

Projekt krizové komunikace

Bc. Petra Jarošová

Diplomová práce
2024



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

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

Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Petra Jarošová**
Osobní číslo: **L21743**
Studijní program: **N1032A020002 Bezpečnost společnosti**
Specializace: **Ochrana obyvatelstva**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Projekt krizové komunikace**

Zásady pro vypracování

1. Na základě dostupné literatury zpracujte poznatky vztahující se k dané problematice.
2. Proveďte analýzu současného stavu krizové komunikace Brněnské letiště Tuřany LKTB.
3. Na základě zjištěných skutečností vytvořte projekt zlepšení krizové komunikace uvedeného letiště.
4. Zhodnoťte předpokládanou efektivitu, finanční náročnost a personální zajištění projektu.

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

Seznam doporučené literatury:

1. EVANGELU, Jaroslava Ester. *Krizová komunikace: efektivní zvládnání krizových a zátěžových situací*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2013. 95 s. Monografie. ISBN 978-80-7418-175-7.
2. COLEMAN, Amanda. *Crisis Communication Strategies: How to Prepare in Advance, Respond Effectively and Recover in Full*. 1st Edition, London: Kogan Page, 2022. ISBN 1789662923.
3. CHALUPA, Radek. *Efektivní krizová komunikace pro všechny manažery a PR specialisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 169 s. ISBN 978-80-247-4234-2.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího diplomové práce.

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Marek Tomašík, Ph.D.**
Ústav krizového řízení

Datum zadání diplomové práce: **3. června 2024**

Termín odevzdání diplomové práce: **5. srpna 2024**

L.S.

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

prof. Ing. Dušan Vičar, CSc.
ředitel ústavu

V Uherském Hradišti dne 3. června 2024

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- 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 – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem diplomové 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 diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

V Uherském Hradišti, dne: 30.7.2024

Jméno a příjmení studenta: Bc. Petra Jarošová

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zabývá interní komunikací na Letišti Brno Tuřany a.s. pro krizovou situaci v okamžiku řešení mimořádných událostí na letišti, jakými mohou být například únos letounu, požár budov letiště nebo i letecká nehoda mimo letiště.

Teoretická část práce vymezuje pojmy v oblasti krize a komunikace. Dále pak ujasňuje cíl práce a popisuje použité vědecké metody. V praktické části se lze seznámit s brněnským letišťem, jeho bezpečnostní politikou a tvorbou letištních pohotovostních plánů.

Cílem této práce je navržení vlastní komunikační matice, která pomáhá zlepšovat tok informací při minimalizaci chyb z nepozornosti.

Klíčová slova: krize, krizová komunikace, letiště, Letištní pohotovostní plán, komunikační matice

ABSTRACT

This thesis deals with internal communication at Brno Tuřany Airport a.s. in crisis situations during the management of extraordinary events at the airport, such as aircraft hijacking, fires in airport buildings, or even aviation accidents outside the airport.

The theoretical part of the thesis defines concepts in the areas of crisis and communication. It also clarifies the aim of the work and describes the scientific methods used. The practical part provides insights into Brno Airport, its security policy, and the development of airport emergency plans.

The goal of this work is to propose a communication matrix that helps improve the flow of information while minimizing errors due to negligence.

Keywords: crisis, crisis communication, airport, airport emergency response plan, communication matrix

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

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 KRIZE	13
1.1 TEORETICKÉ POJMY A KONCEPTY	13
1.1.1 Krise	13
1.1.2 Charakteristické znaky krize	14
1.1.3 Fáze krize	15
1.1.4 Následky krize	17
1.1.5 Základní typologie možných reakcí na mimořádnou událost	18
1.1.6 Aktivní přístup ke krizovému plánování	19
2 KOMUNIKACE	20
2.1 ZÁSADNÍ POJMY Z OBLASTI KOMUNIKACE	20
2.1.1 Krizová komunikace	20
2.1.2 Efektivní krizová komunikace	21
2.1.3 Principy krizové komunikace:	22
2.1.4 Interní krizová komunikace	24
3 CÍL PRÁCE	26
4 METODY	27
4.1 POSTUP PRÁCE A POUŽITÉ METODY	27
4.1.1 Rešerše	27
4.1.2 Analýza	27
4.1.3 Komunikační matice	28
II PRAKTICKÁ ČÁST	29
5 LETIŠTĚ	30
5.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE	30
5.1.1 Provozovatel letiště	30
5.1.2 Vlastník letiště	30
5.2 O LETIŠTI.....	31
5.2.1 Významná data	31
5.2.2 Vývoj civilního letectví v Brně	31
5.3 ODBAVENÍ CESTUJÍCÍ	32
5.3.1 Letecké společnosti a destinace v LKTB	33
6 BEZPEČNOSTÍ POLITIKA LETIŠTĚ BRNO TUŘANY A.S.	35
6.1 FORMULÁŘ.....	39
6.2 LETIŠTNÍ POHOTOVOSTNÍ PLÁN LKTB	40
7 LETIŠTNÍ POHOTOVOSTNÍ PLÁN	41
7.1 ÚČEL LPP	41

7.2	OBSAH LETIŠTNÍHO POHOTOVOSTNÍHO PLÁNU	42
7.3	DĚLENÍ LETIŠŤ DLE ICAO	44
7.3.1	Letiště všeobecného letectví	44
7.3.2	Letiště pro obchodní leteckou dopravu	44
7.4	SLOŽKY NA LETIŠTI	46
7.4.1	Pohotovostní operační středisko	46
7.4.2	Centrální bezpečnostní dispečink	47
7.4.3	Odpovědná osoba letiště	48
7.4.4	Ostraha letiště	48
7.4.5	Řízení letového provozu	49
7.4.6	Hasičská a záchranná služba letiště	49
7.5	SLOŽKY MIMO LETIŠTĚ	51
7.5.1	Policie České republiky	51
7.5.2	Jednotky hasičského záchranného sboru České republiky	51
7.5.3	Zdravotní střediska	51
7.6	VYHODNOCENÍ PŘEDÁVÁNÍ INFORMACÍ	52
8	KOMUNIKAČNÍ MATICE	53
8.1	ÚČEL KOMUNIKAČNÍ MATICE	54
8.2	REALIZACE KRIZOVÉ KOMUNIKACE	55
8.3	ZHODNOCENÍ	57
	ZÁVĚR	59
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	60
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	63
	SEZNAM OBRÁZKŮ	64

ÚVOD

„Promyšlený plán přináší vítězství. Nedostatečný plán znamená porážku. Co teprve, kdyby žádný plán nebyl!“

Mistr Sun, O válečném umění.

Pojem krizové řízení, potažmo krizová komunikace začal být aktuálním a diskutovaným tématem v polovině dvacátého století, kdy se staly průmyslové a ekonomické krize častějšími. Takové krize si vyžádaly efektivní komunikační strategie pro zachování dobré pověsti organizací či firem. První konkrétní modely a postupy krizového řízení se začaly formovat v sedmdesátých letech. Tehdy se krizová komunikace stala nedílnou součástí strategií krizového řízení a managementu. Od té doby prošla obrovským vývojem.

Komunikace je v případě řešení krize nesmírně důležitá. Pokud firma zavede opatření, ale dostatečně je nekomunikuje, nemohou být naplněny požadavky na její zvládnutí. Ba dokonce se následky krize mohou prohlubovat. Komunikace je bezpochyby zásadním klíčovým prvkem.

Téma diplomové práce bylo zvoleno tak, aby vyhotovením analýzy daného problému v souladu s principy fakulty logistiky a krizového řízení bylo přínosem pro objekt zkoumání, tedy Letiště Brno Tuřany. Dalším důvodem, proč je popisováno právě toto téma, byla zejména profesní zkušenost s prací pod tlakem a vědomím, že podnikání kroků na základě předem připravených standardizovaných postupů při rozhodování zefektivňuje práci jednotlivých prvků systému a minimalizuje negativní dopady na danou činnost.

Práce čtenáři naskýtá pohled na rozdělení, pravomoci a povinnosti základních složek letištního personálu a dalších, jež se starají o bezpečnost cestujících v případě, že se vyskytne mimořádná událost. Je bezpodmínečně nutné, aby spolu níže uvedené skupiny zaměstnanců a ostatních, tedy i složek integrovaného záchranného systému, kooperovaly a dosáhly tak co nejhladšího vyřešení nestandardní právě probíhající situace.

Zkoumanou oblastí se stala interní komunikace a letištní pohotovostní plán. Letištní pohotovostní plán má v normách zakotvenou předem danou strukturu, není však dogmaticky vyžadován přesný formát. Mnoho z letišť má svůj plán veřejně přístupný a při komparaci je očividné, že ne každý zpracovatel dbá na ta stejná kritéria důležitosti. Po zanalyzování dostupných informací se otevírá prostor pro projektovou část; navržení vlastní komunikační

matice, která při řešení krizové situace na brněnském letišti ušetří nejen čas, ale pozitivní dopad bude mít zejména v absenci možných chyb, způsobených lidským faktorem. Cílem bude vytvoření jednoduše přehledného manuálu pro komunikační tok informací.

Omezením tak zůstává otázka neprůkaznosti efektivnosti využití v praxi, a to do okamžiku buď pravidelných celoletištních cvičení mimořádných událostí, a to v intervalu nepřesahující dva roky, modelových zkoušek anebo než by se skutečně přihodila jedna ze zmíněných mimořádných událostí.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KRIZE

Lidé se od nepaměti v zájmu své existence museli vypořádávat s různými nepříznivými vlivy. Na nesčetných faktech lze dokonce ukázat, že se prostřednictvím zvládnutí nepříznivých vlivů lidstvo vyvíjelo. Současná doba vnáší do chápání nepříznivých vlivů novou kvalitu. Vyžaduje, aby se k nim přistupovalo uceleně a cílevědomě, nikoli pouze tzv. metodou učení se z pokusů a omylů. Proto se také rozvíjí nová disciplína, která se nejčastěji nazývá krizový management. Krizový management se zabývá možnostmi, jak zvládat možná ohrožení co nejefektivněji. Jestliže podnik nedokáže identifikovat včas mimořádný stav (nebo nechce či ho z různých důvodů ignoruje), pak se zvyšuje pravděpodobnost vzniku krizového stavu, a i zániku podniku. Identifikuje-li podnik mimořádný stav včas, pak zajistí řízený přechod přes krizový stav bez většího ohrožení své existence. (Hálek, 2008)

1.1 Teoretické pojmy a koncepty

1.1.1 Krize

Pojem „krizová situace“ je pojem natolik obsáhlý, že se jím zabývá nejedna kniha, je součástí literatury snad každé země. Pro účel analýzy typů krizových situací je třeba zjednodušeně vymezit, co lze za takovou situaci považovat, protože vše, co ohrožuje člověka nebo jeho výtvoř, je popsáno různými pojmy. Krizová situace je nečekaná událost, která ohrožuje bezpečnost, zdraví nebo dobré jméno jednotlivců, skupin nebo organizací. Tyto události vyžadují okamžitou a efektivní reakci, aby byly minimalizovány škody a zajistila se další bezpečnost a stabilita. Krizové situace mohou mít různé příčiny. Existuje mnoho různých druhů krizí. Mohou vyskytnout ve společnosti, v organizacích, ve zdravotnictví nebo v osobním životě. Některé obecné typy krizí zahrnují:

- Přírodní katastrofy: Zahrnují zemětřesení, povodně, hurikány, požáry nebo epidemie. Tyto události mohou mít velký dopad na životy lidí a majetek.
- Technologické krize: Vznikají v důsledku selhání technologických systémů nebo zařízení. To může zahrnovat havárii letadla, havárii jaderné elektrárny nebo kybernetické útoky.
- Finanční krize: Tyto krize se vyznačují negativním vývojem ukazatelů ekonomického růstu a obvykle zahrnuje pokles HDP, zvýšení nezaměstnanosti, snížení spotřeby, výpadky výroby a obchodu a nelikvidnost firem a bank.

- Politické krize: Může se jednat o politický nepokoj, vojenský konflikt nebo krizi vládní důvěry.
- Zdravotní krize: To zahrnuje vypuknutí epidemie nebo pandemie, jako je Covid-19, která má značný dopad na zdraví a životy lidí.
- Organizační krize: Může jít o korupční skandál, pracovní úraz, nebo managementové selhání, které má negativní dopad na fungování organizace.
- Sociální krize: Může zahrnovat sociální nepokoje, etnické konflikty nebo rasové násilí.
- Osobní krize: To jsou krize, které se týkají jednotlivce, jako je ztráta zaměstnání, rozvod, smrt blízké osoby nebo závažná nemoc.

Tyto druhy krizí jsou jen některými z mnoha možností. Každá krize má své vlastní charakteristiky a vyžaduje specifický přístup a řešení.

