

# **Analýza krizové komunikace vybrané mimořádné události na úrovni kraje**

Tibor Kňazeje

---

Bakalářská práce  
2013



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: 2012/2013

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tibor KŇAZEJE**  
Osobní číslo: **L10082**  
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**  
Studijní obor: **Ovládání rizik**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza krizové komunikace vybrané mimořádné události na úrovni kraje**

Zásady pro vypracování:

1. Definovat zásady krizové komunikace mezi orgány krizového řízení
2. Analyzovat vybranou mimořádnou událost a způsob komunikace při jejím řízení
3. Navrhnout opatření ke zlepšení krizové komunikace při řešení mimořádné události

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] REKTOŘÍK, J. Krizový management ve veřejné správě - teorie a praxe. Ekopress, s.r.o., 2004. ISBN: 80-86119-83-1

[2] VYMĚTAL, Š. Krizová komunikace a komunikace rizika. Grada Publishing a.s., 2009. ISBN: 978-80-247-2510-9

[3] Směrnice Ministerstva vnitra č.j.:PO - 365/IZS - 2004 ze dne 8.října 2004.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Ján Káčer, Ph.D.**  
Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce:

**25. února 2013**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**10. května 2013**

V Uherském Hradišti dne 25. února 2013

  
prof. PhDr. Ivo Barteček, CSc.  
děkan



  
prof. Ing. Dušan Vičar, CSc.  
ředitel ústavu

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou krizové komunikace vybrané mimořádné události. Práce řeší posuzování rizik, která mohou narušit průběh komunikace. Protože při mimořádných událostech může být ohroženo zdraví nebo i životy osob a způsobeny škody na majetku, je třeba, aby krizová komunikace byla na co nejvyšší úrovni. Proto se soustředím na analýzu průběhu stávající komunikace a na návrhy vylepšení. Bakalářská práce se skládá z teoretické a praktické části. Teoretická část je zaměřena na všeobecné vysvětlení a popis komunikace a krizové komunikace, která je pak v praktické části posuzována a zanalyzována pomocí SWOT analýzy. Praktická část řeší průběh krizové komunikace při mimořádné události a návrhy na její zlepšení.

Klíčová slova: komunikace, krizová komunikace, mimořádná událost

## **ABSTRACT**

This bachelor work deals with the crisis communication for the specific extraordinary occurrence. It is focused on the assessment of the specific risks that can cause the problems in the communication. It is necessary to communicate professionally because the health and lives of people can be in danger and the property damages can occur. The work includes the analysis of the progress of the communication and the suggestions for its improvement. The bachelor work consists of the theoretical and the practical part. The theoretical part is focused on the general explanation and the characterization of the communication and the crisis communication that is assessed and analysed in the practical part via the SWOT analysis. The practical part deals with the progress of the crisis communication for the extraordinary occurrence and the suggestions for its improvement.

Key words: communication, crisis communication, extraordinary occurrence

## Poděkování

Děkuji vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Jánů Káčerovi, Ph.D. za konzultace, důležité rady a hlavně čas a úsilí, které mně po celou dobu tvorby mé bakalářské práce věnoval. Dále bych chtěl velmi poděkovat panu Ing. Milanu Matyášovi za vstřícnost a pomoc při získávání informací od HZS.

**Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že 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 předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užit 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);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují 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 pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 2. 5. 2013

.....  
podpis studenta/ky

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 KOMUNIKACE</b> .....	<b>12</b>
1.1 KOMUNIKACE JAKO PROCES .....	12
1.1.1 Základní schéma komunikačního procesu .....	14
1.1.2 Součásti komunikačního procesu .....	15
1.2 ZÁKLADNÍ DĚLENÍ KOMUNIKACE .....	17
1.2.1 Verbální komunikace .....	18
1.2.2 Neverbální komunikace.....	18
<b>2 KRIZOVÁ KOMUNIKACE</b> .....	<b>19</b>
2.1 ZÁKLADY KRIZOVÉ KOMUNIKACE .....	19
2.2 TVORBA A DISTRIBUCE INFORMACÍ.....	21
2.2.1 Krizová informace pro veřejnost (tísňové).....	21
2.2.2 Zpravodajské materiály .....	22
2.2.3 Proces krizové komunikace.....	22
<b>3 ORGÁNY PRO KRIZOVÉ ŘÍZENÍ</b> .....	<b>25</b>
3.1 ROZDĚLENÍ ORGÁNŮ KRIZOVÉHO ŘÍZENÍ KRAJE.....	25
ZÁKLADNÍ PRVKY BEZPEČNOSTNÍHO SYSTÉMU KRAJE:.....	25
3.2 POVĚŘENÍ ORGÁNŮ KRAJE .....	28
3.3 POVĚŘENÍ OBCÍ S ROZŠÍŘENOU PŮSOBNOSTÍ (ORP) .....	29
3.4 POVĚŘENÍ OBCÍ .....	30
3.5 INTEGROVANÝ ZÁCHRANNÝ SYSTÉM (IZS).....	31
<b>4 CÍLE A ZVOLENÉ METODY ZPRACOVÁNÍ</b> .....	<b>32</b>
4.1 SBĚR DAT .....	32
4.2 ANALÝZA .....	32
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>33</b>
<b>5 KRIZOVÁ KOMUNIKACE ZLÍNSKÉHO KRAJE</b> .....	<b>34</b>
5.1 HISTORIE KRIZOVÉ KOMUNIKACE ZLÍNSKÉHO KRAJE.....	34
5.2 DNEŠNÍ PODOBA KRIZOVÉ KOMUNIKACE VE ZLÍNSKÉM KRAJI .....	34
5.2.1 Krizová komunikace Hasičského záchranného sboru Zlínského kraje .....	35
5.2.2 Krizová komunikace Záchranné zdravotnické služby Zlínského kraje.....	35
5.2.3 Krizová komunikace Policie České republiky .....	35
<b>6 ANALÝZA KRIZOVÉ KOMUNIKACE PŘI DOPRAVNÍ NEHODĚ</b> .....	<b>37</b>

6.1	POPIS DOPRAVNÍ NEHODY .....	37
6.2	PRŮBĚH KOMUNIKACE PŘI NEHODĚ .....	41
6.3	ÚKOLY OPERAČNÍCH STŘEDISEK PŘI DOPRAVNÍ NEHODĚ .....	45
6.4	ANALÝZA KOMUNIKACE POMOCÍ SWOT ANALÝZY .....	48
<b>7</b>	<b>NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ KRIZOVÉ KOMUNIKACE .....</b>	<b>54</b>
7.1	KOMUNIKACE NA MÍSTĚ ZÁSAHU .....	54
7.2	KOMUNIKACE VE ŠTÁBU VELITELE ZÁSAHU (VZ) .....	55
7.3	ZKRESLENÍ INFORMACÍ MÉDII .....	55
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>57</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>58</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>60</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>61</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>62</b>



## ÚVOD

Při každé mimořádné události hrozí riziko ohrožení zdraví nebo životů lidí vyskytujících se v oblasti postížené touto událostí. Rovněž mohou být způsobeny v dané lokalitě materiální škody. Jedním z faktorů pro zdárný průběh řešení krizové události a minimalizaci možných následků na co nejnižší míru je efektivní krizová komunikace. Pro všechny zainteresované složky by měla být prioritou a měla by vycházet z příslušných zákonů.

Hlavním cílem mé bakalářské práce je analýza krizové komunikace mimořádné události na úrovni kraje a návrh na zlepšení. K vyhledání slabých míst krizové komunikace jsem využil SWOT analýzu, která je v současnosti nejpoužívanější metodou a dokáže velmi přesně odhalit slabé stránky, které mohou zkomplikovat průběh mimořádné události. Pro svou práci jsem nemohl použít informace o mimořádné události na úrovni kraje, kterou jsem měl v úmyslu, protože HZS je při poskytování informací omezen právními předpisy. Poskytli mně podklady krizové komunikace při nácvičce zásahu u dopravní nehody většího rozsahu. A tu jsem ve své práci analyzoval.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V první kapitole řeším komunikaci jako proces. Zabývám se jednotlivými součástmi komunikačního procesu a dělením komunikace podle různých kritérií.

Druhá kapitola popisuje krizovou komunikaci jako nástroj krizového řízení. Přibližuji zde principy krizové komunikace, jejichž dodržování je důležité pro účelné vyřešení stávající situace. Popisuji jednotlivé fáze krizové komunikace, které jsou totožné s krizovým řízením. Jsou čtyři – f. prevence, záchrany, odstraňování následků a obnovy do původního stavu.

Třetí kapitolu věnuji orgánům krizového řízení, potažmo orgánům na úrovni kraje. Zabývám se zde pověřením kraje, obcí s rozšířenou působností, obcí a v neposlední řadě IZS.

Čtvrtou kapitolou přecházím do praktické části, kde si vytyčuji cíle a metody zpracování.

V páté kapitole směřuji svou pozornost na krizovou komunikaci Zlínského kraje. Rozebírám krizovou komunikaci jednotlivých složek IZS Zlínského kraje.

V šesté kapitole popisují dopravní nehodu a krizovou komunikaci, která probíhala mezi složkami zainteresovanými při nácviu zásahu u této dopravní nehody. Zabývám se analýzou této komunikace, posuzuji ji s využitím metody SWOT analýzy. Vyzvednu silné stránky, poukážu na slabé a nakonec nastíním možné zlepšení. Výsledek analýzy uvedu do grafu.

## I. TEORETICKÁ ČÁST

## 1 KOMUNIKACE

Slovo komunikace má velmi široký význam, pochází z latinského jazyka a znamená něco spojovat. Má mnoho použití jako označení pro dopravní síť, přesun lidí, materiálu, ale rovněž myšlenek, informací, postojů a pocitů mezi jednotlivými lidmi. Prostředky komunikace mohou být jazyk, pošta, telefon, počítač, rozhlas, televize, telegram, ale také vlaky, autobusy nebo letadla. Komunikaci lze také označit jako dorozumívání. Toto dorozumívání se děje vždy mezi dvěma nebo více lidmi.

Naučný slovník popisuje komunikaci následovně: „Pojem komunikace označuje jevy, které jsou prostředkem spojení mezi lidmi, jejich vzájemného styku a sdělování myšlenek“. Definic komunikace je celá řada. Některé zdůrazňují stránku formální, jiné obsahovou, některé kladou důraz na prožitek jiné na logiku. [4]

Nejvýznamnější charakteristiky komunikace lze popsat v těchto základních bodech:

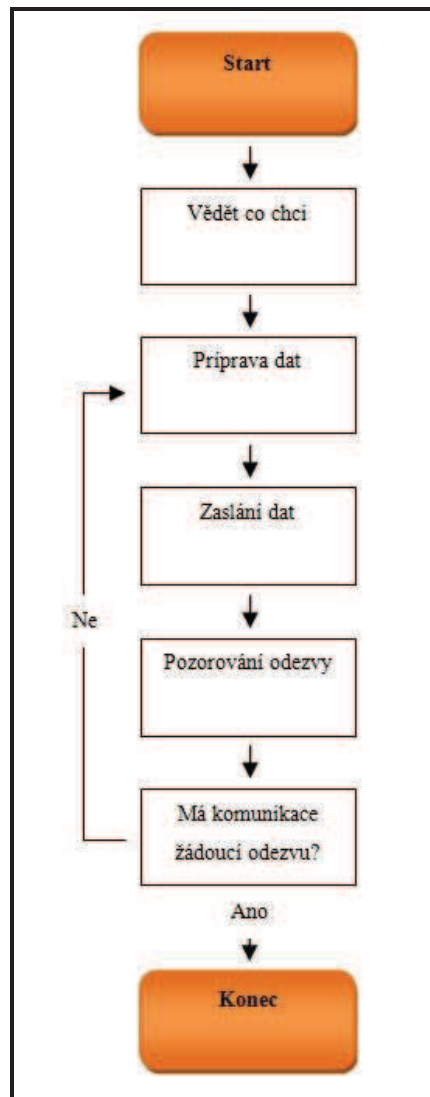
- komunikace je nutná k efektnímu sebe-vyjadřování,
- komunikace přenáší informace v mluvené, psané, obrazové nebo činnostní podobě,
- při komunikaci probíhá výměna jednotlivých výroků mezi lidmi aplikací běžného systému symbolů,
- komunikace je prostředek, kterým se vytvářejí a ovlivňují vztahy. [4]

### 1.1 Komunikace jako proces

Komunikace není stálý a neměnný proces. Můžeme ji zachytit pomocí záznamu, ale její hlavní charakteristikou je proměnlivost v čase. Jelikož je závislá na mnoho podmínkách a vlivech, pro její pochopení nám nestačí pouze výstup ať už ve formě psané nebo mluvené zprávy, ale musíme se zajímat o celý proces přenosu zprávy. To znamená, zajímat se o přípravnou část, sledovat jakým způsobem na sebe navazují myšlenky a vnímat je ve vztahu k různým jiným vlivům. [4]

