



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Fakulta biomedicínského inženýrství

katedra zdravotnických oborů a ochrany obyvatelstva

Význam krizových center při mimořádných událostech v civilním letectví

Crisis Centres and their Role and Significance in Case of Emergency Situations in Civil Aviation

Bakalářská práce

Studijní program: Ochrana obyvatelstva

Studijní obor: Plánování a řízení krizových situací

Vedoucí práce: PhDr. Mgr. Dana Rebecka Ralbovská, Ph.D.

Petra Hulcová

Kladno, květen 2016

Zadání bakalářské práce

Student: **Petra Hulcová**
Obor: Plánování a řízení krizových situací
Téma: **Význam krizových center při mimořádných událostech v civilním letectví**
Téma anglicky: Crisis Centers and their Role and Significance in Case of Emergency Situations in Civil Aviation

Zásady pro vypracování:

Cílem práce bude zmapovat práci krizových center při mimořádných událostech v civilním letectví. V teoretické části bude popsána činnost krizových center, ukotvení v rámci platné legislativy, ale také objasněna jejich funkce při řešení mimořádných událostí. Pozornost bude věnována rovněž nárokům kladených na pracovníky těchto center, jejich postupy a přístup k veřejnosti a médiím. V praktické části bude provedena komparace činností krizových center v rámci vybraných mimořádných událostí. V závěru budou uvedeny doporučení, které mohou sloužit jako modelový příklad práce krizových center a na základě konkrétních poznatků a případů budou vyzdvížena pozitiva a upozornění na negativa jejich postupů.

Seznam odborné literatury:

- [1] ŠPATENKOVÁ, Naděžda, Krizová intervence pro praxi, ed. 2., aktualiz. a dopl. vyd., Praha: Grada, 2011, 195 s., ISBN 978-80-247-2624-3
- [2] ŠPATENKOVÁ, Naděžda, Krize psychologický a sociální fenomén, ed. 1., Praha: Grada, 2004, 129 s., ISBN 80-247-0888-4
- [3] RŮŽIČKA, Michal a kol., Krizová intervence pro speciální pedagogy, ed. 1., Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013, 168 s., ISBN 978-80-244-3305-9

zadání platné do: 11.09.2017

Vedoucí: PhDr. Mgr. Dana Rebecka Ralbovská, Ph.D.

.....
vedoucí katedry / pracoviště

.....
děkan

V Kladně dne 23.02.2016

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci s názvem **Význam krizových center při mimořádných událostech v civilním letectví** vypracovala samostatně a použila k tomu úplný výčet citací použitých pramenů, které uvádím v seznamu přiloženém k bakalářské práci.

Nemám závažný důvod proti užití tohoto školního díla ve smyslu §60 Zákona č. 121/200 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon).

V Kladně dne

Petra Hulcová

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala mé vedoucí bakalářské práce PhDr. Mgr. Daně Rebece Ralbovské, Ph.D. za cennou pomoc a rady, které mi poskytovala v průběhu vypracování mé práce. Dále za trpělivost, čas a celkový přístup.

Abstrakt

Obsahem bakalářské práce je problematika úlohy krizových center při řešení mimořádných událostí v civilním letectví. Práce je zaměřená na popis předpokládaného postupu řešení mimořádných událostí v civilním letectví, a to jak z pozice dotčeného letiště, tak zejména ze strany letecké společnosti, které se mimořádná událost týká. V teoretické části jsou charakterizovány základní pojmy týkající se krizových situací obecně, oblasti krizového managementu, úlohy krizových center a krizové komunikace. Dále se zaměřuje na nároky kladené na pracovníky těchto center, jejich postupy, odpovědnosti a přístup k veřejnosti a médiím. Ve výzkumné části práce jsou vymezeny cíle, hypotézy, je zde popsán výzkumný vzorek a metody. Cílem bylo poukázat na příkladný modelový postup funkce krizových center po vzniku mimořádné události ve vztahu k obětem, jejich rodinným příslušníkům, k veřejnosti a médiím. K tomu bylo použito několik konkrétních příkladů ze vzdálenější či bližší minulosti.

Klíčová slova: krize, mimořádná událost, krizový management, krizová komunikace

Abstract

This dissertation's purpose is the subject of role of crisis centres in case of emergency situations in civil aviation. This dissertation focuses on preview of supposed procedures taken to solve emergency situations in civil aviation, not only from the position of given airport but also from the position of an airline affected by an emergency situation. In theoretical part, it describes basic terms of crisis situations in general, explains the meaning and procedures of crisis management, the role of crisis centres and crisis communication. It also focuses on demands that lie on employees of such crisis centres, their procedures, responsibilities and their approach to public and media. In practical part, this dissertation defines targets, hypothesis and methods of solution. The goal is to point out a model function of crisis centre after emergency situation occurs in relation to victims, their families, public and media. For this reason, couple of examples of real emergency situations in civil aviation were used.

Key words: crisis, emergency situation, crisis management, crisis communication

Obsah

1	ÚVOD.....	11
2	KRIZOVÁ SITUACE.....	12
2.1	Vysvětlení pojmu a původu	12
2.2	Charakteristika	12
2.3	Fáze krizového stavu.....	13
2.4	Zákonné vymezení a druhy krizových stavů.....	13
2.5	Mimořádná událost	14
2.5.1	Členění mimořádných událostí	14
2.6	Krizový management	15
2.6.1	Nouzové situace	15
2.6.2	Nouzové plánování	15
2.6.3	Legislativní základy	16
2.6.4	Orgány krizového řízení	17
2.6.5	Krizové plánování.....	19
2.6.6	Krizový plán.....	19
3	LETIŠTNÍ POHOTOVOSTNÍ PLÁNOVÁNÍ A LETIŠTNÍ POHOTOVOSTNÍ PLÁN	22
3.1	Mimořádná událost v civilním letectví	22
3.2	Letištní pohotovostní plán.....	22
3.2.1	Pohotovostní operační středisko a místo velení.....	23
3.2.2	Systém spojení	24
3.2.3	Nácvik letištních mimořádných událostí	24
4	EMERGENCY RESPONSE PLAN	25
4.1	Legislativní ukotvení.....	25
4.2	Plán reakce v případě nouze.....	25
4.3	Systém řízení bezpečnosti v letectví	26
4.3.1	Mezinárodní organizace pro civilní letectví	26
4.3.2	Evropská agentura pro bezpečnost letectví.....	27
4.3.3	Legislativa zabývající se řízením bezpečnosti v letectví	27

4.4	Význam Emergency Response Planu v letectví.....	28
4.5	Obsah Emergency Response Planu.....	29
4.5.1	Emergency Management Centre.....	30
4.6	Události, které mohou aktivovat Emergency Response Plan	31
5	KRIZOVÁ KOMUNIKACE	33
5.1	Prvotní prohlášení	33
5.2	Vnitřní krizová komunikace.....	34
5.3	Vnější krizová komunikace.....	35
5.4	Krizové centrum.....	35
5.4.1	Funkce členů krizového týmu.....	36
5.4.2	Komunikace s médii a venkovním prostorem	36
5.4.3	Krizový deník.....	37
5.5	Reakce na telefonát	37
5.6	Psychologie mimořádných událostí	37
6	KRIZOVÁ KOMUNIKACE A MÉDIA	39
6.1	Základy krizové komunikace	39
6.1.1	Rychlost reakce	40
6.1.2	Přijmutí odpovědnosti.....	41
6.1.3	Poskytování řádných informací	41
6.1.4	Posluchači, diváci, čtenáři.....	41
6.1.5	Udržení si důvěryhodnosti	43
6.1.6	Vyjádření lítosti	43
6.1.7	Koordinace s ostatními stranami.....	43
6.2	Role, odpovědnost a způsob komunikace	44
6.3	Příprava na krizovou událost.....	46
6.4	Vytvoření plánu krizové komunikace	47
6.5	Tým krizové komunikace: klíčové pozice	47
6.6	Výcvik mluvčích	49
6.7	Nácvik plánu	50
7	CÍLE PRÁCE.....	51
8	METODIKA	52

8.1	Popis výzkumného šetření	52
8.2	Použité metody.....	52
8.3	Stanovené hypotézy	53
9	PREZENTACE VÝSLEDKŮ VÝZKUMU.....	54
9.1	Výsledky získaných dat z programu Airport Information Management System	54
9.2	Vyhodnocení cílů práce	57
9.3	Vyhodnocení hypotéz	57
10	DISKUZE	59
11	ZÁVĚR	63
12	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	64

1 ÚVOD

Tato práce se cíleně zabývá postupy při řešení mimořádných, krizových událostí v civilním letectví. Ačkoliv k takovýmto situacím dochází v letecké dopravě velmi zřídka, jejich následky a dopady bývají často tragické až katastrofální, nejen z hlediska materiálního a finančního, ale často při nich dochází k velkým ztrátám na lidských životech. Proto je nutné, aby letecké společnosti, a poskytovatelé leteckých služeb obecně, byly na takovéto události připraveny a měly vypracovány pohotovostní plány, které v přesně daných, popsaných a procvičených postupech zajistí minimalizaci následků mimořádné události.

Těmto událostem lze i předcházet, například důsledným zajištěním technické údržby a podpory nebo řádným výcvikem pozemního a leteckého personálu. V případě vzniku krizové situace pak lze stanovit takové postupy, jež zajistí účinnou a rychlou reakci na takovou událost, aby došlo k zmírnění následků v maximální možné míře a zajištění co nejrychlejšího návratu ke standardnímu, nekrizovému fungování organizace postižené mimořádnou událostí.

Volba tématu této práce byla vedena silnou pozitivní ambicí prozkoumat dané téma a to především z důvodu osobního zájmu o danou problematiku. Vzhledem k mým pracovním zkušenostem v letectví se aktivně se podílím na prověřování připravenosti letiště na mimořádnou událost v praxi.

2 KRIZOVÁ SITUACE

2.1 Vysvětlení pojmu a původu

Původ slova „krize“ nalezneme v řeckém „krisis“, odvozeného od základu „krino“, jenž se překládá jako „oddělovat, rozdělovat, posuzovat“, ale též „měřit se, bojovat“ či „přít se“. (Roudný, Linhart, 2004)

„Pojem krize můžeme tedy použít k popisu všech situací, při kterých se něco dramaticky mění a tato změna je doprovázena negativními emocemi.“ (Špatenková, 2004, s. 15)

Krizí označujeme takovou situací, kdy jedinec (jedinci) čelí překážkám, které se jen stěží dají překonat obvyklými návyky či postupy řešení problému.

O krizi lze hovořit i v případě, je-li narušena stabilita systému na jedné straně a postojem okolního prostředí k tomuto systému na straně druhé.

2.2 Charakteristika

Mezi faktory, které charakterizují krizi, patří:

- určitá hrozba, s níž je krize vždy spjata
- nesnadná předvídatelnost krizí (přičemž krize nejsou časté)
- krize mají většinou sociální dopad, v důsledcích mají více rozměrů a krize na sebe vzájemně mohou působit (jedna krize způsobuje další, současně probíhá několik krizí)
- mentální a emociální zátěž způsobená krizí, která se projevuje zmatkem a napětím
- řešení krize vyžaduje intenzivní a bezprostřední řešení, přičemž se do rozhodování o řešení promítají zájmy různých stran (každá akce i nečinnost mohou vyvolat závažné následky)
- v krizi probíhá rozhodování na základě neurčitých, neúplných či sporných (rozuměj prvotních) informací (Roudný, Linhart, 2004).

Krizí lze chápat i situací, kdy po období nestability dochází ke změně stavu věci, ať už s pozitivním či negativním výsledkem. Obecně tedy krizí nazýváme stav, kdy

dochází k nestabilní situaci přesáhnutím meze, kterou považujeme za kritickou. (Roudný, Linhart, 2004)

2.3 Fáze krizového stavu

Krizí chápeme také jako dynamický stav s různými, v průběhu se měnícími fázemi.