1.1.2 Charakteristické znaky krize

Charakteristické znaky krize se mohou lišit v závislosti na konkrétním typu krize, ale některé společné znaky jsou:

- Nepředvídatelnost: Krize jsou často nečekané a neočekávané události, které vyvolávají narušení stavu stability a vyvolávají hmatatelné následky.
- Vyvolání ohrožení: Krize přinášejí zvýšené riziko a ohrožení pro jednotlivce, organizace nebo společnost. Může jít například o ohrožení života, majetku, bezpečnosti, environmentálních faktorů apod.
- Překročení schopností zvládnutí: Krize představují situace, které překračují běžné schopnosti zvládnutí a vyžadují okamžitou reakci a mobilizaci zdrojů.
- Způsobují nejistotu a chaos: Krize obvykle odstraňují běžnou stabilitu a vytvářejí nejistotu a chaos. Lidé se cítí zmatení, zbavení kontroly a nemají jasnost ohledně dalšího vývoje.
- Potřeba okamžitého řešení: Krize vyžadují rychlé a efektivní řešení, často během omezeného času. Dlouhodobé plánování a rozhodování není v takovém kontextu obvykle možné.

- Vyžadují spolupráci a komunikaci: Krize často vyžadují koordinaci a spolupráci různých subjektů, jako jsou vlády, organizace, týmy záchranných složek apod. Komunikace a koordinace jsou klíčovými prvky při řešení krizových situací.
- Mění normální chování a reakce: Během krize se lidé mohou chovat jinak než za normálních podmínek. Může docházet k panice, nestabilitě, hledání řešení, které by v jiném kontextu nebylo považováno za vhodné.
- Mají dlouhodobý dopad: Krize mohou mít dlouhodobé dopady na jednotlivce, organizace nebo společnost jako celek. Například ekonomická krize může vést k nadměrným škodám, ztrátě zaměstnání nebo dokonce ke změně politického směřování.

Tyto charakteristické znaky krize přispívají k nutnosti efektivního a ryzého řešení a řízení krize, které umožní minimalizovat škody a obnovit stabilitu co nejrychleji.

Institute of Crisis Management (ICM) definuje krizi jako závažné porušení (rozvrácení) činností podniku, které dá podnět k rozsáhlému mediální zpravodajství a následné veřejné mínění může ovlivnit normální chod podniku. Mediální zpravodajství by rovněž mohlo mít politické, právní, finanční a vládní dopady na podnikatelské záměry podniku.

Základní druhy podnikových krizí dle ICM zahrnují:

- Nepředvídatelné události (např. bouře, zemětřesení).
- Problémy mechanického charakteru (např. přerušování potrubí).
- Lidské chyby (např. otevření špatného ventilu, chyby v komunikaci).
- Manažerská rozhodnutí/nerozhodnutí (např. problém není považován za důležitý).

Dle ICM spadá většina sledovaných krizí do poslední kategorie. Tyto krize jsou způsobeny nedostatečně aktivním jednáním managementu ve chvíli, kdy se v podniku objeví první informace o problému, který může eventuálně přerůst až v podnikovou krizi. (Königová, 2007)

1.1.3 Fáze krize

Krize je často vnímána jako nebezpečná situace, která představuje vážné ohrožení nebo ztrátu. Může se jednat o krizi individuální (například ztráta zaměstnání) nebo kolektivní

(například přírodní katastrofa). Existují různé přístupy k popisu průběhu krize, ale obecně lze krizi rozdělit do několika fází:

- Předkrizová fáze: V této fázi se objevují známky, které naznačují existenci potenciálního problému. Mohou se objevit varovné signály, které signalizují možnou krizi, ať už jsou to zvýšené napětí, konflikty nebo zhoršující se situace. Informace, vědomosti, schopnosti, dovednosti a dříve osvědčené zdroje pomoci se v kontaktu s podnětem, který je příčinou rozvíjející se krize, ukazují jako nedostatečné a neefektivní. To vede k napětí a neklidu.
- Fáze eskalace: Krize se začíná zhoršovat. Důvody mohou být různé – od přírodních katastrof až po ekonomické krize nebo politické konflikty. Ve fázi eskalace je charakteristické zhoršování situace a rostoucí nejistota. Začíná převažovat přesvědčení, že situaci nebude možno zvládnout. Začínají být patrné pocity neúspěchu, pokles sebevědomí, narůstající pocity napětí.
- Fáze krizového výbuchu nebo stadia kritické události: V této fázi dojde ke kritické události, která výrazně mění prostředí a vyvolává rychlou odezvu. Tato fáze ovlivňuje životy lidí a prostředí intenzivním způsobem. Narůstající napětí vede k mobilizaci všech psychických (i fyzických) rezerv k hledání nových způsobů řešení dané situace. To vede buď ke zvládnutí krize, nebo k jejímu přechodu do chronického stavu.
- Fáze zvládnutí krize: Po krizovém výbuchu je třeba řešit krizovou situaci a minimalizovat její následky. V této fázi se mobilizují zdroje a hledají se řešení. Krizové jevy proto buď přetrvávají v neztenčené míře, mírně se utlumují, aby se opět rozvinuly ve své akutní či dokonce ještě kritičtější podobě, nebo jsou postupně eliminovány. Může se jednat o zásahy zdravotnických nebo humanitárních týmů, nebo o provádění evakuace.
- Fáze zotavení: Po fázi zvládnutí krize se společnost, organizace nebo jednotlivci snaží přizpůsobit nové situaci a obnovit normální řád. Může mít podobu zániku stavu známého do současnosti nebo se soustředí na obnovu postižených oblastí, rehabilitaci a oživení stavu nového.

Je důležité mít na paměti, že fáze krize nemusí být pevně definované a mohou se vzájemně ovlivňovat. Každá krize je specifická a průběh krize závisí na mnoha faktorech, jako jsou typ krize, velikost postižené oblasti a dostupné zdroje. Faktory ovlivňující průběh krize pak

lze také rozdělit na vnitřní a vnější faktory. Způsob a síla působení jednotlivých faktorů je různá a závisí na konkrétní podobě a charakteru podnikatelské krize. Konkrétní výsledek závisí i na dalších vlivech – na charakteru firemní kultury, na strategii konkurence, klimatu v regionu, image firmy atd.

1.1.4 Následky krize

Na následky krize lze pohlížet z mnoha různých úhlů. Ať už v manažerském pojetí, z hlediska ekonomického či z pohledu podnikatelské krize. I samotné následky mohou být velmi rozmanité a závisí na konkrétní situaci a odvětví. Mezi nejběžnější definování a dělení do několika kategorií patří:

- Finanční následky: Krize může mít vážný dopad na finanční stabilitu organizace. Může dojít k poklesu tržeb, ztrátě zákazníků, snížení hodnoty akcií nebo případně ke kolapsu organizace.
- Reputační následky: Krize může vážně poškodit pověst a image organizace. Pokud organizace nereaguje adekvátně nebo se činí chyby, může to vést ke ztrátě důvěry zákazníků, investorů, zaměstnanců a veřejnosti.
- Operační následky: Krize může mít vliv na provozní procesy organizace. Může dojít k nedostatku surovin, přerušení dodávek, vyšší absenci zaměstnanců, technickým poruchám nebo přerušení výroby a dodávek.
- Právní následky: Krizová situace může mít právní důsledky, jako jsou žaloby, sankce, pokuty nebo dokonce trestní stíhání. Je důležité řádně jednat v souladu s legislativou a mít k dispozici právní zástupce.
- Organizační následky: Krizová situace může vyžadovat organizační změny, jako je restrukturalizace, snížení počtu zaměstnanců, změna strategie, změna vedení nebo převzetí jinou organizací.

Celkově lze říci, že krize může mít velmi negativní dopad na podnikání a podniky musí být připraveny a schopny rychle reagovat, přizpůsobit se novým podmínkám, mít plán na jejich zvládnutí a minimalizovat negativní dopady na organizaci, aby mohly přežít a úspěšně fungovat.

1.1.5 Základní typologie možných reakcí na mimořádnou událost

Každý jedinec může reagovat na mimořádné události odlišným způsobem v závislosti na svých osobních zkušenostech, přesvědčeních a schopnostech zvládnout stres. Lidé mohou zareagovat na mimořádné události emocemi jako je strach, smutek, úzkost nebo vztek. Tyto emocionální reakce jsou normální a mohou pomoci jednotlivci zvládnout situaci. Někteří však mohou mít abnormální reakce na mimořádné události, jako je například posttraumatická stresová porucha (PTSD), deprese nebo panický záchvat. Tyto reakce mohou vyžadovat lékařskou pomoc. Také lze probudit takzvané kolektivní reakce, tedy zareagovat jako součást skupiny nebo komunity. Může dojít k projevům solidarity, vzniku silných emocionálních vazeb nebo naopak k vzrůstu konfliktů a napětí. Je důležité si uvědomit, že reakce na mimořádné události mohou být velmi individuální a komplexní, a je důležité hledat podporu a pomoc při přetížení či nezvládnání situace.

Tato práce se v praktické části zabývá otázkou komunikace brněnského letiště, která může mít a v zásadě bude mít obrovský dopad na pasažery. Proto je vhodné nastínit i teoretickou oblast mimořádných událostí v letovém provozu. Ty mohou obsáhnout různé situace, jako je nouzové přistání, požár v letištní budově nebo zrušení letu. Reakce pasažéra na tuto událost může být různá a závisí na konkrétní situaci. Některé možné reakce mohou zahrnovat:

- Panika a strach: někteří pasažéři mohou být vyděšení nebo znepokojeni mimořádnou událostí, jako je nouzové přistání. Je důležité zachovat klid a sledovat pokyny posádky.
- Zklamání a frustrace: když dojde k zpoždění nebo zrušení letu, pasažéři mohou být zklamaní a frustrovaní. Je důležité zachovat trpělivost a komunikovat s leteckou společností o dalších krocích.
- Sdílení informací: v rámci letového provozu je důležité, aby pasažéři byli informováni o situaci a přijali opatření k ochraně své bezpečnosti a pohodlí. Spolupráce s posádkou letadla a dodržování pokynů může pomoci minimalizovat stres a nejistotu.

Celkově je důležité zachovat klid a spolupracovat s posádkou a dalšími pasažéry vzhledem k mimořádné události v letovém provozu.

1.1.6 Aktivní přístup ke krizovému plánování

Aktivní přístup ke krizovému plánování pomáhá organizacím lépe se připravit na krizové situace a rychle a efektivně reagovat, pokud se vyskytnou. Aktivní přístup ke krizovému plánování zahrnuje pravidelné revize a aktualizace krizových plánů, pravidelné cvičení a simulace krizových situací, nebo zapojení všech relevantních zaměstnanců do procesu plánování. Tento přístup také zahrnuje stanovení jasných rolí a odpovědností pro různé úrovně krizového managementu a pravidelnou komunikaci a spolupráci mezi všemi zúčastněnými stranami. Krizovým situacím lze čelit především plánováním a prevencí. Zásadní rozdíl mezi nimi je:

- Prevence se snaží snížit možnost výskytu stavu nouze jako takového a zaměřuje se na vše, co souvisí s člověkem.
- Plán se snaží snížit závažnost důsledků stavu nouze. Plánování se týká událostí.

V minulosti byly krizové plány zaměřeny především na připravenost a reakci na vznik krize. Tento přístup však byl velmi pasivní, protože se čekalo, až se událost vyskytne. Řízení rizik však ukázalo, že je nutný aktivnější přístup spočívající v analýze zranitelnosti a transferu technologií, které slouží pro technická opatření, pro sledování faktorů rizik a pro varování.

Podle některých zdrojů literatury uvědomování si hrozby předchází skutečnému plánování, není tak přímo jeho součástí. Z pohledu jiného, v rámci podniku, je skutečným začátkem plánovacího procesu. Všichni vrcholoví manažeři by se měli nejprve zabývat otázkou možných budoucích příležitostí a rizik a vidět je jasně a kompletně, měli by znát svou situaci z hlediska svých silných i slabých stránek, vědět, které problémy je třeba řešit a proč.

Po rozpoznání možností rizik následuje druhý krok a tím je stanovení úkolů a cílů pro celý podnik na jedné straně, a pro každou podřízenou složku na druhé straně. Dalším důležitým krokem je stanovení předpokladů týkajících se prostředí, ve kterém budou plány realizovány.

2 KOMUNIKACE

2.1 Zásadní pojmy z oblasti komunikace

Komunikaci lze obecně definovat jako proces přenášení informací, zpráv a myšlenek mezi jednou nebo více osobami či skupinami. Komunikace může probíhat verbálně čili pomocí mluveného nebo psaného slova, nebo neverbálně, tedy skrze gesta, mimiku, tón hlasu a další nijak nezvukové prostředky. Je důležitým aspektem lidské interakce a umožňuje porozumět si navzájem, spolupracovat, sdílet informace a vyjádřit své myšlenky a emoce.

