrála v Praze dne 25. 4. 2016. Prvním odstavcem je dovysvětlené, co se konkrétně stalo. Dále navazuje druhý odstavec vysvětlující přístup organizace k dané kauze. Zároveň organizace prohlašuje, že se těmito protesty nenechá nijak zastrašit a za svým rozhodnutím podporovat projekt HateFree si nadále stojí. Tímto gestem si organizace potvrdila již zmíněnou odpovědnost, na které si zakládá a zároveň je jednou z nejpodstatnějších zásad komunikace rizika.

Diakonie ČCE ve své tiskové zprávě uvedla i přímou řeč tehdejšího ředitele Petra Haška, která je taktéž důležitou součástí tiskové zprávy. Přímá řeč tiskovou zprávu oživuje a poskytuje médiím přímou citaci člověka, který je důležitou osobou v dané kauze.

V závěru tiskové zprávy je věnovaný odstaveček Diakonii ČCE. Je zde stručně popsána činnost a cíle dané organizace, které jsou zakončeny kontaktem na tiskového mluvčího.

V levé části tiskové zprávy je přiložen obrázek znázorňující posprejované části budovy Diakonie ČCE. Jedná se o určitý důkaz pravdivosti tvrzení, že se organizace stala obětí nenávisných projevů. Pod obrázkem je přiložen odkaz, který přesměruje zájemce pro poskytnutí detailnějších záběrů na posprejované budovy.

Tiskovou zprávu lze hodnotit velmi pozitivně, jelikož obsahuje veškeré podstatné informace důležité pro poskytnutí vyjádření dané organizace médiím. Identifikace dokumentu v modrých barvách přispívá ke sjednocení veškerých dokumentů zveřejňované organizací. Ideální je i rozsah tiskové zprávy, jelikož je v ní vysvětleno vše podstatné a text se vešel na jednu stránku. Dalším pozitivem je vyjádření ředitele Diakonie ČCE, který za rozhodnutím organizace nadále trvá a nemění tak postoj k situaci.

V rámci poskytování informací jsou práva a povinnosti zaměstnanců zakotvena v dokumentu Zásady komunikace v Diakonii ČCE (2017). V tomto dokumentu je komunikace rozdělená na interní a externí komunikaci. Komunikace rizika je uvedena pouze v části externí komunikace, nicméně je důležité si uvědomit, že během krize se komunikace rizika uplatňuje i uvnitř firmy; tedy interně.

3.6 Shrnutí analýzy a doporučení

V předchozích kapitolách bylo zmíněno, že klienti vyžadující specifické požadavky vnímají krizi citlivěji. Ačkoliv z prostudování všech interních dokumentů vyplývá, jak by měla komunikace s klienty probíhat, chybí zde určitá směrnice, která by komunikaci rizika přímo upravovala. Kapitola specializující se na klienty se specifickými požadavky by tak mohla prohlubovat znalosti pracovníků, ale také by mohla přispět k jejímu sjednocení.

Z hlediska komunikace rizika s klienty lze u Diakonie ČCE kladně hodnotit zejména:

- Komunikační oddělení, které se zaměřuje na interní i externí komunikaci Diakonie ČCE.
- Střediska, která jsou zřízená čistě pro poskytnutí krizové pomoci všem klientům.
- Nabídku kurzů komunikace rizika pro své zaměstnance, ale i veřejnost.
- Detailně zpracovaný nouzový a havarijní plán.
- Důraz na zásady, ze kterých Diakonie ČCE vychází.

Doporučením pro poskytování krizové pomoci klientům by bylo vhodné zřídit střediska zřízená pro poskytování krizové pomoci i do jiných měst. V současnosti Diakonie ČCE zřizuje střediska krizové pomoci především v Praze a Plzni. Středisko v Jaroměři poskytuje krizovou pomoc, která je součástí sociálního poradenství. Ačkoliv střediska nabízí terénní služby, bylo by z hlediska časové náročnosti vhodné zvážit vybudování dalšího střediska v jiné části České republiky tak, aby byla poskytnutí služby bylo efektivní z nejen hlediska času, ale i vzdálenosti. V případě krizí jednotlivých středisek by tak mohli terénní pracovníci dorazit do cíle v kratším čase.

