

Zabezpečení krizové komunikace při řešení havárie podzemního zásobníku plynu Dambořice

Bc. Pavel Zvonař

Diplomová práce
2025



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: 2024/2025

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Bc. Pavel Zvonář
Osobní číslo:	L23352
Studijní program:	N1032A020002 Bezpečnost společnosti
Specializace:	Rizikové inženýrství
Forma studia:	Kombinovaná
Téma práce:	Zabezpečení krizové komunikace při řešení havárie podzemního zásobníku plynu Dambořice

Zásady pro vypracování

- Zpracujte teoretická východiska v oblasti krizové komunikace a její ukotvení v zákonném rámci.
- Analyzujte současnou strategii krizové komunikace dotčeného zásobníku plynu Dambořice.
- Aplikací vhodných metod posudte komunikaci podzemního zásobníku plynu Dambořice a přilehlých obcí.
- Na základě zjištěných výsledků vyhodnoťte aktuální situaci a navrhnete opatření v podobě metodické příručky.
- Zhodnoťte její implementaci do praxe.

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

Seznam doporučené literatury:

1. ANTUŠÁK, Emil a VILÁŠEK, Josef. *Základy teorie krizového managementu*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2016. ISBN 978-80-246-3443-2.
2. HOLLADAY, Sherry J. *Handbook of crisis communication*: Second Edition. John Wiley, 2022. ISBN 111-96-7892-7.
3. O'ROURKE, James a SMITH, Jeffrey. *Strategic crisis communication*. Velká Británie: Taylor & Francis, 2023. ISBN 978-10-3234-258-0.
4. ŠTĚPÁNKOVÁ, Naděžda. *Krize a krizová intervence*. Psyché. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-247-5327-0.
5. TOMANDL, Jan; ČUŘÍK, Jaroslav; MARŠÍKOVÁ, Kristýna a FOJTOVÁ, Tereza. *Krizová komunikace: principy – zkušenosti – postupy*. Promedia. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-9636-3.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucí diplomové práce.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Livia Ranocha, Ph.D. MPA**
Ústav krizového řízení

Datum zadání diplomové práce: **2. prosince 2024**

Termín odevzdání diplomové práce: **25. dubna 2025**

L.S.

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

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

V Uherském Hradišti dne 2. prosince 2024

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení diplomové práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- 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 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, 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 diplomové práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

V Uherském Hradišti, dne ...24.4.2025.....

.....

podpis autora

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zabývá krizovou komunikací při řešení havárie podzemního zásobníku plynu Dambořice. Cílem práce je navrhnout opatření, která by vedla ke zlepšení krizové komunikace mezi provozovatelem zásobníku, složkami integrovaného záchranného systému, orgány veřejné správy a obyvatelstvem. V teoretické části je popsána krizová komunikace jako součást krizového řízení, její principy a právní rámec. V praktické části je analyzován současný stav pomocí SWOT analýzy, metody What if a matice rizik. Na základě výstupů z těchto metod byla formulována doporučení, která směřují ke zvýšení připravenosti a zlepšení fungování komunikačního systému při mimořádné události v dané lokalitě.

Klíčová slova: krizová komunikace, krizové řízení, havárie, podzemní zásobník plynu, integrovaný záchranný systém, analýza rizik

ABSTRACT

This master thesis deals with crisis communication in dealing with the Dambořice underground gas storage tank accident. The aim of the thesis is to propose measures that would lead to improvement of crisis communication between the operator of the reservoir, the integrated rescue system, public authorities and the population. The theoretical part describes crisis communication as a part of crisis management, its principles and legal framework. The practical part analyses the current situation using SWOT analysis, What if method and risk matrix. Based on the outputs of these methods, recommendations were formulated, which aim to increase preparedness and improve the functioning of the communication system during an emergency in a given locality.

Keywords: crisis communication, crisis management, accidents, underground gas storage, integrated rescue system, risk analysis

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucí mé diplomové práce, Ing. Lívii Ranocha, Ph.D. MPA, za odborné vedení, trpělivost, vstřícnost a cenné rady, které mi poskytla při zpracování tohoto tématu.

Mé velké poděkování patří také mé ženě, která mi po celou dobu studia byla neocenitelnou oporou, měla se mnou trpělivost i ve chvílích, kdy to nebylo opravdu jednoduché. Mé poděkování patří také celé rodině, která mi po celou dobu byla oporou, dodávala mi motivaci a vytvářela prostředí, ve kterém jsem mohl studium zdárně dokončit.

OBSAH

ÚVOD.....	13
CÍLE PRÁCE A POUŽITÉ METODY	14
I TEORETICKÁ ČÁST	17
1 KOMUNIKACE	18
1.1 PRÁVNÍ RÁMEC KOMUNIKACE	18
1.2 ZÁKLADY, PODSTAT A FORMY KOMUNIKACE	19
1.3 PODLE FORMY PROJEVU	19
1.3.1 Verbální komunikace	19
1.3.2 Neverbální komunikace	20
1.4 DRUHY KOMUNIKACE.....	21
1.4.1 Jednosměrná komunikace	21
1.4.2 Obousměrná komunikace.....	21
1.4.3 Prvotní (základní) komunikace	21
1.4.4 Druhotná (reprodukováaná) komunikace.....	22
1.4.5 Intrapersonální komunikace	22
1.4.6 Interpersonální komunikace	22
1.4.7 Masová komunikace.....	22
1.4.8 Mezi skupinová komunikace.....	23
1.5 MEDIÁLNÍ KOMUNIKACE	23
1.5.1 Sociální síť	23
1.5.2 Ostatní média	25
1.6 STYL KOMUNIKACE	25
1.6.1 Kazatelský styl	25
1.6.2 Soudcovský styl	26
1.6.3 Programátorský styl	26
1.6.4 Moderátorský styl.....	26
1.7 MODELÝ KOMUNIKACE	27
1.7.1 Lasswellův model.....	27
1.7.2 Shannonův a Weaverův matematický model.....	27
1.7.3 Gerbnerův model.....	28
1.7.4 Westleyho a MacLeanův model.....	28
1.7.5 Digitální modely.....	28
2 KRIZOVÁ KOMUNIKACE	30
2.1 PRÁVNÍ RÁMEC KRIZOVÉ KOMUNIKACE	30
2.2 KRIZE	31
2.3 DEFINICE A VÝZNAM KRIZOVÉ KOMUNIKACE	32
2.3.1 Vymezení pojmu krizová komunikace.....	32
2.3.2 Rozdíl mezi běžnou a krizovou komunikací.....	33
2.3.3 Důležitost krizové komunikace.....	33

2.4	VÝVOJ KRIZOVÉ KOMUNIKACE	33
2.4.1	Historie krizové komunikace.....	34
2.4.2	Digitalizace v krizové komunikaci.....	34
2.4.3	Budoucnost krizové komunikace	34
2.5	FÁZE KRIZE.....	35
2.5.1	Příprava na krizové období.....	35
2.5.2	Reakce v době krize	36
2.5.3	Obnova po krizi	38
2.6	ROLE KRIZOVÉHO MANAŽERA	40
2.7	VÝZNAM SOCIÁLNÍCH SÍTÍ V KRIZOVÉ KOMUNIKACI	41
2.7.1	Rizika krizové komunikace na sociálních sítích	41
2.7.2	Strategie krizové komunikace na sociálních sítích.....	42
3	ZÁVĚREČNÁ KAPITOLA TEORETICKÉ ČÁSTI	43
II	PRAKTICKÁ ČÁST	44
4	CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE.....	45
4.1	DATA ORGANIZACE PZP DAMBOŘICE	45
4.2	HISTORIE A INFORMACE O PZP DAMBOŘICE	46
4.3	HOSPODAŘENÍ MND ENERGY STORAGE A.S. V ROCE 2023	48
4.4	SPECIFIKA KRIZOVÉ KOMUNIKACE V OBLASTI SKLADOVÁNÍ PLYNU	48
5	ANALÝZA VNITŘNÍHO HAVARIJNÍHO PLÁNU	50
5.1	STRUKTURA A OBSAH DOKUMENTŮ	50
5.2	PŘEHLED ZDROJŮ RIZIK	52
5.3	KRIZOVÁ KOMUNIKACE V RÁMCI VNITŘNÍHO HAVARIJNÍHO PLÁNU	53
5.3.1	Role jednotlivých pracovníků a organizačních složek	53
5.3.2	Komunikační struktura a informační toky.....	55
6	ANALÝZA VNĚJŠÍHO HAVARIJNÍHO PLÁNU	57
6.1	ZAPOJENÍ SLOŽEK IZS	57
6.1.1	Specifika zásahu a zásady bezpečnosti	58
6.2	ROLE ORGÁNŮ VEŘEJNÉ SPRÁVY	60
6.3	INFORMOVÁNÍ OBYVATELSTVA A OKOLNÍCH OBCÍ	60
6.3.1	Plán vyrozumění.....	61
7	ANALÝZA RIZIK.....	64
7.1	METODA SWOT.....	64
7.2	METODA WHAT IF	65
7.3	MATICE RIZIK	67
8	INTERPRETACE VÝSLEDKŮ	70
8.1	NÁVRH OPATŘENÍ.....	71

DISKUSE	73
ZÁVĚR	76
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	77
SEZNAM OBRÁZKŮ	80
SEZNAM TABULEK.....	81
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	82
SEZNAM PŘÍLOH.....	83

ÚVOD

Krizová komunikace hraje v dnešní době důležitou roli, zvláště pokud se týká zařízení, která mohou v případě mimořádné události ohrozit zdraví lidí. Podzemní zásobníky plynu jsou součástí strategické energetické infrastruktury, a proto je nutné, aby v případě havárie probíhala komunikace mezi všemi zapojenými subjekty rychle, srozumitelně a bez zbytečných komplikací. Pokud krizová komunikace selže nebo dojde ke zpoždění, může to mít vážné dopady nejen na zvládnutí situace, ale i na vnímání celé události veřejností. I z toho důvodu jsem se rozhodl věnovat se v této práci právě této problematice.

Ze získaných informací a zkušeností je zřejmé, že v praxi může krizová komunikace narážet na různé problémy – například na nejednotné postupy, technické překážky nebo chybějící zpětnou vazbu. Tyto oblasti ukazují, že současný systém není ideální a existuje prostor pro jeho zlepšení. Touto diplomovou prací chci přispět k tomu, aby byl systém krizové komunikace u podzemního zásobníku plynu a přilehlých obcí lépe připraven na možné mimořádné události a lépe fungoval v reálné situaci.

CÍLE PRÁCE A POUŽITÉ METODY

Cílem této diplomové práce je vytvořit návrh opatření ke zlepšení systému krizové komunikace při řešení havárie podzemního zásobníku plynu Dambořice.

Výzkumné otázky:

Aby bylo možné tohoto cíle dosáhnout, je třeba se zaměřit na několik dílčích otázek, které pomůžou zmapovat současný stav a zároveň odhalit slabá místa celého systému krizové komunikace. Formulované výzkumné otázky:

1. Jak v současnosti funguje krizová komunikace při řešení mimořádných událostí u podzemního zásobníku plynu Dambořice?
2. Kde jsou největší slabiny nebo mezery v procesu komunikace mezi provozovatelem zásobníku, složkami integrovaného záchranného systému, veřejnou správou a obyvatelstvem?
3. Jaká konkrétní zlepšení nebo změny by mohly přispět ke zvýšení efektivity a srozumitelnosti komunikace v krizových situacích?

Tyto otázky umožňují podrobněji porozumět jednotlivým částem komunikačního řetězce a postupně se dobrat k návrhu praktických opatření, která budou mít smysl a budou vycházet ze skutečných potřeb.

Použité metody:

Při zpracování diplomové práce je využito několik metod, které pomůžou nejen zjistit, jak celý systém funguje, ale především identifikovat konkrétní problémy a navrhnout možná řešení. Tyto metody jsou navrženy tak, aby na sebe logicky navazovaly a vedly ke splnění hlavního cíle práce.

- SWOT analýza

Tato metoda bude využita jako první, protože umožňuje vytvořit přehled o tom, co v současném systému krizové komunikace funguje dobře, co nefunguje, jaké existují příležitosti ke zlepšení a jaká rizika by mohla celý proces ohrozit. Do jednotlivých kategorií jsou zařazeny poznatky získané z praktických dokumentů, ale také ze zkušeností a dostupných údajů o fungování systému.

- Metoda What if

Pomocí této metody lze přemýšlet nad různými situacemi, které by mohly v praxi nastat. Na základě modelových otázek typu „co kdyby...“ si lze představit konkrétní scénáře (například výpadek elektřiny, nefunkční sirény, nedostupnost pověřených osob atd.) a u každého jsou hodnoceny možné důsledky. Díky tomu je možné lépe pochopit, jaké slabiny může mít stávající nastavení v reálné krizové situaci.

- Matice rizik

Výsledky z předchozích metod jsou následně přeneseny do matice rizik, která slouží k tomu, aby se jednotlivá rizika vyhodnotila z hlediska pravděpodobnosti jejich výskytu a závažnosti jejich dopadu. Díky tomu lze určit, která rizika jsou nejkritičtější a na která by se mělo při návrzích řešení zaměřit v první řadě.

Každá z těchto metod přináší jiný pohled na problematiku krizové komunikace a dohromady vytváří ucelený obraz o jejím současném stavu. Díky nim je možné identifikovat konkrétní oblasti, které je třeba zlepšit, a na základě toho formulovat návrh opatření, který vychází z reálné situace.

Postup zpracování:

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část práce se věnuje obecnému vymezení komunikace a krizové komunikace, právnímu rámci a důležitým principům, které jsou pro tuto oblast zásadní. Důraz je kladen na to, jak by krizová komunikace měla fungovat podle odborné literatury a zákonných předpisů. Praktická část se nejprve zaměřuje na popis prostředí, tedy organizace Moravských naftových dolů a podzemního zásobníku plynu Dambořice. Dále je analyzován vnitřní a vnější havarijní plán a zhodnoceno, jak v nich funguje komunikace, kdo ji zajišťuje a jak jsou nastaveny odpovědnosti. Na základě těchto informací jsou použity výše uvedené metody (SWOT, What if, matice rizik), jejichž výstupy jsou dále zpracovány a interpretovány. Tyto výstupy nadále slouží jako podklad pro návrh konkrétních opatření, která by mohla přispět ke zlepšení krizové komunikace v rámci podzemního zásobníku plynu Dambořice a přilehlých obcí.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 KOMUNIKACE

Komunikace je součástí každodenního života a nedílným prvkem lidských vztahů. Poskytuje možnost sdílet informace, vyjadřovat emoce a lépe chápat okolí. V rámci této kapitoly jsou popsány klíčové části komunikace, které jsou nezbytné pro její pochopení a porozumění.

1.1 Právní rámec komunikace

Pojem komunikace není v českém právním systému definován jako samostatný legislativní termín. Přesto hraje důležitou roli v mnoha oblastech práva a je zakotven nepřímo prostřednictvím různých zákonů, které upravují jak svobodu projevu, tak přístup k informacím nebo ochranu osobních údajů. Právní úprava komunikace se týká jak běžného kontaktu mezi jednotlivci, tak především vztahů mezi občanem a veřejnou správou. Je tak základem pro informovanost a provázanost veřejnosti ve společnosti.

Komunikace je právně řešena v těchto oblastech:

- **Listina základních práv a svobod (čl. 17)**

Tento článek zajišťuje svobodu projevu a právo na informace. Každý má možnost svobodně komunikovat, vyjadřovat názory a získávat informace bez cenzury. Jedná se o základní princip demokratické společnosti (Listina základních práv a svobod, 1993).

- **Zákon č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím**

Umožňuje veřejnosti žádat informace od státních a veřejných institucí. Podporuje otevřenost a transparentnost ve vztahu mezi občanem a státní správou. Pokud instituce informace neposkytnou, existuje zákonný postup pro odvolání (Zákon o svobodném přístupu k informacím, 2000).

- **Zákon č. 127/2005 Sb., o elektronických komunikacích**

Tento zákon řeší fungování moderních komunikačních technologií – telefonie, internet nebo datové přenosy. Zahrnuje i ochranu osobních údajů a bezpečnost při elektronickém přenosu zpráv (Zákon o elektronických komunikacích, 2005).

- **Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník**

Občanský zákoník chrání soukromí, osobní projevy a důvěrnost komunikace. Zajišťuje například listovní tajemství a možnost bránit se proti neoprávněnému šíření soukromých informací (Občanský zákoník, 2014).

Z uvedených informací vyplývá, že komunikace sice není v českém právním řádu definována jednotně, ale její různé podoby jsou upraveny v několika zákonech. Ty společně zajišťují svobodu projevu, právo na informace a zároveň nastavují pravidla pro bezpečnou výměnu sdělení. Právní rámec tak vytváří podmínky pro otevřený dialog mezi občany i institucemi, což je důležité pro fungování společnosti.

1.2 Základy, podstat a formy komunikace

Typicky lze uvést, že komunikace je sdělování určitých informací mezi jednotlivými osobami, které jsou schopny se díky této vlastnosti mezi sebou dorozumívat. Významnou roli v této problematice hraje také kontext a záměr sdělení, které mohou podstatně ovlivnit jeho vnímání. (DeVito, 2022).

1.3 Podle formy projevu

Komunikace jako taková tvoří základní prvek lidské interakce, který umožňuje přenos informací, myšlenek potažmo emocí mezi jednotlivci. V zásadě se dělí na verbální a neverbální formu. Obě tyto složky se navzájem často doplňují a ovlivňují. Správné porozumění těchto dvou skupin je klíčové pro efektivní mezilidskou komunikaci (DeVito, 2022).

1.3.1 Verbální komunikace

Verbální komunikace patří k nejběžnějším způsobům, jak se mezi sebou lidé dorozumívají. Patří sem jak mluvené, tak psané slovo. Oba způsoby mají svá specifika a používají se v různých situacích. U mluveného projevu nejde jen o samotné sdělení, ale důležitou roli hraje i tón hlasu, hlasitost, rychlost řeči nebo výslovnost. Tyto prvky můžou výrazně ovlivnit to, jak bude sdělení působit na posluchače – ať už po emoční stránce, nebo po stránce porozumění. Naproti tomu při psané komunikaci je důležité dbát na správnou stavbu vět, gramatiku a zvolený styl.

Součástí účinné komunikace je i umění naslouchat. Právě díky aktivnímu naslouchání dochází k plynulému přenosu informací mezi lidmi. Verbální komunikace ale není jen o předávání faktů – hodně toho vypovídá i o samotném člověku. Způsob, jakým někdo mluví nebo píše, napovídá o jeho osobnosti, vzdělání nebo třeba sociálním prostředí. Pokud se někdo vyjadřuje nejasně, používá nevhodná slova nebo volí špatný tón, může to vést k nedorozumění. Efektivní verbální komunikace je proto o tom, umět se jasně vyjádřit a zároveň se přizpůsobit situaci nebo prostředí, ve kterém komunikace probíhá. (DeVito, 2022).

1.3.2 Neverbální komunikace

Neverbální komunikace je běžnou součástí mezilidského kontaktu a často působí silněji než samotná slova. Zahrnuje různé projevy jako je mimika, gesta, postoj těla, oční kontakt, využívání prostoru (proxemika) nebo dotečky (haptika). Podle autorů Halla a Knappa (2013) tvoří právě tyto projevy významnou část komunikace a často doplňují nebo i nahrazují to, co bylo řečeno slovy.