Člověk může ovlivňovat danou komunikaci pomocí určitých racionálních schémat, ale i svými emocemi. Emoce mohou určitou informaci změnit takovým způsobem, že z toho může být překvapena i sama osoba, která informaci sděluje (komunikátor). Komunikace se děje už v mysli jedince, tento monolog lze vnímat jako jistou formu přípravy

na komunikaci s jinými lidmi. Děje se i mezi dvěma jedinci, ale i mezi více lidmi, kteří na sebe vzájemně působí. Toto vzájemné působení dodává komunikaci procesuální charakter. Každý z komunikujících se snaží druhé ovlivnit. Komunikace se může ubírat jiným směrem, než si jeden z komunikujících přál, ten pak změní svou taktiku, použije argumenty, které původně neměl v plánu použít. Jedná se tedy o proces proměnlivý, účastníci mohou v průběhu komunikace vyvolat nějakou změnu. [4]



Obr. 1. Proces efektivní komunikace [Zdroj: upraveno podle 9]

Při vnímání komunikace má velký význam informační náboj sděleného. Daleko snadněji zachytíme věc výjimečnou, než věc běžnou a opakující se. Výjimečnost může být způsobena obsahem sdělení nebo jeho formou, či osobností, která sdělení poskytuje. Proces přijímání informace probíhá ve tvaru sinusoidy, kdy začátek a konec informace jsou vnímány intenzivněji a pozorněji než střední část informace. Na začátku informace působí novost a konec je odvislý od lidského podvědomí, které pracuje takovým způsobem, že zachycuje nejvíce informací v momentě, kdy zjistí, že už nebude nic dalšího následovat. [4]

### 1.1.1 Základní schéma komunikačního procesu

Jednání lidí, kteří si chtějí něco sdělit, má často podobu určitého schematického, pravidelného chování, tím pádem jsou zde očekávány určité postupové kroky, které můžeme označit jako pravidla. Tato pravidla nám umožňují zjednodušit způsob chování, zbytečně nepřemýšlet nad každou danou situací, která nastane a taky očekávat určité chování přiměřené okolnostem. Lidé mohou komunikovat, protože dokážou ovládat a kontrolovat určitá pravidla týkající se jednání a myšlení, které souvisí s komunikací. Pravidel existuje celá řada, je jen na lidech, jestli se těmito pravidly řídí, dodržují je anebo naopak ignorují. Tato pravidla se dají seřadit do dané postupové struktury:

- Vnímání dat - žijeme ve světě nezpracovaných dat. Některá data naše tělo vnímá, některá neregistruje. Jde o sílu podnětu a o náš výběr. To znamená, že buď určitá data přijmeme nebo nepřijmeme. Selektace (volba) je filtrem, který nás chrání před informačním přetížením. Při vnímání dat velký význam sehrává jednak míra pozornosti a význam podnětu.
- Spojování dat významem - na této úrovni jsou vnímaná data přeměněna na informaci. Určitá data jsou vybrána a uspořádána a jsou spojena dle jejich významu. Spojování napomáhá k vnímání a pochopení souvislosti dat.
- Vkládání záměru postoje - konkretizování ve smyslu postoje, záměru, snažení a citového vztahu.
- Sebereflexe a sebekoncepce - vnímání osobní role, úsilí určitým způsobem zapůsobit, vytvářet reakce.

- Soubor předpokladů, očekávání a pravidel - zde patří vžité chování a jeho pravidla, která jsme si osvojili vlivem výchovy. Můžeme hovořit o životním scénáři.
- Kulturní model - jedná se o vztahy v širší souvislosti, jsou dány kulturou a subkulturou, ve které žijeme. [6]

Když nastává komunikace s jinými lidmi, jsme připraveni aplikovat pravidla, která jsou stanovena kulturou a současně rolí, jakou ve společnosti zastáváme. Pravidla vymezují náš způsob chování, abychom dosáhli vytýčeného cíle. [6]

### 1.1.2 Součásti komunikačního procesu

**Komunikátor** - jedná se o osobu, která vysílá specifickou zprávu. Zde může nastat zkreslení informace. Nemusí být za všech okolností stoprocentně informovaný, může podávat informaci neúplně, může si domýšlet nebo taky podlehnout funkčnímu postavení. Do svého projevu vždy promítá svou osobnost, své zaujetí, chce být vyslechnut, pochopen nebo přijat.

**Komunikant** - je osoba, která přijímá zprávu. Jeho vnímání zprávy je ovlivněno mnoha faktory, mezi něž patří vlastní zkušenosti, prožitky a záměry. Při neúplném pochopení informace by si měl připravit otázky a nedomýšlet si sdělení. Neupravovat si informaci, tak jak ji chce slyšet a nepodléhat vlivům svého postavení z pozice moci – kdy má podřízený určité bariéry a bojí se zeptat, tak nadřizený si může myslet, že je bezchybný.

**Komuniké** - zpráva vyslána jako myšlenka nebo pocit, kterou předává jeden člověk druhému. Zpráva může být předána pomocí verbálních či neverbálních znaků. Při použití konkrétního slova pro danou věc je komunikace bez problému. Jakmile jsou sdělovány složitější slovní spojení nebo neverbální symboly nastává obtížnější pochopení. A tak může celé sdělení vyznět zcela odlišně. Každá osoba má odlišné chápání a to může být ještě ovlivněno komunikačním šumem.

**Komunikační jazyk** - sdělovaná zpráva je vždy předávána určitým komunikačním jazykem. I když osoby komunikují stejným jazykem, nemusí se vždy pochopit. Význam slov, obzvláště abstraktních, je chápán individuálně. Důležitou roli v komunikačním jazyce hraje kódování a dekódování. Kódování je závislé na znalosti jazyka a slovní zásobě, ale i na schopnosti přizpůsobit se člověku, se kterým jednáme.

**Komunikační kanál** - je cesta, kterou je určitá informace předávána. Nejobvyklejší formou je komunikace tváří v tvář, kde jsou hlavním kanálem zvuky, pohledy a pohyby těla. Při neosobní komunikaci (telefon, televize, rádio,...) jsou komunikační prostředky omezenější.

**Zpětná vazba** - reakce na přijatou zprávu a to v podobě potvrzení přijetí a způsobu objasnění. Každá osoba, která přijímá určitou informaci, na ni reaguje zpětnou vazbou. Při komunikaci je zpětná vazba velice důležitá, informuje o přijetí zprávy a jejím pochopení.

**Komunikační prostředí** - je nezbytnou součástí komunikace. Je to prostor, kde se komunikace odehrává a tvoří ho uspořádání místnosti, její osvětlení a počet přítomných lidí. Podněty, působící na komunikátora, komunikanta i komuniké a ovlivňující je, se nazývají jako komunikační šum (hluk, nedokonalá informace, nadbytečná informace...)

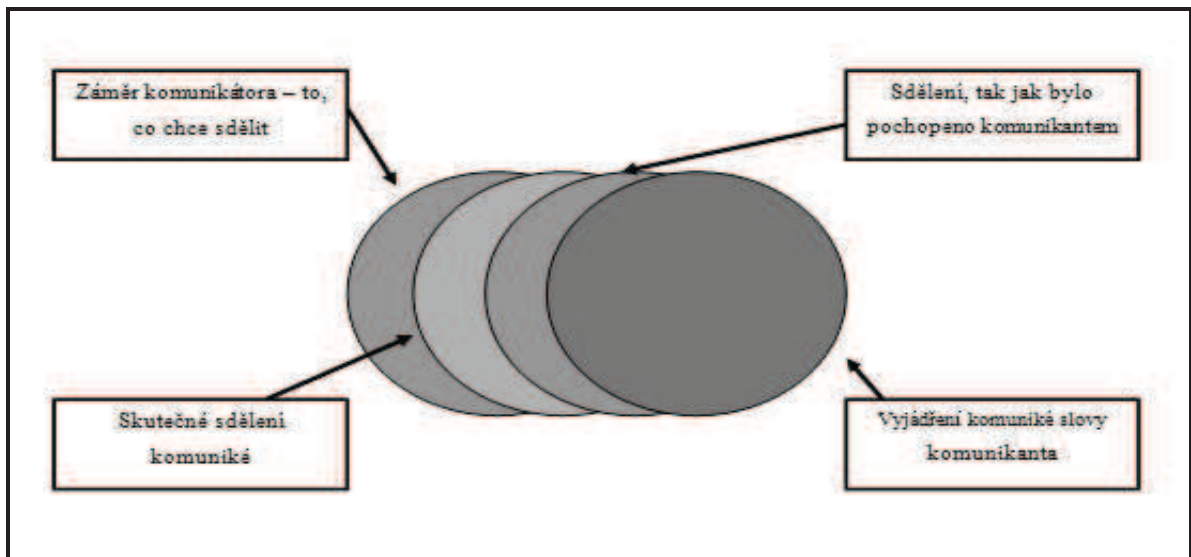
**Kontext** - komunikační kontext je situace, celkový rámec, kde komunikace probíhá. Zahrnuje vnitřní a vnější složku. Do vnitřní složky patří to, co se odehrává v nás, v naslouchajících a jak na nás působí komuniké. Vnější kontextem jsou veškeré stimuly, které na nás působily v minulém čase, ale působí i nyní (prostor, situace, čas). [4]

To, co na nás v kontextu působí a ovlivňuje naši komunikaci, se označuje jako kontextová modalita, jde o jednotlivé stimulační vlivy:

- čas (kdy komunikace probíhá a jak jsou komunikující časem omezeni),
- prostor, ve kterém komunikace probíhá,
- emoční naladění,
- míra formálnosti,
- stereotypy a očekávání,
- záměry a motivace účastníků,
- věk účastníků, jejich pohlaví,
- pozice účastníků (pracovní pozice, kvalifikace, společenská role). [4]

Poznání kontextu je velice důležité, abychom správně pochopili, co nám chce druhý sdělit, jaké jsou jeho preference a cíle. [4]





Obr. 2. Postup deformování informací [Zdroj: upraveno podle 4]

## 1.2 Základní dělení komunikace

Komunikace se může dělit podle různých kritérií. Jedním z kritérií je počet zainteresovaných jedinců. Z tohoto pohledu dělíme komunikaci do čtyř základních skupin:

- **Osobní komunikace** - jedná se o vnitřní monolog nebo dialog, jde o vnímání vnitřní řeči, myšlení každého jedince, který vede vnitřní konverzaci se sebou samým. Odesílatelem i příjemcem je jeden člověk.
- **Interpersonální komunikace** - tato komunikace probíhá mezi dvěma jedinci, i když může být přítomen větší počet lidí. Může mít formu dialogu, interview, vyjednávání.
- **Skupinová komunikace** - rozumí se jí sdělování informací, či hodnot uvnitř společenské skupiny. Je komplikovanější než interpersonální, protože komunikátorů je více a každý má potřebu sdělovat nějaké informace a názory. Často se objevuje intruze neboli „skákání do řeči“, což může mít za následek zmatek, spory, konflikty.
- **Masová komunikace** – mluvčí předává informaci širšímu obecnstvu, auditoriu. Prostředkem této komunikace je myšlena televize, rozhlas, internet, tisk, billboard. V krátkém čase informace zasáhne velké množství lidí. [6]

Komunikace mezi lidmi probíhá prostřednictvím slovně sdělené informace, ale také tím, jak říkáme to, co říkáme. Jedná se o další dělení komunikace na verbální a neverbální. Tyto dvě formy komunikace se navzájem doplňují nebo dokonce může jedna v plné míře nahradit druhou. Na druhou stranu verbální a neverbální projevy mohou být v určitých situacích v rozporu. Ne vždy se shoduje chování člověka s jeho mluvou. Tato situace se označuje jako dvojná vazba, tedy rozpor mezi slovy a chováním.

### 1.2.1 Verbální komunikace

Verbální komunikací je myšleno vyjadřování pomocí slov a jazyka. Verbální komunikace je nesporná. Je nevyhnutelnou součástí života i potřebným projevem myšlení. Slova se nedají odloučit od neverbálních složek komunikace. Slova, která mají konkrétní obsah, jsou mezi lidmi pochopena shodně v daleko větším rozsahu, než slova abstraktní. Pochopení konkrétních slov může být i odlišné, zde záleží na životních zkušenostech a očekávání. Ústní komunikace umožňuje okamžitou vazbu, bezprostřednost, okamžitou výměnu názorů, která je efektivnější. Ale při větším počtu účastníků komunikace je méně kontrolovatelná, nedá se vzít zpět. Chápání slov je navíc ovlivňováno přízvukem a stylistikou. Dalšími působícími faktory verbální komunikace je hlasitost projevu, plynulost, kvalitu řeči či objem řeči. Je důležité vědět, že při jakékoliv komunikaci je význam slov dotvářen neverbálními prostředky a tónem řeči. [4]

### 1.2.2 Neverbální komunikace

Neverbální komunikace je označována jako řeč těla. Neverbální projevy většinou nebyvají komunikátorem tak pozorně kontrolovány jako mluvené slovo. Většinu řeči těla, kterou se člověk při komunikaci vyjadřuje, provádí na nevědomé úrovni. Doplňuje verbální projev, zesiluje jeho účinek a za určitých okolností jej může i nahradit. V některých případech stačí jen mimika nebo gesto a není potřeba slov. Neverbální zprávy nám poskytují hodně informací o pocitech a postojích lidí. Ale neverbální komunikace není tak přesná a efektivní jako verbální. [4]

U neverbálního chování je potřeba vědět, že největší význam mají projevy v části obličeje a hlavy. Na druhém místě jsou pohyby rukou a paží, až pak teprve pozice těla a pohyb nohou. [4]

## 2 KRIZOVÁ KOMUNIKACE

Krizová komunikace hraje jednu z nejdůležitějších rolí v krizovém řízení. Při jakékoliv vzniklé krizové situaci či mimořádné události musí nutně komunikovat jednotlivé orgány veřejné správy, složky IZS, operační a informační střediska. Nezbytná je i komunikace s veřejností. Je nutné, aby orgány krizového řízení znaly pravidla, jakým způsobem má komunikace probíhat, znaly zásady, principy a její doporučené metody. Čím odborněji budou jednotlivé orgány na krizovou komunikaci připraveny, tím rychlejší a efektivnější bude průběh krizového řízení.