Někteří autoři také prezentují komunikaci jako složitý proces, který zahrnuje kódování a dekódování zpráv mezi komunikujícími stranami. Při kódování se myšlenky nebo informace převádějí do formy, kterou lze přenést, například do slov, gest nebo písmen. Naopak při dekódování jsou přijaté zprávy interpretovány a porozuměny. Nicméně, komunikace může být narušena nejasnostmi, špatným dorozumíváním, rušivými faktory, nebo špatným kódováním a dekódováním.

Interakce zahrnuje nejen komunikaci, ale také vzájemné působení a reakce mezi jednotlivými účastníky. Interakce může být verbální (jako konverzace) nebo neverbální (jako například fyzický kontakt). Komunikace se vztahuje k výměně informací mezi dvěma nebo více lidmi. Tato výměna informací může probíhat, jak již bylo výše zmíněno, verbálně (slovně), neverbálně (např. gesty, mimikou) nebo písemně. Komunikace může být jednosměrná, nebo vzájemná. Základní rozdíl mezi komunikací a interakcí spočívá v tom, že komunikace je pouze jedním aspektem interakce, která zahrnuje i další formy kontaktu a vzájemného působení mezi lidmi.

2.1.1 Krizová komunikace

Krizová komunikace je specifický typ komunikace, která se využívá při řešení a zvládnání krizových situací. Jedná se o proces přenosu informací mezi organizací a veřejností, který slouží k poskytnutí nezbytných informací, uklidnění, snížení nepokojů a získání důvěry veřejnosti v době krize. Má za cíl udržet významné informace aktuální, minimalizovat škodu a redukovat negativní dopad krize. Krizová komunikace zahrnuje rychlé, účinné a koordinované posílání a přijímání zpráv mezi organizacemi, jednotlivci nebo skupinami během krizových událostí. Krizová komunikace obsahuje také strategické plánování, monitorování a reakce na situaci, informování postižených subjektů a veřejnosti o aktuálním stavu a opatřeních a vytváření prostoru pro dialog a názorovou výměnu. Klíčové je mít

jasnou, pravdivou a srozumitelnou komunikaci, která zohledňuje potřeby různých zainteresovaných stran. Pak by měla mít příznivý dopad na pověst organizace a může zajistit její obnovu v případě vypuknutí krize.

Manažerská krizová komunikace se zabývá řízením a komunikací během krizových situací. Je to komplexní proces, který zahrnuje:

- identifikaci krizové situace,
- její analýzu a plánování,
- koordinaci různých komunikačních aktivit,
- řízení směrování informací.

Tato forma komunikace je zaměřena na minimalizaci nežádoucích vlivů krize na firmu, zachování pověsti, důvěryhodnosti a dobrého vztahu s veřejností, zákazníky a dalšími důležitými stakeholdery. Manažerská krizová komunikace se také snaží poskytnout veřejnosti relevantní a přesné informace o krizi, způsobu jejího řešení a přijatých opatřeních.

2.1.2 Efektivní krizová komunikace

Nejlépe zvládnutá krize je taková, ke které nikdy nedošlo, protože se podařilo jí včas zabránit. (Chalupa, 2012)

$$\textit{Efektivní krizová komunikace} = \textit{prevence} + \textit{akce}$$

Efektivní krizová komunikace je proces správného a včasného sdělování informací během krizové situace. Zahrnuje následující prvky:

- Rychlost: Efektivní krizová komunikace vyžaduje okamžité reagování. Krizový tým by měl být schopen rychle identifikovat situaci a okamžitě komunikovat relevantní informace.
- Transparentnost: Důvěryhodnost je klíčovým prvkem efektivní krizové komunikace. Firma by měla být otevřená, upřímná a transparentní při poskytování informací. Udržování tajnosti nebo skrývání informací může vést ke ztrátě důvěry a zhoršení situace.

- Konzistence: Všechny informace a zprávy by měly být konzistentní a soudržné. Různé zprávy nebo změny v informacích mohou způsobit zmatení a nedůvěru.
- Kanály komunikace: Firma by měla využívat různé kanály komunikace, jako jsou tiskové konference, sociální média, webové stránky, e-maily atd. Důležité je zajistit, aby zprávy dosáhly všech relevantních zainteresovaných stran.
- Přípravenost: Efektivní krizová komunikace vyžaduje odpovídající plánování a přípravu předem. Firma by měla mít předem vypracovaný krizový plán a komunikační strategii, která bude připravena na řízení krizových situací.
- Soucit: Veškerá komunikace by měla být provázena empatií a soucitem ke zasaženým stranám. Řešení krize by se mělo soustředit na minimalizaci dopadu na lidi a poskytnutí potřebné pomoci.
- Poslech a dvoucestná komunikace: Efektivní krizová komunikace nezahrnuje pouze poskytování informací, ale také aktivní naslouchání potřebám a obavám zainteresovaných stran. Dvoucestná komunikace je důležitá pro získávání zpětné vazby a rychlé reagování na nové informace.

Jinými slovy cílem krizové komunikace je uvolnit správné informace ve správný čas a na správném místě. Správnými informacemi se v tomto případě myslí jejich včasnost, hodnota a důvěryhodnost a v neposlední řadě také přesvědčivost. Tím lze dosáhnout včasné a odborně plnohodnotné připravenosti orgánů a prvků krizového řízení k následným činnostem; lze tím redukovat nejistotu a přispívat k zajištění vhodného chování protistrany komunikace. Dále pak zabránit vzniku paniky a posilovat víru v budoucnost, zabránit nebo alespoň zmírnit rozsah negativní publicity poškozující integritu a dobré jméno a image dotčeného orgánu či prvku systému krizového řízení, firmy, právnické či fyzické osoby, jež by mohla být označena jako průvodce nebo příčina krizové události.

2.1.3 Principy krizové komunikace:

1. princip přímé odpovědnosti – krizová komunikace není záležitostí tiskových mluvčích, nýbrž věcí vedení podniku;
2. princip nezávislosti – krizová komunikace nesmí být plně závislá jen na jedné osobě;
3. princip přesnosti a stručnosti – krizová komunikace vyžaduje přesné a stručné definování problému. Mluvte stručně a výstižně, omezíte tak možnost špatné

interpretace;

4. princip důvěryhodnosti – musíte se držet faktů, žádné spekulace či dohady, držte se věcné podstaty;

5. princip znalosti věci – než začnete vést krizovou komunikaci, musíte znát základní komunikační cíl svého podniku a připravená klíčová sdělení, kterými chceme oslovit veřejnost, média, odborníky, soudní znalce a orgány činné v trestním řízení, podřízené, zaměstnance firmy, rodinné příslušníky a jiné věcně zainteresované právnické a fyzické osoby. Rovněž tak musíte znát všechna potřebná fakta o svém podniku, o daném tématu či problému, o možných hospodářských souvislostech;

6. princip očekávané reakce – než začnete vést krizovou komunikaci, analyzujte možné dopady vašeho sdělení (reakci na vaše sdělení) a mějte představu o způsobech zvládnání těchto reakcí. Způsob vedení krizové komunikace nesmí být zdrojem sekundárních krizí;

7. princip nejhoršího vývoje – identifikujte a plánujte komunikaci vždy ve vztahu k nejhoršímu možnému scénáři vývoje případu.

8. princip hledání podpory – hledejte spojence a spolehlivé zastánce, zvažte, zda by se nenašli lidé, kteří by mohli promluvit ve váš prospěch,

9. princip pravdivosti – musíte mluvit pravdu. Nemusí být úplná, ale to, co řeknete, musí být pravda. Nikdy neříkejte "bez komentáře" („no comment"). Pokud nemůžete na otázku odpovědět vůbec, vysvětlete to. Pokud nemůžete na otázku odpovědět okamžitě, poznamenejte si ji a slibte, že odpovíte v nejkratší možné době. Slib dodržte.

10. princip otevřenosti – nesmíte se před novináři skrývat. Buďte vždy k dispozici. Přednostně hovořte o pozitivních stránkách věci. Buďte sebevědomí. Nekritizujte své kolegy, vedení, zaměstnance. (Paukner, 2019)

Krize se nevyhýbají žádnému prostředí. Je nutné je považovat za součást života nejen podniku. Představují určitý časový okamžik, kritický bod, kdy se vývoj může dát jakýmkoli směrem. Přestože k pozitivním krizím dochází výrazněji méně často, v některých případech jsou krize dokonce vnímány jako příležitosti. Příležitosti, aby podniky ukázaly svoje přednosti, jimiž mohou být ostražitost, odpovědnost, poctivost v oblasti poskytování pravdivých informací.

2.1.4 Interní krizová komunikace

Interní krizová komunikace v případě mimořádné události se definuje jako soubor postupů, strategií a nástrojů, kterými organizace informuje a řídí interní komunikaci s pracovníky a dalšími zainteresovanými stranami během krizových situací. Tato komunikace je klíčová pro zajištění bezpečnosti, informovanosti a důvěry zaměstnanců a může mít zásadní vliv na celkovou reakci organizace na krizovou událost.

Hlavní prvky interní krizové komunikace zahrnují:

- Rychlost a efektivnost
- Jasnost a přesnost
- Konzistence
- Kanály komunikace
- Zpětná vazba
- Příprava a školení
- Hodnocení situace a adaptace

V krizových situacích je důležité rychle sdílet přesné informace, aby se minimalizovaly spekulace a panika. Informace by měly být snadno srozumitelné a měly by obsahovat relevantní detaily, aby zaměstnanci věděli, co mohou očekávat a jak reagovat. Měly by být dodržovány jednotné zprávy, aby se předešlo zmatení a nejasnostem. Měly by být stanoveny různé kanály pro komunikaci (např. e-maily, intranet, SMS, fyzická setkání), aby se zajistilo, že informace dorazí ke všem zaměstnancům. Je důležité umožnit zaměstnancům klást otázky a vyjadřovat obavy, aby se posílila důvěra a pocit zapojenosti. Organizace by měly mít připravené krizové plány a pravidelně školit zaměstnance, aby věděli, jak reagovat v případě mimořádné události. Organizace by měly být schopny průběžně hodnotit vývoj krizové situace a upravovat svou komunikaci podle aktuálních potřeb a informací.

Cíle interní krizové komunikace:

- Udržení bezpečnosti a pohody zaměstnanců.
- Zachování důvěry ve vedení organizace.

- Podpora koordinace a spolupráce mezi týmy.
- Ochrana reputace a hodnot organizace.

Je důležité, aby každá organizace měla efektivní plán interní krizové komunikace a aby byly veškeré postupy pravidelně revidovány a aktualizovány podle aktuálních potřeb a zkušeností.

V letištní infrastruktuře existuje několik různých oddělení (bezpečnost, odbavení, letový provoz, údržba atd.), které musí spolupracovat na efektivním řešení krizových situací. Koordinace interní krizové komunikace na letišti hraje klíčovou roli v zajištění bezpečnosti a efektivity operací letiště během nečekaných situací.

3 CÍL PRÁCE

Jak hovoří název této diplomové práce, cílem je zaměřit se na nedostatky v komunikační sféře brněnského letiště Tuřany pro krizovou situaci.

Po předchozích neúspěších a následných konzultacích byla zvolena oblast interní komunikace, konkrétněji komunikace letištních a mimoletištních složek jako reakce na mimořádné události v prostorech LKTB.

Brno Tuřany a.s. jako každé letiště má sestaveno letištní pohotovostní plán. Avšak žádná jeho část není veřejná. (Některá letiště jej mají uveřejněn zcela, jiná alespoň jeho části; povinnost to nicméně není.)

Projektem krizové komunikace je tedy snaha o vytvoření manuálu, jakéhosi checklistu, pro potřeby pohotovostního operačního centra letiště v případě, že nastane jedna z nejčastěji uváděných modelových situací, na které je potřeba reagovat okamžitě. Navržená komunikační matice zcela jasně a přehledně ukazuje, jaký směr komunikace je nutné provést pro zdárné zvládnutí mimořádné události po komunikační stránce.

V závěrečné části bude shrnuta finanční náročnost a personální zajištění pro aplikaci navržené komunikační matice do praxe.

4 METODY

4.1 Postup práce a použité metody

Struktura práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretickou část tvoří čtyři kapitoly. První vymezuje oblast okolo pojmu krize, druhá plynule navazuje v témže duchu s definicí komunikace. Dalšími kapitolami jsou cíl a využívané metody této diplomové práce.

Praktická část je zaměřena na letiště Brno Tuřany a.s. a návrh projektu, jímž je vytvoření komunikační matice. Komunikační matice může přispět k lepšímu informačnímu toku mezi složkami letištního provozu v případě krizové situace na letišti.

4.1.1 Rešerše

Vědecká metoda rešerše je systematický postup hledání, sběru a prezentace relevantních informací a dat souvisejících s daným problémem nebo tématem. Metoda zahrnuje průzkum dostupných zdrojů, jako jsou knihy, články, studie a data, aby se získaly důvěryhodné a relevantní informace pro vědecký výzkum.