„Za krizi (obecně) považujeme složitou situaci (mimořádnou událost), v níž je významným způsobem narušena rovnováha mezi základními charakteristikami systému, jako je jeho poslání, hodnoty, cíle, styl fungování (chování) systému na jedné straně a postojem (vztahem) okolního prostředí na straně druhé. Krizový stav jakožto stav nebezpečí, nouzový stav, stav ohrožení státu nebo válečný stav je vyhlášený oprávněnými orgány za účelem řešení krizové situace.“ (Antušák, Kopecký, 2002, s. 67)

Krizový stav následuje po tzv. normálním stavu a začíná fází *elevace*, kdy se objevují varovné příznaky a signály. *Eskalace* začíná překročením hranice stability systému. V momentě zpomalení nebo zastavení růstu intenzity působení škodlivých sil dochází ke *kulminaci*, po níž nastává fáze *likvidace*, kdy se odstraňují vzniklé škody. Ve fázi *konsolidace* jsou obnovovány základní činnosti. (Roudný, Linhart, 2004)

2.4 Zákonné vymezení a druhy krizových stavů

Krizovou situaci účelově vymezuje zákon č. 240/2000 Sb. a zákon č. 110/1998 Sb., podle kterých krizová situace nastává, je-li vyhlášen:

- stav nebezpečí
- nouzový stav
- stav ohrožení státu
- válečný stav

Stav nebezpečí je nejnižším stupněm krizové situace. Řídící a koordinační úlohu při jeho vyhlášení přebírají *krizové štáby*, přičemž stav nebezpečí je vyhlášen hejtmanem kraje na území kraje v případě živelné pohromy, ekologické nebo průmyslové havárie, nehody nebo jiného nebezpečí, které ohrožuje životy, majetek, životní prostředí nebo vnitřní bezpečnost a veřejný pořádek, pokud intenzita ohrožení nedosahuje značného

rozsahu a není možné ohrožení odvrátit běžnou činností správních orgánů a složek integrovaného záchranného systému. Stav nebezpečí se vyhláší na dobu nejvýše 30 dnů. (Zákon č. 240/2000 Sb.)

Nouzový stav – jak uvádí zákon č. 110/1998 Sb. vláda může vyhlásit nouzový stav v případě živelních pohrom, ekologických nebo průmyslových havárií, nehod nebo jiného nebezpečí, které ve značném rozsahu ohrožují životy, zdraví nebo majetkové hodnoty anebo vnitřní pořádek a bezpečnost.

Stav ohrožení státu je vyhlášován Parlamentem České republiky na návrh vlády při bezprostředním ohrožení státní suverenity, územní celistvosti státu nebo jeho demokratických základů.

Válečný stav – jak uvádí Ústava ČR je válečný stav je stav vzniklý mezi nepřátelými stranami (státy nebo jinými subjekty mezinárodního práva) vypuknutím ozbrojeného konfliktu, a to bez ohledu na to zda byla vypovězena válka. Ústava ČR jej definuje jako situaci, kdy je ČR napadena, nebo je-li třeba plnit mezinárodní smluvní závazky o společné obraně proti napadení. Válečný stav vyhláší Parlament České republiky.

2.5 Mimořádná událost

Jak je uvedeno v zákoně č.239/200 Sb.: „*mimořádnou událostí 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.*“

2.5.1 Členění mimořádných událostí

Odborná literatura, která se věnuje tématu krizového managementu, uvádí několik způsobů členění mimořádných událostí. Základní kritériem je, aby toto členění vyhovovalo konkrétním případům v praxi (Roudný, Linhart, 2004).

Mimořádné události členíme podle:

- původu (přírodní, antropogenní, smíšené)
- rychlosti vzniku (skokové, krátkodobé, střednědobé, dlouhodobé)
- délky trvání (krátkodobé, dlouhodobé)
- velikosti postiženého území (lokální, regionální, celostátní, globální)

2.6 Krizový management

Krizový management je definován jako *“ucelený soubor přístupů, názorů a zkušeností, doporučení, metod, opatření a vazeb uplatňovaných v hierarchizovaném a funkčně propojeném systému věcně příslušných orgánů veřejné správy, právnických a fyzických osob, jehož cílem je minimalizovat možnosti vzniku krize, nebo (v případě, že již krize nastala) redukovat rozsah škod a minimalizovat dobu trvání krize. Důležitou součástí krizového řízení je i odstraňování následků působení negativních faktorů krizových situací a obnova systému do nového běžného stavu.”* (Antušák, Kopecký, 2002, s.23)

Krizový management zohledňuje např. zájmy státu, riziko, ohrožení a bezpečnost, dopad událostí a škody způsobené krizovou situací.

2.6.1 Nouzové situace

Nouzové situace lze charakterizovat následovně (Procházková, Říha, 2004):

1. zanedbatelné z hlediska života občana
2. nedůležité z hlediska občana
3. důležité z hlediska občana
4. závažné z hlediska společnosti
5. velmi závažné z hlediska společnosti
6. ohrožující existenci či podstatu společnosti

2.6.2 Nouzové plánování

Důležitým nástrojem při řešení nouzových situací je **nouzové plánování**. Nouzovým plánováním se chápe soubor opatření pro předcházení a zabránění výskytu pohrom a zmírnění dopadů pohrom, kterým nelze zabránit, implementace opatření

nutných pro zvládnutí nouzových situací kategorie 2-4, zajištění stabilizace situace, obnovy a dalšího rozvoje.

Podle zákona č. 239/2000 Sb. zahrnuje havarijní plánování a plánování, které má za cíl předejít a zabránit výskytu přírodních pohrom a technologických havárií či zmírnění dopadů těchto pohrom.

2.6.3 Legislativní základy

Legislativní rámec pro krizové řízení v České republice tvoří tyto základní právní předpisy:

- Ústavní zákon č. 1/1993 Sb.
- Ústavní zákon č. 110/1998 Sb. o bezpečnosti České republiky v platném znění
- Zákon č. 2/1969 Sb. o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy ČR v platném znění
- Zákon č. 222/1998 Sb. o zajištění obrany ČR v platném znění
- Zákon č. 238/2000 Sb. o Hasičském záchranném sboru České republiky a o změně některých zákonů v platném znění
- Zákon č. 240/2000 Sb. o krizovém řízení a o změně některých zákonů
- Zákon č. 239/2000 Sb. o Integrovaném záchranném systému a o změně některých zákonů
- Zákon č. 241/2000 Sb. o hospodářských opatřeních pro krizové stavy v platném znění
- Zákon č. 133/2000 Sb. o požární ochraně v platném znění
- Zákon č. 353/1999 Sb. o prevenci závažných havárií způsobených vybranými nebezpečnými látkami a chemickými přípravky

Na výše uvedené zákony navazují vyhlášky ústředních správních úřadů a nařízení vlády, která určitá opatření upravují dále ze zákonů na základě příslušných zmocnění v zákonech.

Patří sem také řada dalších právních předpisů, které upravují jednotlivé úseky. (Míšová, 2007)

2.6.4 Orgány krizového řízení

Zákon č. 240/2000 Sb. definuje krizové řízení jako: „ *Souhrn řídicích činností věcně příslušných orgánů zaměřených na analýzu a vyhodnocení bezpečnostních rizik, plánování, organizování, realizaci a kontrolu činností prováděných v souvislosti s přípravou na krizové situace a řešením krizové situace. Na krizové řízení je možno pohlížet z hlediska užšího nebo širšího významu tohoto pojmu. V širším významu se realizují opatření v oblasti obnovy a prevence, v užším významu se realizují opatření v oblasti přípravy (zejména krizové plánování), řešení krizové situace a likvidačních prací.*“

Zákon č. 240/2000 Sb. o krizovém řízení specifikuje práva a povinnosti v oblasti krizového řízení. Orgány krizového řízení tvoří orgány státní správy, orgány samospráv a jejich stálé poradní orgány. Jsou to vláda České republiky, ministerstva a ostatní správní orgány, které poskytují rozbor a vyhodnocení možných ohrožení bezpečnosti, plánování, organizaci, realizaci a kontrolu činností prováděných v souvislosti s přípravnými opatřeními a řešením krizových situací. (Zákon č.240/2000 Sb.)

Krizový plán schvaluje statutární orgán zpracovatele. Zpracovatelem příslušného krizového plánu kraje jsou příslušné krajské orgány. V jednotlivých krajích jeho zpracování zajišťuje hasičský záchranný sbor kraje. Tento plán podléhá schválení krajského hejtmána. Způsob zpracování krizového plánu kraje je stanoven v paragrafu 16 nařízení vlády č. 462/2000 Sb., k provedení paragrafu 27 odst. 8 a paragrafu 28 odst. 5 zákona č. 240/2000 Sb. o krizovém řízení a o změně některých zákonů, ve znění nařízení vlády č. 36/2003 Sb.

Hasičský záchranný sbor kraje projednává v Bezpečnostní radě kraje rozsah a postup zpracování krizového plánu a podíl krajského úřadu, HZS kraje a ostatních subjektů na jeho zpracování.

Obecní úřad pak zpracovává vybrané úkoly krizového plánu kraje u obce určené HSZ kraje. V případě obce s rozšířenou působností se zabývá rozpracováním jednotlivých úkolů krizového plánu kraje na podmínky správního obvodu obce s rozšířenou působností. Tento dokument schvaluje starosta dané obce po projednání se starosty dotčených obcí a po posouzení Bezpečnostní radou kraje.

2.6.4.1 Integrovaný záchranný systém

Zákon č. 239/2000 Sb. uvádí, že IZS je: „*integrováním záchranným systémem koordinovaný postup jeho složek při přípravě na mimořádné události a při provádění záchranných a likvidačních prací.*“

Tento systém je zákonem garantovaným komplexem ochrany bezpečnosti a obrany před mimořádnými událostmi. Integrovaný záchranný systém zajišťuje spolupráci mezi záchrannými, pohotovostními a odbornými složkami státní správy a samosprávy, fyzickými a právníckými osobami.

Základní složky IZS zajišťují nepřetržitý provoz a své jednotku a prostředky rozmisťují po celém území státu. Koordinaci ISZ zajišťuje operační a informační středisko ředitelství HZS a operační a informační středisko HZS kraje.

Integrovaný záchranný systém se dále podílí na likvidaci havárií, následků hromadných neštěstí a katastrof s hromadným výskytem zraněných, postižených, mrtvých, nebo rozsáhlých ekologických havárií a událostí s těžkými ztrátami na majetku. (Míšová, 2007)

Základní složky IZS tvoří:

- Hasičský záchranný sbor ČR a jednotku požární ochrany zajišťující plošné pokrytí
- Zdravotnická záchranná služba
- Policie ČR

Mezi ostatní složky IZS patří:

- vyčleněné ozbrojené síly a bezpečnostní sbory
- ostatní záchranné sbory
- orgány ochrany veřejného zdraví
- havarijní, pohotovostní, odborné a jiné služby
- zařízení civilní ochrany
- neziskové organizace a sdružení občanů, které lze využít k záchranným a likvidačním pracím.

Tyto složky poskytují pomoc na vyžádání. Poskytování plánované pomoci na vyžádání je zahrnuto v poplachovém plánu IZS a je obsaženo v nařízení kraje.

Integrovaný záchranný systém je vymezen v zákoně č. 239/200 Sb. o IZS a změně některých zákonů.

Zákon č. 239/2000 Sb. vymezuje IZS a stanovuje jeho složky a jejich působnost. Také stanovuje působnost a pravomoc státních orgánů a orgánů územně samosprávných celků, práva a povinnosti právnických a fyzických osob při přípravě na mimořádné události před a po dobu krizového stavu. (Míšová, 2007)

2.6.5 Krizové plánování

Plánování je stěžejní pro každé řízení. Krizový plán je nejdůležitějším prvkem krizového managementu. Takový plán by měl být východiskem pro celé řízení, proto by měl být krizový plán vytvořen zkušenými a kvalifikovanými pracovníky.

Krizový plán má definovat účinnost, které mají jednotlivé orgány krizového řízení, právnické a fyzické osoby dosáhnout pro zvládnutí eventuální krize.

Krizové plánování lze definovat jako: *„plánování, jehož hlavním cílem jsou aktivity orgánů krizového řízení zaměřené na minimalizaci možnosti vzniku krizových situací přírodního, antropogenního nebo sociálního a společenského charakteru, hledání nejvhodnějších způsobů protikrizové intervence, redukci dopadů krizových situací a stanovení nejracionálnějších a ekonomicky nejvýhodnějších cest obnovy postižených systémů a jejich návratu do běžného stavu.“* (Antušák, Kopecký, 2002, s 17)

V ČR má krizové plánování následující podsystémy:

- obranné plánování
- civilní nouzové plánování
- havarijní plánování

2.6.6 Krizový plán

Krizový plán je souhrnný plánovací dokument, který zákonem stanovené orgány krizového řízení navrhuji ve své věcné a územní působnosti. Je tvořen opatřeními a

postupy pro případ vzniku krizových situací a je vymezen zákonem č. 240/2000 Sb. o krizovém řízení a změně některých zákonů.