Ve vztahu ke komunikaci rizika s veřejností lze z poskytnutých materiálů vnímat ukotvení komunikace rizika naopak jako nedostatečné, a to ze dvou hlavních důvodů:

Pro minimalizování nejistot v komunikaci během krize je vhodné, aby komunikace rizika byla zpracována v samostatném dokumentu, který by umožnil rychlejší dohledání potřebných informací, a tedy rychlejší odezvu nejen ve směru k veřejnosti. Čas během krize hraje velikou roli a dohledávání komunikace rizika v dokumentu obecných zásad komunikace lze vnímat jako neoptimální.

Ačkoliv mají pracovníci v rámci komunikace povinnosti plynoucí z etického kodexu, obecných interních zásad komunikace a komunikační strategie, je zapotřebí dát důležitější váhu samotné

komunikaci rizika. Pro lepší přehlednost lze doporučit vypracovat samostatný dokument týkající se pouze komunikace rizika, který bude rozdělen na tři hlavní části, a to konkrétně na:

- komunikaci rizika směrem ke klientům;
- komunikaci rizika směrem k zaměstnancům a dobrovolníkům;
- komunikaci rizika směrem k veřejnosti.

V těchto třech směrech by bylo vhodné zpracovat následující okruhy, které jsou znázorněny v tabulce 6.

Tabulka 6: Doporučené okruhy komunikace rizika pro Diakonii ČCE

Komunikace rizika směrem ke klientům	Komunikace rizika směrem k zaměstnancům a dobrovolníkům	Komunikace rizika směrem k veřejnosti
<ul style="list-style-type: none"> - kategorizovat klienty (podle zdravotního stavu, věku, situace); - zpracování postupů, práv a povinností pracovníků vůči klientům; - možnosti využití pomůcek (obrázky, schémata); - zásady komunikace týkající se přizpůsobení komunikace a proaktivního přístupu; - kontakty na odpovědné osoby. - kontakty na komunikační oddělení, popř. jiné zodpovědné osoby v oblasti komunikace. 	<ul style="list-style-type: none"> - kategorizování pracovníků podle pracovní pozice; - definování místa pro získání aktuálních informací pro pracovníky; - ujasnění práv a povinností pracovníků během krize; - určení osoby (popř. okruhu osob) oprávněné poskytovat informace. 	<ul style="list-style-type: none"> - definování veřejnosti; - vymezení osob a jejich pravomocí v rámci poskytování informací; - vymezení informací, které lze veřejnosti poskytovat; - vymezení komunikačních kanálů; - obecné zásady komunikace rizika (sjednocení komunikace); - vzorová tisková zpráva; - seznam kontaktů (vedení organizace, tiskový mluvčí, média).

Zdroj: vlastní zpracování

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo zmapovat přístup organizace a zhodnotit zvládání komunikace rizika na základě zjištěných událostí. Pro zhodnocení komunikace rizika u poskytovatele sociálních služeb bylo využito interních dokumentů upravující komunikaci organizace.

První kapitola byla věnovaná problematice rizik, ve které bylo definované riziko a odlišné přístupy k riziku, které jsou důležité pro určení dalšího vývoje v analýze a řízení rizik. Na základě tohoto systému lze preventivně předcházet působení rizik, které by mohly značně poškodit fungující procesy v organizaci.

Druhá kapitola byla zaměřená na komunikaci rizika, která je jedním z nástrojů řízení rizik. Podstatou komunikace rizika je vhodná aplikace zásad, na základě kterých lze docílit efektivní výměny informací, která může usnadnit další postupy řešení nepříznivé situace. Mimo zásad komunikace lze vycházet také z teoretických modelů komunikace rizika, které upozorňují na mimořádné situace, ve kterých mohou zúčastněné osoby různě reagovat na působení rizik z různých důvodů citlivěji. V závěru kapitoly byla zmíněná komunikace se specifickými skupinami osob, která v rámci předávání informací bývá z důvodu možných komunikačních bariér náročnější.

Účelem prvních dvou kapitol bylo přiblížit problematiku rizik a využívání komunikačních schopností během krize. Při dodržování komunikačních zásad lze rizikům nejen preventivně předcházet, ale také je případně řešit. Využívání komunikace rizika je důležité využívat ke všem zúčastněným subjektům před, během i po mimořádné události. Komunikace rizika nabývá na důležitosti při komunikaci se skupinami osob vyžadující specifické požadavky, jelikož zde působí komunikační bariéry zvyšující nejistotu během krize.