Například mimika, tedy výrazy v obličeji, často prozradí, jak se člověk cítí nebo co si myslí – mnohdy dřív, než to sám řekne. Gesta, tedy pohyby rukou, mohou slova doplnit, ale někdy i zcela nahradit. Důležitým prvkem je i vzdálenost mezi lidmi při komunikaci. Tu ovlivňuje nejen to, jaký mezi nimi je vztah, ale i prostředí nebo kultura, ze které pocházejí. V některých kulturách je běžné stát si blíž, jinde se naopak větší odstup považuje za normální.

S tím souvisí i dotečky. Ty můžou mít v různých situacích různý význam – někdy vyjadřují blízkost nebo podporu, jindy jsou zcela nevhodné. Proto je dobré si uvědomovat, že neverbální projevy nejsou všude na světě vnímány stejně. Hall a Knapp (2013) upozorňují například na to, že gesto „OK“, které v anglicky mluvících zemích znamená souhlas, může být v jiných zemích považováno za urážku.

Neverbální komunikace bývá často spontánní – lidé si mnohdy ani neuvědomují, jak se jejich tělo nebo obličej tváří. Právě proto může tato forma komunikace působit upřímněji než slova a prozradit skutečné emoce (Knapp a Hall, 2013).

1.4 Druhy komunikace

Různé formy komunikace se rozdělují dle směru toku informací, času a počtu účastníků. Správné pochopení těchto rozdílů je klíčové zejména při efektivním sdělení a minimalizaci komunikačního šumu.

1.4.1 Jednosměrná komunikace

Jednosměrná komunikace funguje tak, že informace putuje jen jedním směrem – od toho, kdo sdělení předává, k tomu, kdo ho přijímá. Příjemce ale v tomto případě nemá možnost hned reagovat nebo se doptat, takže komunikace probíhá bez zpětné vazby. Tento typ komunikace je běžný například v televizi, rádiu nebo při veřejném vystoupení. Výhodou je, že se dá velmi rychle oslovit velké množství lidí. Na druhou stranu, když příjemce něčemu úplně neporozumí, není prostor pro doplnění nebo vysvětlení, což může vést k nedorozumění.

1.4.2 Obousměrná komunikace

Obousměrná komunikace probíhá mezi dvěma nebo více stranami tak, že si mohou navzájem reagovat a vyměňovat si názory. Díky tomu je větší šance, že si lidé správně porozumí, protože mají možnost si věci vyjasnit, klást doplňující otázky nebo dát zpětnou vazbu. Tento způsob komunikace je typický například pro běžné rozhovory, porady nebo online chaty. Hlavní výhodou je, že se sdělení dá přizpůsobit podle toho, kdo ho přijímá. Na druhou stranu může být obousměrná komunikace časově náročnější a někdy složitá, hlavně když se do ní zapojí více lidí najednou.

1.4.3 Prvotní (základní) komunikace

Prvotní komunikace probíhá přirozeně a přímo mezi lidmi, bez využití technologií. Typicky se jedná o osobní kontakt, kde hraje roli nejen mluvené slovo, ale také gesta, mimika, oční kontakt nebo postoj těla. Tato forma komunikace je velmi lidská a přirozená, protože probíhá v reálném čase a oba účastníci se na sebe mohou okamžitě navzájem reagovat. Výhodou je možnost bezprostřední zpětné vazby – druhá strana může hned odpovědět, doptat se nebo vyjasnit nejasnosti, což výrazně zvyšuje šanci na správné porozumění. Taková komunikace zároveň umožňuje přizpůsobit sdělení podle momentální situace nebo nálady partnera v rozhovoru. Nevýhodou ale zůstává její omezený dosah – uskutečňuje se pouze mezi účastníky, kteří jsou fyzicky přítomní na stejném místě. V dnešní době, kdy většina lidí komunikuje i na dálku, je tento způsob sice efektivní, ale není vždy praktický.

1.4.4 Druhotná (reprodukováná) komunikace

Druhotná komunikace se vyznačuje tím, že při ní využíváme různé technologie nebo média k uchování a přenosu sdělení. Patří sem například e-maily, knihy, dopisy, videa nebo komunikace přes sociální sítě. Velkou výhodou tohoto typu komunikace je to, že není omezena časem ani místem – zprávu je možné poslat nebo přijmout kdykoli a odkudkoli. Díky tomu se výrazně usnadnila komunikace na dálku, a navíc lze takto důležité informace snadno zaznamenat a uchovat pro budoucí potřeby.

1.4.5 Intrapersonální komunikace

Intrapersonální komunikace je typ komunikace, která se odehrává uvnitř každého z nás. Jde o vnitřní dialog, přemýšlení, přehodnocování situací nebo třeba plánování dalšího postupu. Může mít podobu vnitřního hlasu nebo uvědomování si vlastních pocitů a názorů. Tento druh komunikace je důležitý hlavně pro naše rozhodování, sebeuvědomění a osobní rozvoj. To, jak dobře sám se sebou „komunikujeme“, ovlivňuje i to, jak pak dokážeme komunikovat s ostatními – tedy jak formulujeme myšlenky, jak přesvědčivě se vyjadřujeme nebo jak zvládáme různé situace. I když se to může zdát jako něco čistě individuálního, má to velký vliv i na naše vztahy s okolím.

1.4.6 Interpersonální komunikace

Interpersonální komunikace probíhá mezi dvěma nebo více lidmi a zahrnuje jak mluvené slovo, tak i neverbální projevy, jako jsou gesta, výraz obličeje nebo tón hlasu. Je důležitá pro budování mezilidských vztahů, fungování v pracovním kolektivu i pro běžný společenský kontakt. Aby byla efektivní, je potřeba umět naslouchat druhému, vnímat ho a podle potřeby přizpůsobit styl komunikace dané situaci.

S interpersonální komunikací se setkáváme prakticky každý den – třeba při rozhovoru s kamarády, telefonátu nebo při týmové poradě. Právě díky této formě komunikace jsme schopni lépe spolupracovat, domlouvat se a také předcházet nebo řešit konflikty.

1.4.7 Masová komunikace

Masová komunikace je typ předávání informací, který je určen širokému publiku. Nejčastěji se s ní setkáváme v oblastech jako je žurnalistika, reklama, politická kampaň nebo veřejné vzdělávání. Informace se šíří prostřednictvím médií, jako jsou televize, rádio, noviny nebo sociální sítě, které umožňují oslovit velké množství lidí nejen lokálně, ale i po celém světě.

Hlavní výhodou tohoto způsobu komunikace je její rychlost a schopnost oslovit velké publikum v krátkém čase. Na druhou stranu je zde ale nevýhoda v podobě minimální nebo úplně chybějící zpětné vazby – příjemce většinou nemá možnost okamžitě reagovat nebo klást otázky, což může způsobit nepochopení nebo zkreslení sdělení.

1.4.8 Mezi skupinová komunikace

Meziskupinová komunikace se týká vzájemné interakce mezi různými skupinami lidí – může jít například o skupiny s odlišným etnickým původem, profesním zaměřením nebo společnými zájmy. Tento druh komunikace je důležitý pro pochopení toho, jak různé skupiny mezi sebou fungují, jak spolupracují, zvládají konflikty nebo navazují vztahy.

Když je komunikace mezi skupinami dobře nastavená, může přispět k odstranění předsudků, zlepšit vzájemné porozumění a podpořit soudržnost ve společnosti. Díky tomu je meziskupinová komunikace klíčová hlavně v prostředích, kde se setkávají lidé s různými zkušenostmi, kulturami nebo názory.

1.5 Mediální komunikace

Mediální komunikace se týká předávání informací pomocí různých médií – ať už těch tradičních, jako je televize nebo tisk, nebo moderních digitálních platform. S rozvojem technologií se mediální prostředí neustále mění a přizpůsobuje novým trendům. V posledních letech se do popředí dostávají především sociální sítě, které se stávají hlavním nástrojem pro šíření informací i vzájemnou komunikaci mezi lidmi.

1.5.1 Sociální sítě

Sociální sítě dnes patří mezi nejdůležitější prostředky mediální komunikace. Uživatelé na nich mohou nejen sdílet informace, ale také vytvářet vlastní obsah, komunikovat s ostatními lidmi a ovlivňovat veřejné mínění. Právě díky tomu, že jsou interaktivní a přístupné prakticky odkudkoli na světě, mají obrovský dopad na různé oblasti společnosti – od politiky a marketingu až po vzdělávání nebo běžné mezilidské vztahy.

Jednou z hlavních předností sociálních sítí je jejich rychlost a snadná dostupnost. Informace se dají šířit během několika vteřin a velmi rychle se dostanou k velkému počtu lidí. To je výhodné například při krizových situacích, kdy je potřeba rychle informovat veřejnost. Na druhou stranu tento mechanismus usnadňuje i šíření neověřených informací nebo

dezinformací, které mohou zásadním způsobem ovlivnit názory veřejnosti a způsobit zmatek.

Dalším důležitým prvkem je personalizace obsahu. Sociální sítě fungují na základě algoritmů, které sledují chování uživatelů a podle toho upravují, co se jim zobrazuje. Tím pádem se lidem často zobrazují pouze takové názory a informace, které odpovídají jejich pohledu na svět. Tento jev se označuje jako echo chambers (ozvěnové komory) nebo filter bubbles (filtrační bubliny) – uživatel se ocitá v prostředí, kde ho nic nenutí přemýšlet nad jinými názory. Výsledkem může být větší rozdělení společnosti a posilování extrémních postojů (Kopecký a Krejčí, 2023).

- **Facebook** – Jedná se o nejrozšířenější sociální síť na světě, která umožňuje sdílení textových příspěvků, obrázků, videí a událostí. Je využívána pro osobní komunikaci, ale také pro marketing a šíření zpráv.
- **Instagram** – Platforma zaměřená na vizualizaci obsahu, který umožňuje sdílení příběhů, krátkých videí a fotografií.
- **TikTok** – Sociální síť zaměřená na krátká videa, která se vyznačuje vysokým zapojením uživatelů.
- **X (dříve Twitter)** – Platforma pro sdílení krátkých zpráv, která je často využívána novináři, politiky a veřejně známými osobami.
- **YouTube** – Největší platforma pro sdílení videí, která umožňuje publikovat dlouhá ale i krátká videa na různá témata. Je využívána jednotlivci, ale i firmami pro marketing a vzdělávací účely.
- **LinkedIn** – Profesní sociální síť zaměřená na budování kariéry a firemních kontaktů. Jednotlivý uživatelé zde sdílí pracovní zkušenosti nebo hledají zaměstnání.

Sociální sítě výrazně ovlivňují způsob, jakým lidé mezi sebou komunikují, a zároveň mění celé mediální prostředí na celosvětové úrovni. Díky těmto platformám má dnes prakticky každý možnost nejen sdílet obsah, ale i sám ho tvořit a ovlivňovat tím ostatní. Tento posun ale zároveň přináší i větší odpovědnost – od uživatelů se očekává, že budou umět kriticky přemýšlet nad tím, co vidí nebo čemu věří. Právě proto je dnes čím dál důležitější mediální gramotnost, tedy schopnost rozpoznat spolehlivé informace a odlišit je od těch nepravdivých nebo zavádějících (Kopecký a Krejčí, 2023; Tomand et al., 2020).

1.5.2 Ostatní média

Kromě sociálních sítí hrají v oblasti mediální komunikace stále důležitou roli i tradiční a moderní digitální média. Mezi klasická média řadíme tisk, rádio a televizi. I když digitální platformy neustále rostou na popularitě, tradiční média si stále drží silnou pozici – hlavně díky své důvěryhodnosti a schopnosti oslovit velké množství lidí. Zvláště v krizových situacích je pro mnoho lidí televizní zpravodajství hlavním zdrojem informací, protože působí jako ověřený a spolehlivý kanál.

Na druhé straně moderní média přináší nové možnosti – patří sem zpravodajské weby, podcasty nebo streamovací služby. Tyto formy komunikace využívají digitální prostředí a často umožňují sledovat dění v reálném čase. Podcasty navíc dávají prostor pro hlubší pohled na určité téma – díky rozhovorům a diskuzím pomáhají posluchačům lépe pochopit souvislosti a názory z různých úhlů pohledu (Kopecký a Krejčí, 2023).

1.6 Styl komunikace

Komunikační styl určuje, jakým způsobem člověk předává informace, jak reaguje na druhé a jak se celkově zapojuje do komunikace s ostatními. Každý z nás má určitý přirozený způsob vyjadřování, který vychází z naší osobnosti, životních zkušeností a prostředí, ve kterém se pohybujeme. Jiří Plamínek ve své publikaci popisuje čtyři hlavní typy komunikačních stylů, přičemž každý z nich má své silné i slabé stránky. Znalost těchto stylů pomáhá lépe porozumět tomu, jak různí lidé komunikují, a umožňuje nám přizpůsobit vlastní projev tak, aby byla komunikace srozumitelnější a efektivnější. Díky tomu se zlepšují nejen pracovní vztahy, ale i běžná mezilidská komunikace.

1.6.1 Kazatelský styl

Kazatelský styl komunikace je charakteristický silným přesvědčením a výrazným emocionálním projevem. Lidé, kteří tento styl používají, často pevně věří tomu, co říkají, a snaží se své hodnoty a názory co nejvíce předat ostatním. Jejich projev bývá výrazný, energický a někdy až působí autoritativně. Často také využívají různé rétorické prostředky, aby podtrhli hlavní myšlenku. Tento způsob komunikace je typický pro vůdčí osobnosti, učitele, řečníky, politiky nebo motivační kouče. Velkou výhodou je, že dokážou nadchnout a inspirovat druhé. Na druhé straně ale může být problémem, že někdy příliš prosazují svůj pohled na věc a nedávají dost prostoru pro názory ostatních, což může brzdit otevřenou diskuzi (Plamínek, 2012).

1.6.2 Soudcovský styl

Soudcovský styl komunikace se opírá hlavně o rozvahu, logiku a práci s fakty. Lidé, kteří tento styl používají, se snaží být při komunikaci co nejvíce objektivní a dávají si záležet na tom, aby jejich odpovědi byly dobře promyšlené. Typické je pro ně vyhledávání důkazů a věcných argumentů, které podpoří jejich názor nebo postoj. Jejich projev bývá spíše klidný, bez výraznějších emocí, zato ale velmi přesný a strukturovaný.

Tento styl se často objevuje u právníků, vědců, analytiků nebo různých odborných poradců. Jeho hlavní silou je schopnost kvalitní argumentace a schopnost posoudit situaci s odstupem a nadhledem. Na druhou stranu ale může tento způsob komunikace působit trochu chladně nebo odtažitě, což nemusí být příjemné pro každého (Plamínek, 2012).

1.6.3 Programátorský styl

Programátorský styl komunikace je založený na logickém přístupu, přehlednosti a důrazu na co nejefektivnější předání informací. Lidé, kteří tento styl používají, se snaží mluvit jasně, strukturovaně a bez zbytečných emocí. Důležité je pro ně, aby sdělení bylo srozumitelné, přesné a nevyvolávalo žádné nejasnosti nebo nedorozumění. Tento přístup je typický hlavně pro profese, jako jsou vývojáři, technici, projektoví manažeři nebo inženýři, kteří potřebují komunikovat věcně a bez zkreslení. Velkým plusem tohoto stylu je, že umožňuje snadno pochopit informace díky své systematičnosti. Na druhou stranu ale může působit až moc formálně nebo odměřeně, protože v komunikaci chybí osobnější nebo citovější rovina (Plamínek, 2012).

1.6.4 Moderátorský styl

Moderátorský styl komunikace je zaměřený na vyrovnávání různých názorů, podporu spolupráce a snahu o dosažení dohody. Lidé, kteří tento styl používají, bývají vstřícní, otevření a dobře naslouchají druhým. Usilují o to, aby komunikace probíhala v klidné a přátelské atmosféře, kde má každý možnost vyjádřit svůj názor.

Tento přístup je typický například pro vedoucí týmů, mediátory, kouče nebo diplomaty. Velkou výhodou tohoto stylu je, že pomáhá vytvářet vzájemné porozumění a podporuje efektivní týmovou spolupráci. Nevýhodou ale může být to, že snaha o nalezení kompromisu za každou cenu někdy brání rychlému a rozhodnému jednání v situacích, kdy je potřeba jasné stanovisko (Plamínek, 2012).

1.7 Modely komunikace

Modely komunikace slouží jako užitečný nástroj pro lepší pochopení toho, jak probíhá předávání informací mezi lidmi, skupinami nebo prostřednictvím médií. Díky těmto modelům můžeme lépe porozumět tomu, jak sdělení vzniká, jak se přenáší, jak ho příjemce vnímá a co všechno může ovlivnit jeho význam. Autoři McQuail a Deuze ve své publikaci popisují různé komunikační modely, které zahrnují jak tradiční přístupy z minulého století, tak i novější koncepty, které reagují na současné digitální prostředí a měnící se způsoby komunikace. Tyto modely pomáhají porozumět nejen samotnému procesu sdělování, ale i tomu, jakou roli hraje prostředí, technologie nebo lidské vnímání (McQuail a Deuze, 2020).

1.7.1 Lasswellův model

Lasswellův model komunikace je jedním z nejstarších analytických rámců pro zkoumání mediální komunikace. Definiuje komunikaci prostřednictvím pěti základních otázek:

- **Kdo?** – Identifikuje odesílatele zprávy.
- **Co říká?** – Určuje obsah sdělení.
- **Jakým kanálem?** – Specifikuje médium nebo cestu, kterou je zpráva přenášena.
- **Komu?** – Zaměření na příjemce zprávy.
- **S jakým efektem?** – Zkoumá dopad zprávy na příjemce.

Tento model je dodnes využíván pro analýzu mediálního obsahu, zejména v oblasti politické a marketingové komunikace (McQuail a Deuze, 2020).

1.7.2 Shannonův a Weaverův matematický model

Tento model je zaměřen na technickou stránku přenosu informací a identifikaci následujících klíčových komponent:

- **Zdroj informace** – Osoba nebo systém vytvářející sdělení.
- **Vysílač** – Převádí zprávu do signálu vhodného pro přenos.
- **Kanál** – Prostředí nebo médium, kterým se signál přenáší.
- **Přijímač** – Převádí signál zpět na srozumitelnou zprávu.
- **Cíl** – Konečný adresát zprávy

Model také zohledňuje koncept šumu, tedy jednotlivé faktory, které mohou zkreslit přenášené informace. Tento přístup se široce využívá v oblasti masových médií a digitální komunikace (McQuail a Deuze, 2020).

1.7.3 Gerbnerův model

Gerbner rozšířil tradiční lineární modely komunikace tím, že zdůraznil vliv interpretace a kontextu na proces sdělování. Model zahrnuje tyto kroky:

- **Událost (E)** – Konkrétní skutečnost, která se stává předmětem komunikace.
- **Percepce (M)** – Jako komunikátor vnímá danou událost.
- **Formulace (SE)** – Jak je událost přetvořena do srozumitelné zprávy.
- **Média (C)** – Kanály, skrze které je zpráva přenášena.
- **Dekódování (D)** – Jak příjemce zprávu interpretuje.
- **Účinek (E')** – Dopad zprávy na příjemce (McQuail a Deuze, 2020).

1.7.4 Westleyho a MacLeanův model

Westley a MacLean přidali do modelů komunikace pojem gatekeeping, tedy proces výběru a filtrování informací před jejich distribucí k publiku.

- **Komunikátor (A)** – Osoba nebo organizace vybírající určité události.
- **Kanál (C)** – Médium, kterým se zpráva dostává k příjemci.
- **Příjemce (B)** – Publikum, kterým zprávu přijímá.

Tento model ukazuje, že ne každá událost se automaticky dostane do veřejného prostoru. Do médií se dostanou jen ty informace, které projdou určitým výběrem. Důležitou roli v tom hrají editoři a samotné mediální organizace, protože právě oni rozhodují o tom, co se zveřejní a co ne. Tím vlastně ovlivňují, jaké informace se dostanou k lidem a jak bude veřejnost danou situaci vnímat. (McQuail a Deuze, 2020).