### 2.1 Základy krizové komunikace

Krizová komunikace je typická forma sociální komunikace a současně je nástrojem krizového řízení. Především se charakterizuje jako interpersonální, meziosobní, skupinová a masová komunikace. S krizemi je nutné počítat, předvídat je a připravovat se na ně. V tomto případě jsou nutné i přípravy na připravenost krizové komunikace. Krizová komunikace tedy není jen komunikace v době, kdy už krize nastane, ale rovněž komunikace před takovou událostí. Rozdíl je v tom, že krizovou komunikaci před událostí využijeme záměrně, dobrovolně a ze svobodného rozhodnutí, kdežto krizovou komunikaci v průběhu události už používáme vynuceně, pod časovým tlakem a velmi často je ovlivňujícím faktorem stres. [1]

Je tedy účelné, aby se již v době přípravy krizových nebo i havarijních plánů, vytvářely podklady pro očekávanou krizovou komunikaci. [6]

Základním předmětem krizové komunikace je sdělování informací:

- mezi jednotlivými orgány a prvky systému krizového řízení i uvnitř něj,
- vyšetřujícím dané mimořádné události, katastrofy, nehody či hromadného neštěstí, dále veřejnosti, médiím, orgánům činným v trestním řízení a soudním znalcům,
- rodinným příslušníkům a jiným zainteresovaným právníckým a fyzickým osobám.

[1]

Jedním z hlavních cílů krizové komunikace je předání správné informace ve správný čas a na správném místě. Tímto lze dosáhnout:

- včasné a odborně plnohodnotné připravenosti orgánů a prvků krizového řízení k následným činnostem,
- redukování nejistoty, přispění k zajištění efektivního chování (veřejnosti, podřízených, členů rodiny atd.), zabránění vzniku paniky,
- zabránění anebo alespoň zmírnění rozsahu negativní publicity poškozující dotčený orgán či prvek systému krizového řízení, firmy, právnické či fyzické osoby, jež by mohly být označeny jako původci nebo příčina krizové události. [1]

#### **Principy krizové komunikace:**

1. **Princip nezávislosti** - Krizová komunikace nesmí být plně závislá jen na jedné osobě. [1]
2. **Princip přesnosti a stručnosti** - Krizová komunikace vyžaduje přesné a stručné definování problému. Je potřeba mluvit stručně a výstižně, omezí se tak možnost zkreslení. [1]
3. **Princip důvěryhodnosti** - Musíme se držet faktů, žádné spekulace či dohady, držet se podstaty věci. [1]
4. **Princip znalosti věci** - Než začneme vést krizovou komunikaci, musíme znát základní komunikační cíl a musíme mít připravena klíčová sdělení, kterými chceme oslovit veřejnost, média, odborníky, soudní znalce a orgány činné v trestním řízení, podřízené, rodinné příslušníky a jiné zainteresované právnické a fyzické osoby. Rovněž musíme znát všechna potřebná fakta o daném tématu či problému. [1]
5. **Princip očekávané reakce** - Než začneme vést krizovou komunikaci, analyzujeme možné dopady našeho sdělení a musíme mít představu o způsobech zvládnutí těchto reakcí. Způsob vedení krizové komunikace nesmí být zdrojem sekundárních krizí. [1]
6. **Princip nejhoršího vývoje** - Identifikujme a plánujme komunikaci vždy ve vztahu k nejhoršímu možnému scénáři vývoje případu. [1]
7. **Princip hledání podpory** - Hledejme spojence a spolehlivé zastánce, zvažme, zda by se nenašli lidé, kteří by mohli promluvit v náš prospěch. [1]

8. **Princip pravdivosti** - *Musíme mluvit pravdu. Nemusí být úplná, ale to, co řeknete, musí být pravda. Nikdy neříkejme bez komentáře. Pokud nemáme na otázku odpověď vůbec, vysvětleme to. Pokud nemůžeme na otázku odpovědět okamžitě, poznamenejte si ji a slibme, že odpovíme v nejkratší možné době. Slib dodržíme.* [1]
9. **Princip otevřenosti** - *Nesmíme se skrývat. Budme vždy k dispozici. Přednostně hovořme o pozitivních stránkách věci. Budme sebevědomí.* [1]

## 2.2 Tvorba a distribuce informací

Oblast krizové komunikace je vnímána především z technického hlediska a zaměřuje se pouze na záležitosti tvorby komunikačního prostředí. Velmi nízká pozornost je věnována tvorbě a předávání informací veřejných (informace, které vytvářejí orgány státní správy a samosprávy a jsou určeny obyvatelstvu). Tato oblast je velmi často, ale mylně zaměňována s činností novinářů a zpravodajských štábů. Velmi často je označována jako medializace. [3]

Metodika zpracování tak zákonitě vyvolává zdání, že zpravodajské materiály jsou současně i tím nástrojem, který zajišťuje nezbytnou informovanost obyvatelstva. Informace podávané zpravodajskými štáby jsou jen klasickou novinářskou informací (zpravodajský materiál). Z konspektu potřeb a nezbytnosti krizové komunikace tvořené objektivním orgánem státní správy nebo samosprávy mají své místo v tvorbě komunikačního prostředí, ale ze stanoviska krizového řízení plní pouze doplňkovou úlohu a to konkrétně při tvorbě veřejného mínění. [3]

Jestliže chceme vymezit úlohu a místo krizové komunikace, musíme si v první řadě vyjasnit, kde a za jakým účelem informace vznikají, k čemu jsou určeny a jaký mají cíl. [3]

### 2.2.1 Krizová informace pro veřejnost (tísňové)

Tyto informace vytváří specializovaný tým krizového štábu. Obsahují veškeré potřebné aktuální informace o situaci, ale i nezbytné pokyny k tomu, aby se obyvatelé chovali vhodně v dané situaci (forma žádosti, doporučení nebo i nařízení). [3]

Velmi rozsáhlou a významnou součástí krizového řízení, důležitou především pro eliminaci ztrát a minimalizaci následků MU, je varování obyvatelstva před hrozícím

nebezpečím a komunikace s ním a to jak v době, kdy MU vzniká, tak i v průběhu vzniklé MU. Máme dva pojmy, které se musí rozlišit a to „varování“ a „vyrozumění“. U obou se jedná o soubor organizačních a technických opatření. V případě varování jde o úkon pro zabezpečení včasného upozornění obyvatelstva orgány státní správy a samosprávy o hrozícím či nastalém nebezpečí. Kdežto vyrozumění je pojato jako zabezpečení včasného předání informací o hrozící či nastalé MU orgánům krizového řízení, právníckým nebo fyzickým osobám podle havarijních nebo krizových plánů. [3]

Informování a varování musí obsahovat jednoduchou a zřetelnou informaci o mimořádné události a také jasně určená pravidla, jak se chovat v dané situaci. Při velmi dlouhém oznámení může hodnotná informace zaniknout, jelikož zdoluhavým hlášením se sníží posluchačova pozornost. Oznámení s důležitými informacemi se musí opakovat v pravidelných intervalech a vždy je potřebné připojit instrukce k dalšímu vývoji, aby občané měli jistotu, že budou systematicky a včas informováni o dalším průběhu události. [3]

### **2.2.2 Zpravodajské materiály**

Cílem zpravodajských informací, na rozdíl od tísňových, není potřeba vyvolat aktivní reakci příjemců. Jejich cílem je spíše upoutat pozornost a zvýšit sledovanost. Nemusí obsahovat plně hodnotné informace a jejich úroveň taky souvisí se schopnostmi redaktora, který nemusí mít všechny dostupné podklady. Přestože jsou to novinářské informace, ovlivňují psychologické klima ve společnosti a vytváří názory jak jednotlivců i skupin. [3]

### **2.2.3 Proces krizové komunikace**

Proces krizové komunikace lze rozdělit do čtyř fází, které jsou totožné s krizovým řízením:

- fáze prevence,
- fáze záchrany,
- fáze odstraňování následků,
- fáze obnovy do původního stavu. [3]

U každé z těchto jednotlivých fází je krizová komunikace samostatnou částí, u které musí specializované pracoviště vytvářet informace a zajišťovat informační toky. [3]

Ve fázi prevence se jedná především o vytváření informací o připravovaných opatřeních, činnostech krizového štábu a o úkolech v nejbližším období (způsob koordinace materiální či humanitární pomoci, prověřování komunikačních kanálů). Také zde musí v hojné míře probíhat předávání informací od obyvatel směrem ke krizovému štábu (zprávy informačního charakteru). Používaných metod, postupů a technologií je široký výběr, ale převážně jsou využívány standardní prostředky – tiskové zprávy, komuniké, rozhovory s vedoucími pracovníky krizového štábu. Cílem opatření je dosažení aktivní spolupráce se zástupci sdělovacích prostředků a tvorba předpokladů pro objektivní zpravodajství o vývoji a řešení mimořádné události. [3]

Fáze záchrany, či využití připraveného systému ke krizové komunikaci, pak v první řadě přenos informace směrem od krizového štábu. Jedná se většinou o informace, které mají charakter nařízení, doporučení a varování. Tyto informace musí obsahovat aktuální data o situaci, postup a další připravované aktivity. Hlavním cílem tedy je vyvolat aktivní reakci obyvatelstva k usměrnění činností. Podle toho musí být zvoleny i metody, postupy, formy zpracování, ale i způsob distribuce. K přenosu a distribuci musí být zvoleny vhodné prostředky, které se k dané situaci nejlépe hodí. Nejčastějším a taky nejefektivnějším způsobem distribuce je využití rozhlasového vysílání, které je z hlediska rychlosti předání a dosažitelnosti informace nejefektivnější. Mohou být samozřejmě zvoleny i jiné komunikační prostředky jako televize, tisk, internet. [3]

V posledních dvou fázích (fáze odstraňování následků, fáze obnovy do původního stavu) se poměr toku informací dovnitř i ven vzhledem ke krizovému štábu vyrovnává. Ve fázi odstraňování následků se jedná o informace o aktuálním stavu postiženého území, o využitelné technice a o lidských zdrojích. V poslední fázi, obnovy do původního stavu, jde hlavně o informativní údaje týkající se možností využití těchto zdrojů a techniky. [3]

Výsledkem této činnosti by mělo být co nejefektivnější a nejrychlejší předání informace k předem vybraným skupinám obyvatelstva, a že tyto informace vyvolají očekávanou odezvu u obyvatelstva. Z těchto důvodů je nutné ihned při začátku krizového řízení vytvořit komunikační prostředí v lokalitách, kam mimořádná událost spadá. [3]

Závěrem lze konstatovat, že krizová komunikace patří k nejdůležitějším činnostem při přípravě a v průběhu řešení krize a nesmí být zanedbána a opomíjena. Prvořadým úkolem krizového štábu je příprava rychlé a včasné informace, aby se předešlo nedorozuměním a dohadům. [3]



### 3 ORGÁNY PRO KRIZOVÉ ŘÍZENÍ

Krizové řízení je nedílnou součástí řízení státu, kraje, obcí a organizací či jiných institucí, které mají zájem na rozvoji bezpečného života v území své působnosti. Jeho cílem je předcházet vzniku mimořádných událostí (MU) a krizových situací, včetně zajištění komplexní přípravy na jejich zvládnutí a zahájení potřebné obnovy společenského života v území postiženém MU.

Orgány krizového řízení na území kraje představují zákonem vyjmenované orgány státní správy a veřejné správy předurčené k přípravě MU a krizové situace a na jejich řešení. Za orgány krizového řízení se považují ty, které jsou zakotveny v zákonu č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon).