Pro zmapování situace týkající se komunikace rizika byla vybraná Diakonie Českobratrské církve evangelické. Organizace poskytuje sociální, zdravotnické a vzdělávací služby všem, kteří pomoc potřebují. Diakonie ČCE vychází ze zásad týkající se milosrdenství, fortelnosti, společenství a naděje. Mimo zásad a etického kodexu týkající se úpravy práv a povinností pracovníků, se Diakonie ČCE řídí komunikační strategií. Tento dokument upravuje hlavní cíle, kterých se snaží organizace v rámci komunikace dosáhnout. Stěžejním dokumentem upravující veškeré mimořádné události středisek je dokument týkající se nouzových a havarijních situací.

Po provedení analýzy interních dokumentů lze konstatovat, že má organizace povědomí o problematice komunikace rizika. Svědčí o tom nejen přizpůsobené komunikační oddělení,

zprovozněná střediska poskytující krizovou pomoc, ale také samotné ukotvení komunikace rizika v dokumentu řešící zásady obecné komunikace.

V případě rozhodnutí Diakonie ČCE pro rozšíření krizové pomoci do jiných částí České republiky, by bylo vhodné zavedení služeb v jednom ze stávajících střediskách situovaných kolem Brna. Přestože se v tomto městě nachází 2 centra zajišťující krizovou pomoc, ani jedno z nich neposkytuje terénní službu. Nabízí se zde možnost rozšíření sociálního poradenství o krizovou pomoc, která by byla poskytována především terénní službou. Jejím zavedením by organizace mohla zaznamenat zvýšení zájmu o poskytované služby, ale také větší povědomí o organizaci.

Ačkoliv interní dokumenty Diakonie ČCE upravují komunikaci rizika, bylo by zapotřebí je lépe zpracovat. Odpověď na otázku *Jak jsou zásady komunikace rizika zpracovány v interních dokumentech organizace?* je tedy v návaznosti na provedenou analýzu docela prostá. S ohledem na zjištění skutečností je míra obsažení komunikace rizika pro pracovníky poměrně nízká. Ačkoliv chování pracovníků vyplývá z hodnot organizace a interních dokumentů, není komunikaci rizika věnovaná dostatečná pozornost. Pro efektivnější komunikaci během mimořádných situací by bylo vhodné rozdělit zásady interní a externí komunikace do jednotlivých dokumentů, ve kterých by byl obsah detailněji zpracován. Tyto dokumenty by představovaly určitou oporu pro pracovníky v organizačních jednotkách, které jsou v denním kontaktu se svými klienty.

Z dohledaných dat lze konstatovat, že Diakonie ČCE v minulosti neřešila žádné mediální kauzy. Výjimkou je kauza „hatefree“, v rámci které vandalové posprejovali budovy institucím, které podporují projekt HateFree. Na základě tohoto činu vydala Diakonie ČCE velice dobře zpracovanou tiskovou zprávu, ve které byly shledány veškeré náležitosti, které by tisková zpráva měla obsahovat. Zároveň organizace v tiskové zprávě uvedla, že si za svým rozhodnutím stojí, což potvrdilo důvěryhodnost organizace.