Rešerše zdrojů pro první, teoretickou, část diplomové práce probíhala z větší části v literatuře tištěné, zejména od autorů zaměřujících se na podnikové a komunikační krize. Uznávaných světových i českých odborníků na zadané téma. Literární rešerše je nesmírně důležitou částí celé práce; na jejím základě se odráží porozumění zadanému tématu krize a komunikace a možných přístupu jednotlivých firem k nim.

V druhé části, té praktické, byla uskutečněna rešerše hlavně z metodik, leteckých předpisů a ze zdrojů internetových; tiskových prohlášení úřadů, výročních zpráv letiště, webových stránek, online diskuzí a komunikace se zkoumaným letištěm. I tato část přinesla zejména umožnění seznámení s existující problematikou a vztahu krizové komunikace ke kontextu bezpečnosti v letovém a letištním provozu.

4.1.2 Analýza

Analýzou se rozumí objektivní přístup ke zkoumání a interpretaci dat, kterých bylo využito po nastudování podkladů z předchozí rešerše dostupných zdrojů literatury.

Existence letištního pohotovostního plánu Brno Tuřany a.s. se tedy stala předmětem analýzy. LPP byl diskutován s pracovníky letiště, avšak jeho konkrétní podoba nesmí být z důvodu ochrany citlivých informací sdělena veřejně, a to ani v této práci.

Analýza formuluje předpoklad, že aplikace projektové části přinese efektivnější využití lidských zdrojů pro informační tok v okamžiku, kdy nastane mimořádná událost daného letiště. Na zkoumaný předmět se pohlíží v souvislosti s aspektem minimalizace chybovosti v procesu komunikace.

4.1.3 Komunikační matice

Komunikační matice není standardní metodou vědeckého výzkumu, avšak je přínosná a užitečná v rámci akademických prací, zejména pokud se zabývá tématy souvisejícími s komunikací, strategií nebo organizací. Komunikační matice slouží k vizualizaci komunikačních kanálů mezi účastníky projektu.

Komunikační matice je použita jako nástroj k organizaci komunikačních toků mezi předem vytyčenými aktéry, jimiž jsou pohotovostní operační centrum letiště ve vztahu k dalším prvkům zajišťujícím ochranu a bezpečnost letiště.

Zařazením navržené komunikační matice mezi kapitoly letištního pohotovostního plánu letiště Brno tak může vzniknout prostor pro zjednodušení postupu v komunikaci při řešení krizové situace.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 LETIŠTĚ

5.1 Základní údaje



5.1.1 Provozovatel letiště

LETIŠTĚ BRNO a.s.
Letiště Brno-Tuřany 904/1, Tuřany
627 00 Brno

Tel.: +420 545 521 111
Fax: +420 545 216 357
Datová schránka: gkvexxm

Email: sekretariat@brno-airport.cz
Web: www.brno-airport.cz
Profil zadavatele: brno-airport.profilzadavatele.cz

AFTN: LKTBYDYT
SITA: BRQCZ7X

IČ: 26237920
DIČ: CZ26237920
Zápis v OR: Krajský soud v Brně oddíl B, vložka 3546

5.1.2 Vlastník letiště

Od 1. 7. 2004 je na základě zákona 166 z r. 2004 vlastníkem Jihomoravský kraj.

Jihomoravský kraj
Žerotínovo nám. 3/5
601 82 Brno

Web: www.kr-jihomoravsky.cz

5.2 O letišti

5.2.1 Významná data

V roce 1946 byla zahájena výstavba nového letiště v Brně v lokalitě Tuřany, letiště bylo uvedeno do provozu jako státní letiště s vojenským provozem. O dekádu později byl oficiálně zahájen civilní provoz. V následujících letech, vzhledem k neexistenci kvalitní a rychlé pozemní dopravy dosahovaly Československé aerolinie největších výkonů v pravidelné vnitrostátní dopravě zajišťováním spojení do Košic, Sliače, Bratislavy, Ostravy, Holešova, Prahy, Karlových Varů. V osmdesátých letech spadalo letiště pod křídla Ministerstva obrany, kde jej v počátku let devadesátých převzala Česká správa letišť, a v srpnu roku 1992 letiště zahajuje civilní provoz veřejné mezinárodní dopravy. Dále se pak jeho provozovatelem stala společnost LETIŠTĚ BRNO a.s., která byla založena za účelem provozování a rozvoje letiště Brno-Tuřany, majetek letiště zůstává v majetku státu ve vlastnictví Jihomoravského kraje.

5.2.2 Vývoj civilního letectví v Brně

„Historie brněnských letišť začíná v roce 1923, kdy se o zřízení státního letiště začalo zajímat ministerstvo veřejných prací. Jako nejvýhodnější byl nakonec vybrán katastr Černovic.

Dne 23. května 1926 přistálo na tomto letišti první letadlo Farman – Goliath pro 12 cestujících. Následujícího dne odpoledne přilétlo z Prahy letadlo De Havilland, imatrikulační značky L-BAHE, se 4 cestujícími. Tento den je považován za zahájení letecké dopravy do Brna.

Již v následujícím roce začala pravidelná přeprava pošty na trati Brno – Glivice – Wroclaw – Berlín a Brno – Vídeň. V letech 1927–1930 se zvyšuje význam letecké dopravy do jihomoravské metropole. Brno má spojení s Prahou, Bratislavou, Košicemi, Zlínem, Piešťanami, Užhorodem, Kluží, Bukureští, Sarajevem a Záhřebem. Po důsledcích hospodářské krize, která se začíná projevovat od roku 1931, dochází v roce 1935 ke zrušení zahraničních linek a provoz na brněnském letišti rapidně slábne. V roce 1938 přichází okupace, která ukončila první etapu letecké dopravy v Brně.

V poválečných letech dochází k obnovení pravidelného spojení s Prahou a později i s ostatními městy v Československu. S příchodem nové letadlové techniky přestává travnaté letiště v Černovicích vyhovovat. Ještě před válkou Zemský úřad v Brně jednal o zřízení

nového letiště v oblasti obce Tuřany. Výstavba nového letiště, která byla financována Hlavní správou civilního letectví, začala až po roce 1950. V roce 1967 byla vybudována nová odbavovací hala a v roce 1972 začaly práce na rozšíření stávajícího letiště. Od 1.1.1982 bylo letiště předáno do správy ministerstva obrany. V tomto období probíhal civilní letecký provoz pouze v době konání veletrhů. V roce 1986 byla dokončena přístavba odbavovací haly a souvisejících objektů. Na základě zvyšujícího se zájmu o letiště Brno – Tuřany pro mezinárodní lety byl v roce 1989 udělen letišti statut veřejného mezinárodního civilního letiště.

Od 1.1.1991 do 30.6.2002 zajišťovala provoz a rozvoj letiště Česká správa letišť, která vznikla jako státní příspěvková organizace, která v roce 1995 byla přetransformována na státní podnik. ČSL v České republice zajišťoval provoz a rozvoj čtyř mezinárodních letišť – Praha, Ostrava, Karlovy Vary a Brno.

Zakladatel ČSL, s.p., Ministerstvo dopravy a spojů v roce 2001 rozhodl o realizaci pilotního projektu – provozování regionálního letiště Brno-Tuřany na bázi partnerství veřejného a soukromého sektoru. V souladu s jednotlivými kroky tohoto projektu zahájila 1.7.2002 provozování letiště společnost LETIŠTĚ BRNO a.s., mezi jejíž základní povinnosti patří dlouhodobé zajištění provozu letiště a služeb souvisejících s leteckou dopravou, zajištění údržby a rozvoje letiště v souladu s potřebami letecké dopravy. 1.7. 2004 bylo na základě zákona 166 z roku 2004 převedeno letiště Brno-Tuřany do majetku Jihomoravského kraje.

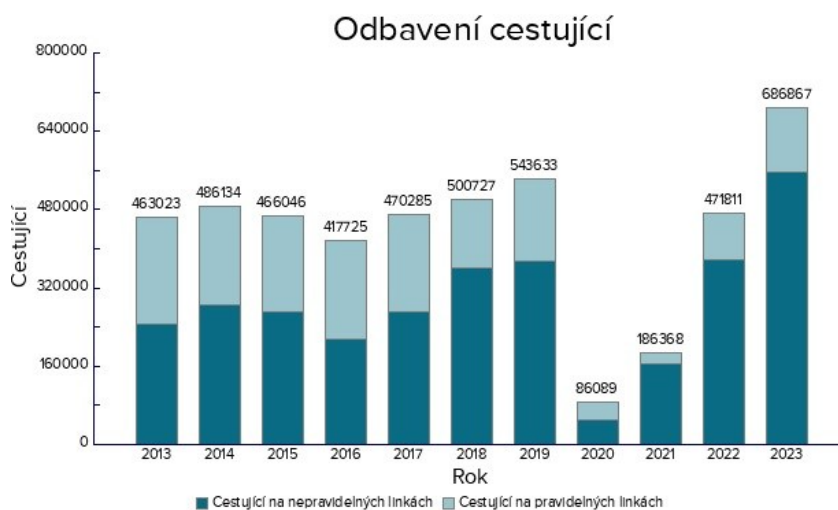
23. března 2005 byla uvedena do provozu pravidelná linka provozovaná leteckou společností Ryanair na trase Brno – Londýn. V tomtéž roce byl položen základní kámen nové odbavovací budovy. Projekt výstavby byl spolufinancován Evropskou unií. Samotná stavba byla dokončena po 364. dnech od poklepaní základního kamene a to 18.9.2006. V roce 2007 získala titul Stavba roku. (www.brno-airport.cz)

5.3 Odbavení cestujících

Příjemně rostoucí tendenci v letecké dopravě zaznamenala všechna letiště, jak ta česká, tak i evropská, potažmo světová. Kontinuální nárůst se v jednom okamžiku prakticky zastavil, a to koronavirovou krizí, jež vypukla na přelomu února a dubna 2020. Na brněnském letišti tomu nebylo jinak. V roce 2018 počet odbavených cestujících jen těsně překonal hranici půl milionu, rok 2019 byl pro brněnské letiště s 543 633 cestujícími a meziročním nárůstem 8,5 % odbavených příslibem dobré budoucnosti. Bohužel, stejně jako i jinde ve světě, omezil provoz českých letišť nouzový stav a v něm platná vládní nařízení. Více než tři a půl měsíce

LKTB muselo hospodařit bez jakékoli mezinárodní linky s cestujícími na palubě. Letiště v tom čase tak bylo k dispozici pouze pro nákladní lety, lety Letecké záchranné služby, Policie ČR či pomocné lety při boji s nákazou COVID-19, ale k normální stavu to mělo opravdu hodně daleko.

LETIŠTĚ BRNO a.s. může slavit návrat k časům před příchodem pandemie koronaviru až po dvou letech. V roce 2022 letiště odbavilo přesně 471 811 cestujících, což představuje 153% nárůst oproti pandemií zasaženému roku 2021. Počet vzletů i přistání se na tuňanském letišti dohromady vyšplhal lehce nad 24 tisíc. Ještě o rok později se letecké dopravě v Brně dařilo ještě lépe. LETIŠTĚ BRNO a.s. poprvé překonalo historický milník, kdy odbavilo přes 686 tisíc cestujících. Tím překonalo doposud rekordní rok 2011. Destinací s největším počtem odbavených cestujících během loňského roku byl opět Londýn. Tuto celoroční pravidelnou linku do Stanstedu využilo v průběhu roku více než 110 tisíc cestujících.



Obrázek 1 Odbavení cestujících z LKTB

5.3.1 Letecké společnosti a destinace v LKTB

Ač se letiště v srdci moravské metropole může pyšnit pouze jediným terminálem, rozhodně nezahálí co do počtu nabízených destinací. Letiště provozuje pouze jeden terminál prostorově rozdělený na lety do schengenského prostoru a mimo něj. V roce 2006 byl otevřen nový odbavovací terminál s kapacitou 1000 cestujících za hodinu.