#### 3.1 Rozdělení orgánů krizového řízení kraje

Základní prvky bezpečnostního systému kraje:

##### Kraje a určené obce

- Zřizují jako koordinační orgány pro přípravu na krizové situace Bezpečnostní rady.
- K řešení krizových situací zřizují krizové štáby. [5]

##### Záchranné sbory, záchranné služby, havarijní služby (IZS – Integrovaný záchranný systém)

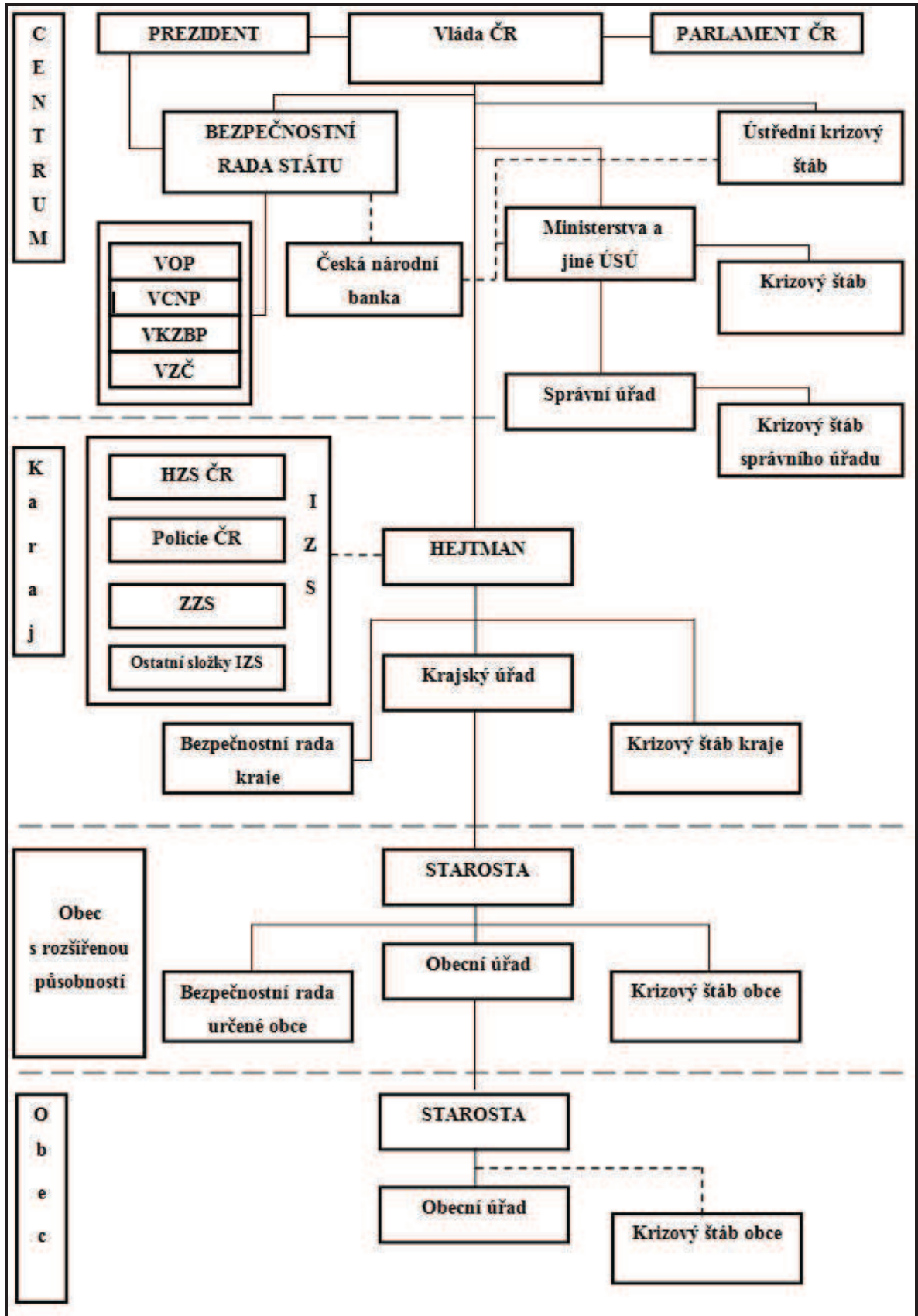
Jejich úkolem je:

- Koordinovaný postup při přípravě na všechny druhy mimořádných událostí.
- Provádění záchranných a likvidačních prací. [5]

Základní složky IZS jsou:

- Hasičský záchranný sbor České republiky (HZS ČR).
- Jednotky požární ochrany zařazené do plošného systému kraje.
- Policie ČR.
- Zdravotnická záchranná služba (ZZS).

- Ostatní složky IZS tvoří:
  - Ozbrojené síly ČR.
  - Ozbrojené bezpečnostní sbory.
  - Ostatní záchranné sbory.
  - Orgány ochrany veřejného zdraví.
  - Havarijní, pohotovostní, odborné a jiné služby.
  - Zařízení civilní obrany.
  - Neziskové organizace a sdružení občanů. [5]



Obr. 3. Bezpečnostní systém ČR [Zdroj: upraveno podle 7]

### 3.2 Pověření orgánů kraje

Orgány kraje zajišťují připravenost kraje. Odpovídají za řešení krizových situací v rámci kraje, případně provádějí a stanovují krizová opatření v podmínkách kraje.

V zákoně IZS jsou povinnosti krajů uvedeny takto:

*„Orgány kraje zajišťují přípravu na mimořádné události, provádění záchranných a likvidačních prací a ochranu obyvatelstva“ [13]*

Hlavní osobou, která dle zákona vyhláší stav nebezpečí kraje nebo stav nebezpečí určité části kraje je hejtman. Jako další koordinační orgány podílející se na krizových situacích jsou bezpečnostní rada kraje a krizový štáb kraje. Tyto složky se společně podílí na zpracování jednotlivých plánů kraje, jednají se sousedními kraji, koordinují složky IZS a vytvářejí opatření v rámci svého kraje. Velkou část úkolů vykonává kraj společnými silami s HZS kraje, který vytváří bezpečnostní plán kraje a ten předkládá bezpečnostní radě kraje. Hejtman může také vyhlásit krizový stav nebezpečí, při kterém se svolává krizový štáb kraje, během tohoto stavu má hejtman práva a povinnosti:

- *koordinuje záchranné a likvidační práce, poskytování zdravotnické pomoci, provádění opatření k ochraně veřejného zdraví a k zajištění bezodkladných pohřebních služeb, [12]*
- *koordinuje nouzové ubytování, nouzové zásobování pitnou vodou, potravinami a dalšími nezbytnými prostředky k přežití obyvatelstva, [12]*
- *koordinuje zajištění ochrany majetku na území, kde byla provedena evakuace. [12]*

*Hejtman je za stavu nebezpečí oprávněn nařídít:*

- *pracovní povinnost, pracovní výpomoc nebo poskytnutí věcného prostředku pro řešení krizové situace, [12]*
- *bezodkladné provádění staveb, stavebních prací, terénních úprav nebo odstraňování staveb anebo porostů za účelem zmírnění nebo odvrácení ohrožení vyplývajícího z krizové situace, [12]*
- *vykonávání péče o děti a mládež, pokud tuto péči nemohou za krizové situace vykonávat rodiče nebo jiný zákonný zástupce, [12]*

- *přednostní zásobování dětských, zdravotnických a sociálních zařízení, ozbrojených sil, bezpečnostních sborů nebo složek integrovaného záchranného systému, podílejících se na plnění krizových opatření, a v nezbytném rozsahu také prvků kritické infrastruktury, [12]*
- *zabezpečení náhradního způsobu rozhodování o dávkách sociální péče a jejich výplatě, [12]*
- *hlášení přechodné změny pobytu osob, [12]*
- *evakuaci obyvatelstva, [12]*
- *zákaz vstupu, pobytu a pohybu osob na vymezeném místě nebo území. [12]*

K efektivnějšímu řešení mimořádné události může také hejtman nařídít právnické či podnikající fyzické osobě poskytnutí služeb a prostředků. Při mimořádné události musí být o postupu kraje také informováno Ministerstvo vnitra pomocí složek IZS. [10]

Podle krizového zákona patří do bezpečnostní rady kraje hejtman, zástupci složek IZS a pověřené osoby krajským úřadem. Bezpečnostní rada projednává stav připravenosti kraje na MU, krizové a havarijní plány kraje, finanční zabezpečení na krizové a mimořádné události, návrh na ochranu obyvatelstva na území kraje a závěry kontrol na připravenost kraje na krizové situace. [12]

### **3.3 Pověření obcí s rozšířenou působností (ORP)**

Pověření obcí s rozšířenou působností se hodně podobá působení krajů. Jelikož ORP svou takticko-operační činností na obecní úrovni, napomáhají krajům s jejich strategickým plánováním. Což v krizové komunikaci zvyšuje efektivitu. Každá ORP mapuje možná rizika, která mohou nastat. Tato rizika ověřuje, a pokud je to možné, snaží se odstranit nedostatky, které s těmito riziky souvisejí. [8]

Starosta obce s rozšířenou působností nese odpovědnost za činnost k řešení krizových situací a MU, také kontroluje a řídí přípravná opatření, činnost k řešení krizových situací a činnost ke zmírnění jejich následků prováděnou ve správním obvodu obce, jak už orgány obce, právníckými osobami či fyzickými osobami. [8]

Dalšími povinnostmi starosty ORP jsou:

- *zřizuje a řídí krizový štáb obce s rozšířenou působností pro území správního obvodu obce s rozšířenou působností, který je současně krizovým štábem pro území správního obvodu obce, [12]*
- *zajišťuje za krizové situace provedení stanovených krizových opatření v podmínkách správního obvodu obce s rozšířenou působností; správní úřady se sídlem na území správního obvodu obce s rozšířenou působností a právnické a podnikající fyzické osoby jsou povinny stanovená krizová opatření splnit, [12]*
- *plní úkoly stanovené hejtmanem a orgány krizového řízení při přípravě na krizové situace a při jejich řešení, [12]*
- *odpovídá za využívání informačních a komunikačních prostředků a pomůcek krizového řízení určených Ministerstvem vnitra. [12]*

Prostřednictvím IZS musí také starosta obce podávat informace o průběhu záchranných a likvidačních prací Ministerstvu vnitra. [12]

Bezpečnostní rada ORP projednává připravenost správního obvodu na krizové situace, rozpracování úkolů krizových plánů kraje, plán evakuace a ohrožení osob, návrh finančních prostředků, způsob seznámení právnických a fyzických osob s charakterem možného ohrožení, vnější havarijní plán. [12]

### **3.4 Pověření obcí**

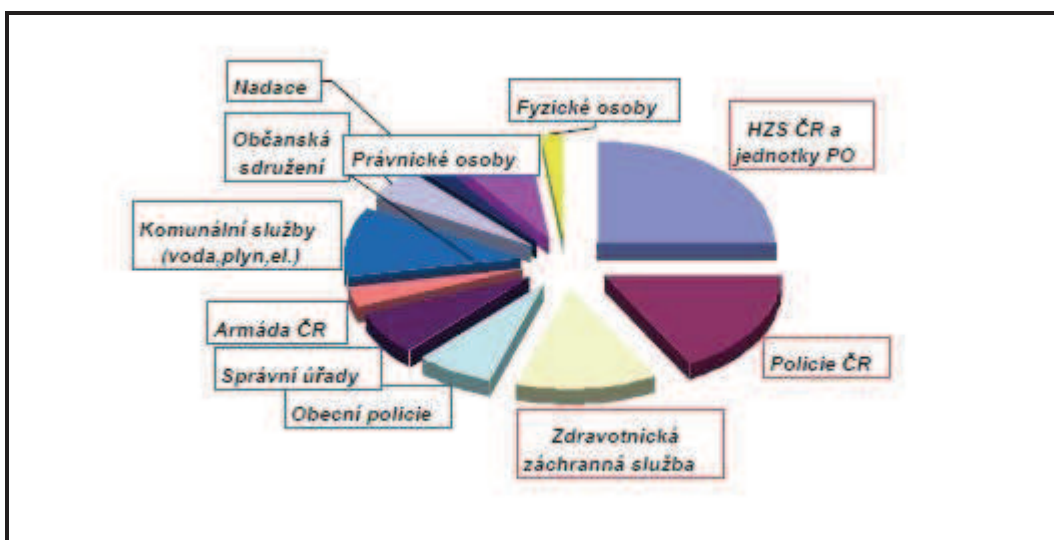
Obce mají podobné úkoly jako kraje a ORP. Zajišťují připravenost obce na MU, mapují možná rizika a připravují jejich řešení. Zajišťují varování, evakuaci a ukrytí osob. Podílí se na provádění záchranných a likvidačních prací s IZS. Poskytují HZS kraje informace, které jsou potřebné ke zpracování havarijního plánu kraje. Při MU zajišťují prostředky k nouzovému přežití obyvatel obce. Provádí kontrolu a evidenci staveb civilní ochrany. Seznamují právnické a fyzické osoby s charakterem a riziky možného ohrožení, a připravenými záchrannými a likvidačními pracemi a ochranou obyvatelstva. Rozhodují o umístění staveb, změně staveb, odstraňování staveb a povolují terénní úpravy. [10]

Starostové odpovídají za připravenost obce na MU. Zajišťují varování osob před hrozícím nebezpečím. Organizují činnost obce při MU v podmínkách nouzového přežití obyvatelstva obce. Jsou oprávněni vyzvat právnické a fyzické osoby k poskytnutí pomoci. [10]

### 3.5 Integrovaný záchranný systém (IZS)

Integrovaným záchranným systémem se rozumí systém práce s nástroji spolupráce a modelovými postupy činnosti. Jedná se o systém smluvních ujednání podle předpisů stanovených pravidel. Jde o koordinovaný postup jeho složek při přípravě na mimořádné události a při provádění záchranných a likvidačních prací. [2]

Koordinace záchranných a likvidačních prací se realizuje víceúrovňově. Na místě zásahu koordinuje likvidační a záchranné práce velitel zásahu. Na úrovni operačních středisek a dispečinků složek IZS zajišťuje koordinaci příslušné operační a informační středisko IZS. Z územně příslušné úrovně veřejné správy má právo koordinace záchranných a likvidačních prací starosta obce s rozšířenou působností, hejtman kraje nebo generální ředitelství HZS ČR. [2]



Obr. 4. Složky IZS [Zdroj: 2]

Základní složky IZS jsou schopny rychle a nepřetržitě zasahovat, mají celoplošnou působnost na území celého státu, obsluhují telefonní linku tísňového volání. [2]

## **4 CÍLE A ZVOLENÉ METODY ZPRACOVÁNÍ**

Cílem této práce je definovat zásady a principy komunikace, zpracovat komunikaci mezi orgány krizového řízení, analyzovat průběh komunikace při vybrané mimořádné události a navrhnout opatření ke zlepšení komunikace při řešení mimořádné události.