Závěrem je možno podotknout, že komunikace se s rozvojem vědy stává čím dál více aktuálnějším tématem. V důsledku technologického pokroku se informace šíří mnohem rychleji, než tomu tak bylo dříve. S vývojem se objevují i nová rizika, kterým bude muset společnost v budoucnu čelit, a proto je podstatné nebrat komunikaci rizika na lehkou váhu.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ANTUŠÁK, Emil. *Krizová připravenost firmy*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7357-983-8.
- [2] ANTUŠÁK, Emil. *Krizový management: hrozby - krize - příležitosti*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. ISBN 978-80-7357-488-8.
- [3] BEDNÁŘ, Vojtěch. *Krizová komunikace s médii*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3780-5.
- [4] DIAKONIE ČCE – STŘEDISKO KŘESŤANSKÉ POMOCI. *Výroční zpráva 2012*. [online]. Praha: Diakonie SKP. 2013. [cit. 2023-30-03]. Dostupné z: <https://skp.diakonie.cz/res/archive/001/000164.pdf?seek=1498487394>
- [5] DIAKONIE ČCE – STŘEDISKO KŘESŤANSKÉ POMOCI. *Výroční zpráva 2013*. [online]. Praha: Diakonie SKP. 2014. [cit. 2023-30-03]. Dostupné z: <https://skp.diakonie.cz/res/archive/001/000165.pdf?seek=1498487400>
- [6] DIAKONIE ČCE – STŘEDISKO KŘESŤANSKÉ POMOCI. *Výroční zpráva 2014*. [online]. Praha: Diakonie SKP. 2015. [cit. 2023-30-03]. Dostupné z: <https://skp.diakonie.cz/res/archive/001/000166.pdf?seek=1498487405>
- [7] DIAKONIE ČCE – STŘEDISKO KŘESŤANSKÉ POMOCI. *Výroční zpráva 2015*. [online]. Praha: Diakonie SKP. 2016. [cit. 2023-30-03]. Dostupné z: <https://skp.diakonie.cz/res/archive/002/000299.pdf?seek=1519829192>
- [8] DIAKONIE ČCE – STŘEDISKO KŘESŤANSKÉ POMOCI. *Výroční zpráva 2016*. [online]. Praha: Diakonie SKP. 2017. [cit. 2023-30-03]. Dostupné z: <https://skp.diakonie.cz/res/archive/002/000299.pdf?seek=1519829192>
- [9] DIAKONIE ČCE – STŘEDISKO KŘESŤANSKÉ POMOCI. *Výroční zpráva 2017*. [online]. Praha: Diakonie SKP. 2018. [cit. 2023-30-03]. Dostupné z: <https://skp.diakonie.cz/res/archive/002/000347.pdf?seek=1543313862>
- [10] DIAKONIE ČCE – STŘEDISKO KŘESŤANSKÉ POMOCI. *Výroční zpráva 2018*. [online]. Praha: Diakonie SKP. 2019. [cit. 2023-30-03]. Dostupné z: <https://skp.diakonie.cz/res/archive/003/000365.pdf?seek=1568632767>

- [11] DIAKONIE ČCE – STŘEDISKO KŘESŤANSKÉ POMOCI. *Výroční zpráva 2019*. [online]. Praha: Diakonie SKP. 2020. [cit. 2023-30-03]. Dostupné z: <https://skp.diakonie.cz/res/archive/003/000384.pdf?seek=1593438643>
- [12] DIAKONIE ČCE – STŘEDISKO KŘESŤANSKÉ POMOCI. *Výroční zpráva 2020*. [online]. Praha: Diakonie SKP. 2021. [cit. 2023-30-03]. Dostupné z: <https://skp.diakonie.cz/res/archive/004/000577.pdf?seek=1634569454>
- [13] DIAKONIE ČCE – STŘEDISKO KŘESŤANSKÉ POMOCI. *Výroční zpráva 2021*. [online]. Praha: Diakonie SKP. 2022. [cit. 2023-30-03]. Dostupné z: <https://skp.diakonie.cz/res/archive/005/000610.pdf?seek=1653999990>
- [14] DIAKONIE ČCE. *O nás: Diakonie ČCE*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://www.diakonie.cz/o-diakonii/>
- [15] DIAKONIE ČESKOBRASTRSKÉ CÍRKVE EVANGELICKÉ. „*Smrt HateFree*“: *Po kavárnách i pomáhají organizace*. [online]. Praha: Diakonie Českobratrské církve evangelické, 25. dubna 2016. [cit. 2023-03-11]. Dostupné z: <https://www.diakonie.cz/o-diakonii/pro-media/tiskove-zpravy/smrt-hatefree-po-kavarnach-i-pomahajici-organizace/>
- [16] DIAKONIE ČESKOBRASTRSKÉ CÍRKVE EVANGELICKÉ. „*SMRT HATEFREE*“: *Po kavárnách i pomáhající organizace*. Praha, 25. dubna 2016. Dostupné z: <https://www.diakonie.cz/res/archive/005/000621.pdf?seek=1480427873>
- [17] DIAKONIE ČESKOBRASTRSKÉ CÍRKVE EVANGELICKÉ. *Etický kodex Diakonie Českobratrské církve evangelické*. [online]. Praha. 2021. [cit. 2023-03-12]. Dostupné z: <https://www.diakonie.cz/res/archive/021/002622.pdf?seek=1641461340>
- [18] DIAKONIE ČESKOBRASTRSKÉ CÍRKVE EVANGELICKÉ. *Komunikační strategie Diakonie ČCE*. 2022. (interní dokument poskytnutý Diakonií ČCE)
- [19] DIAKONIE ČESKOBRASTRSKÉ CÍRKVE EVANGELICKÉ. *Krizová pomoc. Diakonie Českobratrské církve evangelické* [online]. Praha: Diakonie Českobratrské církve evangelické. 2023. [cit. 2023-03-12]. Dostupné z: <https://scps.diakonie.cz/nase-sluzby2/krizova-pomoc2/poslani-cile-a-zasady-krizove-pomoci/>
- [20] DIAKONIE ČESKOBRASTRSKÉ CÍRKVE EVANGELICKÉ. *Naše zásady a cíle* [online]. Praha: Diakonie Českobratrské církve evangelické. 2023. [cit. 2023-03-10]. Dostupné