Mezi státy, kam lze z Brna odletět se řadí:

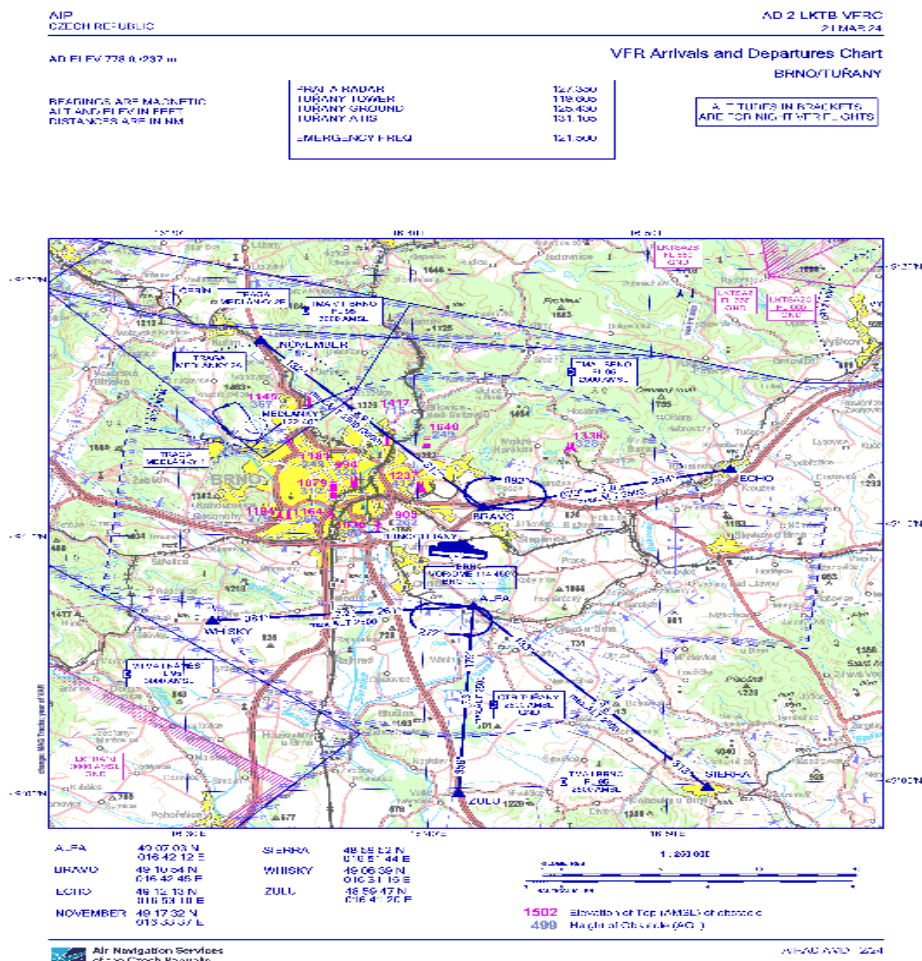
- Albánie
- Bulharsko
- Černá Hora
- Egypt
- Itálie
- Kypr
- Portugalsko
- Řecko
- Španělsko
- Thajsko
- Tunisko
- Turecko

Z Brna se až do loňského roku dalo letět do třiatřiceti destinací jedenácti zemí napříč Evropou a africkými státy. Na prosincové slavnostní otevření přímé linky z Tuřan na thajský Phúket zavítal současný ministr dopravy Martin Kupka, který stejně jako cestující z brněnského letiště tuto novinku kvitoval. Nyní se lze tedy dostat z Brna přímým leteckým spojením do jihovýchodní Asie.

Seznam leteckých společností je taktéž poměrně obsáhlý. Jedná se konkrétně o devět společností, z nichž nejvytíženější jsou na jihu moravy zcela jistě Smartwings a Ryanair. Některé lety jsou provozovány sezonně, tedy v období od května do října, kdy je mezi Čechy poptávka po dovolených nejčetnější. Další se staly linkami pravidelnými na denní či týdenní bázi.

6 BEZPEČNOSTÍ POLITIKA LETIŠTĚ BRNO TUŘANY A.S.

Zajištění bezpečného provozu letiště Brno-Tuřany pro jeho zaměstnance, zákazníky a kooperující partnery je jednou z hlavních priorit vedení společnosti LETIŠTĚ BRNO a.s.



Obrázek 2 Mapový podklad LKTB

Bezpečnostní politika brněnského letiště se zaměřuje na zajištění vysokého stupně ochrany cestujících, zaměstnanců, majetku a letadel. Jako mezinárodní letiště musí dodržovat přísná pravidla a standardy stanovené mezinárodními organizacemi, jako je Mezinárodní organizace pro civilní letectví (ICAO) a Evropská unie.

Mezi klíčové aspekty bezpečnostní politiky letiště patří:

- Bezpečnostní kontroly
- Školení zaměstnanců
- Spolupráce s příslušnými orgány
- Zajištění infrastruktury
- Krizový management

Kromě očekávatelného provádění pravidelných prohlídek a kontrol cestujících, jejich zavazadel a nákladu, aby se minimalizovalo riziko nebezpečných předmětů a situací, se letiště potýká s mnoha dalšími aspekty bezpečnosti. Je jím například také měření a hodnocení fyzické bezpečnosti letištní infrastruktury, včetně plotů, kamerového systému a dalších technologií sloužících k ochraně. Což je příprava na možné krizové situace a havárie, včetně plánování evakuace a reakce na nouzové situace. Všichni zaměstnanci letiště jsou pravidelně školeni v oblasti bezpečnosti a ochrany, aby byli schopni reagovat na případné hrozby.

Letiště úzce spolupracuje s bezpečnostními složkami, jako je policie a hasiči, a také s dalšími institucemi zajišťujícími bezpečnost civilního letectví. Bezpečnostní politika letiště Tuřany se pravidelně aktualizuje a přizpůsobuje aktuálním podmínkám a hrozbám v oblasti letectví.

Vedení společnosti si je vědomo, že bezpečnost provozu je klíčem k její obchodní úspěšnosti. V souladu s tím si vedení společnosti klade za cíl poskytování služeb provozování letiště, poskytování služby řízení provozu na odbavovací ploše a s nimi souvisejících činností na letišti Brno-Tuřany takovým způsobem, aby:

- zabránilo leteckým nehodám, které by mohly vzniknout v důsledku činnosti společnosti,
- minimalizovalo výskyt leteckých incidentů a událostí,
- minimalizovalo výskyt havárií, incidentů a událostí v dalších oblastech své činnosti.

Vedení společnosti se zavazuje:

1. zavést, udržovat, pravidelně vyhodnocovat a neustále vylepšovat svůj Systém řízení bezpečnosti (SMS) a systém řízení kvality leteckých dat a informací (QMS) a systém informační a kybernetické bezpečnosti (ISMS);

2. stanovit a aktualizovat přijatelnou úroveň bezpečnosti (Acceptable Level of Safety - ALS) a přijímat efektivní opatření ve všech oblastech činnosti a na všech stupních řízení společnosti k jejímu dosažení a dalšímu zvyšování úrovně bezpečnosti provozu;
3. stanovit a aktualizovat konkrétní cíle, ukazatele a úkoly k dosažení přijatelné úrovně bezpečnosti na každý rok a zajistit měření výkonnosti v oblasti bezpečnosti vzhledem ke stanoveným cílům;
4. neustále identifikovat, analyzovat a přijímat efektivní preventivní opatření ve všech oblastech činnosti a na všech stupních řízení společnosti k minimalizaci stávajících i potencionálních nebezpečí na nejmenší možnou, rozumně dosažitelnou úroveň dle koncepce ALARP (As Low As Reasonably Practicable);
5. shromažďovat a vyhodnocovat veškeré podněty týkající se bezpečnosti provozu a zavést a udržovat databázi bezpečnostních podnětů, událostí, incidentů a nehod;
6. osobním přístupem k plnění svých povinností propagovat, rozvíjet a prohlubovat bezpečnostní povědomí a kulturu všech zaměstnanců společnosti;
7. poskytovat dostatek finančních, materiálních a personálních zdrojů potřebných pro zajišťování přijatelné úrovně bezpečnosti provozu a snížení úrovně zjištěných rizik a v rámci finančních možností společnosti zavádět do praxe moderní informační technologie, programové vybavení a nejnovější technické poznatky a postupy, které mohou zásadním způsobem zvyšovat úroveň bezpečnosti;
8. zajišťovat dodržování požadavků platné legislativy v oblasti bezpečnosti vykonávaných činností, a kde je to možné a vhodné, inovovat i nad rámec stanovených požadavků;
9. jednoznačně stanovit a průběžně aktualizovat pravomoci, povinnosti a odpovědnosti všech pracovníků společnosti s ohledem na zajištění přijatelné úrovně bezpečnosti provozu;
10. podporovat takové chování, při kterém zaměstnanci na všech úrovních:
 - a. řádně, svědomitě a s ohledem na zajištění přijatelné úrovně bezpečnosti provádějí svěřené činnosti a úkoly dle standardních provozních postupů;
 - b. aktivně napomáhají zlepšovat tyto postupy s cílem zvýšit úroveň bezpečnosti vykonávaných činností;
 - c. v případě zjištění akutního ohrožení bezpečnosti provedou veškerá možná opatření k zabránění vzniku incidentu nebo nehody, aniž by tím ohrozili zdraví, život nebo majetek svůj či ostatních osob;

- d. neprodleně podávají hlášení o:
 - incidentech, vážných incidentech a nehodách prostřednictvím Systému povinného hlášení,
 - jevech a událostech, které ohrožují nebo by mohly ohrozit bezpečnost provozu prostřednictvím Systému dobrovolného a důvěrného hlášení,
 - výskytu zvěře nebo ptactva v areálu letiště;
11. netolerovat takové chování, při kterém zaměstnanci na jakékoliv úrovni:
 - a. nevykonávají svěřené činnosti a úkoly bezpečným způsobem a v souladu s platnou legislativou a standardními provozními postupy;
 - b. svévolně, hrubým způsobem nebo úmyslnou nedbalostí porušují bezpečnostní předpisy a standardní provozní postupy;
 - c. nevěnují pozornost bezpečnosti provozu a nenahlašují události, které by mohly mít vliv na úroveň bezpečnosti;
 - d. požijí před nebo při výkonu funkce zakázané látky;
12. vytvářet takovou firemní kulturu a činit taková opatření, která povedou k otevřené diskusi pracovníků o otázkách bezpečnosti s vedením společnosti; Každý zaměstnanec společnosti se může v otázkách bezpečnosti kdykoliv obrátit na Manažera bezpečnosti;
13. udržovat a pravidelně vyhodnocovat v rámci SMS Důvěrný ohlašovací systém pro oblast bezpečnosti. Všem zaměstnancům, kteří oznámí bezpečnostní událost, je zaručena anonymita a nebude proti nim vedeno pracovně-právní řízení. Tento postup nebude uplatňován pouze v případech, kdy zaměstnanec zapříčiní bezpečnostní událost z důvodů uvedených v bodě 11. a. - d.;
14. vyžadovat a kontrolovat u uživatelů letiště, externích dodavatelů služeb nebo produktů a kooperujících partnerů, jejichž činnosti mohou mít vliv na bezpečnost, aby dodržovali požadované standardy bezpečnosti;
15. rozšiřovat informace a zkušenosti z oblasti bezpečnosti a závěry z šetření nehod, incidentů a událostí týkající se bezpečnosti zaměstnancům;
16. zajišťovat výcvik a školení zaměstnanců v oblasti bezpečnosti týkající se jejich pracovních povinností a výcvik či školení v oblasti SMS za účelem zvyšování jejich odbornosti.

6.1 Formulář

Hlavní prioritou letiště Brno, jakož i dalších letišť, je bezpečnost leteckého provozu. O čemž také svědčí možnost vyplnit bezpečnostní formulář.

Bezpečnostní formulář pomáhá letišti sledovat a identifikovat potenciální hrozby, což přispívá k celkové bezpečnosti letištního provozu a ochrany pasažérů. Mít systém pro hlášení podezřelých aktivit nebo událostí umožňuje letišti rychle reagovat na případné incidenty a tím minimalizovat riziko. Formulář může sloužit k zajištění ochrany osobních údajů pasažérů a zaměstnanců letiště, což je důležité v rámci dodržování platných právních předpisů. Zpětná vazba od cestujících může letišti pomoci zlepšit služby a celkovou zkušenost pro pasažéry.

Je důležité, aby všichni cestující a návštěvníci letiště byli angažováni v bezpečnostních opatřeních a informováni o jakýchkoli podezřelých aktivitách, což přispívá k bezpečnějším prostředí pro všechny.

Safety – dobrovolné hlášení

Safety Management System představuje aktivní a systematický přístup k otázkám provozní bezpečnosti. Jeho nedílnou součástí je možnost podat dobrovolné hlášení, které může upozornit na případné bezpečnostní riziko. Dobrovolná hlášení mohou podat posádky letadel, personál letiště či jeho uživatel. Důležitá je podstata hlášení, vyplnění osobních údajů je dobrovolné. Každé dobrovolné hlášení bude odborně posouzeno a případné riziko odstraněno nebo sníženo na přijatelnou úroveň bezpečnosti.

*Datum:	<input type="text"/>
*Čas	<input type="text"/>
*Místo události:	<input type="text"/>
*Popis události:	<input type="text"/>
Kontaktní informace (nepovinné)	
Jméno a příjmení:	<input type="text"/>
E-mail:	<input type="text"/>

Telefon:

Obrázek 3 Dobrovolné hlášení o bezpečnostním riziku

6.2 Letištní pohotovostní plán LKTB

Dalším ukazatelem bezpečnosti je skutečnost existence letištního pohotovostního plánu. Letiště Brno Tuřany má svůj vlastní letištní pohotovostní plán. Stanovuje základní informační systémy, součinnostní opatření a postupy pro organizace a jejich organizační složky, zajišťující bezpečnostní opatření na letišti Brno Tuřany při mimořádných událostech, které se mohou na letišti nebo v jeho bezprostředním okolí vyskytnout. Je to zcela neveřejný dokument, neboť může a také obsahuje citlivé informace, s nimiž nemají právo se seznamovat nepovolání

Tyto plány jsou vypracovány v souladu s platnou legislativou a standardy pro letiště.