Krizový plán může být dále definován i jako: *„preventivní dokument vytvořený pro potřeby krizových štábů či komisí. Pro subjekt odpovídající za zkoumaný systém je především zásadním a základním informačním podkladem pro provedení komplexních preventivních opatření, daný plánem územního rozvoje zkoumaného systému. Krizový plán je také podkladem k zabezpečení sil a prostředků, výcviku členů krizového štábu, záchranářů, obyvatelstva ve zvládnutí praktických činností. Krizový plán není pomůckou pro krizový štáb za krizového stavu, ale před krizovým stavem, i když je součástí operační dokumentace.“* (Štětina, 2000, s.5)

Podle typu lze krizový plán označit za:

- **souhrnný dokument**, jenž bývá vypracováván zákonem určenými orgány krizového řízení
- **účelový dokument**, jenž sice není zákonem předepsaný, ale každá organizace či podnik by jej měly mít vypracován.

Podle druhu se krizové plány dělí na:

- krizové plány ústředních orgánů krizového řízení
- územní krizové plány krajů a obcí
- krizové plány právnických a podnikajících fyzických osob

Krizový plán se zpracovává v písemné a elektronické podobě. Obsahuje základní část a část přílohovou.

Základní část obsahuje:

- vymezení působnosti, odpovědnosti a úkolů správních úřadů a jiných státních orgánů a orgánů samosprávy, jimž zákon ukládá povinnost zpracovat krizový plán s ohledem na charakteristiku území
- charakteristiku organizace krizového řízení
- výčet a hodnocení možných krizových rizik, jejich dopad na území a činnost orgánů a organizačních složek státu, jejich organizačních celků, právnických

nebo podnikajících fyzických osob podílejících se na zajištění krizových opatření v rámci krizového plánování

- další podklady a zásady potřebné pro používání přílohové části krizového plánu

Přílohovou část pak tvoří například:

- dokumenty nezbytné pro zvládnutí krizové situace, přehled sil a prostředků včetně jejich počtu a využitelnosti
- přehled krizových opatření, obsahující zásady a postupy pro jejich realizaci
- typové plány stanovující doporučené postupy a zásady řešení pro jednotlivé druhy krizových situací
- plán akceschopnosti zpracovatele krizového plánu stanovující postupy a termíny zabezpečení připravenosti k plnění úkolů při krizových situacích (zákon č.240/2000 Sb.)

3 LETIŠTNÍ POHOTOVOSTNÍ PLÁNOVÁNÍ A LETIŠTNÍ POHOTOVOSTNÍ PLÁN

Předpis Českého úřadu pro civilní letectví L14, jež má základ v International Civil Aviation Organization (dále jen ICAO Airport Services Manual), pt.7 (2013), definuje letištní pohotovostní plánování jako: „*proces přípravy letiště na zvládnutí mimořádných událostí na letišti nebo v jeho okolí.*” Přičemž účelem letištního pohotovostního plánování je “*minimalizovat následky mimořádných událostí, zejména z hlediska záchrany lidských životů a zajištění provozu letadel.*”

Za tímto účelem musí být na každém letišti sestaven letištní pohotovostní plán odpovídající provozu letadel a ostatním činnostem prováděným na letišti. Letištní pohotovostní plán musí zajišťovat koordinaci činností potřebných v případě výskytu mimořádné události na letišti nebo v jeho okolí.

3.1 Mimořádná událost v civilním letectví

Příklady mimořádných událostí v civilním letectví: letadlo nouzi, sabotáž včetně vyhrožování bombou, nezákonné zmocnění se letadla, výskyt nebezpečného zboží, požáry v budovách, přírodní pohromy a ohrožení veřejného zdraví (jako je např. riziko šíření vysoce nakažlivých chorob mezi cestujícími nebo nákladem v mezinárodním měřítku prostřednictvím letecké dopravy a náhlé vypuknutí nakažlivé choroby potenciálně ohrožující velký počet personálu letiště). (Úřad pro civilní letectví, Předpis L14, Hlava 9 – Letištní provozní služby, zařízení a instalace, 2013)

3.2 Letištní pohotovostní plán

Letištní pohotovostní plán musí koordinovat odpovědnost nebo účast všech útvarů, které by mohly podle posouzení Ústavu pro civilní letectví (dále jen ÚCL) přispět při řešení mimořádné události.

Zúčastněnými útvary se na letišti rozumí např. složky řízení letového provozu, záchranná a požární služba, správa letiště, lékařské a ambulantní služby, provozovatelé letadel, bezpečnostní služby a policie.

Mimo letiště pak hasičské útvary, policie, zdravotní střediska (včetně lékařské ambulantní služby, veřejné zdravotnické služby a nemocnice), vojsko, pobřežní stráž a přístavní policie.

Také veřejné zdravotnické služby zahrnují plánování, jak minimalizovat nepříznivé následky zdraví ovlivňujících událostí na veřejnost a jednání v otázkách veřejného zdraví, přičemž se nemá na mysli přímé poskytování lékařské péče.

Letištní pohotovostní plán musí zajišťovat spolupráci a koordinaci se záchranným koordinačním střediskem. (Úřad pro civilní letectví, 2013)

Dokumentace letištního pohotovostního plánu musí obsahovat nejméně následující:

- typy předpokládaných událostí
- útvary zahrnuté do plánu
- odpovědnost a úkoly každého útvaru, pohotovostní operační středisko a místo velení pro každý typ pohotovosti
- jména a telefonní čísla kanceláří nebo lidí pro spojení v případě konkrétní mimořádné události
- mapu letiště a jeho bezprostředního okolí s kartografickou sítí. (Úřad pro civilní letectví, 2013)

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

3.2.1 Pohotovostní operační středisko a místo velení

V případě mimořádné události musí být zřízeno stálé pohotovostní operační středisko a mobilní místo velení. Jak je uvedeno v zákoně č. 240/2000 Sb., pohotovostní operační středisko musí být součástí vybavení letiště a musí být odpovědné za celkovou koordinaci a celkové řízení zásahu při mimořádné události.

Místo velení musí být schopno rychlého přemístění na místo mimořádné události a musí být schopné provádět koordinaci zasahujících útvarů při mimořádné události. Z důvodu zvýšení bezpečnosti je žádoucí, aby jedna osoba byla určena k řízení pohotovostního operačního střediska a jiná osoba k řízení místa velení.

3.2.2 Systém spojení

Musí být zajištěn dostatečný systém spojení místa velení se zúčastněnými útvary v souladu s letištním pohotovostním plánem a zvláštními požadavky letiště.

3.2.3 Nácvik letištních mimořádných událostí

Letištní pohotovostní plán musí obsahovat postupy pro periodické ověřování dostatečnosti plánu a pro vyhodnocování výsledků za účelem zlepšení jeho účinnosti. (Předpis L14, hlava 9)

Plán musí být ověřován prováděním:

- **celoletištního cvičení mimořádných událostí** v intervalech nepřesahujících dva roky a dílčími cvičeními mimořádných událostí v průběhu roku, nebo
- **sérii modulových zkoušek** zahájených během prvního roku a vyústějících v celoletištní cvičení mimořádných událostí v intervalu nepřesahujícím tři roky

Účelem celoletištního cvičení je zajištění přiměřenosti pohotovostního plánu ve zvládnutí různých druhů mimořádných událostí.

Účelem dílčích cvičení je zajištění přiměřenosti odpovědnosti jednotlivých zúčastněných útvarů a částí plánu, taktéž systému spojení.

Účelem modulových zkoušek je umožnění soustředěných opatření na specifické součásti pohotovostního plánu.

Letištní pohotovostní plán musí zahrnovat dostupnost a koordinaci s příslušnými specialisty záchranné služby, aby bylo možné provést zásah tam, kde je letiště umístěno v blízkosti vodních ploch a/nebo močálů a tam, kde je podstatná část provozu při přiblížení nebo při odletu prováděná nad takovými plochami.

Z důvodu zvýšení bezpečnosti je žádoucí, aby na letišti, kde to terénní podmínky umožňují, byly vybudovány nouzové přístupové komunikace usnadňující dosažení minimálních zásahových časů.

Nouzové přístupové komunikace musí být únosné pro nejtěžší vozidla, která je budou používat, a musí být použitelné za všech povětrnostních podmínek.

4 EMERGENCY RESPONSE PLAN

Tak jako v jiných průmyslových odvětvích, i letecké organizace (např. provozovatelé letadel) se mohou dostat do krizových situací. Aktivní reakci na nenadálé nouzové situace pomáhá zvládat dokument zvaný Plán reakce v případě nouze, anglicky nazývaný Emergency Response Plan (ERP).

Tento plán obsahuje postupy pro případ krizových scénářů, které je organizace schopna předvídat a tím pádem se na ně dostatečně připravit.

4.1 Legislativní ukotvení

Evropská agentura pro bezpečnost letectví (dále jen EASA) vydala v r. 2012 na základě nařízení Komise Evropské unie č. 1178/2011 předpis zabývající se požadavky na provozovatele v oblasti posádek letadel, Part ORA. Tento předpis byl v r. 2013 aktualizován Rozhodnutím č. 2013/008/R výkonného ředitele EASA.

V tomto předpise se hovoří o manuálu systému řízení bezpečnosti. Tento pojem byl do letectví zaveden ICAO, která v r. 2013 vydala tzv. Annex 19 - Řízení bezpečnosti. EASA tento dokument dále konkretizuje a vydává nařízení pro státy Evropské unie, tedy i pro Českou republiku.

Na základě těchto předpisů musí provozovatelé do své dokumentace zavést i Plán reakce v případě nouze – Emergency Response Plan (dále jen ERP)

4.2 Plán reakce v případě nouze

ERP je dokument, který určuje jednotlivé kroky pro postup v případě vzniku různých předvídatelných situací a deleguje konkrétní odpovědnosti za provedení těchto postupů.

Dokument ERP je sestaven jako manuál, ve kterém jsou rozděleny a definovány role jednotlivých zaměstnanců, které musí být vytvořeny. Každá jednotlivá role plní je seznam úkolů či činností (tzv. checklist), které musí být během krizové situace vyčtězen.

ERP slouží organizaci pro přechod ze standardního režimu fungování do režimu krizového. Je sestaven tak, aby daná organizace mohla co nejrychleji a co nejefektivněji zareagovat na nouzovou situaci. (ICAO, Annex 19, 2013)

4.3 Systém řízení bezpečnosti v letectví

V odvětví leteckého průmyslu byla bezpečnosti vždy věnována velká pozornost, zejména kvůli rozsáhlým až katastrofickým následkům v případě letecké nehody. Zpočátku byla bezpečnost v letectví zaměřena především na technické chyby, avšak s mohutným rozmachem letecké dopravy začala být pozornost soustředěna též na lidský faktor včetně jeho komplexního usazení do prostředí letecké dopravy.

Jedním z klíčových podnětů pro zavedení Systému řízení bezpečnosti do civilního letectví byl poznatek, že organizace působící v leteckém průmyslu mohou svým přístupem znatelně ovlivňovat úroveň bezpečnosti letecké dopravy.

Pro vývoj Systému řízení bezpečnosti (dále jen SMS) jsou zásadní následující organizace:

- ICAO (Mezinárodní organizace pro civilní letectví)
- EASA (Evropská agentura pro bezpečnost letectví)

4.3.1 Mezinárodní organizace pro civilní letectví

Mezinárodní organizace pro civilní letectví ICAO je vládní organizace se statutem přidružené organizace k Organizaci spojených národů (dále jen OSN). ICAO byla založena v r. 1944 a nyní má 188 členů a na svých jednáních spolupracuje se všemi jinými organizacemi a provozovateli zahrnutými v letectví.

