



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE
FAKULTA BIOMEDICÍNSKÉHO INŽENÝRSTVÍ
Katedra zdravotnických oborů a ochrany obyvatelstva

**Evaluačce postupů vlády ČR při řešení
nouzového stavu vyhlášeného v souvislosti
s koronavirem**

**The Evalutation of Approaches of the Czech
Government in the State of Emergency
During the Covid-19 Pandemics**

Diplomová práce

Studijní program: Civilní nouzové plánování

Autor diplomové práce: Bc. Štěpán Svoboda

Vedoucí diplomové práce: Mgr. et. Mgr. Bc. Filip Dostál MPA

Kladno 2023



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Svoboda** Jméno: **Štěpán** Osobní číslo: **503781**
Fakulta: **Fakulta biomedicínského inženýrství**
Garantující katedra: **Katedra zdravotnických oborů a ochrany obyvatelstva**
Studijní program: **Civilní nouzové plánování**

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Evaluace postupů vlády ČR při řešení nouzového stavu vyhlášeného v souvislosti s koronavirem

Název diplomové práce anglicky:

The Evaluation of Approaches of the Czech Government in the State of Emergency During the Covid-19 Pandemics

Pokyny pro vypracování:

Předmětem diplomové práce bude hodnocení krizové komunikace vlády ČR při řešení nouzového stavu vyhlášeného v souvislosti s koronavirem. Teoretická část bude obsahovat popis krizových stavů včetně nouzového stavu a dotčených právních předpisů. Rovněž budou definovány pravomoci, základní úkoly a povinnosti vlády za nouzového stavu podle zákona 240/2000 Sb. Z hlediska krizové komunikace bude charakterizována komunikace s médii a popsány strategické postupy v krizové komunikaci. V praktické části bude provedena analýza krizové komunikace vlády ČR od vyhlášení prvního nouzového stavu v kontextu s pandemií koronaviru. Analýza bude provedena z tiskových zpráv a médií. Výstupem bude vytvoření manuálu krizové komunikace pro krizové orgány.

Seznam doporučené literatury:

- [1] DLOUHÝ, Martin, Krizová komunikace v zátěžových situacích, Praha: Univerzita Karlova v Praze, Fakulta tělesné výchovy a sportu, 2014, ISBN 978-80-87647-12-7
- [2] MAREŠ, Miroslav, NOVÁK, Daniel, Ústavní zákon o bezpečnosti České republiky: komentář, Praha: Wolters Kluwer, 2019, ISBN 978-80-7598-202-5
- [3] RICHTER, Rostislav, Komunikace s obyvatelstvem při krizových situacích, Praha: MV – Generální ředitelství Hasičského záchranného sboru ČR, 2009, ISBN 978-80-86640-65-5
- [4] VANÍČEK, Jiří, Krizový zákon: komentář, Praha: Wolters Kluwer, 2017, ISBN 978-80-7552-787-5
- [5] VYMĚTAL, Štěpán, Krizová komunikace a komunikace rizika, Praha: Grada, 2009, 176 s., ISBN 978-80-247-2510-9

Jméno a příjmení vedoucí(ho) diplomové práce:

Mgr. et Mgr. Filip Dostál

Jméno a příjmení konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: **04.10.2021**

Platnost zadání diplomové práce: **22.09.2023**

doc. Mgr. Zdeněk Hon, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. MUDr. Jozef Rosina, Ph.D., MBA
děkan

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci s názvem *Evaluace postupů vlády ČR při řešení nouzového stavu vyhlášeného v souvislosti s koronavirem* vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů, které uvádím v seznamu bibliografických odkazů.

Nemám závažný důvod proti užití tohoto školního díla ve smyslu § 60 zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů.

V Kladně dne 18.05.2023

.....
Bc. Štěpán Svoboda

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych chtěl poděkovat vedoucímu mé diplomové práce panu Mgr. et Mgr. Filipovi Dostálovi, za jeho cenné rady, trpělivost, ochotu a veškerý čas, které mi věnoval při vedení této mé diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat mé rodině a především mé manželce za podporu, pomoc a lásku.

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá hodnocením krizové komunikace vlády ČR při řešení nouzového stavu v souvislosti s koronavirem.

V teoretické části práce popisuje mimořádnou událost, krizi a s tím související pojmy. Dále krizovou situaci a krizové stavy, zejména nouzový stav a k němu uvedené pravomoci vlády ČR. Také je zde charakterizována epidemie a pandemie se zvláštním zřetelem na pandemii covid-19. V neposlední řadě se tato práce věnuje krizové komunikaci a komunikaci s médii.

V praktické části je provedena analýza krizové komunikace vlády ČR v průběhu pandemie covid-19. To nejprve v kontextu principů krizové komunikace, poté prostřednictvím SWOT analýzy. K vytvoření SWOT analýzy jsou určeny faktory interních a externích kritérií a je provedena pomocí párového rozhodování metody Fullerova trojúhelníku. V rámci interních kritérií se ukázalo, že slabé stránky přesáhly silné stránky. Výsledek interních kritérií je -0,18. V rámci externích kritérií se ukázalo, že příležitosti a hrozby byly srovnatelné. Výsledek externích kritérií je 0,02. Po sečtení interních a externích kritérií činí celkový výsledek SWOT analýzy -0,16. Výstupem práce je manuál krizové komunikace pro orgány krizového řízení.

Klíčová slova

Krizová komunikace; vláda ČR; Covid-19; nouzový stav; pandemie; krizová situace; SWOT analýza

ABSTRACT

This diploma thesis focuses on evaluating the crisis communication of the Government of the Czech Republic during the management of the state of emergency in relation to the coronavirus.

In the theoretical part, it describes an extraordinary event, crisis, and related concepts. Furthermore, it addresses the crisis situation and crisis states, particularly the state of emergency and the corresponding powers of the Government of the Czech Republic. It also provides a characterization of epidemics and pandemics, with a specific focus on the COVID-19 pandemic. Lastly, this thesis addresses crisis communication and media communication.

The practical part involves an analysis of the crisis communication of the Government of the Czech Republic during the covid-19 pandemic. Firstly, it examines this communication within the context of crisis communication principles, and then through the utilization of SWOT analysis. The creation of the SWOT analysis involves identifying factors based on internal and external criteria and is conducted using the paired comparison method of the Fuller triangle. Within the realm of internal criteria, it was revealed that weakness outweighed strengths. The result of the internal criteria is -0.18. Regarding external criteria, it was that opportunities and threats were comparable. The result of the external criteria is 0.02. When these internal and external criteria are summed, the overall result of the SWOT analysis is -0.16. The output of this thesis is a crisis communication manual for crisis management authorities.

Keywords

Crisis communication; Government of the Czech Republic; Covid-19; state of emergency; pandemic; crisis situation; SWOT analysis

Obsah

1	ÚVOD	10
2	CÍLE PRÁCE A HYPOTÉZY	11
3	PŘEHLED SOUČASNÉHO STAVU	12
3.1	Mimořádná událost	12
3.2	Krize	12
3.2.1	Management a krizový management	13
3.2.2	Úrovně a funkce krizového managementu.....	14
3.2.3	Krizová situace a krizový stav	17
3.2.4	Pravomoci vlády za nouzového stavu	19
3.2.5	Krizové řízení.....	21
3.2.6	Orgány krizového řízení.....	21
3.2.7	Bezpečnostní rada státu a Ústřední krizový štáb.....	22
3.3	Epidemie a pandemie	23
3.3.1	Pandemický plán a pandemický zákon	24
3.3.2	Cíle Pandemického plánu ČR	24
3.3.3	Principy Pandemického plánu ČR	25
3.3.4	Pandemický zákon	26
3.3.5	Covid-19	27
3.3.6	Nouzové stavy v kontextu pandemie koronaviru.....	28
3.4	Krizová komunikace.....	30
3.4.1	Zahájení komunikačního procesu	30
3.4.2	Krizová komunikace s interními zainteresovanými stranami	31
3.4.3	Krizová komunikace s externími zainteresovanými stranami	32
3.4.4	Média v krizové komunikaci.....	32
3.4.5	Ideální vlastnosti pro mluvčího	34
3.4.6	Chyby v krizové komunikaci	35

3.4.7	Dobrá praxe v krizové komunikaci	36
4	METODIKA	38
5	VÝSLEDKY	40
5.1	Analýza krizové komunikace	40
5.1.1	Princip přímé odpovědnosti	40
5.1.2	Princip nezávislosti	42
5.1.3	Princip přesnosti a stručnosti	42
5.1.4	Princip důvěryhodnosti	45
5.1.5	Princip znalosti věci	47
5.1.6	Princip očekávané reakce	49
5.1.7	Princip nejhoršího vývoje	50
5.1.8	Princip hledání podpory	54
5.1.9	Princip pravdivosti	55
5.1.10	Princip otevřenosti	56
5.2	SWOT analýza krizové komunikace vlády ČR	58
5.2.1	Silné stránky – Strengths (S)	58
5.2.2	Slabé stránky – Weaknesses (W)	59
5.2.3	Příležitosti – Opportunities (O)	60
5.2.4	Hrozby – Threats (T)	61
5.2.5	Vyhodnocení SWOT analýzy	63
6	DISKUZE	71
7	ZÁVĚR	82
8	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	83
9	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	85
10	SEZNAM POUŽITÉ LEGISLATIVY	98
11	SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ	99
12	SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK	100

13	SEZNAM PŘÍLOH.....	101
14	PŘÍLOHY	102

1 ÚVOD

Tato diplomová práce s názvem „*Evaluace postupů vlády ČR při řešení nouzového stavu vyhlášeného v souvislosti s koronavirem*“ má dvě základní části, a sice přehled současného stavu a výzkumnou část. V první části jsou definovány hlavní teoretická východiska. Těmi jsou v této práci krize, krizový management a krizové řízení s příslušnou legislativou. Dále je popsána krizová komunikace, epidemie a pandemie se zvláštním zřetelem na pandemii onemocnění covid-19. Protože je téma velmi rozsáhlé, není možné ho obsáhnout celé a dalo by se pojmout z více hledisek. Tato práce se zaměřuje na krizovou komunikaci vlády ČR a její zhodnocení.

Jádrem výzkumné části je analýza krizové komunikace vlády ČR během pandemie covid-19 a následně vytvoření SWOT analýzy na stejné téma. Na základě získaných poznatků je vytvořen manuál krizové komunikace vlády ČR.

Téma této práce jsem si vybral proto, že pandemie covid-19 poukázala kromě mnoha dalších věcí na zásadní roli krizové komunikace. Myslím, že je dobré a užitečné ji podrobit zhodnocení a vědět co se povedlo a co se nepovedlo. Považuji to za nezbytné pro poučení a lepší připravenost do potenciálních budoucích krizí. Domnívám se totiž, že pro úspěšné zvládnutí krizové situace je krizová komunikace nezbytná.

Tato práce by mohla sloužit jako určité vodítko nejen pro komunikaci vlády ČR, ale také pro firmy a organizace, které se musejí vypořádat s krizovou situací.

2 CÍLE PRÁCE A HYPOTÉZY

Cílem diplomové práce je provedení hodnocení krizové komunikace vlády ČR při řešení nouzového stavu vyhlášeného v souvislosti s koronavirem. Ke splnění tohoto cíle je využito deset principů krizové komunikace, které uvádí Antušák a Kopecký v knize „Krizový management: krizová komunikace“ a aplikace těchto principů na krizovou komunikaci vlády ČR během pandemie covid-19. Následně je na toto téma provedena SWOT analýza, ve které jsou zanalyzovány silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Základními otázkami, na které chce práce odpovědět, je, co se v rámci krizové komunikace vládě ČR povedlo a co naopak nepovedlo. Dílčím cílem pak je aplikovat získané výsledky výzkumu do manuálu krizové komunikace pro potenciální budoucí krize. Tato diplomová práce by mohla sloužit jako určité vodítko krizové komunikace nejen pro vládu ČR, ale také pro firmy a organizace, které se musejí vypořádat s krizovou situací.

Hypotézy jsou pro tuto práci stanoveny takto:

Hypotéza 1: Vláda ČR v době pandemie covid-19 dobře zvládla krizovou komunikaci.

Hypotéza 2: Nejslabší stránkou krizové komunikace vlády ČR za pandemie covid-19 bylo lhaní.

Hypotéza 3: Nejsilnější stránkou krizové komunikace vlády ČR za pandemie covid-19 bylo využití různých komunikačních nástrojů.

3 PŘEHLED SOUČASNÉHO STAVU

3.1 Mimořádná událost

Mimořádná událost (MU) je dle zákona č. 239/2000 Sb. o integrovaném záchranném systému a o změně některých zákonů „*škodlivé působení sil a jevů vyvolaných činností člověka, přírodními vlivy, a také havárie, které ohrožují život, zdraví, majetek nebo životní prostředí a vyžadují provedení záchranných a likvidačních prací*“.

Můžeme rozlišovat mimořádnou událost kladnou a mimořádnou událost zápornou. Mimořádná událost kladná (pozitivní), je taková mimořádná událost, která nejen, že je svou intenzitou pro systém bezpečná, ale dokonce posiluje jeho výkon a zlepšuje jeho funkci. Mimořádná událost záporná (negativní) působí oproti tomu na systém / objekt pouze negativně (Tvrdek, 2011).

3.2 Krize

Systém, který se dostane do krize, trpí tím, že byly poškozeny jeho základní charakteristiky, jako jsou „*poslání, filozofie, hodnoty, cíle, styl fungování systému*“ (Vymětal 2009, s. 15). „*Krize tedy vyjadřuje buď narušení či ztrátu rovnováhy nějakého systému nebo i postoj okolního prostředí k němu*“ (Dlouhý 2014, s. 7). Tomandl (2020) dodává, že takováto situace vyžaduje mimo jiné i komunikační zajištění. Stav krize definuje Antušák (2019, s. 17) jako „*období, kdy jednotlivé hrozby překročily hranici přípustné eskalace, zdraví, životy a majetek obyvatelstva jsou v ohrožení, běžně disponibilní síly a prostředky, běžně dostupné zdroje nepostačují na zvládnání dané situace, běžné kompetence a legislativa nevytvářejí podmínky pro efektivní zvládnání krizových jevů*“. V takovém případě je potřeba co nejdříve dostat krizi pod kontrolu. Je nezbytné, aby začala fungovat krizová legislativa, vyhlásila se příslušná opatření, aktivovaly se krizové štáby a systém hospodářských opatření pro krizové stavy (HOPKS) (Antušák 2009).

Dlouhý (2014) rozlišuje 4 fáze cyklu krize. První fází je elevace, kdy se objevují první signály krize a dochází k narušení rovnováhy systému. Druhou fází je eskalace, kdy narušení rovnováhy systému prudce roste a vzniká mimořádná událost, která je krizí. Třetí fází je kulminace, jinými slovy vyvrcholení krize. Tato etapa přechází do etapy čtvrté, tzv. fáze konsolidace. V této poslední fázi se odstraňují škody krize, vznikají příležitosti a dochází ke snaze dostat systém do nového stabilního stavu.

3.2.1 Management a krizový management

Management obecně jako takový nedává jasný a universálně platný návod pro vedení jakékoli organizace, ale nabízí soubor poznatků, které by si měl manažer osvojit a dokázat je vhodným způsobem aplikovat a rozvíjet do praxe (Veber 2006, dle Slabý 2011).

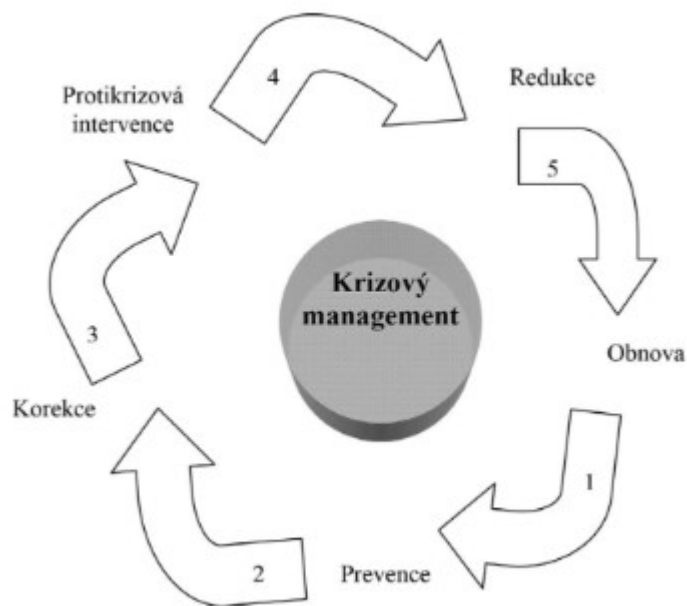
Krizový management slouží k zabránění vzniku krize, případně k jejímu zvládnutí ve chvíli, kdy už začala. Usiluje o zmírnění škod a zkrácení trvání krize na minimum. Jak je patrné z obrázku 1, krizový management je potřeba vždy a neustále, obzvlášť tehdy, kdy již není možné krizi dostat pod kontrolu běžnými prostředky a pravomocemi. Jako jedna z možných definic krizového managementu se uvádí „soubor specifických přístupů, metod a nástrojů využívaných řídicími pracovníky k zajištění funkčnosti subjektu za podmínek působení nepříznivých vlivů, vyvolaných eskalací hrozeb určitého typu“ (Antušák, Vilášek 2016, s. 15).



Obr. 1 - Kontinuální proces krizového managementu (Antušák 2009 podle Antušák 2016, s. 16)

3.2.2 Úrovně a funkce krizového managementu

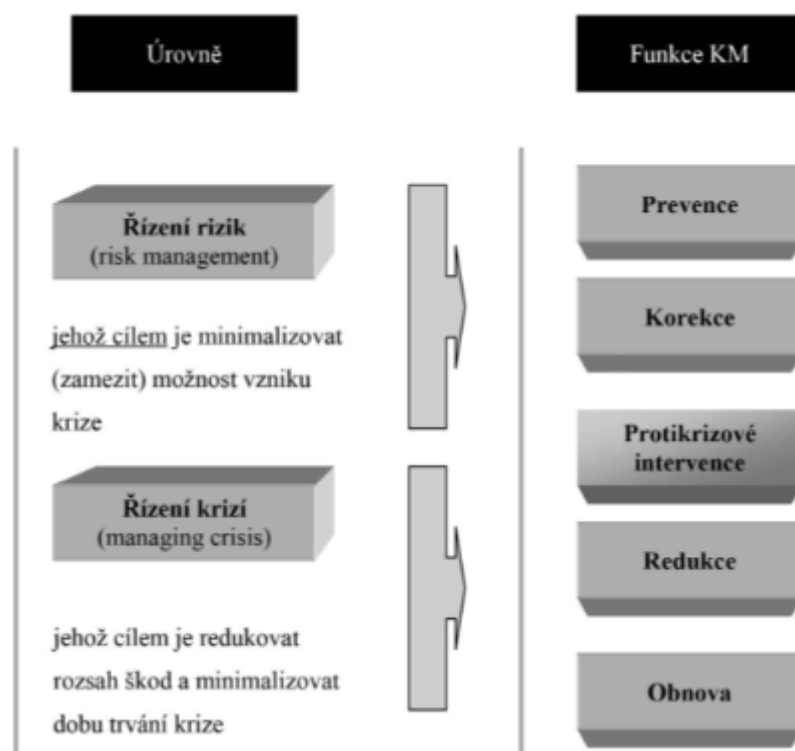
Pět základních funkcí krizového managementu je znázorněno na obrázku 2. Funkce prevence je důležitá k předcházení samotného vzniku krize, provádí se neustále, a to i v době jejího trvání. Korekce slouží k vytvoření takových opatření, aby došlo vůbec k co nejmenšímu množství zdrojů krizových situací a aby byla zajištěná připravenost na řešení krize. Protikrizová intervence má jako významnou součást proaktivní opatření, která slouží k zabránění rozšíření krizové situace nebo vůbec k zabránění vzniku takovéto situace. V této fázi dochází k nápravám a snaze vrátit se do stavu před krizí. Redukce je fáze, ve které se využívají krizové plány, provádí se záchranné práce, aktivuje se ochrana obyvatelstva, systém HOPKS a další. Obnovou se rozumí likvidace nepříznivých faktorů krize. Dochází ke snaze předcházet vzniku sekundárních a terciárních krizových situací. Systém se dostává do nového stavu, v ideálním případě vylepšeného běžného stavu (Antušák, Vilášek 2016).



Obr. 2 - Kontinuální proces krizového managementu (Antušák 2009 podle Antušák 2016, s. 18)

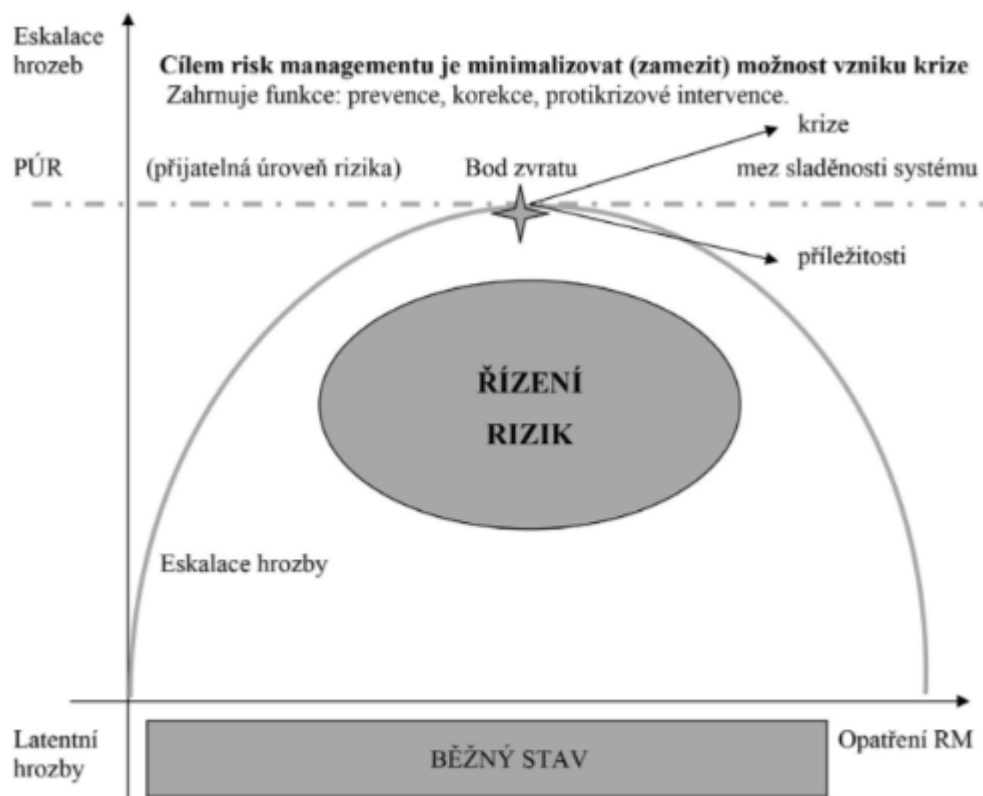
Základní funkce krizového managementu lze zařadit do dvou úrovní. První z nich je úroveň řízení rizik, která spočívá ve snaze zamezit vzniku krize. Do této úrovně patří prevence, korekce, a protikrizová intervence. Druhá úroveň, tzv. řízení krizí, má za cíl co nejvíce zkrátit dobu trvání krize a zmírnit množství napáchaných škod. Sem se řadí

protikrizová intervence, redukce a obnova. Tyto úrovně jsou společně s funkcemi krizového managementu znázorněny na obrázku 3 (Antušák, Vilášek 2016).



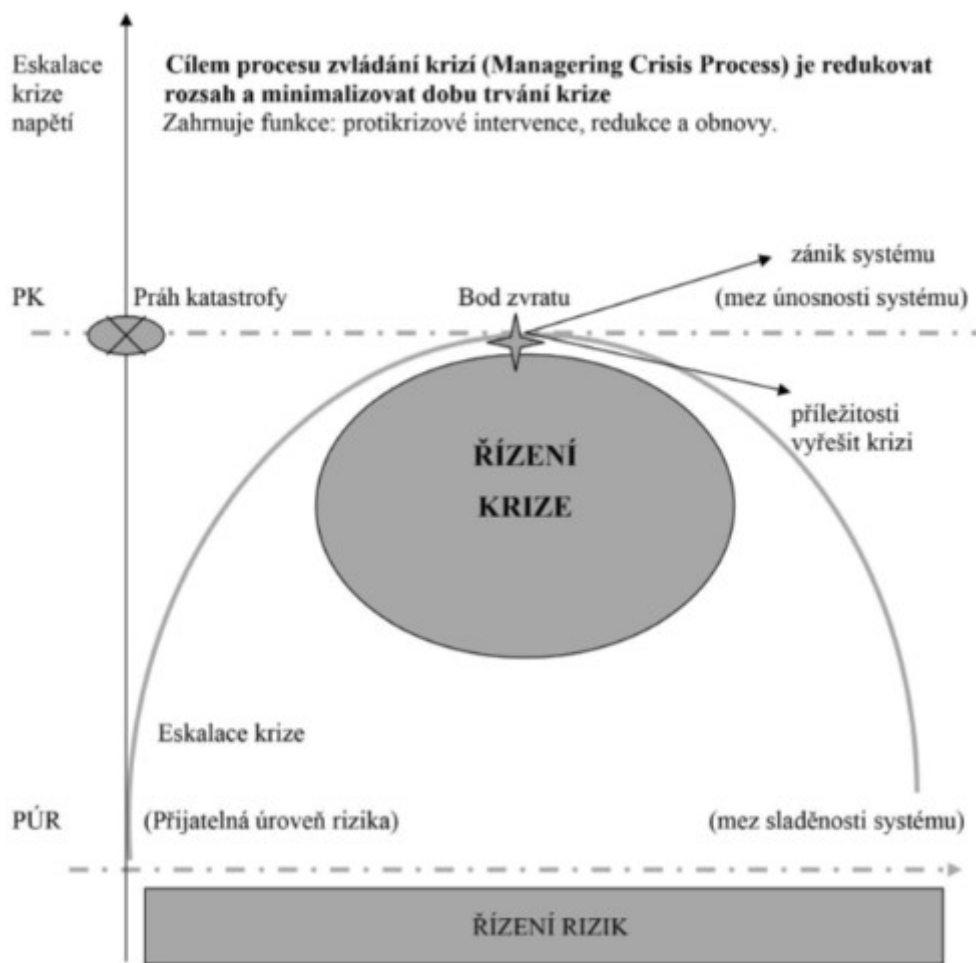
Obr. 3 - Úrovně a funkce krizového managementu (Antušák 2009 podle Antušák 2016, s. 20)

Úroveň řízení rizik je složitý, dlouhotrvající proces, ve kterém je snaha systematicky provádět „...identifikaci, analýzu, zhodnocení, monitorování a ovlivňování hrozeb a z nich plynoucích rizik“ (Antušák, Vilášek 2016, s. 21). V této úrovni je podstatné zamezit vzniku krize a zmírnit negativní následky z eventuální nebo již existující hrozby. Takovýto proces je znázorněn na obrázku 4. Eskalující hrozba se dostane do přijatelné úrovně rizika, kdy je systém ochoten připustit negativní následky hrozby a zároveň se snaží tyto následky co nejvíce zmírnit. Je to úroveň, ve které jsou zřejmé negativní dopady na systém. Zároveň jsou zřejmé i možnosti tohoto systému, který se snaží zmírnit dopady takovýchto rizik. Jedná se o hranici mezi běžnou situací a krizovou situací. V této fázi se eskalovaná hrozba dostává do bodu zvratu, ze kterého se stane buď krizí, nebo příležitostí. Zde se hrozba stane krizí, nebo se jí povede zmírnit a ponaučit se z ní, záleží na krizové a postkrizové intervenci (Antušák, Vilášek 2016).