1.7.5 Digitální modely

S nástupem internetu a sociálních sítí se začaly objevovat nové pohledy na to, jak funguje komunikace. McQuail a Deuze upozorňují na to, že klasické lineární modely už nestačí k tomu, aby vystihly dnešní online prostředí. Komunikace na internetu probíhá mnohem

rychleji, je méně předvídatelná a často probíhá obousměrně – tedy s okamžitou zpětnou vazbou, kterou klasické modely úplně nezohledňují.

- **Sít'ová komunikace** – Informace se šíří prostřednictvím sociálních sítí.
- **Uživatelská participace** – Příjemci zprávy nejsou pasivní, ale stávají se aktivními tvůrci a distributory obsahu.
- **Personalizovaná mediální spotřeba** – Algoritmy určují, jaké zprávy se k uživatelům dostanou, což ovlivňuje jejich vnímání reality.

Digitální modely komunikace reagují na změny, které přinesl moderní online svět. Oproti tradičním přístupům jsou méně založené na pevném uspořádání a víc staví na vzájemné interakci mezi uživateli. Komunikace už není jen jednosměrná – zapojuje se více stran a každý může být zároveň příjemcem i šířitelem informací (McQuail a Deuze, 2020).

2 KRIZOVÁ KOMUNIKACE

Následující kapitoly se zaměřují na problematiku krizové komunikace, její základní principy a postupy, které organizace uplatňují při řešení krizových situací. Pozornost je věnována zejména významu efektivní komunikace v rámci krizového řízení, rolím jednotlivých aktérů a možnostem, jak zmírnit negativní dopady krizí. Součástí kapitol je jak teoretické vymezení tématu, tak i přehled praktických nástrojů, které se v oblasti krizové komunikace běžně využívají.

2.1 Právní rámec krizové komunikace

Krizová komunikace se využívá ve chvílích, kdy nastanou mimořádné události – například přírodní katastrofa, nehoda, pandemie nebo jiná vážná situace, která může ohrozit lidi, jejich majetek nebo bezpečí. V českých zákonech sice nenajdeme přesnou definici krizové komunikace, ale její pravidla a zásady jsou obsaženy v několika zákonech, které se týkají krizového řízení nebo ochrany obyvatel. Tyto právní předpisy určují, kdo má za co odpovědnost a jak má komunikace v krizové situaci probíhat. Hlavním cílem je, aby lidé dostali jasné, srozumitelné a včasné informace. Taková komunikace pomáhá předejít panice a zároveň posiluje důvěru mezi veřejností a státními institucemi.

Krizová komunikace je právně řešena v těchto oblastech:

- **Zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení**

Tento zákon je základem pro to, jak stát řeší krizové situace. Určuje, že úřady mají povinnost informovat veřejnost o nebezpečích, přijatých opatřeních a tom, jak by se lidé měli chovat. Například § 14 a § 15 mluví o tom, že lidé mají být informováni, a že informace musí být pravdivé a srozumitelné (Zákon o krizovém řízení, 2021).

- **Zákon č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému**

Integrovaný záchranný systém zahrnuje složky jako hasiči, policie nebo záchranná služba. Tento zákon zdůrazňuje, že tyto složky musí spolupracovat a zároveň informovat veřejnost. Komunikace je tu brána jako nástroj, který pomáhá zabránit šíření paniky a zajišťuje, že lidé budou vědět, co dělat (Zákon o IZS, 2021).

- **Zákon č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti České republiky**

Tento zákon se aktivuje v opravdu vážných situacích, jako je nouzový stav nebo válečný stav. Stanovuje, že v takových případech je nutné informovat veřejnost o přijatých opatřeních a dalších důležitých krocích. Jde tedy o posílení informovanosti a orientace obyvatel v krizových časech (Zákon o bezpečnosti ČR, 1998).

- **Zákon č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím**

Ačkoliv je tento zákon zaměřen spíš na běžné fungování úřadů, platí i během krizí. Zaručuje lidem právo na informace, a tím přispívá k transparentnosti a posilování důvěry mezi státem a občany i ve složitých situacích (Zákon o svobodném přístupu k informacím, 2000).

Krizová komunikace sice není samostatně popsána v žádném zákoně, ale je pevně propojena s předpisy o krizovém řízení a ochraně obyvatel. Její hlavní úkol je jasný – informovat včas a srozumitelně, aby lidé věděli, co se děje a co mají dělat. V dnešní době, kdy se informace šíří hlavně online, má krizová komunikace ještě větší význam. Nejde už jen o výstupy pro média, ale o celkový přístup, jak zvládnout krizovou situaci a udržet si důvěru veřejnosti.

2.2 Krize

Krize představuje stav, kdy se jednotlivec nebo organizace dostane do situace, která přesahuje jejich běžné schopnosti zvládat stres nebo řešit problémy, a narušuje tím jejich vnitřní rovnováhu. Často přichází nečekaně a vyžaduje okamžitou reakci, což celou situaci ještě více komplikuje. Podle Špatenkové se krize dá chápat jako „*psychologický, ale i sociologický fenomén*“, který může zasáhnout nejen jednotlivce, ale také rodiny nebo celé skupiny ve společnosti. Typickým znakem krize je její nepředvídatelnost a tlak na rychlé rozhodování, což může způsobit velký stres a ztížit správné zvládnutí situace (Zuzák a Konigová, 2016; Špatenková, 2017).

Krizové situace mohou vzniknout z různých příčin – například kvůli neschopnosti organizace dostát svým závazkům, v důsledku havárií nebo vlivem ekologických katastrof. Podle odborných odhadů je velká část podnikových krizí spojena především s nesprávným rozhodováním vedení firmy nebo s nedostatečnou připraveností na mimořádné situace. Právě proto se mnoha krizím dá předejít, pokud je organizace schopna zavést efektivní

krizové řízení a plánování. Když už ke krizi dojde, často to s sebou přináší ztrátu důvěry ze strany zaměstnanců, investorů i veřejnosti, což může negativně ovlivnit pověst firmy a v krajním případě i její dlouhodobé fungování. Mnoho organizací přitom reaguje až ve chvíli, kdy krize nastane, místo aby se soustředily na prevenci a včasné rozpoznání rizik. Takový přístup však často vede k větším ztrátám a výrazně složitějšímu zvládnutí celé situace. Lepší strategií je proto preventivní přístup, který zahrnuje důkladnou identifikaci možných rizik, vytváření krizových scénářů a zavedení konkrétních plánů pro případ krizí. Nedílnou součástí by měly být také komunikační strategie, zaměřené jak na interní prostředí firmy, tak na komunikaci směrem k veřejnosti, médiím či partnerům. Dobře připravený plán může výrazně zvýšit šanci, že se organizace s krizí vyrovná úspěšně a s co nejmenšími škodami (Zuzák a Konigová, 2016).

2.3 Definice a význam krizové komunikace

Krizová komunikace představuje důležitou součást krizového řízení a soustředí se na to, jak co nejlépe sdělovat informace v náročných a nepředvídatelných situacích, které mohou ohrozit fungování nebo image organizace. Jejím hlavním úkolem je omezit negativní dopady krizových událostí jak na samotnou organizaci, tak i na její zaměstnance, klienty, partnery a další veřejnost. Důraz se klade především na rychlost, přesnost a srozumitelnost sdělení, protože právě tyto faktory rozhodují o tom, jak bude organizace v dané situaci vnímána. Efektivní krizová komunikace je klíčová pro udržení důvěry okolí a pro to, aby si organizace dokázala zachovat svou důvěryhodnost i v období velkého tlaku. (Coleman, 2020).

2.3.1 Vymezení pojmu krizová komunikace

Krizová komunikace představuje soubor konkrétních přístupů a kroků, které organizace používají k tomu, aby dokázaly správně řídit tok informací během mimořádných událostí. Podle odborné literatury je důležité, aby tyto strategie nebyly vytvářeny až v momentě, kdy krize nastane, ale byly připravené dopředu. Jen tak může organizace včas a efektivně reagovat bez ohledu na to, zda krizi způsobí chyba uvnitř firmy, nespokojený zákazník, přírodní katastrofa nebo třeba bezpečnostní hrozba. Velký důraz se klade na to, aby komunikace byla jasná, přehledná a dostupná pro všechny, kterých se situace týká – od zaměstnanců přes zákazníky až po média a širokou veřejnost. Hlavním cílem je udržet si důvěru okolí, případně ji po krizi znovu získat, a zároveň ochránit dobrou pověst organizace. (Coleman, 2020).

2.3.2 Rozdíl mezi běžnou a krizovou komunikací

Běžná komunikace je součástí každodenního fungování organizace a slouží hlavně k tomu, aby udržovala kontakt s veřejností, partnery, zákazníky i zaměstnanci. Cílem je informovat, vytvářet dobré vztahy a podporovat pozitivní vnímání organizace navenek. Na rozdíl od toho se krizová komunikace aktivuje v momentech, kdy organizace čelí závažné situaci, která může ohrozit její pověst nebo samotnou stabilitu.

V takových chvílích je klíčové reagovat rychle, srozumitelně a zároveň citlivě, aby se omezily negativní následky a podařilo se co nejdříve obnovit důvěru veřejnosti. Na rozdíl od běžné komunikace vyžaduje ta krizová zvláštní přístup – je potřeba zvládat stres, rozhodovat se pod tlakem a zároveň efektivně spolupracovat například s médii nebo veřejnými institucemi. Důležitá je i dobrá příprava a schopnost jednat předem – tedy nečekat, až krize vypukne, ale mít plán, jak v takové situaci postupovat. (Coleman, 2020).

2.3.3 Důležitost krizové komunikace

Úspěšně zvládnutá krizová komunikace hraje zásadní roli v tom, jak si organizace nebo veřejná instituce dokáže udržet důvěru a dobrou pověst v náročných situacích. Pokud je reakce pomalá, nejasná nebo nepřesvědčivá, může to mít vážné důsledky – problém se může zhoršit, veřejnost ztratí důvěru, organizace přijde o peníze a někdy i čelí právním komplikacím. Naopak, pokud organizace komunikuje otevřeně, rychle a srozumitelně, může tím výrazně snížit dopady krize. Zároveň to posiluje vztahy s veřejností, partnery nebo zaměstnanci, protože ukazuje, že je připravená jednat zodpovědně a profesionálně. Dobře zvládnutá komunikace v krizi tak nejen pomáhá s okamžitým řešením problému, ale také zvyšuje celkovou odolnost organizace do budoucna a může pozitivně ovlivnit její dlouhodobou pověst (Coleman, 2020).

2.4 Vývoj krizové komunikace

Vývoj krizové komunikace se postupně promítá do toho, jak organizace přistupují ke zvládání krizových situací. Od dřívějších spíše reaktivních způsobů řešení problémů se postupem času přešlo k promyšlenějším strategiím, které zahrnují digitální nástroje a důraz na přípravu. Tato část se zaměřuje na základní principy krizové komunikace, vliv moderních technologií na její změny a také na aktuální trendy, které ovlivňují, jakým směrem se krizová komunikace vyvíjí dál (Coombs, 2021; Špatenková, 2017).

2.4.1 Historie krizové komunikace

Krizová komunikace jako samostatná oblast vznikla v úzkém spojení s rozvojem krizového managementu. Už na začátku 20. století, kdy se začala výrazně rozvíjet masová média, si firmy začaly uvědomovat, že během krizových situací nestačí jen jednat, ale je potřeba také promyšleně komunikovat s veřejností. Jedním z nejznámějších příkladů je situace kolem společnosti Johnson & Johnson a její reakce na kauzu s lékem Tylenol v roce 1982. Jejich přístup se stal vzorem pro další organizace a ukázal, jak důležitá je otevřená a rychlá komunikace v krizích. Tyto historické události postupně přispěly k vytvoření základních pravidel krizové komunikace a ovlivnily to, jak se dnes krizové situace řeší z hlediska vztahu k veřejnosti i médiím (Coombs, 2021).

2.4.2 Digitalizace v krizové komunikaci

Digitalizace a rozvoj internetu přinesly do oblasti krizové komunikace výrazné změny. Díky internetu se informace šíří mnohem rychleji než dříve, což znamená, že organizace musí reagovat přesně, rychle a bez zkreslení. Sociální sítě navíc zásadně ovlivnily to, jak se krize komunikuje – lidé už nejsou jen pasivními příjemci informací, ale sami se aktivně zapojují do sdílení a komentování situace. Tohle nové prostředí nutí organizace přehodnotit dosavadní komunikační přístupy a zavádět moderní nástroje a strategie, které jim pomohou zvládnout krizovou situaci i v online prostoru. Důraz je kladen hlavně na transparentnost, rychlost a schopnost reagovat na zpětnou vazbu v reálném čase (Coombs, 2021).

2.4.3 Budoucnost krizové komunikace

V dnešní době se krizová komunikace soustředí hlavně na proaktivní přístup, který klade důraz na včasné sledování dění na sociálních sítích, otevřený dialog s veřejností a celkovou transparentnost. Organizace si stále více uvědomují, jak důležitá je důkladná příprava – vytvářejí si konkrétní krizové scénáře, připravují komunikační plány a své týmy pravidelně školí pro případ nenadálých událostí.

Kromě toho se čím dál větší pozornost věnuje také etice komunikace a budování důvěry, protože právě důvěra je klíčová pro zvládnutí jakékoliv krize. Do budoucna se dá očekávat, že krizová komunikace bude stále více ovlivňována technologiemi – například nástroji s umělou inteligencí, které dokážou včas zachytit hrozby, analyzovat reakce veřejnosti a pomoci organizacím lépe se připravit a reagovat (O'Rourke a Smith, 2023).

2.5 Fáze krize

Jak už bylo naznačeno dříve, krize nemusí mít vždy jasné varovné signály – někdy přichází pomalu a nenápadně, takže si její přítomnost organizace zpočátku ani neuvedomí. Naopak jindy může udeřit velmi rychle a s výraznou intenzitou, což může mít pro firmu nebo instituci vážné až fatální následky. Takový náhlý průběh často neumožňuje dostatečně včasnou reakci a zvyšuje riziko ztrát (O'Rourke a Smith, 2023).

2.5.1 Příprava na krizové období

Příprava na krizi je jedním ze základních prvků krizové komunikace, protože dobře nastavené procesy pomáhají organizaci reagovat rychle a efektivně hned, jak se problém objeví. Firmy a instituce, které se na krizové situace systematicky připravují, mají větší šanci udržet situaci pod kontrolou a snížit její negativní dopad na chod organizace i její pověst. Tato přípravná etapa zahrnuje hlavně vytvoření krizového komunikačního plánu, určení konkrétních rolí v krizovém týmu, promyšlení možných scénářů a jejich pravidelné nácviky. Důležité je i sledování možných rizik a včasné rozpoznání hrozeb. Pokud organizace tuto fázi zanedbá, může být v reálné krizi nepřipravená a místo systematického postupu bude muset improvizovat – což často vede k nepřehledným rozhodnutím a ztrátě důvěry veřejnosti (O'Rourke a Smith, 2023).

- **Analýza rizik** – identifikace potencionálních hrozeb.
- **Simulace krizových scénářů** – testování připravenosti organizace.
- **Školení a trénink krizového týmu** – pravidelná příprava zaměstnanců na krizové situace (Schwarz, 2015).

Tvorba krizového komunikačního plánu

Každá organizace by měla mít zpracovaný krizový komunikační plán, který přesně určuje, jakým způsobem bude probíhat komunikace v případě mimořádné situace. Součástí takového plánu by měly být jasné nastavené postupy pro informování veřejnosti, médií, zaměstnanců i dalších důležitých partnerů. Zároveň by měl obsahovat rozdělení odpovědností v rámci krizového týmu, konkrétní instrukce pro aktivaci komunikace a také hlavní sdělení, která mají být v krizi komunikována. Aby byl plán skutečně funkční, je potřeba ho pravidelně aktualizovat podle nově vznikajících hrozeb nebo změn v prostředí organizace. Pokud je krizový plán kvalitně připravený, pomáhá organizaci reagovat včas,

srozumitelně a bez zbytečných zmatků. Díky tomu lze výrazně omezit šíření dezinformací a předejít panice mezi veřejností (Coleman, 2020; Peters a Cordova, 2022).

Složení krizového týmu a jeho úkoly

Úspěšná krizová komunikace závisí především na tom, jak dobře je připravený krizový tým. Je důležité, aby měl každý člen jasné stanovené úkoly a věděl, co má v případě krizové situace dělat. Do takového týmu zpravidla patří zástupci vedení organizace, odborníci na komunikaci a média, právní poradci, IT specialisté, bezpečnostní experti a podle potřeby i externí konzultanti. Každý z těchto lidí hraje v krizové situaci specifickou roli a musí být schopen jednat rychle a rozhodně. Právě proto jsou důležitá pravidelná školení a simulace, díky kterým se tým naučí efektivně spolupracovat a lépe reagovat na různé typy krizových scénářů. Čím lépe je tým připravený, tím vyšší je šance, že organizace krizi zvládne s co nejmenšími dopady (Vymětal, 2016; Peters a Cordova, 2022).

Scénáře krizových situací a simulací krizí

Simulace krizových situací patří mezi nejefektivnější způsoby, jak si organizace mohou ověřit, zda jsou na případnou krizi skutečně připravené. Díky těmto nácvikům mají možnost vyzkoušet své krizové plány v praxi, odhalit případné nedostatky a následně je upravit tak, aby fungovaly co nejlépe. Firmy a instituce, které tyto tréninky provádějí pravidelně, jsou většinou schopnější zvládat reálné krizové situace, protože už mají vyzkoušené scénáře, rozdělené role a vědí, jak reagovat pod tlakem. To jim dává velkou výhodu ve chvíli, kdy dojde na skutečný problém (Coleman, 2020).

Monitoring a identifikace potencionálních rizik

Pravidelné vyhodnocování rizik hraje důležitou roli v rámci krizové komunikace, protože pomáhá organizacím včas rozpoznat možné hrozby a reagovat dříve, než situace přeroste v krizi. K tomu se využívají nástroje jako je analýza médií, sledování dění na sociálních sítích nebo interní audity. Organizace, které průběžně sledují, co se děje uvnitř i vně firmy, mají mnohem větší šanci předejít problémům nebo alespoň zmírnit jejich dopady. Díky systematickému přístupu mohou lépe plánovat a být připraveny i na situace, které nejsou na první pohled zřejmé (Vymětal, 2016; Peters a Cordova, 2022).

2.5.2 Reakce v době krize

Jakmile krize opravdu vypukne, organizace se ocitá v klíčové fázi, kdy je nutné jednat rychle, promyšleně a s důrazem na strategii. Prvních 24 hodin hraje zásadní roli v tom, jaký

bude celkový dopad krize – právě tehdy je největší prostor situaci ovlivnit. Pokud se organizaci nepodaří zareagovat včas a správně, může dojít k rychlému zhoršení situace, ztrátě kontroly nad informacemi a poškození její pověsti.

Reakce v krizovém momentu by měla zahrnovat okamžité spuštění komunikačního plánu, jasné určení, kdo bude za organizaci oficiálně vystupovat, efektivní práci s médii a aktivní boj proti nepravdivým nebo zkresleným informacím. Klíčem k úspěchu je hlavně rychlost, přesnost a jednotnost v komunikaci, protože právě tyto prvky rozhodují o tom, jak bude veřejnost vnímat celý průběh krizové situace (O'Rourke a Smith, 2023).