z: <https://www.diakoniezapad.cz/sluzby-diakonie-zapad/pro-lidi-v-nouzi/poradna-pro-obcany-v-nesnazich/nase-zasady-a-cile/>

[21] DIAKONIE ČESKOBRASTRSKÉ CÍRKVE EVANGELICKÉ. *Reakce Diakonie na prezidentovy výroky o neziskových "pijavicích"*. [online]. Praha: Diakonie Českobratrské církve evangelické. 8. června 2016. [cit. 2023-18-03]. Dostupné z: <https://www.diakonie.cz/prectete-si/co-se-deje/reakce-diakonie-na-prezidentovy-vyroky-o-neziskovych-pijavicich/>

[22] DIAKONIE ČESKOBRASTRSKÉ CÍRKVE EVANGELICKÉ. *Výroční zpráva 2017*. [online]. Diakonie Českobratrské církve evangelické. 2018. [cit. 2023-03-06]. Dostupné z: <https://www.diakonie.cz/sites/default/files/2022-11/V%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD%20zpr%C3%A1va%202017.pdf>

[23] DIAKONIE ČESKOBRASTRSKÉ CÍRKVE EVANGELICKÉ. *Výroční zpráva 2018*. [online]. Diakonie Českobratrské církve evangelické. 2019. [cit. 2023-03-06]. Dostupné z: <https://www.diakonie.cz/sites/default/files/2022-11/V%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD%20zpr%C3%A1va%202018.pdf>

[24] DIAKONIE ČESKOBRASTRSKÉ CÍRKVE EVANGELICKÉ. *Výroční zpráva 2019*. [online]. Diakonie Českobratrské církve evangelické. 2020. [cit. 2023-03-06]. Dostupné z: <https://www.diakonie.cz/sites/default/files/2022-11/V%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD%20zpr%C3%A1va%202019.pdf>

[25] DIAKONIE ČESKOBRASTRSKÉ CÍRKVE EVANGELICKÉ. *Výroční zpráva 2020*. [online]. Diakonie Českobratrské církve evangelické. 2021. [cit. 2023-03-06]. Dostupné z: <https://www.diakonie.cz/sites/default/files/2022-11/V%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD%20zpr%C3%A1va%202020.pdf>

[26] DIAKONIE ČESKOBRASTRSKÉ CÍRKVE EVANGELICKÉ. *Výroční zpráva 2021*. [online]. Diakonie Českobratrské církve evangelické. 2022. [cit. 2023-03-06]. Dostupné z: <https://www.diakonie.cz/sites/default/files/2022-11/V%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD%20zpr%C3%A1va%202021.pdf>

[27] DIAKONIE ČESKOBRASTRSKÉ CÍRKVE EVANGELICKÉ. *Zásady komunikace v Diakonii ČCE*. [online]. 2017. [cit. 2023-10-03]. Dostupné z: <https://helpdesk.diakonie.cz/res/archive/003/000521.pdf?seek=1516005457>

