

Krizová komunikace ve vybrané organizaci

Lenka Krejčířiková

Bakalářská práce
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

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

Akademický rok: 2020/2021

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

Jméno a příjmení: **Lenka Krejčířiková**
Osobní číslo: **L18354**
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ovládání rizik**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Krizová komunikace ve vybrané organizaci**

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte literární rešerši zaměřenou na krizovou komunikaci.
2. Analyzujte současný stav krizové komunikace ve Vámi vybrané organizaci.
3. Na základě výsledků analýzy formulujte návrhy a doporučení pro eliminaci zjištěných nedostatků.

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

Seznam doporučené literatury:

1. EVANGELU, Jaroslava Ester. *Krizová komunikace: efektivní zvládní krizových a zátěžových situací*. Ostrava: Key Publishing, 2013. ISBN 978-80-7418-175-7.
2. CHALUPA, Radek. *Efektivní krizová komunikace: pro všechny manažery a PR specialisty*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4234-2.
3. TOMANDL, Jan, Jaroslav ČUŘÍK, Kristýna MARŠOVSKÁ a Tereza Fojtová. *Krizová komunikace: Principy – zkušenosti – postupy*. Brno: Masarykova univerzita, 2020. ISBN 978-80-210-9636-3.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Eva Hoke, Ph.D.**
Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce: **1. prosince 2020**

Termín odevzdání bakalářské práce: **14. května 2021**

L.S.

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

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

V Uherském Hradišti dne 2. prosince 2020

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

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

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala. V případě publikace výsledků budu uvedena jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

V Uherském Hradišti, dne: 14. 05. 2021

Jméno a příjmení studenta: Lenka Krejčířiková

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Předložená bakalářská práce se zaměřuje na aktuální téma krizové komunikace ve specifickém prostředí vybrané nemocnice Kyjov. Teoretická část je věnována objasnění základních pojmů komunikace, krize, krizová komunikace a riziko. Analytická část je zaměřena na krizovou komunikaci při procesu pořízení majetku. Pro posouzení rizik byly použity metody What if a matice rizik. Na základě výsledků analýzy jsou koncipovány návrhy opatření, které by krizovou komunikaci zefektivnily.

Klíčová slova: krize, komunikace, krizová komunikace, riziko, matice rizik, What if

ABSTRACT

The presented bachelor thesis focuses on crisis communication in a specific environment of a selected hospital Kyjov. The theoretical part is devoted to clarifying communication, crisis, crisis communication, and risk. The analytical part is focused on crisis communication in the process of property acquisition. For risk assessment were used What If and Risk matrices. Based on the analysis results, proposals were conceived for measures that would make crisis communication more effective.

Keywords: crisis, communication, crisis communication, risk, Risk matrices, What If

Nejdříve bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Evě Hoke, Ph.D., za podnětné rady a odbornou pomoc, kterou mi poskytovala při zpracovávání mé bakalářské práce a za čas, který mi věnovala. Současně bych chtěla poděkovat všem respondentům, kteří mi poskytli potřebné informace pro zdárné dopracování mé práce. Ráda bych poděkovala také své rodině a všem přátelům, kteří mě při vytváření této práce podpořili, a bez jejichž pomoci by nebylo možné práci dokončit.

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

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 KOMUNIKACE	11
1.1 OBECNÁ CHARAKTERISTIKA KOMUNIKACE	11
1.2 PROCES KOMUNIKACE	12
1.3 POSELSTVÍ KOMUNIKACE	13
1.4.1 Verbální komunikace	14
1.4.2 Neverbální komunikace	14
1.5 SMĚRY KOMUNIKACE	15
1.5.1 Sestupná komunikace.....	15
1.5.2 Vzestupná komunikace	16
1.5.3 Horizontální komunikace	16
1.5.4 Diagonální komunikace	16
1.5.5 Formální komunikace.....	16
1.5.6 Neformální komunikace.....	17
1.6 DRUHY KOMUNIKACE.....	17
1.6.1 Intrapersonální komunikace	17
1.6.2 Interpersonální komunikace	17
1.6.4 Meziskupinová komunikace.....	18
1.6.5 Masová komunikace.....	18
1.6.6 Mediální komunikace.....	18
1.7 STYL KOMUNIKACE	19
1.7.1 Kazatelský styl	20
1.7.2 Soudcovský styl	20
1.7.3 Programátorský styl	20
1.7.4 Moderátorský styl.....	20
1.7.5 Interakce komunikačních stylů	20
1.8 MODEL Y KOMUNIKACE	21
1.8.1 Lineární model	21
1.8.2 Interakční teorie	22
1.8.3 Transakční pojetí	22
2 KRIZOVÁ KOMUNIKACE	23
2.1 KRIZE	23
2.2 FÁZE KRIZE	24
2.2.1 Předkrizové období	25
2.2.2 Vypuknutí krize.....	28
2.2.3 Období po krizi	31
2.3 KRIZOVÁ SITUACE	32
2.4 KRIZOVÁ KOMUNIKACE A JEJÍ VÝVOJ	35

2.5	KRIZOVÝ MANAGEMENT	36
2.6	RIZIKO A INFORMACE	37
2.6.1	Informace	37
2.6.2	Riziko	37
2.6.3	Vnímání rizika.....	38
II	PRAKTICKÁ ČÁST	39
3	CÍL A METODIKA PRÁCE.....	40
4	CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE	41
4.2	HISTORIE A SOUČASNOST ORGANIZACE	42
4.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	43
4.4	HOSPODAŘENÍ ORGANIZACE.....	44
5	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	46
5.1	KOMUNIKACE V NEMOCNICI KYJOV	46
5.1.1	Komunikace s pacienty	46
5.1.2	Komunikace mezi zaměstnanci.....	47
5.1.3	Komunikace se zřizovatelem a obchodními partnery	47
5.1.4	Komunikace s médii.....	47
5.2	ROZHOVOR.....	47
5.2.1	Odpovědi na položené otázky provozně-technickému náměstkovi	48
5.2.2	Odpovědi na položené otázky vedoucí finanční účtárny	49
5.3	KRIZOVÁ KOMUNIKACE V NEMOCNICI.....	50
5.4	KRIZOVÁ SITUACE V DOBĚ KORONAVIRU	51
5.5	KRIZOVÁ KOMUNIKACE PŘI PROCESU POŘÍZENÍ MAJETKU	52
5.5.1	Požadavek na pořízení majetku.....	53
5.5.2	Realizace výběrového řízení na pořízení majetku.....	53
5.5.3	Proces uzavření objednávky či smlouvy	54
5.5.4	Proces přijetí faktury za pořízený majetek.....	56
5.6	WHAT IF A MATICE RIZIKA	56
5.6.1	Metoda What if	57
5.6.2	Matice rizika.....	58
5.6.3	Vyhodnocení	59
6	NÁVRH OPATŘENÍ.....	61
	ZÁVĚR	63
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	64
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	66
	SEZNAM OBRÁZKŮ	67
	SEZNAM TABULEK.....	68
	SEZNAM PŘÍLOH.....	69

ÚVOD

V životě každého člověka hraje komunikace důležitou roli. Komunikace představuje tok informací, sdělování si názorů a v neposlední řadě je to dorozumívání se vzájemně mezi sebou. Jednotlivé druhy komunikace používáme každodenně jak v osobním, tak profesním životě. Správně fungující komunikace je základním pilířem každé společnosti. Je důležité vhodně nastavit komunikační procesy tak, aby se společnost cítila bezpečně, fungovala bez komunikačních šumů a využila prostředků komunikace co nejefektivněji.

Téma bakalářské práce, které jsem si vybrala je „Krizová komunikace ve vybrané organizaci“, jejímž cílem bude analyzovat současný stav, popsat krizovou situaci a na základě zjištěných výsledků budou navrženy a doporučeny opatření pro eliminace zjištěných nedostatků.

Práce je rozdělena do dvou částí, a to na teoretickou a praktickou část. V teoretické části bude charakterizován pojem komunikace, její poselství, proces komunikace, jednotlivé směry a druhy komunikace a dále její styly a modely. V druhé části teoretické části bude provedena rešerše krizové komunikace včetně jejího vývoje, vymezení pojmu krize a jednotlivých fází, popsána krizová situace a pojem riziko a informace. Literární rešerše v teoretické části bude platformou pro praktickou část, kde bude analyzována krizová komunikace ve vybrané organizaci.

V úvodu praktické části bude rozebrán cíl práce a metodika sběru dat. Následně bude představen profil zkoumané organizace, její historie, organizační uspořádání a hospodaření. Při analýze současného stavu budou popsány jednotlivé prostředky komunikace, které organizace používá. V další části bude popsána krizová situace v době koronaviru, která nastala v návaznosti na vyhlášení nouzového stavu. V další krizové situaci bude rozebrána problematika při pořízení majetku a za pomoci rozhovorů budou identifikována rizika, která budou následně vyhodnocena metodou What if a maticí rizik. Po vyhodnocení získaných dat budou v závěru praktické části formulovány návrhy a doporučení pro eliminaci zjištěných nedostatků v organizaci.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KOMUNIKACE

Pro orientaci v problematice komunikace je potřeba znát správnou terminologii. V této části je shrnuto, co je nezbytné vědět o komunikaci mezi lidmi, je zde popsán proces komunikace a její poselství, rozdělení a styl komunikace.

1.1 Obecná charakteristika komunikace

Obecně lze říci, že komunikace je předávání si informací mezi sebou. Díky komunikaci se lidé mezi sebou dorozumívají, ať již verbálně či neverbálně.

Původní latinský výraz „communicare“ zahrnoval nejen sdělování, ale i sdílení, nikoliv někomu něco vnucovat. Právě toto „sdělování“ a „sdílení“ je podstatným aspektem pro psychologické zkoumání komunikace. Sdělování znamená proudění informací ze zdroje k příjemci, přenos nebo vytváření znalostí. Cesta od sdílení k vnučování je přímá a dobře dlážděná – a vcelku zákonitě vede k ohrožení dobrých vztahů mezi lidmi a narušení stability společností (Jiřincová, 2010; Plamínek a Franc, 2012)

Existuje nespočet definic komunikace, z nichž se odvozují různá hodnocení toho, jak se lidé ve společnosti vzájemně dorozumívají. Komunikace slouží také jako prostředek socializace, není jenom sdělováním, ale také participací, nemá jenom věcný, ale i vztahový charakter. (Heger a Patočka, 2012)

Pokorná popisuje komunikaci jako vztah aspoň mezi dvěma subjekty, kteří o sobě vědí a společně subjektivně sdílejí, prožívají a reagují na určitou objektivní situaci. Objektem komunikace je potom to, jak na tuto situaci reflektují, jak ji řeší a na ni společně reagují. (Pokorná, 2006)

Ivan Gladkij dále dodává, že komunikace je prostředek, který může sloužit různě velké skupině lidí k dosažení cíle. Problémy mezilidských vztahů jsou zpravidla problémy komunikace. Základem efektivní komunikace je aktivní naslouchání. Nejde jen o to slyšet, co druhý říká, ale také chápat a porozumět tomu, co říká, tedy správně interpretovat, co nám partner sděluje. (Gladkij et al., 2003)

Dle Plamínka je komunikace mezi lidmi proces jen zdánlivě jednoduchý. Ve skutečnosti je natolik složitý, že je pro jeho pochopení účelně vytvářet různé zjednodušující modely. (Plamínek a Franc, 2012)

1.2 Proces komunikace

Komunikace je procesem, který se odehrává mezi zdrojem (komunikátorem) a příjemcem (komunikantem) jako „vysílání a přijímání vzkazů“. Důležité je také to, kdy dochází ke sdělení, zda má aktuální informační hodnotu z hlediska současné situace. Neméně důležité je také to, s jakým efektem komunikujeme. Proces komunikace začíná „vysílající“ osoba, která má své zájmy, cíle, zaujetí apod. Záměr má obsah, formu a obsah sdělení má pro mluvčího určitý význam, který ho převede do vnímatelných a druhou obou rozpoznatelných znaků, do sdělitelné formy, tj. do slov. Tomuto převodu se říká kódování. Znaky jsou vyslány na cestu komunikačním kanálem, kdy může dojít vlivem působení šumu z okolí k úbytku informací a dochází ve vzájemné komunikaci občas k nepochopení. (Jiřincová, 2010)

Primární úkolem je přimět posluchače, aby vás chtěl slyšet. Ve společnosti jsou i takový lidé, kteří jsou schopni opakovat doslova příkazy, kterým vůbec nerozumějí. Z tohoto důvodu by manažer neměl naivně spoléhat na to, že zpráva dojde až na místo určení zcela v pořádku. A měl by cestu svého sdělení kontrolovat a občas provést i „měření kvality přenosu“. (Jiřincová, 2010)

Prvky procesu

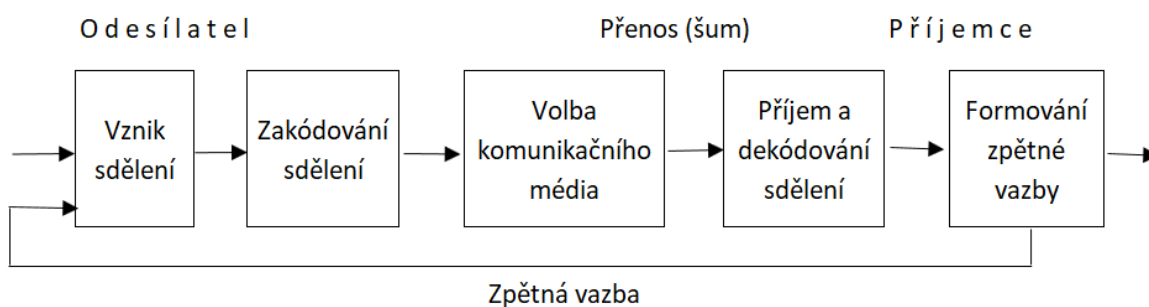
- Komunikátor – ten, kdo má myšlenky, záměry, informace, důvod ke komunikaci
- Kódování – převedení komunikátorových myšlenek do systematického souboru symbolů
- Zpráva – výsledek kódovacího procesu
- Prostředek – nositel zprávy
- Dekodující příjemce – dekodování zprávy příjemce na základě vlastních zkušeností a referenčního obsahu zprávy
- Zpětná vazba – reakce příjemce/ců na sdělení
- Šum – všechny možné faktory měnící záměr zprávy a její pochopení či přijetí. (Pokorná, 2006)

Jak uvádí Gladkij je důležité při správné komunikaci minimalizovat šumy (např. srozumitelné sdělování svých rozhodnutí, zadávání úkolů). Aktivní naslouchání lze uplatnit

nejen v komunikaci se zaměstnancem, ale také se stěžovatelem, nerozhodnutým zájemcem o službu apod. (Gladkij et al., 2003)

Jiřincová dále doplňuje, že pokud chce být člověk správně vyslyšen, musí poskytnout kompletní zprávu. Pokud chceme porozumět, musíme především pozorně naslouchat. (Jiřincová, 2010)

Proces komunikace je možné shrnout do čtyř bodů, které jsou znázorněny na obrázku č. 1 tzv. myšlenkový proces měnící se na komunikační mezi dvěma a popřípadě více lidmi.



Obrázek 1 Schéma komunikačního procesu (Vymětal, 2008)

Proces komunikace zachycuje body „kde – kdo – kdy – s kým – proč – s jakým výsledkem – za jakým účelem“ (Evangelu, 2013).