7 LETIŠTNÍ POHOTOVOSTNÍ PLÁN

Hlavním dokumentem každého letiště by měl být letištní pohotovostní plán. Musí být zpracován pro zajištění bezpečnosti a efektivní reakce, jimž se složky zasahující u mimořádné události nebo jiné krizové situace řídí. Letištní pohotovostní plán odpovídající provozu letadel a ostatním činnostem prováděným na letišti musí být sestaven na každém letišti.

Pohotovostní plán letiště obvykle není veřejně dostupný v plném rozsahu, protože obsahuje citlivé informace týkající se bezpečnosti, protipovodňových opatření, evakuačních plánů a dalších aspektů, které by mohly být zneužity. Nicméně, letiště mohou poskytovat určité obecné informace o svých pohotovostních protokolech a bezpečnostních opatřeních, aby informovala cestující a veřejnost o svých postupech v případě nouze. Plán musí zajišťovat spolupráci a koordinaci se záchranným koordinačním střediskem.

7.1 Účel LPP

Účelem letištního pohotovostního plánu je stanovení režimu vyrozumění a režimu koordinace složek letiště při řešení mimořádných událostí, které zásadním způsobem ohrožují bezpečnost a životy cestujících a dalších účastníků letového provozu, nebo mohou způsobit velké materiální škody. Cílem letištního pohotovostního plánu je stanovit koordinovaný postup provozních a bezpečnostních složek letiště a dalších územních i státních složek při přípravě na mimořádnou událost a při provádění záchranných a likvidačních prací. (Ščurek, 2014)

Tento plán by měl být dobře zdokumentován, přístupný všem zaměstnancům a pravidelně testován a aktualizován, aby zajistil jeho účinnost v případě skutečné mimořádné situace.

Příklady, které jsou zpravidla uváděny v leteckých i dalších předpisech, jako mimořádná událost:

- letadlo v nouzi
- sabotáž včetně vyhrožování bombou
- nezákonné zmocnění se letadla
- výskyt nebezpečného zboží
- požáry v budovách

- přírodní pohromy
- ohrožení veřejného zdraví

7.2 Obsah letištního pohotovostního plánu

Letištní pohotovostní plánování je proces přípravy letiště na zvládnutí mimořádných událostí na letišti nebo v jeho okolí. Účelem letištního pohotovostního plánování je minimalizovat následky výše zmíněných kategorií mimořádných událostí.

Obsah letištního pohotovostního plánu by měl být strukturovaný a zahrnovat různé aspekty, které se týkají zvládnání mimořádných událostí na letišti. Zde je základní přehled, co by měl takový plán zahrnovat:

- Úvod a cíle plánu
 - Definice účelu plánu.
 - Přehled typů mimořádných událostí, na které je plán zaměřen (např. přírodní katastrofy, letecké havárie, bezpečnostní hrozby).
- Organizační struktura a odpovědnosti
 - Seznam klíčových osob a jejich rolí v nouzových situacích (např. management letiště, bezpečnostní složky, hasiči, zdravotnické týmy).
 - Kontaktní informace na zúčastněné osoby a organizace.
- Postupy pro aktivaci pohotovostního plánu
 - Kroky, které je třeba podniknout k aktivaci plánu.
 - Kritéria pro vyhlášení pohotovosti.
- Evakuační plán
 - Mapa a směrnice pro evakuaci cestujících a zaměstnanců.
 - Určení shromažďovacích míst.
- Informační tok a komunikace

- Plán pro vnitřní a vnější komunikaci během mimořádných událostí.
- Způsoby informování zaměstnanců, cestujících a médií.

- Koordinace s externími agenturami
 - Kontakty a postupy spolupráce s místními záchrannými službami, policií a dalšími relevantními organizacemi.

- Trénink a cvičení
 - Program pravidelných školení pro zaměstnance v oblasti pohotovosti.
 - Plánek pro simulace a cvičení pohotovostního plánu.

- Hodnocení a revize plánu
 - Postupy pro pravidelnou aktualizaci a revizi plánu na základě cvičení nebo aktuálních událostí.

- Přílohy
 - Mapa letiště s evakuačními a shromažďovacími místy.
 - Formuláře pro hlášení událostí a záznamy.

Plán musí zohledňovat lidský faktor a zásady lidských činitelů, aby byla zabezpečena optimální možnost reagovat všem existujícím útvarům zúčastňujících se na řešení mimořádné situace.

7.3 Dělení letišť dle ICAO

Jak již bylo několikrát v teoretické části zmíněno, správná a vhodná forma komunikace je základní podmínkou pro řešení mimořádné události a krizových stavů. V případě nestanovení komunikační struktury, či jejího nedodržování se stává LPP nepoužitelný.

Při navrhování komunikace a komunikační struktury je třeba se zaměřit jednak na:

- velikost a možnosti letiště
- rozsah události
- typy složek podílejících se na zásahu a materiální a lidské zdroje.

7.3.1 Letiště všeobecného letectví

Na menších letištích, zejména regionálních nebo soukromých, funguje systém koordinace řešení mimořádných situací zcela odlišným způsobem, než je tomu na těch větších a mezinárodních. Pro efektivní řízení operací může být tato funkce zajištěna jiným způsobem, například prostřednictvím spolupráce s místními hasičskými a záchrannými službami. Vždy záleží na velikosti letiště, jeho provozních potřebách a místních předpisech.

Na letištích pro všeobecné letectví neexistují složky letiště v rozsahu nutném pro zajištění provozu letecké dopravy. Často je zde služba poskytování informací známému provozu – služba RADIO, a dále Správa letiště. Správou letiště se v mnoha případech rozumí osoba, kterou lze považovat za zástupce provozovatele letiště. Téměř ke každému i malému letišti jsou k dispozici veřejně dostupné kontaktní informace na správu letiště; zde začíná komunikační tok o mimořádné situaci. Pověřená osoba tak po vlastní ose informuje předem sjednané – místní složky integrovaného záchranného systému.

7.3.2 Letiště pro obchodní leteckou dopravu

Pojem letiště pro obchodní leteckou dopravu se vztahuje na letiště, které je určeno pro provozování pravidelných a charterových leteckých spojení určených pro veřejnost, tedy pro přepravu cestujících a nákladu na komerční bázi. Tato letiště obvykle splňují specifické normy a požadavky na infrastrukturu, jako jsou přistávací dráhy, terminály, zabezpečení a další služby související s provozem obchodních letadel.

Mezi příklady takových letišť patří mezinárodní letiště, regionální letiště a některé menší letiště, která slouží určitému množství komerčních leteckých spojení. Důležitou součástí těchto letišť je také zajištění potřebných služeb pro cestující, jako jsou odbavení, občerstvení, doprava a další asistence. Sem spadá i letiště Brno Tuřany.

Pro potřeby této diplomové práce je rozdíl od předchozího letiště všeobecného letectví zásadní spíše než ve velikosti, tak ve způsobu řešení nežádoucích stavů. Zejména počtu zainteresovaných prvků komunikačního uzlu.

Na každé reakci na realizaci mimořádné události se podílí jedna, či více složek letiště a příp. i složky mimoletištní. Každá složka má svoji oblast působnosti a tu je třeba bezpodmínečně dodržovat, aby nedošlo k chybám při reakci. Při sestavování pohotovostního plánu je nutné identifikovat všechny letištní i mimoletištní složky, které by se mohli účastnit a pomoci při řešení nastalé mimořádné události. Níže jsou uvedeny základní typy určených složek, které většinou mají podíl na řešení krizových situací na letištích.

7.4 Složky na letišti

7.4.1 Pohotovostní operační středisko

POC

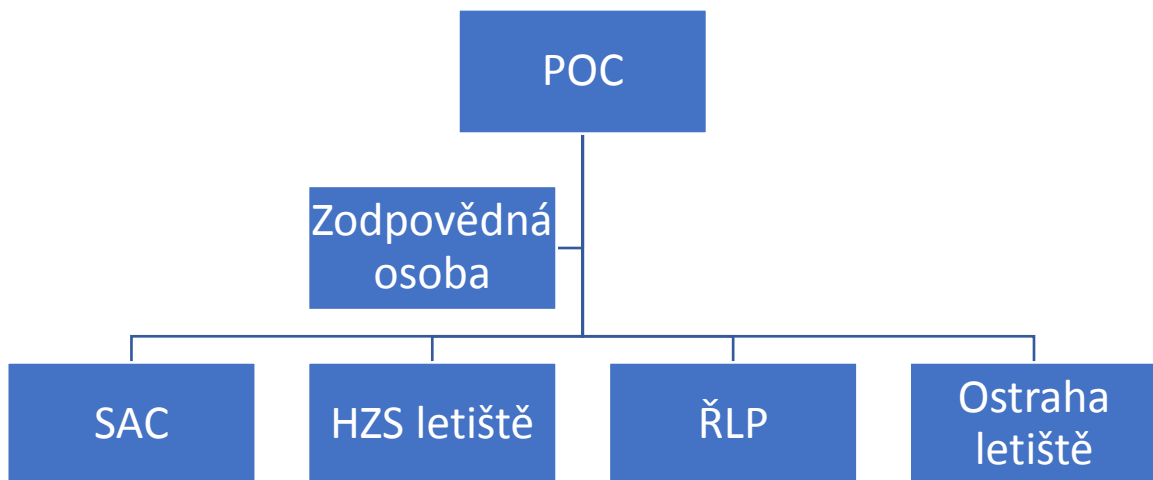
Pohotovostní operační centrum na letištích hraje klíčovou roli v zajišťování bezpečnosti a efektivnosti provozu na letišti. Jeho funkce a význam zahrnují několik různých aspektů. POC je odpovědné za koordinaci aktivit v případě mimořádných situací, jako jsou havárie letadel, požáry, přírodní katastrofy, nebo jiné krizové scénáře. Rychlá a efektivní reakce je klíčová pro minimalizaci rizik a ztrát na životech.

POC shromažďuje informace z různých zdrojů a monitoruje situaci na letišti. To zahrnuje komunikaci s letadly, personálem, bezpečnostními složkami a dalšími relevantními subjekty. POC zajišťuje, aby všechny operace na letišti probíhaly bezpečně a hladce, včetně plánování letového provozu, řízení pohybu cestujících a manipulace s nákladem.

Pohotovostní operační středisko funguje jako centrální komunikační bod pro všechny zúčastněné strany, včetně leteckých společností, bezpečnostních agentur, zdravotnického personálu a dalších institucí, které mohou být zapojeny v případě mimořádné situace.

POC se aktivně podílí na plánování a implementaci postupů pro zvládnání kritických situací a pravidelně provádí cvičení, aby zajistilo, že všechny zainteresované strany jsou dobře připravené na reakci v případě nesnází.

Pohotovostní operační středisko musí být součástí vybavení letiště a musí být odpovědné za celkovou koordinaci a celkové řízení zásahu při mimořádné události. Místo velení musí být schopné rychlého přemístění na místo mimořádné události a musí být schopné provádět koordinaci zasahujících útvarů při mimořádné události. Musí být zajištěn dostatečný systém spojení místa velení se zúčastněnými útvary v souladu s plánem a zvláštními požadavky letiště.



Obrázek 4 Posloupnost složek letiště

7.4.2 Centrální bezpečnostní dispečink

System of Airport Coordination SAC

Soustředí se především na zabezpečení letiště a prevenci bezpečnostních hrozeb. Je odpovědný za monitorování a řízení bezpečnostních postupů, jako je kontrola přístupu do chráněných oblastí letiště a reakce na incidenty související s bezpečností. Spolupracuje s národními a mezinárodními bezpečnostními agenturami a orgány. Jeho hlavním cílem je zajistit bezpečnost cestujících, personálu a majetku letiště.

Bezpečnostní dispečink sleduje celkovou situaci na letišti prostřednictvím kamerových systémů a jiných monitorovacích zařízení. Je schopen detekovat podezřelé chování a rychle reagovat na potenciální hrozby.

Dispečink je zodpovědný za posouzení a reakci na podezřelé činnosti nebo osoby, které mohou ohrozit bezpečnost letiště. Sleduje, zda jsou dodržovány všechny bezpečnostní standardy a předpisy, a to jak na straně letiště, tak během odbavování cestujících.