Obr. 4 - Řízení rizik (Antušák 2009 podle Antušák 2016, s. 22)

Úroveň řízení krize nastává ve chvíli, kdy se eskalovaná hrozba již dostala do stavu krize. Je důležité zmírnit množství škod a co nejvíce zkrátit čas trvání krize. Jak je patrné z obrázku 5, krize, která se dostane, až na práh katastrofy, bude mít na systém trvalé následky. Opatření, která byla doposud uskutečněna, přestávají být efektivní. V bodě zvratu dojde buď k zániku systému, nebo se vyskytne příležitost jak krizi vyřešit a dostat systém do nového stavu (Antušák, Vilášek 2016).

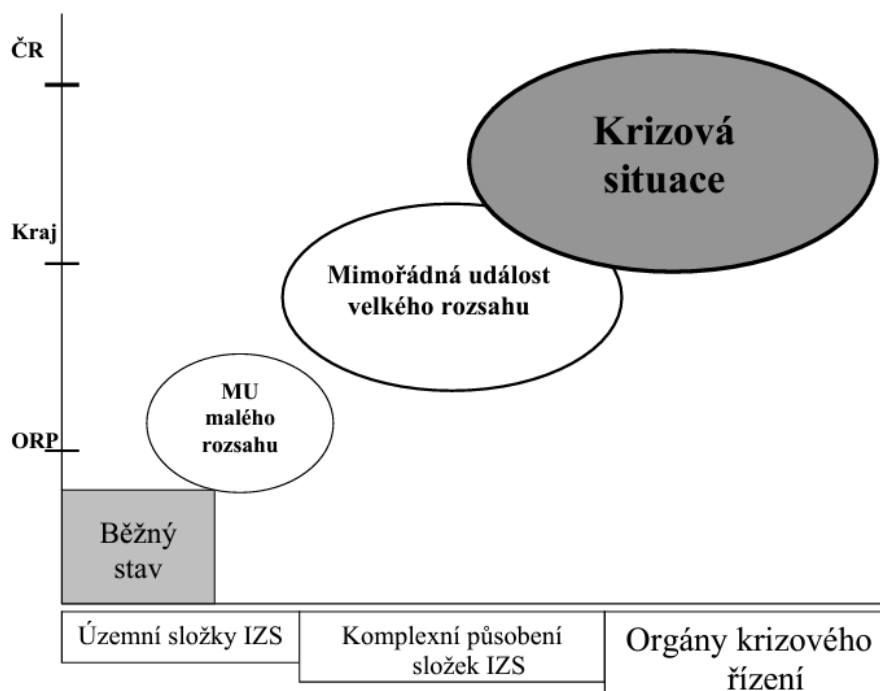


Obr. 5 - Řízení krize (Antušák 2009 podle Antušák 2016, s. 23)

3.2.3 Krizová situace a krizový stav

Krizová situace je definována v zákoně 240/2000 Sb. o krizovém řízení a o změně některých zákonů jako „mimořádná událost, narušení kritické infrastruktury nebo jiné nebezpečí, při nichž je vyhlášen stav nebezpečí, nouzový stav nebo stav ohrožení státu“. Jak je patrné z obrázku 6, pokud vznikne za běžného stavu mimořádná událost v příslušné obci s rozšířenou působností (ORP), kterou zvládnou vyřešit územně příslušné složky IZS, jedná se o tzv. MU malého rozsahu. Mimořádná událost velkého rozsahu bývá také na území ORP, ale k jejímu vyřešení je třeba komplexního zapojení složek IZS. Krizová situace už je natolik velká a vyskytuje se na území ORP, kraje dokonce i státu, že je nutné provádět zásah pomocí orgánů krizového řízení, jelikož místní příslušné jednotky IZS, případně jejich komplexní působení již není dostačující. Při vzniklé krizové situaci se

vyhlašuje některý z krizových stavů. Krizový stav se tedy vyhlašuje a krizová situace nastává (Antušák a Vilášek 2016).



Obr. 6 - Eskalace události (Antušák 2016, s. 67)

Stav nebezpečí je první z krizových stavů, definovaný v zákoně č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení, který vyhlašuje hejtman daného kraje (v Praze primátor Prahy). Může se vyhlásit „*jsou-li ohroženy životy, zdraví, majetek, životní prostředí, pokud nedosahuje intenzita ohrožení značného rozsahu, a není možné odvrátit ohrožení běžnou činností správních úřadů, orgánů krajů a obcí, složek integrovaného záchranného systému nebo subjektů kritické infrastruktury.*“ (Zákon 240/2000 Sb. § 3). Stav nebezpečí se vyhlašuje maximálně na 30 dnů, může být však prodloužen. To za předpokladu, že s tím bude souhlasit vláda (Zákon 240/2000 Sb.).

Nouzový stav je právně zakotven v ústavním zákoně č. 110/1998 sb. O bezpečnosti ČR a je zpravidla vyhlášen vládou. Pokud by hrozilo nebezpečí z prodlení, může tento stav vyhlásit i předseda vlády. Týká se části státu nebo celého státu a vyhlašuje se opět na 30 dnů, a jeho prodloužení je možné jen se souhlasem Poslanecké sněmovny. Vyhlašuje se „*v případě živelných pohrom, ekologických nebo průmyslových havárií, nehod nebo jiného nebezpečí, které ve značném rozsahu ohrožují životy, zdraví nebo majtkové hodnoty anebo vnitřní pořádek a bezpečnost*“ (Zákon č. 110/1998 Sb.).

Stav ohrožení státu vyhláší parlament na návrh vlády. Týká se části státu nebo celého státu a vyhláší se bez časového omezení „*je-li bezprostředně ohrožena svrchovanost státu nebo územní celistvost státu anebo jeho demokratické základy*“ (Zákon č. 110/1998 Sb.).

Válečný stav je posledním z krizových stavů. Tento stav je definován v Ústavě ČR, v zákoně 1/1993 Sb., vyhláší ho parlament na území celého státu a bez časového omezení v situacích „*je-li ČR napadena nebo je-li třeba plnit mezinárodní smluvní závazky o společné obraně proti napadení*“ (Zákon č. 1/1993 Sb.).

3.2.4 Pravomoci vlády za nouzového stavu

Podle zákona 240/2000 Sb. „*za nouzového stavu nebo za stavu ohrožení státu lze na nezbytně nutnou dobu a v nezbytně nutném rozsahu omezit:*

- a) *právo na nedotknutelnost osoby a nedotknutelnost obydlí při evakuaci osoby z místa, na kterém je bezprostředně ohrožena na životě nebo zdraví,*
- b) *vlastnické a užívací právo právnických a fyzických osob k majetku, pokud jde o nucené omezení práva vlastníka nebo uživatele z důvodu ochrany života, zdraví, majetku nebo životního prostředí, které jsou ohroženy krizovou situací, přičemž je za toto omezení poskytnuta přiměřená náhrada,*
- c) *svobodu pohybu a pobytu ve vymezeném prostoru území ohroženého nebo postiženého krizovou situací,*
- d) *právo pokojně se shromažďovat ve vymezeném prostoru území ohroženého nebo postiženého krizovou situací,*
- e) *právo provozovat podnikatelskou činnost, která by ohrožovala prováděná krizová opatření nebo narušovala, popřípadě znemožňovala jejich provádění,*
- f) *právo na stávku, pokud by tato stávka vedla k narušení, případně znemožnění záchranných a likvidačních prací“ (Zákon 240/2000 Sb., § 5)*

„Vláda je oprávněna v době trvání nouzového stavu na nezbytně nutnou dobu a v nezbytně nutném rozsahu nařídit (Zákon 240/2000 Sb., § 6):

- a) evakuaci osob a majetku z vymezeného území,*
- b) zákaz vstupu, pobytu a pohybu osob na vymezených místech nebo území,*
- c) ukládání pracovní povinnosti, pracovní výpomoci nebo povinnosti poskytnout věcné prostředky,*
- d) bezodkladné provádění staveb, stavebních prací, terénních úprav nebo odstraňování staveb anebo porostů za účelem zmírnění nebo odvrácení ohrožení vyplývajícího z krizové situace.*

Vláda v době trvání nouzového stavu je dále oprávněna (Zákon 240/2000 Sb., § 6):

- a) nařídit povinné hlášení přechodné změny pobytu osob, kterou se rozumí opuštění místa trvalého pobytu osoby, k němuž je hlášena v místě, ze kterého byla organizovaně evakuována nebo které o své vůli opustila z důvodu ohrožení svého života nebo zdraví, pokud tato změna pobytu bude delší než 3 dny,*
- b) přijmout opatření k ochraně státních hranic, k pobytu cizinců nebo osob bez státní příslušnosti, v oblasti nebezpečných chemických látek a přípravků, jaderných zařízení a zdrojů ionizujícího záření,*
- c) nařídit přemístění osob ve vazbě nebo ve výkonu trestu odnětí svobody do jiné věznice nebo vyloučit volný pohyb těchto osob mimo věznici,*
- d) nařídit nasazení vojáků v činné službě a jednotek požární ochrany k provádění krizových opatření,*
- e) nařídit vykonávání péče o děti a mládež, pokud tuto péči nemohou v krizové situaci vykonávat rodiče nebo jiný zákonný zástupce,*
- f) nařídit přednostní zásobování*
 - 1. dětských, zdravotnických nebo sociálních zařízení,*
 - 2. ozbrojených sil, bezpečnostních sborů a složek integrovaného záchranného systému, pokud se podílejí na plnění krizových opatření,*
 - 3. prvku kritické infrastruktury, a to v nezbytném rozsahu,*
- g) zabezpečit náhradní způsob rozhodování o dávkách sociálního zabezpečení (péče), kterými se rozumí dávky nemocenského pojištění, důchodového pojištění,*

důchodového zabezpečení, státní sociální podpory, dávky pomoci v hmotné nouzi a dávky sociální péče, a o jejich výplatě.“

h) nařídit regulaci vstupu do ČR osobám jiné národnosti než České.

3.2.5 Krizové řízení

Krizové řízení je definováno v zákoně 240/2000 Sb., o krizovém řízení jako „*souhrn řídicích činností orgánů krizového řízení zaměřených na analýzu a vyhodnocení bezpečnostních rizik a plánování, organizování, realizaci a kontrolu činností prováděných v souvislosti s:*

- 1. přípravou na krizové situace a jejich řešením, nebo*
- 2. ochranou kritické infrastruktury“ (Zákon č. 240/2000 Sb., §2).*

3.2.6 Orgány krizového řízení

V krizovém zákoně jsou zakotveny orgány krizového řízení (KŘ), které slouží k řešení krizových situací na území ČR. Patří mezi ně vláda, ministerstva a jiné ústřední správní úřady, Česká národní banka, orgány kraje a další orgány s působností na území kraje, orgány obce s rozšířenou působností, orgány obce (Zákon 240/2000 Sb.).

Vláda při zajišťování připravenosti České republiky na krizové situace, při jejich řešení nebo k ochraně kritické infrastruktury (tamtéž)

- a) ukládá úkoly ostatním orgánům krizového řízení, řídí a kontroluje jejich činnost,*
- b) určuje ministerstvo nebo jiný ústřední správní úřad pro koordinaci přípravy na řešení konkrétní krizové situace v případě, kdy příslušnost ke koordinující funkci nevyplývá z působností stanovených ve zvláštním právním předpisu*
- c) zřizuje Ústřední krizový štáb jako svůj pracovní orgán k řešení krizových situací,*
- d) stanoví průřezová a odvětvová kritéria pro určení prvku kritické infrastruktury,*
- e) rozhoduje na základě seznamu předloženého Ministerstvem vnitra o prvcích kritické infrastruktury a prvcích evropské kritické infrastruktury, jejichž provozovatelem je organizační složka státu.*

Vláda při přípravě na krizové situace a při jejich řešení projednává s Českou národní bankou opatření, která se týkají působnosti této banky (Zákon 240/2000 Sb.).

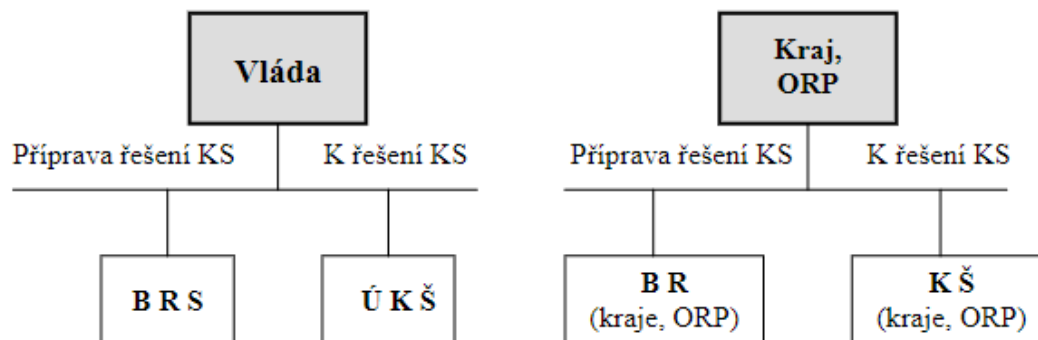
3.2.7 Bezpečnostní rada státu a Ústřední krizový štáb

Jednotlivé orgány krizového řízení vytváří prvky KŘ k přípravě na řešení krizové situace a k vlastnímu řešení vzniklé krizové situace. Mezi prvky KŘ patří například pracoviště krizového řízení, bezpečnostní rady, krizové štáby (Zákon 240/2000 Sb.).

Pracoviště KŘ se vytváří na úrovni vlády (oddělení sekretariátu bezpečnostní rady státu), ministerstev (oddělení KŘ), krajů (odbor/oddělení) a ORP (většinou jde o jednu z funkcí pro pracovníka obce) (Antušák a Vilášek 2016).

Bezpečnostní rady jsou poradní orgány jednotlivých orgánů KŘ pro koordinaci bezpečnostních otázek, pro přípravu návrhů opatření k zajištění bezpečnosti a k přípravě na řešení krizových situací (tamtéž).

Krizové štáby jsou pracovními orgány, které mají za úkol řešit vzniklé krizové situace. Z obrázku 7 je patrné, že na centrální úrovni se vytváří bezpečnostní rada státu (BRS) a Ústřední krizový štáb (ÚKŠ). Vláda schvaluje Statut Ústředního krizového štábu, ve kterém jsou definováni členové ÚKŠ a působení ÚKŠ. Na úrovni kraje je to bezpečnostní rada (BR) kraje a krizový štáb (KŠ) kraje a na úrovni obce s rozšířenou působností BR ORP a KŠ ORP (Kaisler 2020, Antušák a Vilášek 2016).



Obr. 7- Bezpečnostní rady a krizové štáby orgánů krizového řízení (Antušák a Vilášek 2016, s. 72)

„Základním úkolem BRS je podílet se na tvorbě spolehlivého bezpečnostního systému státu, zabezpečovat koordinaci a kontrolu opatření k zajišťování bezpečnosti České republiky a mezinárodních závazků“ (Statut Bezpečnostní rady státu, s. 1).

3.3 Epidemie a pandemie

Epidemie a pandemie patří spolu s epifytií (hromadná nákaza zemědělských plodin a lesních kultur) a epizootií (hromadná nákaza zvířat) mezi naturogenní (přírodní) biologické hrozby. Jedná se o časově a finančně velmi náročné hrozby, které vznikají přirozenou cestou negativním působením bakterií, virů a toxinů. Epidemie nastává tehdy, když se v daném čase a na daném území zvýší nemocnost více než obvykle kvůli výskytu infekčního onemocnění. Tyto infekce se vyskytují jednak kvůli globalizaci, a to tím, že se importují z cizí země a jiného prostředí, nebo se vyskytují také proto, že na ně obyvatelé nejsou dostatečně proočkováni (Řehák 2019).

Infekční onemocnění rozšířené na území více států nebo na celých kontinentech se nazývá pandemie. Jedná se o epidemii velkého rozsahu, kdy infekční onemocnění není prostorově ani časově omezeno. Například pandemie chřipky se dle Světové zdravotnické organizace (WHO) vyskytuje nejméně ve dvou zemích jednoho WHO regionu a minimálně v jedné další zemi jiného WHO regionu. Tento stupeň není tedy stupněm klinické závažnosti onemocnění, nýbrž znamená, že onemocnění (infekce) je hodně rozšířeno a postihlo již řadu kontinentů (Pandemický plán ČR, 2011).

3.3.1 Pandemický plán a pandemický zákon

Pandemický plán České republiky (PP ČR) je dokument z roku 2001, který byl již čtyřikrát novelizován a jeho aktuální stav platí od roku 2011. PPČR slouží pro případ nutnosti čelit chřipkové pandemii, *„je dokumentem stanovujícím postupy a základní systém reakce České republiky jenom na chřipkovou pandemii způsobenou novým typem chřipkového viru“* (Pandemický plán ČR 2011, s. 5).

3.3.2 Cíle Pandemického plánu ČR

V PP ČR je definován pojem pandemie, dále je definována nová varianta chřipky a také je vymezen vznik chřipkového viru s pandemickým potenciálem. Hlavními cíli PP ČR je *„zmírnit očekávané zdravotní, sociální a ekonomické následky“* (Pandemický plán ČR 2011, str. 5), mezi které patří např.:

- *„posílení národního systému rychlého varování pro včasné zachycení možného onemocnění způsobeného pandemickým kmenem,*
- *rychlá identifikace nové varianty chřipkového viru u drůbeže, ptáků či jiných zvířat,*
- *rychlé zachycení vzniku nového subtypu viru chřipky v populaci,*
- *minimalizování rozšíření nového viru a předejití vzniku pandemie, pokud je to možné,*
- *průběžné vyhodnocování epidemiologické situace, analýza výskytu, přijímání okamžitých protiepidemických opatření,*
- *zabezpečení léčby nemocných a léčba komplikací,*
- *zabezpečení pohřbívání mrtvých,*
- *zabezpečení informovanosti zdravotnických pracovníků a veřejnosti,*
- *kontrola dodržování doporučených opatření,*
- *redukování dopadu pandemie chřipky na společnost,*
- *minimalizování ekonomických ztrát“.*

3.3.3 Principy Pandemického plánu ČR

V rámci PP ČR mají svou roli dané všechny sektory společnosti (Pandemický plán ČR 2011):

- Vláda jako hlavní koordinátor, rozhoduje o finančních, lidských a materiálních zdrojích, které mají sloužit k připravenosti na pandemii,
- zdravotnický sektor má svůj význam jako poskytovatel informací o riziku, závažnosti, dalšího vývoje pandemie ale nabízí i další nutné úkony a informuje obyvatelstvo o možných rizicích a vývoji pandemie,
- sektor nezbytných veřejných služeb musí mimo jiné udržet v chodu dodávky elektřiny či vody, základních výrobků, potravin. Dále zabránit obchodnímu výpadku aby nedošlo k příliš velkým ekonomickým problémům,
- média by se měla snažit pravdivě informovat obyvatelstvo, tzn. podávat informace z věrohodných zdrojů,
- civilní organizace a sdružení jsou vhodné k podávání informací různým komunitám, vyvracení dezinformací a poskytování nutných služeb - jsou velmi potřebné v lokálních oblastech,
- rodiny a jednotlivci mají dodržovat hygienická opatření (častěji si mýt ruce, izolovat se...).

Při pandemii chřipky může dojít k rozporu mezi zájmy jednotlivců a komunity. K zajištění cílů mohou být použity principy jako „rovnost, prospěšnost / efektivnost, svoboda, reciprocita a solidarita“ (Pandemický plán ČR 2011, s. 6).

Připravenost na pandemii je národním i mezinárodním úkolem, kterému však často chybí finance. K udržení připravenosti na pandemii je důležité zavedení připravenosti na pandemii do krizových plánů a plánů krizové připravenosti, dále zlepšení základních kapacit, emergentních kapacit zdraví a komunikace mezi sektory a komunitami. Také je třeba zlepšení a aktualizace plánů týkajících se chřipkové pandemie (Pandemický plán ČR 2011).

3.3.4 Pandemický zákon

Zákon č. 94/2021 Sb. o mimořádných opatřeních při epidemii onemocnění covid-19 a o změně některých souvisejících zákonů vstoupil v platnost 26. 2. 2021. Až do 30. 11. 2022 v něm platily paragrafy 1 – 8, 2a, 8a. ve kterých bylo mimo jiné definováno, že Ministerstvo zdravotnictví, Krajská hygienická stanice nebo Hygienická stanice hlavního města Prahy mohou za účelem likvidace epidemie covid-19 nebo nebezpečí jejího opětovného vzniku nařídit mimořádné opatření. Mimořádným opatřením se myslí příkaz, zákaz či omezení anebo stanovení podmínky. Ministerstvo může nařídit mimořádné opatření s působností celostátní nebo na území několika krajů, oproti tomu Krajská hygienická stanice může mimořádné opatření nařídit na území svého správního obvodu (Zákon 94/2021 Sb. v tehdy platném a účinném znění).

Mimořádným opatřením se myslí např. (Zákon č. 94/2021 Sb. v tehdy platném a účinném znění):

- *omezení veřejné dopravy, obchodní činnosti, provozování kadeřnictví, kosmetické služby, koupaliště,*
- *zákaz nebo omezení veřejných i soukromých akcí, stanovení max. počtu osob na akci*
- *omezení výuky,*
- *příkaz poskytovatelům zdravotních služeb vyčlenit věcné, technické nebo personální kapacity ve zdravotnických zařízeních,*
- *zákaz návštěv ve zdravotnických zařízeních/ zařízeních sociálních služeb /věznicích,*
- *příkaz používání ochranných/mycích/dezinfekčních/čisticích pomůcek,*
- *příkaz poskytovatelům zdravotnických/sociálních služeb poskytnout ministerstvu/krajské hygienické stanici informace,*
- *omezení provozu prvků kritické infrastruktury,*
- *příkaz testovat zaměstnance na přítomnost onemocnění covid-19.*

Mimořádné opatření může ministerstvo nebo KHS nařídit jen v nezbytně nutném rozsahu, na nezbytně nutnou dobu a po předchozím souhlasu vlády ČR, v případě nebezpečí z prodlení však i bez předchozího souhlasu vlády. Ministerstvo může

k realizaci mimořádných opatření požádat o součinnost základní složky IZS. Vláda může na návrh ministra obrany a žádosti ministra zdravotnictví rozhodnout o použití Armády ČR k záchranným pracím, pokud nejsou dostatečné SaP zákl. složek IZS a pokud k tomu je Armáda ČR způsobilá a není ohrožena její činnost (Zákon č. 94/2021 Sb. v tehdy platném a účinném znění).

3.3.5 Covid-19

V roce 2019 se v čínském městě Wu-chan poprvé objevil typ koronaviru nazývaný SARS-CoV-2, který způsobuje nemoc covid-19. Rychle se z Wu-chanu rozšířil po celé Číně a pak dále za její hranice do dalších zemí. Prvotní úsilí boje s novým typem koronaviru se zaměřilo na popis klinického průběhu, počítání vážných případů a léčbu nemocných. Zkušenosti s respiračním syndromem na Středním východě a pandemickou chřipkou ukázaly, že s rozvojem epidemie je třeba čelit naléhavé potřebě rozšířit aktivity v oblasti veřejného zdraví, k objasnění epidemiologie nového viru a charakterizování jeho potenciálního dopadu, který závisí na počtu infikovaných osob, přenosnosti infekce a spektru klinické závažnosti (Lipsitch 2020).

Dne 31. prosince 2019 ohlásily Wu-chanské nemocnice skupinu případů zápalu plic neznámé příčiny, který přitahoval velkou pozornost na národní i celosvětové úrovni. Dne 1. ledna 2020 Wu-chanské úřady veřejného zdraví uzavřely velkoobchodní trh s mořskými plody Huanan, kvůli podezření na souvislost s ohniskem nákazy. Od potvrzených infikovaných pacientů s pneumonií byl dne 7. ledna 2020 vědci izolován nový typ koronaviru, SARS-CoV-2. K jeho charakterizaci byla použita reverzní transkripční polymerázová řetězová reakce v reálném čase (RT-PCR) a sekvenování nové generace. Dne 23. ledna 2020 byla veřejná doprava ve Wu-chanu pozastavena kvůli velkému přílivu lidí během čínského jarního festivalu a nakonec ve všech městech v provincii Chu-pej, aby se snížilo riziko dalšího přenosu. Počet případů potvrzených RT-PCR rychle vzrostl. Dne 30. ledna 2020 WHO prohlásila covid-19 za stav ohrožení veřejného zdraví mezinárodního zájmu a vyhlásila epidemii (Jiang F., 2020).

Podle celosvětové zdravotnické organizace (WHO) (WHO 2023) se covid-19 může projevovat různými způsoby. Onemocnění mívá zpravidla mírný až středně těžký průběh, ze kterého je možné se zotavit bez hospitalizace.

Mezi nejčastější příznaky covid-19 patří:

- horečka,
- kašel,
- únava,
- ztráta chuti nebo čichu.

K méně častým příznakům patří:

- bolesti krku, hlavy, svalů
- průjem
- vyrážka na kůži nebo změna barvy prstů na rukou nebo nohou
- červené nebo podrážděné oči.

Mezi závažné příznaky se řadí:

- potíže s dýcháním nebo dušnost
- ztráta řeči nebo pohyblivosti nebo zmatenost
- bolest na hrudi.

Onemocnění trvá v průměru 5–6 dní od chvíle, kdy je někdo infikován virem, než se příznaky projeví, může to však trvat až 14 dní.

3.3.6 Nouzové stavy v kontextu pandemie koronaviru

Nouzový stav vyhlášený z důvodu ohrožení zdraví koronavirem SARS CoV-2 byl v ČR poprvé vyhlášen 12. března 2020 s platností na 30 dnů. Poprvé byl nouzový stav prodloužen vládou 9. dubna 2020, s platností do 30. dubna 2020. Dne 30. dubna 2020 vláda znovu prodloužila nouzový stav, tentokrát do 17. května 2020 (Vláda ČR 2020a).

Druhé vyhlášení nouzového stavu v souvislosti s koronavirem nastalo dne 30. září 2020, s tím, že nouzový stav začal platit s účinností od 5. října 2020 a měl trvat do 3.

listopadu 2020. Vláda se souhlasem Poslanecké sněmovny rozhodla na mimořádné schůzi 30. října 2020 o prodloužení nouzového stavu o tři týdny, tzn. do 20. listopadu 2020 (Vláda ČR 2020d). 20. listopadu 2020 došlo k dalšímu prodloužení nouzového stavu o tři týdny, tedy do 12. prosince 2020 (Vláda ČR 2020e). Třetí prodloužení tohoto nouzového stavu bylo ohlášeno 10. prosince 2020 s platností do 23. prosince 2020. Ke čtvrtému prodloužení nouzového stavu došlo 23. prosince 2020 tentokrát o 30 dní do 22. ledna 2021 (Vláda ČR 2020g). Poslední, páté prodloužení nouzového stavu se souhlasem Poslanecké sněmovny nastalo 22. ledna 2021 s trváním do 14. února 2021 (Vláda ČR 2021a).