1.3 Poselství komunikace

Pokud hovoříme s druhou osobou či lidmi, vyskytuje se v naší vzájemné komunikaci šest poselství:

1. Co jsme chtěli říci,
2. co bylo skutečně řečeno,
3. co druhé osoby slyšely,
4. co si druhé osoby myslí, že slyšely,
5. co druhé osoby říkají na to, co jste si mysleli, že slyšely,
6. jak vy vnímáte to, co druhé osoby řekly o tom, co si myslí, že slyšely. (Pokorná, 2006)

S komunikací jsou spojeny pojmy syntax, sémantika a pragmatika. Syntax neboli skladba jazyka se zabývá předáváním zpráv. Řeší např. problematiku kódování, komunikační kanály, kapacitu komunikace, ruchy, redundanci apod. Sémantika mimo jiné věnuje pozornost tomu, jaký význam danému slovu připisuje mluvní a jaký posluchač, zda oba rozumějí použitým symbolům, metaforám a jiným jazykovým složkám. Pragmatika řeči se zajímá o chování osob zúčastněných na procesu komunikace, o rozbor vztahů komunikujících osob v konkrétní situaci, o efektivitu sdělení. Rozebírá takové fenomény jako ovlivňování, přesvědčování, odmítání, přijímání atp. (Jiřincová, 2010)

1.4 Rozdělení komunikace

Když spolu komunikujeme, používáme dva signalizační systémy, které jsou spolu navzájem provázány a jedná se verbální a neverbální. (Jiřincová, 2010)

1.4.1 Verbální komunikace

Verbální komunikace je procesem výměny informací mezi lidmi prostřednictvím soustavy zvukových nebo grafických znaků. Tuto soustavu nazýváme jazykem a na každý jazykový znak je vázán význam. Základní význam spojený s konkrétním znakem (např. se slovem) je věcí společenské dohody a nazývá se denotát. Konotace jsou zcela subjektivní, konkrétní mluvčí či posluchač, připisuje určitému slovu osobní význam a pod určitým slovem si představuje něco do určité míry odlišného od představy druhého člověka. (Jiřincová, 2010)

Mezi nejrozšířenější formou komunikace v organizaci patří verbální komunikace a to s jejími přednostmi a nedostatky. Ve vnitřní komunikaci se oceňuje především úspora času, bezprostřední zpětná vazba, rychlost, účinnost, neverbální signály a zvýšená pravděpodobnost porozumění. (Vymětal, 2008)

Jiřincová uvádí, že řeč mluvenou nebo psanou označujeme jako digitální komunikaci. Ta je podporována analogovými komunikačními prostředky: k mluvené a psané řeči si vytváříme obrazy. Obrazy se týkají toho, co slyšíme nebo čteme, které nemusí být vždy přesné, mohou být i klamné a velmi často mohou vést k nedorozumění. (Jiřincová, 2010)

1.4.2 Neverbální komunikace

Neverbální komunikaci můžeme chápat jako komunikaci bez slov a slouží jako doplňující prostředek k verbální komunikaci. Tato komunikace existovala dávno předtím, než se vyvinula řeč. (Pokorná, 2006)

Druhy neverbální komunikace jsou obvykle rozlišovány podle prostředků, jimiž mluvčí své sdělení vyjadřuje:

- **Vizika** – kontakt očí, vzájemné pohledy, délka očního kontaktu, apod.
- **Mimika** – pohyby tváře, především úst, očí, nosu.
- **Kinetika** – celkový pohyb těla a chůze.
- **Gestika** – pohyby rukou.
- **Haptika** – dotyky, podávání rukou, poplácávání apod.
- **Chromenika** – vyjadřování, strukturování a užívání času vůči jiným lidem.
- **Paralingvistika** – zahrnuje tyto charakteristické rysy - přízvuk a slovosled, hlasitost řeči, rychlost řeči, plynulost řeči, intonace, chyby v řeči, kvalitu řeči, vokalizace.
- **Proxemika** – vzdálenost od partnera, přibližování a vzdalování se.
- **Posturologie** – polohy těla, nohou, rukou apod..
- **Teritorialita** – velikost prostoru, který si člověk okolo sebe vytváří a kam pustí jen toho, koho chce. (Jiřincová, 2010)

Jak zmiňuje Pokorná je důležité si zapamatovat, že nesprávným neverbálním projevem může často dojít nejen k nedorozumění, ale také k tragickým omylům. Ne vše, co vnímáme určitým způsobem, je možné považovat za realitu. (Pokorná, 2006)

1.5 Směry komunikace

V rámci jedné organizace se obvykle setkáváme z hlediska komunikačních kanálů s komunikací sestupnou, vzestupnou, horizontální, diagonální, formální a neformální. Z hlediska forem komunikace se vyskytuje převážně komunikace ústní a písemná. (Vymětal, 2008)

1.5.1 Sestupná komunikace

Ve své knize Vymětal popisuje, že sestupná komunikace směřuje z vyšších organizačních stupňů k nižším (od nadřízeného k podřízenému). Je obvykle realizována pracovními instrukcemi, oběžníky, oficiálními dokumenty, prohlášeními, procedurami, manuály, organizačními směrnicemi, příkazy, řízenou dokumentací, interními publikacemi

(podnikové noviny, podniková literatura), intranetem, zápisy z porad, popisy práce, instrukcemi, příkazy v písemné i ústní formě apod. (Vymětal, 2008)

1.5.2 Vzestupná komunikace

Vzestupná komunikace zabezpečuje tok informací z nižšího organizačního stupně k vyššímu (od podřízeného k nadřízenému). Bývá realizována diskuzí na poradách, schůzích a konferencích, schránkami pro návrhy a připomínky všech spolupracovníků, „dny otevřených dveří“ u vedoucích pracovníků organizace, zprávami apod. (Vymětal, 2008)

1.5.3 Horizontální komunikace

Horizontální komunikace (laterální, příčná) zahrnuje komunikaci pracovníků na stejné organizační úrovni, pracovníků jednoho týmu nebo pracovníků na různé organizační úrovni, ale v jiné vertikální linii řízení (například diskuze mezi vedoucím provozu a technickým ředitelem). Tento způsob komunikace zabezpečuje zejména neformální, spontánní koordinaci činností, nezbytné k efektivnímu fungování organizace. Někdy je tento způsob komunikace považován za neefektivní a podceňuje se při něm skutečnost, že **týmem jsou všichni spolupracovníci** organizace, bez ohledu na momentální funkční a hierarchické zařazení. (Vymětal, 2008)

1.5.4 Diagonální komunikace

Diagonální komunikace je nejméně používaným způsobem komunikace v organizaci. Používá se, jestliže je efektivnější než ostatní typy komunikace (například z hlediska času) a její předností je to, že probíhá neomezeně mezi různými organizačními úrovněmi různých útvarů organizace a nemusí tedy dodržovat vertikální organizační strukturu (může obcházet nadřízené). (Vymětal, 2008)

1.5.5 Formální komunikace

Formální komunikace vyplývá z organizační struktury organizace a má za cíl jednak informovat spoluzaměstnance o způsobu fungování organizace, jednak jim přiblížit vnitřní chod organizace. Tím pracovník pronikne do jemností organizační struktury, ztratí pocit anonymity, stane se více aktivní, nabývá přesvědčení, že je pro organizaci důležitý i on sám a že i jeho názor má odpovídající význam. Tato identifikace pracovníka s organizací má za následek vyšší loajalitu a vyšší výkon. (Vymětal, 2008)

1.5.6 Neformální komunikace

Neformální komunikace vychází z náhodných setkání a osobních kontaktů mezi spoluzaměstnanci a je stejně významná jako komunikace formální. Pro zaměstnance organizace je neformální komunikace nezbytnou nutností, protože je pro její účastníky vítaným uvolněním, zpestřením i zábavou, nekladoucí na komunikující žádné nároky. Neformální komunikace se může stát v organizaci i problémem, pokud se stane bezcílným tlacháním na úkor efektivního využívání pracovní doby. (Vymětal, 2008)

1.6 Druhy komunikace

Pro obsah a průběh komunikace je důležité také kvantitativní hledisko, které je nepominutelným aspektem kontextu sdělování informací. Z tohoto pohledu rozlišujeme několik druhů komunikace. (Heger a Patočka, 2012)

1.6.1 Intrapersonální komunikace

Intrapersonální komunikace je specifická tím, že se týká jediné osoby, která si ve svém vědomí přehrává vnitřní dialog, jenž předchází komunikačnímu vyjádření, ale může také následovat po ukončení komunikace, jako její doznění a interpretace přijatých sdělení. Probíhá u každého účastníka komunikace, aniž si to mnohdy uvědomujeme. Vnitřní řeč je prováděná operacemi se znaky, projevují se v ní kromě racionálních momentů také emoce, spojené s hodnocením a přejímané kulturní vzorce. Intrapersonální komunikace je nezbytným, často nevědomým a pro adresáta neviditelným doplňkem dalších druhů komunikace, dokonce jejich nezbytným subjektivním předpokladem. (Heger a Patočka, 2012)

1.6.2 Interpersonální komunikace

Interpersonální nazývána i jako mezilidská komunikace se týká zpravidla osob, které se nacházejí tváří v tvář v jednom prostoru a čase. V ideálním případě se při tomto druhu mezilidského kontaktu uplatňuje transakce, protože vnímavost blízkých osob je vyšší než vnímavost většího množství osob ve skupině. Tento druh komunikace nevyklučuje ani nepřímou formu (psaní dopisu, sms zprávy, telefonát), při níž jsou známé oddělené fáze procesu interakce. (Heger a Patočka, 2012)

1.6.3 Skupinová komunikace

Při charakteristice skupinové komunikace je potřeba nejdříve si upřesnit pojem skupina. Definice bývají různé, považují někteří autoři za nejmenší skupinu již dvojici tzv. dyádu a tím ztotožňují skupinovou a interpersonální komunikaci. J. Janoušek naopak tvrdí: „Minimální skupinou je triáda.“ Při skupinové komunikaci nejde o pouhý součet dílčích interpersonálních komunikací. Je přítomen větší počet účastníků než mluvčích. Aktivní komunikátor a jeho naslouchající partneři rozvíjí transakční model komunikace. Pasivní členové skupiny se zapojují do komunikace tehdy, když uplatní interakční vazby. Komunikační kanály se mohou prolínat, kombinovat, v časově omezené míře vzájemně vylučovat, z komunikačních kanálů se mohou rozvést sítě. Jednotlivé druhy komunikace se nejen doplňují a koordinují, ale také se překrývají a vzájemně si konkurují. Obrovské množství možností jak, o čem a s kým komunikovat klade velké nároky na individuální výběr každého účastníka komunikace. (Heger a Patočka, 2012)

1.6.4 Meziskupinová komunikace

Meziskupinová komunikace probíhá většinou v ritualizované nebo formalizované podobě, komunikátory bývají vybraní členové daných skupin a v případě jejich neshody může být do ní zapojen také neutrální zprostředkovatel. Bývá častý jevem při styku mezi komunitami a organizacemi, nevylučuje se ani možnost konvergence menších skupin do skupiny větší nebo naopak vznik menších skupin při napětí ve větší skupině. (Heger a Patočka, 2012)

1.6.5 Masová komunikace

Masová komunikace je typická pro současnou moderní dobu, jež umožňuje sdílení myšlenek a citů velkým skupinám lidí současně. Je třeba odlišit (post)moderní masu, která se neváže na konkrétní prostor a čas, od davu, jenž funguje jako amorfni, nestrukturovaný sociální útvar s totožnými emocemi a pudovými reakcemi, spojený s konkrétním místem a časem. (Heger a Patočka, 2012)

1.6.6 Mediální komunikace

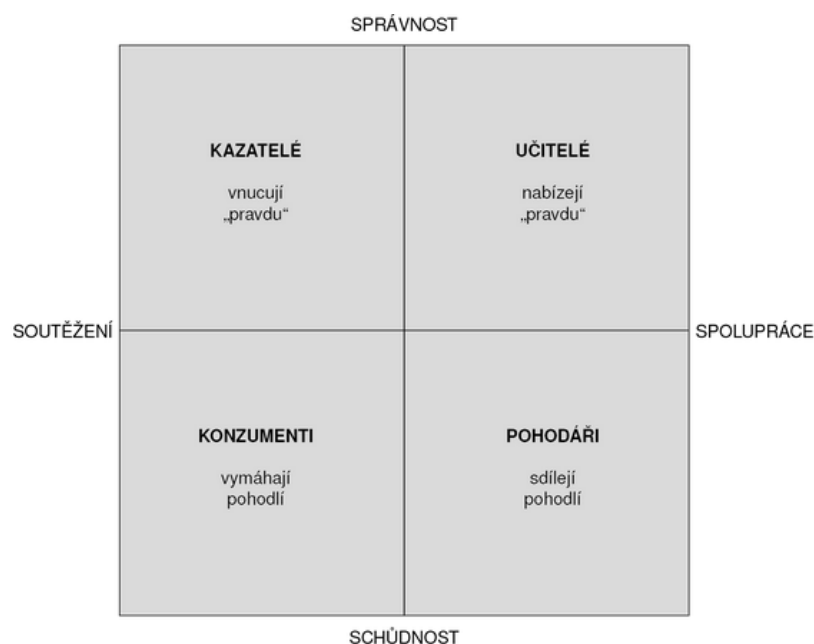
Mediální komunikace se projevuje podobně jako masová komunikace, přičemž média se chápou především jako prostředek masové komunikace. Vývoj technologií ale přispěl k individualizovanější podobě mediální komunikace, která může být také formou nepřímé interpersonální nebo skupinové komunikace. Komunikační kanály se mohou zmnožovat, kombinovat, působit v různém prostoru a čase. (Heger a Patočka, 2012)

1.7 Styl komunikace

Každý člověk má osobitý styl komunikace, který může měnit jen v určitém rozmezí. Tento styl nám je vlastní a do značné míry nás identifikuje podobně jako otisky prstů. Na vzniku konkrétního komunikačního stylu určitého člověka se podílejí čtyři vrstvy pyramidy, které jsou zobrazeny na obrázku č. 2. Tyto specifické rysy u jednotlivých osob vznikly z velké části již v raném dětství, ale jejich vývoj se nezastavuje ani v dospělosti. (Plamínek a Franc, 2012)

Heger a Patočka zmiňují, že komunikační styl je důležitý zejména u jednoznačně vymezeného komunikačního kanálu, kde můžeme identifikovat mluvčího i adresáta lépe než ve složitější komunikační síti, která je amorfní, nepřehledná a obsahuje množinu potenciálních komunikátorů i nepředvídatelných adresátů. V literatuře se nejčastěji používá rozdělení na demokratický, autoritativní a liberální komunikační styl. Z hlediska organizačního jednání je zajímavá typologie H. Robbinse, rozlišující styl analytický, řídicí, přátelský a expresivní. (Heger a Patočka, 2012)

Pochopení komunikačních stylů by nám mělo pomoci nahlížet přes plot k sousedům, odlišné komunikační přístupy a jejich nositele poznávat, chápat a rozumět si s nimi. Dle Plamínka máme čtyři komunikační typy lidí, které jsou symbolicky nazváni jako kazatel (pevný a mluvný), soudce (pevný a nemluvný), programátory (pružní a nemluvný) a moderátory (pružní a mluvný). (Plamínek a Franc, 2012)



Obrázek 2 Interaktivní typy lidí (Plamínek a Franc, 2012)

1.7.1 Kazatelský styl

Kazatelé jsou nositeli pevných názorů a zásad spojených s ochotou se o tyto názory s ostatními dělit a více či méně urputně jim je nabízet k převzetí. Dominují skupinám, do lidských skupin přinášejí impulsy a děj. (Plamínek a Franc, 2012)

1.7.2 Soudcovský styl

Soudcové mají své pevné názory a stálé hodnoty, jen si je nenechávají pro sebe. Jsou uzavření, ale mnozí čekají spíše na příležitost k činu než na šanci promluvit. Mnoho soudců v sobě s ubíhajícím časem nachází nutkání se nějak projevit. (Plamínek a Franc, 2012)

1.7.3 Programátorský styl

U programátorů potkáváme nový rys, kterým je ochota a schopnost přizpůsobit se, být flexibilní, hledat a přijímat nové pohled, měnit názory a stanoviska v souladu s probíhajícími změnami a vývojem podmínek. Programátor je otevřen argumentům, jsou spíše nemluvní, ale umějí pozorně naslouchat a bystře pozorovat a jsou poměrně často akční. (Plamínek a Franc, 2012)

1.7.4 Moderátorský styl

Moderátoři jsou pružní a mluvní, tento komunikační styl je založen na otevřenosti vůči podnětů a potřebě katalyzovat děje, kde se jedná o mezilidské vztahy a interakce. Moderátoři často a lehce vstupují do debat. Tento komunikační styl se stává na trhu přístupů a dovedností stále hodnotnějším zbožím. (Plamínek a Franc, 2012)

1.7.5 Interakce komunikačních stylů

Jednotlivé typy komunikačních stylů se vzájemně potřebují a jednotlivé typy jsou navzájem propojeny. Díky tomu může docházet k zásadním konfliktům mezi nositeli určitých komunikačních stylů, a to hlavně mezi lidmi konfliktního motivačního založení. Je velmi důležité vnímat rozdíly mezi lidmi a uplatnit jednu z nejdůležitějších komunikačních zásad, a to je postup, kdy ještě předtím, než se na svého komunikačního partnera začneme zlobit, z důvodu, že se chová jinak, než očekáváme, vždy bychom měli zvážit, zda to dělá opravdu proto, aby nás naštvál, nebo spíše protože, je prostě jiný než my. (Plamínek a Franc, 2012)

1.8 Modely komunikace

V této části budou rozebrány tři základní modely ve vývoji pohledů na komunikaci. Každý manažer by si měl být vědom funkcí komunikace a cíle, kterého se má komunikováním dosáhnout, a to ještě dřív, než otevře ústa. Obsah a forma sdělení by měly být v souladu. Jasná identifikace cíle odůvodní typ komunikace, neboť komunikace má svůj účel. K důležitým cílům komunikace patří vytvoření vzájemně dobrého vztahu mezi komunikujícími – to je klíčový faktor úspěšné komunikace. Funkce komunikace není vždy zcela zjevná. Často jde o zjevnou a popíranou manipulaci – manipulátor implicitně dodává co má z informace příjemce vyvodit, co si nad ní pomyslet atd. (Jiřincová, 2010)