- **Svolání krizového štábu** – tým odborníků odpovědných za koordinaci krizových opatření
- **Vyhodnocení situace a nastavení priorit** – analýza rozsahu krize a definice hlavních opatření
- **Efektivní komunikace** – distribuce informací zaměstnanců, médiím, veřejnosti a dalším subjektům (Schwarz, 2015)

Aktivace krizového komunikačního plánu

Jakmile organizace rozpozná, že se nachází v krizové situaci, měla by bez odkladu spustit svůj krizový plán, který obsahuje jasné stanovené postupy a rozdělení odpovědností. Mezi první kroky patří svolání krizového týmu, zhodnocení situace, nastavení komunikační strategie a informování důležitých subjektů, kterých se situace může týkat. Zásadní je také určit hlavní sdělení, která bude organizace předávat jak směrem k veřejnosti, tak i svým zaměstnancům. V takové chvíli není prostor pro nejasnosti nebo dohady – veškeré informace musí být ověřené, jednotné a sdílené pouze prostřednictvím oficiálních a důvěryhodných komunikačních kanálů (O'Rourke a Smith, 2023).

Určení mluvčího a role tiskového oddělení

Mluvčí organizace hraje v krizové komunikaci velmi důležitou roli a měl by být dobře připravený na vystupování před veřejností i médii. Je důležité, aby působil klidně, důvěryhodně a měl jednotný způsob vyjadřování, protože právě jeho projev často ovlivňuje to, jak bude celou situaci vnímat veřejnost. Součástí jeho práce je úzká spolupráce s tiskovým oddělením, které sleduje, jak se o krizi informuje v médiích, připravuje oficiální prohlášení a odpovídá na dotazy novinářů. Tiskové oddělení zároveň musí umět rychle

zhodnotit vývoj situace a zajistit, aby byly informace doručovány správným způsobem a ve správný čas (Vymětal, 2016; Coleman, 2020).

Efektivní využití médií

V krizových situacích hrají média klíčovou roli, protože právě přes ně se veřejnost nejčastěji dozvídá, co se děje. Organizace by proto měla aktivně spolupracovat s novináři a sdílet jasné a ověřené informace. Je důležité využívat jak tradiční formy komunikace, jako jsou televize nebo tisk, tak i digitální kanály, především sociální sítě. Dobře zvládnutá práce s médii může výrazně ovlivnit to, jak bude veřejnost krizi vnímat a jakou důvěru bude mít v postup organizace. Sociální média umožňují rychlé šíření zpráv, ale zároveň s sebou nesou riziko, že se začnou šířit nepravdivé nebo zkreslené informace. Proto je důležité, aby organizace sledovala, co se na těchto platformách děje, a včas reagovala na případné spekulace nebo dezinformace, které by mohly ohrozit její pověst nebo vyvolat zbytečnou paniku. Aktivní a transparentní přístup ke komunikaci může v takových případech sehrát zásadní roli (O'Rourke a Smith, 2023).

Zvládání dezinformací

Dezinformace představují v krizových situacích velké riziko, protože mohou výrazně poškodit pověst organizace. Proto je důležité mít připravený plán, jak s nimi zacházet. Ten by měl zahrnovat pravidelné sledování online diskusí, včasné a věcné vyvracení nepravdivých tvrzení a spolupráci s důvěryhodnými médii, která pomohou šířit ověřené informace. Organizace by se neměla negativním zprávám vyhýbat nebo je ignorovat, protože to může situaci ještě zhoršit a snížit důvěru veřejnosti. Místo toho je potřeba komunikovat otevřeně, přiznat chyby, pokud k nim došlo, a zároveň nabídnout konkrétní kroky k nápravě. Takový přístup pomáhá obnovit důvěru a zmírnit dopady celé krize (Vymětal, 2016; Coleman, 2020).

2.5.3 Obnova po krizi

Krize často znamená zásadní moment, kdy organizace musí nejen zvládnout samotný problém, ale zároveň se zaměřit na obnovu a dlouhodobé plánování. Důležité je především znovu získat důvěru veřejnosti a podniknout kroky, které zabrání opakování podobné situace v budoucnu. Právě komunikace po skončení krize hraje klíčovou roli při obnově reputace a stabilizaci celého fungování organizace. Pokud se krizová komunikace nezvládne, její důsledky se mohou táhnout ještě dlouho poté, co samotná krize skončí. Období po krizi by mělo být věnováno důkladnému vyhodnocení přijatých opatření, poučení se z chyb a úpravě

stávajících krizových plánů. Tímto způsobem může organizace nejen posílit své vztahy s okolím, ale také zvýšit svou celkovou odolnost. Každá krize tak zároveň přináší šanci něco zlepšit a posunout se dál (Coleman, 2020; Peters a Cordova, 2022).

- **Vyhodnocení efektivity krizového řízení** – zpětná analýza toho, co fungovalo a kde je prostor na zlepšení
- **Implementace preventivních opatření** – úprava krizových plánů na základě získaných zkušeností
- **Obnova důvěry a reputace organizace** – aktivní komunikace směrem k veřejnosti (Schwarz, 2015)

Analýza dopadů a efektivity krizové komunikace

Jakmile krize odezní, je velmi důležité zpětně vyhodnotit celý proces krizové komunikace. Hlavním cílem této analýzy je zjistit, co se osvědčilo, a naopak kde byly slabiny, které je potřeba do budoucna zlepšit. Pokud se organizace touto reflexí nezabývá, riskuje, že při další krizové situaci zopakuje stejné chyby. Součástí vyhodnocení by nemělo být jen interní posouzení fungování krizového týmu, ale i sběr zpětné vazby od veřejnosti, médií nebo externích odborníků. Lze k tomu využít například dotazníky, průzkumy veřejného mínění nebo rozbor výstupů z médií. Zaměřit by se mělo především na to, jak rychlá a srozumitelná byla komunikace, a jaký měla dopad na vnímání organizace. Součástí této fáze by také mělo být porovnání plánovaného postupu se skutečným průběhem událostí. Často se totiž ukáže, že připravené scénáře nepočítaly se všemi proměnnými. Proto je důležité krizové plány upravit tak, aby lépe odpovídaly reálným situacím a organizace byla příště připravenější (Coleman, 2020; Peters a Cordova, 2022; Vymětal, 2016).

Implementace změn pro prevenci krizí

Jedním z klíčových úkolů v období po krizi je zvýšit připravenost organizace na možné budoucí krizové situace. Nejde jen o to upravit krizový komunikační plán podle získaných zkušeností, ale také o to provést změny v interních postupech a nastavit lepší preventivní mechanismy. Díky tomu může být organizace v dalších krizích efektivnější a odolnější (Coleman, 2020).

K prevenci krizí může přispět několik faktorů:

Zlepšení interní komunikace – Posílení vnitřních mechanismů pro sdílení informací mezi organizacemi, což umožní rychlejší identifikaci potenciálních hrozeb.

Pravidelný monitoring veřejného mínění – Důsledné sledování reakcí veřejnosti a médií na aktivity organizace, aby bylo možné předejít krizovým situacím ještě předtím, než nastanou.

Další školení krizového týmu – Pravidelné tréninky a simulace krizových scénářů, které pomáhají týmům reagovat efektivněji a koordinovaněji.

Větší důraz na etiku a transparentnost – Pokud organizace jedná čestně a odpovědně, snižuje tím riziko krizových situací spojených s negativním vnímáním veřejnosti.

Organizace, které se na prevenci krizí aktivně zaměřují, mají nejen menší šanci, že se do krizové situace vůbec dostanou, ale zároveň působí důvěryhodněji vůči veřejnosti. Období po krizi by se proto nemělo brát jen jako uzavření složité situace, ale spíš jako příležitost k tomu nastavit věci lépe do budoucna. Právě tato fáze může výrazně přispět ke zlepšení vnitřního fungování a posílení celkové odolnosti organizace vůči dalším potenciálním problémům (O'Rourke a Smith, 2023).

2.6 Role krizového manažera

Krizový manažer má v organizaci zásadní funkci při zvládání krizových situací. Jeho hlavním cílem je zajistit, aby organizace byla na případné problémy připravená, dokázala na ně adekvátně reagovat a po jejich zvládnutí obnovila svůj běžný provoz. Musí být schopný rychle se zorientovat v dané situaci, rozhodovat pod tlakem a efektivně vést krizový tým. Tím pomáhá minimalizovat dopady krize nejen na fungování organizace, ale i na její veřejný obraz. Zároveň je důležité, aby měl dobrý přehled v oblastech krizového plánování, strategického řízení, komunikace i psychologických dopadech krizových událostí. Kvalitně připravený krizový manažer tak nejen řeší samotnou krizi, ale i předchází jejímu vzniku díky prevenci a včasnému odhalení rizik.

Když k mimořádné situaci skutečně dojde, je na krizovém manažerovi, aby okamžitě zareagoval. V první řadě musí svolat krizový tým, analyzovat situaci a zajistit, aby komunikace uvnitř organizace i směrem ven probíhala koordinovaně a srozumitelně. V této fázi je naprosto klíčové rychlé a přesné rozhodování, stejně jako schopnost přizpůsobit se měnícím se podmínkám. Důležitou součástí jeho práce je i koordinace s vnějšími subjekty – například se státními institucemi, médii nebo složkami integrovaného záchranného systému. K tomu je nezbytné, aby uměl dobře rozdělit úkoly v týmu, měl přehled o celkovém vývoji a dokázal celý proces řídit tak, aby se organizace s krizí co nejlépe vypořádala.

Neméně důležitá je i jeho role v oblasti komunikace. V době krize je totiž zásadní, aby veřejnost dostávala včasné, pravdivé a jasné informace. Krizový manažer proto zajišťuje, že veškerá sdělení směřující ven z organizace jsou jednotná a srozumitelná, což pomáhá předcházet šíření dezinformací a zbytečné panice. Tím se zároveň posiluje důvěra veřejnosti a všech zúčastněných stran. Vedle toho musí myslet také na interní komunikaci – zaměstnanci potřebují mít k dispozici aktuální informace i jasné pokyny, aby věděli, jak v krizové situaci postupovat a cítili se bezpečně (Schwarz, 2015; Holladay, 2022).

2.7 Význam sociálních sítí v krizové komunikaci

Sociální sítě dávají organizacím možnost komunikovat s veřejností přímo, bez závislosti na tradičních médiích, která často slouží jen jako zprostředkovatelé informací. V případě televize, rozhlasu nebo tisku organizace nemá plnou kontrolu nad tím, jak bude její sdělení upraveno nebo podáno. Naopak u sociálních médií může sama rozhodnout, co a jakým způsobem zveřejní, čímž lépe ovlivňuje veřejné vnímání celé situace. Výhodou je nejen rychlé šíření informací, ale také možnost okamžité zpětné vazby od veřejnosti. To je v krizových situacích velmi důležité – organizace tak může rychle reagovat na otázky, vysvětlit nejasnosti nebo předejít šíření nepřesných informací. Komunikace v reálném čase navíc zvyšuje důvěryhodnost a pomáhá udržet kontakt s veřejností i klíčovými partnery (Hartley, 2019; Tomandl, 2020).

2.7.1 Rizika krizové komunikace na sociálních sítích

Jedním z největších problémů spojených s používáním sociálních sítí v krizových situacích je rychlost, s jakou se informace šíří. Zatímco u tradičních médií prochází zprávy určitým schvalovacím procesem, na sociálních sítích se mohou dostat do oběhu prakticky ihned – často bez ověření nebo uvedení do kontextu.

To vytváří prostor pro šíření nepřesných nebo zavádějících informací, které mohou spustit lavinu negativních reakcí. Emočně vypjaté komentáře nebo dezinformace se mohou rychle rozšířit a obrátit veřejnost proti organizaci. Pokud na takovou situaci organizace nezareaguje včas, může rychle přijít o kontrolu nad tím, jak je vnímána, a následné reputační škody mohou být těžko napravitelné. Sociální sítě navíc umožňují každému uživateli vyjádřit svůj názor, což s sebou nese výhodu otevřené diskuse, ale také riziko vzniku nepřehledné a neřízené debaty. To značně komplikuje krizovou komunikaci, protože organizace nemůže ovlivnit všechny reakce, které se v online prostoru objeví.

Aby bylo možné efektivně zvládat krizovou komunikaci v tomto prostředí, je důležité nepodcenit monitoring a být připraven rychle a věcně reagovat. Zároveň by měla mít organizace dopředu připravené komunikační scénáře a pravidla pro zapojování se do veřejné debaty, včetně způsobu moderování diskuzí, které mohou mít negativní dopad (Tomandl, 2020; Hartley, 2019).

2.7.2 Strategie krizové komunikace na sociálních sítích

V momentě, kdy nastane krizová situace, je zásadní, aby organizace co nejrychleji vystoupila s jasným a jednotným vyjádřením. Jakékoli zdržení, váhání nebo dokonce mlčení může mít za následek, že veřejnost začne informace hledat jinde, často u neoficiálních nebo neověřených zdrojů. To výrazně zvyšuje riziko, že se začnou šířit dezinformace, polopravdy nebo spekulace, které mohou organizaci dále poškodit.

Z tohoto důvodu je důležité, aby organizace nepřetržitě sledovala dění na sociálních sítích. Aktivní monitoring umožňuje rychle zachytit negativní reakce, které se mohou zpočátku jevit jako drobné nářžky, ale pokud nejsou včas řešeny, mohou přerůst v rozsáhlou reputační krizi. V praxi se k tomu využívají různé analytické nástroje, které pomáhají sledovat nálady veřejnosti, identifikovat opakující se témata nebo zachytit výskyt organizace v negativním kontextu.

Vedle toho může organizaci v krizové komunikaci výrazně pomoci spolupráce s influencery (osoby formující názory na sítích), nebo ambasadory značky. Pokud má firma předem navázané vztahy s důvěryhodnými osobnostmi, může jejich hlas využít k šíření oficiálních a ověřených informací. Tito lidé totiž často disponují silnou komunitou sledujících, která jim věří, a jejich podpora tak může pomoci zmírnit napětí, ovlivnit veřejné mínění a přispět k obnovení důvěry v organizaci. V krizových momentech tak nejde jen o to, co organizace sděluje, ale také kdo a jakým způsobem dané sdělení předává dál. (Tomandl, 2020; Holladay, 2022).

3 ZÁVĚREČNÁ KAPITOLA TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část práce se nejprve věnuje obecné problematice komunikace. Popisuje její základní formy a typy a zaměřuje se na rozdíl mezi verbální a neverbální složkou, jejich vzájemné propojení a význam pro efektivní přenos informací. Dále rozděluje komunikaci podle směru toku informací, časového hlediska a počtu účastníků. Tento základní přehled slouží jako východisko pro další kapitoly, které už se orientují konkrétně na krizovou komunikaci.

Součástí teoretického rámce je i část věnovaná mediální komunikaci. Zde je rozlišení mezi sociálními sítěmi a tradičními médii. Zatímco sociální sítě dnes umožňují rychlou a přímou interakci s veřejností, nesou také určitá rizika – například šíření dezinformací nebo neřízenou reakci publika. Tradiční média naopak působí stabilněji a bývají vnímána jako důvěryhodnější, zejména v krizových momentech.

V samostatné kapitole se zabývám komunikačními styly podle Jiřího Plamínka – konkrétně kazatelským, soudcovským, programátorským a moderátorským. Každý z těchto stylů má odlišný přístup ke komunikaci a může být vhodný pro jiné situace. Ve spojitosti s krizovým řízením hraje právě volba vhodného stylu důležitou roli v tom, jak bude sdělení přijato a pochopeno. Dále se zaměřuji na komunikační modely, které popisují, jak probíhá přenos zpráv, co ho ovlivňuje a jak může být zkreslený. V práci zmiňuji nejen klasické teorie, ale i moderní modely reagující na digitální prostředí a komunikaci přes sociální sítě.

Stěžejní část teorie se věnuje samotné krizové komunikaci. Vysvětluji, co přesně znamená pojem krize, čím se krizová komunikace liší od běžné a proč je zásadní pro zachování důvěry veřejnosti i reputace organizace. Věnuji se také vývoji krizové komunikace – od tradičních metod až po současný důraz na transparentnost, rychlost a využití digitálních nástrojů. Závěrem teoretické části rozebírám jednotlivé fáze krizové komunikace – přípravnou, reakční a postkrizovou – a uvádím jejich klíčové prvky, jako je plánování, výběr mluvčího nebo komunikace po skončení krize.

Celá teoretická část tak vytváří pevný základ pro pochopení toho, jak funguje komunikace v náročných a nečekaných situacích, a poskytuje oporu pro navazující praktickou část práce.

II PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

Pro praktickou část této diplomové práce, která je zaměřena na zkoumání krizové komunikace, byl zvolen podzemní zásobník plynu Dambořice (PZP Dambořice), který je součástí akciové společnosti Moravských naftových dolů (MND) ve spolupráci s RWE Gas Storage CZ.

4.1 Data organizace PZP Dambořice

Podzemní zásobník plynu Dambořice (viz Obr. 1) je jeden z největších a nejmodernějších zásobníků svého druhu v České republice. Nachází se na Jižní Moravě a jeho kapacita je přibližně 456 milionů m³ zemního plynu. Byl uveden do provozu v roce 2016 a slouží k uložení plynu pro vyrovnání výkyvu spotřeby, ale současně i jako strategická rezerva. Řadí se do plynárenské infrastruktury a přispívá k energetické bezpečnosti České republiky. Jeho lokalizace byla zvolena díky vhodným geologickým podmínkám (www.muzeumropy.cz).



Obrázek 1 - PZP Dambořice

Zdroj: www.muzeumropy.cz

4.2 Historie a informace o PZP Dambořice

Podzemní zásobník plynu Dambořice vznikl přeměnou původního ropného ložiska Dambořice, které bylo objeveno v roce 1986 během geologicko-průzkumných prací. Ložisko má protáhlý tvar ve směru severozápad–jihovýchod, přičemž dosahuje délky přibližně 2,5 km a šířky mezi 0,25 až 0,7 km. Mocnost produktivní části činí přibližně 80 metrů. Od svého objevu až do zahájení konverze zde probíhala těžba ropy a hořlavého plynu. V důsledku poklesu ložiskového tlaku došlo k vytvoření sekundární plynové čepice, do níž byl od roku 1993 zatlačován zemní plyn. Cílem bylo udržet ložiskovou energii, maximalizovat využití ropných zásob a zároveň připravit ložisko pro budoucí přeměnu na podzemní zásobník.

Samotná konverze byla zahájena v roce 2014, na základě výsledků matematických modelů, které určily její průběh a tempo. Náběhové období zásobníku bylo naplánováno tak, aby odpovídalo postupnému útlumu těžby ropy. Územní rozhodnutí ke stavbě bylo vydáno 21. prosince 2012, stavební povolení následovalo 29. dubna 2014 a samotná výstavba začala 21. května téhož roku. Zkušební provoz proběhl mezi 18. dubnem a 31. květnem 2016 a kolaudace se uskutečnila 28. června 2016. Nová technologie pro adsorpční sušení plynu byla zkolaudována v prosinci 2020 a do provozu uvedena 1. ledna 2021.