14. února došlo v souvislosti s koronavirem k vyhlášení třetího nouzového stavu. Nouzový stav s platností od 15. února 2021 do 28. února 2021 tak rovnou navázal na ten předchozí, který končil 14. února. Stalo se tak po žádosti Asociace krajů České republiky (Vláda ČR 2021b).

Poslanecká sněmovna na své 86. schůzi dne 18. února 2021 zrušila ke dni 27. února 2021 nouzový stav (Poslanecká sněmovna 2021).

Dne 26. února 2021 vyhlásila vláda nový (v pořadí již čtvrtý) nouzový stav v souvislosti s koronavirem, a to s platností na 30 dní, od 27. února 2021 do 28. března 2021 (Vláda ČR 2021c). K prodloužení nouzového stavu do 11. dubna 2021 došlo 26. března 2021 (Vláda ČR 2021d).

Dosud poslední nouzový stav v souvislosti s koronavirem byl vyhlášen 25. listopadu 2021. Platný byl na dobu 30 dnů od 26. listopadu 2021 do 25. prosince 2021 (Vláda ČR 2021e).

Přehled nouzových stavů v ČR v souvislosti s koronavirem je uveden v tabulce č. 1.

Tabulka 1 - Vyhlášené nouzové stavy v ČR v souvislosti s koronavirem (vlastní)

Datum vyhlášení	Od	Do	Počet dní	Počet prodloužení
12. března 2020	12. března 2020	17. května 2020	67	2
30. září 2020	5. října 2020	14. února 2021	133	5
14. února 2021	15. února 2021	26. února 2021	12	0
26. února 2021	27. února 2021	11. dubna 2021	44	1
25. listopadu 2021	26. listopadu 2021	25. prosince 2021	30	0

3.4 Krizová komunikace

Vymětal (2009) uvádí, že ke krizové komunikaci dochází před MU, při MU a po MU. Jedná se o informace předávané odpovědnými autoritami organizacím, médiím, jednotlivcům a široké veřejnosti. Krizová komunikace se dělí na komunikaci interní, externí a komunikaci příslušníků zasahujících složek s jednotlivci a skupinami. S interní komunikací se lze setkat v rámci organizace mezi pracovníky nebo složkami daného orgánu. Pokud organizace potřebuje sdělit zprávu veřejnosti, jedná se o externí komunikaci. Jestliže při MU zasahující příslušník složky IZS potřebuje např. mluvit s osobou postiženou událostí, jedná se o komunikaci příslušníků zasahujících složek s jednotlivci a skupinami.

3.4.1 Zahájení komunikačního procesu

Komunikační proces tvoří podle Ralbovské a Knezović (2010, s. 20) následující složky:

- „komunikátor,
- komunikant,
- komuniké,
- komunikační kanál,

- *zpětná vazba,*
- *kontext, prostředí“.*

Dle Nelson (2004) podle Crandall (2014) je v USA aktivace týmu krizového řízení prvním krokem k řízení události v době vypuknutí krize. Tento tým uskuteční plán krizové komunikace, který obsahuje komunikační strategie v rámci reakce na krizi.

Šenovský (2015) uvádí, že účelem plánu krizové komunikace je vyvinutí postupů pro komunikaci s interními a externími dotčenými stranami během krize. Hlavním cílem takové komunikace je co nejpřesněji sdělit, co se stalo a jaké jsou plány na řešení krize.

Komunikace se zúčastněnými stranami musí probíhat účelným způsobem. Komunikované zprávy by měly splňovat jedinečné požadavky každého, kdo bude zprávu přijímat a tím zvyšovat důvěryhodnost organizace. Důležité je si zapamatovat, že cíl a klíčová sdělení jsou konzistentní, zatímco podrobnosti a způsoby předávání zpráv se mohou lišit v závislosti na publiku (Nelson 2004, podle Crandall 2014).

Podle Bednáře (2012) je důležité se k novinářům chovat slušně a zachovat klid při vystupování před nimi. K tomu podle něj slouží zásada 3K: korektnost, konzistence a klid.

3.4.2 Krizová komunikace s interními zainteresovanými stranami

Když organizaci zasáhne krize, jsou dvě funkce, které je třeba naplnit v souvislosti s komunikací s interními zainteresovanými stranami. Za prvé, zvládnutí krize vyžaduje funkci velení a řízení, která zahrnuje management, vlastníky a vybrané zaměstnance. Zadruhé, běžná zaměstnanecká populace musí být informována o stavu krize a o tom, jak ovlivnila organizaci a co lze v budoucnu očekávat, pokud jde o její řešení (Crandall 2014).

3.4.3 Krizová komunikace s externími zainteresovanými stranami

Crandall (2014) uvádí, že komunikace s externími zainteresovanými stranami vyžaduje jmenování mluvčího, který je schopen komunikovat s médii a veřejností. Komunikace se také musí řídit strategií odpovídající závažnosti situace. Pokud jsou ke komunikaci s médii využívány tradiční způsoby, jako jsou tiskové konference, rozhovory a další, je obecně nejlepší určit pro tuto funkci jednoho mluvčího. Neexistuje žádné stanovené pravidlo, kdo by tato osoba měla být, kromě toho, že by to mělo být v souladu s hierarchií a kulturou organizace. Osoba, která je jmenovaná mluvčím se může lišit v závislosti na typu krize. Obecně platí, že čím závažnější je krize, tím více by měl mít situaci pod kontrolou ředitel organizace a měl by také být viditelný na veřejnosti. Ve většině případů však nebude určeným mluvčím ředitel, ale člen vedoucího personálu, který je výmluvný a dokáže mluvit přesvědčivě a s empatií. V mnoha větších organizacích tato osoba pochází z oddělení public relations, jinak řečeno PR (vztahů s veřejností) nebo podobného oddělení. Vybraný mluvčí by měl komunikovat jménem organizace efektivním a profesionálním způsobem, protože tato role je velmi viditelná a podstatná. Mluvčí tím, jak komunikuje s veřejností, ovlivňuje, zda práce organizace bude zhodnocena, nebo vyjde vniveč.

3.4.4 Média v krizové komunikaci

Vymětal (2009) uvádí, že média jsou při krizových situacích klíčová a pomáhají například tím, že:

- rychle poskytnou informace velkému počtu lidí,
- radí obyvatelstvu jak se v dané situaci zachovat, zvyšují solidaritu a radí jak pomáhat nebo přispívat,
- uklidňují vzniklé napětí a snižují strach, opravují nepravdivé nebo zavádějící informace.

Jako nástroj k podání vyjádření mediím slouží tiskové zprávy a tisková prohlášení. Tisková zpráva obsahuje nové informace, které odpovídají na otázky co, kdy, kde, jak a proč. V ideálním případě by tisková zpráva neměla mít více než čtyři odstavce: v prvním odstavci je třeba uvádět nejdůležitější informace a ve druhém či třetím je možné

uvést například citaci tiskového kontaktu nebo odpovědnou osobu. Oproti tomu tiskové prohlášení slouží jako reakce na informaci, je kratší než tisková zpráva a mělo by obsahovat všeobecně mediálně známé informace. V tiskovém prohlášení je možné uvést informace, proti kterým se vymezuje, doplněné jasně, srozumitelně a slušně formulovaným vymezením (Bednář 2012).

Podle Horáka (2011) je zapotřebí v médiích mluvit pravdu a srozumitelným způsobem předávat informace. Informace je třeba sdělovat včas a dát prostor lidem k vyhledání si podrobnějších informací nebo jejich ověření z oficiálních informačních zdrojů.

Pro osobní a hromadné předání informací novinářům slouží tiskové konference a tiskové brífinky. Krizová tisková konference se svolává, pokud je potřeba aby se organizace prostřednictvím mluvčího vyjádřila k dané problémové situaci a aby odpověděla na otázky novinářů. Na možné otázky novinářů se může mluvčí dopředu připravit. Pokud zazní otázky, na které odpovídat nechce, měl by to jasně vysvětlit a nelhat. Je lepší, aby mluvčí navrhl témata, o kterých hovořit než prohlásit, že na některá témata odpovídat nebude. Jestliže není nutné, aby došlo k interakci s novináři, lze uspořádat tiskový brífink. Ten je podstatně kratší než tisková konference, slouží k vyjádření zprávy (například přečtení tiskového prohlášení) bez možnosti kladení otázek ze strany novinářů. Brífink má tedy tu výhodu, že pokud mluvčí (organizace) nechce odpovídat na dotazy – třeba na ně není připraven nebo by hrozilo příliš brzké poskytnutí informací – není jím vystaven (Bednář 2012).

Bednář (2012) uvádí dva způsoby možných scénářů při krizových tiskových konferencích. První z nich je systém 1 - 3. Číslo jedna značí mluvčího, který sděluje hlavní zprávu. Číslo tři značí až tři další mluvčí, kteří jsou schopní doplňovat hlavního mluvčího. Druhý systém je 1 - 2 - 1. Tento systém znamená, že je jeden hlavní mluvčí, jehož zprávu rozšiřují další dva mluvčí, a jeden, který doplňuje informace, detaily, data. Tyto dva systémy jsou vhodné k tomu, aby konference měly spád a jednotliví mluvčí se dostali ke slovu.

Dlouhý (2014) upozorňuje na mýty, které se mohou vyskytovat v komunikaci při hromadných MU. Jeden z mýtů se týká poskytování velkého množství informací. Mýtus spočívá v domnění, že mnoho informací lidí zahltní a nepřijmou je. Pokud se však

dostanou k lidem informace z důvěryhodných zdrojů, budou se podle nich řídit. Další mýtus se týká médií, která „škodí a situaci akorát zhoršují“. Média jsou velmi důležitá k předávání informací a ke zlepšení krizové situace. Jejich funkce je při MU zásadní. Jde tedy o připravenost mluvčích na krizovou komunikaci.

3.4.5 Ideální vlastnosti pro mluvčího

Pro krizovou komunikaci je zapotřebí sestavit vhodný tým, kdy je důležité, aby v případě potřeby byl každý člen nahraditelný. Tento tým musí být stmelený a zároveň je zapotřebí ho sestavit v době, kdy žádná krize nehrozí. Je třeba zvolit vhodného lídra, silnou osobnost, která bude odborníkem v komunikaci. Dále zvolit tiskového mluvčího pro komunikaci s médii, odborníky zaměřené na danou krizovou situaci, externí poradce a vedoucího, který bude organizaci řídit a zvládat negativní důsledky krizové situace na její fungování (Chalupa 2012, Boin 2005).

Mluvčí by měl být schopen na kameru působit příjemně, efektivně odpovídat na obtížné otázky a jasně prezentovat krizové informace. Měl by (Coombs, 2007 dle Crandall 2014):

- udržovat oční kontakt: doporučuje se, aby se mluvčí díval na obecenstvo alespoň 60 procent času,
- používat gest rukou: pohyby ruky přidávají slovům na důležitosti,
- využívat různou sílu a tón hlasu: pomáhají předcházet monotónnímu sdělení,
- měnit výrazy obličeje: je nezbytné, aby nevznikl prázdný pohled,
- vyhýbat se verbální neplynulosti: nepoužívat slova jako eee, ehm a tak dále.

Evangelu (2013) dodává, že je také vhodné:

- přizpůsobit slovní zásobu obecenstvu,
- umět využívat ticha ke zvětšení závažnosti situace.

3.4.6 Chyby v krizové komunikaci

Jednou z možných chyb manažerů je předpoklad, že členové médií zastupují nepřítel a snaží se při krizi diskreditovat organizaci (Sherman, 1989 podle Crandall 2014). Některá média mohou mít na organizaci skeptický pohled, některá média ale mají potenciál oslovit širší publikum (Weiner, 2006 podle Crandall 2014). Jak uvádí Kopecký (In Baštecká, 2013), pokud se o situaci nebude informovat, nebo se bude informovat jen částečně, média budou situaci zkreslovat a vznikne tak prostor k tomu aby se šířily dezinformace, lži a polopravdy. Výsledný výstup médií závisí na tom, co organizace udělá nebo řekne v prvních hodinách po krizi. Základním pravidlem je tedy pracovat s médii a chápat, že novináři jsou trénováni, aby byli zvědaví (Barton, 2001; Sherman, 1989; Wailes, 2003 podle Crandall 2014). Pravidelná aktualizace médií jim umožňuje informovat veřejnost. Při vytváření mediální zprávy by měl být mluvčí organizace vyškolen k předávání sdělení konzistentním způsobem. Musí být připraven na to, že se mohou vyskytnout kritici, kteří budou organizaci vinit. Organizace by v tu chvíli měly být připraveny těmto tvrzením čelit. Připravenost na krizovou komunikaci zahrnuje využití expertů třetích stran, kteří jsou schopni oslovit média, aby podpořili pozici organizace a její reakci na krizi (Wailes, 2003 podle Crandall 2014).

Pořádání tiskových konferencí, kde vystoupí odpovědný mluvčí, je vhodné k zajištění konzistentních zpráv zpravodajským médiím. Zpravodajské konference musí organizovat a řídit lidé se zkušenostmi v oblasti tisku (Crandall 2014).

Věta, které je třeba se při komunikaci s médii vyhnout, je „Bez komentáře“. Zástupci médií, ale i široká veřejnost jsou skeptičtí, když slyší toto prohlášení. Znamená totiž, že organizace nebo mluvčí něco skrývá, projevuje nezájem a nutí novináře získat informace z jiných zdrojů. Při takovéto situaci společnost ztrácí kontrolu nad zdrojem informací a jejich důvěryhodností a média si najdou zdroje mezi zainteresovanými stranami, které již mohou mít na organizaci nepříznivý pohled. (Vise, 2005 a Barton 2001 podle Crandall 2014). Podle Evangelu (2013) by v rámci komunikace nemělo dojít k vědomému lhaní. Vždy je lepší vyhledat důvěryhodné zdroje ke sdělení informací. Vyvarovat se polopravd a zkreslování informací.

Existují ale i situace, kdy určité informace, které zpočátku sdělovat médiím nelze (například při úmrtí osob je důležitější, aby se o takovéto události nejdříve dozvěděli příbuzní, než aby se o tom dozvěděla média) (Valentine, 2007 dle Crandall, 2014).

Podle Bednáře (2012) by ze strany mluvčího nemělo dojít k ovlivňování médií pomocí podplácení nebo vyhrožování. Pokud by se takové ovlivňování provalilo, zadělá si mluvčí na problém, jelikož mu jakékoliv další prohlášení nebude nikdo věřit.

3.4.7 Dobrá praxe v krizové komunikaci

K úspěšné krizové komunikaci je potřeba dodržet některá pravidla. Bednář (2012) uvádí, že je potřeba se v komunikaci s novináři vyhnout odborným termínům a hovořit s nimi jako k laikům. Může se stát, že se budou novináři snažit mluvit odborně nebo empaticky, ale je třeba si na to dát pozor, jelikož to může být jen způsob jak mluvčího rozmluvit. Pokud je mluvčí v situaci, kdy nechce odpovídat na některé otázky, musí mít stanovenou strategii odmítnutí. Mluvčí by měl jasným a slušným způsobem sdělit, že na danou otázku odpovídat nebude a nabídnout místo toho jinou informaci. Mluvčí by měl mít přehled o tom, co, kdy a kde řekl médiím. Pokud by došlo k uvedení nesprávné informace, je vhodné mít takovýto přehled, aby mluvčí věděl jakým způsobem informace doplnit nebo se opravit.

Podle Vymětala (2009) se informace mají předávat jasně, stručně a výstižně. V následujících bodech jsou uvedené některé jeho další rady:

- informace sdělovat od nejjednodušších po ty složitější (tzv. layered model),
- uvádět nanejvýš tři sdělení, a ta podpořit až čtyřmi fakty. Každé sdělení by mělo být tří až dvanáctislovné (nemělo by trvat déle než deset sekund),
- využít tzv. triple T model. Jedná se o třikrát opakované sdělení. V první fázi se řekne, co se bude sdělovat. Ve druhé fázi se sdělí daná informace. Ve třetí fázi se řekne, co se sdělilo,
- používat grafy, tabulky, obrázky a podpořit tak vizualizaci sdělení,
- sdělovat informace kladným způsobem, nevytvářet záporné věty,
- tři pozitivní informace jsou nutné k vyvážení jedné negativní informace,
- ovládat neverbální komunikaci.

Níže jsou uvedeny pokyny pro mluvčího organizace při přípravě na tiskovou konferenci (Barton, 2001, podle Crandall, 2014):

1. Mluvčí by se měl neustále trénovat a zkoušet na základě potenciálních otázek, která mohou položit média.
2. Mluvčí by se měl snažit rozvíjet vztah a být ke členům médií upřímný.
3. Mluvčí by se měl vyhýbat předem připravovaným projevům a místo toho se snažit o výstup, který je více konverzační a spontánní.
4. Pokud na některé technické otázky mluvčí neumí odpovědět, je namístě, aby odpovídala odborně způsobilá osoba.
5. Mluvčí by měl zachovat klid a obavy a neuchylovat se k hněvu kvůli otázkám novinářů.
6. Mluvčí by měl vždy hlásit pravdu. Žádný výrok by nikdy neměl být uveden tak, aby uvedl tisk v omyl.
7. Média by měla být upozorněna 3 až 4 hodiny před konáním tiskové konference. Konference v pozdních ranních nebo časných odpoledních hodinách jsou ideální, protože poskytují managementu čas na přezkoumání informací a také poskytují dostatek času pro reportéry, aby si připravili své zpracování pro večerní zprávy.

4 METODIKA

Data do kapitoly Současný stav byla získána studiem a analýzou odborné literatury a příslušných legislativních dokumentů. To jak ze současných, tak také z tehdy platných a účinných znění právních předpisů.

Analýza krizové komunikace je vedena na příkladu deseti situací krizové komunikace vlády ČR. K hodnocení těchto situací jsou využity principy krizové komunikace uvedené v knize od Antušáka a Kopeckého: „*Krizový management: krizová komunikace*“. Jedná se sice o literaturu z roku 2007, avšak tyto principy jsou stále aktuální.

K analýze vybraných situací jednotlivých principů byla zvolena metoda SWOT analýzy. Název této analýzy je zkratkou čtyř slov, která každá obsahují jednu složku analýzy: Strengths, Weaknesses, Opportunities a Threats. Jedná se tedy o analýzu silných a slabých stránek organizace, příležitostí a hrozeb. Tato analýza je znázorněna na obrázku 8, kde je rozdělena do čtyř kvadrantů, kde jsou dvě faktorové kategorie, vnitřní a vnější. Vnitřní faktory jsou silné a slabé stránky, které se hodnotí v současném stavu. Vnější faktory jsou příležitosti a hrozby, které se hodnotí v pravděpodobném vývoji v budoucnu (Fotr 2014 a Hes 2017).

Čtyři složky SWOT analýzy jsou (Marketing Mind 2017):

- Silné stránky. Jsou to vlastnosti, ve kterých se organizace cítí stabilně, silně a na kterých může budovat svou základnu a opřít se o ně. Je v těchto vlastnostech lepší než jiné organizace.
- Slabé stránky. Slabé stránky znamenají negativní vlastnosti, ve kterých je organizace podprůměrná a kde má nedostatky.
- Příležitosti. Jedná se o skutečnosti, které může organizace správným způsobem využít k tomu, aby se zlepšila.
- Hrozby. Těmi se rozumí skutečnosti, které mají na organizaci negativní vliv a mohou ji ohrozit ve fungování nebo svojí konkurencí.



Obr. 8 - SWOT analýza (SWOT analýza 2011)

Po výpočtu SWOT analýzy se lze zaměřit na zlepšení situace podle čtyř strategií, které jsou vypsány níže (Burešová 2022):

- Ofenzivní strategie SO – využití příležitostí k posílení silných stránek. Snaha zaměřit se na příležitosti, a klást si otázku: „Co všechno můžeme zlepšit?“ A posilujeme tím silné stránky.
- Defenzivní strategie ST – za pomoci silných stránek minimalizovat hrozby. Snaha ještě více se zaměřit na silné stránky, aby se zmenšovaly hrozby.
- Strategie spojení WO – využití příležitostí k odstranění nebo zmírnění slabých stránek, případně přeměnit je na silnou stránku.
- Strategie úniku a likvidace WT – Snaha minimalizovat dopady hrozeb na slabé stránky.

Manuál krizové komunikace vlády ČR je založen na získaných poznatcích z odborné literatury, novinových článků, a výsledků výzkumné části této práce.

5 VÝSLEDKY

5.1 Analýza krizové komunikace

Antušák a Kopecký (2007) uvádějí deset principů krizové komunikace. V této části bude provedena analýza vládních výstupů vzhledem k těmto principům. Původně bylo zamýšleno, aby k jednotlivým principům byly podobně zastoupeny jak příklady špatné, tak také dobré praxe. Nakonec to tak ale není, a to ze dvou důvodů. Jednak ty negativní prvky krizové komunikace vlády byly natolik výrazné, a měly ve společnosti takovou odezvu, že je žádoucí podrobit je rozboru. Dále (a to hlavně) se z těchto příkladů poučit a do budoucna se jich tak vyvarovat.

5.1.1 Princip přímé odpovědnosti

Princip přímé odpovědnosti znamená skutečné převzetí odpovědnosti za danou událost nebo situaci. V případě krizové komunikace za nouzových stavů se odpovědnost týkala především vlády ČR a různých odborníků na témata související s epidemiemi (Antušák 2007).

V sobotu 7. 3. 2020 byl při tiskové konferenci tehdejší ministr zdravotnictví Adam Vojtěch tázán na téma politické odpovědnosti. Jednalo se o situaci, kdy byla v pátek 6. 3. 2020 lékařka Peková obviněná z nestandardně odebraného vzorku na koronavirus, kvůli kterému měla být v karanténě v nemocnici Na Bulovce. Ministr zdravotnictví řekl: *„Podle všeho (lékařka) odebrala vzorky velmi nestandardním způsobem. Paní doktorka je nyní v karanténě Na Bulovce, protože tam je velké riziko, že se nakazila od tohoto pacienta, který nakonec byl pozitivní“*. Hlavní hygienička Eva Gottvaldová dokonce jeho slova potvrdila *„Sama si uvědomila, že to nebylo úplně v pořádku“*. Lékařka Peková ale tou dobou v nemocnici nebyla a dokonce vyvrátila způsob, jakým by mohlo dojít k nákaze. Na svém pracovišti totiž neměla odběrové místo (vzorky odběrů se buď přivážejí kurýrem, nebo přinášejí osobně). V sobotu 7. 3. 2020 ministr zdravotnictví Pekové volal, aby se jí omluvil. Ta omluvu přijala. Ministr zdravotnictví se dále omluvil

přes svůj účet na twitteru a také při tiskové konferenci v sobotu 7. 3. 2020 odpoledne (iRozhlas, 2020a).

Na tiskové konferenci řekl (Novinky 2020a): *“Samozřejmě, byla to informace, která nebyla správná, to je pravda, dostal jsem jí včera večer. Já jsem nejmenoval konkrétně jméno té paní doktorky. To mi nikdy neidentifikujeme osobní údaje žádného člověka, ani pacienta potvrzeného, o kterém hovoříme. Já jsem říkal, že tady je to podezření – neříkal jsem, že je pozitivní – říkal jsem, že tady je podezření a to byla chybná informace a já říkám, že se za ní omlouvám a tu omluvu jsem dnes sdělil paní doktorce. Takže ano, může se stát chyba, vemte si, že jsme pod obrovským tlakem. Skutečně ta situace je velmi, velmi náročná a já se nechci nijak vymlouvat, zkrátka to byla chyba“.*

Novinářka: *„Vzhledem k této vážné situaci by se mělo hlídat, které informace se na veřejnost pouští, zvláště když s paní doktorkou bylo několik dalších lidí, desítek lidí jako v kontaktu, tak máte pocit, že toto šíření poplašné zprávy je opravdu v pořádku?“*

Ministr zdravotnictví odpověděl: *„Proto jsme to uvedli na pravou míru, hned jak jsme se to dozvěděli, hned, hned druhý den, takže, ano říkám ...“*

„Kdo vám ty informace dal?“, zeptala se novinářka.

V tu chvíli do toho vstoupil premiér Babiš: *„Ježíš, tak řekněte přesně, kdo vám to řekl? Nebuďte slušní, řekněte pravdu. Kdo vám to řekl? Který úředník? Jste moc hodný.“*

„Dostal jsem tu informaci,“ reagoval Vojtěch.

„Od koho?“ ptal se premiér.

„Ze Státního zdravotního ústavu.“

„Jméno?“ pokračoval premiér.

„Od paní doktorky Mackové“ odpověděl ministr zdravotnictví.

„No tak, tak to řekněte. Paní redaktorka vás tady trénuje, politická odpovědnost. Dostal tu informaci od státního úředníka,“ řekl premiér.

Ministr zdravotnictví dodal: *„Nebyla to vědomá lež, dostal jsem špatnou informaci a omluvil jsem se za to a říkám, že to byla chyba“.*

Celá tato situace nastala poté, co ministr zdravotnictví Vojtěch neověřil informaci, kterou sdělil médiím. Při sdělení používal opatrná slova, ovšem fakt, že se Peková nachází v nemocnici Na Bulovce, je nutné mít potvrzený, protože v okamžiku kdy Peková odvětila, že v karanténě v nemocnici není, ztrácí celé Vojtěchovo sdělení na

důvěryhodnosti. Ministr Vojtěch vzal na sebe vinu a omluvil se jak osobně, tak veřejně. Ovšem ve chvíli, kdy na něj novinářka a premiér Babiš vyvinuli tlak, prozradil, od koho měl tuto nepravdivou informaci a tím pádem předal vinu částečně na někoho jiného.

5.1.2 Princip nezávislosti

Pod principem nezávislosti by se dalo představit si nezávislost při výběru vhodných materiálů a pomůcek, bez ohledu na příbuzenské nebo přátelské vazby. Tak tomu bylo například v aféře dcery ministra zdravotnictví Prymuly, jejíž firma Medimun získala dotace v hodnotě více než 650.000 korun na přístroje k výrobě dezinfekce. Dotaci přidělila komise ministerstva průmyslu a obchodu, přitom firma Medimun vykazovala minimální aktivitu a byla ztrátová (Aktuálně 2020). Principem nezávislosti se však v tomto případě rozumí to, že je nutné, aby se roztržily síly mezi více lidí a nestála tak krizová komunikace jen na jedné osobě (Antušák 2007).