Průběh komunikace můžeme schematicky znázornit na modelech, které se liší povahou komunikačního kanálu. Komunikačním kanálem budeme nazývat sociální a technické podmínky, vytvořené pro přenos informace. Komunikační kanál se nedá vymezit přesně fyzicky, protože je prostorově a časově velmi variabilní. Jestliže je přítomno větší množství aktérů komunikace, fungují různorodé kanály a jejich zřetězením, prolnutím nebo zkombinováním vzniká komunikační síť. Na jedné straně komunikačního kanálu stojí původce sdělení, komunikátor v podobě mluvčího nebo pisatele, na opačném konci se nachází příjemce zprávy recipient, vnímatel nebo posluchač, obecně adresát sdělení. Pro vyjádření toho, co sdělujeme budeme používat neutrální slovo informace nebo výraz sdělení, přičemž je důležité si uvědomit, že jejich součástí je nejen to, co se předává ale také kdo komu jak co předává. (Heger a Patočka, 2012)

1.8.1 Lineární model

Nejjednodušší lineární model komunikace je založený na jednosměrném předávání informace mezi komunikátorem směrem k adresátovi. (Heger a Patočka, 2012). Jiřincová popisuje, že mluvení a naslouchání probíhají asymetricky, tedy když někdo mluví, nenaslouchá, a když naslouchá, tak nemluví. Tento model nedokáže akceptovat vzájemnou interakci při výměně názorů mezi dvěma jedinci např. při dialogu. Je to vlastně neúplná forma komunikace, protože chybí zpětná vazba. Na principu lineárního modelu fungují sdělovací prostředky, např. televize, časopisy, billboardy, knihy, některé internetové stránky, které nám dovolují přijímat sdělení, ale nedovolují mu sdělit naše vlastní myšlenky. Autoritativní sdělení manažera bez možnosti podřízených reagovat patří také do této skupiny. (Jiřincová, 2010)

Heger a Patočka zmiňují, že tento monologický a nedemokratický model se používá v prostředí, kde mezi komunikátorem a adresátem fungují vztahy nadřazenosti a podřazenosti znemožňující rovnocenný dialog (např. vztah rodiče a dítěte, vedoucího a řadového zaměstnance). Komunikátor je v pozici lépe informované osoby, která je doprovázena mocenským postavením. (Heger a Patočka, 2012)

1.8.2 Interakční teorie

Podle interakční teorie se pozice mluvčího a posluchače střídají, zatímco jeden mluví, druhý naslouchá a posléze odpovídá na to, co mu bylo sděleno. Mluvení a naslouchání je stále považováno za oddělené akce, které tatáž osoba neprovádí současně. Do této kategorie můžeme např. zařadit i firemní komunikaci prostřednictvím intranetu. (Jiřincová, 2010)

1.8.3 Transakční pojetí

Každá osoba je současně jako mluvčí a posluchač. Ve stejném okamžiku, kdy člověk něco sděluje, tak také přijímá sdělení ze své vlastní komunikace a z reakce posluchače. Jednotlivé prvky komunikace jsou vzájemně provázané a závislé. Komunikaci sami produkujeme, ale sami jsme také jejím produktem – pozměňuje naše myšlení, postoje a emoce. Komunikací můžeme změnit druhého člověka a vlivem komunikování se sami měníme. Je poměrně obtížné porozumět komunikační výměně, když se na ní ve stejnou chvíli podílíme, jsme její součástí, jsme jí ovlivňováni, a zároveň ji spoluvytváříme a ovlivňujeme (jsme emocionálně angažováni). Tento model ukazuje skutečnou náročnost komunikačního procesu. Komunikace zkrátka není jednoduchý proces. (Jiřincová, 2010)

Funkce a komunikování	Účel komunikace (cíl)
Funkce informativní	informovat - předat zprávu, doplnit jinou, oznámit, prohlásit...
Funkce instruktážní	instruovat - naučit, zasvětit, navést, poradit, vysvětlit, dát recept...
Funkce persuasivní	přesvědčit , aby adresát (po)změnil názor - získat někoho na svou stranu, zmanipulovat, docílit, ovlivnit...
Funkce zábavní	pobavit - rozveselit druhého, rozveselit sebe, rozptýlit, "jen tak" si popovídat...

Obrázek 3 Funkce a účely komunikace (Jiřincová, 2010)

2 KRIZOVA KOMUNIKACE

V následující kapitole je vysvětlena základní terminologie krizové komunikace. Pod pojmem krize si můžeme představit vyvrcholení životní či pracovní situace v zátěžových situacích nebo rozhodující chvíle v daném okamžiku. Dále krizí můžeme procházet v těžké životní situaci. Krize má mnoho podob a nemusí být pro společnost vzata jen ve smyslu hrozby, ale může pro nás znamenat i příležitost.

2.1 Krize

V odborné literatuře se setkáváme s různými definicemi slova krize.

Chalupa popisuje mimo jiné krizi, která „*představuje moment v historii firmy, který nenávratně mění její firemní kulturu a podnikání jako takové. Krize je situace, kdy už nic není, jako předtím.*“ Platí, že čím významnější, důležitější a bohatší firma je, tím větší je pravděpodobnost, že se dostane do krize. (Chalupa, 2012, s. 25)

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

Tomandl doslova popisuje, že krize představuje hrozbu a zároveň i výzvu, ale zároveň z nepříjemné situace můžeme vyčíst i pozitivní publicitu. Krizi stručně shrnul definicí „*krize je náhlá, svízelná situace, která způsobuje nejistotu a zmatek a vyžaduje urgentní řešení a komunikační zajištění. Neřešená krize vede k finančním ztrátám, může poškodit reputaci organizace, vztahy s vnějším světem i uvnitř organizace. V extrémních případech krize ohrožuje základní zájmy nebo samotnou existenci organizace*“. (Tomandl et al., 2020, s. 18)

Kubíčková a Rais uvádí, že „*krizí firmy obvykle rozumíme situace ve firmě, které představují trvale nebo po delší dobu negativní odchylku od normálního stavu*“. Příčinou krize může být mimo jiné nereagování na vnější změny v okolí podniku, špatně nastavená komunikace na úrovni zaměstnanců a manažerů, nefunkční organizační struktura či kybernetické útoky atd. Nadčasový a velmi zajímavý názor měl již v minulém století Tomáš Baťa, který v roce 1932 řekl, že mravní bída je příčina, hospodářský úpadek je důsledek. (Kubíčková a Rais, 2012, s. 39)

Smejkal a Rais ve své knize zmiňují, že krize se ve firmě může vyvíjet buď pomalu např. růstem nákladů, které není možné převést do tržní ceny, zvýšenou fluktuací pracovníků atd. nebo náhle bez varovného předchozího signálu např. výpadky dodávek, povodeň, jiné katastrofy atd.. (Smejkal a Rais, 2013)

Tomandl poukazuje na to, že komunikační krize hrozí každému člověku, každé instituci či firmě a hlavní otázku, kterou si musíme položit, není zda nám krize hrozí, ale kdy. (Tomandl et al., 2020)

Krize spojená s pozorností médií a veřejnosti může postihnout třeba i zapadlé okresní muzeum, univerzitu nebo turistický kroužek. Jinak ale samozřejmě platí, že některé obory jsou rizikovější než jiné. Vysoké riziko komunikačních krizí je u politiků a politických stran. V komerční sféře bývají jako nejrizikovější uváděny sektory jako je doprava a logistika, stavebnictví, potravinářský průmysl, chemický průmysl, rafinérie, ekologicky rizikové provozy a farmaceutický průmysl a zdravotnictví. (Tomandl et al., 2020)

Dle Chalupy může krize vznikat následovně:

- **Dlouhodobá existence** zárodku/zárodků krize, nebo naopak její **náhlé propuknutí**
- Okamžité dopady – **omezuje běžný chod** firmy nebo instituce, případně ho **zcela paralyzuje**
- Dlouhodobé následky – **neschopnost plnit podnikatelský plán** nebo **dostát dalším závazkům**. (Chalupa, 2012)

Krize byla definována a nyní budou v následujících odstavcích představeny jednotlivé fáze krize.

2.2 Fáze krize

Jak je uvedeno v předchozí kapitole krize může začít pozvolně, nenápadně, bez výraznějších projevů a nemusíme si ji vůbec všimnout. Nebo naopak nastoupí velmi razantně s rychlostí, která nám může vzít dech. (Chalupa, 2012)

Krizi můžeme přežít, pokud na ni budeme adekvátně připraveni. Celý proces krize můžeme rozdělit do tří fází, aby odpovídal jednotlivým etapám vývoje krizové situace: předkrizové období, čas vlastní krize a dobu po krizi. (Chalupa, 2012)

2.2.1 Předkrizové období

Jak uvádí Zuzák a Königová měla by být v zájmu podniku včasná identifikace vznikající krize v rámci kauzálního krizového řetězce co nejbližší k jeho počátku. Právě čas je rozhodujícím faktorem pro eliminaci krize a jejího dopadu na podniky. Identifikace krize v její latentní fázi a rychlé nastartování procesu krizového řízení dává podstatně větší naději na úspěch, než je tomu v případě chápání krize a krizového řízení v užším pojetí, tj. pouze jako reaktivního přístupu k řešení vzniklé krize. (Zuzák a Königová, 2009)

Před hrozící krizí již od počátku lidské existence používáme ústní a písemnou komunikaci, kdy se snažíme chránit před případnými riziky. (Walaski, 2011)

Mohlo by se zdát, že krizová komunikace existuje a nachází uplatnění jen během krize. Realita je však jiná. Důležité není samotné komunikační zajištění započatých krizí, ale také prevence a příprava. A nejlépe zvládnutou krizí je samozřejmě ta, které se podařilo zcela předejít. Přesto zůstává smutnou skutečností, že odborníci na krizovou komunikaci bývají často do firem a dalších organizací voláni až ve chvíli, kdy na dveře tlučou novináři a „mediální požár“ se už naplno rozhořel. Co lze tedy udělat pro to, aby ke krizi vůbec nedošlo? Jde o kvalitní bezpečnostní opatření k předcházení nehod nebo havárií v provozu, dále o transparentní a etické chování, které eliminuje riziko „paragrafových krizí“ a konfliktů se zákazníky, dozorovými orgány i aktivisty. Velmi důležité je také řešit konflikty dříve, než prosáknou na veřejnost, naslouchat hlasům zaměstnanců i kritiků vně firmy a nepodceňovat zdánlivě marginální spory a kontroverze. (Tomandl et al., 2020)

Chalupa zmiňuje, že dobře odvedená práce v předkrizovém období nám umožní efektivní přípravu také na propuknutí krize, kterou neočekáváme. Prostřednictvím nástrojů, které budeme používat během předkrizového období, zároveň můžeme působit preventivně. Cílem je připravit se na vypuknutí možné krize, respektive odhalit slabá místa, která by mohla vést ke krizi. Jedním slovem jde o prevenci. (Chalupa, 2012)

Je důležité mít dostatek informací, pochopit správně dynamiku informačního pole, pozici jednotlivých hráčů a soustavně s nimi pracovat. Předpokladem úspěchu během krizové komunikace je mimo jiné kvalitní a dobře organizovaná práce s médii. Pravidelná komunikace s novináři umožní zároveň odhalit možné zárodky krize. Je důležité zmínit, že čas je v rámci krizové komunikace ta nejcennější komodita. Podobně důležité je, abychom sledovali místa, kde se na internetu vyskytují zaměstnanci a sledovali jejich výroky, pokud jsou jakkoliv spojeny s názvem firmy, mohou poškozovat naši společnost a její dobré jméno.

Totéž se může týkat také jejich jednání zprostředkovaného fotografiemi nebo zaznamenaného na video.

Základní myšlenkou krizové komunikace v předkrizovém období je:

- Ujasnit si, jaké krize nám hrozí a sestavit si jejich seznam
- Promyslet si, jak budeme postupovat v případě, že krizi skutečně propukne
- Nezaměřit se však pouze na možnost vypuknutí krizí
- Jednoduchá analýza pro odhalení dřímajících rizik nestačí
- Na základě výsledků auditu pak připravit scénář krizové komunikace
- Ještě před provedením auditu sestavit krizový komunikační tým a připravit se po všech stránkách na zvládnutí krize
- Zároveň začít pracovat na posílení svých vztahů s médii a dostat je na špičkovou úroveň (Chalupa, 2012)

Tomandl rozčlenil přípravu do čtyř částí tak, aby ilustrovala logický sled přípravných kroků:

Mediální a manažerský trénink – slouží k vybudování návyků nezbytných ke komunikaci s novináři a úspěšnému manažerskému řízení organizace zasažené mimořádnou událostí. Je zájmem každé větší firmy i jiné organizace, aby dlouhodobě a oboustranně prospěšně komunikovala s médii, a navázala také dobré vztahy s konkrétními redakcemi a novináři, kteří díky tomu zase získají přehled o firmě, její činnosti a představitelích. Pokud firma s médii nepracuje, nemá navázané dobré vztahy a chybí v ní potřebné zkušenosti a znalosti, nezbyvá než doporučit mediální trénink, který připravuje zástupce společnosti a tiskové mluvčí na zodpovídání otázek novinářů. V rámci přípravy na krizovou situaci jsou prospěšné také manažerské tréninky, které se primárně soustředí na řízení a organizaci práce v krizi. Cílem je vyškolit firmu tak, aby v případě krize v budoucnosti adekvátně reagovala na vzniklou krizovou situaci. (Tomandl et al., 2020)

Než organizace vypracuje plán krizového řízení nebo komunikační plán, musí určit jakým krizím bude s největší pravděpodobností čelit. Každá společnost může zažít několik druhů krizí, u kterých je potřeba si odpovědět na otázky:

- Jaká je pravděpodobnost této krize?
- Jak ničující může krize být?

Jakmile budou jednotlivé krize identifikovány může být krizový komunikační plán sestaven. (Kathleen Fearn-Banks, 2010)

Všichni zaměstnanci podniku by měli být s krizovými scénáři a plány seznámeni. Školení představuje praktické prověření činností všech zaměstnanců v konkrétní modelové krizové situaci, dále prověření interní a externí krizové komunikace, akceschopnosti krizového týmu a ověření funkčnosti krizového plánu. Z každého školení by se mělo zpracovat písemné vyhodnocení. K simulování a pro nácvik zvládnání krizových situací v oblasti havárií a katastrof, ale i v oblasti zvládnání procesních krizí byly vyvinuty počítačové programy, které umožňují navozovat variantní krizové situace. (Zuzák a Fejfarová, 2009)

Jak popisuje Evangelu „*stresovou odolnost a schopnost správně komunikovat ve stresové situaci lze zvyšovat cíleným nácvikem, získáváním potřebných zkušeností, a tím i zvnitřněním a nacvičením konstruktivních vzorců komunikace, rozhodování a chování. Jedná se vlastně o cílené vytvoření efektivních copingových strategií*“ (Evangelu, 2013, s. 32). *Vrozené osobnostní charakteristiky mohou být významným pomocníkem, ale mnohokrát prožitá a dobře zvládnutá modelová situace je pro zvládnutí celého procesu nezbytností* (Evangelu, 2013, s. 16)

Krizový audit – účelem krizového auditu je ukázat, kde má firma slabiny, ze které skříně může vypadnout „kostlivec“, jaká vnější nebo vnitřní hrozba může organizaci postihnout, a na co by e měla začít připravovat. Provést krizový audit znamená vytipovat možná rizika, ta následně kategorizovat a odhadnout pravděpodobnost jejich výskytu. Konkrétní podoba auditu velmi záleží na velikosti organizace a také na oboru, ve kterém podniká. Někdy může stačit důkladná SWOT analýza s důrazem na rizika a hrozby, jindy pomůže interní brainstorming ve firmě. Ve větších organizacích je krizový audit zpravidla sběrem dat od lidí zastávajících důležité pozice jak z hlediska řízení firmy, tak z hlediska pohybu informací. (Tomandl et al., 2020)

Krizové plánování – je důležitou součástí přípravy na krizové situace a představuje také schopnost pružně zvládat nečekané personální změny. Ztráta klíčových osob se totiž pro firmu může snadno stát noční můrou. Nezávisle na tom, zda se jedná o nenadále úmrtí, nečekanou rezignaci nebo odchod z jiných důvodů. Dobře řízená firma by měla na podobné situace pamatovat a dopředu zajistit plynulé převzetí pravomocí nově jmenovanou osobou. Nečekaným personálním změnám by měla firma v rámci možností předcházet. S vedoucími manažery by měly být uzavřeny takové smlouvy, které by omezovali náhlé odchody. Zároveň by mělo být monitorováno zdraví špičkových manažerů, aby se podařilo včas

zaznamenat jeho zhoršení a omezit možné negativní následky pro firmu, v jejímž čele stojí. (Chalupa, 2012)