Po dokončení konverze byly jednotlivé sondy na ložisku přepracovány a nově využity následovně:

Vtlačně-odběrové sondy: Uhřice 24a, 28, 36, 44, 45, 46, 47, 50, 51, 55, 56, 68aH, 71, 72, 73 a 103

Pozorovací sondy v plynové čepici: Uhřice 106

Pozorovací sondy ve vodním zápolí: Uhřice 38a, Z1 a Dambořice 7

Pozorovací sonda v nadloží: Uhřice 34

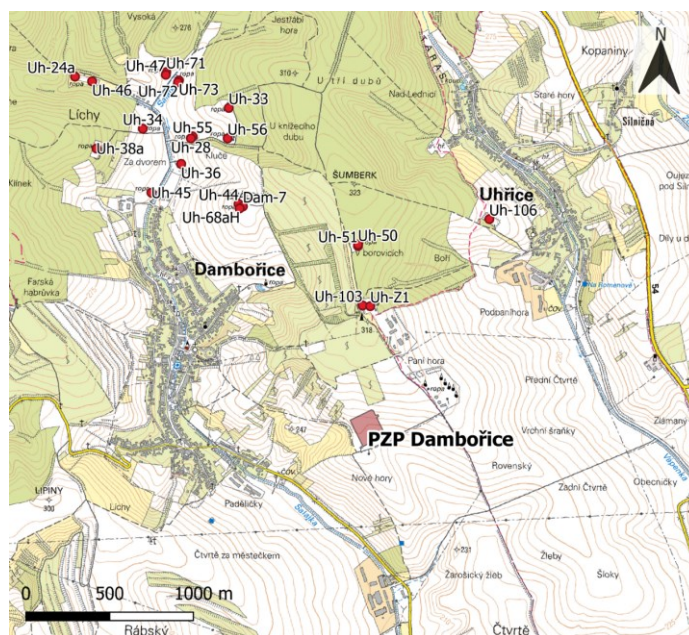
Pozorovací sonda v podloží: Uhřice 33

Zásobník se nachází v Jihomoravském kraji, přibližně 25 km jihovýchodně od Brna, mezi komunikacemi II/381 (Dambořice – Janův dvůr) a I/54 (Znojmo – Dambořice – Kyjov). Od obce Dambořice je vzdálen asi 600 metrů směrem na východ a přibližně 500 metrů jihozápadně od areálu PZP Uhřice. Objekt je situován mimo zastavěné území na plochách dříve využívaných pro zemědělství.

Lokalita leží v oblasti chráněného území pro zvláštní zásahy do zemské kůry Dambořice III, které vzniklo rozdělením původního chráněného území Dambořice II rozhodnutím Ministerstva životního prostředí z 5. března 2014. Tato oblast se nachází v geomorfologické oblasti Středomoravských Karpat, konkrétně zasahuje do severní části Ždánického lesa a jižní části Kyjovské pahorkatiny, v nadmořské výšce 180–402 m. Terén je kopcovitý s hlubokými údolími a různorodým pokrytím – severní část je převážně zalesněná, zatímco ostatní směry jsou využívány převážně zemědělsky.

Technologie zásobníku se nachází v centrálním areálu PZP a propojuje jednotlivé sondy a plynovody. Všechny provozní (vtlačně-odběrové) sondy se nacházejí v okolí Dambořic, do vzdálenosti 2,7 km od hlavního areálu, a jsou napojeny na plynovody DN 250 PN 210. Ty vedou buď ke společnému kolektoru, nebo přímo do hlavního plynovodu DN 400 PN 210, který je dlouhý zhruba 3 100 metrů. Pozorovací sondy jsou rozmístěny na samostatných plochách v okolí Dambořic a tvoří klíčový prvek monitorovacího systému, který sleduje tlakové poměry v ložisku i jeho okolí (nadloží a podloží).

Expediční plynovod DN 500 PN 80 zajišťuje propojení mezi zásobníkem Dambořice a přepravní sítí NET4GAS, přičemž navazuje na plynovod DN 700 PN 77 mezi PZP Uhřetice a měřicí stanicí Brumovice. Spojovací plynovody jsou vybaveny čisticími komorami pro odvod kondenzátu a zabezpečují efektivní tok plynu mezi jednotlivými částmi infrastruktury (Damborský et al., 2023).



Obrázek 2 - Znázornění objektu provozovatele

Zdroj: Zdroj: Damborský et al., 2023

4.3 Hospodaření MND Energy Storage a.s. v roce 2023

Společnost MND Energy Storage a.s. v rámci roku 2023 dosáhla čistého zisku ve výši 133 451 tis. Kč. Klíčovým zdrojem výnosů je provozování podzemních zásobníků plynu, přičemž celková tržba z těchto činností byla 274 726 tis. Kč. Mimo to měla společnost další výnos, a to zejména z poskytování služeb.

Mezi nejvýznamnější náklady se řadí tzv. výkonová spotřeba, která zahrnuje náklady na materiál, energie a další navazující služby s provozem podzemního zásobníku plynu. Další podstatnou položku rovněž tvořily mzdy a odvody na sociální zabezpečení. V rámci roku 2023 byly vytvořeny rezervy na sanace a rekultivace ve výši 10 312 tis. Kč.

Co se týká závazků a majetku, společnost eviduje dlouhodobý hmotný majetek, především samotný zásobník plynu, na který netvoří odpisy. Na konci roku 2023 tvořily jednotlivé závazky vůči partnerům 136 791 tis. Kč. V tomto roce byly nejvýznamnější investice vloženy pro dokončení automatizace kompresorových jednotek, která byla součástí postupu průmyslové automatizace a celkové modernizace provozu.

Ekonomická situace v roce 2023 byla zejména ovlivněna ekonomickou krizí a geopolitickou situací. I takto zasažená společnost si udržela stabilní výsledky ve svém hospodaření. Stávajícím cílem společnosti je poskytování prostor pro skladování zemního plynu (Moravia Gas Storage, 2024).

4.4 Specifika krizové komunikace v oblasti skladování plynu

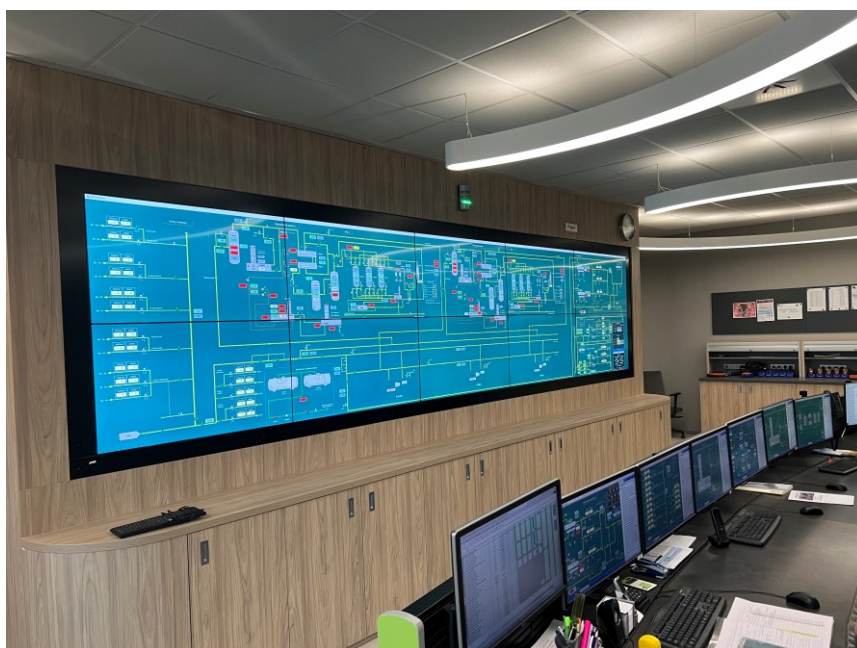
Krizová komunikace v oblasti podzemního skladování plynu, jako je podzemní zásobník plynu Dambořice, klade důraz na včasné, transparentní a srozumitelné informování veřejnosti, samospráv i složek IZS. Vzhledem k technické náročnosti provozu a umístění v blízkosti obytných zón je klíčové budování důvěry a prevence dezinformací. Zásadní je potřeba pravidelné komunikace o bezpečnostních opatřeních, monitorovacích systémech a havarijní připravenosti. V případě incidentu je nezbytná koordinace s místními úřady a rychlé aktivování komunikačních kanálů. PZP Dambořice, jako moderní zásobník, zahrnuje krizové scénáře do provozních plánů a provádí cvičení krizové komunikace v souladu s legislativou a principy ochrany obyvatelstva (Moravia Gas Storage, 2024).

Riziko spojené s provozem

Provoz podzemního zásobníku plynu Dambořice přináší specifická technická a bezpečnostní rizika, která se vážou především k procesům vtláčení a odběru zemního plynu. Vtláčení plynu pod vysokým tlakem do horninového prostředí klade nároky nejen na integritu těžebních a technologických zařízení (sondy, potrubní rozvody, armatury), ale i na geomechanickou stabilitu samotného zásobníkového prostoru. Při sezónním režimu provozu, kdy v létě probíhá plnění a v zimě odběr, dochází k významným změnám tlakových poměrů v ložisku, které mohou ovlivnit těsnost sond nebo chování horninového masivu. Rizika zahrnují i potenciální migraci plynu do jiných geologických vrstev, což je řešeno systémem pozorovacích sond rozmístěných v okolí zásobníku. Ty monitorují tlakové poměry v plynové čepici, podloží, nadloží a vodním zápolí a umožňují tak včasné odhalení jakékoliv nestandardní situace. Celý provoz PZP Dambořice je řízen v souladu s platnou legislativou, podléhá pravidelným technickým revizím, krizovým cvičením a důsledné bezpečnostní kontrole zařízení (Damborský et al., 2023).

5 ANALÝZA VNITŘNÍHO HAVARIJNÍHO PLÁNU

Vnitřní havarijní plán pro PZP Dambořice slouží jako klíčový nástroj řízení rizik a krizové připravenosti v případě vzniku mimořádné události. Obsahuje identifikaci rizik, přehled nebezpečných látek, popis organizační struktury krizového řízení, scénáře možných havárií a postupy pro jejich řešení. Dále stanovuje odpovědné osoby, úkoly zasahujících složek a popisuje komunikační toky s orgány veřejné správy a složkami IZS. Nedílnou součástí jsou i praktické návody k činnosti, mapové přílohy, záznamy o školení a revizích.



Obrázek 3 - Řídící středisko

Zdroj: Vlastní zpracování

5.1 Struktura a obsah dokumentů

Vnitřní havarijní plán pro podzemní zásobník plynu Dambořice představuje komplexní dokument, který systematicky upravuje postupy při vzniku mimořádných událostí. Je rozdělen do několika tematických částí, které spolu vytvářejí funkční rámec krizového řízení, a zároveň nastavují jasnou strukturu krizové komunikace jak v rámci organizace, tak směrem k veřejné správě a integrovanému záchrannému systému.

Informační část slouží jako úvodní přehled, který zahrnuje identifikační údaje o objektu, stručný popis provozní činnosti a okolních podmínek, přehled přítomných nebezpečných látek a hlavních zdrojů rizika. Významná je zde i identifikace osob odpovědných za realizaci

bezpečnostních opatření a komunikaci s vnějšími subjekty – právě tato část představuje klíčový základ pro nastavení komunikačních kanálů v případě havárie, a to jak interně (uvnitř provozovatele), tak směrem k IZS a orgánům veřejné moci.

Pohotovostní část detailně popisuje praktické využití plánu při reálné krizové situaci. Obsahuje seznam všech objektů a zařízení, na které se plán vztahuje, a rovněž specifikuje složení havarijní komise. Tato část přináší jasné rozdělení rolí a odpovědností jednotlivých organizačních složek, což je zásadní i pro řízenou a koordinovanou krizovou komunikaci mezi jednotlivými týmy a mezi dispečinkem zásobníku a záchrannými složkami. Jasně nastavená struktura umožňuje rychlé předávání informací a efektivní rozhodování v čase.

Operativní část obsahuje konkrétní scénáře předvídatelných havárií, jako jsou úniky zemního plynu, požáry či exploze. U každého scénáře jsou popsány příslušné zásahy, prostředky a personální zajištění. Tato část má zásadní význam pro připravenost jednotlivých týmů a zároveň představuje komunikační oporu pro vnější komunikaci – např. při nutnosti informovat obyvatelstvo, samosprávy nebo média o konkrétním typu havárie, jejím rozsahu a přijatých opatřeních.

Mapová a grafická část vizuálně doplňuje celý plán – přehled rozmístění sond, potrubních tras, přístupových cest nebo únikových tras přispívá k efektivní orientaci zasahujících složek a může být využit i jako podklad pro vizuální komunikaci s krizovým štábem nebo složkami IZS.

Dokumentační část se zaměřuje na záznamy o školení zaměstnanců, výsledky cvičných poplachů a systém pravidelné aktualizace plánu. Z hlediska krizové komunikace zajišťuje, že všichni klíčoví pracovníci jsou seznámeni s postupy, jejich rolemi a komunikačními kanály, čímž se minimalizuje riziko zmatků při skutečné havárii.

Závěrečné části dokumentu – ostatní plány řešení mimořádných událostí – doplňují VHP o specifické dokumenty, jako je traumatologický plán, záznamy školení, cvičení a kontrol. Tyto podklady nejen podporují celkovou připravenost, ale slouží také jako důkazní materiál při jednání s úřady nebo při zpětném vyhodnocení krizové komunikace a reakce na incident.

Celkově lze říci, že struktura vnitřního havarijního plánu je navržena tak, aby nejen pokrývala všechny fáze řešení mimořádné události, ale zároveň poskytovala jasně definované komunikační procesy a zajišťovala včasné a věcné informování všech zainteresovaných stran (Damborský et al., 2023).

5.2 Přehled zdrojů rizik

Provoz podzemního zásobníku plynu Dambořice je spojen s řadou identifikovaných zdrojů rizika dále jen ZR, které vyplývají především z charakteru technologie a manipulace se zemním plynem dále jen ZP pod vysokým tlakem. Tyto zdroje jsou umístěny jak v oblasti samotného centrálního areálu dále jen CA zásobníku, tak v okolních provozních plochách jednotlivých sond. Rizika byla vyhodnocena podle metodiky Purple Book, která stanoví množství látky v potrubí jako objem, který proteče za 600 sekund.

Nejpočetnější skupinu rizik tvoří vtlačně-odběrové sondy (např. Uh28, Uh36, Uh45, Uh46, Uh47, Uh55, Uh56, Uh71, Uh72, Uh73, Uh24a, Uh50, Uh51, Uh103, Uh68aH), u kterých byl identifikován typický provozní tlak až 18,5 MPa při teplotě 30 °C. Každá z těchto sond představuje samostatný zdroj rizika s množstvím látky kolem 2,1 tuny ZP. Sondy jsou vybaveny bezpečnostní armaturou typu PPBV (produktions packer ball valve), která slouží k zajištění bezpečnosti při provozu i v případě nouzového odstavení.

Další kategorií jsou pozorovací sondy (např. Uh33, Uh106, UhZ1), jejichž hlavním úkolem je monitoring tlakových a geomechanických poměrů v ložisku, nadloží a podloží. Tyto sondy většinou operují při nižších tlacích (např. 8 MPa u Uh33 či dokonce 0,036 MPa u UhZ1), a nejsou primárně určeny k manipulaci s větším množstvím plynu.

Významnými technologickými uzly z hlediska rizika jsou nadzemní plynovody a zařízení centrálního areálu, jako například vstupní a výstupní části potrubí DN500 z měřicí stanice Brumovice (ZR15) nebo vysokotlaké úseky od kompresorů po připojení ke kolektoru (ZR17, ZR22, ZR23). Zde se pracuje s objemy desítek tun plynu (např. až 160 tun ZP v ZR15), což z těchto zařízení činí kritické body z hlediska havarijní připravenosti. Tyto části jsou provozovány jak v režimu vtlačení, tak i odběru plynu.

Dalšími důležitými součástmi systému jsou nízkoteplotní sušicí jednotky (NTS I a II) a dočišťovací jednotky Silika I a II, kde je manipulováno s plynem pod tlakem až 18,5 MPa v kombinaci s výrazně kolísajícími teplotami (od -50 °C po +330 °C). Tyto provozky jsou důležité pro úpravu plynu do distribuční kvality, ale zároveň představují specifická technologická rizika spojená s extrémními provozními podmínkami.

V zařízení jsou evidovány i nádrže s kondenzátem zemního plynu a menší množství etanolu, který slouží k provozní údržbě sond. Tyto látky, přestože mají menší objem, vyžadují odpovídající zabezpečení včetně dvouplášťových nádrží a záchytných jímek (např. ZR25 až ZR29, ZR37). Celkově lze konstatovat, že systém PZP Dambořice zahrnuje široké spektrum

technologických zařízení, z nichž každé představuje specifické riziko vyplývající z tlaku, teploty, množství látky či funkce v systému. Přestože zařízení splňuje veškeré bezpečnostní požadavky, identifikace těchto rizik slouží jako základ pro efektivní havarijní plánování a krizovou komunikaci (Damborský et al., 2023).

5.3 Krizová komunikace v rámci vnitřního havarijního plánu

Krizová komunikace je jedním z klíčových prvků zvládání mimořádných událostí, zejména v prostředí s vysokým technologickým a bezpečnostním rizikem, jakým je podzemní zásobník plynu Dambořice. V rámci vnitřního havarijního plánu je komunikace mezi jednotlivými aktéry přesně definována – stanovuje hierarchii, přenos informací a formu sdělování pokynů. Jejím cílem je zajistit hladký průběh záchranných a likvidačních prací, správné informování veřejných orgánů a minimalizaci rizik pro osoby, majetek i životní prostředí.

5.3.1 Role jednotlivých pracovníků a organizačních složek

Vnitřní havarijní plán PZP Dambořice detailně definuje personální strukturu a kompetence jednotlivých pracovníků v případě vzniku havárie. Klíčovou postavou je vedoucí likvidace havárie (dále jen VLH), který po obdržení zprávy o mimořádné události okamžitě přebírá řízení záchranných a likvidačních prací. Jeho prvními kroky jsou vyhlášení poplachu, evakuace osob z ohroženého prostoru a aktivace zásahových složek – zejména hlavní báňské záchranné stanice, případně jednotek požární ochrany nebo zdravotnické záchranné služby.

VLH současně organizuje kontrolu přítomnosti osob na základě docházkového systému, vydává pokyny k vypnutí elektrického proudu a posuzuje stav odtlakování technologie s ohledem na bezpečný přístup na místo události. V rámci svých pravomocí také povolává další osoby uvedené v pohotovostní části plánu, vydává příkazy k zajištění potřebných prostředků a koordinuje veškeré další činnosti dle operativní části VHP.

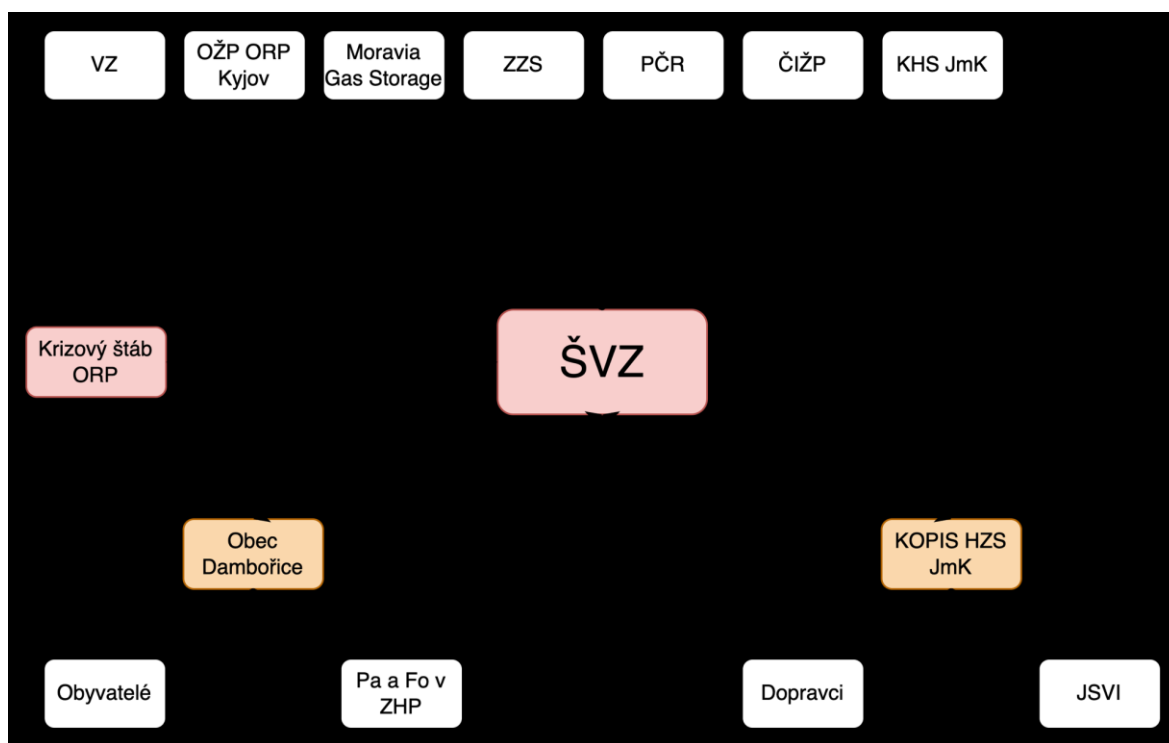
V jeho nepřítomnosti přebírá odpovědnost zástupce VLH (dále jen ZVLH), který disponuje stejnými pravomocemi a je připraven převzít velení na základě písemného pověření. Pokud nejsou přítomni ani VLH, ani jeho zástupce, přebírá řízení situace inspekční služba, která zároveň vyhláší poplach a plní první krizová opatření až do příjezdu odpovědných osob.