Při tiskových konferencích vlády vystupovali její členové ve skupině. Premiér Andrej Babiš ale vždy hovořil jako první, ohlašoval veškeré informace, řešil problémy a vyjadřoval se k nim, a byl ochotný se i nabídnout pro osobní rozvoz ochranných prostředků praktickým lékařům. „Andrej Babiš dosud pečlivě udržoval svůj obraz nepostradatelného politického manažera, bez kterého se nic důležitého neodehraje“. Jeho vyjadřování nebylo vždy srozumitelné a stále častěji za něj sklízel kritiku a výsměch. Mnozí komentátoři ho dokonce přirovnávali k Miloušovi Jakešovi. Babišův tým proto změnil taktiku. Babiš se stáhl z tiskových konferencí, čímž porušil princip další princip, a sice princip otevřenosti, který je uveden v kapitole 5.10 (iRozhlas 2020e).

5.1.3 Princip přesnosti a stručnosti

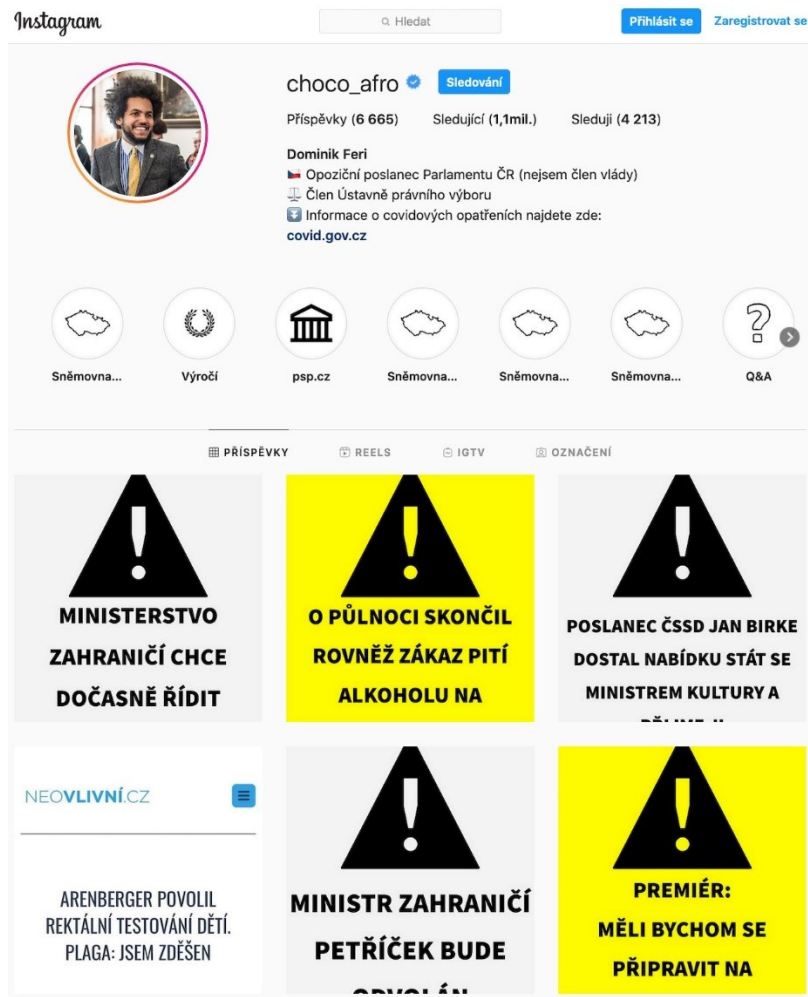
Princip přesnosti a stručnosti je založený na jasném a zřetelném vyjádření problému. Je podstatné, aby se zodpovědná osoba nebála mluvit stručně a přesně. Sdělit, jaký je v současné době hlavní problém, jaký způsobem se řeší. Vyjádření by mělo být natolik jasné, aby nedošlo k jeho špatné interpretaci (Antušák 2007).

Ne příliš srozumitelně komunikovala vláda s veřejností na v létě a na podzim roku 2020. Vystupovala na mnoha mimořádných i nemimořádných tiskových konferencích po jednání vlády, která se konala skoro denně. Vláda tak vytvářela velké množství opatření, která často měnila. Komunikace byla chaotická obzvláště pro veřejnost, která nestíhala vždycky sledovat veškerá vládní usnesení.

Pomocí v komunikaci se tak pro mnohé lidi stal instagramový účet poslance za TOP09 Dominika Feriho, který na svém účtu sdílel zjednodušené informace týkající se opatření související s pandemií, viz obrázek č. 9. (iRozhlas 2020d, Sítě v hrsti 2021). Feri používal žluté vykřičníky k vyjádření informace související s onemocněním covid-19, jak je vyznačeno na obrázcích č. 10 a č. 11. Šedé vykřičníky sloužili k aktuálním informacím, které se netýkaly onemocnění covid-19. Poslanec Feri tímto způsobem zacílil především na mladé lidi a pomohl jim vyznat se v množství vládních opatření. Jeho účet sledovalo až 1,1 milionu osob (Instagram choco_afro 2021a, Sítě v hrsti 2021).

Dne 22. října 2020 kritizoval poslanec Feri krizovou komunikaci vlády k veřejnosti a naléhal na spuštění webu, který bude přehledný a bude obsahovat jednoduché příklady vládních opatření. Premiér Babiš připustil, že komunikace vlády není její silnou stránkou a pochválil Feriho podávání informací na instagramovém účtu (Seznam Zprávy 2020, iRozhlas 2020d).

Feri spolu s premiérem a vládním zmocněncem pro IT, tak začali chystat nový web. Web <https://covid.gov.cz/> byl vytvořen během čtrnácti dnů díky dobrovolníkům z Česko.Digital, a po spuštění jej spravovalo Ministerstvo vnitra (Seznam Zprávy 2020).



Obr. 9 - Instagram Dominika Feriho (Instagram choco_afro 2021a)



Obr. 10 - Instagram Dominika Feriho o výuce (Instagram choco_afro 2021b)



Obr. 11 - Instagram Dominika Feriho o očkování (Instagram choco_afro 2021c)

5.1.4 Princip důvěryhodnosti

Princip důvěryhodnosti spočívá v tom, že je třeba se v krizové komunikaci držet faktů a podložených informací. Domněnky nebo spekulace do krizové komunikace nepatří. Pokud by se vyslovily, a časem vyvrátily, výrazně by snížily důvěryhodnost osoby, která je vyslovila (Antušák 2007).

Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) (OECD 2017) uvádí, že když má jednání vládních představitelů morální integritu, dávají tím občanům najevo, že jim (i vládním institucím), lze důvěřovat. Jsou pro veřejnost autentičtí. Průzkumy veřejného mínění podléhají metodám výběru vzorků, načasování (tj. pokud jsou průzkumy prováděny bezprostředně po skandálu) a dalším exogenním faktorům (tj. ekonomickým podmínkám, míře nezaměstnanosti atd.).

Obecně (však) lze říci, že nedostatek integrity ve vedení projevený zneužíváním veřejných zdrojů nebo neadekvátním chováním představitelů vlády může formovat veřejné mínění o celkové důvěryhodnosti vlády. Političtí leaderi proto mohou využít integritu ke zvýšení důvěry ve vládu tím, že se ujmou vedení prostřednictvím opatření, jako je odhalování aktiv, řízení střetu zájmů a transparentnost v lobování a politickém financování (OECD 2017).

Ve středu 21. října 2020 večer byl přistižen ministr zdravotnictví Roman Prymula, jak navštívil restauraci Rio's v Praze na Vyšehradě. Udělal tak v době, kdy měly být restaurace podle vládního usnesení zavřené a porušil hned vícero vládních opatření. Jednalo se o usnesení vlády ze dne 12. října 2020 s účinností od 14. října do 3. listopadu 2020. To mimo jiné omezovalo provoz stravovacích zařízení. Provozovatelé těchto zařízení museli zajistit, aby se v nich nenacházela veřejnost (výjimku měli zaměstnanecké jídelny, stravování ve vězeních a stravovací zařízení v ubytování poskytující stravu jen svým zaměstnancům, ubytovaným osobám v čase od 6h00 do 20h00). Způsob, jakým se mohlo prodávat jídlo veřejnosti, bylo z výdejního okénka, taktéž v omezeném čase od 6h00 do 20h00 (Vláda ČR 2020b).

Ministerstvo zdravotnictví vydalo 19. října 2020 mimořádné opatření (s účinností od 21. října až do odvolání), ve kterém nařídilo zákaz pohybu a pobytu osobám bez ochrany dýchacích cest. Toto opatření se týkalo vnitřních prostor budov (kromě ubytování a bydliště) a veřejné dopravy. Dále v prostorech motorových vozidel za předpokladu, že se nejednalo o osoby ze stejné domácnosti. Také při setkání dvou osob na veřejných místech (v zastavěných částech obcí), v kratší blízkosti než jsou 2 metry a jestliže se nejednalo o členy jedné domácnosti, měla být nošena ochrana dýchacích cest (MZČR 2020).

Ministr zdravotnictví Roman Prymula byl 21. října přistižen, že vešel do restaurace před desátou hodinou večerní a odcházel ve 23h30. Z restaurace vycházel bez roušky a bez roušky také nasedl do auta k řidiči, ke kterému byl blíže než na dva metry. Prymula situaci vysvětloval tak, že po skončení v práci asi ve 21h30 jel na urgentní schůzku s Faltýnkem a ředitelem Ostravské nemocnice Havrlantem a omluvil se za to, že nevěděl, kde se měla schůzka odehrávat. Nevěděl prý, že proběhne v restauraci. Přiznal, že když odcházel, tak roušku neměl, ale v autě si jí prý vzal (iRozhlas 2020b, 2020c).

Tehdejší předseda vlády Andrej Babiš se k této situaci vyjádřil ve stejný den, kdy došlo k jejímu zveřejnění v médiích. Řekl, že ji považuje za absolutně neomluvitelnou a že požádal o rezignaci jak ministra zdravotnictví Prymulu, tak také prvního místopředsedu hnutí ANO, pana Faltýnka. Faltýnek se totiž v restauraci objevil také a byl spatřen, jak

při odchodu z restaurace hovoří bez roušky s majitelem restaurace, panem Špundou (Vláda ČR 2020c, iRozhlas 2020b).

Ministr zdravotnictví Prymula vydržel ve své funkci 38 dní, rezignovat nehodlal a tak byl na návrh předsedy vlády Babiše odvolán prezidentem Zemanem (ČT24 2020).

Ve chvíli, kdy vláda podniká radikální opatření v boji proti šíření koronaviru a apeluje na zodpovědnost každého jednotlivce, je výše popsaná situace spojená s ministrem zdravotnictví velmi výrazným porušením principu důvěryhodnosti a má vážný dopad na to, jak veřejnost vnímá vládní opatření a jejich plnění.

5.1.5 Princip znalosti věci

Princip znalosti věci znamená, že je potřeba vědět základní informace o úřadu, ve kterém se krizová komunikace bude sdělovat. V případě vlády ČR je nutné, aby ministři, mluvčí a odborníci byli seznámeni s tím, jak vypadá tisková konference. Měli by znát základy chování na tiskové konferenci, vystupování a vyjadřování. Tato problematika s sebou nese i předpokládané znalosti v oboru jednotlivých odborníků a v případě epidemie covid-19 by se měli všichni včas dozvědět nejaktuálnější informace s ním spojené. S těmito informacemi by se měli podrobně seznámit, aby je mohli bez váhání sdělit veřejnosti (Antušák 2007).

K principu znalosti věci lze jako příklad uvést situaci, kdy v České republice nebyl dostatek roušek, přitom ministr zdravotnictví Adam Vojtěch a premiér Andrej Babiš tvrdili opak. Ve Sněmovně padla 28. ledna 2020 otázka na ministra zdravotnictví Adama Vojtěcha, zda je naskladněno dostatečné množství ochranných pomůcek a masek. Ministr Vojtěch odpověděl, že budou a že jedna firma jich má naskladněno jeden milion. O tři dny později informoval Vojtěch, že jsou na mnoha místech roušky vyprodané, ale že jich na trhu bude v řádu týdnů nejméně 200 tisíc. Jenže za dva týdny byly všechny roušky a respirátory z lékáren vykoupeny (Novinky 2020b).

Bez roušek a respirátorů na skladech dne 13. února vláda přesto souhlasila s odesláním 4,5 tuny materiální pomoci Číně (Novinky 2020b). Ta přitom zahrnovala právě

respirátory, masky, ochranné operační oděvy, rukavice a roušky i dezinfekční prostředky. Celková hodnota této materiální pomoci činila 3,3 milionů korun (MZVČR 2020). Situace s rouškami a respirátory se nezlepšovala a 28. února 2020 na upozornění od praktických lékařů, že není dostatek roušek a respirátorů, odpověděl ministr zdravotnictví Vojtěch: *“Jsme schopni to vyřešit v řádu týdnů“* (Novinky 2020b).

3. března 2020 informoval Vojtěch o tom, že se rouškami aktivně zabývá a situace není snadná. Den na to došlo k bilanci zdravotnického materiálu (tamtéž).

8. března informoval Vojtěch o nákupu 190 tisíc respirátorů (z toho alespoň 20 tisíc pro praktické lékaře). Mezitím ale došlo k zákazu vývozu z jedné z evropských zemí a objednávka tedy nedorazila (tamtéž).

Dne 12. března 2020 ministr zdravotnictví sdělil, že se objednalo 5 milionů roušek a 60 tisíc respirátorů, a že v dalším týdnu dorazí 290 tisíc respirátorů. V tento den také sdělil, že se situace zlepší až v dalších třech týdnech (tamtéž).

14. března 2020 přiznal ministr Vojtěch, že je nedostatek až kolem milionu roušek. Ve stejný den, jen o něco dříve hlásil premiér Babiš, že nedostatek respirátorů u zdravotníků je lež (tamtéž).

Dne 15. března 2020 oznámil Babiš, že by měl dorazit milion roušek v sobotu 21. března 2020. Vytvořila se také objednávka z Číny na 10 milionů roušek. Dalších 1,1 milionu respirátorů a 5 milionů roušek objednalo ministerstvo vnitra (MV) (tamtéž).

Dne 16. března přiznal nedostatek roušek i ministr vnitra Hamáček (tamtéž).

K celé této situaci SSHR na svém webu tvrdí, že má dostatek ochranných pomůcek pro potřeby ministerstva vnitra, ministerstva zdravotnictví a ministerstva průmyslu a obchodu až na dva měsíce, jelikož je to na každém ministerstvu, aby nahlásilo SSHR, kolik chce mít zásob ochranných pomůcek (SSHR 2023a).

5.1.6 Princip očekávané reakce

Princip očekávané reakce spočívá v analýze potenciálních dopadů na to, co má být v krizové komunikaci řečeno. Ještě než se začne vést krizová komunikace, je potřebné si dopředu promyslet, jak může dané sdělení působit a jaké asi může mít dopady. Na ty je důležité se už dopředu připravit, protože způsob vedení krizové komunikace nesmí působit sekundární krize. Jde o to, aby sdělení, nenapáchalo další škodu, ale naopak (Antušák 2007).

Během nouzových stavů došlo k opatřením, která zasáhla obyvatele ČR v jejich výkonu práce a podnikání. Vláda proto spustila několik programů na podporu ekonomiky, živnostníků, zaměstnanců a podnikatelů (Vláda 2021f). Vláda už dopředu počítala s tím, že nelze pouze zavést opatření a nepřipravit se na jejich následky. Proto při oznámení protiepidemických opatření 14. prosince 2020 rovnou informovala, že si je vědoma jejich dopadů a také toho, že pro některé skupiny obyvatel to budou dopady zvláště těžké. Z toho důvodu avizovala kompenzační podporu. „*A my jsme zkrátka museli takto rozhodnout. Musíme prioritně ochránit životy našich spoluobčanů. A samozřejmě jsme zároveň i rozhodli o kompenzacích pro ty podnikatele, živnostníky a provozy, které budou tím rozhodnutím postižené,*“ prohlásil Babiš na oné konferenci (Vláda ČR 2020k, Andrej Babiš). „*My jsme v podzimní vlně slíbili, že jakékoliv restrikce budou provedeny, tak ve stejný den, kdy budou vyhlášeny, budou současně vyhlášena i podpůrná a kompenzační opatření. Což tedy plníme a dovolte, abych vás seznámil s kompenzacemi, se kterými dotčené obory mohou počítat,*“ (Vláda ČR 2020k, Karel Havlíček). Jednalo se o následující kompenzace.

Pro podporu udržení zaměstnanosti:

- tzv. program Antivirus – zaměstnavatelům tento program kompenzoval náklady na jejich zaměstnance, kteří museli být v izolaci nebo v karanténě, nebo kteří byli na straně zaměstnavatele v režimu překážky.

Pro plošnou podporu podnikatelů vznikly čtyři programy:

- Dotační program Covid 2021 – podporoval podnikatele a firmy, jimž obrat klesl minimálně o 30 % v rozhodném období

- dotační program Covid – nepokryté náklady – pro ty podnikatele, jimž klesly tržby minimálně o 30 % oproti stejnému období z předchozího roku,
- kompenzační bonus určen pro osoby samostatně výdělečně činné (OSVČ), pro osoby pracující na základě dohody o provedení práce (DPP) nebo dohody o pracovní činnosti (DPČ) a pro společníky některých společností s ručením omezeným. Podmínkou bylo potvrzení poklesu tržeb v rozhodném období minimálně o 30 %,
- odložení povinnosti elektronické evidence tržeb.

Pro podporu občanům a firmám vznikla tato pomoc:

- Daňové úlevy – plošné odpuštění DPH u prostředků pro testování a očkování související s koronavirem,
- mimořádná finanční pomoc MOP Covid -19 – jednorázová pomoc pro osoby ve finanční krizi kvůli koronaviru,
- krizové ošetřovné – pro rodiče, kteří museli zůstat se svými dětmi doma kvůli karanténním opatřením a nemohli tak chodit do práce,
- příspěvek zaměstnanci při nařízené karanténě – pro ty, kteří museli do nařízené karantény.

Vláda v tomto případě už dopředu předpokládala rozhořčení z řad některých skupin obyvatelstva a také dotazy novinářů na řešení dopadů vzniklých z vyhlášených restrikcí. Snažila se proto být na to připravena a rovnou informoval o plánu kompenzace.

5.1.7 Princip nejhoršího vývoje

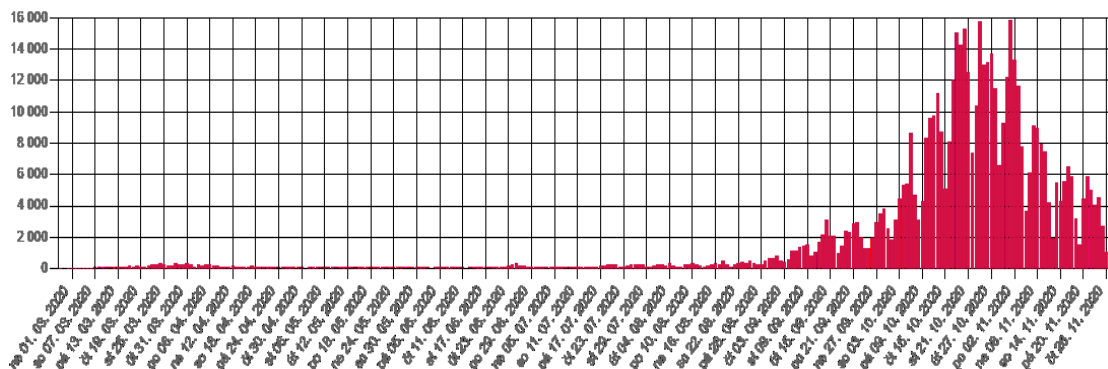
U principu nejhoršího vývoje je potřeba komunikaci pojmout ve vztahu k nejhoršímu možnému scénáři vývoje krizové situace. Představit si nejhorší možný vývoj případu a tomu uzpůsobit komunikaci (Antušák 2007).

Dne 5. června 2020 vystoupil premiér Babiš na tiskové konferenci po jednání vlády s tvrzením, že není potřeba se strašit ohledně tzv. druhé vlny covid-19. Jediným plánem na případnou druhou vlnu koronaviru bylo monitorování situace, a pokud by došlo ke zvýšenému výskytu onemocnění, tak by prý vláda reagovala velmi rychle a zvládla by to

i bez zavádění plošných opatření. Babiš tak přiznal, že na první vlnu vláda nebyla připravená, ale prý ji zvládla dobře (Vláda ČR 2020h).

Množství nově nakažených osob onemocněním covid-19 v období od 1. 3. 2020 do 1. 12. 2020 je znázorněn na grafu č. 2. Z tohoto grafu je patrné, že v době první vlny byl nejvyšší denní přírůstkový počet 379 nakažených osob (dne 27. 3. 2020). K mírnému nárůstu nově nakažených docházelo od září 2020 (410 – 2952 nově nakažených osob denně). V říjnu se počet nově nakažených razantně zvýšil (mezi 1843 až 15 722 nově nakažených osob denně) a 4. listopadu dosáhl bodu kulminace při 15 795 nově nakažených osob za den (MZČR 2023).

Graf 1 - Denní přehled počtu osob s nově prokázaným onemocněním covid-19 (od 1. 3. 2020 do 1. 12. 2020) (MZČR 2023)



Z grafu č. 3 je zřejmé, že došlo k podcenění situace ze strany vlády ČR. V dubnu počet aktivních případů jen lehce přesáhl 4 600 osob. Dne 1. 12. 2020 to bylo více než 124 000 aktivních případů s probíhajícím onemocněním covid-19 (MZČR 2023).

Necelých čtrnáct dní poté, co byly v březnu nakažené první osoby, vyhlásila vláda nouzový stav, uzavřela hranice, omezila volný pohyb osob, zavřela podniky, a zavedla povinné nošení roušek. Počet potvrzených nakažených nemocí covid-19 byl 3314 (Aktuálně 2022).

V dubnu umožnila vláda pohyb osob přes hranice do některých zemí a zbytek opatření stále platil. Počet potvrzených nakažených nemocí covid-19 byl 7695 (Aktuálně 2022).

V květnu došlo k otevření nákupních center a zahrádek restaurací, také se zrušil nouzový stav a otevřely se restaurace. Počet potvrzených nakažených nemocí covid-19 byl 9285 (Aktuálně 2022).

V červnu Babiš na tiskové konferenci řekl, že sice na druhou vlnu vláda žádný plán nemá, ale je na ní připravena. Slíbil, že vláda nebude zavádět plošná opatření (Vláda ČR 2020h). Tehdejší vládní zmocněnec pro vědu a výzkum a výzkum ve zdravotnictví Prymula prohlásil, že druhá vlna pravděpodobně přijde. Počet potvrzených nakažených nemocí covid-19 byl 11 972 (Aktuálně 2022).

V červenci poslanci několikrát vyzvali Vojtěcha k tomu, aby nepodcenil situaci ohledně druhé vlny koronaviru a lépe připravil Českou republiku na její možný příchod. Babiš 22. července prohlásil: *„Nelíbí se mi, jak se to teď vyvíjí. Budeme muset konat rychle. Nesmíme se dostat do situace jako v Izraeli, kde mají 2 tisíce nakažených denně.“* Počet potvrzených nakažených nemocí covid-19 byl 16 560 (Aktuálně 2022).

V srpnu nařídil Vojtěch povinné nošení roušek ve všech vnitřních prostorech od 1. září. Ve stejný den Babiš tuto povinnost ruší. Další den Vojtěch oznámil, že povinnost nosit roušky ve vnitřních prostorech skutečně bude kromě škol a komerčních prostor. Počet potvrzených nakažených nemocí covid-19 byl 24 614 (Aktuálně 2022).

V září se systém, který sloužil k trasování nakažených osob, dostal do fáze, kdy už nebylo možné jeho správné fungování. I přesto vláda nechtěla provádět razantnější opatření. V nemocnicích bylo s onemocněním covid-19 více než tisíc lidí a počet mrtvých s nemocí covid-19 přesáhl 600. Počet potvrzených nakažených nemocí covid-19 byl 70 758 (Aktuálně 2022).

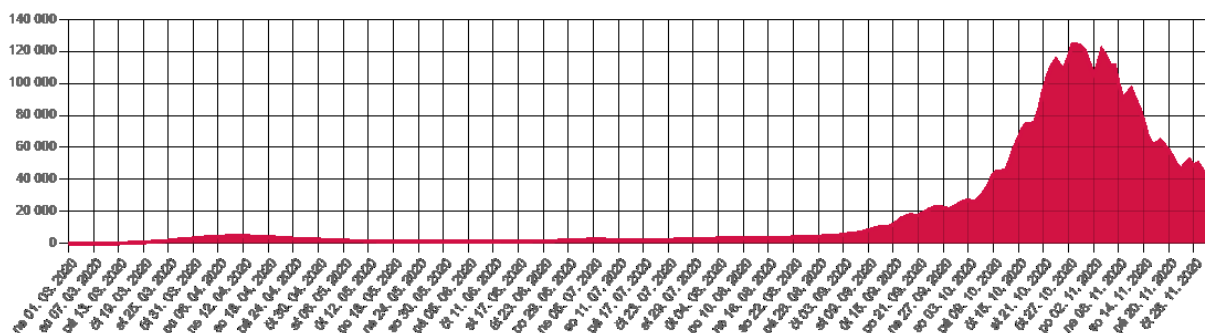
V říjnu vláda vyhlásila nouzový stav a konečně zavedla restriktce, které dříve označovala za nepotřebné. Počet potvrzených nakažených nemocí covid-19 byl 336 172 (Aktuálně 2022).

V listopadu dochází k nejvyššímu počtu úmrtí s onemocněním covid-19 a také nejvyššímu počtu hospitalizovaných s onemocněním covid-19. Počet potvrzených nakažených nemocí covid-19 byl 525 669 (MZČR 2023).

V prosinci před Vánoci vláda uvolnila restriktce i přesto, že docházelo k výraznému nárůstu počtu nakažených onemocněním covid-19 a odmítla tato opatření zpřísnit. Kampaň na očkování nefungovala (Aktuálně 2022). Počet potvrzených nakažených nemocí covid-19 byl 737 002 (MZČR 2023).

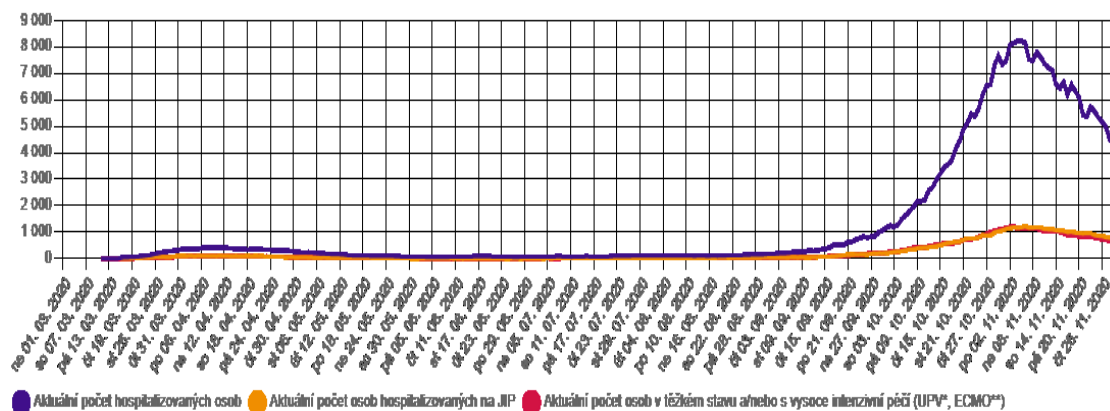
Vláda na jaře podnikala radikálnější kroky než později na podzim. Jakoby se po první vlně nechala uchlácholit zlepšením situace a s druhou vlnou vůbec nepočítala (Aktuálně 2022).