Krizový komunikační tým – je důležité včasné sestavit krizový komunikační tým a stanovení jeho zadání. Za úspěch je přitom obecně považován minimální, případně žádný dopad krize na dobré jméno firmy, respektive její schopnost dostát plnění podnikatelského záměru. Jako každý efektivní tým musí mít také krizová jednotka jasně stanoveného lídra, který bude odpovědný za koordinaci veškerých aktivit týmu. Šéf krizového komunikačního týmu musí být dostatečnou silnou osobností, aby dokázal ve firmě prosadit názor svého týmu. Velikost a složení krizového komunikačního týmu se liší v závislosti na velikosti firmy a možných typech krizí, kterým firma může čelit. Vedle lídra týmu musíme jasně určit člověka, který bude komunikovat s médii – tiskového mluvčího. Dalšími členy týmu budou ti, kteří disponují všemi relevantními informacemi z hlediska úspěšného zvládnutí krize. Krizový komunikační tým bude po celou dobu krize – ostatně jak již napovídá jeho název – pracovat pouze na jejím komunikačním zvládnutí. Jinými úkoly tedy nemůže být pověřován. (Chalupa, 2012)

2.2.2 Vypuknutí krize

Každou krizovou událost můžete potenciálně považovat za krizi legitimacy. V tuto chvíli jde o hodně. Je důležité jednat rychle, zároveň bez jakékoliv ukvapenosti. V této situaci je důležité uvést do chodu krizový plán. Pokud krize propukne, není čas na dlouhé váhání. (Chalupa, 2012)

Krizová komunikace se stává důležitým nástrojem až v akutní fázi krize. Krizová situace v období akutní krize je zaměřena dovnitř podniku a směřuje k zaměstnancům i mimo podnik. Když krize pronikne navenek, může vzniknout panika a všeobecná obava zaměstnanců plynoucí z nejisté budoucnosti. V této situaci se stává krizová komunikace důležitým nástrojem krizového manažera pro zvládnutí krize. Krizový manažer by měl v rámci vnitřní krizové komunikace především:

- srozumitelně sdělit zaměstnancům, jaká je situace, a zabránit tak šíření fámy,
- sdělit zaměstnancům, co to pro ně znamená a co se od nich očekává, aby se podnik vyvedl z krize (změna v jejich jednání, přechodní snížení platů, zvýšení úsilí, částečné propouštění apod.),

- vysvětlit, jaký bude další postup a tím pro něj získat co nejvíce pracovníků. (Zuzák a Fejfarová, 2009)

Jak uvádí Chalupa vždy platí jedna důležitá zásada – zaměstnanci by měli být o všech hlavních záležitostech v době krize informováni dříve než média. (Chalupa, 2012)

Zuzák a Fajfarová zmiňují, že krizový manažer musí být schopen předstoupit před zaměstnance, sdělit jim nepříjemné informace, nehledat při tom viníky a nepřesouvat na jiné manažery odpovědnost za vzniklou situaci. (Zuzák a Fejfarová, 2009)

Kroky, které krizový manažer podniká, mohou vyvolat konfliktní situace, a to nejen mimo firmu, ale také uvnitř ní. Je důležité mít na paměti, že hlavním úkolem je chránit pověst firmy. (Chalupa, 2012)

Krizová komunikace ve vztahu k médiím – v důsledku globálně fungujících elektronických médií probíhají současné krize v reálném čase. Mění se těžiště zpravodajství. Stále větší pozornost bývá věnována událostem odehrávající se v regionech. Bleskovému šíření zpráv napomáhá také rychlý rozvoj informačních technologií. Díky němu se potenciálním zpravodajem televizního zpravodajství stává každý majitel chytrého telefonu. (Chalupa, 2012).

V nouzové situaci a následně i po ní, musí národní a místní vládní orgány veřejnosti poskytovat informace srozumitelným, včasným, transparentním a koordinovaným způsobem. (Austin a Yan, 2017)

Při komunikaci s médii je třeba dodržovat následující zásady a uvědomit si důsledky nevhodné krizové komunikace:

- špatná krizová komunikace může někdy způsobit prostřednictvím změny veřejného mínění větší škody, než způsobila vlastní havárie,
- krizová komunikace musí být směrem k médiím vstřícná a vytvářet most, nikoliv nepropustnou zeď nebo obranu,
- při vzniku krizové situace je třeba být prvním, kdo média informuje, protože první vždy vytváří pohled na situaci,
- pokud havárie vznikla zanedbáním technologického postupu, chybou pracovníka (lidský faktor), nedostatkem v systému kontroly apod., je třeba přiznat chybu, ale současně se snažit obrátit ji ve vlastní prospěch; proto je nutné zdůraznit, co bylo provedeno k odstranění následků havárie,

- pokud se vydá prohlášení sdělovacím prostředkům, nemělo by se už zásadně měnit, případně by se mělo upřesnit na základě nových poznatků; každá změna vyvolá pochyby a dohady a vede ke ztrátě důvěry veřejnosti,
- pokud je to možné, navenek by měla komunikovat je jedna osoba, která je dobře informovaná a vzbuzuje na veřejnosti důvěru; pokud není členem vrcholového vedení organizace, vystoupení by mělo být doplněno vrcholovým manažerem a obsah všech vystoupení by měl být jednotný,
- pokud informace proudí několika komunikačními kanály, tak by informace měly být shodné a neměly by vyvolávat pochybnosti,
- jazyk komunikace musí odpovídat příjemci informací, roto je nutné nepoužívat odborné výrazy, nezabývat se principy technologických procesů a používat obecně srozumitelné pojmy,
- krizová komunikace nesmí na veřejnosti vyvolat zmatek, paniku a pocit ohrožení, současně se nesmí tvrdit, že se vůbec nic nestalo, že se jedná je o běžný problém a že nehrozí žádné nebezpečí, když je skutečnost evidentně odlišná,
- komunikace musí také adekvátně reagovat na zjištění, co si veřejnost o příčině a průběhu vzniklé situace myslí. (Zuzák a Fejfarová, 2009)

Vedení podniku by mělo věnovat pozornost permanentnímu budování trvalého vztahu s médii, nejen v krizovém období. Pro pozitivní mediální obraz je vhodné prezentovat navenek kromě tiskového mluvčího i vedení společnosti. (Zuzák a Fejfarová, 2009)

Při komunikaci s novináři je důležité se vyjadřovat jasně, stručně a výstižně a vyhnout se nejasným výrokům, které by mohly vést k následné nechtěné dezinterpretaci. První informace o propuknutí krize bude prospěšné si připravit v písemné podobě a vydat je jako tiskovou zprávu. (Chalupa, 2012)

Je potřeba znát tato základní fakta o krizové situaci:

- Jaké vznikly škody a zda jsou případně nějaké oběti?
- Jaký může mít dopad na firmu a její zaměstnance, stejně jako na další zájmové skupiny?
- Co se firma nebo instituce chystá podniknout pro stabilizaci situace a pro nápravu vzniklých škod?

- Předběžný odhad toho, kdo všechno se může cítit poškozen. (Chalupa, 2012)

Krizová webová stránka a sociální média v akci – je vhodné si připravit krizovou webovou stránku. Jakmile krize propukne, stačí pouze doplnit aktuální informace a okamžitě ji můžete dát k dispozici všem zájemcům o dění ve firmě. Na stránku by se měli neustále doplňovat informace, tak se bude situace vyvíjet. Webová stránka je pasivní komunikační nástroj. Chceme-li efektivně šířit informace, musím jít tam, kde se vyskytují adresáti, o které máme zájem. Řešení nabízí firemní blog, webové stránky firmy nebo ještě lépe facebookový profil, který může existovat paralelně s internetovou stránkou. Uživatelé internetu dávají přednost bezprostředním, a především neoficiálním informacím. Texty zveřejňované na Facebooku nebo webových stránkách vychází těmto očekáváním vstříc. Díky tomu, že bývají psané civilnějším, a tím také živějším jazykem, umožňují snáze zprostředkovat i emocionální stránku krizové situace. Díky otevřeně vysloveným názorům zjistíme, zda se námi zvolená strategie krizové komunikace osvědčila, či ne. Skutečný užitek internetová sociální média přinesou pouze tehdy, když se s nimi dokážeme dokonale sžít. Proto by ve firmě měli být k dispozici alespoň jedna nebo dvě osoby, které se této činnosti budou věnovat dlouhodobě ještě v předkrizovém období. (Chalupa, 2012)

2.2.3 Období po krizi

Pokud krize fakticky skončila, musíme ji komunikačně uzavřít a zároveň vytvořit předpoklady pro regeneraci firemní pověsti a její celkové posílení. Současně je důležité upevnit svoji pozici před dalšími krizemi, která nás v budoucnosti postihnou. Vnímání ukončení krize bývá velmi subjektivní. Je proto důležité, zvolit takové argumenty, které chtějí cílové skupiny opravdu slyšet. (Chalupa, 2012)

Zaměstnance musíme přesvědčit, že to nejhorší má firma za sebou a nadále zůstává perspektivním zaměstnavatelem. Zákazníkům bychom měli poskytnout důvod k obnovení důvěry v naše výrobky a služby, respektive je zbavit pocitu, že nákupem naší produkce podporují něco, s čím se vnitřně nedokáží vypořádat. Média by měla nabýt dojmu, že se ve firmě situace stabilizovala. Vše je již v pořádku a není třeba sledovat naši činnost drobnohledem. Zájmové skupiny, které jsou důležité pro bezproblémový chod naší firmy, musíme přesvědčit o konci krize. Vedle dodavatelů a financujících bank také například místní komunity. (Chalupa, 2012)

Čas na analýzu – poté co krize odezněla, nastal čas na interní analýzu dosavadního postupu. Analýza představuje důležitý moment celé krizové komunikace. Pomůže odhalit slabá msta

a umožní, abychom se pro příště vyhnuli opakování stejných chyb nebo neefektivních postupů jako v případě uplynulé krize. V rámci analýzy podrobně projdeme postup během krize a pečlivě ho vyhodnotíme – hodinu za hodinou, krok za krokem. Zvažujeme, co šlo udělat jinak a lépe. Cíleně hledáme slabá místa. Projdeme všechny informační výstupy. Podrobíme analýze tiskové zprávy a prohlášení, materiály publikované na firemních webových stránkách, Facebooku a v rámci blogů. Zároveň přijmeme taková opatření, abychom se do budoucna vyhnuli případným nedostatkům. V rámci krizové analýzy je důležité se zaměřit i na činnost jednotlivých členů týmu, zda obstál po profesní i čistě lidské stránce. Pozornost by se měla věnovat tomu, jak během krizové situace obstáli po fyzické a psychické stránce. Pokud to bude nezbytné a vyžádá si to situace, nabídneme jim konzultaci lékaře nebo psychologa. Citlivě, avšak zároveň rozhodně nahradíme v krizovém týmu ty, co se neosvědčili, jinými kolegy. Provedená analýza bude smysluplná pouze tehdy, pokud budeme připraveni zapracovat její výsledky do praxe a to bez velkých prodlev. Mějme na paměti, že tím posilujeme vlastní pozici během příští krize a vyhneme se opakování chybných kroků, ušetříme si hodně práce, a především zbytečného stresu. (Chalupa, 2012)

Bod obratu a jeho příčiny - během analýzy bychom si měli stanovit, kdy nastal v průběhu krize bod obratu a zda bylo možno dosáhnout příznivého obratu již dříve. Tyto získané poznatky organizace využije při plánování budoucího postupu. (Chalupa, 2012)

2.3 Krizová situace

Šimák popisuje krizovou situaci jako situaci, „*kteřá je svým charakterem, negativními účinky a rozsahem vážně naruší, případně změní hospodářsky nebo společenský chod státu, územního celku anebo konkrétního subjektu. Je to nepředvídatelný anebo velmi těžce předvídatelný průběh dějů a činnosti po narušení rovnovážného stavu společenských, přírodních a technologických procesů a systémů ohrožující život lidí, životní prostředí, ekonomiku, duchovní a hmotné hodnoty státu a jeho obyvatelstva.*“ (Lukáš, 2015, s. 104)

Krize, tedy situace přitahující pozornost a vyvolávající negativní publicitu, mohou vznikat z mnoha různých příčin. (Tomandl et al., 2020)

Mimořádné zátěžové události, se kterými se můžeme v životě setkat a zpravidla jsou hůře předvídatelné nebo dokonce zcela nepředvídatelné, ohrožují jedince nebo celé skupiny, vyvolávají nouzový stav a akutní řešení.

- Krátkodobá krizová situace – tj. akutně vyžadující řešení, např. hromadná havárie, povodně různého rozsahu, lesní požáry, zaútočení na vojenské stanoviště, exploze, technické či technologické nebo chemické havárie, kriminální čin apod.,
- Dlouhodobá krizová situace – tj. chronické prožitky zátěžové situace, např. pobyt na vojenské misi, posttraumatický syndrom po krátkodobé krizové situaci, deprivující situace (dlouhodobý nedostatek jídla, pití, tepla, lékařské péče), pobyt v zajetí apod. (Evangelu, 2013)

Pokud je krizová situace však zjištěna a řešena, nemusí dospět do krize a může způsobit minimální škody a ztráty. Na druhé straně si každá krize, podle svého charakteru a osobitosti, vyžaduje použití specifických nástrojů, mezi které patří i dočasné omezení některých základních práv a svobod občanů. (Lukáš et al., 2014)

Modelové typy krizí

Krize někdy vznikají náhle jako výsledek prudké, nepředvídatelné, dynamické události, například přírodní katastrofy nebo průmyslové havárie. Jindy je jejich počátek plíživý a nenápadný. Někdy krize nastane i tehdy, když nikdo v organizaci nic zlého neudělal ani nezanedbal. Zkrátka a dobře, v krizi se můžete ocitnout i tehdy, když jistě udělali všechno správně. (Tomandl et al., 2020)

Lze rozlišovat následující základní okruhy příčin, od nichž se pak odvíjejí modelové typy krizí:

1. Vyšší moc

- přírodní katastrofa (povodeň, zemětřesení atd.),
- havárie ve výrobě, které nebylo možné předejít.

2. Útok zvenčí

- útok konkurence (cenový, reklamní, mediální a další),
- kampaň zájmové skupiny s kritickými názory,
- trolling,
- sabotáž,
- terorismus,

- pomluva,
- bojkot.

3. Útok zevnitř

- únik interních informací způsobený zaměstnancem,
- poškození nebo kontaminace zboží zaměstnancem.

4. Nedbalost

- výrobní či ekologická havárie způsobená zanedbáním povinností či jiným nedbalostním pochybením,
- podcenění kvalitativních či hygienických standardů ve výrobě.

5. Morální selhání

- morálně neakceptovatelný krok politika, manažera či jiného exponovaného pracovníka,
- nesplněné sliby,
- vědomé porušování zákonů a předpisů.

6. Spotřebitelská nespokojenost

- nekvalitní produkt nebo služba,
- nevhodná reakce na kritiku na sociálních sítích.

7. Ignorance (podceňování zprvu marginálních sporů a konfliktů)

8. Strukturální obtíže

- ekonomické problémy organizace,
- výpadek likvidity,
- vynucené propouštění.