Shromažďuje a analyzuje data o incidentech a bezpečnostních hrozbách. Tato data jsou důležitá pro zlepšování bezpečnostních protokolů a procesů. Provádí také různá preventivní opatření na snížení rizika kriminality na letišti ve spolupráci s dalšími bezpečnostními složkami. Centrální bezpečnostní dispečink je nezbytnou součástí letištní infrastruktury, která se stará o ochranu všech zúčastněných a zajištění plynulého chodu letištních operací.

7.4.3 Odpovědná osoba letiště

Airport Responsible Person, Airport Manager

Tato osoba je obvykle jmenována jako klíčová osoba zodpovědná za management a koordinaci operací na letišti, zejména v případě krizových situací nebo mimořádných událostí. Koordinuje činnost na letišti a vydává příkazy provozovatelům leteckých činností, cestujícím a ostatním osobám a uživatelům letiště k zajištění bezpečného provozu letiště.

Odpovědná osoba zajišťuje, že jsou dodržovány všechny bezpečnostní a provozní předpisy, a je v kontaktu s různými zainteresovanými stranami, jako jsou letecké společnosti, úřady a bezpečnostní složky. Může se také podílet na plánování a implementaci krizových strategií a školení zaměstnanců. Musí mít připravené plány a procedury pro řešení těchto situací.

Musí řídit národními a mezinárodními standardy a předpisy týkajícími se letectví, jako jsou normy stanovené Mezinárodní organizací civilního letectví (ICAO) a Evropskou agenturou pro bezpečnost letectví (EASA).

Odpovědná osoba má za úkol také neustále zlepšovat kvalitu služeb nabízených na letišti a vyhodnocovat zpětnou vazbu od cestujících a zaměstnanců. Odpovědná osoba letiště zastává zásadní pozici v zabezpečení efektivního a bezpečného provozu letiště, který má vliv na celkový zážitek cestujících.

7.4.4 Ostraha letiště

Ostraha letiště má klíčový význam v oblasti zajištění bezpečnosti cestujících, pracovníků a majetku na letišti. Jejím hlavním cílem je chránit letištní infrastrukturu před různými riziky, jako jsou teroristické útoky, krádeže, vandalismus a další trestné činy.

Zabezpečuje kontrolu vstupu a vjezdu do neveřejné části letiště, ostrahu perimetru letiště, strážní a hlídkovou činnost a dohled nad dodržováním předpisů v neveřejné části letiště.

Je zodpovědná za bezpečnostní screening; provádění důkladného prohlížení zavazadel a osob pomocí detekčních zařízení, jako jsou skenery a detektory kovů.

V případě mimořádné události zajišťuje evakuaci osob, střežení místa mimořádné události a udržení veřejného pořádku v prostorách letiště.

Ve spolupráci s místními policií, hasičskými sbory a dalšími záchrannými složkami reaguje zvládání na jakékoliv bezpečnostní hrozby.

Ostraha letiště hraje roli v celkové bezpečnosti letecké dopravy a zajišťuje, že cestování je co nejbezpečnější pro všechny účastníky.

7.4.5 Řízení letového provozu

Air traffic control ATC, ŘLP

Stanoviště pro poskytování služeb letového provozu zajišťuje bezpečnost a efektivitu leteckého pohybu, zejména v situacích, kdy nastávají mimořádné události na letišti a vzdušném prostoru.

Pokud nastane krizová situace, jako jsou havárie nebo přírodní katastrofy, je rychlá a jasná komunikace zásadní. ŘLP předává informace od posádek letadel, a to například že i vyhláší mimořádnou událost na základě žádosti posádky letadla. Informuje ostatní letadla o mimořádné události na letišti.

Řízení letového provozu dodržuje bezpečnostní protokoly a zavedené standardní operační postupy pro řešení jednotlivých událostí, zajišťuje efektivní komunikaci mezi letadly a dalšími subjekty na letišti, včetně záchranných složek a pozemního personálu.

V případě mimořádné události může ŘLP dočasně uzavřít letiště nebo nasměrovat letadla na alternativní trasy, aby se minimalizovalo riziko a zabezpečila bezpečnost všech osob.

Díky vysokému standardu výcviku personálu ŘLP a využíváním speciálních sledovacích zařízení pro vyhodnocení situace, je stanoviště klíčový prvek bezpečnosti letového provozu, rychlé reakce a minimalizace dopadů krizových situací ve vzdušném prostoru.

7.4.6 Hasičská a záchranná služba letiště

HZS letiště

Hlavním úkolem hasičské a záchranné služby je záchrana životů při letecké nehodě nebo incidentu na letišti nebo v jeho blízkém okolí. HZS letiště je primárně zodpovědná za prevenci a hašení požárů, které mohou vzniknout v souvislosti s leteckým provozem, jako jsou například požáry letadel, paliva nebo zařízení na letišti.

Hasičská a záchranná služba je poskytována také za účelem vytvořit a udržovat podmínky pro přežití při nehodách letadel, zajistit únikové cesty pro cestující, evakuovat osoby a poskytovat první pomoci zraněným.

HZS letiště se podílí na plánování a přípravě na mimořádné události, jako jsou letecké katastrofy, hlučné cvičné situace, či evakuace. Pracovníci HZS letiště musí být pravidelně

školení v oblastech jako je prevence rizik, hašení požárů, záchrana osob a poskytování první pomoci. Cvičení s využitím reálných simulací jsou běžnou praxí. V neposlední řadě zajišťují pravidelnou kontrolu a údržbu požárně bezpečnostních zařízení a zásob, včetně hasicích přístrojů a dalších požárních technologií.

HZS letiště spolupracuje s dalšími složkami záchranného systému, jako jsou policie, zdravotnické záchranné služby a jednotky požární ochrany, aby zajistili efektivní reakci na krizové situace.

Slouží také jako centrální ohlašovna požárů.

7.5 Složky mimo letiště

7.5.1 Policie České republiky

PČR

Bezpečnostní složka státu, která má při mimořádných událostech na letištích a v jejich těsné blízkosti odpovědnost za koordinaci opatření směřujících k vyřešení protiprávních činů. Dále zajišťuje dohled nad osobami, které by mohly být bezpečnostní hrozbou, organizuje dopravní režim a řeší přestupky a trestné činy, jež mají souvislost s chodem na letištích.

V případě, že dojde k trestné činnosti, je PČR zodpovědná za vyšetřování incidentu a sběr důkazů.

V případě vážné situace, jako je teroristický útok nebo jiná hrozba, je PČR součástí krizového řízení a podílí se na evakuaci lidí a ochraně veřejnosti.

7.5.2 Jednotky hasičského záchranného sboru České republiky

HZS ČR

Na základě dohod o spolupráci pomáhá při zvládnutí mimořádné události na letišti, případně velí celému zásahu.

Ve spolupráci s letištními hasiči HZS ČR pomáhá s evakuací a záchrannými operacemi, včetně poskytování první pomoci.

Na letištích existují specializované jednotky letištních hasičů, které mají zkušenosti a vybavení pro řešení incidentů v letectví. HZS ČR s nimi spolupracuje a doplňuje jejich činnost v případě vážnějších incidentů a incidentů většího rozsahu, na něž letištní hasičský sbor není schopen adekvátně reagovat. HZS ČR je tak efektivně zvládá i větší zásahy proti požárům v letištní blízkosti či přímo na letišti.

7.5.3 Zdravotní střediska

Rychlá zdravotnická pomoc RZP

Po přijetí informace z letiště dispečink zdravotnické služby připraví jednotky na výjezd a shromáždí potřebné informace o místě události, počtu zraněných a druhu situace.

Na letišti je zpravidla vyčleněná speciální trasa pro rychlou dopravu zdravotnických vozidel, aby se minimalizoval čas příjezdu.

Po příjezdu na místo zdravotnický tým spolupracuje s dalšími složkami, jako jsou policie, hasiči a letištní bezpečnostní management, aby byla zajištěna bezpečnost a efektivnost zásahu. Zdravotníci poskytují první pomoc obětem v závislosti na povaze zranění nebo zdravotních problémů. Mají k dispozici jednak základní, ale zejména pokročilé zdravotnické vybavení.

Po poskytnutí první pomoci mohou zdravotníci rozhodnout o evakuaci zraněných osob do nemocnice, pokud je to nutné. V případě hromadného postižení osob kooperují se zdravotnickými týmy a organizacemi z širšího okolí, aby efektivně zvládli situaci.

Důležitým aspektem je také spolupráce s letištními pracovníky a zajištění potřebného vybavení, které by mohlo na letišti být v menším množství, jako jsou nosítka a další pomůcky potřebné pro efektivní zásah.

7.6 Vyhodnocení předávání informací

Každý, kdo zpracovává LPP, musí vyhodnotit základní informační toky, které jsou nezbytné pro informování všech zúčastněných zasahujících složek a nastavit je. V této oblasti je potřeba brát v úvahu logiku mimoletištních událostí a udržet s nimi koherenci pro odstranění nedorozumění.

Předávání informací o incidentu na letišti bezpečnostním složkám probíhá podle přesně definovaných protokolů a postupů.

Incident může odhalit kdokoli; letištní personál, bezpečnostní pracovníci, cestující nebo technologie (např. kamerový systém). Ať už mimořádnou událost detekuje personál či zákazník letiště, je nezbytně nutné, aby se informace o situaci dostala co nejdříve do pohotovostního operačního centra. Zde dochází k prioritizaci a vyhodnocení. Bezpečnostní personál ihned hodnotí situaci, zda jde o vážnou hrozbu, incident nebo jiný problém. Na základě tohoto vyhodnocení se určuje další postup.

Během řešení incidentu jsou poskytovány průběžné informace a aktualizace, aby všechny zúčastněné strany měly aktuální přehled o situaci.

Celý proces komunikace a události je dokumentován pro pozdější analýzu, vyšetřování a případné právní úkony. Po vyřešení incidentu se provádí hodnocení reakce a komunikačních protokolů, aby se zlepšily budoucí postupy.

8 KOMUNIKAČNÍ MATICE

Každá složka účastná řešení mimořádné události musí mít daná komunikační pravidla. Tím hlavním je směr komunikace.

Komunikační matice je nástroj, který se používá pro plánování a řízení komunikace v rámci projektů, organizací nebo týmů. Jejím cílem je jasně definovat, kdo by měl komunikovat, co by měl komunikovat, kdy a jakým způsobem.

Komunikační matice pomáhá zajistit, že všechny strany se dozvědí danou informaci včas, a tím se vytvoří prostor pro efektivnější zvládnutí krizové situace. Tímto způsobem se může předcházet nedorozuměním a zlepšovat spolupráce mezi jednotlivými účastníky projektu nebo organizace.

8.1 Účel komunikační matice

V současné době, kdy „není času nazbyt“, se přizpůsobuje rytmu životního stylu také styl komunikace a zejména styl rozhodování. Standardizované postupy se stávají stále více důležitými v mnoha odvětvích a organizacích.

Standard Operating Procedures pomáhají zajistit, aby všechny úkoly a procesy byly prováděny způsobem, který je konzistentní a splňuje stanovené standardy kvality. Stanovením jasných postupů se zmenšuje množství chyb a nedorozumění, což vede ke zvýšení efektivity a produktivity práce. Zaměstnanci vědí, jaké kroky mají podniknout, což mimo jiné zkracuje dobu potřebnou na zaškolení nových pracovníků. Díky SOP lze rychleji a efektivněji seznámit nové pracovníky s postupy v organizaci. Jinak řečeno, stálé operativní postupy přispívají k lepšímu řízení organizace, zvyšování produktivity a zajištění vysoké úrovně služeb, a v tomto případě i bezpečnosti s dopadem na řešení krizových situací.

Mezi hlavní důvody, proč se SOP stávají trendem, patří to, že standardizací postupů se snižuje pravděpodobnost lidských chyb, což může mít pozitivní dopad na celkovou produktivitu a bezpečnost.

V neposlední řadě SOP poskytují jednotný rámec pro komunikaci mezi členy týmu a různými odděleními.

V důsledku těchto faktorů se SOP stává čím dál tím více uznávaným nástrojem pro efektivní řízení procesů a zajištění vysokého standardu práce. Takže ano, SOP mohou být považovány za trend dnešní doby v mnoha organizacích a oborech.

Tak, jak SOP dává vzniknout checklistům, tak LPP dává vzniknout níže uvedené (pro potřeby DP vytvořené) tabulce komunikační matice.

Jednoduchá tabulka může fungovat jako checklist, komunikační matice může být zahrnuta do checklistu.

Checklist je užitečný nástroj pro organizaci úkolů a kontrolu různých aspektů projektů či procesů. Při vytvoření checklistu lze zahrnout klíčové prvky z komunikační matice. A naopak checklist může sloužit jako návod pro správnou komunikaci a pomáhá ověřit, že každý aspekt komunikace je dodržen. Také usnadňuje sledování pokroku a zajištění transparentnosti v projektu.