Graf 2 - Denní přehled celkového počtu osob s aktuálně probíhajícím onemocněním COVID-19 (od 1. 3. 2020 do 1. 12. 2020) (MZČR 2023)



Na podzim roku 2020 bohužel i kvůli pozdním restrikcím došlo ke zvýšenému počtu hospitalizovaných osob, viz graf č. 4. Při první vlně byl nejvyšší počet hospitalizovaných osob s onemocněním covid-19 8. dubna 2020 423 osob za den, z toho 96 na oddělení jednotky intenzivní péče (JIP) a 94 v těžkém stavu nebo s intenzivní péčí. Během druhé vlny, dne 5. listopadu 2020 bylo 8 224 hospitalizovaných osob za den, z toho více než 1176 na oddělení JIP a 1154 jich bylo v těžkém stavu nebo s vysoce intenzivní péčí (MZČR 2023).

Graf 3 - Přehled hospitalizací osob s laboratorně prokázaným onemocněním COVID-19 (od 1. 3. 2020 do 1. 12. 2020) (MZČR 2023)



5.1.8 Princip hledání podpory

Princip hledání podpory je založený na hledání podpory u nezávislých osob. Takováto osoba, která je schopná být partnerem a přimluvit se ve prospěch krizových manažerů, je oporou právě svou nezávislostí (Antušák 2007).

Jako příklad hledání podpory vlády lze uvést podporu v kampani na očkování proti onemocnění covid-19. V prosinci vyhlásilo ministerstvo zdravotnictví výběrové řízení na kampaň, která měla začít v půlce ledna. Nakonec bylo výběrové řízení zrušeno a ministerstvo zdravotnictví začalo spolupracovat s úřadem vlády a odborníky v public relations (vztahy s veřejností), tím se začátek kampaně zpozdil až do dubna 2021. V České republice se začalo očkovat 27. prosince 2020 a vláda v ten den zveřejnila svůj propagující spot k podpoře očkování (iRozhlas 2021, iRozhlas 2020f).

Mezitím v březnu 2021 lékař Matěj Falc natočil dvě videa jako kampaň k očkování proti covidu-19 s cílem zasáhnout co nejvíce lidí. Vadily mu totiž dezinformace o onemocnění, se kterým se denně setkával u pacientů v nemocnici. V jednom z jeho videí vystupovali lékaři z nemocnice ve Slaném a ve druhém videu známí herci jako například Martin Písařík, Petr Vacek, Jitka Smutná, Taťjana Medvecká nebo hudebník David Koller (Aktuálně 2021a).

V dubnu 2021 vláda s ministerstvem zdravotnictví konečně spustili svoji kampaň k očkování „Udělejme tečku na podporu očkování proti nemoci covid-19“ s cílem proočkovat až 70 % obyvatel České republiky. V televizních spotech vystupovali například chirurg Pavel Pafko, primářka Infekční kliniky fakultní nemocnice Na Bulovce Hana Roháčová nebo viroložka Ruth Tachezym ale také stand-up komička Adéla Elbel. Ve videích lidé mluvili také o tom, jak je zasáhlo onemocnění covid-19 (Aktuálně 2021b, Vláda ČR 2021g).

Další kampaň vytvořila vláda ČR prostřednictvím sociálních sítí a s pomocí známých osobností. Měla za cíl zasáhnout mladší lidi. Kampaň mimo jiné podpořili herečka Ester Geislerová, youtuber Lukáš Fritscher, moderátoři Aleš Háma a Libor Bouček nebo zpěvák Adam Mišík a zpěvačka Victoria Velvet. Zapojily se také zájmové spolky (Junák – Český skaut, Orel, Českomoravská myslivecká jednota), firmy (Mondelez, Komerční banka, Třinecké železárny) a komunity například národnostních a náboženských menšin (Deník N 2021).

Tehdejší ministr zdravotnictví Válek představil 15. srpna 2022 kampaň na posilující dávku očkování proti onemocnění covid-19. Ministerstvo zdravotnictví spustilo kampaň ve sdělovacích prostředcích a venkovních reklamách. Vydalo brožuru „Očkujeme se pro život beze strachu“ (Seznam Zprávy 2022). Hlavní část očkovací kampaně spustilo ministerstvo zdravotnictví v říjnu 2022 a její hlavní tváří byl herec Petr Čtvrtníček (MZČR 2022).

5.1.9 Princip pravdivosti

Princip pravdivosti jednoduše znamená, že je potřeba za každých okolností sdělovat pravdu. V případě, že je z nějakého důvodu potřeba se nějakému tématu vyhnout, nebo na některé otázky neodpovídat, je žádoucí nelhat a nepoužívat výrazy jako „bez komentáře“. V takové situaci je lepší vysvětlit, proč na ní nelze odpovědět. Pokud jde o to, že na takovou otázku nelze odpovědět hned, je nutné slíbit, že se na ní odpoví později (až bude zřejmá nebo promyšlená odpověď) a skutečně tak také učinit. Není nutné, aby byla sdělena celá pravda, ale aby to, co bylo sděleno pravdivé bylo (Antušák 2007).

Příkladů porušení principu pravdivosti by se dalo uvést mnoho. Zde je přehled několika lživých prohlášení tehdejšího předsedy vlády:

Tabulka 2 - Přehled vybraných lživých prohlášení předsedy vlády (vlastní)

Datum prohlášení	Prohlášení Andreje Babiše	Vyvrácení prohlášení
12. 3. 2020	„Někdo šíří po Facebooku nepravdivou zprávu, že budeme zavírat obchody. Není to pravda, nic takového jsme neřekli a neplánujeme (...)“ (Twitter Andrej Babiš 12. 3. 2020).	Vláda 14. 3. 2020 rozhodla o zavření všech obchodů, kromě několika výjimek (lékárny, potraviny, drogerie, čerpací stanice...) (Vláda ČR 2020i).
14. 3. 2020	„Není pravda, že by naši zdravotníci neměli respirátory.“ (Vláda ČR 2020i, 14. 3. 2020).	Babiš: „Jasně, omlouváme se. Já nevím, kdo rozhodl, že ve státních hmotných rezervách je jen 10 000 respirátorů? Proč tam někdo nedal dva miliony? (...) My se omlouváme. My jsme měli ty informace. Pohybuje se tady i plno firem, které zneužívají té situace. A podvádějí. My jsme měli i dodávku 120 000 respirátorů na pondělí, kdy jeden stát zakázal ten vývoz“ (Vláda ČR 2020j, 17. 3.2020).
3. 4. 2020	„Ovšem od prvních okamžiků, kdy se v naší zemi objevily symptomy krize s koronavirem, postrádám pomoc z neziskového sektoru“ (Demagog.cz).	Neziskové a další organizace, například Armáda spásy, ADRA, Charita ČR, Život 90, Člověk v tísni a mnoho dalších na epidemii covid-19 zareagovaly již v době zavedení prvních opatření vlády. Poskytovaly pomoc v sociální oblasti, zdravotnictví, vzdělávání i kultuře (Demagog.cz).
24. 9. 2021	Na předvolební debatě ČT k tématu covidových pacientů na JIP Babiš uvedl: „Kapacita byla samozřejmě až 7 000“ (Demagog.cz a).	Maximální kapacita na intenzivní péči byla 23. března 2021 s počtem 5078 lůžek (ÚZIS ČR).
24. 9. 2021	Babiš na předvolební debatě ČT: „Kdy opozice vyzvala lidi, aby se očkovali? Nikdy“ (Demagog.cz b).	Výzvu k očkování opozice udělala. Vznikla videa „Děkujeme, že se necháte očkovat“, kde vystupovali představitelé Pirátů a Starostů. Dále vyzývali a podporovali očkování pomocí svých webových stránek a sociálních sítí na facebooku, twitteru (Demagog.cz b).

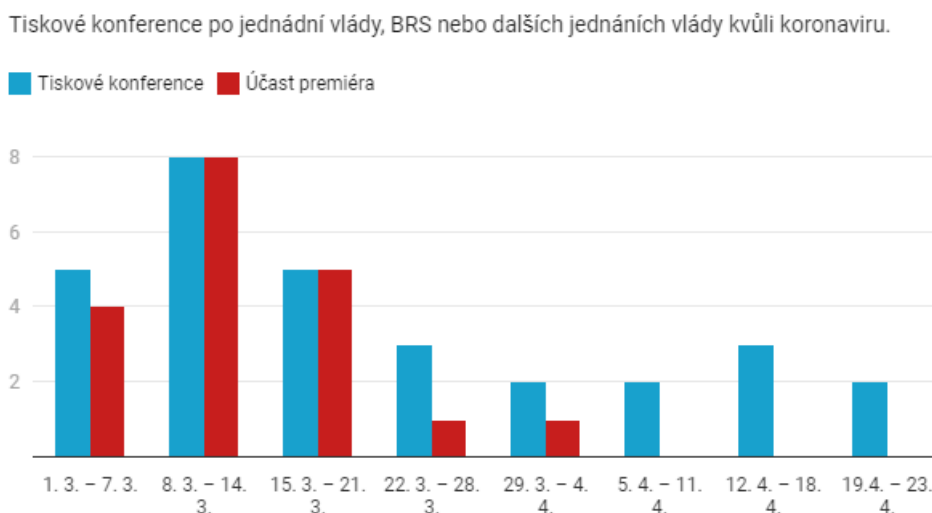
5.1.10 Princip otevřenosti

Principem otevřenosti se rozumí, že je vhodné být k dispozici, neschovávat se před novináři a být připraven odpovídat na otázky. Znamená to také, že je příhodné sdělovat

informace pozitivním způsobem a nebýt vůči svým kolegům kritický, aby zbytečně nedocházelo „k podkopávání nohou“ (Antušák 2007).

Poté, co se v ČR objevily první případy nákazy koronavirem, vystupoval premiér Babiš na většině tiskových konferencí (viz kapitola 5.2). Když ale za některá svá rozhodnutí sklídl kritiku, stáhl se z vystupování na tiskových konferencích a místo toho vystoupil v hlavním vysílacím čase na veřejnoprávní České televizi, kde se vyjadřoval poněkud klidněji a pokorněji. Od té doby začal na veřejnosti vystupovat méně (iRozhlas 2020e). Babiš dokonce přešel do extrému, že se na tiskových konferencích přestal objevovat a nemusel tak čelit kritice a odpovídat na dotazy novinářů. Koncem března 2020 vynechal tiskovou konferenci 23. a 26. března. Dne 30. března se tiskové konference účastnil, ale v následujících sedmi tiskových konferencích nevystoupil ani jednou a na otázky médií neodpovídal. V grafu č. 1 je modře znázorněná tisková konference vlády ČR a červeně účast premiéra Babiše na těchto konferencích. Tento graf byl upraven, jelikož ve své původní verzi chybělo červené označení účasti premiéra Babiše na tiskové konferenci v období od 29. 3. 2020 do 4. 4. 2020 (Deník N, 2020).

Graf 4 - Účast premiéra Babiše na tiskových konferencích od 1. 3. 2020 do 23. 4. 2020 (Deník N 2020, upraveno)



5.2 SWOT analýza krizové komunikace vlády ČR

Ve výběru kritérií SWOT analýzy jsou uvedeny i taková kritéria, která lze zařadit mezi principy krizové komunikace a ty jsou tak označeny. K výpočtu SWOT analýzy byla použita metoda Fullerova trojúhelníku. Jedná se o vícekritériální analýzu k určení váhy jednotlivých kritérií SWOT analýzy.

5.2.1 Silné stránky – Strengths (S)

Mezi silné stránky patří těchto osm faktorů:

S1 – Pravidelná komunikace a častá komunikace – Vláda po dobu pandemie covid-19 často komunikovala s veřejností.

S2 – Využití různých komunikačních nástrojů – Vláda komunikovala s veřejností pomocí TV, sociálních sítí, video spotů, letáků, brožur...

S3 – Komunikace zastoupená vícero lidmi s největší odpovědností – Na tiskových konferencích vlády ČR vystupovali nejčastěji premiér, ministr zdravotnictví, ministr vnitra, ministr dopravy, průmyslu a obchodu.

S4 – Zapojení široké veřejnosti do pomáhání a zlepšení situace – šití roušek a jejich distribuce na potřebná místa, osvěta s očkováním, dobrovolníci pomáhali v nemocnicích a na odběrových místech, rozváželi potraviny. Otázkou je, nakolik na tom měla zásluhu vláda, zdali vůbec (Princip hledání podpory).

S5 – Vyvození důsledků - Po některých skandálech byli jejich aktéři odvoláni nebo rezignovali ze své funkce, například Prymula a restaurace, Arenberger a majetkové příznání (Princip odpovědnosti) (ČT24 2020, Seznam Zprávy 2021).

S6 – Nechat si poradit. Příkladem je reakce na Feriho apel na jasnější a srozumitelnější komunikaci (Princip nezávislosti) (iRozhlas 2020).

S7 – Počítání s možnými následky některých restrikcí na obyvatelstvo a zavedení opatření pro jejich mírnění (Princip očekávané reakce) (Vláda ČR 2020k).

S8 – Obzvlášť v první vlně pandemie covid-19 zavedení razantních opatření v souvislosti s nejhorším možným scénářem (Princip nejhoršího vývoje) (Vláda ČR 2020h).

5.2.2 Slabé stránky – Weaknesses (W)

Mezi slabé stránky patří těchto dvanáct faktorů:

W1 – Chaotičnost - Komunikace vlády ČR byla sice velmi častá, ale byla také často chaotická a pro veřejnost těžko srozumitelná. Opatření mnohdy nedávala smysl, natož pak výjimky v nich. Na toto téma vznikalo ve společnosti mnoho vtipů (Princip přesnosti a stručnosti, chaotičnost).

W2 – Lhaní - Místo pravdivých vyjádření došlo několikrát na lži ze strany vlády ČR. Ať už se to týkalo množství roušek na skladě, zavádění opatření nebo kapacity lůžek pro covidové pacienty (Princip pravdivosti, lhaní) (SSHR 2023a).

W3 – Častá fluktuace ministrů zdravotnictví – Od vyhlášení prvního nouzového stavu v souvislosti s koronavirem došlo k výměně šesti ministrů zdravotnictví (z toho Adam Vojtěch byl ministrem hned dvakrát) (Seznam Zprávy 2021, MZČR 2021).

W4 – Zneužití situace pro vlastní prospěch - Premiér využil pandemie k budování svého vlastního PR a zasahoval do rozhodnutí, ke kterým nebyl kompetentní (Princip nezávislosti, příliš velká role premiéra) (iRozhlas 2020b).

W5 – Nepřípravenost – Vláda nebyla připravená na pandemii. Nevěděla o množství roušek, lůžek, lékařů, neměla informace a jak s nimi pracovat (Princip znalosti věci) (Novinky 2020b).

W6 – Neuposlechnutí rad od odborníků nebo od opozice, mnohdy opožděné zavádění opatření. Vláda si mnohdy nenechala poradit od odborníků, nenechala si pomoci ze stran veřejnosti nebo neuposlechla upozornění opozice na blížící se další vlnu a vypracování plánu na ní (Princip hledání podpory, spoléhání se na sebe) (Aktuálně 2022).

W7 – Nepřevzetí odpovědnosti za lživá prohlášení, například ohledně Pekové. Sice se za chybné tvrzení Vojtěch omluvil, ale pod tlakem Babiše přenesl odpovědnost na někoho jiného (Princip odpovědnosti) (Novinky 2020a).

W8 – Nedůvěryhodnost - Vláda se několikrát zachovala nedůvěryhodně, například když její členové porušovali vyhlášená opatření (Princip důvěryhodnosti) (iRozhlas 2020b).

W9 – Podcenění situace - Vláda podcenila druhou vlnu pandemie covid-19, příliš pozdě zaváděla opatření (Princip nejhoršího vývoje) (Vláda ČR 2020h).

W10 – Vyhybání se konfrontaci - Premiér se stáhl z tiskových konferencí a nechtěl se konfrontovat s médii, jakmile se to nehodilo do jeho PR (Princip otevřenosti) (iRozhlas 2020e).

W11 – Dělení společnosti - Došlo k vyhocenému rozdělení ve společnosti. Týkalo se to například nošení roušek nebo očkování.

W12 – Špatné informační materiály – Ne vždy se povedly informační materiály (ať už vizuálně nebo co se týče srozumitelnosti) (Van 2020).

5.2.3 Příležitosti – Opportunities (O)

Mezi příležitosti patří těchto jedenáct faktorů:

O1 – Naslouchání odborníkům – Pravidelné konzultace s odborníky, větší naslouchání jejich poznatkům a radám.

O2 – Větší přehled o současné situaci – kolik je ochranných pomůcek, kolik vakcín, volných lůžek, jaká je situace ve světě (SSHR 2023a).

O3 – Častější aktualizace krizových dokumentů.

O4 – Kvalitní důvěryhodný tým s dobrými komunikačními dovednostmi a s prověrkou, bez střetu zájmů.

O5 – Pravdivost tvrzení vlády – Žádné lži ani polopravdy.

O6 – Spoluúčast občanů – zapojení mladé generace a studentů do komunikace s veřejností např. prostřednictvím stáží nebo sociálních sítí.

O7 – Pravidelná aktualizace zásob materiálů (SSHR 2023b).

O8 – Výběr kvalifikovaných mluvčích.

O9 – Odkazování na věrohodné, kvalitní zdroje informací. Vyvracení fake news (tj. falešných zpráv a dezinformací), hoaxů (tj. zpráv snažících se vyvolat paniku a zbrklé reakce). Kvalitnější vzdělávání veřejnosti mediální gramotností.

O10 – Včasná informovanost veřejnosti o aktualitách.

O11 – Vzdělávání ministrů a osob pro komunikaci s veřejností.

5.2.4 Hrozby – Threats (T)

Mezi hrozby patří těchto jedenáct faktorů:

T1 – Nedostatečně řešená legislativa

T2 – Špatně vytvořená aktualizace zákonů – strnutí materiálů a plánů (například pandemický plán)

T3 – Nedostatečné financování členů vlády a jejich týmů, snižující kvalitu krizové komunikace

T4 – Malý zájem institucí a veřejnosti o problematiku

T5 – Nekompetence vlády ČR a nekvalitní tým se špatně zvoleným mluvčím

T6 – Nedůvěra lidí ve vládu

T7 – Lži vlády ČR a její netransparentnost

T8 – Střety zájmů, aféry členů vlády ČR

T9 – Hoaxy a fake news a nedostatečná nebo nesprávná reakce na ně

T10 – Špatné, nedostatečné využití komunikačních prostředků vzhledem k dané platformě - vláda sice může využívat moderní informační kanály, ale ne dle aktuálních trendů způsobů jejich využití.

T11 – Spoléhání členů vlády ČR jen na sebe, neuposlechnutí rad odborníků

V tabulce č. 3 jsou znázorněny jednotlivé faktory SWOT analýzy ve čtyřech kvadrantech.

Tabulka 3 - SWOT analýza krizové komunikace vlády ČR (vlastní)

SWOT analýza	
<p style="text-align: center;">Silné stránky</p> <p>S1 Pravidelná a častá komunikace S2 Využití různých komunikačních nástrojů S3 Komunikace zastoupená vícero lidmi S4 Zapojení široké veřejnosti do pomáhání S5 Vyvození důsledků S6 Nechat si někdy poradit S7 Počítání s možnými následky restrikcí S8 Zavedení razantních opatření</p>	<p style="text-align: center;">Slabé stránky</p> <p>W1 Chaotičnost W2 Lhaní W3 Častá fluktuace ministrů zdravotnictví W4 Využití pandemie k budování svého vlastního PR W5 Nepřipravenost W6 Neuposlechnutí rad od odborníků nebo od opozice W7 Nepřevzetí odpovědnosti za lživá prohlášení W8 Nedůvěryhodnost W9 Podcenění situace W10 Vyhýbání se konfrontaci W11 Dělení společnosti W12 Špatné informační materiály</p>
<p style="text-align: center;">Příležitosti</p> <p>O1 Naslouchání odborníkům O2 Větší přehled o současné situaci O3 Častější aktualizace krizových dokumentů O4 Kvalitní důvěryhodný tým O5 Pravdivost tvrzení vlády O6 Spoluúčast občanů O7 Pravidelná aktualizace zásob materiálů O8 Výběr kvalifikovaných mluvčích O9 Odkazování na kvalitní zdroje informací O10 Včasná informovanost veřejnosti o aktualitách O11 Vzdělávání ministrů a osob pro komunikaci</p>	<p style="text-align: center;">Hrozby</p> <p>T1 Nedostatečně řešená legislativa T2 Špatně vytvořená aktualizace zákonů T3 Nedostatečné financování T4 Malý zájem institucí a veřejnosti T5 Nekompetence vlády ČR T6 Nedůvěra lidí ve vládu T7 Lži vlády ČR a její netransparentnost T8 Štřety zájmů, aféry členů vlády ČR T9 Hoaxy a fake news a nedostatečná nebo nesprávná reakce na ně T10 Špatné využití komunikačních prostředků T11 Spoléhání jen na sebe, neuposlechnutí rad</p>

5.2.5 Vyhodnocení SWOT analýzy

Celkové vyhodnocení SWOT analýzy je uvedeno v přílohách číslo 1 až 4. V tabulkách č. 5, 7, 9 a 11 jsou znázorněny tři nejvýznamnější prvky z každého kvadrantu SWOT analýzy krizové komunikace vlády ČR. V tabulkách č. 4, 6, 8, 10 jsou z každého kvadrantu SWOT analýzy uvedeny jednotlivé faktory seřazené sestupně dle síly kritéria.

Tabulka 4 - Silné stránky krizové komunikace vlády ČR sestupně dle síly kritéria (vlastní)

SILNÉ STRÁNKY		Síla kritéria
S1	Pravidelná a častá komunikace	1,18
S5	Vyvození důsledků	0,53
S7	Počítání s možnými následky restrikcí	0,47
S6	Nechat si někdy poradit	0,41
S2	Využití různých komunikačních nástrojů	0,35
S8	Zavedení razantních opatření	0,26
S4	Zapojení široké veřejnosti do pomáhání	0,12
S3	Komunikace zastoupená vícero lidmi	0,09

V tabulce č. 4 je znázorněno osm silných stránek krizové komunikace vlády ČR, seřazených sestupně dle síly kritéria.

Tabulka 5 - Tři nejsilnější stránky krizové komunikace vlády ČR (vlastní)

Nejvýznamnější silné stránky	Síla kritéria	Relativní síla v rámci silných stránek
Pravidelná a častá komunikace	1,18	34 %
Vyvození důsledků	0,53	16 %
Počítání s možnými následky restrikcí	0,47	14 %
Podíl silných stránek		64 %

V tabulce č. 5 jsou uvedeny tři nejsilnější stránky krizové komunikace vlády ČR podle síly kritéria.

Tabulka 6 - Slabé stránky krizové komunikace vlády ČR sestupně dle síly kritéria (vlastní)

SLABÉ STRÁNKY		Síla kritéria
W2	Lhaní	-0,77
W8	Nedůvěryhodnost	-0,71
W5	Nepřipravenost	-0,46
W9	Podcenění situace	-0,41
W7	Nepřevzetí odpovědnosti za lživá prohlášení	-0,38
W1	Chaotičnost	-0,31
W6	Neuposlechnutí rad od odborníků nebo od opozice	-0,19
W11	Dělení společnosti	-0,13
W4	Využití pandemie k budování svého vlastního PR	-0,12
W12	Špatné informační materiály	-0,08
W10	Vyhýbání se konfrontaci	-0,03
W3	Častá fluktuace ministrů zdravotnictví	-0,01

V tabulce č. 6 je znázorněno dvanáct slabých stránek krizové komunikace vlády ČR, seřazených sestupně dle síly kritéria.

Tabulka 7 - Tři nejslabší stránky krizové komunikace vlády ČR (vlastní)

Nejvýznamnější slabé stránky	Síla kritéria	Relativní síla v rámci slabých stránek
Lhaní	-0,77	21 %
Nedůvěryhodnost	-0,71	20 %
Nepřipravenost	-0,46	13 %
Podíl slabých stránek		54 %

V tabulce č. 7 jsou uvedeny tři nejslabší stránky krizové komunikace vlády ČR podle síly kritéria.

Tabulka 8 - Příležitosti krizové komunikace vlády ČR sestupně dle síly kritéria (vlastní)

PŘÍLEŽITOSTI		Síla kritéria
O5	Pravdivost tvrzení vlády	0,91
O9	Odkazování na kvalitní zdroje informací	0,65
O10	Včasná informovanost veřejnosti o aktualitách	0,58
O4	Kvalitní důvěryhodný tým	0,44
O2	Větší přehled o současné situaci	0,36
O11	Vzdělávání ministrů a osob pro komunikaci	0,36
O8	Výběr kvalifikovaných mluvčích	0,29
O1	Naslouchání odborníkům	0,27
O3	Častější aktualizace krizových dokumentů	0,16
O6	Spoluúčast občanů	0,04
O7	Pravidelná aktualizace zásob materiálů	0,02

V tabulce č. 8 je uvedeno jedenáct příležitostí krizové komunikace vlády ČR seřazených sestupně dle síly kritéria.

Tabulka 9 - Tři nejvýznamnější příležitosti krizové komunikace vlády ČR (vlastní)

Nejvýznamnější příležitosti	Síla kritéria	Relativní síla v rámci příležitostí
Pravdivost tvrzení vlády	0,91	22 %
Odkazování na kvalitní zdroje informací	0,65	16 %
Včasná informovanost veřejnosti o aktualitách	0,58	14 %
Podíl příležitostí		52 %

V tabulce č. 9 jsou uvedeny tři nejvýznamnější příležitosti krizové komunikace vlády ČR seřazené sestupně dle síly kritéria.

Tabulka 10 - Hrozby krizové komunikace vlády ČR sestupně dle síly kritéria (vlastní)

HROZBY		Síla kritéria
T7	Lži vlády ČR a její netransparentnost	-0,91
T6	Nedůvěra lidí ve vládu	-0,82
T9	Hoaxy a fake news a nedostatečná nebo nesprávná reakce na ně	-0,73
T8	Sřety zájmů, aféry členů vlády ČR	-0,51
T5	Nekompetence vlády ČR	-0,45
T11	Spoléhání jen na sebe, neuposlechnutí rad	-0,33
T10	Špatné využití komunikačních prostředků	-0,15
T2	Špatně vytvořená aktualizace zákonů	-0,07
T4	Malý zájem institucí a veřejnosti	-0,05
T1	Nedostatečně řešená legislativa	-0,04
T3	Nedostatečné financování	-0,02

V tabulce č. 10 jsou uvedeny hrozby krizové komunikace vlády ČR seřazené sestupně dle síly kritéria.