9. Fáma, dezinformace (Tomandl et al., 2020)

Pro správné pochopení toho, jak vážné nebezpečné krizové situace představují, bychom si měli uvědomit jejich různorodost a všudypřítomnost. (Chalupa, 2012)

Nejčastěji se můžeme setkat s následujícími typy krizí:

- **Vnitřní krize** – příčina krize je uvnitř organizace, případně je krize důsledkem jejího působení.
- **Vnější krize** – například útok konkurence, nátlaková protestní akce zájmové skupiny nebo nepříznivý ekonomický vývoj celého odvětví, který zprostředkovaně dopadá i na konkrétní podnik.
- **Krize reálné** – odvíjejí se od skutečné události.
- **Krize umělé** – potažmo mediální, vyvolané fámami, spekulacemi, dezinformacemi a nepodloženými útoky. (Tomandl et al., 2020)
- **Imageové krize** – problémy s výrobky, především s ohledem na jejich škodlivost pro zdraví spotřebitele, poškození životního prostředí, veřejné kampaně, staré zátěže, lidský faktor ve hře (osobní krize, případně úmrtí).
- **Zlomyslné útoky** – poškození firemní pověsti, krize způsobené kriminálními činy, informační krize, kyberútoky.
- **Krize ve spojení s přírodními živly** – záplavy, bouřky, požáry.
- **Podniková krize** – fyzického rázu, hospodářského rázu, osobního rázu. (Chalupa, 2012)

2.4 Krizová komunikace a její vývoj

Praktické postupy v oblasti komunikace v kontextu mimořádných událostí a krizí se vyvíjel odnepaměti, některé se osvědčily a staly se inspirací k tvorbě praktických návodů a k rozvoji teorie. Rozvoji postupů krizové komunikace předcházela rozvoj analýzy rizik. Všeobecně přijímaný rámec analýzy rizik zahrnuje následující tři procesy, které působí ve vzájemných vztazích:

- **Hodnocení rizika** („risk assessment“): Určuje stupeň daného rizika.
- **Řízení rizika** („risk management“): Zajišťuje, zda a která opatření jsou vhodná ke snížení daného rizika.
- **Krizová komunikace / komunikace rizika** („crisis/risk communication“): Zajišťuje, že jsou všechny dotčené subjekty zahrnuty do činností snižujících dané riziko. (Vymětal, 2009)

Vývoj krizové komunikace zejména v posledních 30 letech si můžeme přiblížit na příkladu rozvoje její specifické oblasti, kterou je komunikace rizika. Šmerhovský a kol (2005) hovoří o širším pojetí komunikace rizika jako o vědecké disciplíně, jejíž vznik je datován do roku 1969, kdy Stars publikoval v časopisu Science článek, který se poprvé vědecky zabýval tím, jak stanovit pro veřejnost přijatelný práh rizika. Rozvoj této oblasti probíhal v 70. letech 20. století ve vyspělých demokratických zemích, kde byl hlavní motivací zájem veřejnosti o bezpečnost nukleárních zařízení. V té době se odborníci na krizovou komunikaci pokoušeli popsat obecné principy, kterými se veřejnost řídí při rozhodování o tom, zda je pro ni riziko přijatelné nebo nikoli. Převládající byl v té době kvantitativní přístup k riziku, který se snažil komunikaci rizika stavět na statistice úmrtnosti. Byl stanoven tzv. princip minimálního rizika. (Vymětal 2009)

Krizová komunikace bývá obvykle definována jako specializovaná disciplína komunikace a součást souboru nástrojů krizového managementu, respektive jako komunikace organizace v situaci, kdy je její stabilita či pověst ohrožena negativní publicitou. Cílem krizové komunikace je eliminovat negativní publicitu krizové situace, minimalizovat škody vzniklé chybnou komunikací, zabránit trvalejšímu poškození image organizace a snížit negativní dopad krize na zisky organizace. Době zvládnutá krizová komunikace je podstatnou součástí úspěšného PR organizace. Základním východiskem krizové komunikace je především rychlost a rozvážnost reakce, odpovědnost, dosažitelnost a jednoznačnost. (Vymětal, 2008)

V dnešní době je termín krizová komunikace pro oblast profesního života velmi aktuální. V uspěchaném 21. století na nás působí zvyšující se stres, vysoké nároky zaměstnavatele, což jsou faktory, které zatěžují lidskou psychiku. Úkolem a cílem každého krizového managementu je úspěšné zvládnutí krizové komunikace. (Tomandl et al., 2020)

2.5 Krizový management

Krizový management nebo taky záchranný management sahá do všech oblastí společenského života a lidských aktivit. Formálně se neliší od funkcí a činnosti všeobecného managementu, ale její obsah je formovaný jiným vnějším i vnitřním prostředím a jiné jsou i vytyčené cíle. Na zvyšování úrovně bezpečnosti společnosti se podílejí komunikační a informační technologie, jako i další nástroje a postupy zkvalitňování krizového managementu. (Lukáš et al., 2014)

2.6 Riziko a informace

Pokud se v organizaci dostatečně nepředávají informace a není správně nastaven informační systém, hrozí, že jsme ohroženi rizikem. Dostatečné množství informací je ze základních předpokladů úspěchu se v rozhodování, plánování a vedení organizace.

2.6.1 Informace

Jak popisuje Smejkal *„informace je dnes jedním z klíčových zdrojů úspěchu podniku (ale obecně jakéhokoliv subjektu) a zařazujeme je mezi základní zdroje stejně jako hmotný majetek nebo zaměstnance. Jak říká Drucker: Rozšiřování technologií a pohlížení na informace jako na zboží mění roli informací na zdroj svým významem rovnocenný tradičním ekonomickým zdrojům, jako jsou půda, práce a kapitál.“* (Smejkal a Rais, s. 236)

Během krize roste poptávka po informacích. Musíme počítat s tím, že se média budou usilovně snažit získat vyjádření ke vzniklé situaci. Na vzniklý mediální shon musíme správně zareagovat. Firma musí hovořit vždy jedním hlasem. Musí mít jasnou komunikační strategii, která má vždy za cíl především ochranu dobrého jména firmy. Navíc musíme pamatovat na to, že každý z účastníků či svědků události si zní odnáší odlišné vzpomínky a může mít různé názory na její příčiny a následky. Jejich zveřejňování by mohlo vyvolat disharmonický mediální vír, který by mohl vést až k zániku firmy. Klíčovým předpokladem úspěšného zvládnutí krizové situace je schopnost navázat dobrý lidský kontakt. (Chalupa, 2012)

2.6.2 Riziko

Obecně lze říci, že riziko představuje pravděpodobnost vznik negativního jevu. Z pohledu Vymětala riziko představuje pravděpodobnost ohrožení aktiv a z tohoto důvodu je nutné provádět tzv. analýzu rizik, kde je nezbytné provádět identifikaci a kvantifikaci hrozeb. (Vymětal, 2009)

Smejkal popisuje, že při zajišťování činností veřejné správy může nastat určitá událost, která představuje riziko při plnění záměrů a cílů organizace. Význam rizika se určí dle možných nežádoucích dopadů a působení pravděpodobnosti (Smejkal a Rais, 2013).

Dle Tomandla přináší současná doba mnoho nových rizik. Plynou z charakteristik globalizovaného světa, jako je zostřená konkurence, rychlé šíření informací, interkulturní konflikty nebo terorismus. Rizika vytvářejí také nově otevřená bojiště na internetu a sociálních sítích. Zároveň je třeba zdůraznit, že drtivá většina krizí nevzniká jen působením

médií, což je názor, který se v praxi poměrně často objevuje. Média krize zpravidla nevytvářejí, pouze zveřejňují související informace, medializují problémy, někdy samozřejmě v dosti zveličené či zkreslené podobě. Samotná příčina ovšem leží zpravidla ve světě reálném, nikoliv v tom mediálním či virtuálním, a to i v tom případě, že média proti vám někdo cíleně zneužívá. (Tomandl et al., 2020)

2.6.3 Vnímání rizika

Vymětal charakterizuje do současné doby 15 faktorů, které mají přímý vztah ke krizové komunikaci:

- dobrovolnost,
- ovladatelnost,
- známost,
- spravedlnost v distribuci,
- zisky,
- pochopení,
- nejistota,
- hrůza,
- důvěra v instituce,
- reversibilita následků,
- osobní ohrožení,
- etická a morální povaha,
- přírodní nebo lidský původ,
- identita obětí,
- katastrofický potenciál. (Vymětal, 2009).

Na základě literární rešerše byla stanovena teoretická východiska, která budou platformou pro praktickou část, kde bude analyzována krizová komunikace v konkrétní organizaci.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 CÍL A METODIKA PRÁCE

Cílem bakalářské práce je analyzovat současný stav krizové komunikace ve vybrané organizaci, její vyhodnocení a navrhnout kroky vedoucí ke zlepšení krizové komunikace.

V prvním kroku budou popsány procesy v organizaci, v další fázi bude provedena analýza současného stavu organizace s využitím metody What if a matice rizik a v závěru praktické části bude navrženo opatření ke zlepšení.

K naplnění hlavního cíle bakalářské práce jsou stanoveny tyto dílčí podcíle:

- Analyzovat současný stav krizové situace v nemocnici Kyjov.
- Na základě výsledků analýzy navrhnout možné varianty a doporučení pro eliminaci zjištěných nedostatků.

Metodika sběru dat

Pro dosažení výše uvedených cílů bude použito v analytické části několik metod. Budou analyzovány dostupné interní směrnice organizace. Technikou sběru dat bude osobní pohovor s provozně technickým náměstkem a vedoucí finanční účtárny. Bude implementována jednoduchá analytická technika What if, používaná při rozhodování a řízení rizik. Její princip je postaven na hledání možných dopadů vybraných situací. Díky matici rizik budou identifikována rizika v nastaveném procesu. Na základě výsledků analýzy budou data vyhodnocena a navržena opatření ke zlepšení stávající situace.

4 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

Pro zkoumání problematiky krizové komunikace v organizaci jsem si pro zpracování praktické části bakalářské práce vybrala nemocnici Kyjov, příspěvkovou organizaci zřizovanou Jihomoravským krajem.

4.1 Údaje o organizaci

Adresa: Strážovská 1247/22, 697 01Kyjov

IČ: 00226912

DIČ: CZ00226912

Telefon: +420518 601111

Fax: +420518 614176

e-mail: sekretariat@nemkyj.cz

Webové stránky: <http://www.nemkyj.cz>

Zřizovatel: Jihomoravský kraj

Ředitel: Ing. Mgr. Lubomír Wenzl

Právní forma: příspěvková organizace

Nemocnice Kyjov, příspěvková organizace poskytuje obyvatelstvu základní a specializovanou diagnostickou a léčebnou zdravotní péči a výdej léků a zdravotnických prostředků ve svých lékárnách. Všechna pracoviště zajišťují odbornou praxi studentů lékařských a farmaceutických fakult včetně odborné praxe studentů středních zdravotnických škol. Nemocnice současně provádí klinické hodnocení léčiv a zdravotnických prostředků. V rozsahu potřebném pro zajištění výše uvedených činností zajišťuje činnost ekonomickou, technicko-provozní a administrativní včetně činnosti obslužných provozů. (Výroční zpráva, 2020)



Obrázek 4 Nemocnice Kyjov, vlastní zpracování

4.2 Historie a současnost organizace

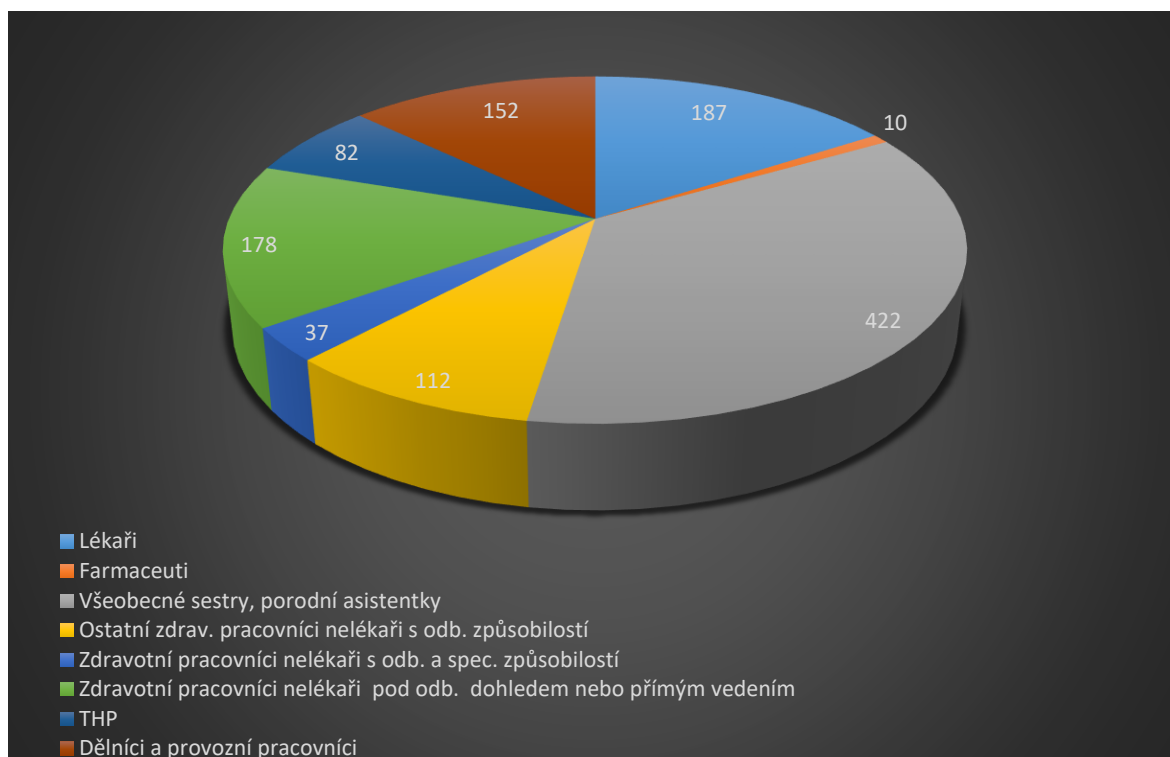
Již před první světovou válkou pocíťovalo město Kyjov i jeho okolí nedostatek dostupné nemocniční péče. První myšlenka na stavbu nemocnice v Kyjově vznikla v roce 1908 za tehdejšího starosty města Kyjova MUDr. Joklíka. Až v roce 1938 oznámil obci okresní úřad, že v rámci doplnění sítě dosavadních nemocnic má být také v Kyjově zřízena okresní nemocnice. Vypracováním projektu nemocnice byl pověřen ing. arch. Bedřich Rozehnal z Brna, který zdařile projektoval nemocnice i v jiných městech. Ještě v roce 1938 se začalo stavět. Nejdříve spatřila světlo světa hlavní vrátnice, obytná budova ředitele, správce a operačního zřízence. V následujícím roce byl postaven chirurgický pavilon, interní pavilon, izolační pavilon, prosektura a budova řádových sester. (Historie nemocnice, online)

Nemocnice Kyjov je komplexním zařízením poskytujícím ambulantní i lůžkovou péči obyvatelům okresu Hodonín. V oborech interna, chirurgie, dětské, gynekologie-porodnictví a ARO poskytuje péči pro 162 tisíc obyvatel okresu spolu s nemocnicí v Hodoníně. V dalších lůžkových oborech, kterými jsou neurologie, ortopedie, urologie, kožní, oční, rehabilitace, ušní-nosní-krční, plicní a infekční zajišťuje ústavní péči samostatně. Mimo to provozuje i lůžka následné péče v počtu 38, a to na detašovaném lůžkovém pracovišti ve Veselí nad Moravou. (Charakteristika nemocnice, online)

Nemocnice zajišťuje i organizuje dětskou, všeobecnou a stomatologickou lékařskou službu první pomoci. V areálu nemocnice působí celkem 47 odborných ambulancí, několik dalších je umístěno na poliklinice ve Veselí nad Moravou i Hodoníně. (Nemocnice Kyjov, online)

4.3 Organizační struktura

Nemocnice je největším zaměstnavatelem v okrese Hodonín. V organizaci v současné době pracuje více jak 1 100 zaměstnanců, z toho je 187 lékařů, 10 farmaceutů, 422 všeobecných sester a porodních asistentek, 327 zdravotnických pracovníků nelékařů, 82 administrativních pracovníků a 152 dělníků a provozních pracovníků. Organizační struktura je v nemocnici dosti rozvětvena a z tohoto důvodu jsem její schéma přiložila do přílohy č. 1 a č. 2.



Obrázek 5 Struktura zaměstnanců, vlastní zpracování

V čele organizace stojí ředitel, kterého do funkce jmenuje na základě jmenovacího dekretu zřizovatel – Krajský úřad Jihomoravského kraje v Brně. Pod ředitele spadá ekonomický náměstek, provozně technický náměstek, náměstkyně pro ošetrovatelskou péči, náměstek pro léčebně preventivní péči a personálně právní náměstek. Vedoucí jednotlivých oddělení jsou přímo odpovědní jednotlivým náměstkům. Vedoucí pracovník je povinen a oprávněn samostatně rozhodovat ve věcech, pro které má delegovanou pravomoc a odpovědnost.

Rozsah delegovaných pravomocí jednotlivých funkcí vyplývá z organizačního řádu či náplně práce.

4.4 Hospodaření organizace

Nemocnice Kyjov hospodařila v roce 2020 s celkovým obratem 1,2 mld. Kč. Hospodaření vykázalo za rok 2020 zisk ve výši 1 457 tis. Kč. Nemocnice z ekonomického pohledu hospodařila kladně, tedy úspěšně. V roce 2019 byl zisk nemocnice Kyjov 1 479 tis. Kč a je tedy srovnatelný s rokem 2020. (Výroční zpráva, 2020)

Měření efektivnosti hospodaření pomocí zisku je zvlášť u zdravotnického zařízení velmi problematické. Nemocnice poskytuje především lékařskou péči, vzdělávání zdravotnického personálu, participuje na výzkumu a vývoji. Z celého spektra činností, které musí primárně zajistit je zřejmé, že hlavním úkolem není tvorba zisku, ale do popředí vstupuje především etika a prioritním cílem je poskytnout pacientům co nejlepší lékařskou péči. (Výroční zpráva, 2020)

Výskyt zcela nového onemocnění způsobený koronavirem SARS-CoV-2 znamenal přijmout urychleně změnu ekonomického, roky prověřeného a do značné míry predikovatelného vývoje. Dosavadní styl řízení směřující k vyrovnanému hospodaření se změnil na řízení krizové. Bylo nutné investovat nemalé finanční prostředky do boje s virovým onemocněním, a to bez ohledu na jejich návratnost. V nemocnici Kyjov se projevil výrazně vyšší náklady v souvislosti s onemocněním Covid-19 ve druhé půli roku 2020, tedy v tzv. druhé vlně epidemie. Byly vyčísleny v objemu 57 mil. Kč. (Výroční zpráva, 2020)

Je třeba ocenit snahu většiny zdravotních pojišťoven udržet ekonomiku nemocnic částečným navýšením měsíčních zálohových plateb. Nicméně do dalších let je velice obtížné predikovat vývoj úhrad od zdravotních pojišťoven, stejně jako vývoj dalšího šíření epidemie. (Výroční zpráva, 2020)

Omezení provozu nemocnice v souvislosti s epidemií se zákonitě projevilo vysokým propadem výkonů za poskytnutou zdravotní péči ve výši 105,5 mil. Kč (za období 03–12/2020). Zdravotní pojišťovny i přes pokles provedené zdravotní péče nekrátili paušální úhrady. Naopak pružně reagovaly na zvýšené náklady nemocnice spojené se zvládnutím epidemie jejich navýšením.