ICAO je hlavní organizací, která se zasadila o zavedení Systému řízení bezpečnosti do letectví. Od r. 1997 se postupně vyvíjí Celosvětový akční plán pro bezpečnost v letecké dopravě (dále jen GASP), který neustále prochází dalšími úpravami, které si kladou za cíl významně snížit počet leteckých nehod a incidentů, aniž by přitom bylo nutné vyžadovat snížení intenzity leteckého provozu. V r. 2006 tak byl poprvé vydán Safety Management Manual (dále jen SMM), který – mimo jiné - obsahuje návod na vytvoření příruček pro poskytovatele leteckých služeb. V r. 2013 na jeho základě vstoupil v platnost Annex 19 jako sjednocující a rozšiřující dokument. Obsahuje předpisy vhodné pro účely řízení bezpečnosti v letectví celosvětově, na státní úrovni.

4.3.2 Evropská agentura pro bezpečnost letectví

EASA se zabývá bezpečností v rámci Evropské unie. Jejím hlavním úkolem je vytváření strategií a bezpečnostního řízení. Byla založena v r. 2002.

Své technické, finanční a právní samostatnosti EASA využívá k zajištění nejvyšší bezpečnostní ochrany pro obyvatelstvo členů EU jak na jejím území, tak po celém světě. Dále pak zajišťuje ochranu životního prostředí, zamezuje duplikaci předpisů, nařízení a certifikačních postupů v rámci EU a v neposlední řadě usnadňuje vybudování vnitřního leteckého trhu v Evropské unii.

EASA je protějškem leteckých agentur po celém světě a podílí se na prosazování leteckých standardů EU ve světě.

4.3.3 Legislativa zabývající se řízením bezpečnosti v letectví

Základními poradenskými materiály a předpisy jsou ty vytvořené organizacemi ICAO a EASA.

- **Document 9859 Safety Management Manual**

Doc. 9859 poskytuje návod státům, jak vyvinout a zavést Státní program bezpečnosti (dále jen SSP) v souladu se Standardy a Doporučenými předpisy ICAO (dále jen SARPS) obsažených v Annexech I - Způsobilost leteckého personálu civilního letectví, 6 - Provoz letadel, 8 - Letová způsobilost letadla, 11 - Letové provozní služby, 13 - Odborné zjišťování příčin leteckých nehod a incidentů, 14 - Letiště, volume I - Plán letiště a postupy.

Všechny uvedené Annexy spojuje v jeden celek Annex 19, který rovněž poskytuje návod na vytvoření SMS, který je vyžadován státem, a také návod pro vývoj a zavedení SMS pro poskytovatele služeb v letectví.

- **L-19 Řízení bezpečnosti**

Předpis L-19 byl uveden v platnost dne 14. listopadu 2013. Jeho struktura a obsah odpovídají dokumentu ICAO Annex 19 - Safety Management, který řeší hlavně řízení bezpečnosti státu a zavedení SSP, ovšem v jeho jednotlivých hlavách, doplňcích a dodatcích se řeší i řízení bezpečnosti u poskytovatelů služeb v letectví.

Pro zavedení SMS a ERP v organizacích je nutné postupovat podle požadavků a návrhů v Hlavě 4 a především v Doplnku 2.

Doplněk 2 nastiňuje strukturu SMS a části, které musí nezbytně obsahovat. Podkladem pro tento Doplněk 2 je dokument ICAO Doc. 9859.

V jedné z částí Doplnku 2 se hovoří o ERP

4.4 Význam Emergency Response Planu v letectví

Ačkoliv jsou letecké incidenty či nehody vzácné, je pro každou organizaci v letectví či pro provozovatele leteckých služeb nutné mít vypracování ERP.

Tento plán nejen popisuje postupy, pravomoci a odpovědnosti jeho jednotlivých struktur v případě nouze, ale také na něm závisí, jak se organizaci bude dál dařit po odeznění krize či vyřešení letecké nehody, jak se taková organizace dokáže zmobilizovat a chovat v průběhu několika hodin či dní po bezpečnostním incidentu. (ICAO, Annex 19, 2013)

Hovoříme-li o plánu reakce v případě nouze, většinou je vztažen k letecké nehodě či incidentu spojenému s letadlem. Ovšem tento plán reakce lze použít i na nejrůznější odvětví letectví, například pro poskytovatele letových provozních služeb, pro organizace poskytující údržbu a opravu letadel.

EASA ve svých dokumentech neposkytuje podrobný návod na sestavení ERP. Pouze popisuje, že by se mělo jednat o manuál, který bude organizaci sloužit v nouzi a měl by obsahovat situace a postupy, jak se v nouzi chovat, jak ji zvládnout a jak se co nejdříve vrátit ke standardnímu fungování organizace. Není zde však podrobně specifikováno, co se přesně za nouzi považuje, proto je v ERP ještě uvedena politika bezpečnosti organizace, která dané hrozby specifikuje. Politika bezpečnosti organizace je součástí systému řízení bezpečnosti.

Organizace ICAO se v jednom z dodatků Doc. 9859 SMM konkrétně věnuje, avšak bez uvedené konkrétních návodů či příkladů, jak by se organizace v případě nouze měla chovat. Uvádí však strukturu tohoto manuálu a jsou zde zvýrazněny body, které by v něm neměly chybět. V Dodatku 3 tohoto dokumentu jsou uvedeny Cíle ERP:

1. stanovení osob, které se budou nouzí zabývat a jejich zodpovědnost
2. dokumentace postupů a procesů v nouzi
3. koordinace práce s vnějšími a vnitřními skupinami
4. bezpečné zvládnutí nezbytných operací, dokud krize není pod kontrolou
5. proaktivní stanovení všech možných nouzových událostí a scénářů, jejich řešení a vytvoření systémů pro jejich zmírnění

Aby byl ERP efektivní, musí:

1. být úměrný velikosti, povaze a komplexnosti organizace

2. být k dispozici všem osobám a organizacím, kterých se týká
3. obsahovat checklisty a procedury k daným nouzovým situacím
4. má hierarchizovanou strukturu postupu pro vyznění důležitých osob
5. být testován a pravidelně procvičován v organizaci
6. být aktuální a stále doplňován o nové informace

4.5 Obsah Emergency Response Planu

Měla by to být brožura ve formátu manuálu, která stanovuje zodpovědnosti, role a činnosti, které budou muset provádět zainteresované osoby v konkrétních situacích.

ERP by měl poskytnout směr pro řešení nouze z hlediska vládní politiky, a to vládních zákonů, dokumentů pro vyšetřování, dohody s místními úřady a politiky organizace.

ERP by měl vyzdvihnout záměry z hlediska struktury organizace:

1. určit, kdo bude vedoucí a kdo bude podřízený vytvořeným týmům
2. definování rolí a zodpovědnosti osob určených do vytvořených týmů
3. objasnění vztahů podřízenosti a nadřízenosti úřadu
4. ustanovení EMC (Emergency Management Centre)
5. ustanovení procedur pro přijímání velkého množství dotazů, zvláště během několika prvních dnů po závažné havárii
6. určit korporačního mluvčího pro jednání s médii
7. definovat jaké zdroje budou k dispozici, včetně finančních pro okamžité výdaje
8. navrhnout zástupce společnosti pro formální vyšetřování podniknuté státním úřadem
9. definovat plán vyznění pro hlavní personál. (Předpis L-19, 2013)

Plán by měl specifikovat, kdo v organizaci by měl být informován o nouzovém stavu, kdo a pomocí jakých prostředků udělá externí prohlášení. V tomto prohlášení by měly být zvaženy potřeby následujících subjektů: vedení organizace, Státní úřad (ÚCL), místní složky záchranného systému, příbuzní obětí, zaměstnanci společnosti, média, právníci apod.

V závislosti na okolnostech by se měl ihned svolat tým (Initial Response Team), který bude na vzniklý stav nouze okamžitě reagovat, bude vypraven na místo nehody,

kde pomůže při organizaci a zabezpečování místa nehody. V této souvislosti je nutné zvážit:

1. kdo by měl vest sestavený tým
2. kdo by měl být zahrnutý v IRT
3. kdo by měl podat prohlášení v místě nehody
4. co by mohlo být požadováno z hlediska zvláštního vybavení, šatstva, dokumentace, dopravy, ubytování, atd. (Předpis L-19, 2013)

Dodatečnou podporu během příprav, cvičení a aktualizace plánu reakce mohou poskytovat zaměstnanci s odpovídajícím výcvikem. Během cvičení mohou zastupovat například pasažéry či zákazníky, starat se o přeživší, pomáhat vnějším složkám či jednat s příbuznými, úřady, atp.

4.5.1 Emergency Management Centre

Emergency Management Centre (dále jen EMC) může být ustaveno v prostorách organizace. V blízkosti krizového centra může být navíc zřízeno velitelské stanoviště. V ERP by mělo být stanoveny, co všechno je třeba zařídit a zajistit:

1. personál (v počátečních fázích je nezbytný 24 hodin denně, 7 dní v týdnu)
2. komunikační vybavení (telefony, počítače, internetové připojení)
3. požadavky na dokumentaci, vedení krizových záznamů
4. záznamy organizace vztahující se k dané situaci
5. kancelářské vybavení a zásoby
6. další dokumentace (nouzové checklisty, organizační příručky, letištní plány v případě nouze, seznamy kontaktů, atd.) (Předpis L-19, 2013)

4.5.1.1 Komunikace s médii

To, jak organizace dokáže komunikovat s médii, může mít vliv na to, jak brzy se dokáže s nesnadnou situací vyrovnat a navrátit se ke standardnímu fungování. Je striktně dáno, co se smí a naopak nesmí sdělit, jako například:

1. jaké informace jsou chráněny
2. kdo může jménem organizace mluvit v ředitelství a kdo v místě nehody
3. mít připravenou okamžitou odpověď na dotazy médií
4. jaké informace mohou být uvolněny

5. načasování a obsah počátečního firemního sdělení
6. dostatek informací pro aktualizace do médií (ICAO, Doc. 9859 SMM, 2013)

ERP by měl popisovat, jakým způsobem má organizace pomáhat a přistupovat k obětem nehody či zákaznickým organizacím. Tento popis by měl zahrnovat následující aspekty:

1. státní potřebu pro poskytnutí pomoci
2. příjezd a ubytování v místě nehody
3. dispečink pro kontakt a seznam obětí
4. obstarání nejčerstvějších zpráv
5. dočasná pomoc obětem či zákazníkům

Tímto tématem se podrobně zabývá Oběžník ICAO č. 285.

Klíčový personál by se měl postarat o to, aby po ukončení nouzové situace byl proveden její rozbor, a zdůraznit všechny poznatky, které by v budoucnu mohly být jako užitečné zahrnuty v ERP.

Každý člověk, který se vyskytne u letecké nehody, trpí v počátečních fázích šokem a dezorientací. Proto je nutné v reakcích na nouzovou situaci využívat checklistů, které definujeme jako seznamy úkonů a činností. Tvoří nedílnou součást ERP. Aby byly checklisty účinné, musí se pravidelně kontrolovat a aktualizovat (např. telefonní seznamy) a zkoušet pomocí reálných cvičení.

4.6 Události, které mohou aktivovat Emergency Response Plan

Jelikož v dokumentech ICAO ani EASA nejsou přesně specifikovány a definovány různé typy krizových situací, musí si sama organizace stanovit situace, které by mohly způsobit, že se dostane do nouze a tudíž by nebylo vhodné pokračovat ve standardním fungování. Při tom je vhodné zvážit velikost organizace a povahu tísň. Příklady takových situací mohou být následující:

- letecká nehoda/vážný incident v letecké dopravě
- katastrofa v prostorách organizace (požár, exploze, znečištění)
- ztráta pracovních prostor a techniky (hangáry, dílny, kanceláře, letadla)
- dopady pohromy v blízkém okolí organizace

- klimatické jevy (sněžení, bouřka, záplavy)
- přírodní katastrofy (zemětřesení, sopečná erupce)
- otrava jídlem, epidemie
- smrt či sebevražda na pracovišti
- mnohonásobné oběti při katastrofách, nemoci, nákazy
- nehoda během přepravy personálu hromadnou dopravou
- sociální problémy (stávky, blokování vstupu do objektů)
- vnitřní či vnější hrozby (teroristické útoky, vyhrožování bombou)
- ztráta energie (elektřina, plyn, palivo)
- ztráta komunikačních prostředků (internet, pevná linka, mobilní sítě)
- významné mediální události
- nehoda během činností spojených s organizací

5 KRIZOVÁ KOMUNIKACE

Důležitou částí při krizovém řízení je komunikace. Zaměstnanci organizace mají právo vědět, co se děje a jaká opatření budou podniknuta. Vedení organizace rozhoduje o formě, jakou pracovníky s krizovou situací seznámí. Sděluje jim většinou pouze ty informace, které se jich týkají a mají pro ně nějaký význam.