### **4.1 Sběr dat**

Sběr dat jsem využil k získání údajů pro zpracování praktické části a k řešení mimořádné události HZS Zlínského kraje.

### **4.2 Analýza**

Analýzu jsem použil k rozboru současného stavu komunikace ve Zlínském kraji u jednotlivých složek IZS. K tomu jsem zpracoval SWOT analýzu a na jejím základě navrhl opatření ke zlepšení komunikace.



## II. PRAKTICKÁ ČÁST

## **5 KRIZOVÁ KOMUNIKACE ZLÍNSKÉHO KRAJE**

Krizová komunikace Zlínského kraje nevznikla až s existencí Zlínského kraje, ale byla povolna realizována i v dřívější době, a to na úrovni jednotlivých okresů. Potřeba komunikace vyvstala již se vznikem jednotlivých složek (Veřejná bezpečnost, Sbor požární ochrany a zdravotnická služba), protože byla nutností pro zdárné zvládnutí mimořádné události a měli o ni novináři a veřejnost zájem.

### **5.1 Historie krizové komunikace Zlínského kraje**

Krizová komunikace má svůj počátek řádově před několika desítkami let. Hlavním mezníkem v historii krizové komunikace Zlínského kraje byl rok 1989. Následné období bylo ve znamení velkých organizačních změn, které měly vliv na tvorbu systému komunikace s veřejností. Policie se musela reorganizovat a začlenit do Integrovaného záchranného systému.

U Hasičského záchranného sboru ve Zlíně vzniká v roce 2001 nová funkce tiskového mluvčího. Touto funkcí má být odstraněn nedostatek komunikačního přístupu, kdy informace byly poskytovány pouze na vyžádání. HZS chyběla vlastní informační sdělení, informace byly poskytovány na základě dotazů novinářů.

Nejméně propracovaná je asi komunikace Zdravotnické záchranné služby. Jedním z důvodů této situace může být zákonná povinnost mlčenlivosti ve zdravotnictví a práce s osobními údaji. [14]

Z těchto výše uvedených informací je zřejmé, že z historického hlediska nelze komunikaci označit za plně fungující a funkční krizovou komunikaci mezi základními složkami dnešního Integrovaného záchranného systému. Krizová komunikace pro základní složky v rámci IZS získala jasnější pravidla až přijetím nových příslušných zákonů na začátku nového století. [14]

### **5.2 Dnešní podoba krizové komunikace ve Zlínském kraji**

Základ krizové komunikace ve dnešní podobě je dán zněním Havarijního plánu Zlínského kraje a Krizovým plánem Zlínského kraje. Každá ze základních složek IZS při krizové komunikaci vychází z těchto dokumentů. [14]

Hasičský záchranný sbor Zlínského kraje na základě zákona č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení vypracoval Krizový plán, který slouží jako základní dokument pro řešení krizových situací. [14]

Krizový plán obsahuje operační plány, katalog krizových opatření, plán nezbytných dodávek a zdravotnického zabezpečení. V další části Krizového plánu můžeme najít mapy rizikových oblastí a jeho nedílnou součástí je Plán komunikace s veřejností a hromadnými sdělovacími prostředky. Krizový plán je vytvořen ve dvou originálních vyhotoveních, jeden je k dispozici na Krajském úřadu, druhý u Hasičského záchranného sboru Zlínského kraje. Kopie byly poskytnuty obcím s rozšířenou působností. [14]

Krizový plán je živý dokument, což znamená, že není neměnný, ale je doplňován a aktualizován. Zároveň je to dokument neveřejný, nemůže být tudíž občanům poskytnut v celém svém znění. [14]

### **5.2.1 Krizová komunikace Hasičského záchranného sboru Zlínského kraje**

Hasičský záchranný sbor je při vzniku mimořádné události řídicí složkou Integrovaného záchranného systému Zlínského kraje. Je rovněž hlavním vykonavatelem rozhodnutí krizových štábů řízených na úrovni kraje. Kromě toho si plní svůj prvořadý úkol a provádí záchranné a likvidační práce při řešení krizových událostí. [14]

Hasičský záchranný sbor Zlínského kraje jako jediná složka Integrovaného záchranného systému Zlínského kraje má vypracován vlastní plán krizové komunikace. [14]

### **5.2.2 Krizová komunikace Záchranné zdravotnické služby Zlínského kraje**

Zdravotnická záchranná služba jako samostatná složka funguje na území kraje od roku 1996, což není dlouhá doba, tudíž nemá vypracovány své vlastní pravidla pro krizovou komunikaci a řídí se Krizovým plánem Zlínského kraje. V tomto plánu jsou zakotveny i její úkoly. Nemá rovněž svého tiskového mluvčího jako ZHS Zlínského kraje. Informace médiím poskytuje ředitel nebo pracovníci dispečinku tísňového volání, kteří mají přístup k informacím. [14]

### **5.2.3 Krizová komunikace Policie České republiky**

Policie ČR sice nemá rovněž jako ZZS vypracován vlastní plán krizové komunikace, ale tuto krizovou komunikaci mají zakotvenu ve svých interních pokynech. Při poskytování

informací ohledně mimořádných událostí se zaměřují na svou problematiku jako je veřejný pořádek, řešení dopravní situace, bezpečnost a v neposlední řadě vyšetřování. [14]

Krizovou komunikaci zajišťují pracovníci Preventivně informačních skupin Policie ČR. Kromě nich mohou informace poskytovat další určené pracovníci, kteří mají přiděleny tyto kompetence. [14]

## 6 ANALÝZA KRIZOVÉ KOMUNIKACE PŘI DOPRAVNÍ NEHODĚ

Ve své bakalářské práci jsem chtěl původně analyzovat krizovou komunikaci konkrétní mimořádné události, která byla řešena na území Zlínského kraje. Jednal jsem s kompetentními osobami HZS Zlínského kraje, které mně sdělili, že nemohou veřejně poskytovat informace o jakýchkoliv událostech. Ale na druhou stranu mně byli ochotni poskytnout podklady ke krizové komunikaci při taktickém cvičení dopravní nehody autobusu. Proto jsem musel ustoupit ze svého původního záměru a budu analyzovat průběh krizové komunikace tohoto taktického cvičení.

### 6.1 Popis dopravní nehody

Dne 19. září 2012 v 09:02 došlo na silnici I/50 (obchvat Uherského Hradiště) v pravém odstavném pruhu směrem na Brno ke srážce osobního automobilu a autobusu. [14]



Obr. 5. Mapa dopravní nehody [Zdroj: upraveno podle 11]

Na místo události byly postupně vyslány jednotky Hasičského záchranného sboru a Sborů dobrovolných hasičů Zlínského kraje, Policie ČR, Zdravotnická záchranná služba, Letecká záchranná služba. Na místo dorazil rovněž zástupce krizového štábu města Uherského Hradiště. Při příjezdu na místo nehody bylo zjištěno, že došlo k dopravní nehodě osobního automobilu značky Škoda a autobusu značky Karosa, vozidla ležela na boku a byla v sobě zaklíněná. [14]

Zasahující složky:

- Hasičský záchranný sbor Zlínského kraje (HZS ZLK)
  - Stanice C3 Zlín - 10 zasahujících osob.
  - Stanice P1 Otrokovice – 2 zasahující osoby.
  - Stanice P2 Uherský Brod – 4 zasahující osoby.
  - Stanice C1 Uherské Hradiště – 14 zasahujících osob.
  - Dokumentarista HZS ZLK – 1 zasahující osoba.
  - Psycholog HZS ZLK – 1 zasahující osoba.
- Jednotka sboru dobrovolných hasičů obce (JSDHO) Kunovice
  - JSDHO Kunovice – 4 zasahující osoby.
- Policie České republiky (PČR)
  - Územní odbor (ÚO) Uherské Hradiště – 11 zasahujících osob.
  - Krajské ředitelství (KŘ) Zlín – 4 zasahující osoby.
- Zdravotnická záchranná služba (ZZS)
  - ZZS Uherské Hradiště - 7 zasahujících osob.
  - ZZS Uherský Brod – 6 zasahujících osob.
  - ZZS Zlín – 4 zasahující osoby.
  - Letecká záchranná služba (LZS) Moravskoslezského kraje – 3 zasahující osoby.
- Město Uherské hradiště
  - Zástupce krizového štábu Uherské Hradiště – 1 zasahující osoba.
- Správa a údržba silnic (SUS) Uherské Hradiště
  - Technika pro odstranění následků nehody - 6 zasahujících osob. [14]

V osobním automobilu se nacházely 2 osoby, v autobusu cestovalo 41 osob. Z toho bylo 6 osob těžce zraněných, 7 středně zraněných, 2 lehká zranění a 8 osob zemřelo. [14]

Vyprošťování probíhalo na dvou úsecích současně a to jak u autobusu, tak i u osobního automobilu. Ztížený přístup k zaklíněným osobám a panika zraněných zásah komplikovala. Přenášení zraněných prováděli hasiči v koordinaci se zdravotníky. Evidenci zraněných osob prováděla PČR a ta rovněž řídila dopravu, která byla směřována do jednoho pruhu. [14]

Těžce zraněné osoby byly přepraveny LZS do Fakultní nemocnice v Brně, osoby méně závažných zranění byly převezeny vozy ZZS do Uherskohradištské nemocnice. Osoby bez zranění a s lehkým zraněním byly převezeny náhradním dopravcem do prostor města Uherského Hradiště, zde byla postiženým osobám poskytována posttraumatická péče psychology HZS a Policie ČR. [14]

Tab. 1. Časový průběh události [Zdroj: 14]

Čas	Situace	Prováděná činnost
09:02	Dochází k nárazu OA do autobusu.	Kolemjedoucí sledují náraz.
09:04	KOPIS přebírá zprávu o mimořádné události.	KOPIS přijímá zprávu a vyhlašuje poplach. KOPIS vyrozumívá operační střediska PČR a ZZS.
09:06	Výjezd jednotek.	Jednotky HZS ZLK C1 Uherské Hradiště, P2 Uherský Brod, C3 Zlín vyjíždí s uvedenou technikou.
09:07	Výjezd ZZS a PČR.	Vyjíždí vozidla ZZS, vozidla PČR.
09:09	Jednotka C1 UH přijíždí na místo události.	Zahájen průzkum s cílem nalézt a zachránit zraněné osoby a utvořit místo pro shromažďování zraněných osob. Průzkumem zjištěno, že se jedná o nehodu s velkým počtem zraněných.
09:11	Na místo přijíždí ZZS. VZ vydává rozkaz k zahájení záchranných prací.	Vedoucí lékař s osádkou zahájí ve spolupráci s hasiči třídění zraněných osob a jejich přesun na shromaždiště zraněných. Současně hasiči provádí vyprošťování zaklíněných osob a protipožární opatření.
09:12	Příjezd PČR.	VZ dává pokyn příslušníkům PČR k řízení dopravy v místě nehody, provádění evidence všech osob z havarovaných vozidel a zabezpečení volného průjezdu vozidel složek IZS.