Vlivem koronakrizy došlo k odsunutí plánované rekonstrukce oddělení ARO. Na nákladnou a hlavně potřebnou investici za více než 100 milionů korun kvůli mimořádným výdajům nezbyly finanční prostředky. (Výroční zpráva, 2020)

V současné době Ministerstvo pro místní rozvoj zveřejnilo výzvy v rámci investičního nástroje ReactEU. V rámci této výzvy má nemocnice Kyjov v plánu realizovat stavební úpravy ARO. Pro zajištění zkvalitnění zdravotních služeb pacientům je potřeba prostory oddělení ARO dispozičně upravit tak, aby odpovídaly moderním zdravotnickým standardům. Během krizového provozu oddělení v době pandemie COVID-19 se ukázalo, že kapacitně ani dispozičně prostory nevyhovují požadavkům pro takto klíčové oddělení v době zvýšeného rizika šíření infekčních onemocnění.

Na základě nařízení vlády č. 300/2019 Sb., s účinností od 1. 1. 2020 se plošně zvýšily platové tarify a současně zrušením první tarifní tabulky a převedením těchto zaměstnanců do druhé tabulky s vyššími základními tarify, došlo ke zvýšení platových tarifů o dalších zhruba 3,5 % u zaměstnanců THP a dělníků. Dalším důvodem nárůstu platů je navýšení počtu zaměstnanců celkem o 33,7 úvazku. Částečně byl nárůst také způsoben platovými postupy zaměstnanců na základě dosažené praxe. V důsledku péče o pacienty s onemocněním Covid-19 vzrostly i mzdové náklady např. příplatky, odměny. (Výroční zpráva, 2020)

5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této kapitole jsou popsány jednotlivé prostředky komunikace, které organizace při své komunikaci používá.

5.1 Komunikace v nemocnici Kyjov

Organizace využívá jak pro vnitřní, tak vnější komunikaci klasickou písemnou korespondenci, elektronickou formu dorozumívání, dále nástěnky, informační tabule, které jsou umístěny v jednotlivých pavilonech. Pro vnitřní komunikaci používá tzv. „rozcestník“, který je na každém počítači v nemocnici a dále jsou interní informace předávány v sekci „aktuality“ nebo jsou zveřejňovány prostřednictvím nemocničního informačního systému na tzv. „stromečku“. Vnější komunikace probíhá formou zveřejnění informací na webových stránkách nebo přes sociálních sítí Facebook. Za zveřejnění informace zodpovídá osoba dle oprávnění vyplývající z jeho kompetence, postavení v rámci pracovní hierarchie a organizačního řádu i oficiálního pověření uděleného kompetentním nadřízeným zaměstnancem, kterým je např. ředitel, náměstek, primář, vedoucí zaměstnanec. (Interní materiály organizace)

5.1.1 Komunikace s pacienty

Zdravotničtí pracovníci jsou povinni zachovávat mlčenlivost dle ustanovení § 55 odst. 2 písm. d) zákona č. 20/1996 Sb., o péči o zdraví lidu. Při sdělování informací jsou zaměstnanci povinni dodržovat ustanovení vyplývající z platných zákonných norem a vnitřních nařízení nemocnice. Tato povinnost se vztahuje rovněž na nezdravotnické zaměstnance a na ostatní osoby, které se k informacím dostanou. Výjimkou je pouze případ, kdy skutečnost sdělují se souhlasem ošetřované osoby, popřípadě jejím zákonným zástupcem, nebo plní zákonem uloženou povinnost poskytnout informace, např. hlášení příslušnému soudu hospitalizaci bez písemného souhlasu pacienta a omezení styku pacienta s vnějším světem nebo omezení pacienta ve volném pohybu, součinnost v trestním řízení, hlášení infekčních onemocnění, oznámení zákonnému zástupci o provedení interrupce pacientce ve věku 16 - 18 let, apod. Povinností všech zaměstnanců je při komunikaci s pacientem (klientem) postupovat s maximální vstřícností a dodržovat ustanovení vyplývající z platných zákonných norem a vnitřních nařízení nemocnice. Komunikace s cizinci probíhá prostřednictvím pracovníků, kteří mluví anglicky, německy, rusky či jiným

světovým jazykem nebo může jednotlivec využít předpřipravený text, který je k dispozici na tzv. „rozcestníku“ v sekci tlumočnick. (Interní materiály organizace)

5.1.2 Komunikace mezi zaměstnanci

Vedoucí pracovník je povinen alespoň jednou týdně zkontrolovat svoji služební emailovou schránku a reagovat na doručené zprávy. Všichni zaměstnanci při komunikaci se svými nadřízenými, kolegy či podřízenými postupují podle obecných zásad slušného chování. Pokud vznikne na pracovišti nežádoucí událost, jsou všichni zaměstnanci povinni tuto událost neprodleně nahlásit a postupovat dle platné ustanovené směrnice. (Interní materiály organizace)

5.1.3 Komunikace se zřizovatelem a obchodními partnery

Komunikace mezi zřizovatelem, kterým je Jihomoravským kraj a organizací je primárně vedena ředitelem nemocnice. Pokud se jedná o komunikaci s obchodními partnery, i zde platí, že za nemocnici vystupuje ředitel a veškeré obchodní ujednání podepisuje ředitel, případně v jeho nepřítomnosti jeho statutární zástupce. (Interní materiály organizace)

5.1.4 Komunikace s médii

Komunikaci s médii je plně v kompetenci ředitele nemocnice, případně v jeho nepřítomnosti jeho statutárního zástupce nebo tiskového mluvčího. S médii mohou dále komunikovat pověřený zástupci managementu a veškeré poskytnuté informace médiím musí být předem ředitelem odsouhlaseny. Při styku s médii musí všichni zaměstnanci dbát na dobrou prezentaci nemocnice, ochranu její dobré pověsti a také na ochranu údajů hospodářské povahy, osobních údajů zaměstnanců i jejích partnerů. (Interní materiály organizace)

Ředitel nebo jím pověřený zaměstnanec (většinou je to tiskový mluvčí nemocnice) zabezpečuje v době krize sběr informací pro hromadné sdělovací prostředky a jejich prostřednictvím informuje veřejnost o regulačních opatřeních ze strany nemocnice. Systém krizové komunikace se v nemocnici řídí traumatologickým a havarijním plánem. (Interní materiály organizace)

5.2 Rozhovor

Po dohodnutém termínu proběhl se zainteresovanými osobami rozhovor, který probíhal formou dialogu, kde jsem měla připraveny jednotlivé otázky, na které jsem se chtěla zeptat.

Z jednotlivých sezení jsem si odnášela cenné informace, které jsem v této bakalářské práci následně použila.

Cílem rozhovoru bylo zjistit, jak je vnímána zvýšená pozornost krizové komunikace, jak velký význam na krizovou komunikaci kladou, a zjistit jejich názor, jaký bude mít tato komunikace dopad na organizaci. Na základě těchto informací bylo následně provedeno zhodnocení.

Rozhovor byl proveden s provozně-technickým náměstkem a vedoucí finanční účtárny během měsíce dubna 2021.

5.2.1 Odpovědi na položené otázky provozně-technickému náměstkovi

Otázka: Jaké nedostatky byste odstranil v nastavené komunikaci v organizaci?

Odpověď: *Nastavená komunikace v nemocnici je výsledkem nastavených vnitřních směrnic a řízené dokumentace. Nemocnice by měla přejít co možná nejrychleji na smysluplnou elektronickou komunikaci (oběh dokumentů).*

Otázka: Domníváte se, že jednotlivé úseky v organizaci mezi sebou spolupracují bez problémů?

Odpověď: *Veškerá písemná komunikace mezi úseky by měla probíhat dle zpracovaných vnitřních směrnic. Problém v komunikaci dle mého není ve správnosti směrnic, ale v personálu jednotlivých úseků. Ze zkušenosti vyplývá, že s některými úseky je komunikace bez problému. Tedy, že směrnice fungují. Dalším problémem je vůbec kontrola seznamování a školení personálu se systémem směrnic a obecně řízené dokumentace (začíná to při přijímání nových zaměstnanců) a kontrola jejich dodržování. Selhává tady spíše systém nastavení kontroly z dodržování vnitřních směrnic. Tento kontrolní systém by zlepšil právě nastavený elektronický oběh dokumentů doplněný smysluplným personálním systémem.*

Otázka: Co pro Vás znamená pojem krizová komunikace?

Odpověď: *Krizová komunikace je právě striktní dodržování nastavených vnitřních procesů organizace, jejich důsledná kontrola a následně i postihy při nedodržování. Současně je nutné rychlé plnění zadaných úkolů. V době krizové situace je výhodou mít zpracovaný zvlášť krizový manuál k řízení dané situace.*

Otázka: Jak často se setkáváte s krizovou komunikací?

Odpověď: *Myslím si, že vůbec.*

Otázka: Jste spokojen s nastaveným procesem pořízení majetku tj. od schválení až po fakturaci, případně jaké nedostatky byste rád odstranil?

Odpověď: *Jak bylo řečeno zavedením elektronického oběhu dokumentů a s tím spojeného nastavení nových vnitřních procesů.*

Otázka: Řeší v současné době top management nemocnice strategii financování nemocnice?

Odpověď: *Top management řeší strategii financování samozřejmě. Je to hlavní část řízení nemocnice. V rámci obnovy nebo pořizování nové zdravotnické technologie a investic do rekonstrukcí budov hledá možnosti financování přes různé dotační programy. Vyjednávání s pojišťovnami ohledně navýšení plateb a schvalování nových kódů k novým zdravotnickým přístrojům nebo úkonům při vyšetřování. Výsledkem je následné navýšování každoročního objemu rozpočtu od zdravotních pojišťoven. Na druhé straně hledá a hlídá úsporná opatření (výběrová řízení na nákupy, spotřeby léků a zdravotnického materiálu personální politika....), což se v současné pandemické situaci nedaří.*

5.2.2 Odpovědi na položené otázky vedoucí finanční účtárny

Otázka: Jaké nedostatky byste odstranila v nastavené komunikaci v organizaci?

Odpověď: *Dodržování nastavených interních směrnic.*

Otázka: Domníváte se, že jednotlivé úseky v organizaci mezi sebou spolupracují bez problémů?

Odpověď: *Vždy se nějaký nedostatek vyskytne.*

Otázka: Co pro Vás znamená krizová komunikace?

Odpověď: *Umět vést a řídit proces za každé situace, vždy najít řešení.*

Otázka: Jak často se setkáváte s krizovou komunikací?

Odpověď: *Jak často není snadné určit, každý proces se vyvíjí různě a v některé fázi se dostane i do krize, případně tomu přispěje nějaký vnější vliv.*

Otázka: Jste spokojena s nastaveným procesem pořízení majetku tj. od schválení nákupu až po fakturaci, případně jaké nedostatky byste ráda odstranila?

Odpověď: *Proces pořízení majetku se domnívám, že je nastaven správně, ale bohužel se setkáváme i s vlivem lidského faktoru, který umí tento proces negativně ovlivnit.*

Otázka: Řeší v současné době finanční úsek strategii financování nemocnice?

Odpověď: *Strategie financování nemocnice je v kompetenci ekonoma nemocnice.*

5.3 Krizová komunikace v nemocnici

V této kapitole jsou zmapovány dokumenty organizace, které slouží ke komunikaci při řešení a zvládnutí krizové situace. Nemocnice má zpracován plán krizové připravenosti k provádění plánovaných opatření vedoucích k odvrácení nebo omezení bezprostředního působení rizik vzniklých mimořádnou událostí nebo krizovou situací a činností krizového štábu aj. vedoucích k odstranění bezprostředních následků způsobených mimořádnou událostí nebo krizovou situací. Na základě zpracovaného krizového plánu Jihomoravského kraje byla nemocnici uložena povinnost zpracovat opatření k plnění úkolů a to:

- zabezpečení poskytnutí zdravotní péče, včetně lůžkových kapacit pro obyvatelstvo za krizové situace a v případě potřeby zajištění realizace stanovených krizových opatření a dalších opatření k řešení krizové situace,
- zabezpečení vlastního fungování organizace za krizových situací.

Při zpracování plánu krizové připravenosti byly využity platné právní předpisy, zejména zákon č. 240/2000 Sb. (krizový zákon) a nařízení vlády č. 462/2000 Sb. (metodika zpracování plánů krizové připravenosti). (Interní materiály organizace)

V nemocnici mohou nastat dva druhy rizika:

- **Vnější** – to jsou mimořádné události, které nejsou způsobeny zaměstnanci ani procesy v nemocnici a je zde nutná spolupráce s ostatními složkami IZS a zřizovatelem.
- **Provozní** – jsou to rizika, které vyplývají z havarijních stavů jako je např. porucha, přerušování dodávek energií, omezené kapacity zdrojů jak materiálních, tak i personálních, nastavených standardních procesů a postupů. (Interní materiály organizace).

V době, kdy nastane v nemocnici krizová situace je aktivován krizový štáb, který je zřízen jako pracovní orgán ředitele k řešení mimořádných událostí a krizových situací. Krizový štáb je svoláván na pokyn ředitele operativně. Ředitel krizový štáb svolá neprodleně po vyhlášení stavu nebezpečí, nouzového stavu, stavu ohrožení státu nebo válečného stavu. Členy krizového štábu jsou ředitel, náměstek LPP, náměstkyně pro ošetrovatelskou péči,

ekonomický náměstek, provozně–technický náměstek, primář ARO, primář chirurgického oddělení, primáři a vedoucí pracovníci dotčených oborů. (Interní materiály organizace)

Pokud se nemocnice dostane do krizové situace je pokračující komunikací tzv. krizová komunikace. V životě jsou chvíle a situace, kdy se nelze krizi vyhnout a dnešní doba je toho důkazem. Ještě před rokem a půl by management nemocnice nenapadlo, jak velký problém přinese doba kovidová. I velmi detailně zpracovaný traumatologický plán a plán krizové připravenosti nemocnice bohužel nepočítal s tak masivní epidemií. Důležité je však, abychom se hned na začátku propuknutí krize snažili zmírnit její dopad.

Jakmile v nemocnici propukne určitý typ krize, může se stát, že tato krizová situace přitáhne pozornost sdělovacích prostředků. Z tohoto důvodu je nutné se správně a preventivně na krizové situace neustále připravovat.

V první fázi je důležité správně využít interní komunikaci, kdy adekvátním způsobem vedení nemocnice informuje své zaměstnance o vzniklé situaci. Ve správnou dobu se mají zaměstnancům podat relevantní informace tak, aby se je dozvěděli dříve než budou zveřejněny ve sdělovacích prostředcích nebo na sociálních sítích.

V krizové situaci jsou často základním kamenem emoce, které musí management správně zvládnout a ovládat. V době krizové komunikace je důležitá vzájemná spolupráce zainteresovaných stran. Pro úspěšné zvládnutí krizové situace je nutné v první řadě definovat cíle, kterého chceme dosáhnout, definovat taktiku a znát problematiku, o které vyjednáваме.

5.4 Krizová situace v době koronaviru

V návaznosti na vyhlášení nouzového stavu v České republice proběhla v nemocnici Kyjov na základě pokynu z jednání krizového štábu Jihomoravského kraje aktivace krizového štábu a zajištění plnění krizových opatření. Management nemocnice pod vedením ředitele na svých každodenních jednáních rozebírali aktuální situaci a reagovali na ni.

Při vstupu do nemocničního areálu vznikla tzv. třídící pracoviště, aby byla eliminována rizika ohrožující klienty či zdravotnický personál. Část lůžkových kapacit byla vyčleněna pro kovid pozitivní případy a maximalizovala se hygienická opatření na všech odděleních v nemocnici. (Výroční zpráva, 2020)

Zdravotnický personál byl rozdělen do několika týmů tak, aby se vyřešila jejich vzájemná zastupitelnost. Pacienti byli informováni o vzniklé situaci na webových stránkách nemocnice a poučeni, aby nemocnici navštěvovali jen v závažných případech. Z důvodu

minimalizace rizika rozšíření nemoci na lůžkových oddělení a mezi zdravotnický personál byl v nemocnici vyhlášen zákaz návštěv.