Tabulka 11 - Tři nejvýznamnější hrozby krizové komunikace vlády ČR (vlastní)

Nejvýznamnější hrozby	Síla kritéria	Relativní síla v rámci hrozeb
Lži vlády a její netransparentnost	-0,91	22 %
Nedůvěra lidí ve vládu	-0,82	20 %
Hoaxy a fake news a nedostatečná nebo nesprávná reakce na ně	-0,73	18 %
Podíl hrozeb		60 %

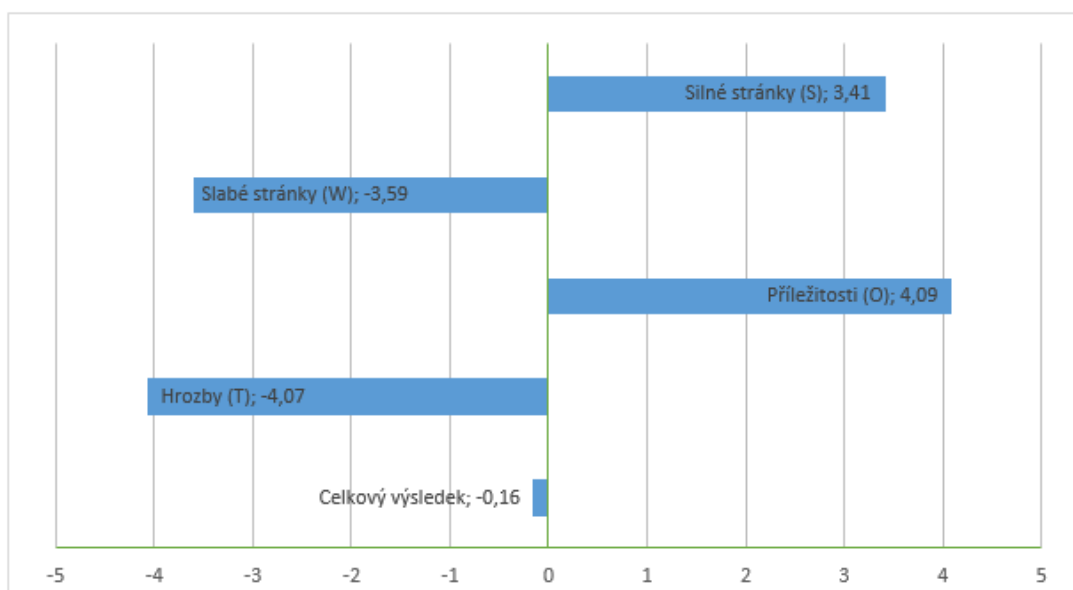
V tabulce č. 11 jsou uvedeny tři nejvýznamnější hrozby krizové komunikace vlády ČR.

Tabulka 12 - Vyhodnocení SWOT analýzy krizové komunikace vlády ČR (vlastní)

Čtyři části analýzy	Výsledné hodnoty	Interní a externí kritéria	
Silné stránky (S)	3,41	S+W	-0,18
Slabé stránky (W)	-3,59		
Příležitosti (O)	4,09	O+T	0,02
Hrozby (T)	-4,07		
Celkový výsledek	-0,16		

V tabulce č. 12 jsou uvedeny celkové výsledné hodnoty SWOT analýzy. Výsledek interního kritéria dosahuje hodnoty -0,18, a výsledek externího kritéria dosahuje hodnoty 0,02. Celkový výsledek této analýzy činí -0,16.

Graf 5 - Vyhodnocení SWOT analýzy krizové komunikace vlády ČR dle síly kritéria (vlastní)



Vyhodnocení SWOT analýzy krizové komunikace vlády ČR je znázorněno na grafu č. 5. Silné stránky zde dosahují hodnoty 3,41, slabé stránky dosahují hodnoty -3,59, příležitosti dosahují hodnoty 4,09 a hrozby dosahují hodnoty -4,07. Celkový výsledek činí -0,16.

6 DISKUZE

Cílem diplomové práce bylo provedení hodnocení krizové komunikace vlády ČR při řešení nouzového stavu vyhlášeného v souvislosti s koronavirem. Ke splnění tohoto cíle je využito deset principů krizové komunikace, které uvádí Antušák a Kopecký v knize „*Krizový management: krizová komunikace*“. K zachování určité rovnováhy měly být k principům uvedeny jak kladné, tak záporné situace krizové komunikace vlády ČR, ale vzhledem k výrazným negativním mediálním zprávám a výstupům vlády byla většina principů obsažena v negativních situacích. Tyto principy byly v práci vysvětleny a uvedeny v praxi na konkrétních situacích z krizové komunikace vlády ČR. Princip přímé odpovědnosti byl uveden na příkladu přenechání odpovědnosti ministra Vojtěcha o špatné informaci na jinou osobu. Princip nezávislosti byl spojen s Babišovým vystupováním na tiskových konferencích. Princip přesnosti a stručnosti byl vysvětlen na příkladu chaotičnosti a nejasných informací vlády ČR. Princip důvěryhodnosti byl vyložen na přešlapu ministra Prymuly a jeho porušení vládních opatření. Princip znalosti věci byl spojen s nevědomostí členů vlády o skladovaném množství ochranných prostředků. Princip očekávané reakce byl znázorněn na situaci, kdy vláda ČR představila programy na podporu ekonomiky vzhledem k omezujícím opatřením, které dříve zavedla. Princip nejhoršího vývoje byl obsažen v situaci, kdy vláda ČR špatně zareagovala na blížící se nárůst počtu nakažených koronavirem. Princip hledání podpory byl pojat v souvislosti s kampaněmi na očkování proti onemocnění covid-19. Princip pravdivosti byl obsažen v několika lživých vyjádřeních premiéra. Princip otevřenosti byl zjevný na příkladu vyhýbání se kritice a dotazů novinářů ze strany Babiše.

Ve SWOT analýze byla zhodnocena krizová komunikace vlády ČR za koronaviru. Identifikace jednotlivých kritérií SWOT analýzy je uvedena v kapitole 5.2.5, kde jsou v tabulkách č. 5, 7, 9 a 11 také uvedeny vždy tři nejvýznamnější prvky z každého kvadrantu SWOT analýzy. Tyto prvky jsou pro potřebu diskuze rozepsány níže. Celkové vyhodnocení bylo provedeno pomocí párového rozhodování metody Fullerova trojúhelníku a je uvedeno v přílohách 1 až 4.

Celkem bylo vymezeno 8 silných stránek, z nich jsou dále popsány tři nejsilnější a jedna nejméně silná.

Nejsilnější stránkou SWOT analýzy byla „pravidelná a častá komunikace“. Tato silná stránka se ve SWOT analýze vyskytla se silou kritéria 1,18 a relativní silou 34 %. Tento faktor vyniká mezi ostatními, jelikož má s druhým nejsilnějším faktorem „vyvození důsledků“ rozdíl 0,65 síly kritéria a 18 % relativní síly. „Pravidelná a častá komunikace je faktor, u kterého je třeba si uvědomit, že vláda ČR vystupovala na tiskových konferencích a v médiích proto, že potřebovala komunikovat novou informaci nebo opatření, která zavedla. Dalším důvodem, proč je pravidelná a častá komunikace nejvýznamnější silou, je to, že situace s onemocněním covid-19 se velmi rychle vyvíjela a bylo proto potřeba o ní informovat obyvatelstvo. Zásadní byla navíc také proto, že při mnoha opatřeních byla zapotřebí spoluúčast veškerého obyvatelstva na jejich plnění.

Druhou nejsilnější stránkou bylo „vyvození důsledků“. Vláda zvládla zareagovat na některé skandály. Jednalo se například o odvolání ministra zdravotnictví Prymuly poté, co v době uzavření restauračních zařízení navštívil podnik Rio's (iRozhlas 2020b). Nebo o rezignaci dalšího ministra zdravotnictví Arenbergera, který měl velké nesrovnalosti s majetkovým přiznáním (Seznam Zprávy 2021). Tímto se vláda snažila udržet tým lidí, kteří by působili věrohodně. Tento faktor se v analýze vyskytuje se silou kritéria 0,53 a relativní silou 16 %. Tento faktor by dosáhl vyšších hodnot, kdyby vládu ČR skutečně tvořili důvěryhodní lidé.

Třetí nejsilnější stránkou krizové komunikace bylo „počítání s možnými následky restrikcí“, ta zaostává za druhou nejsilnější stránkou jen o 0,06 síly kritéria a 2 % její relativní síly. Vláda ČR vytvořila několik programů pro podporu ekonomiky živnostníků, zaměstnanců a podnikatelů. Vláda ČR totiž očekávala, že se lidem zavedená opatření nebudou líbit. V několika případech jim neumožňovala pracovat a vydělávat a bylo tedy nutné zavést opatření pro chod ekonomiky. Tento faktor se v analýze vyskytuje se silou kritéria 0,47 a relativní silou 14 % (Vláda 2021f).

Tyto tři nejsilnější stránky dohromady tvoří 64 % v rámci relativní síly všech osmi silných stránek a jsou uvedeny v tabulce č. 5.

Naopak nejméně silnou stránkou se silou kritéria 0,09 a relativní silou 3 %, byla „komunikace zastoupená vícero lidmi“. Vláda ČR vystupovala na tiskových konferencích

zpravidla ve složení dvou až čtyř osob, což se dá kladně hodnotit, zřejmě je to lepší než kdyby vystupovala neustále jen jedna osoba, např. premiér. Na tiskových konferencích si tak mohli rozdělit témata podle odpovědnosti za danou problematiku. To by se dalo pokládat za výhodu, ale zároveň to mohlo přispět k větší chaotičnosti, když si například skákali do řeči a mluvili na témata určená jiným lidem. Ve srovnání s ostatními faktory je tento téměř nepodstatný. Jeden dobře zvolený mluvčí nemusí být horší než tým vícero lidí, ale komunikačně méně kompetentních.

Hypotéza 3: Nejsilnější stránkou krizové komunikace vlády ČR za pandemii covid-19 bylo využití různých komunikačních nástrojů.

Nejsilnější stránkou krizové komunikace vlády ČR za pandemii covid-19 byla „pravidelná a častá komunikace“. Vyplývá to z tabulky č. 4 v kap. 5.2.5 ze SWOT analýzy, kde je patrné, že:

- „Pravidelná a častá komunikace“ je nejsilnější stránkou se silou kritéria 1,18,
- „využití různých komunikačních nástrojů“ je pátou nejsilnější stránkou se silou kritéria 0,35.

Hypotéza je tedy vyvrácena.

Celkem bylo vymezeno 12 slabých stránek, z nich jsou tři nejslabší a jedna nejméně slabá popsány níže.

Nejslabší stránkou SWOT analýzy bylo lhaní. Jedná se o faktor, který dosáhl síly kritéria -0,77 a relativní síly 21 %. Ke lhaní ze strany vlády ČR v souvislosti s pandemií koronaviru došlo například v situaci, kdy se řešilo množství roušek v České republice. Vláda nebyla schopná říct žádné potvrzené číslo, informace neměla z důvěryhodných zdrojů. V dalších dnech musela využít polopravd a lhaní k tomu, aby uklidnila veřejnost, ve které začínala panika. Jinou situací bylo vyjádření premiéra vzhledem k opatřením týkajících se zavírání obchodů. Tvrdil, že vláda obchody neplánuje zavírat, ale o dva dny později je pozavírala (Vláda ČR 2020i, 2020j).

Druhou nejslabší stránkou SWOT analýzy byla „nedůvěryhodnost“. Tato slabá stránka měla sílu kritéria -0,71 a relativní sílu 20 %. Za faktorem „lhaní“ zaostává jen o -0,06 síly

kritéria. Nedůvěryhodnost byla ze strany vlády ČR pošpiněna situací, kdy ministr Prymula porušil vydaná opatření, na kterých se sám spolupodílel. Povedlo se mu totiž porušit opatření platné osm dní, které zakazovalo pohyb a pobyt osob bez ochrany dýchacích cest, dále opatření, které zakazovalo vstup do restaurací, a navíc opatření, které zavedlo přesnou otevírací dobu restaurací, respektive jejich výdejních okének. Ministr zdravotnictví přitom opatření společnosti prezentoval a apeloval na jejich dodržování a odpovědnost všech.

Třetí nejslabší stránkou SWOT analýzy byla „nepřipravenost“. Tato slabá stránka se ve SWOT analýze nachází se silou kritéria -0,46 a relativní silou 13 %. Vláda sice uměla rychle a dobře zareagovat na první případy onemocnění covid-19, bylo však několik případů, při kterých neměla informace nebo neprovedla dostatečná opatření pro přípravu na možnou pandemii. Jedná se například o nepřipravenost dostatečného množství roušek na skladě nebo nevědomost o množství lůžek pro nemocné. Neprovedení opatření ke zmírnění nastupující druhé vlny. Nepřipravenost ohledně podávání informací přes různé platformy, ale také nepřipravenost na samotné tiskové konference, kdy si vystupující členové vlády protiřečili nebo se navzájem opravovali (Novinky 2020a, 2020b).

Tyto tři nejslabší stránky dohromady tvoří podíl 54 % v rámci relativní síly všech dvanácti slabých stránek a jsou uvedeny v tabulce č. 7.

Nejméně slabou stránkou se dle SWOT analýzy jeví „častá fluktuace ministrů zdravotnictví“, se silou kritéria -0,01. Výměny ministrů neměly zásadní vliv na krizovou komunikaci vlády ČR. Mohly mít ale vliv na důvěryhodnost a pocit stability.

Hypotéza 2: Nejslabší stránkou krizové komunikace vlády ČR za pandemii covid-19 bylo „lhaní“.

Dle SWOT analýzy skutečně vychází, že nejslabší stránkou krizové komunikace vlády ČR za pandemii covid-19 bylo „lhaní“. Z tabulky č. 7 je patrné, že lhaní je nejslabší stránkou se silou kritéria -0,77 a relativní silou 21 %.

Hypotéza je potvrzena.

Celkem bylo vymezeno 11 příležitostí, z nich jsou tři nejvýznamnější a jedna nejméně významná jsou popsány níže.

Nejvýznamnější příležitostí SWOT analýzy byla „pravdivost tvrzení vlády“ se silou kritéria 0,91 a relativní silou 22 %. Tato příležitost úzce souvisí se slabou stránkou „lhaní“. Protože kdyby vláda ČR za každých okolností uváděla pravdivá tvrzení, tak by tato příležitost měla pozitivní dopad na slabou stránku „lhaní“ v krizové komunikaci.

Druhou nejvýznamnější příležitostí SWOT analýzy bylo „odkazování na kvalitní zdroje informací“ se silou kritéria 0,65 a relativní silou 16 %. Tato příležitost by se dala využít ve zlepšení mediální gramotnosti veřejnosti nebo jako vyvracení dezinformací a zpráv, které se snaží vyvolat paniku.

Třetí nejvýznamnější příležitostí SWOT analýzy byla „včasná informovanost veřejnosti o aktualitách“ se silou kritéria 0,58 a relativní silou 14 %. Tato příležitost by se dala využít například v často měnících se situacích, aby se o informacích veřejnost dozvěděla od odpovědných osob (vlády ČR) a důvěryhodných médií. Dá se také využít jako upozornění na plánovaná opatření.

Tyto tři nejvýznamnější příležitosti dohromady tvoří podíl 52 % v rámci relativní síly všech jedenácti příležitostí a jsou uvedeny v tabulce č. 9.

Nejméně významnou příležitostí se dle SWOT analýzy jeví „pravidelná aktualizace zásob materiálů“, se silou kritéria 0,02. Například ve SSHR se vždy na dva roky vytváří „Plán vytváření a udržování státních hmotných rezerv k zajištění bezpečnosti ČR“ a je tedy nutné, aby se vláda ČR zajímala vždy o aktuální rezervy. Pokud by potřebovala znát zásoby z jiných zařízení, musí se informovat u odpovědné osoby, aby dál nepředávala nepravdivou informaci (SSHR 2023b).

Celkem bylo vymezeno 11 hrozeb, z nich jsou tři nejvýznamnější a jedna nejméně významná hrozba popsány níže.

Největší hrozbou dle SWOT analýzy byly „lži vlády a její netransparentnost“. Tato hrozba dosáhla síly kritéria -0,91 a relativní síly 22 %. Pokud by došlo ke lžím

a netransparentnosti v rámci členů vlády ČR, zasáhlo by to její důvěryhodnost a pravdivost a ohrozilo tak její krizovou komunikaci.

Druhou největší hrozbou SWOT analýzy byla „nedůvěra lidí ve vládu“. Tento faktor dosáhl síly kritéria -0,82 a relativní síly 20 %. Nedůvěra lidí ve vládu ČR souvisí s předchozí hrozbou „lži vlády a její netransparentnost“ nebo také se střety zájmů členů vlády ČR, jejich aférami nebo také nekompetencemi.

Třetí největší hrozbou SWOT analýzy byly „hoaxy a fake news a nedostatečná nebo nesprávná reakce na ně“. Tento faktor dosáhl síly kritéria -0,73 a relativní síly 18 %. Tato hrozba by měla zásadní vliv na důvěryhodnost vlády ČR, přispěla by k chaotičnosti sdělení a rozdělování společnosti.

Tyto tři největší hrozby dohromady tvoří podíl 60 % v rámci relativní síly všech jedenácti hrozeb a jsou uvedeny v tabulce č. 11.

Nejmenší hrozbou se dle SWOT analýzy jeví „nedostatečné financování“ se silou kritéria -0,02. Tato hrozba by mohla snižovat motivaci členů vlády ČR k přebírání odpovědnosti a snižovat tak kvalitu krizové komunikace.

Celkové výsledky SWOT analýzy jsou uvedeny v tabulce č. 12, ze které je patrné, že v rámci interních kritérií:

- Silné stránky s výslednou hodnotou 3,41 dosahují znepokojivého výsledku vůči slabým stránkám, které mají výslednou hodnotu -3,59.
- Celkový výsledek interních kritérií je -0,18, což není dobrý výsledek.
- Ke zlepšení interních kritérií je zapotřebí využít ofenzivní strategii a posílit tak silné stránky pomocí příležitostí.

Dále je z tabulky č. 4 zřejmé, že nejsilnější stránkou je „pravidelná a častá komunikace“ s výslednou hodnotou 1,18 a nejméně nejslabší stránkou je „komunikace zastoupená vícero lidmi“ s výslednou hodnotou 0,09.

Výsledky SWOT analýzy v rámci externích kritérií jsou znázorněny v tabulce č. 12, a lze z ní vyvodit tyto závěry:

- Příležitosti mají výslednou hodnotou 4,09 a hrozby -4,07. Lze tedy konstatovat, že tyto dvě části analýzy jsou srovnatelné.
- Celkový výsledek externích kritérií je 0,02, což značí, že se jedná o uspokojivý výsledek. Bylo by ovšem žádoucí, aby příležitosti více převládaly nad hrozbami.
- Ke zlepšení externích faktorů je zapotřebí minimalizovat dopady hrozeb na slabé stránky.

Hypotéza 1: Vláda ČR v době pandemie covid-19 dobře zvládla krizovou komunikaci.

Celkový výsledek SWOT analýzy patrný z tabulky č. 12 a činí -0,16, což není dobrý výsledek. Znamená to, že vláda krizovou komunikaci v době pandemie covid-19 nezvládla dobře. Hypotéza je vyvrácena. Je proto potřeba krizovou komunikaci zlepšit pro možné příští krizové situace.

Z hlediska interního kritéria SWOT analýzy převažují slabé stránky nad silnými, a je více než žádoucí tento výsledek změnit. Interní kritérium totiž dosáhlo výsledku -0,18, což je špatné. Lze například ofenzivní strategií využít příležitostí k zesílení silných stránek. Nebo strategií spojenectví využít příležitosti k zeslabení slabých stránek.

Z hlediska externího kritéria SWOT analýzy jsou příležitosti srovnatelné s hrozbami, převažují nad nimi jen lehce. Výsledek externího kritéria je 0,02, a je tedy hraničně uspokojivý. Je proto nutné pracovat na tom, aby byl kladný výsledek výraznější. Řešením by bylo využít ofenzivní strategie, tzn. příležitostí k posílení silných stránek nebo strategie úniku a likvidace k minimalizaci dopadu hrozeb na slabé stránky. Vláda ČR by se měla zaměřit na to, co všechno může zlepšit.

Centrum pro výzkum veřejného mínění (CVVM) vydalo několik tiskových zpráv k tématu covid-19 obsahující výsledky výzkumů společnosti Median. Jednalo se o standardizované dotazníky, kde reprezentativitu tvořilo obyvatelstvo ČR ve věku od 18 let (CVVM 2021a, 2020b, 2020a, 2021b).

Ke studii s názvem: „*Hodnocení reakce státu na epidemii covid-19 - Naše společnost - speciál - duben 2021*“ byla vytvořena tisková zpráva prezentující výsledky výzkumu z dat sesbíraných mezi 26. 3. 2021 a 15. 4. 2021. Veřejnost byla spíše kritická na otázku, kolik toho český stát dělá pro ekonomiku zasaženou restrikcemi kvůli koronaviru. Odpověď „příliš málo“ použilo 51 % respondentů, „příliš mnoho“ odpovědělo 7 %, a přiměřeně 35 %. Zbýlých 7 % neví (CVVM 2021a). Lze spatřit podobnost s výsledky SWOT analýzy, kde byl faktor „počítání s možnými následky restrikcí“ třetí nejsilnější stránkou a zastával sílu kritéria 0,47.

Respondenti výzkumu se také vyjádřili k tomu, zda jsou pro ně srozumitelné důvody, kvůli kterým se opatření zavádí nebo ruší. „Naprostě srozumitelné“ to přišlo 9 % veřejnosti, „spíše srozumitelné“ uvádí 26 %, „spíše nesrozumitelné“ 37 %, „naprostě nesrozumitelné“ 27 % a zbylé 1 % „neví“ (CVVM 2021a). Ve srovnání s touto prací, slabý faktor „chaotičnost“ měl sílu kritéria -0,31.

Další tiskovou zprávou bylo „*Hodnocení připravenosti státu a jeho institucí na epidemii COVID19 a míra obav spojená s COVIDem - Naše společnost - speciál - listopad 2020*“. Z dat sesbíraných mezi 30. říjnem 2020 a 19. listopadem 2020 bylo v hodnocení připravenosti ČR na šíření koronaviru v rámci poskytování informací v krizové situaci uvedeno, že ČR je „zcela připravená“ – 9%, „spíše připravená“ – 39 %, „spíše nepřipravená“ – 35 %, „zcela nepřipravená“ – 14 % a „neví“ – 3 % (CVVM 2020b). Nepřipravenost ve SWOT analýze zastává pozici třetí nejslabší stránky se silou kritéria – 0,46.

Dle tiskové zprávy CVVM „*Hodnocení reakce státu a jeho institucí na epidemii COVID-19 – Naše společnost - speciál - květen 2020*“ odpovídaly osoby starší 18 let mezi 7. a 23. květnem 2020 na to, kolik toho dělá český stát proti šíření koronaviru, takto „příliš mnoho“ uvedlo 18 %, „přiměřeně“ uvedlo 70 %, „příliš málo“ 8 % a „neví“ 4 %. Dá se předpokládat, že tento výsledek byl dán razantními opatřeními vlády ČR v prvních měsících koronaviru. Naopak z výzkumu v období od 26. března do 15. dubna 2021, „Příliš mnoho“ uvedlo 13 %, „přiměřeně“ uvedlo 43 %, „příliš málo“ 37 % a „neví“ 7 %. Sběr těchto dat byl proveden v období vyhlášeného čtvrtého nouzového stavu v souvislosti s koronavirem. Dále respondenti v 86 % považovali opatření proti šíření onemocnění covid-19 za účinná a jen 10 % jako neúčinná, kdežto ve výzkumu z dubna

2021 40 % považovali opatření proti šíření onemocnění covid-19 za účinná a 57 % jako neúčinná (CVVM 2020a, 2021a).

Výzkum „*Hodnocení vlády Andreje Babiše – srpen/září 2021*“ provedlo CVVM ve dnech 28. srpna až 20. září 2021 a bylo zjištěno, že v tomto období bylo s komunikací vlády s veřejností „spokojeno“ 36 % respondentů, „nespokojeno“ 56 % a nevědělo 8 %. Oproti tomu, z dat sesbíraných v únoru 2020 bylo s komunikací vlády s veřejností „spokojeno“ 47 % obyvatelstva, „nespokojeno“ 46 % a 7 % odpovědělo, že neví. Došlo tak ke zhoršení spokojenosti obyvatelstva s komunikací vlády ČR, a lze předpokládat, že na to měla zásadní vliv pandemie covid-19 (CVVM 2021b).

Podobných dat využila ke své bakalářské práci na téma „*Krizová komunikace vlády ČR týkající se pandemie Covid – 19 a postoje obyvatelstva*“ Karolína Kovaříková, provedla průzkum veřejného mínění, ve kterém čerpala data od společnosti Median a SC&C s.r.o. Došla k závěru, že krizová komunikace vlády ČR se v průběhu pandemie měnila k horšímu. Během první vlny onemocnění covid-19 vláda ČR situaci zvládla, avšak poté, co se dopustila několik chyb, došlo ke zhoršení krizové komunikace, což mělo velký vliv na postoje obyvatel. (...) „*komunikační strategie byla stále více komplikovaná, nejasná, těžko srozumitelná. Opatření, která vláda vydávala, byla mnohdy nedomyšlená, s mnoha výjimkami, což bylo matoucí. Vláda nedokázala komunikovat jednotně, srozumitelně*“ (Kovaříková 2021, s. 71).

Petr Kovalčík ve své diplomové práci „*Vládní krizová komunikace během pandemie COVID-19*“ uvádí závěr z rozhovorů s odborníky na komunikaci, a sice že komunikace vlády ČR během pandemie nebyla zvládnutá. Mimo jiné byla totiž nepřipravená, nekoordinovaná, chaotická, nepřesvědčivá a nekonzistentní. Vláda ČR také nezvládla boj s dezinformacemi a svojí zmatenou komunikací mu dokonce přispívala, bagatelizovala problémy, neměla dostatečné kompetence k řízení krize, nerespektovala podněty zdravotnických odborníků, nevyužívala efektivitu komunikačních kanálů a neměla komunikační lídry (Kovalčík 2022).

Další diplomovou prací zabývající se tématem covidu-19 a komunikací vlády ČR bylo „*Selhávání komunikace vlády s veřejností při zavádění hospodářsko-politických opatření v době pandemie*“, kdy Jan Plucha uvádí tyto chyby v komunikaci vlády ČR:

netransparentnost a nekonzistentní informování, příliš velké množství informací a jejich nejasnost, nekoordinace. Dále uvádí, že chyběla dlouhodobá strategická komunikace. Státní instituce prý nebyly připravené a byl nedostatek potřebného materiálu. Docházelo k pozdě zavedeným a nelogickým opatřením. Také kvůli chybám členů vlády ČR klesala důvěra obyvatelstva v zavedená opatření. Uvádí také hrozby, které vyplynuly z pochybení vlády ČR během pandemie, například vyšší zadlužení ČR nebo menší důvěra obyvatelstva ve vládu ČR (Plucha 2022).