- [28] DIAKONIE ZÁPAD. *Výroční zpráva 2012*. [online]. Plzeň: Diakonie Západ. 2013. [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: <https://www.diakoniezapad.cz/res/archive/003/000471.pdf?seek=1499084073>
- [29] DIAKONIE ZÁPAD. *Výroční zpráva 2013*. [online]. Plzeň: Diakonie Západ. 2014. [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: <https://www.diakoniezapad.cz/res/archive/002/000362.pdf?seek=1498568768>
- [30] DIAKONIE ZÁPAD. *Výroční zpráva 2014*. [online]. Plzeň: Diakonie Západ. 2015. [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: <https://www.diakoniezapad.cz/res/archive/002/000363.pdf?seek=1498568809>
- [31] DIAKONIE ZÁPAD. *Výroční zpráva 2015*. [online]. Plzeň: Diakonie Západ. 2016. [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: <https://www.diakoniezapad.cz/res/archive/002/000364.pdf?seek=1498568841>
- [32] DIAKONIE ZÁPAD. *Výroční zpráva 2016*. [online]. Plzeň: Diakonie Západ. 2017. [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: <https://www.diakoniezapad.cz/res/archive/002/000365.pdf?seek=1498568874>
- [33] DIAKONIE ZÁPAD. *Výroční zpráva 2017*. [online]. Plzeň: Diakonie Západ. 2018. [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: <https://www.diakoniezapad.cz/res/archive/011/001325.pdf?seek=1529311053>
- [34] DIAKONIE ZÁPAD. *Výroční zpráva 2018*. [online]. Plzeň: Diakonie Západ. 2019. [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: <https://www.diakoniezapad.cz/res/archive/013/001529.pdf?seek=1561726063>
- [35] DIAKONIE ZÁPAD. *Výroční zpráva 2019*. [online]. Plzeň: Diakonie Západ. 2020. [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: <https://www.diakoniezapad.cz/res/archive/014/001740.pdf?seek=1592822897>
- [36] DIAKONIE ZÁPAD. *Výroční zpráva 2020*. [online]. Plzeň: Diakonie Západ. 2021. [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: <https://www.diakoniezapad.cz/res/archive/016/002011.pdf?seek=1624443158>
- [37] DIAKONIE ZÁPAD. *Výroční zpráva 2021*. [online]. Plzeň: Diakonie Západ. 2022. [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: <https://www.diakoniezapad.cz/res/archive/018/002272.pdf?seek=1664788819>

- [38] EVANGELU, Jaroslava Ester. *Krizová komunikace: efektivní zvládání krizových a zátěžových situací*. Ostrava: Key Publishing, 2013. Monografie. ISBN 978-80-7418-175-7.
- [39] HANYCH, Pavel. *Pomoc má mnoho tváří: Čtvrtstoletí obnovené Diakonie*. Praha: Diakonie Českobratrské církve evangelické, 2014. ISBN 978-80-87953-06-8.
- [40] HAUKE, Marcela. *Zvládání problémových situací se seniory: nejen v pečovatelských službách*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5216-7.
- [41] HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha: Grada, 2009. Expert. ISBN 978-80-247-2560-4.
- [42] CHALUPA, Radek. *Efektivní krizová komunikace: pro všechny manažery a PR specialisty*. Praha: Grada, 2012. Komunikace. ISBN 978-80-247-4234-2.
- [43] KRÖMER, Antonín, Petr MUSIAL a Libor FOLWARCZNY. *Mapování rizik*. V Ostravě: Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství, 2010. SPBI Spektrum. Červená řada, 68. ISBN 978-80-7385-086-9.
- [44] KRULIŠ, Jiří. *Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik – nástroj řízení úspěšných firem*. Praha: Linde Praha, 2011. ISBN 978-80-7201-835-2.
- [45] MAREK, Petr. Riziko a jeho pojetí: vědecké a umělecké. *Český finanční a účetní časopis*, 2011, r. 6, č. 3, s. 4-5. ISSN 1802-2200.
- [46] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010. Manažer. Komunikace. ISBN 978-80-247-2339-6.
- [47] MOTSCHNIG, Renate a Ladislav NYKL. *Komunikace zaměřená na člověka: rozumět sobě i druhým*. Praha: Grada, 2011. Psyché. ISBN 978-80-247-3612-9.
- [48] NĚMEC, Petr. *Public relations: komunikace v konfliktních a krizových situacích*. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-66-2.
- [49] NOVOSAD, Libor. *Tělesné postižení jako fenomén i životní realita: diskursivní pohledy na tělo, tělesnost, pohyb, člověka a tělesné postižení*. Praha: Portál, 2011. ISBN 978-80-7367-873-9.
- [50] ODDĚLENÍ VNĚJŠÍCH VZTAHŮ DIAKONIE ČCE. *Zpráva o činnosti*. Praha: Diakonie Českobratrské církve evangelické, 2012. ISBN 978-80-904711-2-2.