Od přelomu srpna a září 2020 patřilo Kyjovsko k nejvíce zasaženým regionům v zemi a takto tomu s drobnými výkyvy bylo až do konce roku. V přepočtu na 100 tisíc obyvatel zde hygienici po několik dní za sebou evidovali jedny z největších denních přírůstků v rámci republikových statistik. (Výroční zpráva, 2020)

Na příchod nemoci bylo třeba okamžitě reagovat změnami v chodu nemocnice. Zastavila se elektivní (plánovaná) operativa, zajištěna byla jen akutní péče. Nemocnici tím odpadl významný zdroj příjmů, náklady přitom vzrostly, a to zejména za ochranné pomůcky. (Výroční zpráva, 2020)

Nemocnice Kyjov byla nucena uzavřít některá oddělení zajišťující lůžkovou péči a dále došlo k omezení ambulantní péče. Těmito opatřeními se uvolnily prostory a zároveň se zajistil personál pro vytvoření dalších pracovišť určených pro kovidové pacienty. Postupně bylo takto vyčleněno 120 lůžek, která se začala rychle plnit. Z pohledu personální kapacity se začala nemocnice Kyjov potýkat s nedostatkem personálu z důvodu pracovní neschopnosti, jejíž příčinou bylo onemocnění Covid-19. V této nelehké době vypomohli dobrovolníci z řad veřejnosti, kteří pomáhali zaměstnancům nemocnice. (Výroční zpráva, 2020)

Kyjovská nemocnice se v době koronaviru dostala do zahraničních médií, kdy z Londýna přiletěl štáb televize CNN a prostřednictvím americké tiskové agentury Associated Press se o „kyjovském“ boji s kovidem dozvěděl takřka celý svět. (Výroční zpráva, 2020)

5.5 Krizová komunikace při procesu pořízení majetku

V této kapitole bude popsán proces a tok informací při pořízení nákupů dle požadavku jednotlivých oddělení v nemocnici Kyjov.

Z důvodu šíření pandemie bylo dne 15. dubna 2020 na poradě vedoucích pracovníků nemocnice rozhodnuto, že organizace přejde do krizového řízení. Díky této události byla pozastavena realizace nákupů dle schváleného investičního plánu na rok 2020 a začaly se řešit pouze havarijní nákupy z finančních prostředků nemocnice, případně dle dostupnosti sponzorských darů jednotlivých oddělení, kdy si požadovaný majetek mohou oddělení zakoupit z tohoto fondu.

5.5.1 Požadavek na pořízení majetku

Žádost o pořízení majetku zasílá vedoucí pracovník oddělení buď elektronickou poštou nebo osobně řediteli či případně jednotlivým náměstkům. Tento požadavek je předložen na poradě vedení, která se koná každý týden v pondělí a následně je buď kladně odsouhlasen nebo zamítnut. Po tomto schválení je žádost na základě kategorie majetku odeslána na oddělení veřejných zakázek, oddělení zdravotnické techniky či na provozně technické oddělení k realizování nákupu.

5.5.2 Realizace výběrového řízení na pořízení majetku

Po odsouhlasení oprávněnosti pořízení požadovaného majetku je následně realizována veřejná zakázka. Při zadávání veřejných zakázek je nutné dodržet zásady transparentnosti, přiměřenosti, rovného zacházení a zákazu diskriminace a zajistit správnost, hospodárnost, efektivnost a účelnost použití veřejných prostředků, přičemž postup při zadávání veřejných zakázek vyplývající ze zákona o ZVZ a jeho prováděcích předpisů musí být v souladu s požadavky stanovenými zákonem o finanční kontrole a vyhláškou č. 416/2004 Sb., kterou se provádí zákon o finanční kontrole.

Nákupy do 200 000,- Kč bez DPH jsou realizovány na základě provedeného průzkumu trhu. Z tohoto provedeného průzkumu je sepsána stručná zpráva, ve které je patrné, jakou formou byli dodavatelé osloveni a jakou cenu za požadované zboží nabídli.

Nákupy od 200 000,- Kč bez DPH do 500 000,- Kč bez DPH jsou realizovány oslovením alespoň 3 dodavatelů, kterým se odešle výzva k veřejné zakázce. Jedná se o uzavřenou výzvu, která je odeslána vybraným uchazečům buď písemnou nebo elektronickou formou. U zakázek s předpokládanou hodnotou od 500 000,- Kč bez DPH do 1 000 000,- Kč bez DPH je výzva se zadávací dokumentací zveřejněna na profilu zadavatele, kdy mohou nabídku podávat i neoslovení uchazeči. Na základě provedené veřejné zakázky je vypracován záznam o posouzení a hodnocení nabídek.

V případě realizace veřejné zakázky nad 1 000 000,- Kč bez DPH je organizace povinna požádat zřizovatele tedy Jihomoravský kraj o souhlasné stanovisko k zahájení výběrového řízení včetně odsouhlasení zadávací dokumentace.

Při zadávání veřejné zakázky dle ZVZ musí organizace na RJMK zaslat žádost o vyslovení souhlasu se záměrem reprodukce majetku a zadávací dokumentací. Veřejná zakázka je uveřejněna na profilu zadavatele.

Na základě poskytnutých informací od referenta oddělení zdravotnické techniky, referenta provozně-technického oddělení a referenta veřejných zakázek bylo zjištěno, že v současné době probíhají výběrová řízení přes protikorupční portál E-ZAK, kde je výzva a zadávací dokumentace odeslána uchazečům o účast elektronicky a eliminuje se tak riziko nedoručení příjemci. V případě výběrového řízení malého rozsahu jsou nabídky přijímány většinou v listinné podobě a v případě výběrového řízení dle ZVZ je organizace povinna přijímat nabídky v elektronické formě přes platformu E-ZAK. On-line elektronická výběrová řízení jsou realizována prostřednictvím PROebiz a jejich správu provádí pracovník oddělení veřejných zakázek.

Finanční kontrola je zajišťovaná odpovědnými vedoucími zaměstnanci jako součást vnitřního řízení organizace při přípravě operací před jejich schválením, při průběžném sledování uskutečňovaných operací až do jejich konečného vypořádání a vyúčtování a následném prověření vybraných operací v rámci hodnocení dosažených výsledků a správnosti hospodaření. (Zásady JMK, 2017)

V souladu s ustanovením § 9 odst. 1 zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole zřizovatel, kterým je Jihomoravský kraj kontroluje hospodaření organizací ve své působnosti. Veřejnosprávní kontrola zahrnuje finanční kontrolu skutečností rozhodných pro hospodaření s veřejnými prostředky zejména při vynakládání veřejných výdajů – především hospodárnost, efektivnost, účelnost, kontrolu dodržování právních předpisů a dále hodnotí přiměřenost a účinnost vnitřního kontrolního systému organizace. Veřejnosprávní kontrola je prováděna pověřenými zaměstnanci kraje podle pravidel stanovených obecně závaznými právními předpisy a vnitřními předpisy orgánů kraje. (Zásady JMK, 2017)

Finanční kontrola je součástí systému finančního řízení zabezpečujícího hospodaření s veřejnými prostředky při realizaci stanovených záměrů a cílů a při plnění úkolů s nimi spojených. (Zásady JMK, 2017)

I v době vyhlášené nouzového stavu a zavedení krizového řízení nemocnice dodržovala zásady JMK na základě kterých realizovala výběrová řízení.

5.5.3 Proces uzavření objednávky či smlouvy

Po realizaci a ukončení veřejné zakázce je následně uzavřena s vybraným uchazeče objednávka nebo smlouva. Před podpisem smlouvy musí být provedena tzv. předběžná řídicí kontrola a o této kontrole musí být učiněn písemný záznam. K podpisu smlouvy je oprávněn ředitel nemocnice, v případě jeho nepřítomnosti musí jmenovat svého zástupce.

Dle interní směrnice je nákup majetku v hodnotě od 50 000,- do 100 000,- Kč bez DPH realizován na základě objednávky, která je potvrzena dodavatelem. Evidence těchto objednávek si vede pracovník sám a na vyžádání ji předloží správci rozpočtu.

Krizová situace nastává, pokud zodpovědný pracovník neodešle potvrzenou objednávku ke zveřejnění do registru smluv referentovi obchodního oddělení. Příčinou této krizové situace je selhání lidského faktoru. Pokud daná situace nastane a objednávka se v systému nezveřejní organizace se vystavuje riziku, že objednávka nenabude účinnosti a po třech měsících od jejího uzavření bude platit, že je zrušena od počátku.

Pokud je hodnota pořízení majetku vyšší než 100 000,- Kč bez DPH musí být s dodavatelem uzavřena smlouva.

Organizace má zpracovanou směrnici, ve které je popsán jednotný postup uzavírání smluv.

Předkladatelem smlouvy je vedoucí pracoviště, pod jehož správu spadá předmět smlouvy.

Předkladatel opatří pracovní verzi smlouvy nebo její kopii krycím listem smlouvy.

Vyjádření právníka je povinné u každé smlouvy a o dalších subjektech schvalování rozhodne předkladatel dle charakteru, účelu a využití předmětu smlouvy.

Předkladatel je povinen zapracovat připomínky z právního oddělení do finálního návrhu smlouvy. Každý účastník provede řádné posouzení návrhu smlouvy a vyjádří se na daný formulář, zda s návrhem souhlasí či má konkrétní připomínky. Vyjádření se provádí v termínu do 2 dnů od obdržení předchozího účastníka schvalovacího procesu. Po odsouhlasení a podepsání smlouvy dodavatelem se společně s krycím listem smlouvy předkládá řediteli organizace k podpisu. Bez předloženého krycího listu následně smlouvu ředitel nemocnice nepodepíše. (Interní materiály organizace).

Hlavní krizovou situací při výše uvedeném procesu je neschopnost kontroly, kde se v daném okamžiku krycí list k vyjádření zainteresovaných osob nachází. Celý proces probíhá v organizaci papírovou formou a v případě nepřítomnosti předkladatele krycího listu není nikde evidováno, kde se návrh smlouvy nachází a z tohoto důvodu se prodlužuje doba uzavření právního aktu a následně realizace pořízení majetku.

Po podepsání smlouvy se následně její originál předá na obchodní oddělení organizace, kde jsou veškeré smlouvy v papírové formě evidovány a archivovány. Referent obchodního oddělení smlouvy, které podléhají zveřejnění dle zákona o registru smluv, odešle do informačního systému. (Interní materiály organizace)

Dle Zásad JMK musí být smlouva po zveřejnění v registru smluv dále zveřejněna na protikorupčním portálu Jihomoravského kraje v sekci „Katalog smluv“. Její zveřejnění provádí referent provozně technického oddělení za oddělení zdravotnické techniky a za provozně technický úsek, ostatní smlouvy zveřejňuje referent obchodního oddělení.

Nejčastější příčinou vzniku možné krizové situace je selhání lidského faktoru, kdy pověřený pracovník opomene danou smlouvu do katalogu smluv na protikorupčním portále zveřejnit.

V současné době nemocnice veškeré své smlouvy eviduje a archivuje dvojí formou. Originál smlouvy se naskenuje a uloží na disk „K“ do souboru Smlouvy a následně se zapíše do excelové tabulky. Dále organizace používá softwarový program pro evidenci a správu smluv, do kterého se smlouva zaeviduje včetně uvedení termínu plnění smlouvy a přiřazená zodpovědná osoba za splnění termín plnění zodpovídá.

5.5.4 Proces přijetí faktury za pořízený majetek

Po dodání požadovaného přístroje je organizaci vystavena dodavatelem faktura, která je v současné době zasílána v papírově formě poštou nebo v elektronické podobě na email objednatele, který proces nakupování zajišťoval. Faktura se předá k zaevidování pracovníci na finanční účtárnu. Příkazce operace při převzetí faktury překontroluje, zda položky uvedené na daňovém dokladu odpovídají množství, částce dle uzavřené smlouvy a zda je nedílnou součástí předávací protokol.

Na základě rozhovoru s vedoucí finanční účtárny jsme přišly k závěru, že krizová situace nastává ve chvíli, kdy není zodpovědným pracovníkem faktura předána k zaevidování pracovníci finanční účtárny a z tohoto důvodu je následně po době splatnosti nebo po kontrole závazků do organizace zaslán opis faktury. Zasílání upomínek od dodavatele za neuhrazené faktury je další krizovou situací, která vnáší na organizaci špatné jméno firmy ve smyslu nesolventního partnera.

5.6 What if a matice rizika

Po prostudování organizačních materiálů a rozhovorech s vybranými zaměstnanci byly zjištěny potřebné informace. Za pomoci metody What if a matice rizik bude vyhotoven přehled zjištěných informací.

5.6.1 Metoda What if

Na základě vstupních dat z předchozích rozhovorů s vybranými zaměstnanci byla sestavena tabulka What if, která rekapituluje doposud zjištěné informace ohledně procesu pořízení majetku. Cílem této metody je přehledně do tabulky zaznačit příčiny a následky možných rizik krizové komunikace a navrhnout možná opatření, která by vzniklá rizika ošetřila a následně jim předcházela.

Tabulka 1 Analýza What if

Poř.	What If....Co se stane, když	Následek	Návrh opatření
1.	... nebude schválen požadavek na pořízení majetku	Snížení zdravotnického moderního spektra	Vytvoření komunikačního scénáře pro rychlejší komunikaci mezi managementem a jednotlivými odděleními
2.	... nebylo provedeno výběrové řízení	Soudní spory vyplývající se zákona o ZVZ	Zajistit průběžné externí a interní proškolení zaměstnanců podílejících se na výběrovém řízení. Pravidelné interní kontroly výběrových řízení
3.	... nebyly dodrženy postupy dle zákona č. 134/2016 Sb. o zadávání veřejných zakázek v platném znění	Řízení vedených ÚHOS, udělení sankcí	Zajistit zvýšení profesní kvalifikace osob podílejících se na přípravě a realizaci veřejných zakázek, vést a administrovat veřejné zakázky v jednom informačním systému
4.	... nebude na základě výběrového řízení vybrán žádný dodavatel	Snížení zdravotnického moderního spektra	Kontrola týmu, který se podílel na výběrovém řízení, nastavit přiměřenou délku termínu podání nabídky a oslovit více dodavatelů
5.	... neinformuje zřizovatel organizaci o souhlasném ustanovení RJMK	Pozdní plnění zakázky, zpomalení procesu pořízení majetku	Zlepšení komunikace se zřizovatelem, nastavení jednotného elektronického komunikačního nástroje
6.	... není schválen návrh smlouvy právním oddělením	Pozdní plnění zakázky	Případné sankce a smírčí doložky řešit v době realizace výběrového řízení
7. není připraven krycí list předkladatelem	Pozdní plnění zakázky	Zajistit, aby předkladatel dodržel termín schválení přípravy krycího listu včetně zajištění všech vyjádření všech kompetentních osob, nastavení jednotného elektronického komunikačního nástroje

8.	... není na krycím listu vyjádření zainteresované osoby	Pozdní plnění zakázky, zpomalení procesu pořízení majetku	Nastavení jednotného elektronického nástroje v organizaci
9.	... smlouva není podepsána statutárním zástupcem nemocnice (ředitelem)	Pozdní plnění zakázky, zpomalení procesu pořízení majetku	V době nepřítomnosti ředitele nastavit dálkový přístup pro elektronické podepsání smlouvy
10.	... smlouva není zveřejněna v RS	Zrušení smlouvy od počátku, soudní spory, zhoršení pověsti u dodavatele	Zvyšovat profesní kvalifikaci osob podílející se na zveřejnění smlouvy v registru smluv, zajištění dodržování zákona a zásad zřizovatele
11.	... smlouva není zveřejněna na protikorupčním portále JMK	Porušení Zásad vztahů orgánů Jihomoravského kraje k řízení příspěvkových organizací	Zajistit průběžné proškolení zaměstnanců podílejících se na zveřejňování smluv na protikorupčním portále. Pravidelné interní kontroly.
12.	... nejsou kompletní účetní doklady	Nelze zaevidovat neúplné doklady do účetního systému a nedojde k uhrazení dokladu za pořízení majetku	Zajistit správné nastavení platebních podmínek a fakturace při uzavírání smluvních závazků, nastavení komunikace s dodavatelem
13.	... bude vydán opis na pořízený majetek	Sankce ze strany finančního úřadu, poškození jména organizace	Aktivní komunikace s dodavateli, změna v nastavení procesů, vhodný evidenční systém

5.6.2 Matice rizika

Analýza a hodnocení rizik byly vypracovány z identifikovaných zdrojů nebezpečí pomocí matice rizik. Uvedený postup umožňuje získat přehled o závažnosti jednotlivých identifikovaných rizik, což je důležité především pro stanovení priorit při přijímání bezpečnostních opatření v organizaci.

V tabulce č. 2 je uvedena kvalifikace závažnosti důsledku v pětibodové stupnici se stanovením dopadu rizika na analyzovaný proces.