09:13	Probíhá záchrana osob a předání do péče ZZS.	Hasiči provádí vyproštění osob a jejich přesun na shromaždiště zraněných do péče ZZS.
09:20	Příjezd jednotky z P2 UB	Zřízení úseků. JPO nasazuje VZ na záchranné práce.
09:27	Příjezd posil ZZS	Připojují se k ošetřování zraněných osob.
09:35	Příjezd jednotek z C3 Zlín a z P1 Otrokovice.	Jednotky se připojují k vyprošťování osob. Zřízení štábu VZ.
09:45	Dopravení stanu a lavic ze stanice UH. Přilet vrtulníku LZS.	VZ dává rozkaz k postavení stanů a jejich vybavení. Organizace místa zásahu pro přistání vrtulníku LZS.
09:50	Na místo se dostavil psycholog HZS.	PIT tým začíná poskytovat svou odbornou pomoc.
10:30	Vyproštění všech přeživších osob.	Všechny žijící osoby předány do péče ZZS. Mrtví jsou ponecháni na místě.
11:40	Příjezd náhradní dopravy pro cestující.	Zahájen převoz cestujících bez zranění či s lehkým zraněním do prostor poskytnutých městem Uherské Hradiště.
10:50	Vyproštění mrtvých osob.	Na pokyn vedoucího policisty provedou hasiči vyproštění usmrcených osob.
11:03	VZ kontroluje místo zásahu.	VZ provádí kontrolu místa zásahu, zdali nehrozí žádná nebezpečí.
11:13	VZ vydává rozkaz k ukončení prací a úklidu věcných prostředků do vozidel.	Družstva provádí úklid věcných prostředků do vozidel a připravují se k odjezdu.
11:23	Příjezd SUS Uherské Hradiště	SUS Uherské Hradiště začíná s odklízecí činností.
11:25	Předání místa nehody.	Místo nehody předáno PČR.
11:30	VZ vydává rozkaz k odjezdu vozidel JPO.	JPO odjíždí zpět na základny.
11:40	Příjezd smluvního partnera SUS Uh. Hradiště	Smluvní partner zahajuje nakládku vozidel určených k odtahu.
12:55	Velitel policie dává pokyn k ukončení řízení dopravy. SUS Uherské Hradiště oznamuje konec likvidačních prací.	Policie ukončuje řízení dopravy. SUS Uh. Hradiště ukončuje likvidační práce.



## 6.2 Průběh komunikace při nehodě

Postupný průběh komunikace při této události.

- 09:04 - 09:04 KOPIS ZLÍN přijímá informaci od občanů, kteří si všimli dopravní nehody a volají na linku 112. Podávají základní informace o závažnosti nehody a místě, kde se nehoda nachází. Informace z tohoto tísňového volání se vyhodnocují.
- 09:04 - 09:04 Po vyhodnocení informací, KOPIS ZLÍN vyhláší poplach pro jednotky HZS Uherské Hradiště C1, Uherský Brod P2, Zlín C3 a JSDHO Kunovice.
- 09:04 - 09:04 KOPIS ZLÍN vyrozumívá operační střediska PČR a ZZS.
- 09:04 - 09:05 Operační středisko PČR povolává na místo nehody hlídky PČR. Operační středisko ZZS vyhodnocuje informace, které přijalo od KOPIS ZLÍN a vysílá vozy ZZS z nejbližších stanovišť.
- 09:11 - 09:11 VZ a vedoucí lékař komunikují, jaký zvolí průběh vyprošťování a shromažďování osob.
- 09:11 - 09:12 VZ informuje KOPIS ZLÍN, že se jedná o nehodu s velkým počtem zraněných a žádá jeřáb k vyprošťovacím pracím. Povolává vedoucího psychologa HZS a psychology PČR.
- 09:12 - 09:12 Vedoucí lékař ZZS žádá operační středisko ZZS o posílení posádek ZZS.
- 09:12 - 09:12 Operační středisko vysílá posily jednotek ZZS.
- 09:12 - 09:13 KOPIS ZLÍN vyhláší poplach jednotce HZS Otrokovice P1 (jeřáb). KOPIS ZLÍN se pokouší informovat o této MU člena krizového štábu města Uh. Hradiště - neúspěšně.
- 09:13 - 09:14 KOPIS ZLÍN předává informaci mediím [www.zlin.cz](http://www.zlin.cz) (informační server), [www.novinky.cz](http://www.novinky.cz) (zpravodajský deník MF DNES), rádio KISS Publikum Zlín, Zlínské rádio ČAS, Rádio Zlín, Evropa 2. Média budou informovat o této události, upozorňovat na kolony a informovat o objízdě trase.

- 09:14 - 09:14 Vedoucí lékař informuje operační středisko ZZS o větším počtu zraněných.
- 09:14 - 09:15 Operační středisko ZZS informuje Uherskohradištskou nemocnici na potřebu ošetření většího počtu zraněných osob.
- 09:14 - 09:14 VZ dává pokyny PČR k řízení dopravy a evidenci osob.
- 09:15 - 09:15 Vedoucí PČR žádá operační středisko PČR o posily.
- 09:15 - 09:15 Operační středisko PČR dává signál ÚO Uherské Hradiště k vyslání jednotek na posílení při řešení této události.
- 09:16 - 09:16 VZ žádá KOPIS ZLÍN o dodání prostředků pro ukrytí zraněných osob.
- 09:16 - 09:16 KOPIS ZLÍN dává signál stanici HZS Uherské Hradiště C1 k dodání prostředků pro ukrytí zraněných osob.
- 09:21 - 09:22 VZ uděluje pokyny jednotce HZS Uherský Brod P2, která dorazila na místo MU.
- 09:25 - Zřízení štábu pro velitele zásahu.
- 09:25 - 09:26 KOPIS ZLÍN informuje člena krizového štábu města Uherské Hradiště o této MU.
- 09:27 - 09:28 Vedoucí lékař žádá operační středisko ZZS o podporu LZS pro přepravu těžce zraněných osob.
- 09:28 – 09:29 ZZS žádá LZS o přilet vrtulníku pro přepravu těžce zraněných osob.
- 09:30 - 09:30 ZZS dává pokyn k vyslání vrtulníku LZS.
- 09:40 - 09:41 Vedoucí PČR uděluje pokyny členům PČR pro organizaci místa přistání vrtulníku.
- 09:40 - 09:43 Člen krizového štábu Uherské Hradiště žádá vedení města Uherské Hradiště o přípravu prostor pro účastníky nehody, kteří jsou bez vážných zranění.

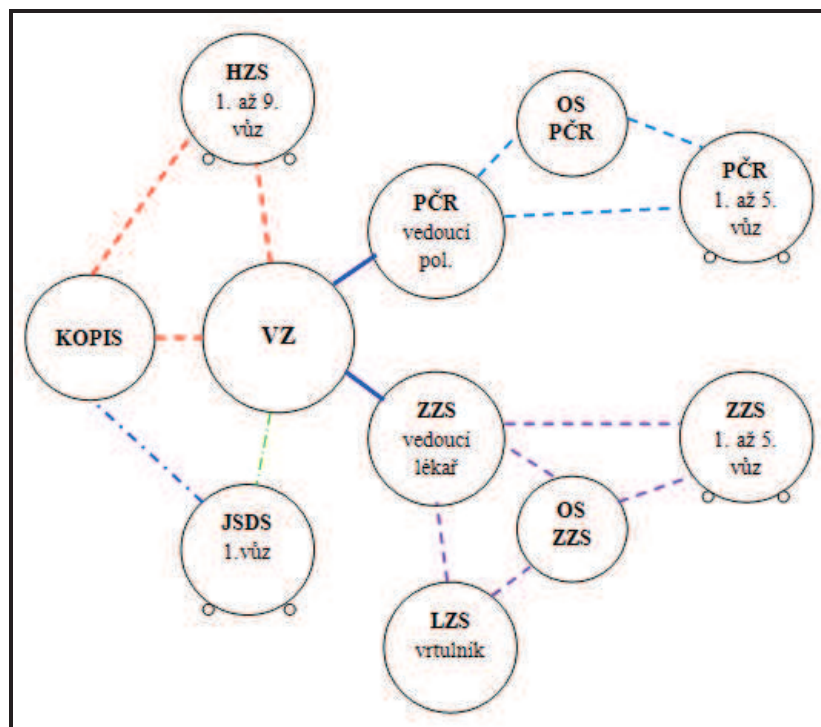
- 09:45 - 09:46 Štáb VZ informuje a žádá KOPIS ZLÍN o náhradní dopravu pro osoby bez vážných poranění.



*Obr. 6. Komunikace při zásahu [Zdroj: 14]*

- 09:48 - 09:48 KOPIS ZLÍN povolává na místo MU náhradní dopravu společnosti ČSAD Uherské Hradiště.
- 09:50 - 09:52 Štáb VZ za účasti vrchního psychologa HZS svolává PIT tým, který je tvořený členy HZS a psychology PČR.
- 10:10 - 10:11 Vedení města Uherské Hradiště informuje, že prostory pro poškozené MU jsou připraveny.
- 10:30 - 10:30 VZ informuje KOPIS ZLÍN o vyproštění všech přeživších osob.
- 10:31 - 10:31 Vedoucí PČR informuje štáb VZ o všech identifikovaných osobách.
- 10:38 - 10:39 Dokumentarista (tiskový mluvčí) podává první informace o této MU přítomným médiím.
- 10:45 - 10:45 Vedoucí PČR dává svolení HZS pro vyproštění usmrcených osob.
- 10:48 - 10:48 Štáb VZ žádá KOPIS ZLÍN o zajištění likvidačních prací po MU.
- 10:48 - 10:50 KOPIS ZLÍN žádá SUS Uherské Hradiště o likvidační práce této nehody. Vedoucí oddělení není přítomen.
- 11:00 - 11:00 VZ informuje KOPIS ZLÍN o ukončení prací JPO.
- 11:05 - 11:06 KOPIS ZLÍN žádá podruhé SUS Uherské Hradiště o likvidační práce.

- 11:10 - 11:10 SUS Uherské Hradiště potvrzuje výjezd k likvidačním pracím.
- 11:10 - 11:11 Dispečink SUS Uherské Hradiště žádá smluvního partnera o pomoc při odtahu nepojízdných vozidel.
- 11:20 - 11:20 Dispečink smluvního partnera SUS Uherské Hradiště potvrzuje výjezd svých vozidel k události.
- 11:30 - 11:30 VZ dává příkaz JPO k odjezdu z místa události. VZ informuje KOPIS ZLÍN o odjezdu JPO z místa události.
- 11:35 - 11:35 VZ informuje velitele PČR o odjezdu a předává událost PČR.
- 12:40 - 12:40 SUS Uherské Hradiště informuje KOPIS ZLÍN o dokončení likvidačních prací. Velitel PČR ukončuje řízení dopravy na komunikaci a dává příkaz k odjezdu.
- 12:42 - 12:43 KOPIS ZLÍN předává informaci o MU a ukončení omezení komunikace mediím [www.zlin.cz](http://www.zlin.cz) (informační server), [www.novinky.cz](http://www.novinky.cz) (zpravodajský deník MF DNES), rádio KISS Publikum Zlín, Zlínské rádio ČAS, Rádio Zlín, Evropa 2. Média informují o návratu silničního provozu do normálního stavu. [14]



Obr. 7. Komunikace při zásahu [Zdroj: vlastní]

### 6.3 Úkoly operačních středisek při dopravní nehodě

Úkoly operačního řízení plní:

- Místně příslušné operační a informační středisko IZS, používanou zkratkou KOPIS.
- Příslušné území pracoviště integrovaného operačního střediska, respektive operačního odboru krajského (městského, obvodního) ředitelství Policie ČR.
- Zdravotnické operační středisko územního střediska záchranné služby. ZZS v součinnosti s kontaktním místem lůžkového zdravotnického zařízení s nepřetržitým provozem, které má nepřetržitý příjem.
- Pracovníci místně příslušného Střediska správy a údržby dálnic, respektive pracovníci místně příslušných Správ údržby silnic, kteří vykonávají dispečerské úkoly. [14]

Operačního řízení zásahu se dále mohou účastnit:

- Dispečinky dopravců.
- Národní dopravní informační a řídicí centrum. [14]

#### Obecné i zvláštní úkoly operačních středisek

- Operační střediska základních složek IZS (HZS ČR, Policie ČR, ZZS krajů) - společné úkoly:
  - Sledují situaci na místě příslušných komunikací s využitím vlastních informačních systémů, dopravního zpravodajství rozhlasových stanic, ale zejména s využitím prvků Jednotného systému dopravních informací (JSDI).
  - Vyměňují si vzájemně informace, zejména o situaci na komunikacích a vzniklých mimořádných událostech (dopravních nehodách) na okresní i krajské úrovni.
  - Spolupracují při řešení mimořádných událostí.
  - Vyžadují potřebné informace a součinnost od státních orgánů, orgánů samosprávy apod. na příslušné úrovni a rovněž zpětně poskytují těmto subjektům vlastní získané informace. [14]