Autor Vymětal (2009) uvádí, že: „Krizovou komunikaci můžeme chápat jako výměnu informací, která nastává mezi odpovědnými autoritami, organizacemi, médii, jednotlivci a skupinami před mimořádnou událostí, během ní a po jejím skončení.“
(Vymětal, 2009, s.10)

Kvalitu komunikace ovlivňuje řešení následujících otázek:

- Proč komunikovat?
- O čem informovat?
- Kdy informovat?
- Jak komunikovat?

Komunikaci při MU rozdělujeme na dva druhy:

- **interní** (zahrnuje všechny typy operační komunikace)
- **externí** (zahrnuje všechny typy komunikace s veřejností).

Krizová komunikace musí být rychlá, přesná a s použitím nejvhodnějších komunikačních prostředků (Richter, 2009).

V případě krize se mohou o organizaci zajímat média či jiné přidružené společnosti. Proto je důležité, aby organizace vydala prvotní prohlášení.

5.1 Prvotní prohlášení

Prvotní prohlášení pro média by mělo být předpřipraveno formou checklistu. Obsahuje místo a datum, kdy a kde bylo vydáno, časovou informaci o nahlášení nehody či incidentu s uvedením typu letadla, času a místě jeho posledního výskytu (kontaktu s ním přes řídicí letového provozu), informaci o provozovateli letadla (jméno letecké společnosti) a informaci o trase letadla (odkud, kam).

Dále obsahuje informaci o počtu osob na palubě včetně počtu členů posádky. Prohlášení vyjadřuje soustrast rodinám a přátelům všech cestujících a členů posádky. V počátečním prohlášení se organizace nevyjadřuje k příčinám nehody a uvádí, že spolupracuje s příslušnými úřady, aby mohlo dojít k objasnění příčin a okolností nehody.

Zároveň dochází (pokud je to možné) ke zveřejnění čísla telefonní linky, kam se mohou příbuzní a přátelé obětí obracet pro další informace.

Prohlášení nakonec obsahuje příslib o zveřejnění jakýchkoliv dalších informací, jakmile to bude možné.

5.2 Vnitřní krizová komunikace

Řešení nouzové situace může ovlivnit celou organizaci či pouze její část, což závisí na velikosti organizace. Hlavní vedení musí informovat zaměstnance o krocích, které musí být podniknuty a jsou obsaženy v checklistech.

Politika organizace např. o zákazu šíření jakýchkoliv informací do venkovního prostoru musí být posílena. Navíc by měl být udělen zákaz vstupu všem zaměstnancům, kteří se nepodílí na vyšetřování nastalé situace, do míst vzniku nehody nebo do Krizového centra, pokud k tomu nebudou výslovně vyzváni.

Dobrovolníci z řad zaměstnanců organizace mohou být zařazeni do personálu, který se stará o rodiny a přátele obětí nehody. V takovém případě je nutné předvídat tento typ požadavku na dobrovolníky a za normálního stavu fungování organizace tyto dobrovolníky evidovat pro eventuální potřebu. Proto je nutno dopředu vytvořit seznam dobrovolníků, kteří by se mohli zapojit do činností v případě krizové situace, aby nedocházelo ke zbytečnému zdržení.

Je také potřeba mít seznam psychologů a dalších specialistů, kteří mohou být kontaktováni a vyzváni k poskytnutí profesionální asistence příbuzným obětí, zaměstnancům organizace, případně dobrovolníkům.

5.3 Vnější krizová komunikace

Pro případ nouzové situace musí organizace nezbytně zrealizovat detailní komunikační plán pod vedením právního oddělení. Pokud právní oddělení organizace nemá, musí ustanovit pro takový případ právníka.

Po vzniku nouzové situace, svolání a obsazení krizového centra by mělo být vytvořeno počáteční prohlášení k eliminaci zbytečných volání a s tím spojeným přetěžováním krizových linek.

Prohlášení pro média by nemělo obsahovat žádná jména zaměstnanců účastnících se nehody či incidentu, dokud nejsou definitivně potvrzena. Také by se neměla uvádět jména vedoucích jednotlivých oddělení organizace, pokud to není výslovně povoleno.

5.4 Krizové centrum

Krizové centrum je místo, ze kterého operuje krizový tým. Krizové centrum může být vytvořeno v prostorách budov organizace (kanceláře, místnosti pro předletovou přípravu, odpočinkové místnosti) nebo například na místě nehody. Vhodné je však zřídit krizové centrum v budově organizace a na místo nehody vyslat pouze jeho zástupce.

Krizový tým je výkonný a koordinační orgán, jehož základní charakteristika je centralizace pravomocí v průběhu krize a práce za ztížených podmínek (nedostatek času, chybějící informace, stres, nejistota apod.)

Hlavní činnosti krizového týmu:

- řešení krizové situace
- vyhodnocení průběhu řešení krizové situace
- rozhodnutí o zahájení obnovovacích činností
- podílení se na tvorbě a aktualizaci krizového plánu
- zajištění školení, nácviku a cvičení zaměstnanců (Zuzák, Königová, 2009)

Při vytvoření krizového týmu je třeba stanovit zástupce jednotlivých funkcí. Je zřejmé, že osoby z krizového týmu budou opouštět pracoviště, a proto je potřeba

jmenovat jejich zástupce, aby nedocházelo ke zbytečným zdržením v případě jejich nepřítomnosti.

5.4.1 Funkce členů krizového týmu

Každý člen Krizového týmu má svou danou funkci a s ní spojenou zodpovědnost. K jednotlivým funkcím musí být vytvořen checklist, který jasně a stručně vymezuje konkrétní činnost jednotlivých členů a celého týmu. Organizace si takový checklist upravuje podle svých potřeb.

Funkce, které by v týmu měly být zahrnuty, jsou: odpovědný vedoucí, letový vedoucí, představitel služby pro zákazníky, vedoucí bezpečnosti, lidské zdroje, právní oddělení, oddělení údržby, zabezpečení objektů, logistika a vybavení, finanční manažer, koordinátor pomoci rodinám a kancelář.

Seznam funkcí členů Krizového týmu a jim přiřazených rolí by měl odpovídat velikosti organizace a její organizační struktuře. V menších organizacích mohou jednotliví členové plnit více funkcí.

5.4.2 Komunikace s médii a venkovním prostorem

Spojovacím článkem mezi organizací a médii je tiskový mluvčí, který zajišťuje, aby byly poskytovány pouze relevantní a objektivní informace bez jakékoliv zaujatosti vůči vyšetřování.

Oddělení pro styk s veřejností pak poskytuje a zajišťuje prostory v místě organizace nebo v místě nehody pro příjezd rodinných příslušníků a přátel obětí. Dále kontroluje, že jsou k dispozici komunikační spojení (telefony, internet), stoly a židle, psací potřeby, zásobníky do tiskáren, občerstvení apod. Tam, kde je to nutné, zajistí ubytování pro rodiny pozůstalých. Shromáždí dobrovolníky, kteří budou pomáhat a věnovat se rodinným obětí. Zároveň zjistí, do které nemocnice byli zranění z nehody převezeni, a pokud je to možné, zajistí rodinným příslušníkům obětí odvoz do této nemocnice. Toto oddělení dále udržuje kontakt s příbuznými obětí, kteří se nemohou dostavit na místo nehody nebo do prostor organizace.

Asistenci a podporu Krizovému týmu a vedení poskytuje Kancelář. Pomáhá s odpovídáním na telefonáty, internetovou komunikací, aktualizací krizového záznamu,

udržováním a aktualizací seznamu kontaktovaných osob, navrhováním tiskových prohlášení nebo jinou komunikací.

5.4.3 Krizový deník

Když je Krizové centrum aktivováno a ustaveno, všechny události, rozhodnutí a následné úkony musí být zaznamenány do Krizového deníku. Takto je zajištěno přesné zdokumentování postupu při řešení krizové situace.

5.5 Reakce na telefonát

Kdykoliv se organizace dozví, že došlo k nehodě či incidentu, osoba nebo oddělení, které tuto informaci přijalo jako první, musí neprodleně provést následující kroky:

- zapsat čas a datum, kdy byl hovor uskutečněn
- uvést jméno a kontakt na osobu, která informaci poskytla
- prověřit hodnověrnost tohoto telefonátu (pokud to leze)
- v případě, že je telefonát anonymní, zkusit získat informace o druhé osobě a o její pozici. Pokud je to možné, nahrát hovor a identifikovat zvuky v pozadí
- pokud je telefonát uskutečněn ze zahraničí, pokusit se spojit s tamním velvyslanectvím
- vyhlásit vnitřní i vnější pohotovost
- vyhledat čísla na záchranné složky

5.6 Psychologie mimořádných událostí

Jak uvádí Vymětal (2009): „*psychologie mimořádných událostí je relativně mladou aplikovanou oblastí psychologie, která má jako svůj předmět zájmu člověka, skupiny a populace v situacích krizí, katastrof a hromadných neštěstí.*“ (Vymětal, 2009, s. 13)

V ČR se tato disciplína rozvíjí od rozsáhlých povodní v r. 2002. Psychologie mimořádných událostí čerpá z poznatků zejména sociální, klinické a interkulturní psychologie a z psychologie organizace a řízení. V poslední době dochází do značné míry k průniku s postupy krizového řízení.

Rozvoj této oblasti psychologie vychází z potřeb praxe, kdy je třeba redukovat závažné psychosociální důsledky, které mohou i vyvolávat nové formy sociálního, ekonomického a politického chování jednotlivců a skupin.

Vymětal (2009) uvádí, že *„psychologie mimořádných událostí úzce souvisí s řadou příbuzných oborů a v poslední době významně ovlivňuje postupy krizového řízení. Jedná se o řešení interdisciplinárních otázek, kdy do hry vstupují také další obory, jako je medicína katastrof a hromadných neštěstí, politologie, ekonomie, právo, mediální studia, informační a komunikační technologie apod. Z psychologických disciplín je zde nejvýraznější přínos psychologie sociální, klinické, interkulturní a psychologie organizace a řízení.“* (Vymětal, 2009, s. 14)

Psychologie mimořádných událostí rovněž souvisí se vznikem traumatických událostí, které lze definovat následně: *„traumatická událost je zážitek, který téměř u každého vyvolá v době ohrožení pronikavou tíseň a výraznou stresovou reakci. Vesměs jde o události, při kterých jde o ohrožení života, zdraví, tělesné a psychické integrity nebo nejdůležitějších hodnot. Událost se stává traumatickou, když z různých důvodů překročí schopnost člověka emočně jí zvládnout.“* (Praško, 2003, s. 21)

Mezi hlavní témata psychologie mimořádných událostí lze zařadit také práce s občany přímo i nepřímo zasaženými MU, otázky podpory krizového managementu při komunikace uvnitř organizací i při práci s veřejností a také podpora členů IZS a činností, které vykonávají v průběhu záchranných a likvidačních prací.

6 KRIZOVÁ KOMUNIKACE A MÉDIA

V červnu 2013 havaroval při přistání na mezinárodním letišti v San Francisku Boeing 777 po dálkovém letu z jihokorejského Soulu. Cestující, která v odbavovací hale letiště čekala na jiný spoj, tuto nehodu vyfotografovala na svůj mobilní telefon a tuto fotku umístila na svůj účet na Twitteru sotva minutu po havárii. Během třiceti minut se na sociální síti Twitter objevilo přes 44 000 reakcí sdílejících tuto informaci, včetně fotek a videí od přeživších, kterým se podařilo dostat se z trosk havarovaného letadla. (IATA, 2014)

Rychlost, jakou se tyto informace šířily na sociálních sítích, ilustruje dva jevy, jež silně komplikují práci profesionálů bezprostředně po letecké nehodě či incidentu. Za prvé, počet potenciálních “civilních novinářů”, kteří využívají sociální média, se v současné době blíží až ke dvěma miliardám, což je 28 procent celkové světové populace. Druhým fenoménem je mobilita: více než polovina přístupu na internet se v současné době provádí přes mobilní telefony, tablety a notebooky.