V březnu 2020 vznikla studie IDEA anti COVID-19 #9 „*Jak komunikovat s veřejností? Poznatky behaviorální ekonomie v boji proti covid-19*“ ve které autor uvádí několik doporučení při komunikaci s veřejností za koronaviru (Bartoš 2020):

- K budování důvěry obyvatelstva slouží transparentnost. Důvěra se dá snadno ztratit a těžko získat zpět.
- Nejistota je zdrojem stresu, který ovlivní chování obyvatelstva. Buď budou situaci bagatelizovat a nedodržovat opatření nebo na ně budou přehnaně reagovat.
- K zamezení přehnaným reakcím slouží princip očekávané reakce. Je vhodné lidem nabídnout denně podávané informace, ve stejný čas, i když v nich není nic nového. Uznat chybu, a pokud je nutné sdělit změnu v informacích, je vhodné to udělat nečekaně, aby nedošlo k nenadálým reakcím obyvatelstva. Například pokud se bude dopředu avizovat, že bude možné nakoupit jen jeden litr oleje na osobu, je pravděpodobné, že ho předtím lidé vykoupí a nebude.
- Informace sdělovat jasně, stručně a přehledně.
- Hlavním zdrojem informací by měla být vláda ČR, která tak bude mít vliv na pravdivost informací.
- Hovořit jazykem obyvatelstva a zjednodušovat informace a opatření do takové podoby, aby jim lidé lehce rozuměli.
- Chválit, děkovat a podporovat obyvatelstvo značně pomůže k dodržování opatření.
- Zavedená opatření je potřeba vysvětlovat tak, aby lidé věděli, k čemu slouží a proč jsou zavedeny. Pokud je lidé pochopí, je pravděpodobnější, že budou tato opatření dodržovat.
- Je třeba informovat obyvatelstvo o tom, jak jejich činy ovlivňují okolí. Například, že pokud nakažený nezůstane v izolaci, ohrožuje další lidi.

- To, co se stane sociální normou, bude dodržovat většina lidí. Pokud budou lidé v dopravních prostředcích nosit ochranu dýchacích cest, budou apelovat na ostatní, aby tak také činili.
- Vyvolat v lidech strach ohrozí chod společnosti a ekonomiky a lidé se budou bát chodit do práce.

Studie IDEA anti COVID-19 #10 „*Jak komunikovat vládní krizová opatření? Často je opakovat*“ z dubna 2020 vznikla po sesbírání dat 1250 respondentů ve dnech 20. a 21. března 2020. Reprezentativní vzorek tvořili obyvatelé ČR nad 18 let. Z této studie mimo jiné vyšlo následující (Korbel 2020):

- Pokud se budou vládní nařízení lidem pravidelně připomínat, zvětší se podíl těch, kteří je budou dodržovat.
- K přehlednosti je vhodné sdělovat opatření na jednom místě a opakovaně.
- Ke srozumitelnosti je vhodné informace komunikovat od těch nejdůležitějších po ty nejméně důležité.
- Na větší dodržování vládních opatření mezi lidmi nad 65 let vhodně působí opakování informací.
- Využití změn společenských norem dobře poslouží k tomu, aby více lidí dodržovalo platná nařízení.

Tato diplomová práce by mohla být v budoucnu doplněna zhodnocením zavedených opatření vlády ČR z hlediska její úspěšnosti. Vyjádřeny by mohly být zavedené opatření vzhledem k počtu nakažených nebo k reprodukčnímu číslu (to udává průměrný počet osob nakažených jedním nemocným). Mohly by také být vyjádřeny efektivita, logičnost nebo dopady zavedených opatření na zdraví obyvatelstva.

7 ZÁVĚR

Diplomová práce byla zaměřena na krizovou komunikaci vlády ČR za pandemie covid-19. Toto téma je rozsáhlé, dalo by se pojmout z více hledisek a není možné ho obsáhnout celé. Cílem tedy bylo zhodnocení krizové komunikace vlády ČR při řešení nouzového stavu vyhlášeného v souvislosti s koronavirem.

V teoretické části byla popsána krize, krizový management s jeho funkcemi a úrovněmi, krizová situace a krizový stav s důrazem na nouzový stav. Dále bylo definováno krizové řízení s jeho orgány a příslušnou legislativou. Poté byla popsána epidemie a pandemie se zvláštním zřetelem na pandemii onemocnění covid-19. V neposlední řadě byla popsána krizová komunikace, a to jak interní, tak externí. Krizová komunikace s médii, její dobrá praxe, ale také její možné chyby.

Ke splnění cíle byla vytvořena analýza krizové komunikace vlády ČR v souvislosti s deseti principy krizové komunikace, kde bylo zjištěno, že se vládě ČR tyto principy dodržet nepodařilo. Také byla vytvořena SWOT analýza krizové komunikace vlády ČR, jejíž výsledek je negativní, což znamená, že vláda ČR v krizové komunikaci neobstála. V diskuzi byl výsledek SWOT analýzy porovnán s jinými studiemi a závěrečnými pracemi na toto téma. Výsledek byl potvrzen. Dílčím cílem bylo využití poznatků z analýz k vytvoření manuálu krizové komunikace.

Na základě získaných poznatků z této práce lze vyvrátit hypotézu 1, která zněla: Vláda ČR v době pandemie covid-19 dobře zvládla krizovou komunikaci.

Lze potvrdit planost hypotézy 2: Nejslabší stránkou krizové komunikace vlády ČR za pandemie covid-19 bylo lhaní.

Lze vyvrátit hypotézu 3, která zněla: Nejsilnější stránkou krizové komunikace vlády ČR za pandemie covid-19 bylo využití různých komunikačních nástrojů.

Výsledky analýz a manuál lze využít pro zlepšení krizové komunikace vlády ČR, ale také pro různé organizace a firmy.

8 SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

ČR	Česká republika
ORP	Obec s rozšířenou působností
IZS	Integrovaný záchranný systém
MU	Mimořádná událost
HOPKS	Hospodářská opatření pro krizové stavy
PPČR	Pandemický plán České republiky
KŘ	Krizové řízení
BRS	Bezpečnostní rada státu
ÚKŠ	Ústřední krizový štáb
BR	Bezpečnostní rada
KŠ	Krizový štáb
WHO	Světová zdravotnická organizace – World Health Organisation
PR	Vztahy s veřejností – public relations
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
MV	Ministerstvo vnitra
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná

DPP	Dohoda o provedení práce
DPČ	Dohoda o pracovní činnosti
JIP	Jednotka intenzivní péče
CVVM	Centrum pro výzkum veřejného mínění

9 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Aktuálně 2020a. *Euro: Firma Prymulovy dcery získala dotaci k výrobě dezinfekce, byla přitom ve ztrátě* - Aktuálně.cz. Zprávy - Aktuálně.cz [online] 24. 10. 2020. Copyright © [cit. 01. 05. 2023]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/domaci/euro-firma-prymulovy-dcery-ziskala-dotaci-k-vyrobe-dezinfekce/r~4c0a7bd6163111eb95caac1f6b220ee8/>

Aktuálně 2021a. *Mladý lékař se už nemohl dívat na dezinformace o vakcíně, vymyslel vlastní kampaň* - Aktuálně.cz. Zprávy - Aktuálně.cz [online] 18. 3. 2021. Copyright © [cit. 05. 05. 2023]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/domaci/covidovy-lekar-uz-se-nemohl-divat-na-dezinformace-o-vaccine/r~d3b58aec87d511ebb9860cc47ab5f122/>

Aktuálně 2021b. *Video: Udělejme za koronavirem tečku. Česko zahájilo novou kampaň za očkování* - Aktuálně.cz. Zprávy - Aktuálně.cz [online] 13. 4. 2021. Copyright © [cit. 05. 05. 2023]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/domaci/ockovani-kampan/r~c539f68a9c4111eb99faac1f6b220ee8/>

Aktuálně 2022. *Anatomie selhání: Dva roky covidu v Česku ve faktech a výrocih* - Aktuálně.cz. Zprávy - Aktuálně.cz [online] 5. 3. 2022. Copyright © [cit. 05. 04. 2023]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/domaci/casova-osa-covid/r~fd4c3f7e0ec511eb9d470cc47ab5f122/?fbclid=IwAR1HmrmWYKC3hCp4svGkCkDdckdcodcTwOEsKRT0Gp1yFaDjYtnsW2MYWu0>

ANTUŠÁK, Emil a Zdeněk KOPECKÝ. *Krizový management: krizová komunikace*. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 80-245-0945-8.

ANTUŠÁK, Emil. *Krizový management: hrozby - krize - příležitosti*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. ISBN 978-80-7357-488-8.

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

BARTOŠ, Vojtěch. *Jak komunikovat s veřejností?: poznatky behaviorální ekonomie v boji proti covid-19*. Praha: Národohospodářský ústav AV ČR, 2020. Studie IDEA anti COVID-19. ISBN 978-80-7344-528-7.

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Krizová komunikace s médii*. Praha: Grada, 2012. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3780-5.

BUREŠOVÁ, Jitka. *Online marketing: od webových stránek k sociálním sítím*. Praha: Grada Publishing, 2022. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-1680-5.

BOIN Arjen, Paul't HART, Eric STERN A Bengt SUNDELIUS. *The Politics of Crisis Management: Public Leadership under Pressure*. Cambridge: Cambridge University Press. 2005 ISBN: 978-0-521-60733-9

CRANDALL R. William, John A. PARNELL a John E. SPILLAN. *Crisis Management: Leading in the New Strategy Landscape* (2nd edition). Los Angeles: Sage, 2014. ISBN: 978-1-4129-9168-1

ČT24. *Babiš předložil Zemanovi návrh na odvolání Prymuly. Jméno možného nástupce nesdělil* — ČT24 — Česká televize. ČT24 — Nejdůvěryhodnější zpravodajský web v ČR — Česká televize [online] 2020. Copyright © Česká televize 1996 [cit. 04.30.2023]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/domaci/3212770-prymula-byl-podle-fotek-navzdory-narizenim-v-restauraci-opozice-vyzyva-k-jeho>

CVVM 2020a. *Hodnocení reakce státu a jeho institucí na epidemii COVID-19 - Naše společnost - speciál - květen 2020* - Centrum pro výzkum veřejného mínění. [online] 23. 6. 2020. Copyright © [cit. 05. 15. 2023]. Dostupné z: <https://cvvm.soc.cas.cz/cz/tiskove-zpravy/politicke/instituce-a-politici/5221-hodnoceni-reakce-statu-a-jeho-instituci-na-epidemii-covid-19-nase-spolecnost-special-kveten-2020>

CVVM 2020b. *Hodnocení připravenosti státu a jeho institucí na epidemii COVID-19 a míra obav spojená s COVIDem - Naše společnost - speciál - listopad 2020* - Centrum pro výzkum veřejného mínění. [online] 15. 12. 2020. Copyright © [cit. 05. 14. 2023].

Dostupné z: <https://cvvm.soc.cas.cz/cz/tiskove-zpravy/politicke/institute-a-politici/5339-hodnoceni-pripravenosti-statu-a-jeho-instituci-na-epidemii-covid-19-a-mira-obav-spojena-s-covidem-nase-spolecnost-special-listopad-2020>

CVVM 2021a. *Hodnocení reakce státu na epidemii COVID-19 - Naše společnost - speciál - duben 2021* - Centrum pro výzkum veřejného mínění. [online] 12. 5. 2021. Copyright © [cit. 05. 14. 2023]. Dostupné z: <https://cvvm.soc.cas.cz/cz/tiskove-zpravy/politicke/institute-a-politici/5383-hodnoceni-reakce-statu-na-epidemii-covid-19-nase-spolecnost-special-duben-2021>

CVVM 2021b. *Hodnocení vlády Andreje Babiše – srpen/září 2021* - Centrum pro výzkum veřejného mínění. [online] 16. 11. 2021. Copyright © [cit. 05. 15. 2023]. Dostupné z: <https://cvvm.soc.cas.cz/cz/tiskove-zpravy/politicke/institute-a-politici/5497-hodnoceni-vlady-andreje-babise-srpen-zari-2021>

Demagog.cz a. *Andrej Babiš (ANO): „Ovšem od prvních okamžiků, kdy se v —* Demagog.cz [online]. Dostupné z: <https://demagog.cz/vyrok/19188>

Demagog.cz b. *Andrej Babiš (ANO): „Kapacita (pro covidové pacienty na —* Demagog.cz [online]. Dostupné z: <https://demagog.cz/vyrok/21105>

Deník N 2020. *Z akčního manažera muž v ústraní. Babiš se tři týdny neukázal na tiskovce, dotazům čelí jen ministři.* Deník N - Nezávislý český deník [online] 23. 04. 2020. Copyright © N media a.s. [cit. 05. 01. 2023]. Dostupné z: <https://denikn.cz/345039/z-akcniho-manazera-muz-v-ustrani-babis-se-tri-tydny-neukazal-na-tiskovce-dotazum-celi-jen-ministri/>

Deník N 2021. *Do očkovací kampaně se zapojují influenceři a spolky, vystupňuje se v červnu.* Deník N - Nezávislý český deník [online] 27. 5. 2021. Copyright © N media a.s. [cit. 05. 05. 2023]. Dostupné z: <https://denikn.cz/minuta/634671/>

DLOUHÝ, Martin. *Krizová komunikace v zátěžových situacích.* Praha: Univerzita Karlova v Praze, Fakulta tělesné výchovy a sportu, 2014. ISBN 978-80-87647-12-7.

EVANGELU, Jaroslava Ester. *Krizová komunikace: efektivní zvládnání krizových a zátěžových situací*. Ostrava: Key Publishing, 2013. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-175-7.

FOTR, Jiří a Jiří HNILICA. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5104-7.

HES, Václav a Martin STANĚK. *F7PMCMARR – Studijní opora: Metody analýzy a řízení rizik* | predmety.fbmi.cvut.cz. Biomedicínská technika (od AR 21/22) - prezenční forma | predmety.fbmi.cvut.cz [online] 2017. Copyright © ČVUT v Praze [cit. 05. 06. 2023]. Dostupné z: <https://predmety.fbmi.cvut.cz/cs/F7PMCMARR>

HORÁK, Rudolf. *Průvodce krizovým plánováním pro veřejnou správu: [prevence řešení mimořádných krizových situací]*. Praha: Linde, 2011. ISBN 978-80-7201-827-7.

CHALUPA, Radek. *Efektivní krizová komunikace: pro všechny manažery a PR specialisty*. Praha: Grada, 2012. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4234-2.

Instagram choco_afro 2021a. [online]. [cit. 05. 05. 2023] Dostupné z: https://www.instagram.com/choco_afro/?hl=cs

Instagram choco_afro 2021b. [online] 7. 6. 2021. [cit. 05. 05. 2023] Dostupné z: <https://www.instagram.com/p/CP02CbrHjc0D5fHrQRgnq60eKPIVOoFSjJ1WQE0/?hl=cs>

Instagram choco_afro 2021c. [online] 20. 6. 2021. [cit. 05. 05. 2023] Dostupné z: <https://www.instagram.com/p/CQWdJuSncovwKm8faSIKMBpJWHSYpk78SJgfmE0/?hl=cs>

iRozhlas 2020a, *Ministr Vojtěch lhal o doktorce ze soukromé kliniky. ‚Dostal jsem špatnou informaci,‘ napsal k omluvě* | iROZHLAS - spolehlivé zprávy. iROZHLAS - spolehlivé a rychlé zprávy [online]. Copyright © 1997 [cit. 04. 26. 2023].

Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/ministerstvo-zdravotnictvi-adam-vojtech-koronavirus-lekarskou-soukroma-klinika_2003071214_dok

iRozhlas 2020b, *Prymula byl v noci na schůzce v ,zavřené‘ restauraci na Vyšehradě. Podle Faltýnka mluvili o lékařích z USA* | iROZHLAS - spolehlivé zprávy. iROZHLAS - spolehlivé a rychlé zprávy [online]. Copyright © 1997 [cit. 04. 30. 2023]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/roman-prymula-restaurace-vysehrad-bez-rouscky-jaroslav-faltynec-blesk-rios_2010230923_ako

iRozhlas 2020c, *VIDEO: Jestli si to veřejnost přeje, tak klidně rezignuji, řekl Prymula ke schůzce s Faltýnkem v restauraci* | iROZHLAS - spolehlivé zprávy. iROZHLAS - spolehlivé a rychlé zprávy [online]. Copyright © 1997 [cit. 04. 30. 2023]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/roman-prymula-restaurace-vysehrad-faltynec_2010231036_pj

iRozhlas 2020d, *Co jste udělal vy, měl udělat Plaga, pochválil Babiš při interpelacích poslance Feriho* | iROZHLAS - spolehlivé zprávy. iROZHLAS - spolehlivé a rychlé zprávy [online]. Copyright © 1997 [cit. 05. 01. 2023]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/interpelace-koronavirus-cesko-druha-vlna-feri-babis_2010221612_cen

iRozhlas 2020e, *Kde je Andrej?* | iROZHLAS - spolehlivé zprávy. iROZHLAS - spolehlivé a rychlé zprávy [online] 27. 04. 2020. Copyright © 1997 [cit. 05. 01. 2023]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/komentare/koronavirus-covid-19-andrej-babis-karantena-roman-prymula_2004271137_and

iRozhlas 2020f. *VIDEO: ,Snad plakali jsme, ale teď chceme žít!‘ Očkování proti covidu propagují verše Jiřího Wolkerů* | iROZHLAS - spolehlivé zprávy. iROZHLAS - spolehlivé a rychlé zprávy [online] 28. 12. 2020. Copyright © 1997 [cit. 05. 05. 2023]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/koronavirus-ockovani-covid-kampan-spot_2012281047_sto

iRozhlas 2021. *Udělejme tečku za koronavirem. ‘Kampaň na očkování proti covidu udělá iniciativa Cesta ven* | iROZHLAS - spolehlivé zprávy. iROZHLAS - spolehlivé

a rychlé zprávy [online] 15. 2. 2021. Copyright © 1997 [cit. 05. 05. 2023]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/koronavirus-kampan-iniciativa-cesta-ven_2102151406_pj

KEISLER, Ivo, Andrej LOBOTKA a Lenka KOTULKOVÁ. *Covid-19: přijatá opatření a náhrada újmy*. Praha: Wolters Kluwer, 2020. Právní monografie (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7598-818-8.

KOPECKÝ Milan. *Média a jejich úloha v souvislosti s neštěstími*. In BAŠTECKÁ B., a kol. Psychosociální krizová spolupráce. Praha: Grada, 2013. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4195-6.

KORBEL, Václav, Vladimír NOVÁK, Michal ŠOLTĚS a Lukáš TÓTH. *Jak komunikovat vládní krizová opatření? Často je opakovat*. Praha: Národohospodářský ústav AV ČR, 2020. Studie IDEA anti COVID-19. ISBN 978-80-7344-529-4.

KOVALČÍK Petr. *Vládní krizová komunikace během pandemie COVID-19*. [online]. Praha, 2022 [cit. 05. 15. 2023] Dostupné z: <https://dspace.cuni.cz/bitstream/handle/20.500.11956/176988/120428290.pdf?sequence=1>. Diplomová práce, Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd. Mgr. Anna Shavit, Ph.D.

KOVAŘÍKOVÁ Karolína. *Krizová komunikace vlády ČR týkající se pandemie Covid-19 a postoje obyvatelstva*. [online]. Zlín, 2021 [cit. 05. 15. 2023] Dostupné z: <https://digilib.k.utb.cz/handle/10563/47017>. Bakalářská práce, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta multimediálních komunikací. doc. PhDr. Blandína Šrámová, Ph.D.

JIANG Fang, Liehua Deng, Liangqing Zhang et al. *Review of the Clinical Characteristics of Coronavirus Disease 2019 (COVID-19)*. Journal of General Internal Medicine [online] 2020 [cit. 04. 16. 2023]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s11606-020-05762-w>

LIPSITCH Marc, David L. Swerdlow a Lyn Finelli. *Defining the Epidemiology of Covid-19 - Studies Needed*. The New England Journal of Medicine [online]. 2020 [cit. 03. 31. 2023] Dostupné z: <https://www.nejm.org/doi/full/10.1056/nejmp2002125>

Marketing Mind. *SWOT analýza: přínosy, tvorba a rozsáhlý reálný příklad* | Marketing Mind [online]. Copyright © 2017 [cit. 05. 06. 2023]. Dostupné z: <https://www.marketingmind.cz/swot-analyza/>

MZČR. *Mimořádné opatření* [online]. Copyright © 2020 [cit. 04. 30. 2023]. Dostupné z: <https://www.mzcr.cz/wp-content/uploads/2020/10/Mimoradne-opatreni-noseni-ochrannych-prostredku-dychacich-cest-s-vyjimkami-s-ucinnosti-od-21-10-2020-do-odvolani.pdf>

MZČR. *Novým ministrem zdravotnictví se stal Vlastimil Válek* – Ministerstvo zdravotnictví. Ministerstvo zdravotnictví [online] 17. 12. 2021 [cit. 05. 16. 2023]. Dostupné z: <https://www.mzcr.cz/tiskove-centrum-mz/novym-ministrem-zdravotnictvi-se-stal-vlastimil-valek/>

MZČR. *Ministerstvo zdravotnictví odstartovalo hlavní část očkovací kampaně Očkujeme se pro život beze strachu* – Ministerstvo zdravotnictví. Ministerstvo zdravotnictví [online] 6. 10. 2022 [cit. 05. 02. 2023]. Dostupné z: <https://www.mzcr.cz/tiskove-centrum-mz/ministerstvo-zdravotnictvi-odstartovalo-hlavni-cast-ockovaci-kampane-ockujeme-se-pro-zivot-beze-strachu/>

MZČR. *COVID-19* | Onemocnění aktuálně od MZČR. Onemocnění aktuálně od MZČR [online] [cit. 05. 02. 2023]. Dostupné z: <https://onemocneni-aktualne.mzcr.cz/covid-19>

MZVČR. *Česká republika odeslala materiální pomoc Číně k boji s koronavirem* | Generální konzulát České republiky v Šanghaji. [online] 19. 2. 2020. Dostupné z: https://www.mzv.cz/shanghai/cz/udalosti/x2020_02_19_ceska_materialni_pomoc.html

Novinky 2020a. *Jméno? Řekněte to! Babiš vyslychal Vojtěcha při tiskové konferenci* - Novinky. [online]. Copyright © 2003 [cit. 04. 26. 2023].

Dostupné z: <https://www.novinky.cz/clanek/koronavirus-jmeno-reknete-to-babis-vyslychal-vojtecha-pri-tiskove-konferenci-40315906>

Novinky 2020b. *Jak šel čas s rouškami: Od „milionu na skladě“ po „zlepšíme to do tří týdnů“* - Novinky. [online]. Copyright © 2003 [cit. 05. 01. 2023]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/clanek/domaci-jak-sel-cas-s-rouskami-od-milionu-na-sklade-po-zlepsime-to-do-tri-tydnu-40316864>

OECD. *Trust and Public Policy: How Better Governance Can Help Rebuild Public Trust*. OECD Public Governance Reviews [online]. OECD Publishing. Paris: 2017. [cit. 04. 22. 2023] Dostupné z: <https://doi.org/10.1787/9789264268920-en>

Pandemický plán České republiky. Ministerstvo zdravotnictví [online]. 2011 Copyright © [cit. 03. 28. 2023]. Dostupné z: <https://www.mzcr.cz/wp-content/uploads/wepub/5520/14546/Pandemick%C3%BD%20pl%C3%A1n%20%C4%8CR.pdf>

PLUCHA Jan. *Selhávání komunikace vlády s veřejností při zavádění hospodářsko-politických opatření v době pandemie*. [online]. Liberec, 2022 [cit. 05. 15. 2023]. Dostupné z: https://dspace.tul.cz/bitstream/handle/15240/165957/DP_Plucha.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Diplomová práce, Technická univerzita v Liberci, Ekonomická fakulta. doc. Ing. Šárka Laboutková, Ph.D.

Poslanecká sněmovna 2021. *86. schůze Poslanecké sněmovny* | Poslanecká sněmovna Parlamentu ČR. [online] 18. 2. 2021 [cit. 04. 17. 2023]. Dostupné z: <https://www.psp.cz/sqw/cms.sqw?z=14557>

RALBOVSKÁ, Dana Rebecka a Renáta KNEZOVIC. *Komunikace pro pomáhající profese 2*. Praha: EVC, 2010. ISBN 978-80-87386-05-7.

ŘEHÁK, David, Bohumír MARTÍNEK a Petra LEGIERSKÁ. *Ochrana obyvatelstva v kontextu aktuálních bezpečnostních hrozeb*. 2. rozšířené vydání. V Ostravě: Sdružení

požárního a bezpečnostního inženýrství, 2019. Spektrum (Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství). ISBN 978-80-7385-220-7.

Seznam Zprávy 2020. *Feri si u Babiše vydupal Covid portál. S dobrovolníky ho vytvořili za 14 dní* - Seznam Zprávy. [online] 6. 11. 2020. Copyright © Seznam Zprávy, a.s. [cit. 05. 01. 2023]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/feri-si-u-babise-vydupal-covid-portal-s-dobrovolniky-ho-vytvorili-za-14-dni-128331>

Seznam Zprávy 2021. *Arenberger rezignuje. Zdravotnictví znovu převezme Adam Vojtěch* - Seznam Zprávy. [online]. Copyright © Seznam Zprávy, a.s. [cit. 05. 13. 2023]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/arenberger-rezignuje-zdravotnictvi-znovu-prevezme-adam-vojtech-155895>

Seznam Zprávy 2022. *Zdraví přeje připraveným. Válka spustil očkovací kampaň, restriktce neplánuje* - Seznam Zprávy. [online] 15. 8. 2022. Copyright © Seznam Zprávy, a.s. [cit. 05. 04. 2023]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/koronavirus-valek-informuje-jak-se-cesko-chysta-na-podzimni-vlnu-covidu-211581>

Sítě v hrsti. *Úspěch Dominika Feriho na Instagramu: Poznáváte černé vykřičníky?*. Sociální sítě: Rozcestník pro správu a marketing na sociálních sítích [online]. 12.04.2021 Copyright © 2023. Všechna práva vyhrazena. Icons made by [cit. 05.01.2023]. Dostupné z: <https://sitevhrsti.cz/dominik-feri-na-instagramu/>

SLABÝ, Antonín. *Management*. In TARČÁNI, Ondrej. *Teorie a praxe krizového řízení II*. Praha: Policejní akademie České republiky v Praze, 2011. ISBN 9788072513574.

Statut Bezpečnostní rady státu. Vláda České republiky [online] 2014 [cit. 2023-03-29] Dostupné z: <https://www.vlada.cz/assets/ppov/brs/Statut-BRS-prosinec-2022.pdf>

SSHR 2023a. *Pandemie - SSHR*. Hlavní strana - SSHR [online]. Copyright © Copyright by SSHR Czech Republic 2023 [cit. 05. 13. 2023]. Dostupné z: <https://www.sshr.cz/pro-verejnost/pandemie/>

SSHR 2023b. *Pohotovostní zásoby (PZ) - SSHR*. Hlavní strana - SSHR [online]. Copyright © Copyright by SSHR Czech Republic 2023 [cit. 05. 13. 2023]. Dostupné z: <https://www.sshr.cz/pro-verejnou-spravu/system-hopks/statni-hmotne-rezervy-shr/pohotovostni-zasoby-pz/>

SWOT analýza v Excelu. Excel Microsoft - návod zdarma [online]. Copyright © Fotis Fotopulos, 2011 [cit. 05. 06. 2023]. Dostupné z: <http://excel-navod.fotopulos.net/swot-analyza.html>

ŠENOVSKÝ, Pavel. *Bezpečnost občanů a rizika v území*. V Ostravě: Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství, 2015. Spektrum (Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství). ISBN 978-80-7385-172-9.