- KOPIS
  - Vyměňuje si průběžně informace s dispečinkou správců komunikací.
  - Vyhodnocuje tísňová volání na linky 150 a 112 a na jejich základě posoudí potřebu výjezdu jednotek PO k některým dopravním nehodám nebo předá informace příslušné základní složce IZS nebo správci komunikace.
  - Povolá na místo dopravní nehody jednotky PO, PČR, ZZS, ostatních složek IZS a správce komunikace podle požadavků velitele zásahu.
  - Vyžaduje prostřednictvím OPIS GŘ HZS ČR nasazení vrtulníku Letecké dopravní služby PČR s leteckými záchranáři.
  - Zabezpečuje informování dotčených institucí a orgánů pro koordinaci záchranných a likvidačních prací.
  - Zabezpečuje při velkých dopravních nehodách přednostní spojení pro složky IZS. [14]
- Místně příslušné pracoviště integrovaného operačního střediska KŘ PČR
  - Přijímá výzvy na lince tísňového volání 158 nebo z linky 112 a činí neodkladná a účinná opatření za využití integrovaného komunikačního a řídicího systému.
  - Povolává na místo nehody hlídky dopravní policie.
  - Koordinuje činnost hlídky dopravní policie.
  - Koordinuje činnost hlídek PČR a udržuje s nimi pravidelné spojení.
  - Přijímá neodkladná opatření a zajišťuje prvotní úkony v souvislosti s udržením nebo obnovou bezpečnosti a plynulosti provozu na komunikaci.
  - Vysílá policisty do výkonu služby, k služebnímu zákroku či provedení nezbytných opatření v souvislosti s dopravní nehodou a jejími následky.
  - Plní úkoly hlášené služby, průběžně získává informace a aktualizuje je podle vývoje situace. [14]
- KŘ PČR – operační středisko krajského ředitelství Policie České republiky

- Spolupracuje s dispečinkou dálničních oddělení PČR, v případě potřeby povolává na místo dopravní nehody policisty.
- Úzce spolupracuje s operačními středisky základních a ostatních složek IZS a podpůrných partnerů na úrovni příslušného kraje.
- Poskytuje policistům potřebný servis v souvislosti s plněním jejich služebních úkolů, včetně výdeje dat s evidencí.
- Vyhodnocuje soustředěné informace.
- Zabezpečuje styk s veřejností. [14]
- Zdravotní operační středisko ZZS při dopravní nehodě
  - Přijímá a vyhodnocuje volání na lince tísňového volání 155 nebo předaná volání a informace z linky 112.
  - Zabezpečuje vyslání posádek ZZS z nejbližších výjezdových stanovišť ZZS.
  - Vyhodnocuje informace získané po dojezdu prvních sil a prostředků na místo nehody.
  - Povolává a vysílá v případě potřeby vrtulník LZS.
  - Poskytuje operačnímu středisku KŘ PČR osobní údaje o transportovaných pacientech a charakteru jejich poranění. [14]
- Správy a údržby silnic (SÚS) a správy a údržby dálnic/rychlostních silnic.
  - Poskytují základním složkám IZS a dotčeným institucím informace o dopravní situaci a sjízdnosti silnic a dálnic.
  - Nasazují své síly a prostředky podle požadavků operačních středisek IZS, zejména Policie ČR.
  - Posuzují a organizují potřebu provedení likvidačních prací a asanačních prací. [14]
- Dispečinky smluvních partnerů
  - Nasazují své síly a prostředky podle požadavků SÚS, s nimiž mají dohodu a podle operačních středisek IZS, zejména PČR. [14]

## 6.4 Analýza komunikace pomocí SWOT analýzy

SWOT analýza spočívá ve vymezení silných (S - Strengths) a slabých (W - Weaknesses) stránek, příležitostí (O - Opportunities) a hrozeb (T – Threats). Tyto čtyři faktory mohou ovlivnit způsob a vedení krizové komunikace.

Základ metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do čtyř uvedených základních skupin. Vzájemným působením těchto faktorů, silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé, lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu.

Tab. 2. SWOT analýza [Zdroj: vlastní]

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Činnost KOPIS ZLÍN</li> <li>• Spojení na digitálním kanálu složek IZS</li> <li>• Přímá komunikace na místě MU</li> <li>• Propojení s médii a jejich předání informací občanům</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Malá kapacita vysílaček ZZS</li> <li>• Komunikace s členem krizového štábu Uherské Hradiště</li> <li>• Komunikace s dispečinkem SUS Uherské. Hradiště</li> <li>• Komunikace při evidenci zraněných osob</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obnova vysílaček u ZZS</li> <li>• Proškolení pracovníků operačních středisek</li> <li>• Založení stálého dispečinku u SUS Uherské Hradiště</li> <li>• Napojení krizového štábu na kanál IZS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selhání komunikačního kanálu zasahujících složek</li> <li>• Zkreslení informací médii</li> <li>• Selhání komunikace na místě zásahu</li> <li>• Selhání komunikace štábu velitele zásahu</li> </ul>



- **Silné stránky** – při určování silných stránek jsem se zamýšlel, která činnost byla u komunikace při této mimořádné události (MU) prováděna nejprecizněji a nejrychleji.
  - **Činnost KOPIS ZLÍN** - Veškerá komunikace, kterou řídilo a obstarávalo krajské operační a informační středisko, probíhala z jeho strany naprosto bez problémů a bez časových prodlev
  - **Spojení na digitálním kanálu složek IZS** – Složky IZS komunikovaly na digitálním kanálu formou zpětné vazby, kdy při příjmu informace přichází ihned odpověď. Tato komunikace probíhala bez problémů.
  - **Přímá komunikace na místě MU** - Komunikace na místě měla plynulý průběh. Účastníci zasahujících složek prokázali svoji profesionalitu a dokázali odolat velkému stresu, který neměl vliv na jejich krizovou komunikaci. Na základě bezproblémové krizové komunikace v místě zásahu se kladně odvíjel průběh řešení MU.
  - **Propojení s médii a jejich předání informací občanům** – O události byla včasně informována místní média (rádio, internetový portál), která tak poskytla informace občanům (objízdná trasa, odhadovaný čas omezení provozu).
- **Slabé stránky** - při určování slabých stránek jsem se zamýšlel nad tím, která část krizové komunikace této MU vážla a byla slabším článkem.
  - **Malá kapacita vysílaček ZZS** - Zdravotní záchranná služba měla problémy se zdroji vysílaček. Při tomto delším zásahu a neustálé komunikaci některé zdroje vysílaček nevydržely a musely se nahrazovat.
  - **Komunikace s členem krizového štábu Uherské Hradiště** - Na první pokus se nepodařilo navázat spojení a informovat člena krizového štábu města Uherské Hradiště. Tím pádem se dostavil na místo MU se zpožděním.
  - **Komunikace s dispečinkem SUS Uherské Hradiště** - Dispečink SUS Uherské Hradiště nemá stálého dispečera. Při pokusu informovat dispečera, ten nebyl na místě příjmu dispečinku. Tímto se zpozdily likvidační práce této MU.

- **Komunikace při evidenci zraněných osob** - Komunikace při evidenci osob nebyla zcela ideálně organizovaná. Z tohoto důvodu byly některé osoby kontrolovány dvakrát.
- **Příležitosti** - u příležitostí jsem se zaměřil na to, které změny by vedly k rychlejší a nejideálnější komunikaci při MU.
  - **Obnova vysílaček u ZZS** - Zakoupení nové, výkonnější komunikační techniky složce ZZS či obnova zdrojů, která by zajistila delší výdrž vysílaček.
  - **Proškolení pracovníků operačních středisek** - Častěji školit pracovníky v operačních střediscích (HZS, PČR, ZZS), což by vedlo k jejich ještě efektivnějším a rychlejším reakcím na přichozí hovory a taky kvalitnější komunikaci.
  - **Založení stálého dispečinku u SUS Uherské Hradiště** - Založením stálého dispečinku u SUS Uherské Hradiště by bylo zajištěno neustálé spojení a bezproblémové vyslání složek k likvidačním pracím.
  - **Napojení krizového štábu na kanál IZS** – Propojením krizového štábu města s kanálem IZS by zprávu o MU člen štábu zaznamenal a nebyl by tím zpomalen jeho příjezd na místo MU.
- **Hrozby** – u hrozeb jsem zvažoval, která rizika by mohla nejvýznamněji ohrozit průběh komunikace.
  - **Selhání komunikačního kanálu zasahujících složek** - Jakékoliv selhání komunikačního kanálu složek IZS, kdy by musela být komunikace nahrazena přes kanály jednotlivých složek, což by mělo za následek zpomalení komunikace.
  - **Zkreslení informací medii** - Jakékoliv zkreslení informace, což může být zapříčiněno např. špatným porozuměním mezi sdělující složkou (KOPIS ZLÍN) a příjemcem informace (rádia, informační servery).
  - **Selhání komunikace na místě zásahu** - Špatná komunikace mezi jednotlivými složkami na místě MU by zpomalila a ohrozila postup při záchranných a likvidačních pracích.

- **Selhání komunikace štábu velitele zásahu** – Špatně zvolený postup a odezvy štábu jak už operačnímu středisku či veliteli zásahu by ohrozily průběh řešení MU.

Tab. 3. Silné stránky [Zdroj: vlastní]

Silné stránky	Hodnocení	Váha
• Činnost KOPIS ZLÍN	4	0,450
• Spojení na digitálním kanálu složek IZS	3	0,300
• Přímá komunikace na místě MU	2	0,200
• Propojení s médii a jejich předání informací občanům	1	0,050
	10	1

Tab. 4. Slabé stránky [Zdroj: vlastní]

Slabé stránky	Hodnocení	Váha
• Malá kapacita vysílaček ZZS	3	0,350
• Komunikace s členem krizového štábu Uherské Hradiště	3	0,250
• Komunikace s dispečinkem SUS Uherské Hradiště	2	0,200
• Komunikace při evidenci zraněných osob	2	0,200
	10	1

Tab. 5. Příležitosti [Zdroj: vlastní]

Příležitosti	Hodnocení	Váha
• Obnova vysílaček u ZZS	3	0,300
• Proškolení pracovníků operačních středisek	1	0,100
• Založení stálého dispečinku u SUS Uherské Hradiště	3	0,300
• Napojení krizového štábu na kanál IZS	3	0,300
	10	1

Tab. 6. Hrozby [Zdroj: vlastní]

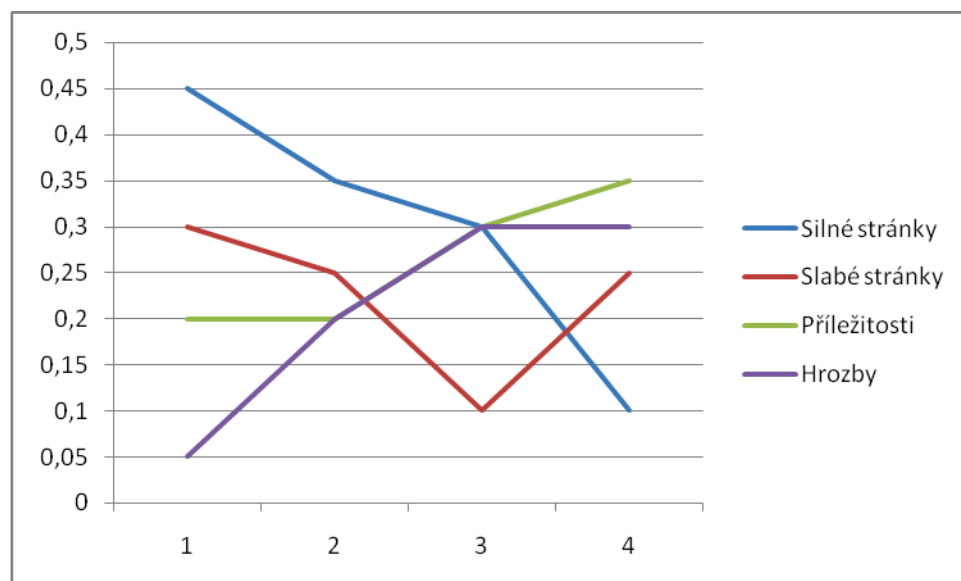
Hrozby	Hodnocení	Váha
• Selhání komunikačního kanálu zasahujících složek	1	0,100
• Zkreslení informací médii	3	0,250
• Selhání komunikace na místě zásahu	3	0,350
• Selhání komunikace štábu velitele zásahu	3	0,300
	10	1

## Grafické znázornění SWOT analýzy

Tab. 7. Výsledná tabulka k SWOT analýze [Zdroj: vlastní]

	Silné stránky	Slabé stránky	Příležitosti	Hrozby
1	0,45	0,35	0,3	0,1
2	0,3	0,25	0,1	0,25
3	0,2	0,2	0,3	0,35
4	0,05	0,2	0,3	0,3

K vytvoření grafu ke SWOT analýze je nutné dát všechny výsledné hodnoty do jedné tabulky číslo 7. Čísla 1 až 4 představují faktory ovlivňující křivku. Z grafu na obrázku číslo 8 můžeme jednoduše vyčíst váhu vybraných faktorů v dané oblasti. Silné stránky nejvíce ovlivňuje činnost Krajského operačního a informačního střediska Zlín. Slabé stránky jsou nejvíce ovlivněny malou kapacitou vysílaček ZZS. U příležitostí je nejdůležitější obnova vysílaček ZZS a napojení krizového štábu na IZS. Z grafu lze vyčíst i největší hrozbu pro krizovou komunikaci při řešení MU, a to je selhání komunikace na místě zásahu.