Pokud k letecké nehodě či incidentu dojde v obydlené oblasti či v místě snadného přístupu, jako jsou vytížená letiště, svědci či účastníci mohou snad pořídit a sdílet fotografie události, nahrávat videa či komentáře pomocí svých mobilních zařízení mnohem dříve, než postižený letecký provozovatel zjistí do detailu, co se stalo. Pokud se informace dostane do sociálních médií, má daný provozovatel na relevantní reakci jen několik minut.

I tak, sociální sítě, jako jsou Twitter či Facebook, poskytují letecké společnosti či provozovateli rovnocennou příležitost k stejně rychlému přístupu do médií a poskytnout tak co nejpřesnější a důvěryhodné informace o nehodě či incidentu. Strategie pro komunikaci na sociálních médiích by tak měla být integrální součástí plánu reakce letecké společnosti na leteckou nehodu či incident (ERP).

6.1 Základy krizové komunikace

Cílem krizové komunikace je zmírnit potenciální poškození pověsti společnosti, organizace či provozovatele poskytováním věrohodných, přesných informací o nastalé krizové situaci a to tak rychle, jak jen možnosti a okolnosti umožňují, a stejně tak dokázat, že daná organizace na vzniklou situaci reaguje profesionálně, plánovaným a

adekvátním způsobem. Základem přitom je zachovat si důvěryhodnost společnosti u veřejnosti.

Společnost by měla dokázat efektivní zvládnutí situace, včetně připuštění chyb, spolupráci při hledání východiska z krizové situace a uznalým přístupem k zaměstnancům, postiženým a pozůstalým.

Společnost, která přijme odpovědnost za zvládnutí následků krize, a která efektivně komunikuje s médii a veřejností, může zmírnit ohrožení své reputace a kredibility pro nadcházející pokračování v činnosti.

6.1.1 Rychlost reakce

Mají-li svědci či účastníci letecké nehody či incidentu možnost prostřednictvím sociálních médií o takové události informovat, nemají letecké společnosti a provozovatelé dostatečnou náskok v čase svolat krizový tým, shromáždit a ověřit informace a připravit se na vydání počátečního prohlášení.

Společnost, která nedokáže zachytit rychlost šíření informace o nehodě či incidentu na sociálních sítích, může čelit možnosti neurovnané a nedůvěryhodné odpovědi na danou krizovou situaci.

Před rozvojem sociálních sítí bylo územ, že počáteční prohlášení vydá společnost či provozovatel do hodiny po nehodě či incidentu. Dnes se tato doba snižuje na 15 minut.

Je to velmi krátká doba. Po oznámení nehody a incidentu je nutno (v rámci ERP) aktivovat krizový tým, což při dojezdových vzdálenostech - s přihlédnutím k tomu, že nejvyšší management společnosti nebude obvykle přítomen - je takřka nemožné. Nejlepším prostředkem pro vydání počátečního prohlášení se tak ukazují online media. Využívání online prostředí se tak ukazuje jako klíčové. (IATA, 2014)

6.1.2 Přijmutí odpovědnosti

Po letecké nehodě či incidentu musí provozovatel či podílnické organizace přijmout zodpovědnost za zvládnutí následků mimořádné události. Přesně na to se musí soustředit jejich krizová komunikace. Neznamená to okamžité přijmutí odpovědnosti a viny za vzniklou krizovou situaci. Znamená to, že provozovatel či organizace poskytne lidskou podporu přeživším, rodinám a přátelům obětí a členům posádky po takové události. Provozovatel tak může zřídit krizové call centrum, centrum pomoci rodinným příslušníkům, poskytnout krátkodobou finanční podporu postiženým rodinám a vyslat vycvičené odborníky na pomoc rodinným příslušníkům a přátelům obětí letecké nehody či incidentu. (IATA, 2014)

6.1.3 Poskytování řádných informací

Obsah a povaha veřejných prohlášení, obzvláště v období těsně po krizové situaci, je pro provozovatele či organizaci rozhodující, protože tito musí navodit dojem důvěryhodnosti, plánovanosti a připravenosti. Prohlášení by pak měla obsahovat aktuální informace o stávající nehodě i plán přijatých opatření.

Jakmile je sestaveno základní prohlášení o situaci, mělo by být stále opakováno prostřednictvím všech dostupných komunikačních kanálů, včetně briefingů a rozhovorů do médií. Navzdory tlaku ke spekulacím, letecká společnost by se měla vyhnout diskuzi a potenciální příčině nehody či incidentu. Je-li přesto letecká společnost přímo dotázána na konkrétní možnou příčinu nehody (počasí, technický problém), odpověď by se měla omezit na vyjádření podpory a spolupráce při vyšetřování nehody či incidentu. Při zodpovídání veškerých dotazů, týkajících se příčiny nehody či pokroku ve vyšetřování, by měla letecká společnost odkazovat na vyšetřovatele. (IATA, 2014)

6.1.4 Posluchači, diváci, čtenáři

Po letecké nehodě či incidentu nekomunikuje letecká společnost pouze se zpravodajskými médii. Svou mediální pozornost musí soustředit například na:

- přeživší nehody (pokud jsou)
- rodinné příslušníky a přátele obětí
- jednotlivce a organizace nehodou přímo zasažené

- zaměstnance
- zákazníky
- investory a podílníky společnosti
- obchodní partnery
- dodavatele
- poskytovatele služeb
- místní, regionální, národní úřady
- zastupitelské úřady
- vlády, jejichž občané se stali oběťmi nehody

Letecká společnost by pro svá prohlášení a stanoviska k nehodě neměla využívat pouze zpravodajská média, ale také ostatní komunikační kanály a prostředky, kterým by měla věnovat stejnou pozornost. Takovými prostředky jsou například:

- internetové stránky společnosti
- sociální sítě (Twitter, Facebook, Youtube)
- zaměstnanecký intranet
- individuální či skupinové brífinky (pro rodiny, zaměstnance, odbory, podílníky společnosti)
- osobní dopisy od společnosti
- komunikace prostřednictvím zástupců společnosti (např. právníci)

Letecká společnost postižená incidentem většího rozsahu by též neměla přehlížet či zapomínat, že věrohodné a relevantní informace může (nejen) veřejnosti poskytovat prostřednictvím:

- call centra pro zákaznickou podporu (krizového call centra)
- rezervačních agentů (prodej letenek, call centrum)
- zaměstnanců odbavení a palubních posádek
- marketingových materiálů

Zaměstnanci odbavení a palubní posádky by měli být leteckou společností instruováni, co mohou říkat a jak mají odpovídat zákazníkům, kteří si u nich chtějí ověřit informace získané ze sociálních sítí či médií.

Společnost postižená nehodou by také měla zrevidovat své propagační materiály a marketingové kampaně, zda tyto neobsahují nevhodný materiál, slogan, ilustraci či fotografii. (IATA, 2014)

6.1.5 Udržení si důvěryhodnosti

Jedním z klíčových cílů společnosti či organizace v krizi je nastolit a udržet si důvěryhodnost. To přímo závisí na tom, jak pozůstalí, média, posluchači, diváci či čtenáři budou vnímat čestnost a upřímnost prohlášení vydávaných a poskytovaných danou organizací.

V počátečních fázích krizové situace bude letecká společnost čelit velkému tlaku médií a sociálních sítí, zatímco se sama bude snažit co nejrychleji zjistit a ověřit veškeré dostupné informace o nehodě či incidentu.

V první řadě by si společnost měla ověřit, zda číslo letu a trasa spoje, který se stal předmětem nehody či incidentu, je správná, než tuto informaci poskytne médiím. V případě, že tato či další informace, na které se média dotazují, jsou dosud nejisté a nepodařilo se je prozatím ověřit, v prohlášeních by se měly objevovat takové formulace, které naznačí, že se daná informace může kdykoliv v průběhu dalšího vyšetřování změnit. Zároveň by z prohlášení mělo být jasné, že nejistota či nedostatek informací jsou důsledkem rychle se vyvíjející situace. (IATA, 2014)

6.1.6 Vyjádření lítosti

V prohlášeních letecké společnosti po nehodě či incidentu by se měla objevit formální “omluva”, bez ohledu na to společnost na nehodě či incidentu nese vinu či nikoliv. Společnost, která nevyjádří lítost či sympatie s oběťmi, postiženými a pozůstalými pak může čelit ostré kritice, obzvláště pokud jsou při nehodě ztráty na životech či vážná zranění.

6.1.7 Koordinace s ostatními stranami

Jelikož novináři mají tendenci upozorňovat na rozdíly či nesrovnalosti v prohlášení a poukazovat na do sebe nezapadající detaily, je nutné, aby informace v prohlášení letecké společnosti v případě nehody či incidentu byly konzultovány a

ověřeny s partnery a ostatními dotčenými stranami, např. výrobcem letadla, výrobcem motoru, servisní organizací provádějící údržbu letadel společnosti, místním úřadem pro civilní letectví atd.

Letecká společnost by neměla v prohlášeních do médií odhalovat detaily o nehodě, ale může použít mnoho dalších informací, jako jsou faktické informace o daném letu, typu letadla, motoru, dále může poukázat na historii svého provozu, na program výcviku zaměstnanců či pravidelnost údržby svých strojů.

Společnost by také měla vyjádřit naprostou ochotu spolupracovat s vyšetřujícími orgány a vyjádřit těmto orgánům plnou důvěru při zjišťování příčin nehody.

6.2 Role, odpovědnost a způsob komunikace

Na leteckou nehodu či závažný incident bude muset reagovat více zúčastněných stran. Všechny tyto strany budou pod tlakem, aby okamžitě po nehodě poskytly informace pro média. Kromě letecké společnosti, která je nehodou či incidentem postížena přímo, se toto týká např. obchodních partnerů společnosti (při provozování codesharových linek), záchranných složek, vyšetřujícího úřadu, letiště příletu či odletu, poskytovatele leteckých služeb či výrobce letadel, proto je nutné, aby každá strana věděla, jaká je její role a jak má postupovat při poskytování informací.

Pod největším tlakem médií bude letecká společnost či provozovatel letadla. Vzhledem k tomu, že “mimořádná zpráva” o nehodě se prostřednictvím sociálních sítí může objevit okamžitě, musí být letecká společnost připravená vydat počáteční prohlášení nejpozději do 15 minut po zjištění nehody. Toto prohlášení by mělo být umístěno na internetové stránky společnosti či na její účty na sociálních sítích. Stručné počáteční prohlášení by mělo obsahovat:

- ujištění, že letecká společnost o nehodě či incidentu ví, či alespoň ví, o zprávách o takové nehodě
- poskytnutí základních ověřených a dostupných informací (číslo letu, typ letadla, trasa letu, povaha nehody)
- závazek poskytovat další informace, jakmile budou k dispozici

Poté by mělo následovat kompletnější prohlášení pro média umístěné na stránkách společnosti či na jeho účtech na sociálních sítích, následované doplňujícími informacemi, jakmile budou k dispozici. (IATA, 2014)

Toto prohlášení by mělo obsahovat:

- potvrzení povahy nehody
- vyjádření lítosti a soucítění s lidmi na palubě
- faktické informace, které se již podařilo ověřit (číslo letu, typ letadla, trasa letu, počet cestujících a posádky na palubě, kdy a kde k nehodě došlo)
- kroky, jež společnost podnikla od oznámení nehody (zřízení krizového centra, mobilizace záchranných a podpůrných týmů)
- bezprostřední priority společnosti (vyslání mobilního týmu na místo nehody, kontaktování příbuzných a přátel obětí) (IATA, 2014)

Jak se situace vyvíjí, společnost by měla poskytovat další doplňující informace v následných prohlášeních. Následná prohlášení by měla být vydávána prostřednictvím zpravodajských médií, ale i využitím online kanálů. Prohlášení a informace na sociálních sítích by měly sloužit jako jakási upozornění na tiskové zprávy či rozšiřující informace na internetových stránkách společnosti.