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

TVRDEK, Jan. *Mimořádné události a krizové situace*. In TARČÁNI, Ondřej. *Teorie a praxe krizového řízení II*. Praha: Policejní akademie České republiky v Praze, 2011. ISBN 9788072513574.

Twitter: Andrej Babiš [online] 12. 3. 2020. Copyright © 2023 X Corp. [cit. 05. 03. 2023]. Dostupné z: <https://twitter.com/andrejbabis/status/1237878104724369408>

ÚZIS ČR. *Úvod - ÚZIS ČR* [online]. Copyright © XI [cit. 05. 03. 2023]. Dostupné z: <https://www.uzis.cz/res/file/covid/20200324-cerny-cz.pdf>

VAN. *Práce kvapná málo Blatná, reaguje reklamka na inzerát ministerstva*. iDnes.cz [online] 18. 12. 2020. Praha: Mafra, [cit. 05. 16. 2023]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/ockovani-ministerstvo-zdravotnictvi-reklamni-agentura-propagace-kampan.A201218_120820_domaci_vank

Vláda ČR 2020b. *Výsledky jednání vlády 12. října 2020* | Vláda ČR. Úvodní stránka | Vláda ČR [online] 12. 10. 2020 Copyright © 2020 [cit. 04. 30. 2023].

Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/vysledky-jednani-vlady-12--rijna-2020-184108/>

Vláda ČR 2020c. *Vyjádření předsedy vlády k situaci na Ministerstvu zdravotnictví, 23. října 2020* | *Vláda ČR. Úvodní stránka | Vláda ČR* [online] 23. 10. 2020 [cit. 04. 30. 2023]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/tiskove-konference/vyjadreni-predsedy-vlady-k-situaci-na-ministerstvu-zdravotnictvi--23--rijna-2020-184462/>

Vláda ČR 2020d. *Vláda prodloužila nouzový stav a s ním i všechna dosud platná krizová opatření do 20. listopadu* | *Vláda ČR. Úvodní stránka | Vláda ČR* [online] 30. 10. 2020 [cit. 04. 30. 2023]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/vlada-prodlouzila-nouzovy-stav-a-s-nim-i-vsechna-dosud-platna-krizova-opatreni-do-20--listopadu-184601/>

Vláda ČR 2020e. *Vláda rozhodla o prodloužení nouzového stavu do 12. prosince, od pondělí dojde k dílčímu zmírnění některých opatření* | *Vláda ČR. Úvodní stránka | Vláda ČR* [online] 20. 11. 2020 [cit. 05. 01. 2023]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/vlada-rozhodla-o-prodlouzeni-nouzoveho-stavu-do-12--prosince--od-pondeli-dojde-k-dilcimu-zmirneni-nekterych-opatreni-184975/>

Vláda ČR 2020f. *Vláda rozhodla o prodloužení nouzového stavu do 23. prosince* | *Vláda ČR. Úvodní stránka | Vláda ČR* [online] 10. 12. 2020 [cit. 05. 01. 2023]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/vlada-rozhodla-o-prodlouzeni-nouzoveho-stavu-do-23--prosince-185540/>

Vláda ČR 2020g. *Vláda prodloužila nouzový stav o dalších 30 dnů, přísnější opatření začnou platit od 27. prosince* | *Vláda ČR. Úvodní stránka | Vláda ČR* [online] 23. 12. 2020 [cit. 05. 02. 2023]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/vlada-prodlouzila-nouzovy-stav-o-dalsich-30-dnu--prisnejsi-opatreni-zacnou-platit-od-27--prosince-185809/>

Vláda ČR 2020h. *Tisková konference po mimořádném jednání vlády, 5. června 2020* | *Vláda ČR. Úvodní stránka | Vláda ČR* [online] 5. 6. 2020 [cit. 05. 03. 2023].

Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/tiskove-konference/tiskova-konference-po-mimoradnem-jednani-vlady--5--cervna-2020-181890/>

Vláda ČR 2020i. *Vláda rozhodla o uzavření všech obchodů kromě prodejen potravin, lékáren, drogerií, čerpacích stanic a některých dalších* | Vláša ČR. Úvodní stránka | Vláša ČR [online] 14. 3. 2020 [cit. 05. 03. 2023]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/vlada-rozhodla-o-uzavreni-vsech-obchodu-krome-prodejen-potravin--lekaren--drogerii--cerpacich-panic-a-nekterych-dalsich-180327/>

Vláda ČR 2020j. *Tisková konference po mimořádném jednání vlády, 17. března 2020* | Vláša ČR. Úvodní stránka | Vláša ČR [online] 17. 3. 2020 [cit. 05. 04. 2023]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/tiskove-konference/tiskova-konference-po-mimoradnem-jednani-vlady--17--brezna-2020-180412/>

Vláda ČR 2020k. *Tisková konference po jednání vlády, 14. prosince 2020* | Vláša ČR. Úvodní stránka | Vláša ČR [online] 14. 12. 2020 [cit. 05. 04. 2023]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/tiskove-konference/tiskova-konference-po-jednani-vlady--14--prosince-2020-185628/>

Vláda ČR 2021a. *Vláda prodloužila trvání nouzového stavu do 14. února, umožní činnost provozoven dětských jeslí* | Vláša ČR. Úvodní stránka | Vláša ČR [online] 22. 1. 2021 [cit. 04. 25. 2023]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/vlada-prodlouzila-trvani-nouzoveho-stavu-do-14--unora--umozni-cinnost-provozoven-detskych-jesli-186144/>

Vláda ČR 2021b. *Vláda na žádost hejtmanů vyhlásila nouzový stav na 14 dnů* | Vláša ČR. Úvodní stránka | Vláša ČR [online] 14. 2. 2021 [cit. 04. 25. 2023]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/vlada-na-zadost-hejtmanu-vyhlasila-nouzovy-stav-na-14-dnu-186652/>

Vláda ČR 2021c. *Vláda vyhlásila nouzový stav do 28. března, od pondělí se zpřísní pravidla pro volný pohyb či maloobchod a opět uzavřou školy* | Vláša ČR. Úvodní stránka | Vláša ČR [online] 26. 2. 2021 [cit. 04. 26. 2023].

Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/vlada-vyhlasila-nouzovy-stav-do-28--brezna--od-pondeli-se-zprisni-pravidla-pro-volny-pohyb-ci-maloobchod-a-opet-uzavrou-skoly-186973/>

Vláda ČR 2021d. *Vláda prodloužila nouzový stav i všechna dosud platná krizová opatření* | Vláda ČR. Úvodní stránka | Vláda ČR [online] 26. 3. 2021 [cit. 04. 26. 2023]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/vlada-prodlouzila-nouzovy-stav-i-vsechna-dosud-platna-krizova-opatreni-187460/>

Vláda ČR 2021e. *Vláda rozhodla o vyhlášení nouzového stavu na 30 dnů, omezí hromadné akce, provoz restaurací či konzumaci alkoholu na veřejnosti* | Vláda ČR. Úvodní stránka | Vláda ČR [online] 25. 11. 2021 [cit. 04. 30. 2023]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/vlada-rozhodla-o-vyhlaseni-nouzoveho-stavu-na-30-dnu--omezi-hromadne-akce--provoz-restauraci-ci-konzumaci-alkoholu-192558/>

Vláda ČR 2021f. *Aktuální opatření na podporu ekonomiky* | Vláda ČR. Úvodní stránka | Vláda ČR [online] 29. 11. 2021 [cit. 05. 01. 2023]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/dulezite-informace/podpora-a-ulevy-pro-podnikatele-a-zamestnance-180601/>

Vláda ČR 2021g. *VIDEO: Nebojte se očkovat! Výhody očkování jednoznačně převažují nad jeho riziky i nad riziky covid-19.* | Vláda ČR. Úvodní stránka | Vláda ČR [online] 19. 10. 2021 [cit. 05. 01. 2023]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/video/video-nebojte-se-ockovat!-vyhody-ockovani-jednoznacne-prevazuji-nad-jeho-riziky-i-nad-riziky-covid-19--191246/>

VYMĚTAL, Štěpán. *Krizová komunikace a komunikace rizika*. Praha: Grada, 2009. Psyché (Grada). ISBN 978-80247-2510-9.

World Health Organization (WHO): *Coronavirus: Symptoms*. [online]. Copyright © 2023 [cit. 04. 22. 2023]. Dostupné z: https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab_3

10 SEZNAM POUŽITÉ LEGISLATIVY

Zákon č. 1/1993 Sb. *Ústava České republiky. Zákony pro lidi - Sběrka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění* [online]. Copyright © AION CS, s.r.o. 2010 [cit. 2023-03-09]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1993-1?text=1%2F1993>

Zákon č. 94/2021 Sb. *Zákon o mimořádných opatřeních při epidemii onemocnění COVID-19 a o změně některých souvisejících zákonů. Zákony pro lidi - Sběrka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění* [online]. Copyright © AION CS, s.r.o. 2010 [cit. 2023-03-28]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2021-94>

Zákon č. 110/1998 Sb. *Ústavní zákon o bezpečnosti ČR. Zákony pro lidi - Sběrka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění* [online]. Copyright © AION CS, s.r.o. 2010 [cit. 2023-03-09]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1998-110?text=v%C3%A1le%C4%8Dn%C3%BD>

Zákon č. 239/2000 Sb. *Zákon o integrovaném záchranném systému. Zákony pro lidi - Sběrka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění* [online]. Copyright © AION CS, s.r.o. 2010 [cit. 2023-03-21]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-239?text=239%2F2000>

Zákon č. 240/2000 Sb. *Krizový zákon. Zákony pro lidi - Sběrka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění* [online]. Copyright © AION CS, s.r.o. 2010 [cit. 2023-03-12]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-240?text>

Vláda ČR, 2020a. *Vládní usnesení související s bojem proti epidemii - rok 2020* | Vláda ČR. Úvodní stránka | Informační centrum vlády | ICV [online] Copyright © 2020 [cit. 04.30.2023]. Dostupné z: <https://icv.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/dulezite-informace/vladni-usneseni-souvisejici-s-bojem-proti-epidemii-koronaviru---rok-2020-186999/#kveten>

11 SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obr. 1 - Kontinuální proces krizového managementu (Antušák 2009 podle Antušák 2016, s. 16)	13
Obr. 2 - Kontinuální proces krizového managementu (Antušák 2009 podle Antušák 2016, s. 18)	14
Obr. 3 - Úrovně a funkce krizového managementu (Antušák 2009 podle Antušák 2016, s. 20)	15
Obr. 4 - Řízení rizik (Antušák 2009 podle Antušák 2016, s. 22)	16
Obr. 5 - Řízení krize (Antušák 2009 podle Antušák 2016, s. 23).....	17
Obr. 6 - Eskalace události (Antušák 2016, s. 67)	18
Obr. 7- Bezpečnostní rady a krizové štáby orgánů krizového řízení (Antušák a Vilášek 2016, s. 72)	23
Obr. 8 - SWOT analýza (SWOT analýza 2011).....	39
Obr. 9 - Instagram Dominika Feriho (Instagram choco_afro 2021a).....	44
Obr. 10 - Instagram Dominika Feriho o výuce (Instagram choco_afro 2021b).....	44
Obr. 11 - Instagram Dominika Feriho o očkování (Instagram choco_afro 2021c)	45

12 SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka 1 - Vyhlášené nouzové stavy v ČR v souvislosti s koronavirem (vlastní).....	30
Tabulka 2 - Přehled vybraných živých prohlášení předsedy vlády (vlastní).....	56
Tabulka 3 - SWOT analýza krizové komunikace vlády ČR (vlastní).....	62
Tabulka 4 - Silné stránky krizové komunikace vlády ČR sestupně dle síly kritéria (vlastní)	63
Tabulka 5 - Tři nejsilnější stránky krizové komunikace vlády ČR (vlastní)	63
Tabulka 6 - Slabé stránky krizové komunikace vlády ČR sestupně dle síly kritéria (vlastní)	64
Tabulka 7 - Tři nejslabší stránky krizové komunikace vlády ČR (vlastní).....	65
Tabulka 8 - Příležitosti krizové komunikace vlády ČR sestupně dle síly kritéria (vlastní)	66
Tabulka 9 - Tři nejvýznamnější příležitosti krizové komunikace vlády ČR (vlastní)	67
Tabulka 10 - Hrozby krizové komunikace vlády ČR sestupně dle síly kritéria (vlastní)	68
Tabulka 11 - Tři nejvýznamnější hrozby krizové komunikace vlády ČR (vlastní)	69
Tabulka 12 - Vyhodnocení SWOT analýzy krizové komunikace vlády ČR (vlastní).....	69

13 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1- SWOT analýza silných stránek krizové komunikace vlády ČR pomocí metody Fullerova trojúhelníku (vlastní)	102
Příloha 2 - SWOT analýza slabých stránek krizové komunikace vlády ČR pomocí metody Fullerova trojúhelníku (vlastní)	103
Příloha 3 - SWOT analýza příležitostí krizové komunikace vlády ČR pomocí metody Fullerova trojúhelníku (vlastní)	104
Příloha 4 - SWOT analýza hrozeb krizové komunikace vlády ČR pomocí metody Fullerova trojúhelníku (vlastní)	105
Příloha 5 - Manuál krizové komunikace vlády ČR (vlastní)	106
Příloha 6 - Manuál krizové komunikace - brožura 1 (vlastní).....	109
Příloha 7 - Manuál krizové komunikace - brožura 2 (vlastní)	110

14 PŘÍLOHY

SILNÉ STRÁNKY	1	1	1	1	1	1	1	1	1	Počet výběrů kritéria	Četnost +1	Váha kritéria	Procentuální váha	Vlastní hodnocení kritéria	Síla kritéria	Relativní síla kritéria (v procentech)
S1 Pravidelná a častá komunikace	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7	8	0,24	23,53	5	1,18	34
S2 Využití různých komunikačních nástrojů	2	3	4	5	6	7	8									
	3	4	5	6	7	8				2	3	0,09	8,82	4	0,35	10
S3 Komunikace zastoupená vícero lidmi	3	3	3	3	3	3	3									
	4	5	6	7	8					0	1	0,03	2,94	3	0,09	3
S4 Zapojení široké veřejnosti do pomáhání																
		4	4	4	4	4	4			1	2	0,06	5,88	2	0,12	3
S5 Vyrození důsledků																
		5	6	7	8					5	6	0,18	17,65	3	0,53	16
S6 Nechat si někdy poradit																
		6	6							6	7	0,21	20,59	2	0,41	12
S7 Počítání s možnými následky restrikcí																
		7	7							3	4	0,12	11,76	4	0,47	14
S8 Zavedení razantních opatření																
		8	8							4	3	0,09	8,82	3	0,26	8
										Suma:	34	1	100		3,41	100

Příloha 1- SWOT analýza silných stránek krizové komunikace vlády ČR pomocí metody Fullerova trojúhelníku (vlastní)

PŘÍLEŽITOSTI	Počet výběrů kritéria											Váha kritéria	Procentuální váha	Vlastní hodnocení kritéria	Síla kritéria	Relativní síla kritéria (v procentech)	
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1						
O1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	0,05	5,45	5	0,27	7
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11							
O2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	0,09	9,09	4	0,36	9	
	3	4	5	6	7	8	9	10	11								
O3		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0,05	5,45	3	0,16	4	
		4	5	6	7	8	9	10	11								
O4			4	4	4	4	4	4	4	4	6	0,11	10,91	4	0,44	11	
			5	6	7	8	9	10	11								
O5				5	5	5	5	5	5	5	10	0,18	18,18	5	0,91	22	
				6	7	8	9	10	11								
O6						6	6	6	6	6	1	0,02	1,82	2	0,04	1	
						7	8	9	10	11							
O7							7	7	7	7	1	0,02	1,82	1	0,02	0	
							8	9	10	11							
O8								8	8	8	4	0,07	7,27	4	0,29	7	
								9	10	11							
O9									9	9	9	0,16	16,36	4	0,65	16	
									10	11							
O10										10	8	0,15	14,55	4	0,58	14	
										11							
O11											5	0,09	9,09	4	0,36	9	
											55	1	100		4,09	100	
											Suma:						

Příloha 3 - SWOT analýza příležitostí krizové komunikace vlády ČR pomocí metody Fullerova trojúhelníku (vlastní)

HROZBY	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	Počet výběrů kritéria	Váha kritéria	Procentuální váha	Vlastní hodnocení kritéria	Síla kritéria	Relativní síla kritéria (v procentech)
T1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	0,04	3,64	-1	-0,04	1
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11													
T2		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0,04	3,64	-2	-0,07	2
		3	4	5	6	7	8	9	10	11													
T3																		1	0,02	1,82	-1	-0,02	0
T4																		3	0,05	5,45	-1	-0,05	1
T5																		5	0,09	9,09	-5	-0,45	11
T6																		9	0,16	16,36	-5	-0,82	20
T7																		10	0,18	18,18	-5	-0,91	22
T8																		7	0,13	12,73	-4	-0,51	13
T9																		8	0,15	14,55	-5	-0,73	18
T10																		2	0,04	3,64	-4	-0,15	4
T11																		6	0,11	10,91	-3	-0,33	8
																		55	1	100	-4,07	-4,07	100
																		Suma:					

Příloha 4 - SWOT analýza hrozeb krizové komunikace vlády ČR pomocí metody Fullerova trojúhelníku (vlastní)

Manuál krizové komunikace vlády ČR

V krizové komunikaci s médii dodržujte tato zásadní pravidla:

- Vytvořte vhodný tým lidí. Sestavte takový tým, který bude stmelенý a kompetentní. Tým by měl mít jasného šéfa, lídra, mluvčího, odborníky, externí poradce a další. Mějte možnost náhrady členů týmu z jakýchkoli důvodů.
- Buďte v kontaktu s odborníky. Obklopte se externími odborníky, kteří vám v rámci dané krizové situace poradí.
- Pravidelně se scházejte. Aktualizujte kontaktní údaje členů týmu, důležitých osob, firem, médií, cílových skupin...
- Vytvořte si zázemí, ve kterém se budete scházet. Místnosti s potřebným vybavením, jejichž funkčnost je nutné pravidelně zkontrolovat.
- V rámci týmu si důvěřujte a buďte jednotní, před médii se zbytečně neopravujte a neodpovídejte za ostatní členy týmu, to vede k chaotičnosti.
- Vytvořte pro tým školení krizového managementu. Domluvte se na rozhodovacích postupech.
- V týmu projděte několik modelových situací. Řešte spolu problémy, komunikaci, tiskové konference.
- Pokud se dostane člen vašeho tým do střetu zájmů nebo do skandálu, vyvoďte důsledky. Buďte transparentní. Lidé vám budou více věřit a dodržovat opatření, která zavedete.
- Vzdělávejte se v komunikaci, legislativě, krizovém managementu.
- Ujasněte si, které krize vám hrozí. Vytvořte priority v jejich postupu.
- Snažte se krizové situaci předejít. Nečekejte, až propukne.
- Provádějte analýzy rizik a krizové audity.
- S veřejností a médii komunikujte. Pravidelně a často.
- Uvědomujte si, že jste hlavním zdrojem informací pro obyvatelstvo. Vytvořte si prostor k předávání těchto informací, například webové stránky, telefonní linky, oficiální účty na sociálních sítích. Nezapomeňte na adekvátní styl komunikace se všemi věkovými kategoriemi obyvatel.
- Spolupracujte s médii. Natáčejte videa. Vydávejte informační letáky a příručky.

- Pokud pochybíte, omluvte se za to a vyvodte z toho důsledky. Získáte tím na důvěře.
- Informace podávejte takovým způsobem, aby jim lidé rozuměli. Opatření vysvětlujte tak, aby bylo jasné, koho se týkají a za jakých podmínek.
- Zamezte spekulacím, bojujte proti dezinformacím a fake news. S velkou pravděpodobností jich bude plno. Počítejte s nimi.
- Buďte připraveni na telefonáty médií.
- Očekávejte různé způsoby reakcí obyvatel. Buďte na ně připraveni.
- Buďte obezřetní ohledně dělení společnosti a neživte ho. Nepoštvávejte proti sobě různé skupiny lidí.
- Nepodceňujte situaci, ať už bude jakákoli a zbytečně ji nezlehčujte.
- Soustřeďte se na řešení situace. Ne na budování vlastního PR.

Před tiskovou konferencí

- Dorazte na místo konference včas. Pokud přijdete pozdě, nebo nepřijdete vůbec, přispějete k tomu, aby ve společnosti vznikla nejistota. Lidé totiž čekají na to, co jim sdělíte. Začnou si klást otázky, z jakého důvodu jste přišli pozdě nebo co se na vašem jednání děje tak zásadního, že tím posouváte nebo rušíte např. televizní přenos.
- Připravte si, o čem budete mluvit.
- Připravte se na možné otázky novinářů. Řada otázek se dá odhadnout, buďte na ně připravení a srozumitelně odpovídejte.
- Důkladně si rozmyslete, kdo z vašeho týmu bude na tiskové konferenci vystupovat vzhledem ke krizové situaci.

Při tiskové konferenci

- Mluvte slušně, jasně a zřetelně. Dostatečně nahlas a artikulujte.
- Nepodceňujte neverbální komunikaci. Dodržujte oční kontakt, obzvláště při dotazech novinářů.
- Naučte se správným způsobem pracovat s tichem.
- Na otázky novinářů odpovídejte. Nevyhýbejte se jim. Jasně a pravdivě odpovídejte. Pokud to není možné, omluvte se a dostatečně to zdůvodněte.

- Podpořte obyvatele. Poděkujte jim za to, co dělají. Pokud jste zavedli opatření, pochvalte je za to, že je dodržují.
- Své argumenty mějte vždy podložené ověřenou informací.
- Nepředávejte vinu na další lidi.
- Nezlehčujte situaci.

Po tiskové konferenci

- V týmu zhodnoťte tiskovou konferenci. Poučte se z potenciálních chyb.
- Poznamenejte si, co je třeba do příště zlepšit. Nechte si poradit o tom, jak vypadal váš výstup a jaké na něj byly reakce.
- Všímejte si zpráv v médiích, abyste na ně mohli v případě potřeby adekvátně zareagovat.

MANUÁL KRIZOVÉ KOMUNIKACE VLÁDY ČR

Před tiskovou konferencí

- V týmu projděte několik modelových situací. Řešte spolu problémy, komunikaci, tiskové konference.
- Pokud se dostane člen vašeho tým do střetu zájmů nebo do skandálu, vyvodte důsledky. Buďte transparentní. Lidé vám budou více věřit a dodržovat opatření, která zavedete.
- Vzdělávejte se v komunikaci, legislativě, krizovém managementu.
- Ujasněte si, které krize vám hrozí. Vytvořte priority v jejich postupu.

-Na otázky novinářů odpovídejte. Newyhýbejte se jim. Jasně a pravdivě odpovídejte. Pokud to není možné, omluvte se a dostatečně to zdůvodněte.

-Podpořte obyvatele. Poděkujte jim za to, co dělají. Pokud jste zavedli opatření, pochvalte je za to, že je dodržují.

- Své argumenty mějte vždy podložené ověřenou informací.
- Nepředávejte vinu na další lidi.
 - Nezlehčujte situaci.

Po tiskové konferenci

- V týmu zhodnoťte tiskovou konferenci. Poučte se z potenciálních chyb.
- Poznamenejte si, co je třeba do příště zlepšit. Nechte si poradit o tom, jak vypadal váš výstup a jaké na něj byly reakce.
- Všimněte si zpráv v médiích, abyste na ně mohli v případě potřeby adekvátně zareagovat.

Při tiskové konferenci

- Mluvte slušně, jasně a zřetelně. Dostatečně nahlas a artikulujte.
- Nepodceňujte neverbální komunikaci. Dodržujte oční kontakt, obzvlášť při dotazech novinářů.
- Naučte se správným způsobem pracovat s tichem.

V krizové komunikaci s médií dodržujte tato zásadní pravidla:

- Vytvořte vhodný tým lidí. Sestavte takový tým, který bude stmelový a kompetentní. Tým by měl mít jasného šéfa, lídra, mluvčího, odborníky, externí poradce a další. Mějte možnost náhrady členů týmu z jakýchkoli důvodů.
- Budte v kontaktu s odborníky. Obklopte se externími odborníky, kteří vám v rámci dané krizové situace poradí.
- Pravidelně se scházejte. Aktualizujte kontaktní údaje členů týmu, důležitých osob, firem, médií, cílových skupin...
- Vytvořte si zázemí, ve kterém se budete scházet. Místnosti s potřebným vybavením, jejichž funkčnost je nutné pravidelně kontrolovat.
- V rámci týmu si důvěřujte a buďte jednotní, před médií se zbytečně neopravujte a neodpovídejte za ostatní členy týmu, to vede k chaotičnosti.

Vytvořte pro tým školení krizového managementu. Domluvte se na rozhodovacích postupech.

- V týmu projděte několik modelových situací. Řešte spolu problémy, komunikaci, tiskové konference.
 - Pokud se dostane člen vašeho tým do střetu zájmů nebo do skandálu, vyvodte důsledky. Buďte transparentní. Lidé vám budou více věřit a dodržovat opatření, která zavedete.
 - Vzdělávejte se v komunikaci, legislativě, krizovém managementu.
 - Ujasněte si, které krize vám hrozí.
- Vytvořte priority v jejich postupu.
- Snažte se krizové situaci předejít. Nečekejte, až propukne.
 - Provádějte analýzy rizik a krizové audity.
 - S veřejností a médií komunikujte. Pravidelně a často.
 - Uvědomujte si, že jste hlavním zdrojem informací pro obyvatelstvo.
- Vytvořte si prostor k předávání těchto informací, například webové stránky, telefonní linky, oficiální účty na sociálních sítích. Nezapomeňte na adekvátní styl komunikace se všemi věkovými kategoriemi obyvatel.

-Spolupracujte s médií. Natačujte videa. Vydávejte informační letáky a příručky.

- Pokud pochybíte, omluvte se za to a vyvodte z toho důsledky. Ziskáte tím na důvěře.
- Informace podávejte takovým způsobem, aby jim lidé rozuměli. Opatření vysvětlete tak, aby bylo jasné, koho se týkají a za jakých podmínek.
- Zamezte spekulacím, bojujte proti dezinformacím a fake news. S velkou pravděpodobností jich bude plno. Počítejte s nimi.
- Budte připraveni na telefonáty médií.
- Očekávejte různé způsoby reakcí obyvatel. Budte na ně připraveni.
- Budte obezřetní ohledně dělení společností a neživte ho. Nepošťvávejte proti sobě různé skupiny lidí.
- Nepodeceňujte situaci, ať už bude jakákoli a zbytečně ji nezlehčujte.
- Soustřeďte se na řešení situace. Ne na budování vlastního PR.