Specifické úkoly mají i technicko-hospodářští pracovníci, jako například bezpečnostní technik, který zajišťuje pomoc postiženým, předává informace o vývoji situace příslušným osobám a upozorňuje na nedodržování bezpečnostních opatření. Dále zajišťuje stravování,

ubytování a omezení přístupu nepovolaných osob do nebezpečné zóny. Energetik naopak zajišťuje provoz elektrických zařízení, organizuje činnost elektrikářů a dbá na spolehlivý provoz telekomunikační techniky.

Ostatní zaměstnanci se podřizují vydaným příkazům VLH nebo osob jím pověřených bez ohledu na jejich běžné pracovní zařazení. Všichni jsou zároveň povinni nahlásit jakýkoliv výskyt nebo příznaky havárie, které zpozorují.

VLH má také pravomoc svolat havarijní komisi, jejímž úkolem je poskytnout odborné konzultace týkající se technických, provozních nebo environmentálních aspektů havárie. Tato komise je složena z odborníků různých oblastí a podílí se na rozhodovacím procesu během zásahu (Damborský et al., 2023).



Obrázek 4 - Štáb velitele zásahu

Zdroj: Vlastní zpracování.

5.3.2 Komunikační struktura a informační toky

Jedním ze základních předpokladů pro zvládnutí mimořádné události je nastavení srozumitelného a funkčního komunikačního systému (viz Tabulka 1). V případě PZP Dambořice je krizová komunikace organizována na několika úrovních a tvoří páteř celého zásahového a řídicího procesu. Od počáteční reakce po evidenci provedených kroků je důležité, aby byly všechny informace předávány jasně, včas a prověřenými kanály.

Klíčovým místem, odkud jsou veškeré aktivity řízeny, je stanoviště vedoucího likvidace havárie. Ten zde nejen rozhoduje o konkrétních opatřeních, ale také dbá na to, aby byly všechny pokyny a hlášení evidovány – a to jak písemně, tak formou zvukového záznamu. Každý příkaz je opatřen údajem o čase a osobách, které ho předaly a přijaly. Pokud se používají prostředky dálkové komunikace, například vysílačky nebo telefon, je nezbytné, aby příjemce sdělení zopakoval, čímž se ověřuje jeho správné pochopení.

Vedoucí komunikuje přímo s integrovaným záchranným systémem, tedy hasičským sborem, záchrannou službou a policií. Součástí jeho úkolu je také poskytovat jim průběžné informace o vývoji situace a dosavadních provedených krocích. Podle typu havárie pak dále informuje provozní odborníky, jako jsou ekolog, zástupce představenstva nebo bezpečnostní technik.

V situaci, kdy je vedoucí likvidace havárie nepřítomen a řízení převzala inspekční služba, přebírá tato role i veškerou krizovou komunikaci. Navazuje spojení nejen s dispečinkem podzemního zásobníku plynu Dambořice, ale i s dalšími relevantními subjekty – například dispečinkem Moravských naftových dolů nebo podzemního zásobníku plynu Uhřice. Dispečerská stanoviště pak dále zajišťují komunikaci s veřejnou správou, včetně Obvodního báňského úřadu, krajských a obecních úřadů (např. Dambořice, Uhřice, Žarošice).

Nedílnou součástí komunikačního systému je povinnost VLH vést úplný a přehledný záznam všech událostí – od prvních příkazů až po závěrečné vyhodnocení. Tento chronologický přehled je důležitý nejen pro vnitřní kontrolu, ale i pro případné externí šetření a vyhodnocování zásahu.

Z pohledu řízení osob v areálu je významná i fyzická organizace prostoru. Zaměstnanci se po vyhlášení poplachu shromažďují v provozní budově, zatímco návštěvníci nebo externí osoby jsou směřovány na parkoviště před hlavním vstupem. Toto opatření napomáhá lepší orientaci v pohybu osob a zajišťuje přehled o jejich přítomnosti na bezpečných stanovištích.

Celý komunikační systém stanovený v rámci VHP je nastaven tak, aby umožňoval jak rychlé rozhodování, tak efektivní sdílení informací mezi všemi dotčenými subjekty. Zajišťuje tak

nejen plynulý průběh zásahu, ale i minimalizaci škod a bezpečnost všech zúčastněných (Damborský et al., 2023).

Tabulka 1 - komunikační struktura

Odesílatel	Příjemce	Předávané informace	Kategorie kontaktu
Dispečer / Inspekční služba	VLH	Zpráva o havárii	Bezodkladně
VLH	Pohotovost HBZS Hodonín	Oznámení havárie	Bezodkladně
VLH	ZVLH č. 1	V případě nepřítomnosti VLH	Bezodkladně (pokud VLH nepřítomen)
VLH	ZVLH č. 2	V případě nepřítomnosti VLH	Bezodkladně (pokud VLH nepřítomen)
VLH	Jednotky IZS (HZS, ZZS, Policie ČR)	Oznámení havárie, žádost o zásah	Dle druhu havárie
VLH	Osoby dle rozhodnutí VLH	Dle konkrétní situace	Dle rozhodnutí VLH
VLH	Ekolog	Oznámení o vzniku havárie	Musí být informován o vzniku havárie
VLH	Svazový inspektor BP	Oznámení o vzniku havárie	Musí být informován o vzniku havárie
VLH	Dispečink MND / PZP Uhřetice	Zpráva o havárii	Musí být informován o vzniku havárie
VLH	Orgány státní správy (OBÚ, ČIŽP, KÚ, obce)	Oznámení o vzniku havárie	Musí být informován o vzniku havárie
Legenda: ☐ Bezodkladně ☐ Dle druhu havárie ☐ Dle rozhodnutí VLH ☐ Informován o vzniku havárie			

Zdroj: Damborský et al., 2023

6 ANALÝZA VNĚJŠÍHO HAVARIJNÍHO PLÁNU

Vnější havarijní plán tvoří klíčový dokument krizového řízení, který se zaměřuje na zvládání mimořádných událostí s možným dopadem mimo areál provozovatele – tedy na ochranu obyvatelstva, životního prostředí a veřejného pořádku v širším územním kontextu. Zatímco vnitřní havarijní plán se soustředí především na vlastní zařízení a zaměstnance, vnější plán vytváří rámec pro spolupráci provozovatele s orgány veřejné správy, složkami integrovaného záchranného systému a samosprávou dotčených obcí.

Vnější havarijní plán se zabývá způsobem zapojení jednotlivých složek do procesu reakce na havárii, jejich vzájemnou koordinací a systémem informování veřejnosti. Cílem této kapitoly je zhodnotit, jak je nastaven mechanismus řízení krizové situace s přesahem mimo areál podzemního zásobníku plynu a jaké nástroje a komunikační kanály jsou připraveny pro minimalizaci rizik a ochranu osob nacházejících se v ohroženém území.

6.1 Zapojení složek IZS

Složky integrovaného záchranného systému tvoří nedílnou součást vnějšího havarijního plánu a jsou aktivovány v případě, kdy dojde k havárii přesahující rámec běžného provozu PZP. Jejich úkolem je zajistit rychlou, profesionální a koordinovanou reakci na vzniklou situaci. Do systému IZS jsou standardně zahrnuty Hasičský záchranný sbor (dále jen HZS), zdravotnická záchranná služba (dále jen ZZS) a Policie České republiky (dále jen PČR). Z hlediska postupu zásahu mají složky IZS přesně stanovený režim vstupu do areálu. Hasiči nevjíždějí automaticky do prostoru PZP Dambořice, ale shromažďují se na předem určeném shromaždišti mimo areál zásobníku. Tento postup je zvolen z důvodu bezpečnosti, orientace v situaci a přehlednosti pohybu složek v krizovém prostoru. Vjezd do samotného areálu je umožněn až po povolení vedoucím likvidace havárie, který zhodnotí situaci a vyhodnotí, zda je vstup bezpečný a nezbytný.

Vedoucí likvidace havárie je hlavní odpovědnou osobou v objektu během mimořádné události. Jeho role spočívá zejména v hluboké znalosti technologie a provozních specifik daného zařízení, což z něj činí nepostradatelného partnera pro spolupráci s velitelem zásahu HZS. VLH komunikuje s velitelem zásahu, poskytuje mu technické informace a zpřístupňuje provozní dokumentaci potřebnou pro správné rozhodování. Zatímco VLH se soustředí na vnitřní koordinaci zásahu v rámci zařízení a poskytuje expertní vstupy, velitel zásahu HZS rozhoduje o způsobu zásahu, volbě taktiky a použitých prostředků k likvidaci havárie. Tato dělba jednotlivých kompetencí je klíčová pro zachování bezpečnosti a efektivity zásahu.

Hasičský záchranný sbor organizuje evakuaci, zabezpečuje technická zařízení, provádí hašení a v případě potřeby měří koncentrace uniklých látek. Zdravotnická záchranná služba zasahuje při výskytu zraněných osob, přičemž zajišťuje jejich třídění, poskytnutí první pomoci a převoz do zdravotnických zařízení. Policie ČR zabezpečuje oblast proti vstupu nepovolaných osob, reguluje dopravu a asistuje při evakuaci a zajištění veřejného pořádku. V případě rozsáhlé havárie, která přesahuje možnosti řešení na místě, může být aktivován krizový štáb, do něhož jsou začleněni zástupci jednotlivých složek IZS, provozovatele, krajského úřadu a dalších dotčených orgánů. Tento štáb přebírá řízení situace na širší úrovni a zajišťuje koordinaci zásahu, komunikaci s médii i strategické rozhodování v rámci ochrany obyvatelstva a infrastruktury.

Fungování IZS v rámci vnějšího havarijního plánu PZP Dambořice je postaveno na přesných pravidlech a odpovědnostech. Klíčovým prvkem je komunikace – ať už mezi samotnými složkami IZS, tak mezi záchrannými týmy a provozovatelem zařízení. Pravidelná cvičení připravenosti hrají důležitou roli v udržování operativní způsobilosti celého systému (HZS ČR, 2023).

6.1.1 Specifika zásahu a zásady bezpečnosti

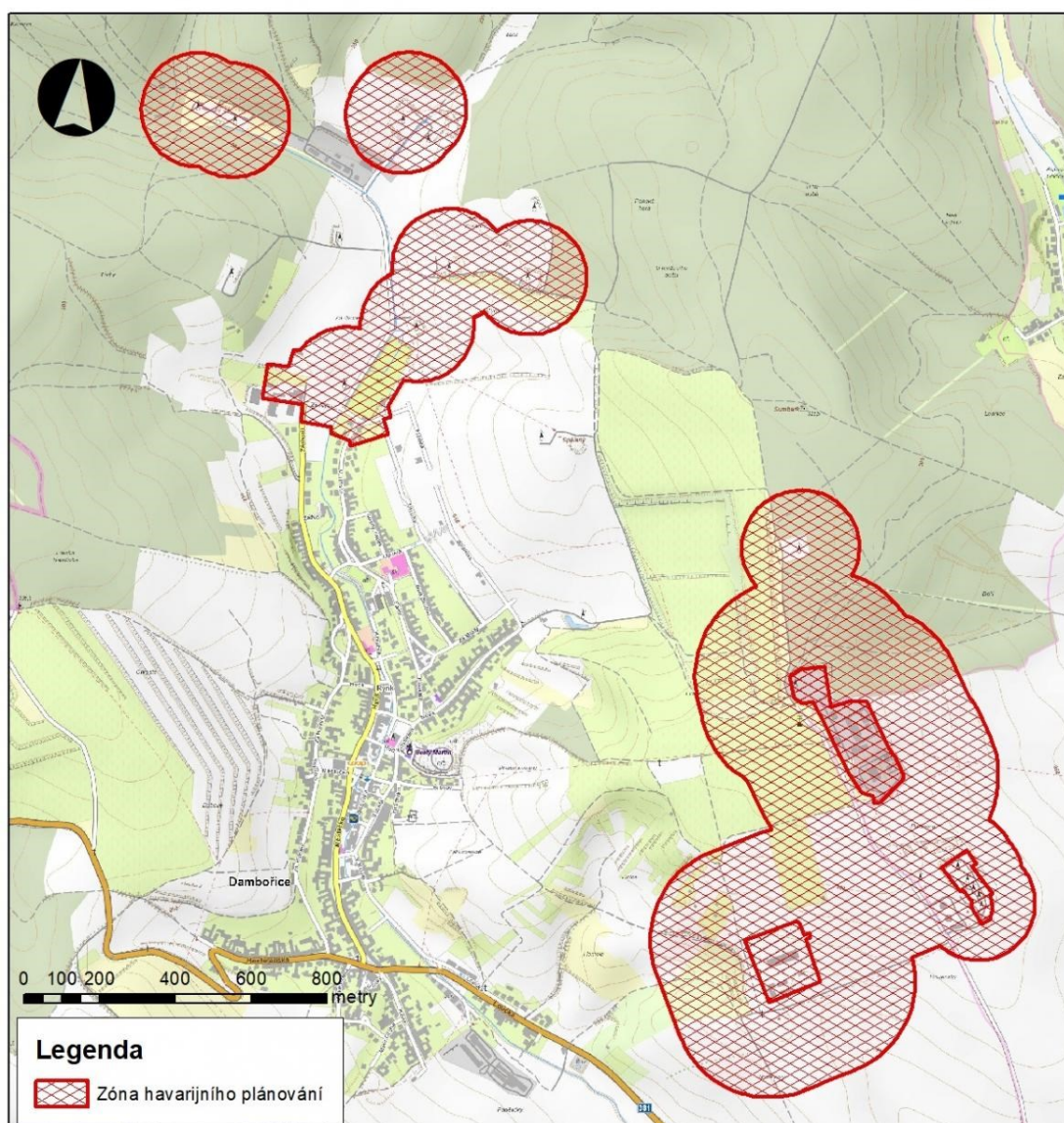
Každá havárie, která nastane v areálu PZP Dambořice, podléhá povinnosti hlášení. Neznamená to však, že ve všech případech automaticky vyjíždějí složky integrovaného záchranného systému. Pokud je rozsah události menšího charakteru a lze ji efektivně vyřešit vlastními silami provozovatele bez ohrožení zdraví osob nebo okolního prostředí, zůstává zásah v režii interních pracovníků. Vnější složky jsou informovány, ale do zásahu se fyzicky nezapojují.

V situacích, kdy se jedná o závažnější technologickou havárii – například únik zemního plynu z poškozené sondy nebo jiného zařízení pod vysokým tlakem – přebírá řešení události ve spolupráci s provozovatelem hlavní báňská záchranná služba (dále jen HBZS). Ta se specializuje na technické zásahy v podmínkách těžebních a zásobníkových provozů, kde je nutná znalost technologie i specifických bezpečnostních opatření. Zásah HBZS probíhá vždy za přítomnosti jednotek Hasičského záchranného sboru, které zajišťují vnější ochranu prostoru, regulaci pohybu osob a případné hašení či chlazení prostoru.

Při úniku plynu pod vysokým tlakem je zásah výrazně náročnější nejen technicky, ale i komunikačně. Hluk způsobený proudem plynu v kombinaci s nutností nosit chrániče sluchu prakticky znemožňuje běžnou verbální komunikaci mezi zasahujícími pracovníky.

V takových podmínkách je běžnou praxí využívat gesta, posunky a předem domluvené signály, které umožní základní dorozumívání bez potřeby slovního kontaktu. Tento styl komunikace je nutné mít předem natrénovaný, protože v ostrém provozu na něj není prostor.

Zároveň je při podobných typech zásahu nezbytné používat výhradně zařízení, která nevytvářejí statickou elektřinu a jsou bezpečná pro použití v prostředí s nebezpečím výbuchu. Vysílačky, svítilny a další přístroje musí být certifikované do prostředí typu Ex, což je standardní označení pro zóny s výbušnou atmosférou. Jednotky HZS pak často využívají vodní mlhu k ovlažování okolí místa úniku, což pomáhá snížit riziko možnosti vznícení plynu např. od jiskry nebo jiného iniciačního zdroje (HZS ČR, 2023).



Obrázek 5 - Zóna havarijního plánování

Zdroj: Moravia Gas Storage a.s.

6.2 Role orgánů veřejné správy

V systému vnějšího havarijního plánování sehrávají důležitou úlohu také orgány veřejné správy, které zabezpečují koordinaci opatření v území, podporují krizové řízení a v případě potřeby přebírají odpovědnost za rozhodování v širším regionálním rámci. Jejich role se nejvíce projevuje tehdy, pokud havárie překročí možnosti zásahu provozovatele a složek IZS přímo na místě události.

Krajský úřad hraje roli garanta plánovací dokumentace a zároveň zajišťuje širší koordinaci, pokud by havárie zasáhla více obcí nebo infrastrukturu nadregionálního významu. V jeho gesci je také schvalování vnějšího havarijního plánu a případná aktivace krajského krizového štábu.

Důležitou složkou veřejné správy jsou obce s rozšířenou působností, které mohou v případě větší události aktivovat krizový štáb, jenž zahrnuje zástupce IZS, obcí, provozovatele, hygienické služby a dalších zainteresovaných subjektů. Tento štáb přebírá koordináční a rozhodovací funkci, včetně organizace evakuace, zajištění ubytování nebo komunikace s veřejností.

Obecní úřady přímo dotčených obcí, konkrétně Dambořice a Uhřetice, hrají ve vnější havarijní připravenosti klíčovou roli zejména z hlediska kontaktu s obyvatelstvem. Společnost Gas Storage CZ má povinnost tyto obce bezodkladně vyrozumět v případě mimořádné události, která by mohla zasáhnout jejich území. Po přijetí informace je na starostech jednotlivých obcí, aby neprodleně aktivovali dostupné informační kanály. Základním a povinným prostředkem je vyhlášení informace místním rozhlasem. Roli v krizové komunikaci hraje i Obvodní báňský úřad, který je informován provozovatelem a podílí se na odborném posouzení situace a kontrole souladu postupu s legislativou v oblasti důlního dozoru a bezpečnosti práce v podzemí (HZS ČR, 2023).