- [51] POKORNÁ, Andrea. *Komunikace se seniory*. Praha: Grada, 2010. Sestra. ISBN 978-80-247-3271-8.
- [52] PROCHÁZKOVÁ, Dana. *Bezpečnost, krizové řízení a udržitelný rozvoj*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010-. ISBN 978-80-86723-97-6.
- [53] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert. ISBN 978-80-247-4644-9.
- [54] SPRÁVNÍ RADA DIAKONIE ČCE. *Diakonické hodnoty: základní informace a výklad*. [online]. Praha: Diakonie Českobratrské církve evangelické. 2021. [cit. 2023-03-16]. Dostupné z: <https://www.diakonie.cz/res/archive/011/001353.pdf?seek=1551860809>
- [55] SPRÁVNÍ RADA DIAKONIE ČCE. *Organizační řád Diakonie ČCE*. [online]. Praha: Diakonie Českobratrské církve evangelické. 2021. [cit. 2023-03-16]. Dostupné z: <https://www.diakonie.cz/res/archive/021/002590.pdf?seek=1634286470>
- [56] TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-415-5.
- [57] TOMANDL, Jan, Jaroslav ČUŘÍK, Kristýna MARŠOVSKÁ a Tereza FOJTOVÁ. *Krizová komunikace: principy, zkušenosti, postupy*. Brno: Masarykova univerzita, 2020. Promedia., svazek 1. ISBN 978-80-210-9636-3.
- [58] VESELÁ, Iveta. BOČANOVÁ, Eva. *Havarijní a nouzové situace*. Diakonie Českobratrské církve evangelické. Písek. 2022. (interní dokument poskytnutý Střediskem Blanka)
- [59] VYMĚTAL, Štěpán. *Krizová komunikace a komunikace rizika*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2510-9.
- [60] ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert. ISBN 978-80-247-3156-8.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Tisková zpráva

PŘÍLOHA A – TISKOVÁ ZPRÁVA



TISKOVÁ ZPRÁVA

„SMRT HATEFREE“: Po kavárnách i pomáhající organizace

Sídlo Diakonie ČCE na pražských Vinohradech se stalo dalším cílem útoku proti HateFree místům v Praze

Praha, 25. 4. 2016: Vedle dalších míst v Praze se i Diakonie stala místem organizovaného útoku vandalů. Ti výhrůžným nápisem „SMRT HATEFREE“ a dalšími projevy vandalismu poškodili vstup do sídla Diakonie na pražských Vinohradech (Belgická ul. 22).



Události posledního víkendu v Praze vnímáme jako mimořádně znepokojivé. Cílem organizátorů těchto „protestů“ je nepochybně šířit strach a vyhrožovat těm, kteří se rozhodli podporovat ovzduší pokoje a rovného přístupu vůči všem. Diakonie však ze svých postojů nesleví a dál bude plnit své poslání, tedy pomáhat všem lidem bez rozdílu barvy pleti, sexuální orientace, náboženství nebo světonázoru.

„Nenecháme se zastrašit. Diakonie byla, je a bude místem otevřeným a bezpečným pro všechny bez rozdílu. Už proto, že naše práce stojí na křesťanských základech. Nenávist není řešení,“ sděluje ředitel Diakonie ČCE Petr Haška.

Všechny poškozené podniky či instituce spojuje zapojení do sítě HateFree Zone, tedy míst, jež deklarují přístup ke všem lidem bez nenávisť a násilí. Také Diakonie k těmto místům patří a patřit nadále bude.

Další foto na <http://goo.gl/1Llh6K>

O nás. Diakonie ČCE

Diakonie ČCE je druhá největší nestátní organizace zabývající se sociálními službami a občanskou pomocí. Celorepublikově poskytuje sociální, zdravotní a vzdělávací služby. Denně pomáhá tisícům klientů v nepříznivých životních situacích - ve více než 110 zařízeních po republice (střediska, speciální školy). Pracuje zde přes 1500 zaměstnanců a 1000 dobrovolníků. Diakonie nabízí 130 sociálních služeb registrovaných dle zákona o sociálních službách.

Kontakty

Pavel Hanych, tiskový mluvčí
T: 608 880 579, E: hanych@diakonie.cz

Pomoc má mnoho tváří

www.diakonie.cz