Obr. 8. Graf SWOT analýzy [Zdroj: vlastní]

## 7 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ KRIZOVÉ KOMUNIKACE

V následující kapitole své bakalářské práce se budu věnovat návrhu na zkvalitnění krizové komunikace při řešení mimořádné události. V předcházející kapitole jsem pomocí SWOT analýzy podrobně rozebral průběh komunikace při mimořádné události, kterou byl nácvič zásahu při dopravní nehodě většího rozsahu. Z analýzy mně vyplynuly možné hrozby a slabé stránky komunikace, které se vyskytly při této události a průběh řešení zkomplikovaly.

Z výsledků SWOT analýzy vyplynulo, že největším rizikem pro ohrožení zdárného průběhu krizové komunikace je selhání komunikace na místě zásahu, selhání komunikace ve štábu VZ a zkreslení informací médií.

### 7.1 Komunikace na místě zásahu

Komunikaci na místě zásahu může negativně ovlivnit neúplná znalost pravidel krizové komunikace příslušníků podílejících se na řešení mimořádné události. Tato pravidla jsou zakotvena v Krizovém plánu, který není neměnný a může být průběžně aktualizován. Z tohoto důvodu by se měli všichni příslušníci jednotlivých složek pravidelně s tímto plánem seznamovat.

Na místě zásahu musí komunikace fungovat jak mezi veliteli jednotlivých složek a jejich členy, tak mezi členy navzájem. Předávání signálů může probíhat pomocí mluveného slova nebo vizuálně. Vizuální signál se děje pomocí paží, je nutná stoprocentní znalost těchto signálů u všech členů.

Na místě mimořádné události je nejdůležitější osobou velitel zásahu (VZ), který rozdává rozkazy pro plnění úkolů. K opatření pro zlepšení komunikace na místě zásahu jsem zvolil tyto návrhy. Rozkaz musí být logicky zadán, aby byl jasný jeho cíl. Obsah rozkazu musí být jednoznačný a srozumitelný. Čím je situace naléhavější, tím rychleji a stručněji musí být

rozkaz vydán. Z rozkazu musí být jasně čitelný cíl a adresát. Adresát musí přijetí rozkazu potvrdit. Velitel dávající rozkaz musí mít jistotu, že rozkaz pronikl k adresátovi. Po splnění rozkazu je podřízený povinen informovat velitele o splnění rozkazu. Nikdo nemá právo rušit rozkaz, který nevydal. Toto se netýká případů, kdy jde o bezprostřední

ohrožení života. Pokud dojde ke změně rozkazu, musí o tom být informován ten, kdo původní rozkaz vydal.

## 7.2 Komunikace ve štábu velitele zásahu (VZ)

Štáb VZ nepřebírá povinnosti velitele zásahu, ale je jeho výkonným orgánem. V souladu s rozhodnutími velitele zásahu organizuje činnost jednotek na místě zásahu, koordinuje složky IZS. Štáb tvoří náčelník štábu, člen štábu pro spojení, člen štábu pro týl, člen štábu pro analýzu situace, člen štábů pro nasazení sil a prostředků, zástupci složek IZS a pomocníci členů štábu. VZ určuje místo štábu VZ, které volí tak, aby bylo zabezpečeno proti vniknutí neoprávněných osob a před vlivem špatných klimatických podmínek. Tyto podmínky musí být zajištěny proto, aby nedošlo k narušení až znemožnění komunikace štábu VZ, potažmo k narušení komunikace celé záchranné akce MU.

Jedním zásadním opatřením z technického hlediska pro hladký průběh činnosti tohoto štábu, je nutnost náhradního mobilního zdroje elektrické energie. Z hlediska lidského faktoru je nutné, aby členové štábu postupovali podle daných pravidel a řádně plnili své úkoly. Jako opatření navrhuji častější pravidelné školení, při kterém si jednotliví členové štábu osvojí své kompetence. Výcvik psychické odolnosti může rovněž zaručit kvalitnější komunikaci při MU.

## 7.3 Zkreslení informací médií

Při komunikaci s médii dochází ke zkreslení informací ze dvou důvodů, a to technického a vinou selhání lidského faktoru. Zaměřuji se na návrhy zlepšení při selhání lidského faktoru. Ovlivňujícím faktorem lidského selhání je stres, při kterém nemusí člověk podat objektivní a srozumitelné informace. Ze strany médií může dojít k chybě při výběru nejpodstatnějšího z velkého množství dostupných informací, kdy nemusí být vybrána správná a vhodná informace. Média mohou rovněž informaci přijmout opožděně, která už v daný okamžik není ke zveřejnění aktuální.

Při odstranění možného zkreslení informací médii hraje důležitou roli tiskový mluvčí. Tiskový mluvčí by měl vymezit místo, kde se budou novináři shromažďovat a kde bude mít možnost se jim v klidu věnovat. Měl by mít připravený jasný a stručný materiál, který popisuje událost a následná opatření. Na otázky novinářů by měl odpovídat

srozumitelně, bez zbytečného používání odborných termínů, protože novinář ani čtenář či posluchač nejsou odborníky. Pokud je použití odborného termínu nezbytně nutné, musí jeho význam novinářům vysvětlit. Tiskový mluvčí by se měl ujistit, že novináři správně pochopili vše, co bylo řečeno. Pokud existují fotografie ze zásahu, které lze zveřejnit, je vhodné je nabídnout zástupcům sdělovacích prostředků. Nebo dovolit novinářům, pokud je to možné, prohlédnout si místo zásahu. Existují-li utajené informace, o kterých nelze hovořit, je třeba dát to novinářům jasně najevo a dobré je i zdůvodnit, proč nelze v dané situaci o informacích hovořit, natož je zveřejnit.



## ZÁVĚR

Krizová komunikace, jak je z obsahu práce patrné, zahrnuje různé prvky lidského jednání, prostředky, které ke komunikaci využíváme a pravidla, která v krizové komunikaci musíme dodržovat. Krizová komunikace je úzce spojena s krizovým řízením a zahrnuje komunikaci veřejné správy, složek IZS společně s médii a veřejností.

Tato bakalářská práce v teoretické části popisuje komunikaci jako proces, zabývá se základním dělením komunikace. Předkládá základy krizové komunikace včetně jejich principů. Nastiňuje orgány krizového řízení kraje a přibližuje jejich úkoly, práva a povinnosti.

Praktická část řeší a popisuje krizovou komunikaci Zlínského kraje. V této části se nachází popis a analýza krizové komunikace při konkrétní akci v rámci Zlínského kraje (ZK). Jak jsem uvedl již v úvodu, mým záměrem bylo zanalyzovat konkrétní MU ZK, ale z důvodů vyplývajících ze zákona mně nemohla být tato data poskytnuta, ale byly mi poskytnuty náhradní informace z taktického cvičení při simulované dopravní nehodě závažnějšího charakteru na území ZK.

Pomocí SWOT analýzy jsem zjistil, že pojem krizové komunikace je složkám IZS Zlínského kraje dobře znám. Přesto jsem se snažil v rámci rozsahu bakalářské práce a dostupných informací zvážit možné hrozby, které by se mohly vyskytnout při řešení MU. A posléze navrhnout preventivní opatření.

Pro ještě lepší zefektivnění krizové komunikace navrhuji častější a kvalitnější pravidelné proškolení zainteresovaných osob a technická opatření pro zdárnou komunikaci. Lze počítat s tím, že technické problémy budou postupně ustupovat do pozadí a hlavní pozornost bude věnována lidskému faktoru. Z tohoto důvodu se bude krizová komunikace stále vyvíjet a nebude nikdy dokončena, protože se bude přizpůsobovat možným hrozbám, které nejsou neměnné, ale mění se s vývojem společnosti.

Všechny cíle, které byly touto prací stanoveny, považuji prakticky za dosažené. V teoretické části se pro můj osobní rozvoj staly hlavně informace o právech a povinnostech jednotlivých orgánů krizového řízení kraje a pravidla krizové komunikace. Tyto nabyté znalosti jsem pak uplatnil v praktické části. Tato práce však přináší více méně pouhou analýzu s doporučeními a návrhy na zlepšení. K jejímu hlubšímu pojetí by bylo zapotřebí mnohem rozsáhlejší akademické práce.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] HÁLEK, Vítězslav. *Krizový management – teorie a praxe*. Vyd. 1. Bratislava: DonauMedia, s.r.o., 2008, 322 s. ISBN 9788089364008.
- [2] SKALSKÁ, Květoslava., HANUŠKA, Zdeněk., DUBSKÝ, Milan. *Integrovaný záchranný systém a požární ochrana - Modul I*. Vyd. 1. Praha: Tiskárna Ministerstva vnitra, s.p.o., 2010, 104 s. ISBN 9788086640594
- [3] KRATOCHVÍLOVÁ, Danuše., SMETANA, Marek. *Krizová komunikace - sborník přednášek z mezinárodní konference „Požární ochrana 2005“*, Ostrava 2005, ISBN 8086634663.
- [4] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Vyd. 2. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, 325 s. ISBN 9788024723396.
- [5] REKTORČÍK, Jaroslav. *Krizový management ve veřejné správě - teorie a praxe*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, s.r.o., 2004, 176 s. ISBN 8086119831.
- [6] VYMĚTAL, Štěpán. *Krizová komunikace a komunikace rizika*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, 249 s. ISBN 9788024725109.
- [7] *Bezpečnostní systém ČR* [online]. [cit. 2013-03-15]. Dostupný z WWW: <<https://moodle.unob.cz/mod/resource/view.php?id=10918>>
- [8] *Pověření obcí s rozšířenou působností* [online]. [cit. 2013-04-11]. Dostupný z WWW: <<http://www.jh.cz/cs/krizove-rizeni/krizove-rizeni-orp.html>>
- [9] *Proces efektivní komunikace* [online]. [cit. 2013-03-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/59-hodnoty-kriteria-presved-ceni/62-proces-efektivni-komunikace.html>>.
- [10] *Směrnice ministerstva vnitra* [online]. [cit. 2013-03-27]. Dostupný z WWW: <http://web3.kr-kralovehradecky.cz/prilohy/legislativa/po-365-izs-2004.pdf>
- [11] Získané informace z portálu mapy.cz [online]. [cit. 2013-04-25]. Dostupný z WWW: : <<http://www.mapy.cz>>.
- [12] Zákon č. 240/2000 Sb.
- [13] Zákon č. 239/2000 Sb.

[14] Získané informace od HZS Uherské Hradiště.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

ČR	Česká republika
ČSAD	Československá státní automobilová doprava
HZS	Hasičský záchranný sbor
IZS	Integrovaný záchranný systém
JPO	Jednotka požární ochrany
JSDHO	Jednotka sboru dobrovolných hasičů založená obcí
JSDI	Jednotný systém dopravních informací
KOPIS	Krajské operační a informační středisko
LZS	Letecká záchranná služba
MU	Mimořádná událost
OA	Osobní automobil
OPIS	Operační a informační středisko
ORP	Obec s rozšířenou působností
PČR	Policie České republiky
PIT	Psychosociální intervenční tým
SUS	Správa a údržba silnic
SWOT	Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats
UH	Uherské Hradiště
ÚO	Územní odbor
VZ	Velitel zásahu
ZZS	Zdravotnická záchranná služba

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1. Proces efektivní komunikace [Zdroj: upraveno podle 9] .....</i>	13
<i>Obr. 2. Postup deformování informací [Zdroj: upraveno podle 4] .....</i>	17
<i>Obr. 3. Bezpečnostní systém ČR [Zdroj: upraveno podle 7] .....</i>	27
<i>Obr. 4. Složky IZS [Zdroj: 2] .....</i>	31
<i>Obr. 5. Mapa dopravní nehody [Zdroj: upraveno podle 11] .....</i>	37
<i>Obr. 6. Komunikace při zásahu [Zdroj: 14] .....</i>	43
<i>Obr. 7. Komunikace při zásahu [Zdroj: vlastní] .....</i>	44
<i>Obr. 8. Graf SWOT analýzy [Zdroj: vlastní] .....</i>	53

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1. Časový průběh události [Zdroj: 14]</i> .....	39
<i>Tab. 2. SWOT analýza [Zdroj: vlastní]</i> .....	48
<i>Tab. 3. Silné stránky [Zdroj: vlastní]</i> .....	51
<i>Tab. 4. Slabé stránky [Zdroj: vlastní]</i> .....	51
<i>Tab. 5. Příležitosti [Zdroj: vlastní]</i> .....	52
<i>Tab. 6. Hrozby [Zdroj: vlastní]</i> .....	52
<i>Tab. 7. Výsledná tabulka k SWOT analýze [Zdroj: vlastní]</i> .....	53