6.3 Informování obyvatelstva a okolních obcí

Informování obyvatelstva představuje v rámci krizové komunikace jednu z nejzásadnějších oblastí, zejména pokud mimořádná událost zasahuje nebo ohrožuje území mimo samotný areál PZP Dambořice. Efektivní přenos informací směrem k veřejnosti je klíčový pro ochranu života, zdraví a majetku a zároveň slouží jako nástroj prevence paniky a neřízených reakcí. Základním komunikačním prostředkem je v tomto ohledu místní rozhlas, který se používá k okamžitému varování obyvatel v postižených nebo potenciálně ohrožených

obcích. Tento způsob předávání je definován přímo v rámci vnějšího havarijního plánu a umožňuje okamžité oslovení většiny obyvatel. Přesná formulace pro vyhlášení bývá předem stanovena v textové šabloně, která se následně přizpůsobuje podle charakteru události. Vyhlášení provádí starosta nebo jiná pověřená osoba po vyrozumění provozovatelem nebo složkami IZS.

Vedle toho obce využívají také další komunikační nástroje, které rozšiřují dosah a doplňují oficiální sdělení. Další způsoby informování občanů jsou již v kompetenci jednotlivých obcí – běžně se využívají moderní technologie jako jsou obecní webové stránky, Facebook profily obcí, televizní infokanál nebo SMS rozesílky. Cílem je co nejrychlejší a nejširší šíření informací s ohledem na aktuální situaci, doporučená opatření a případná omezení. Pro zajištění spolehlivosti celého systému informování je nezbytná koordinace mezi provozovatelem PZP Dambořice, obcemi a složkami IZS. Obce musí být připraveny nejen na rychlé šíření informací, ale i na odpovídající komunikaci s občany, kteří se budou obracet s dotazy či žádostmi o upřesnění situace. K tomu slouží i Plán vyrozumění, který vymezuje, koho, kdy a jakým způsobem je třeba informovat (HZS ČR, 2023).

6.3.1 Plán vyrozumění

Plán vyrozumění tvoří klíčovou součást systému informování veřejnosti a koordinace zásahu při mimořádné události. Jeho úkolem je zajistit, aby byly ve správném pořadí a co nejrychleji informovány všechny relevantní subjekty – ať už přímo zasahující, nebo ty, které plní podpůrné, organizační či informační úlohy.

Základem je seznam kontaktů na subjekty podílející se na řešení události, který zahrnuje zejména složky IZS, provozovatele zásobníku, krizové štáby a zástupce dotčených obcí. Tyto kontakty musí být aktuální, přehledně dostupné a pravidelně ověřované. Zvláštní důraz je kladen na přesnost údajů a schopnost okamžitého spojení i v podmínkách technických omezení. Součástí systému vyrozumění jsou rovněž subjekty zapojené do evakuace, jako například Krajské ředitelství Policie Jihomoravského kraje, které zajišťuje uzávěry komunikací a zón, nebo Základní škola Dambořice, která je předem určena jako záchytné a shromažďovací místo pro evakuované osoby.

Vedle přímých účastníků zásahu je nutné informovat i další instituce, které se podílejí na monitoringu, ochraně veřejného zdraví nebo životního prostředí. Mezi tyto subjekty patří krajská hygienická stanice, Povodí Moravy a další správní orgány, jejichž činnost může být

havárií ovlivněna. Jejich informování slouží k aktivaci návazných opatření – například sledování kvality ovzduší, vody nebo vydávání doporučení pro veřejnost.

Součástí plánu je rovněž systém varování obyvatelstva prostřednictvím varovného signálu. V případě vzniku závažné havárie v areálu provozovatele, např. při úniku nebezpečných látek či zplodin hoření, je veřejnost upozorněna spuštěním akustického signálu „všeobecná výstraha“, tedy kolísavým tónem sirény po dobu 140 vteřin. Tento signál je veřejnosti známý a je v souladu s metodikou varování obyvatelstva v České republice. Jeho vyhlášení slouží k okamžitému zpozornění a připravenosti na přijetí dalších pokynů (HZS ČR, 2023).

V případě výpadku elektrické energie, a tím i odstavení stacionárních sirén z provozu, je pro tyto účely k dispozici mobilní siréna, kterou zajišťuje Hasičský záchranný sbor. Tento prostředek umožňuje varovat obyvatelstvo i v případě poruchy infrastruktury a zvýšit tak celkovou odolnost systému varování. Součástí systému varování je také tísňová hlášení, která vyhláší starostové obcí nebo jiná pověřená osoba pomocí místního rozhlasu. Text hlášení je předem připraven v šabloně, která se podle potřeby upravuje. Níže je uveden vzor tísňové informace:

VZOR TÍŠŇOVÉ INFORMACE

„Vážení občané, věnujte pozornost následující zprávě.

Dnes v [čas] došlo k úniku [druh nebezpečné látky] z objektu Moravia Gas Storage, PZP Dambořice.

Událostí jsou ohroženy [výčet ulic / ohraničený prostor]. Jsou prováděna opatření ke snížení následků.

Řiďte se těmito pokyny:

- nacházíte-li se v blízkosti vzniku mimořádné události, ihned se vzdalte a ukryjte se v nejbližší budově,*
- při opuštění ohroženého prostoru si chraňte zejména dýchací cesty (použijte kapesník, příp. jinou látku),*
- pokud jste v budovách, uzavřete a utěsníte okna, dveře a všechny ventilační otvory, vypněte všechna ventilační zařízení,*
- pokud vám to situace dovolí, poskytněte pomoc nemocným a starším spoluobčanům. Pozornost věnujte i dětem bez dozoru,*
- mějte zapnutý radiopřijímač s naladěnou stanicí [doplnit frekvenci], věnujte pozornost i místnímu rozhlasu a rozhlasovým vozům,*
- okna neotvírejte, nevycházejte z budov,*
- řiďte se pokyny orgánů obce a záchrannářů. Informace: ohrožený prostor bude označen a strážěn policií“ (HZS ČR, 2023).*

Plán vyrozumění zároveň počítá s tím, že každý občan má právo získat ověřené a aktuální informace o mimořádné události. Za tímto účelem jsou určeny kontaktní osoby, které mohou informace poskytovat. Jedná se zejména o zástupce společnosti Gas Storage CZ (provozovatele) a tiskového mluvčího HZS, kteří vystupují jako oficiální komunikační prostředek směrem k veřejnosti i médiím. Fungující a důvěryhodná komunikační strategie v rámci plánu vyrozumění je nezbytná pro zvládnutí mimořádné události bez zbytečných zmatků či šíření neověřených zpráv. Pravidelná aktualizace kontaktů, zkoušky systému varování a školení osob odpovědných za předávání informací tvoří základ efektivní krizové komunikace (HZS ČR, 2023).

7 ANALÝZA RIZIK

Tato kapitola se zaměřuje na posouzení rizik souvisejících s krizovou komunikací mezi provozovatelem, okolními obcemi a místním obyvatelstvem. Pro tento účel budou využity metody SWOT, What if a matice rizik, které umožní analyzovat silné a slabé stránky systému, rozpracovat konkrétní krizové scénáře a následně vyhodnotit jejich závažnost. Cílem je pomocí těchto nástrojů lépe porozumět možným slabým místům v přenosu informací a identifikovat oblasti, kde je vhodné navrhnout preventivní nebo zlepšující opatření. Výsledky této části budou sloužit jako základ pro další návrhy a doporučení v oblasti krizové komunikace.

7.1 Metoda SWOT

SWOT analýza je metoda, která slouží k identifikaci rizik a současně poskytuje přehled o vnitřních i vnějších faktorech ovlivňujících fungování daného systému. Její princip spočívá v rozdělení hodnocení do čtyř oblastí:

- silné stránky,
- slabé stránky,
- příležitosti,
- hrozby.

Díky své jednoduchosti a srozumitelnosti je tato metoda často využívána jako vstupní krok k hlubší analýze. I když se nejedná o deduktivní nástroj pracující s přesnými daty, umožňuje na základě odborného posouzení a znalosti prostředí rychle identifikovat potenciální slabiny a rizika.

V této práci je SWOT analýza využita k posouzení systému krizové komunikace zařízení PZP Dambořice. Hodnocení vychází nejen ze studia vnitřních a vnějších havarijních plánů, ale také z poznatků získaných při konzultacích se zástupci provozovatele a Hasičského záchranného sboru. Analýza se zaměřuje zejména na to, jak je zajištěno předávání informací v případě mimořádné události, jak funguje komunikace směrem k obyvatelstvu přilehlých obcí a kde se mohou nacházet slabá místa, která by mohla ohrozit účinnost krizové reakce (Vargová, 2018).

Tabulka 2 - SWOT Analýza

Silné stránky • Propracovaný systém vyrozumění • Spolupráce s IZS • Zapojení obcí do systému vyrozumění • Mobilní sířena HZS jako záložní řešení při výpadku elektřiny • Pravidelná aktualizace plánovací dokumentace	Slabé stránky • Závislost na elektrické energii • Riziko selhání lidského faktoru • Omezený dosah místního rozhlasu • Chybějící zpětná vazba od obyvatelstva • Omezené množství pravidelných cvičení • Různá míra připravenosti a technického vybavení jednotlivých obcí
Příležitosti • Využití moderních technologií – aplikace, SMS rozesílky, web • Zvýšení počtu školení a cvičení • Lepší integrace obcí do systému krizového řízení (sjednocení) • Možnost rozšířit šíření informací přes regionální média a sociální sítě • Implementace digitálních hlásičů	Hrozby • Výpadek elektrické energie • Nedostatečná informovanost nebo panika obyvatel • Technické poruchy varovných zařízení • Snížená dostupnost zástupců obcí • Přetížení komunikačních kanálů

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě provedené analýzy lze navrhnout několik kroků ke zlepšení krizové komunikace v PZP Dambořice. Klíčové je snížit závislost na elektrické energii, např. využitím záložních zdrojů. Dále je vhodné zvýšit počet školení a cvičení, do kterých budou zapojeny i okolní obce. Přínosné by bylo sjednotit technické vybavení obcí a zavést jednotná pravidla pro komunikaci.

7.2 Metoda What if

Na základě poznatků získaných z předchozích konzultací se zástupci Hasičského záchranného sboru a pracovníky zapojenými do krizové komunikace v rámci PZP Dambořice byla zpracována What if analýza, která shrnuje nejpravděpodobnější rizikové scénáře. Tato metoda byla využita k systematickému záznamu možných situací, jejich následků a návrhů odpovídajících opatření. Výsledná tabulka slouží jako přehledný nástroj pro zhodnocení připravenosti systému krizové komunikace a identifikaci oblastí, které mohou být z hlediska bezpečnosti a informovanosti obyvatel potenciálně problematické.

Cílem této analýzy bylo nejen popsat konkrétní situace, které mohou při mimořádné události nastat (např. výpadek elektrické energie, selhání varovného systému nebo opožděná reakce obcí), ale především navrhnout praktická opatření, která mohou pomoci tato rizika

minimalizovat. Výsledky této metody zároveň slouží jako podklad pro další kroky, jako je tvorba matice rizik, návrh preventivních strategií a posílení krizové připravenosti jednotlivých subjektů zapojených do systému (Vargová, 2018).

Tabulka 3 - What if

Poř.	What if (Co když...)	Možný následek	Návrh opatření
1.	...dojde k výpadku elektrické energie	Neaktivují se sirény, JSVI nebude funkční	Zavést záložní zdroje, mobilní sirény HZS
2.	...dojde k lidské chybě při aktivaci varování	Výstraha není vydána v čas nebo vůbec	Školení, předpřipravená hlášení, zastupitelnost
3.	...nebude rozhlas slyšet ve všech částech obce	Někteří obyvatelé nebudou varováni	Rozšířit pokrytí, využít SMS, web, infokanál
4.	...zpětné ověření, zda výstraha dorazila	Nejasnost, zda byly obyvatelé skutečně varováni	Zavést zpětnou vazbu, dotazníky, potvrzení v aplikacích
5.	...se nebude provádět pravidelné cvičení	Nízká připravenost zúčastněných subjektů	Stanovit plán cvičení, zapojení veřejnosti a obcí
6.	...některá z obcí nebude mít dostatečné vybavení	Zpoždění nebo neefektivní varování	Sjednocení vybavení, metodická podpora obcím
7.	...nebude využit potenciál digitálních technologií	Komunikace bude pomalejší a méně dostupná	Zavedení SMS systému, obecní aplikace, web notifikace
8.	...nedojde k lepšímu zapojení obcí do krizového řízení	Komunikace mezi obcí a provozovatelem bude pomalá	Vytvoření vyrozumívání prostředků, trénink pověřených osob
9.	...se nevyužijí sociální sítě a regionální média	Nižší informovanost části obyvatelstva	Aktivní správa obecních zařízení, využití TV a rádia
10.	...technické zařízení (sirény JSVI) selže	Výstraha se neprovede	Záložní řešení (mobilní zařízení), pravidelné testování
11.	...se nepodaří kontaktovat pověřené osoby	Zpoždění přenosu informací a varování	Stanovit více zástupců v krizovém plánu, sdílet kontaktní seznamy
12.	...dojde k přetížení komunikačních kanálů	Zpoždění nebo selhání přenosu zpráv	Vytvoření paralelní komunikační cesty

13.	...obyvatelé neobdrží včasnou a srozumitelnou informaci	Panika, chaos, snížená efektivita opatření	Vzorové hlášení, informování veřejnosti, praktická cvičení
-----	---	--	--

Zdroj: Vlastní zpracování

7.3 Matice rizik

Matice rizik je praktický nástroj, který slouží k hodnocení a vizualizaci rizik na základě jejich pravděpodobnosti výskytu a dopadu na systém nebo organizaci. Kombinací těchto dvou faktorů je možné jednotlivá rizika zařadit do matice a přidělit jim rizikové skóre, které pomáhá určit, jak vážné dané riziko je a jakou prioritu by mělo mít při řešení.

Tento postup umožní lépe porozumět závažnosti jednotlivých ohrožení spojených s krizovou komunikací a zároveň usnadnit stanovení toho, na které oblasti je nutné se při návrhu preventivních a bezpečnostních opatření zaměřit.

Postup stanovení rizikového skóre vychází z násobení dvou základních faktorů – pravděpodobnosti výskytu a dopadu daného rizika. Pravděpodobnost i dopad je vyjadřována číselně v rozsahu od 1 do 5, kde vyšší hodnota znamená buď větší pravděpodobnost výskytu, nebo závažnější následky pro daný systém. Tímto způsobem lze jednotlivá rizika kvantitativně porovnat a určit jejich relativní význam pro další rozhodování (Vargová, 2018).

V tabulce č. 4 je uvedeno rozdělení míry závažnosti dopadu rizik do pěti kategorií. Každá úroveň je označena písmenem a doplněna slovním popisem, který vystihuje její vliv na průběh krizové komunikace. Škála začíná bezvýznamným dopadem, který systém nijak neovlivní, a končí katastrofickým narušením. Toto hodnocení slouží jako základ pro následné zařazení scénářů do matice rizik a pomáhá určit prioritu řešení jednotlivých hrozeb.

Tabulka 4 - Matice rizik (Míra závažnosti)

Hodnota	Míra závažnosti	Dopad
B	Bezvýznamný	Neovlivňuje průběh žádným způsobem
M	Malý	Mírné nesrovnalosti oproti běžnému postupu
S	Střední	Významné narušení oproti běžnému postupu
V	Velký	Má zásadní vliv na funkčnost systému
K	Katastrofický	Významné narušení průběhu

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnocení pravděpodobnosti je v tabulce č. 5 rozděleno do pěti úrovní, od nepravděpodobných až po vysoce pravděpodobné situace. Každá úroveň je popsána slovně a vyjadřuje, jak reálný je vznik daného rizika. Toto členění slouží k přesnějšímu zařazení rizik do matice a k určení jejich priorit při řešení.

Tabulka 5 - Matice rizik (Pravděpodobnost)

Hodnota	Pravděpodobnost	Možnost vzniku
1.	Nepravděpodobný	Možnost vzniku je takřka vyloučena
2.	Málo pravděpodobný	Možnost vzniku je velice malá
3.	Možné	Možnost vzniku může nastat
4.	Pravděpodobné	Možnost, že situace nastane
5.	Vysoce pravděpodobné	Velká pravděpodobnost že situace vznikne

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnota rizika uvedená v tabulce č. 6, která vyjadřuje úroveň nebezpečí konkrétních situací, je vypočtena jako násobek zvolené míry dopadu a pravděpodobnosti jejich výskytu.

Tabulka 6 - Matice rizik

PRAVDĚPODOBNOST ↑		DOPAD ⇒				
		B Bezvýznamný	M Malý	S Střední	V Velký	K Katastrofický
	1. Nepravděpodobný	1	3	6	10	15
	2. Málo pravděpodobný	2	5	9	14	19
	3. Možné	4	8	13	18	22
	4. Pravděpodobné	7	12	17	21	24
	5. Vysoce pravděpodobné	11	16	20	23	25

Zdroj: Vlastní zpracování

Vyhodnocení

V následující tabulce jsou uvedeny rizikové scénáře vzniklé na základě metody What if. Ke každému scénáři byla přiřazena pravděpodobnost výskytu a závažnost dopadu na systém krizové komunikace. Na základě těchto hodnot bylo následně vypočteno rizikové skóre jako jejich součin. Tento postup umožňuje objektivně porovnat jednotlivá rizika a určit jejich závažnost.

Tabulka 7 - Matice rizik – vyhodnocení

Poř. č. rizika	Riziko	P	D	RS
1.	Výpadek elektrické energie	4	K	24
13.	Obyvatelé neobdrží včasnou a srozumitelnou informaci	4	V	21
11.	Nepodaří se kontaktovat pověřené osoby	4	V	21
10.	Technické selhání systému JSVI	2	K	19
2.	Lidská chyba při aktivaci varování	3	V	18
3.	Nebude slyšet rozhlas ve všech částech obce	3	V	18
12.	Dojde k přetížení komunikačních kanálů	2	V	14
6.	Nedostatečné vybavení	3	S	13
5.	Nebude se pravidelně provádět cvičení	3	S	13
8.	Nedojde k lepšímu zapojení obcí do KŘ	3	S	13
4.	Zpětné ověření, zda výstraha dorazila	3	M	8
7.	Nebude využit potenciál digitálních technologií	1	S	6
9.	Nevyužití sociálních sítí	2	M	5

Zdroj: Vlastní zpracování

8 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ

Z provedených analýz vyplynulo několik zásadních poznatků, které mají přímý dopad na efektivitu krizové komunikace v rámci podzemního zásobníku plynu Dambořice. Výstupy jednotlivých metod ukazují na konkrétní slabá místa, která mohou v případě mimořádné situace představovat překážku pro včasné a srozumitelné informování dotčených subjektů.

Za nejvýraznější riziko byl identifikován výpadek elektrické energie, který by mohl ochromit klíčové prvky varovacího systému. Tento typ události je považován za pravděpodobný a jeho dopad by byl velmi závažný. Jedná se zejména o ohrožení sirén, obecních rozhlasů i datových přenosů. V případě, že by selhal i záložní zdroj, mohlo by dojít k narušení celého informačního řetězce. To potvrzuje nutnost věnovat zvýšenou pozornost záložním variantám a technické připravenosti.

Dalším častým výstupem bylo nedostatečné předání informací směrem k veřejnosti, které je částečně způsobeno omezenými kapacitami obcí a jejich rozdílnou úrovní připravenosti. V některých případech může dojít ke zpoždění v komunikaci nebo k neúplnému sdělení, což snižuje důvěru obyvatel a zvyšuje riziko paniky. Tento problém úzce souvisí i s nižší dostupností pověřených osob v obcích, což může negativně ovlivnit rychlost reakce během prvních minut krize.