8.2 Realizace krizové komunikace

Pro potřeby této diplomové práce byla po předchozím nastudování množství informačních toků sestavena jednoduchá, velice přehledná matice. Jasným a nepřehlédnutelným způsobem vede uživatele této tabulky, jak postupovat v případě konkrétních událostí, jež byly dle předpisů stanoveny jako nejvíce zásadní a nejčastější.

- Veškerá komunikace probíhá pomocí telefonního spojení.
- Veškerá komunikace probíhá ihned.
- Předání informace na další stanoviště se uskuteční těsně po přijetí informace pohotovostním operačním centrem.

POC má za úkol neprodleně informovat tyto složky:

Přehled informačního toku

	PROVOZNÍ SLOŽKY LETIŠTĚ					MIMOLETIŠTNÍ SLOŽKY		
	Odpovědná osoba	ŘLP	SAC	HZS letiště	Ostraha letiště	PČR	HZS ČR	RZP
Letecká nehoda na letišti	X	X	X	X	X			X
Letecká nehoda mimo letiště	X	X				X	X	X
Porucha letadla za letu	X	X						
Požár budov	X	X	X	X			X	
Sabotáž včetně bombové hrozby	X	X	X		X		X	X
Únos letadla	X	X				X		
Výskyt nebezpečného zboží	X		X		X	X	X	
Přírodní pohromy	X		X	X			X	
Ohrožení veřejného zdraví	X		X		X			X

Pro maximální využití tohoto konkrétního manuálu je vhodné jej umístit do prostor pohotovostního operačního centra, kde k němu bude mít přístup pověřený zaměstnanec.

V okamžiku, kdy mimořádná událost nastane, bude daný zaměstnanec vždy vědět, kde je a jak jej použít.

8.3 Zhodnocení

Závěrečná kapitola praktické části diplomové práce patří zhodnocení celého projektu po jeho personální a ekonomické stránce, a taktéž aspektu zhodnocení efektivnosti.

Efektivita

Hodnocení efektivity navržené komunikační matice v tento moment je sporné. Do okamžiku, než bude využita v praxi, zatím nelze s určitostí tvrdit, že je přínosná.

Letištní pohotovostní plán, jehož je právě vytvořená matice součástí, musí obsahovat postupy pro periodické ověřování dostatečnosti plánu a pro vyhodnocování výsledků za účelem zlepšení jeho účinnosti. Plán musí být prověřován prováděním celoletištních cvičení mimořádných událostí v intervalech nepřesahující dva roky a dílčími cvičeními v průběhu roku. Následné vyhodnocování proběhne tak, aby byly odstraněny jakékoli nedostatky zjištěné během takových cvičení nebo skutečných mimořádných událostí. To se týká i efektivity nově zařazené komunikační matice.

Bez konkrétní realizace lze pouze zkonstatovat její přínosnost s danými zaměstnanci LKTB, kteří by jí z pozice svého pracovního zařazení mohli využít k posouzení přehlednosti tabulky ve vztahu k náročnosti komunikačního procesu během krizových situací.

Finanční náročnost

Pro aplikaci navrženého projektu komunikace je finanční náročnost zcela zanedbatelná. Jedná se opravdu pouze o tiskové a podobné činnosti, jejichž cena se fyzicky nevyšplhá řádově přes několik tisíc korun. Náklady v této výši jsou pro tak velký podnik, jakým je Letiště Brno Tuřany a.s., mizivou částkou a není tudíž nutné na její zavedení do praxe brát vážnější ohledy.

Personální zajištění

V oblasti maximálního využití zdrojů, v tomto případě lidských zdrojů, je sféra personálního zajištění pokryta dosavadními pracovníky. Pro potřeby aplikace checklistu k praktickému použití v systému komunikace se jedná o fyzicky i časově jednoduchou činnost, k níž není

potřeba odborníků a ani žádných další pracovníků navíc. Personální zajištění projektu je tedy svojí nenáročností také v podstatě číselně nevyhodnotitelnou částí práce.

ZÁVĚR

Špatná komunikace během krizové situace může mít negativní dopad na chod činností během mimořádné události nebo ji dokonce prohloubit. Správně zvládnutá krizová komunikace je v určitý okamžik klíčová; může pomoci minimalizovat škody napáchané nešťastnou událostí. Pro potřeby tak velkého podniku, jakým je brněnské letiště, je vhodné, aby se pozornost zaměřila na aplikaci standardizovaných postupů pro rozhodování. Zvolená problematika je nejen aktuální, ale zároveň důležitá pro další rozvoj a zajištění bezpečnosti na Letišti Brno Tuřany.

Tato diplomová práce je tvořena dvěma do značné míry provázanými částmi. Na základě dostupné literatury byly zpracovány poznatky vztahující se k dané problematice. Pro teoretickou část byla provedena rešerše zdrojů, kterými se lze opřít v definicích a vytvořit právě základnu pojmů spjatých s pojmy krize a pak také komunikace. V závěru první části je vytyčen cíl práce a také opsána metodologie zvolené pro téma Projekt krizové komunikace. Praktická část diplomové práce se zaměřuje na komunikační strukturu svázanou letištním pohotovostním plánem brněnského letiště.

Na základě zjištěných skutečností byla navržena jednoduchá vlastní komunikační matice. Je důležitým krokem ke zlepšení informovanosti a rychlosti reakcí v případě krizových situací. Jejím použitím a používáním lze minimalizovat chybovost ze strany lidského faktoru na průběh řešení těch mimořádných situací, které jsou dle dostupných předpisů nejčastější a na fungování letiště mají největší dopad.

Bylo zjištěno, že předložený návrh se jeví jako minimálně finančně náročný, personálně téměř nezatěžuje strukturu fungování letištního systému a jeho efektivita bude prokázána v čase, ať už při reálné situaci na letišti nebo během simulovaného cvičení.

Cílem práce bylo vytvoření podkladu pro zlepšení krizové komunikace pro Letiště Brno a.s., a i přes úskalí nemožnosti zveřejnit zbytek letištního pohotovostního plánu soudím, že cíle byly naplněny v předpokládaném rozsahu i kvalitě.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ANTUŠÁK, Emil. 2005. *Krizový management*, Oecokomika. ISBN 80-245-0952-0
- BRNO Airport. Základní informace. www.brno-airport.cz[online]. [cit.2024-04-01]
Dostupné na: www.brno-airport.cz/b2b/letiste/zakladni-informace/
- CAPONIGRO, Jeffrey. 2010. *Crisis Counselor Step by Step Guide to managing and Business Crisis*. Contemporary Books, ISBN 978-0809224906
- Česká republika. L 11: Letové provozní služby. 2023, 25345/99-220
- Česká republika. L 14: Letiště. 2009, 641/2009-220-SP/4
- Česká republika. L 17: Bezpečnost. 2022, 14000/2022-220/6
- ČVUT. 2016. Metodika pro tvorbu pohotovostních plánů mezinárodních letišť, VG20132015130
- EUROCONTROL. 2011. Technical note. [online]. [cit. 2024-04-08] Dostupné na: <https://www.eurocontrol.int/sites/default/files/publication/files/algorithm-met-technical-note.pdf>
- EVANGELU, Jaroslava Ester, 2013. *Krizová komunikace: efektivní zvládnání krizových a zátěžových situací.*, KeyPublishing, ISBN 8074181758
- FEARN-BANKS, Kathleen, 2018. *Crisis communications: A casebook approach*, Routledge, ISBN 0805857737
- FORBES. Chtěli bychom být Vídeň Sever. www.forbes.cz [online]. [cit. 2024-04-13]
Dostupné na: <https://forbes.cz/chteli-bychom-byt-viden-sever-rikaji-majitele-letiste-v-brne-o-svych-planech/>
- HÁLEK, Vítězslav, 2008. *Krizový management – teorie a praxe*, Donaumedia, ISBN 978-80-89364-33-6
- HOLTZHAUSEN, Derin, ZERFASS, Angar. 2019. *The Routledge Handbook of Strategic Communication*, Routledge, ISBN 9780367367732
- CHALUPA, Radek, 2012. *Efektivní krizová komunikace pro všechny manažery a PR specialisty*, GRADA Publish, ISBN 9788024776576
- AIM.RLP.CZ. Letecká informační služba. [www. https://aim.rlp.cz/](http://www.aim.rlp.cz/) [online]. [cit. 2024-07-03]. Dostupné na: https://aim.rlp.cz/ais_data/www_main_control/frm_cz_aip.htm

IPODNIKATEL. Propagace-poznejte výhody a nevýhody prvků komunikačního mixu. www.ipodnikatel.cz [online]. [cit. 2024-04-12] Dostupné na: [http:// www. Ipodnikatel.cz/propagace-poznejte-vyhody-a-nevyhody-prvku-komunikacniho-mixu/](http://www.ipodnikatel.cz/propagace-poznejte-vyhody-a-nevyhody-prvku-komunikacniho-mixu/)

KOHOUTOVÁ, Klára. *Komunikace mezi složkami integrovaného záchranného systému mimořádné události s únikem nebezpečné látky a velkým počtem zraněných*. [online] Kladno 2021. [cit. 2024-07-14] České vysoké učení technické. Dostupné na: <https://dspace.cvut.cz/handle/10467/98048>

Diplomová práce. Fakulta biomedicínského inženýrství.

KÖNIGOVÁ, Martina, Ing. *Krize podniku a krizové scénáře* [online]. Praha 2007. [cit. 2024-03-28] Disertační práce. Česká zemědělská univerzita v Praze. Dostupné na: [hpt://theses.cz/ th/ntngl/2335_FINAL.pdf](http://theses.cz/th/ntngl/2335_FINAL.pdf)

PAUKNER, Jan, Bc. *Zásady krizové komunikace* [online]. Český Krumlov 2019. [cit. 2024-04-12] Dostupné na: [https:// is.vsci.cz/th/ubkk4h/Jan_Paukner_Diplomova_prace_Zasady_krizove_komunikace.pdf](https://is.vsci.cz/th/ubkk4h/Jan_Paukner_Diplomova_prace_Zasady_krizove_komunikace.pdf)

PRNEWS. *Historie vztahů s veřejností*. www.prnews.io [online]. [cit. 2024-04-15] Dostupné na: <https://prnews.io/cs/blog/historie-verejnych-vztahu.html>

RODRIGUEZ-SANZ, Alvaro, 2021. *IOP Conference Series Materials Science and Engineering*. Copyright © 2021, Emerald Publishing Limited. [online]. [cit. 2024-04-02] Dostupné na: www.emerald.com/ https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/AEAT-12-2020-0318/full/html?utm_campaign=Emerald_Engineering_PPV_Dec22_RoN

ŠČUREK, Radomír a MARŠÁLEK, Daniel. 2014. *Režimová a administrativní ochrana civilního letiště*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-7204-882-3.

TÁBORSKÁ Pavla. *Krizový management a jeho použití v praxi* [online]. Brno 2012. [cit. 2024-04-12] Diplomová práce. Masarykova univerzita v Brně. Dostupné na: https://is.muni.cz/th/ntngl/DP_FINAL.pdf

ULMER, Robert, COOMBSA, Timothy. 2010. *Effective Crisis Communication: Moving From Crisis to Opportunity*, SAGE Publications, ISBN 978-1412980340

ÚŘAD PRO CIVILNÍ LETECTVÍ. 2018. *Poradenský materiál pro tvorbu letištních pohotovostních plánů*. Č.j. 409-18-701

ÚŘAD PRO CIVILNÍ LETECTVÍ. Obecné informace. www.caa.cz [online]. [cit. 2024-03-29] Dostupné na: <https://www.caa.cz/verejnost/odepreni-nastupu-zpozdeni-nebo-zruseni-letu/obecne-informace/>

ÚSTAV PRO JAZYK ČESKÝ. Jazyková poradna. www.ujc.avcr.cz [online]. [cit. 2024-03-28] Dostupné na: <https://ujc.avcr.cz/jazykova-poradna/zajimave-dotazy/200101-zajimave-dotazy-facebook.html>

ZAREMBA, Alan Jay, 2015. *Crisis Communication: Theory and Practice*, M.E. Sharpe, ISBN 9780765628312

ZUZÁK, Roman, 2009. *Krizové řízení podniku: 2*. Grada Publishing, ISBN 9788024767314

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

LKTB	ICAO označení Letiště Brno Tuřany
BRQ	IATA označení Letiště Brno Tuřany
ICAO	Mezinárodní organizace pro civilní letectví
POC	Pohotovostní operační centrum
SAC	Bezpečnostní dispečink
ŘLP	Řízení letového provozu
ATC	Air traffic control
HZS letiště	Hasičská a záchranná služba letiště
HZS ČR	Hasičský záchranný sbor České republiky
PČR	Policie České republiky
LPP	Letištní pohotovostní plán
IZS	Integrovaný záchranný systém

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Odbavení cestujících z LKTB.....	33
Obrázek 2 Mapový podklad LKTB	35
Obrázek 3 Dobrovolné hlášení o bezpečnostním riziku	40
Obrázek 4 Posloupnost složek letiště.....	47