Tabulka 2 Kvalifikace závažnosti důsledku

Stupeň	Úroveň závažnosti	Důsledky
A	bezvýznamný	nemá žádný dopad na proces
B	málo významný	drobné odchylky od standardu
C	hraniční	odchýlení od standardu
D	velký	situace kriticky ovlivní proces
E	katastrofický	situace má zásadní dopad na proces

V tabulce č. 3 je stanovena pravděpodobnost výskytu opět v hodnotící pětibodové stupnici.

Tabulka 3 Pravděpodobnost výskytu

Stupeň	Pravděpodobnost	Frekvence vzniku
I.	nepravděpodobná	vznik je téměř vyloučen nebo se nevyskytuje vůbec
II.	málo pravděpodobná	vznik je možný, 1x za rok
III.	pravděpodobná	situace vznikne občas, 2x za rok
IV.	velmi pravděpodobná	situace vznikne často, 1x za měsíc
V.	téměř jistá	situace vznik velmi často, 1x za týden

Výsledná hodnota rizika uvedena v tabulce č. 4, která představuje nebezpečné situace, je dána součinem příslušné hodnoty závažnosti dopadu a pravděpodobnosti. Kritéria přijatelnosti jsou uvedena v následující tabulce č. 5.

Tabulka 4 Matice rizika

P/D	A	B	C	D	E
I.	1	3	6	10	15
II.	2	5	9	14	19
III.	4	8	13	18	22
IV.	7	12	17	21	24
V.	11	16	20	23	25

Tabulka 5 Kategorie přijatelnosti

Označení	Přijatelnost
1 - 6	přijatelné riziko
7 - 19	přechodně / podmíněčně přijatelné riziko
20 - 25	nepřijatelné riziko

5.6.3 Vyhodnocení

V níže uvedené tabulce jsou uvedeny jednotlivé příčiny a následně je u každé příčiny definována míra pravděpodobnosti výskytu a závažnosti dopadu na proces a následně je vypočtena míra rizika.

Tabulka 6 Matice rizika vyhodnocení

Poř.č.	Rizikový faktor	P	D	Výsledná hodnota
1.	neschválení požadavku na pořízení majetku	III.	E	22
10.	nezveřejnění smlouvy v RS	III.	E	22
13.	vydání opisu na pořízený majetek	IV.	D	21

4.	na základě výběrového řízení nebyl vybrán žádný dodavatel	III.	D	18
3.	nedodržení postupu dle zákona č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek v platném znění	I.	E	15
5.	neinformovanost ze strany zřizovatele o souhlasném ustanovení RJMK	III.	C	13
8.	na krycím listu není vyjádření zainteresované osoby	III.	C	13
11.	nezveřejnění smlouvy na protikorupčním portále JMK	III.	C	13
12.	nekompletnost účetních dokladů	III.	C	13
2.	neprovedení výběrového řízení	II.	C	9
6.	neschválení návrhu smlouvy právním oddělením	II.	C	9
7.	nevystavení krycího listu předkladatelem	III.	A	4
9.	nepodepsání smlouvy statutárním zástupcem nemocnice (ředitelem)	I.	C	6

Na základě hodnocení byla jednotlivá rizika seřazena dle výsledných bodových hodnot oceněného rizika. Pořadové číslo rizikového faktoru je ponecháno z původní tabulky č. 1. Tabulka uvádí, že nejvýznamnějším rizikem je neschválení požadavku na pořízení majetku (výsledná hodnota 22), nezveřejnění smlouvy v registru smluv (výsledná hodnota 22) a vydání opisu na pořízený majetek (výsledná hodnota 22).

Ostatní položky představují přechodně přijatelné riziko, na která je potřeba brát zřetel, nicméně nepředstavují takové riziko, na které bude nastaveno opatření. V procesu na pořízení majetku se vyskytují dvě přijatelná rizika, a to nevystavení krycího listu předkladatelem (výsledná hodnota 4) a nepodepsání smlouvy statutárním zástupcem nemocnice (výsledná hodnota 6).

6 NÁVRH OPATŘENÍ

Do metody What if a matice rizik bylo zahrnuto 13 zdrojů rizik, které byly hodnoceny pomocí stanovených hodnot pravděpodobnosti výskytu a kvalifikaci závažnosti důsledku. V nastaveném procesu na základě stupnice hodnocení jsou identifikována tři nejzávažnější rizika, která je nutno řešit s nejvyšší prioritou, ostatní rizika představují přechodně přijatelné a dvě rizika přijatelné.

Ošetřit můžeme jen ta rizika, která předpokládáme, že v daném procesu nastanou a v tomto případě bylo rizikovým faktorem neschválení požadavku na pořízení majetku, neuveřejnění smlouvy v registru smluv a vydaný opis na pořízený majetek.

Z vyhodnocení rizik je zřejmé, že je nutno v organizaci nastavit jednotný informační systém, který zlepší komunikaci mezi jednotlivými úseky. Díky dosti rozvětvené organizační struktuře, je vhodné přejít na elektronickou komunikaci, ve které bude nastaven oběh veškerých dokumentů, a tím bude nastavena kontrola komunikace mezi zainteresovanými úseky a současně bude možná kontrola rychlého plnění zadaných úkolů. Elektronické komunikační procesy sjednotí zpracování dokumentů, jejich schválení, připomínkování, realizaci a následně i jeho archivaci.

V tomto systému bude evidence všech požadavků na pořízení majetku, jednotlivá komunikace schvalování mezi vedoucími zaměstnanci a managementem organizace, která eliminuje možnou nejistotu a zmatek.

Následně v případě nepřítomnosti zainteresovaného pracovníka budou jasně vymezeny kompetence, kdo jej zastupuje, případně bude v tomto systému možnost vzdáleného připojení, kdy daný úkol může zaměstnanec vyřešit mimo pracoviště.

Veškerá výběrová řízení budou evidována na jednom místě a k nahlédnutí do spisu či kontroly orgánů bude požadovaná dokumentace ihned k dispozici. Softwarový program bude evidovat veškeré závazky v organizaci, vytvářet elektronické objednávky a smlouvy a jejich následné odeslání umožní přímé uveřejnění závazků v registru smluv z legislativní povinnosti dle zákona č. 340/2015 Sb., o registru smluv.

V rámci efektivnosti kontrol či auditu účetního oběhu dokladů bude elektronický nástroj pravidelně a automatizovaně zajišťovat průběžné monitorování výkonu finanční kontroly a oběhu dokladů v organizaci, a tím budou eliminována rizika, která není možné v reálném čase zachytit. Vedení nemocnice se shodlo na tom, že bude nutné zajistit systém kontroly

nad veškerými finančního toky. V neposlední řadě na základě doporučení zřizovatele se omezí zbytečné investice a běžné výdaje a z tohoto důvodu je nutné mít náklady a výdaje pod kontrolou. Zavedením elektronického oběhu dokladů bude kontrola lépe uskutečnitelná. Zadávání důležitých úkolů mezi zřizovatelem a organizací bude taktéž řešeno v rámci elektronicky oběhu dokumentů, kdy nastavený systém usnadní zasílat informace ředitelům a komunikace mezi zřizovatelem a organizací bude rychlejší a transparentnější.

ZÁVĚR

Krizovou komunikací můžeme včas odvrátit počínající krizi a snížit tak negativní dopad na organizaci. Z důvodu šíření pandemie bylo v nemocnici Kyjov rozhodnuto, že organizace přejde do krizového řízení. Jednou z možných příčin krize může být špatně nastavená komunikace mezi jednotlivými složkami v organizaci. Cílem krizové komunikace je eliminovat a minimalizovat škody vzniklé chybnou komunikací.

Zadáním této bakalářské práce bylo analyzovat současný stav krizové komunikace v nemocnici Kyjov a na základě výsledků analýzy byly navrženy a doporučeny návrhy pro eliminaci zjištěných nedostatků.

Teoretická část bakalářské práce se zaměřila na vymezení základních pojmů týkající se problematiky komunikace a její poselství. Byly popsány směry, jednotlivé druhy, styly a modely komunikace. V další části je vysvětlen pojem krize, její fáze, krizové situace, krizová komunikace a její vývoj, krizový management a vymezení pojmů riziko a informace.

V praktické části bakalářské práce byly nejdříve vymezeny cíle a metodika sběru dat, následně byla představena organizace nemocnice Kyjov, její charakteristika, organizační struktura a hospodaření organizace. Dále byl analyzován současný stav krizové komunikace v organizaci a pro detailnější analýzu byla použita jednoduchá metoda What if a následně analýza matice rizik. V závěrečné kapitole byl doporučen návrh opatření při krizové komunikaci v organizaci.

Cíle z teoretické a praktické části krizové komunikace ve vybrané organizaci považuji za naplněné.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- AUSTIN, Lucinda & Jin, Yan. (Eds.), 2017. *Social Media and Crisis Communication* [online]. (1st ed.), Routledge. [cit. 2021-04-20]. ISBN 978-1-315-74906-8. Dostupné z: <https://www.pdfdrive.com/social-media-and-crisis-communication-e188718804.html>
- EVANGELU, Jaroslava Ester, 2013. *Krizová komunikace: efektivní zvládnání krizových a zátěžových situací*. Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-80-7418-175-7.
- FEARN-BANKS, Kathleen, 2010. *Crisis Communications: A Casebook Approach, 4th Edition (Routledge Communication Series)* [online]. 4. Routledge [cit. 2021-04-12]. ISBN 978-0-203-84952-1. Dostupné z: <https://www.pdfdrive.com/crisis-communications-a-casebook-approach-4th-edition-routledge-communication-series-e186495807.html>
- GLADKIJ, Ivan et al., 2003. *Management ve zdravotnictví*. Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-996-8.
- HEGER, Vladimír a Jiří PATOČKA, 2012. *Komunikace ve veřejné správě*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3779-9.
- CHALUPA, Radek, 2012. *Efektivní krizová komunikace: pro všechny manažery a PR specialisty*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4234-2.
- INTERNÍ MATERIÁLY nemocnice Kyjov
- JIHOMORAVSKÝ KRAJ, 2017. *Zásady vztahů orgánů Jihomoravského kraje k řízení příspěvkových organizací*.
- JIŘINCOVÁ, Božena, 2010. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1708-1.
- KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS, 2012. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada. ISBN 9788024745640.
- LUKÁŠ, Luděk, 2015. *Bezpečnostní technologie, systémy a management*. Zlín: Radim Bačuvčík - VeRBuM. ISBN 978-80-87500-57-6.
- NEMOCNICE KYJOV, *Historie nemocnice*. [online]. [cit. 2021-04-12]. Dostupné z: <https://www.nemkyj.cz/historie-nemocnice>
- NEMOCNICE KYJOV, *Charakteristika nemocnice*. [online]. [cit. 2021-04-12]. Dostupné z: <https://www.nemkyj.cz/charakteristika-nemocnice>

NEMOCNICE KYJOV, *Výroční zpráva*, 2020

PLAMÍNEK, Jiří a Daniel FRANC, 2012. *Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4484-1.

POKORNÁ, Andrea, 2006. *Efektivní komunikační techniky v ošetrovatelství*. Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů. ISBN 80-7013-440-2.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 9788024746449.

TOMANDL, Jan et al., 2020. *Krizová komunikace: principy, zkušenosti, postupy*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-9636-3.

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

WALASKI, Pamela, 2011. *Risk and crisis communications: methods and messages*. [online]. [cit. 2021-04-12]. ISBN 978-1-118-09344-3. Dostupné z: <https://www.pdfdrive.com/risk-and-crisis-communications-methods-and-messages-e162002982.html>

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

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Apod.	A podobně
ARO	Anesteziologicko resuscitační oddělení
Atd.	A tak dále
DPH	Daň z přidané hodnoty
E-ZAK	Certifikovaný nástroj pro zadávání veřejných zakázek
JMK	Jihomoravský kraj
LPP	Léčebná preventivní péče
Mld.	Miliarda
Např.	Například
Odst.	Odstavec
Písm.	Písmeno
PR	Public Relations
RJMK	Rada Jihomoravského kraje
RS	Registr smluv
Sb.	Sbírka
Tj.	To je
Tzv.	Takzvané
ZVZ	Zákon o veřejných zakázkách

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Schéma komunikačního procesu (Vymětal, 2008)	13
Obrázek 2 Interaktivní typy lidí (Plamínek a Franc, 2012)	19
Obrázek 3 Funkce a účely komunikace (Jřincová, 2010).....	22
Obrázek 4 Nemocnice Kyjov, vlastní zpracování	42
Obrázek 5 Struktura zaměstnanců, vlastní zpracování	43

SEZNAM TABULEK

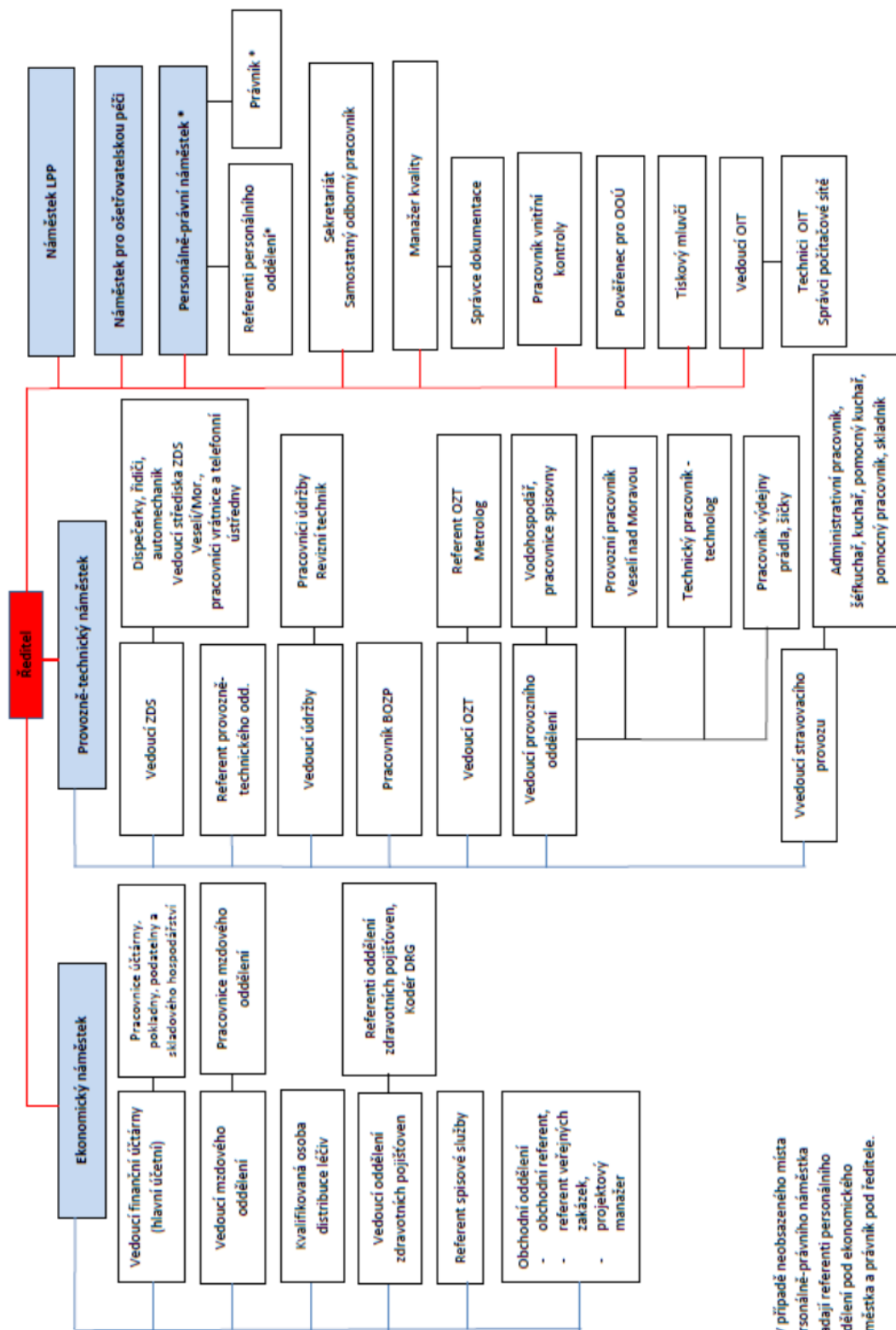
Tabulka 1 Analýza What if.....	57
Tabulka 2 Kvalifikace závažnosti důsledku	58
Tabulka 3 Pravděpodobnost výskytu.....	59
Tabulka 4 Matice rizika	59
Tabulka 5 Kategorie přijatelnosti	59
Tabulka 6 Matice rizika vyhodnocení	59

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Organizační struktura v nemocnici – I. část

Příloha P II: Organizační struktura v nemocnici – II. část

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA V NEMOCNICI – I. ČÁST



* V případě neobsazeného místa Personálně-právního náměstka spadáji referenti personálního oddělení pod ekonomického náměstka a právník pod ředitele.

PŘÍLOHA P II: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA V NEMOCNICI – II. ČÁST