Pozornost si zaslouží i technický stav zařízení – zejména dosah obecního rozhlasu a funkčnost sirén. Ačkoliv jsou tyto systémy funkční, jejich účinnost může být v praxi omezena – ať už kvůli technickému omezení nebo nevhodnému umístění. To potvrzuje nutnost pravidelné kontroly a případné modernizace zařízení.

Významným závěrem je také nedostatečná zpětná vazba od obyvatelstva. Chybí přímý mechanismus, skrze který by veřejnost mohla sdílet své poznatky nebo reakce na přijatá opatření. Tento aspekt by mohl být do budoucna řešen například prostřednictvím digitálních nástrojů či mobilních aplikací.

Výsledky rovněž ukazují, že praktická připravenost aktérů – tedy obcí, pracovníků společnosti i složek IZS – je do značné míry závislá na četnosti a kvalitě krizových cvičení. Pokud nejsou tyto činnosti prováděny pravidelně, může být skutečný zásah poznamenán nejistotou nebo chybami v komunikaci.

Celkově lze říci, že krizová komunikace v rámci PZP Dambořice je do určité míry funkční, ale výsledky analýz odhalily konkrétní slabiny, které mohou v krizové situaci znamenat

zásadní problém. Mezi největší výzvy patří zajištění funkčnosti technických prostředků, schopnost rychle a jasně komunikovat, posílení koordinace mezi jednotlivými subjekty a vytvoření prostoru pro zpětnou vazbu. Tyto poznatky budou dále využity při formulaci konkrétních doporučení v následující části práce.

8.1 Návrh opatření

Na základě provedené analýzy lze formulovat soubor konkrétních opatření, která mohou významně přispět ke zvýšení efektivity krizové komunikace v rámci PZP Dambořice. Navržená doporučení nesměřují pouze k technické modernizaci systému, ale především k posílení jeho celkové připravenosti a srozumitelnosti směrem k veřejnosti. V prostředí, kde o bezpečnosti často rozhodují sekundy a kvalita informací, je třeba klást důraz na rychlost, přesnost a důvěryhodnost sdělení.

Klíčovou roli v této oblasti může sehrát metodická příručka pro občany, která by měla být srozumitelným a praktickým nástrojem pro každodenní orientaci v mimořádných situacích. Její význam spočívá nejen v informování obyvatel o správném postupu při spuštění výstražného systému, ale také v tom, že sjednocuje komunikační linku mezi obcí a veřejností. Příručka by měla být navržena tak, aby v jednoduché a přehledné formě poskytovala základní instrukce, přehled důvěryhodných informačních kanálů (např. obecní rozhlas, webové stránky obce, oficiální sociální sítě) a zároveň podporovala schopnost obyvatel zachovat klid a orientovat se v krizové situaci.

Z hlediska technického zabezpečení je nezbytné posílit záložní napájení pro všechna klíčová zařízení krizové komunikace. V případě výpadku elektrické energie by měla být k dispozici spolehlivá náhradní řešení – například bateriové systémy nebo mobilní elektrocentrály. Důrazně se doporučuje i prohloubení spolupráce s Hasičským záchranným sborem, zejména v oblasti využití mobilních sirén jako dočasné náhrady za pevné varovné systémy.

V rámci dalšího rozvoje je rovněž vhodné rozšířit využívané komunikační kanály o digitální technologie. Moderní nástroje, jako jsou SMS rozesílky, mobilní aplikace nebo aktualizovaný webový portál obce, umožňují rychlé a cílené šíření informací napříč různými věkovými i technickými skupinami obyvatel. Taková řešení navíc umožňují obousměrnou komunikaci a podporují aktivní zapojení veřejnosti do krizové připravenosti. I v tomto kontextu může metodická příručka sehrát roli praktického mostu mezi klasickými a digitálními komunikačními prvky, neboť občanům poskytne jasný přehled možností, jak být v kontaktu s důležitými informacemi i zpětnou vazbou.

Významným prvkem celého systému by měla být také pravidelná cvičení krizové komunikace. Tato cvičení by měla probíhat alespoň jednou ročně a zahrnovat nejen zaměstnance PZP a složky integrovaného záchranného systému, ale i představitele dotčených obcí. Simulace různých typů krizových situací – od technických poruch po chyby lidského faktoru – umožní ověřit připravenost systému a pružnost jeho jednotlivých složek v reálném čase. Metodická příručka se zde může stát důležitou oporou pro účastníky cvičení i nástrojem pro vyhodnocení dopadu krizových opatření na veřejnost.

Vzhledem ke zjištěné nedostatečné zpětné vazbě od obyvatel se rovněž doporučuje zavést jednoduchý digitální nástroj, například formulář či online rozhraní, přes který budou moci občané anonymně sdílet své poznatky, komentáře a návrhy. Taková platforma by podpořila transparentnost a zároveň sloužila jako cenný podklad pro další aktualizace příručky a přizpůsobení komunikace aktuálním potřebám komunity.

Z dlouhodobého hlediska je vhodné přistoupit k modernizaci technického zázemí, zejména v oblasti rozhlasového systému a monitorování sirén. Napojení na centrální kontrolní systém by umožnilo včasné odhalení poruch a výrazně zvýšilo spolehlivost systému. Současně je důležité, aby všechna opatření byla systematicky integrována do aktualizovaných havarijních plánů včetně jasně stanovených odpovědností, termínů a kontrolních mechanismů.

Závěrem lze konstatovat, že navrhovaná opatření přinášejí nejen vyšší technickou úroveň krizového řízení, ale především posilují důvěru veřejnosti v celý systém. Metodická příručka přitom představuje jeden z klíčových nástrojů, jak tuto důvěru budovat – nejen informováním, ale i propojením odborného systému s každodenní realitou obyvatel obce.

DISKUSE

Tato část se věnuje porovnání dosažených výsledků z praktické části práce s teoretickými poznatky uvedenými v úvodních kapitolách. Cílem je zhodnotit, do jaké míry se teoretické přístupy ke krizové komunikaci shodují s reálným stavem v rámci PZP Dambořice, a zároveň navrhnout možné vysvětlení zjištěných odchylek či nedostatků.

V teoretické části je krizová komunikace popsána jako proces, který musí být v krizových situacích rychlý, přesný a srozumitelný. Výsledky praktické analýzy však ukázaly, že v prostředí komunikace mezi jednotlivými subjekty jsou tyto principy ohroženy zejména technickými omezeními a organizačními slabinami. Nejzávažnějším zjištěním byla silná závislost klíčových komunikačních prostředků na dodávce elektrické energie. Pokud by došlo k jejímu výpadku, mohla by být narušena funkčnost sirén, rozhlasu i přenosu informací. Tato hrozba je v souladu s varováním autorů jako Vymětal, kteří upozorňují na rizika způsobená nedostatečnou redundancí systémů.

Dalším důležitým bodem je úroveň připravenosti a spolupráce mezi jednotlivými aktéry krizové komunikace. V souladu s tvrzením Zuzáka a Konigové, že kvalitní krizový plán musí být komplexní a zahrnovat i komunikační scénáře, se analýza vnitřního i vnějšího havarijního plánu ukázala jako částečně nedostatečná. Přestože dokumenty existují, jejich konkrétnost v oblasti sdělování informací veřejnosti je omezená. Podobnému závěru dochází i Coombs, který klade důraz na důkladně strukturovanou komunikaci během celé krize, od prvního hlášení až po zpětnou vazbu.

Zvláštní pozornost si zaslouží i role moderních technologií. Jak uvádějí Kopecký a Krejčí, digitální nástroje jako sociální sítě nebo notifikační aplikace dnes představují důležitou součást krizové komunikace. V případě PZP Dambořice však zatím nejsou tyto prostředky aktivně využívány, což představuje významný prostor pro zlepšení. Absence digitalizace omezuje flexibilitu systému a snižuje možnost efektivního oslovování veřejnosti v reálném čase.

Podobně teoretické přístupy zdůrazňují potřebu zpětné vazby od veřejnosti. Autoři jako Coleman nebo Peters a Cordova zmiňují, že obousměrná komunikace zvyšuje důvěru a umožňuje upravovat opatření podle reálných potřeb obyvatel. Praktická část však potvrdila, že v současnosti neexistuje žádný nástroj, který by tuto zpětnou vazbu systematicky zajišťoval. Tento nedostatek může vést k informačnímu šumu a ztrátě důvěry veřejnosti během krizových situací. Významnou roli sehrává rovněž lidský faktor. V rámci

metody What if bylo jako opakující se riziko identifikováno selhání člověka, zejména při aktivaci systému varování nebo šíření neúplných informací. Tento poznatek potvrzuje i Schwarz, který upozorňuje, že lidský faktor bývá nejméně předvídatelnou složkou celého komunikačního řetězce a vyžaduje pravidelný trénink a jasně definované role.

Z uvedených skutečností vyplývá, že výsledky praktické části většinově odpovídají poznatkům z odborné literatury. Systém krizové komunikace v PZP Dambořice má určité funkční základy, ale zároveň vykazuje slabiny, které odpovídají obecným problémům popsaným v teoretické části. Nejvýznamnější možnosti zlepšení se týkají oblasti technického zajištění (zejména záložních systémů), lepšího plánování informačních toků, využití digitálních platforem a zavedení zpětné vazby od obyvatelstva. Tato doporučení jsou podložena konkrétními výstupy jednotlivých metod analýzy rizik a mohou sloužit jako východisko pro další strategická opatření v oblasti krizového řízení.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce se zaměřila na problematiku krizové komunikace při řešení havárie podzemního zásobníku plynu Dambořice, s důrazem na zajištění efektivního přenosu informací mezi provozovatelem zařízení, složkami integrovaného záchranného systému, veřejnou správou a obyvatelstvem. V rámci zvoleného tématu byly zhodnoceny právní, technické i komunikační aspekty a následně provedeny analýzy, které přinesly konkrétní výstupy pro formulaci návrhů opatření.

Z praktické části práce vyplynulo, že současný systém krizové komunikace má dobře nastavenou základní strukturu v rámci spolupráce mezi provozovatelem a složkami IZS. Za kritickou oblast je však třeba považovat komunikaci směrem k veřejnosti a obcím v bezprostředním okolí zařízení. Byly identifikovány technické slabiny (např. závislost na elektrickém napájení), organizační nedostatky (nejasná zpětná vazba, omezený počet cvičení) i příležitosti pro rozšíření využívaných technologií.

Významným výstupem práce je návrh vytvoření metodické příručky pro obyvatelstvo, která má potenciál zásadně zlepšit orientaci veřejnosti v krizových situacích. Tato příručka by neměla být chápána pouze jako informační nástroj, ale jako prostředek aktivního zapojení obyvatel do krizové připravenosti, posilující důvěru ve veřejné instituce a podporující srozumitelnost krizového sdělení. Její implementace v kombinaci s digitálními nástroji může zásadním způsobem přispět ke zvýšení celkové efektivity systému.

V práci byly rovněž formulovány návrhy na modernizaci technických prostředků, posílení záložních systémů napájení a zavedení pravidelných cvičení, včetně možnosti interaktivního zapojení veřejnosti. Tyto kroky reflektují současné trendy v krizové komunikaci, které kladou důraz na otevřenost, rychlost a proaktivní přístup.

Z pohledu teoretických poznatků i praktických zjištění lze konstatovat, že cíle diplomové práce byly naplněny. Byla navržena opatření, která vycházejí z reálných slabin současného systému a která mohou být prakticky využitelná při jeho dalším rozvoji. Závěry této práce tak mohou sloužit jako výchozí bod pro další zlepšování systému krizového řízení v oblasti krizové komunikace s důrazem na ochranu obyvatelstva a efektivní řízení mimořádných událostí.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ANTUŠÁK, Emil a VILÁŠEK, Josef, 2016. Základy teorie krizového managementu. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum. ISBN 978-80-246-3443-2.

COLEMAN, Amanda, 2020. Crisis Communication Strategies: How to Prepare in Advance, Respond Effectively and Recover in Full. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-9914-3.

COOMBS, W. Timothy. Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding. 5.vydání. Thousand Oaks: SAGE Publications, ISBN 978-1-0718-1664-0.

DAMBORSKÝ, Jaroslav; HORÁK, Hynek a JAKUBÍČEK, Ing. Marek, 2023. Plán zdolávání závažných provozních nehod a závažných havárií: Vnitřní havarijní plán. 5. doplněné vydání.

DEVITO, Joseph A. The Interpersonal Communication Book, Global Edition. 16. vyd. Harlow: Pearson Education Limited, 2022. ISBN 978-1-292-43955-6.

HALL, Judith A. a KNAPP, Mark L. Nonverbal communication. Online. Handbooks of communication science. Boston: De Gruyter Mouton, 2013. ISBN 978-3-11-023815-0.

HARTLEY, Kate. Communicate in a Crisis: Understand, Engage and Influence Consumer Behaviour to Maximize Brand Trust. London: Kogan Page, 2019. ISBN 978-0-7494-8650-1.

HOLLADAY, Sherry J., 2022. Handbook of Crisis Communication. 2 ed. Velká Británie: John Wiley and Sons. ISBN 9781119678922.

HZS ČR, 2023. Plán zdolávání závažných provozních nehod a závažných havárií: Vnější havarijní plán.

HZS JmK; , KÚ JmK a , Moravia Gas Storage a.s., 2022. INFORMACE URČENÁ VEŘEJNOSTI: Moravia Gas Storage a.s. Podzemní zásobník plynu Dambořice.

KOPECKÝ, Kamil a Veronika KREČÍ. Sociální sítě – úvod do problematiky. Olomouc: Vydavatelství Univerzita Palackého v Olomouci, 2023. ISBN 978-80-244-6370-4.

LISTINY ZÁKLADNÍCH PRÁV A SVOBOD, 1993. Online. www.zakonyprolidi.cz. 1.1.1993. Dostupné z : <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1993-2?text=listina+zakladnich+prav+a+svobod+cl+17>.

McQuail, D. a DEUZE, M., 2020. McQuail's Media and Mass Communication Theory. 7. vyd. London: SAGE Publications Ltd. ISBN 978-1473902510.

MORAVIA GAS STORAGE s.r.o., 2024. Výroční zpráva za rok 2023. [online] Hodonín: Moravia Gas Storage s.r.o. [cit. 15. 3. 2025]. Dostupné z: <https://www.mndgs.cz/uploads/dokumenty/vyrocní-zpravy/23-mgs-cz-scan.pdf>

MUZEUM NAFTOVÉHO DOBÝVÁNÍ A GEOLOGIE. Uhřice - Dambořice ložiska ropy a plynu, zásobník plynu. Online. Dostupné z: <http://muzeumropy.cz/uhrice-damborice/>.

O'ROURKE, James a SMITH, Jeffrey. Strategic Crisis Communication. Velká Británie: Taylor & Francis. ISBN 9781032342580.

PETERS, John, Gretchen BATAILLE a Diana CORDOVA, 2022. Managing the Unthinkable: Crisis Preparation and Response for Campus Leaders. New York: Routledge. ISBN 978-1-138-47969-6.

PLAMÍNEK, Jiří. Komunikace a prezentace: Umění mluvit, slyšet a rozumět. 2. doplněné vydání. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4484-1.

SCHWARZ, Rudolf, 2015. Sborník Krizový management. [online] Dostupné z: <https://rschwarz.wz.cz/texty/KrizMang.pdf>

ŠPATENKOVÁ, Naděžda a kol. Krize a krizová intervence. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-247-5327-0.

ŠPATENKOVÁ, Naděžda, 2017. Krize a krizová intervence. Psyché. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5327-0.

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

TOMANDL, Jan; ČUŘÍK, Jaroslav; MARŠOVSKÁ, Kristýna a FOJTOVÁ, Tereza, 2020. Krizová komunikace: principy - zkušenosti - postupy. Promedia. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-9636-3.

Ústavní zákon č. 110/1998 Sb. Ústavní zákon o bezpečnosti České republiky, 1998. Online. [Www.zakonyprolidi.cz](http://www.zakonyprolidi.cz). 29.5.1998. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1998-110>.

VARGOVÁ, Slavomíra, 2018. Inženýrství rizik. Online. Zlín: Univerzita Tomáše Bati. Dostupné také z: <https://moodle.utb.cz/mod/resource/view.php?id=685911>.

VYMĚTAL, Štěpán, 2016. Krizová komunikace. Praha: Grada Publishing. ISBN 978- 80-247-5647-1.

Zákon č. 106/1999 Sb. Zákon o svobodném přístupu k informacím, 2000. Online. Wwww.zakonyprolidi.cz. 1.1.2000. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1999-106>.

Zákon č. 106/1999 Sb. Zákon o svobodném přístupu k informacím, 2000. Online. 1.1.2000. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1999-106>. [cit. 2025-04-15].

Zákon č. 127/2005 Sb. Zákon o elektronických komunikacích a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o elektronických komunikacích), 2005. Online. 1.5.2005. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2005-127>.

Zákon č. 239/2000 Sb. Zákon o integrovaném záchranném systému, 2021. Online. Wwww.zakonyprolidi.cz. 1.1.2021. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-239>.

Zákon č. 240/2000 Sb. Zákon o krizovém řízení, 2021. Online. Wwww.zakonyprolidi.cz. 1.1.2021. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-240>.

Zákon č. 89/2012 Sb. Zákon občanský zákoník, 2014. Online. 1.1.2014. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>.

ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. Krizové řízení podniku. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5987-9.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - PZP Dambořice	45
Obrázek 2 - Znázornění objektu provozovatele	47
Obrázek 3 - Řídící středisko.....	50
Obrázek 4 - Štáb velitele zásahu	54
Obrázek 5 - Zóna havarijního plánování.....	59

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - komunikační struktura	56
Tabulka 2 - SWOT Analýza	65
Tabulka 3 - What if.....	66
Tabulka 4 - Matice rizik (Míra závažnosti)	67
Tabulka 5 - Matice rizik (Pravděpodobnost)	68
Tabulka 6 - Matice rizik.....	68
Tabulka 7 - Matice rizik – vyhodnocení	69

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

IZS Integrovaný záchranný systém

HZS Hasičský záchranný sbor

ZZS Zdravotnická záchranná služba

PČR Policie České republiky

VLH Vedoucí likvidace havárie

HBZS Hlavní báňská záchranná služba

PZP Podzemní zásobník plynu

ZVLH Zástupce vedoucího likvidace havárie

JSVI Jednotný systém varování a informování

VHP Vnitřní/vnější havarijný plán

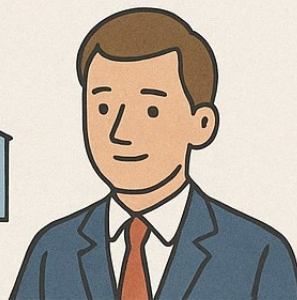
MND Moravské naftové doly

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Krizová událost

KRIZOVÁ UDÁLOST

PZP Dambořice předává informaci o krizové situaci pověřené osobě v obci a ta činí následné kroky.



AKTIVACE SIRÉNY

Pověřená osoba aktivuje sirénu a následně provede upřesnění situace doplňkovou zprávou.



NEZAHLCOVAT KOMUNIKAČNÍ PROSTŘEDKY

Volání zejména na čísla 150,155,158,112 potažmo volání přímo do daného podniku.



DIGITÁLNÍ PLATFORMA

Všeobecné informace primárně vyhledávat na soc. sítích a to daného podniku nebo stránkách obce.

www.facebook.com/MNDcz.
www.facebook.com/obecdamborice
www.damborice.cz
www.mnd-energystorage.cz
www.hzscr.cz



DOPLŇKOVÉ INFORMACE

Pověřená osoba pravidelně po obdržení nové informace provádí seznámení okolního obyvatelstva s novou situací. Podává upřesnění, pokud někdo z občanů vznáší dotazy.