Po počátečním prohlášení základních informací, které se již podařilo ověřit, by následné prohlášení letecké společnosti mělo obsahovat následující:

- vyjádření lítosti a účasti s přeživšími nehody, či vyjádření soustrasti s oběťmi a jejich rodinnými příslušníky
- faktické informace o letu (číslo letu, typ letadla, trasa letu, počet cestujících a posádky na palubě, kdy a kde k nehodě došlo)
- konkrétní kroky, které společnost podnikla od oznámení nehody (svolání krizového týmu, zřízení krizového centra, zřízení informačního centra pro cestující, aktivování záchranných a podpůrných týmů, zřízení asistenčního centra pro rodiny a přátele obětí)
- faktické informace o letadle (typ letadla, typ motorů, rok výroby a rok zakoupení pro společnost, počet nalétaných hodin, kolik stejných typů je ve flotile společnosti, konfigurace sedadel na palubě, kapacita nákladového prostoru, údržba prováděná na letadle)

- faktické informace o posádce (jména - nikoliv veřejně, pozice, zkušenosti, výcvik, jak dlouho jsou u společnosti)
- faktické informace o cestujících na palubě (jména - nikoliv veřejně, národnost, počet dospělých a dětí na palubě)
- vyjádření podpory vyšetřujícím orgánům
- faktické informace o letecké společnosti (historie společnosti, struktura společnosti, počet letadel ve flotile, letecký personál a jeho výcvik, údržba, zmínka o předchozích nehodách a incidentech)

Letecká společnost by se naopak měla vyhnout následujícím komentářům:

- jak bude probíhat vyšetřování nehody a na co se zaměří
- informace ze záznamů o údržbě letadla
- možné příčiny nehody
- dění na palubě, o tom, jaké kroky posádka podnikla či jaké kroky měla podniknout
- možná souvislost mezi výcvikem posádky a nehodou
- možnost chyby pilota či jiného člena posádky
- vliv počasí či řízení letového provozu
- stav obětí, jejich ostatků a jak bude probíhat jejich identifikace

6.3 Příprava na krizovou událost

Letecká společnost by měla věnovat čas přípravě na krizovou situaci. Proto vypracovává Plán reakce na krizovou událost-Emergency Response Plan (ERP). Tento plán obsahuje seznam kroků a postupů, jež by měly následovat po oznámení letecké nehody či incidentu, jakož i seznam pracovníků, jejich role a odpovědnosti.

Vedení společnosti a její zaměstnanci jsou odborně způsobilí pro činnost v krizovém týmu, jelikož probíhá jejich periodické školení, jakož i nácvik a cvičení reakce na krizovou událost.

Ačkoliv letecké společnosti zaměstnávají tiskové mluvčí, kteří jsou způsobilí pro kontakt s médii, pro krizová centra a centra zákaznické podpory většinou nedisponují dostatečným počtem vlastních zaměstnanců způsobilých pro takovou činnost, o to méně pak odborníky z oblasti psychologie či mediální komunikace, proto je nutné, aby

Plán reakce na krizovou událost zohlednil i tuto skutečnost a jeho součástí byl i seznam odborníků v daných oborech, kteří budou v případě nehody či incidentu okamžitě kontaktováni a povoláni. Toto některé společnosti řeší smlouvami s organizacemi, které se krizovou komunikací a psychologickou podporou obětem a pozůstalým přímo zabývají. (IATA, 2014)

6.4 Vytvoření plánu krizové komunikace

Plán krizové komunikace by měl popisovat, jak společnost zmobilizuje své komunikační zdroje na podporu reakce na krizovou situaci, a poskytnout návod, jakou roli, odpovědnost a působnost má každý člen oddělení komunikace.

Plán krizové komunikace by měl zahrnovat:

- prohlášení o politice komunikace společnosti, včetně ustavení autorizovaných mluvčích
- náčrt organizace oddělení komunikace a jeho součinnost s Krizovým týmem společnosti (vedoucí oddělení komunikace by měl být členem Krizového týmu)
- popis rolí a odpovědností jednotlivých členů
- checklisty s postupy a úkoly
- vzor prvotního prohlášení pro média, zahrnující počáteční online oznámení
- seznam interních a externích kontaktů
- standardní dokumenty a formuláře (formulář zaznamenávající kontakt s médií, registrační formulář pro tiskové konference) (IATA, 2014)

6.5 Tým krizové komunikace: klíčové pozice

Tým krizové komunikace je odpovědný za rozvoj a implementaci komunikační strategie společnosti a za schopnost rychlé a efektivní komunikace s vnitřním i vnějším prostředím prostřednictvím několika komunikačních kanálů.

V probíhající krizové situaci může být Krizový komunikační tým doplněn z vnějších zdrojů, například najatou agenturou. Přinejmenším by však Krizový komunikační tým společnosti měl být schopen vykonávat následující funkce:

1. Zástupce pro komunikaci v Krizovém týmu: poskytuje strategické rady v oblasti komunikace nejvyššímu managementu společnosti a ostatním členům Krizového týmu
2. Vedoucí Press Teamu - je zodpovědný za vedení celého PR týmu a zajišťuje, že se dodržuje komunikační strategie společnosti. Stará se o pravidelný tok informací do zpravodajských médií, včetně online postů na internetových stránkách společnosti a sociálních sítích
3. Redaktor - je zodpovědný za zpracovávání všeho psaného materiálu, včetně zpráv pro tisk, brífingových dokumentů a stanovisek dodaných tiskovým mluvčím
4. Manažer pro sociální média - je zodpovědný za spravování účtu společnosti na sociálních sítích a zajišťuje okamžité zveřejňování informací na účtech společnosti. Je také zodpovědný za koordinování online aktivit s ostatními odděleními (např. obchodním), monitoruju online konverzace o dané situaci a radí, zda na tyto příspěvky reagovat a jakým způsobem
5. Manažer vnitřní komunikace - je zodpovědný za to, že všechna tisková prohlášení společnosti se dostanou i k zaměstnancům společnosti prostřednictvím intranetu, ve spolupráci s provozním oddělením zajišťuje, aby zaměstnanci odbavení cestujících či posádky letadel věděli, jakým způsobem odpovídat na dotazy cestujících
6. Mezinárodní koordinátor - je zodpovědný za udržování kontaktu se zahraničními kanceláři a PR agenturami a zajišťuje, aby dostávaly čerstvé informace ihned, jak jsou vydány ústředím. Tak se zajistí, že komunikace s médii probíhá stejně na všech trzích, na kterých společnost působí
7. Koordinátor monitoringu médií - zajišťuje, aby veškerý dostupný materiál o krizové situaci prezentovaný médii a na sociálních sítích byl k dispozici Krizovému týmu. Okamžitě je informuje o "mimořádných zprávách".
8. Manažer centra pro komunikaci s médii - je zodpovědný za vedení týmu, jež odpovídá na otázku médií, a zajišťuje, že všichni pracovníci jeho oddělení mají k dispozici všechny čerstvé informace, o kterých mohou - dle komunikační strategie společnosti - s médii hovořit a informovat je.
9. Zástupce pro komunikaci v mobilním výjezdním týmu - je zodpovědný za koordinaci všech mediálních aktivit na místě nehody. Organizuje brífinky a

rozhovory na místě, stejně jako informuje vedoucího Press Teamu o aktuálním dění na místě nehody (IATA, 2014)

Mnoho by též být vhodné přidělit pracovníka komunikačního týmu do asistenčního centra pro rodiny a přátele obětí. Na místě tohoto centra probíhá obvykle velká a intenzivní aktivita novinářů, reportérů a pracovníků jiných médií, kteří se snaží dělat rozhovory s rodinnými příslušníky či dostat se na neveřejné brífinky. Rodinným příslušníkům by se nemělo bránit v tom, aby mluvili s médii, pokud si to sami přejí, ale stejně tak by měli být chráněni od nepříjemného tlaku médií. Zároveň by měli rodinní příslušníci být instruováni, aby uvnitř Asistenčního centra nedělali fotografie či nepožadovali videa a aby na sociální sítě neumísťovali informace, které v tomto centru obdrží.

6.6 Výcvik mluvčích

Jednat s médii během průběhu krizové situace, obzvláště když je nutné vyrovnat se s velkým stresem při fatální nehodě, je velice náročné. Mluvčí musí vědět, jak chránit svou společnost, která je pod tlakem agresivních reportérů, kteří mohou o nehodě vědět víc, než mluvčí samotní. Pracovníci provozních a obchodních složek na místech, která jsou vzdálena od ústředí společnosti, mohou být první, kteří se dostanou na místo nehody, a v komunikaci s médii nemusí mít žádné předchozí zkušenosti.

Každý, kdo je ustanovený jako potenciální mluvčí v případě krizové situace, musí absolvovat příslušný výcvik. Trénink krizové komunikace by měl poskytnout:

- porozumění situaci, které bude společnost čelit po nehodě
- seznámení se s tím, jak média pracují a co se po nehodě budou snažit
- porozumění vlivu sociálních médií na rychlé zveřejňování informací
- porozumění úlohy tiskového mluvčího společnosti
- jak předkládat zásadní sdělení
- porozumění důležitosti neverbální komunikace
- techniky vedení rozhovoru a odpovídání na otázky
- jak uspořádat a řídit tiskovou konferenci (IATA, 2014)

6.7 Nácvik plánu

Krizový komunikační plán musí být pravidelně aktualizován tak, aby každý věděl, jaká je jeho úloha a za co má odpovědnost. Stejně tak je nutné doplňovat či opravovat seznamy pracovníků podle toho, zda stále setrvávají na své pozici či jsou stále zaměstnanci společnosti. Kontrola a aktualizace plánu by měla probíhat minimálně jednou za šest měsíců. Minimálně jednou za rok by měl proběhnout nácvik funkčnosti plánu, aby každý pochopil svou roli i cíl takového plánu.

Stejně jako nehody či krizové situace, ani nácvik tohoto plánu by neměl probíhat po předchozích upozorněních či výhradně ve standardní pracovní době a za přítomnosti všech klíčových pracovníků.

Po nácviku by měl okamžitě následovat debriefink, který vyhodnotí provedení nácviku a případně upraví samotný plán podle aktuální praktické potřeby. (IATA, 2014)

7 CÍLE PRÁCE

Základním cílem teoretické části bakalářské práce je vytvořit ucelený náhled na problematiku práce krizových center v civilním letectví. Jsou zde také uvedeny základní pojmy včetně příslušné legislativy k dané problematice.

V praktické části je hlavním cílem potvrzení či vyvrácení námi formulovaných hypotéz. Budeme při tom vycházet z výsledků komparační metody sloužící k porovnání dat získaných v časovém intervalu několika po sobě jdoucích let.

- analyzovat správnou funkci krizových center při komunikaci s oběťmi a médii
- zmapování vhodných postupů komunikace v případě MU
- potvrzení nebo vyvrácení námi navržených hypotéz

8 METODIKA

8.1 Popis výzkumného šetření

Pro účely této práce byly pomocí literární rešerše a následné analýzy dostupných odborných zdrojů získávána validní informace a data. Rovněž jsme často využívali oficiální webové stránky subjektů zmíněných prací a veřejné informační zdroje, přičemž všechny jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Velmi často byly například využívány oficiální webové stránky subjektů zmíněných v práci a veřejné informační zdroje. Využity však byly i literární zdroje a to především literatura zabývající se analýzou a řízením rizik, ochrannou obyvatelstva a krizovým řízením, ale také metodické příručky, plány a další. Rovněž byla použita data Travel Service a.s., odsouhlasena potvrzením o zpracování dat viz příloha. Data, ke kterým jsme pomocí analýzy dospěli, jsou zpracovány do přehledných grafů. Podle výsledků jsou následně potvrzeny nebo stanoveny námi stanovené hypotézy.

8.2 Použité metody

Pro potřeby vypracování námi předložené bakalářské práce jsme využili následné vědecké metody: analýzu, dedukci, indukci a metodu komparace. Následně si blíže popíšeme výzkumné metody:

- **Analýza** je myšlenkové rozložení zkoumaného jevu na dílčí části, které se stávají předmětem následného bádání. V práci byla použita především v teoretické části k rozboru předpisů a vymezení pojmů.
- **Dedukci** lze využít zejména k interpretaci výsledků a naformulování doporučení. Na základě této metody postupujeme od obecnějších tvrzení, které považujeme za pravdivá a následně přecházíme k tvrzením méně obecným. V předložené práci jsme využívali tuto zejména k formulaci výsledků a v závěru.
- **Indukce** – myšlenkový postup, který umožňuje na základě pozorování jednotlivých faktů stanovit existenci obecných zákonitostí. Zároveň slouží k formulování všeobecně platných pravidel, principů a zákonitostí ve vztahu k řešenému problému, které zobecní závěry práce. Byla využita zejména při zpracovávání teoretické části práce.

- **Komparace** – metoda využívána zejména k detekci znaků shody a odlišnosti zkoumaného předmětu. Tato metoda byla využita v praktické části při zpracování diskuze.

8.3 Stanovené hypotézy

Pro potřeby zpracování předložené bakalářské práce jsme si stanovili následující hypotézy:

Hypotéza 1: *Předpokládáme, že vzhledem k nárůstu nehod v aviatice bude na Letišti Václava Havla klesat zájem cestujících o využití osobní letecké přepravy*

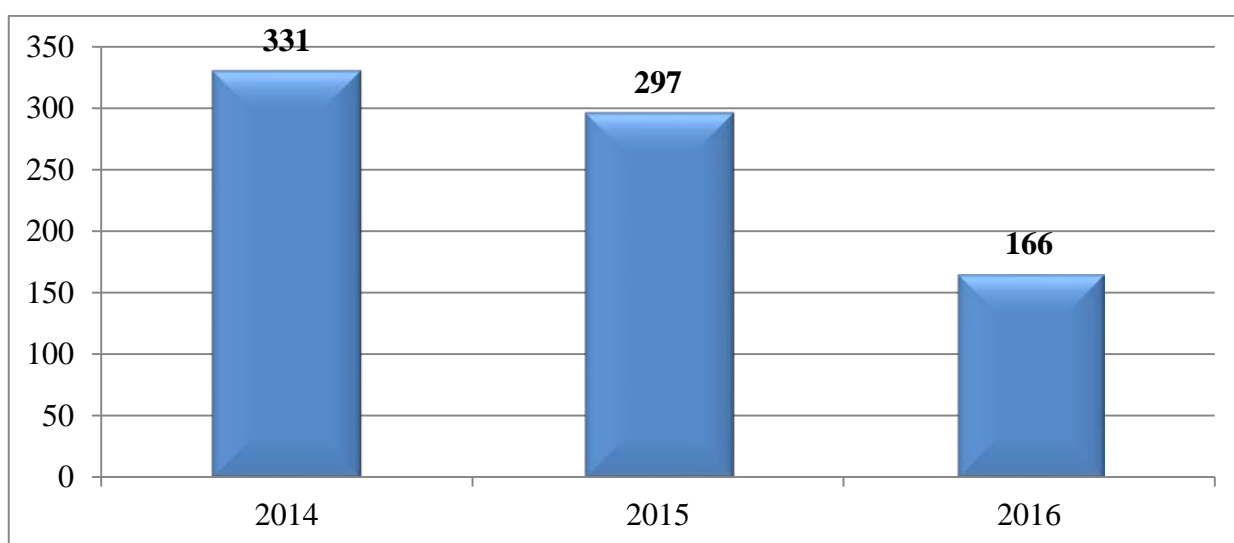
Hypotéza 2: *Předpokládáme, že vzhledem k nestabilní bezpečnostní situaci ve vybraných zemích bude klesat zájem cestujících o tyto destinace*

9 PREZENTACE VÝSLEDKŮ VÝZKUMU

9.1 Výsledky získaných dat z programu Airport Information Management System

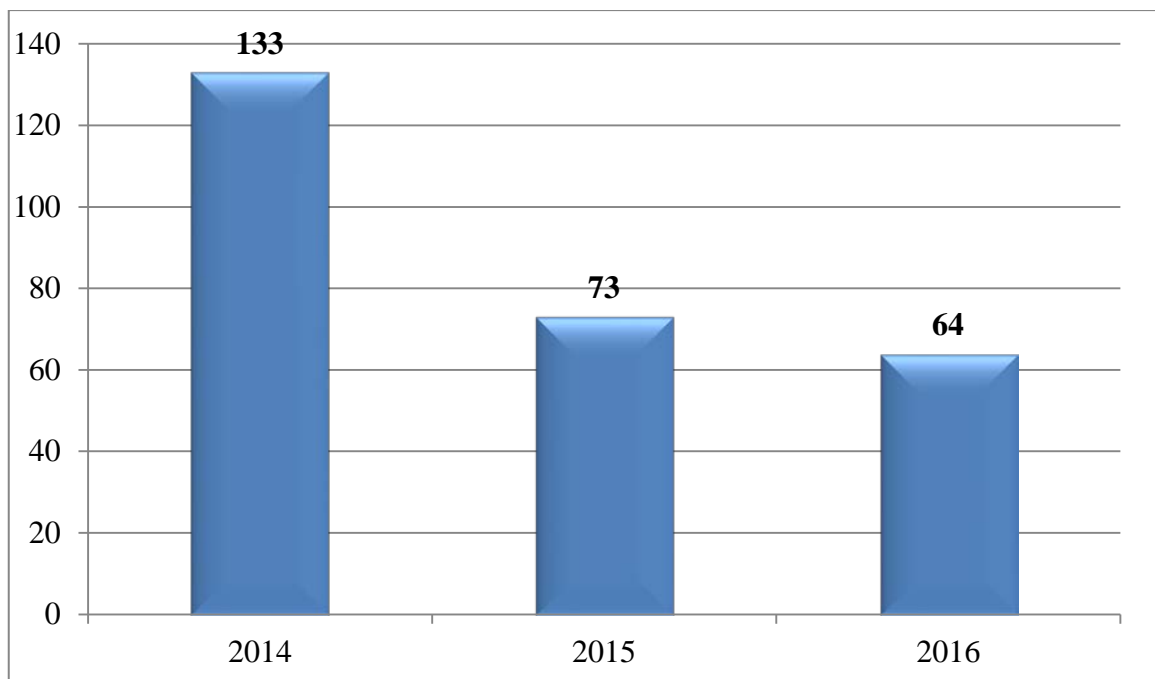
V této kapitole budeme vyhodnocovat konkrétní data objednaných letů cestovních kanceláří u letecké společnosti Travel Service a.s.

V letech 2014 a 2015 se jedná o uskutečněné lety, v roce 2016 se jedná o lety naplánované pro tento rok.

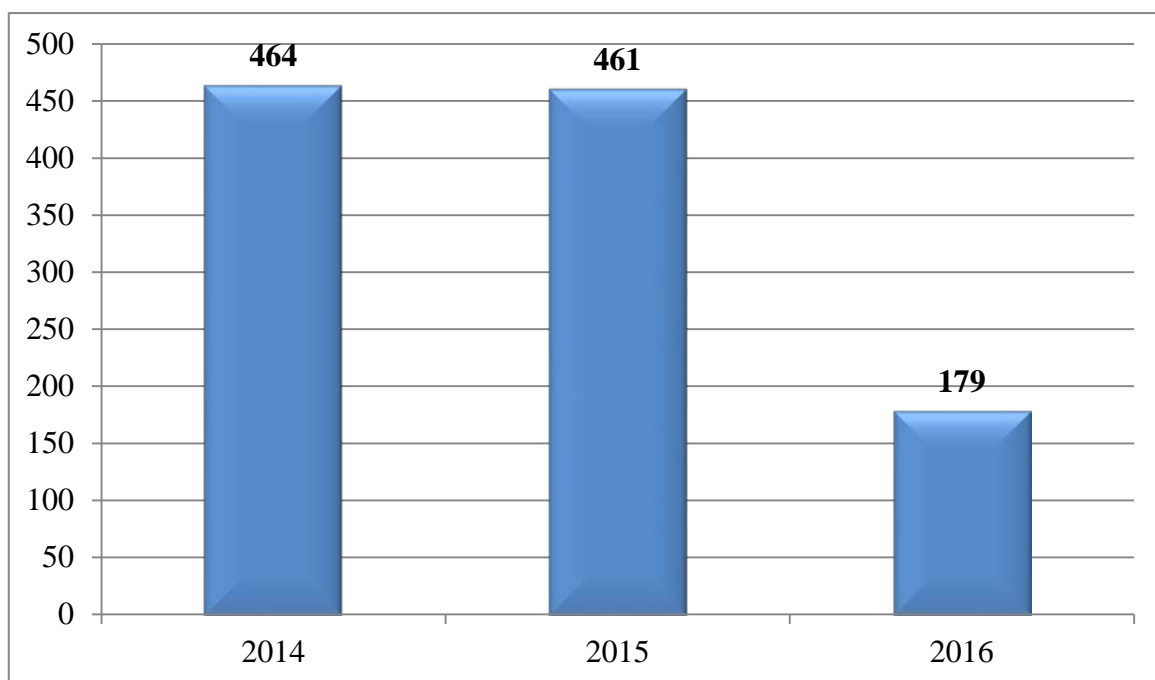


Graf 1 – Přehled letů do Egypta

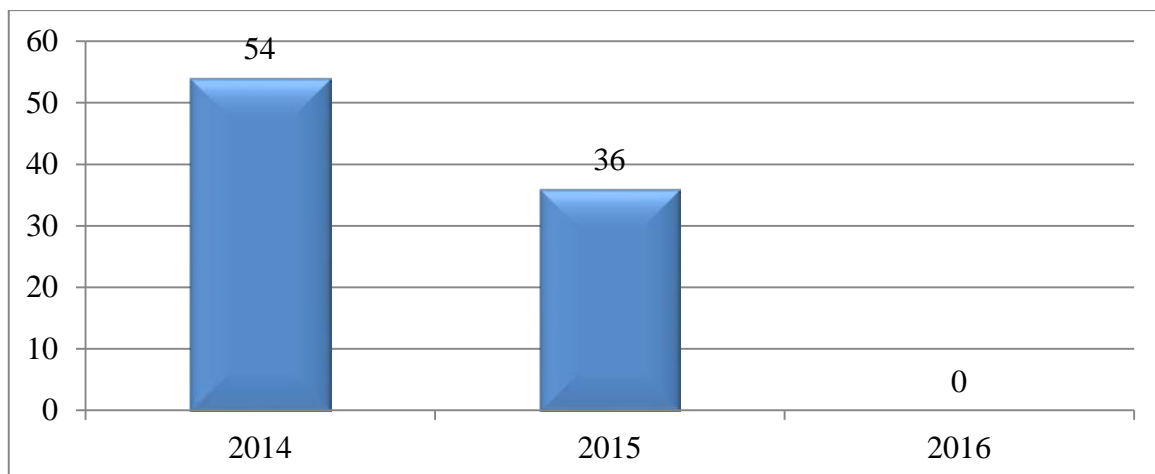
Pomocí grafu č.1 jsme znázornili celkový pokles zájmu o leteckou přepravu do Egypta po teroristickém útoku v říjnu roku 2015.



Graf 2 – Přehled letů do Tuniska



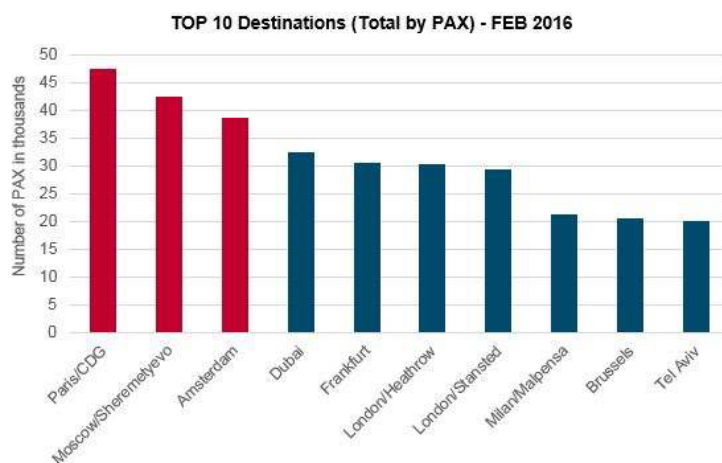
Graf 3 – Přehled letů do Turecka



Graf 4 - Počet letů na letišť Sharm El Sheikh-Egypt

	FEB 2015	FEB 2016	Y/Y CHANGE	Market Share
Total Passengers	608 609	703 745	15,63%	-
Scheduled	589 584	686 447	16,43%	97,54%
Non-scheduled	19 025	17 298	-9,08%	2,46%
PAX on DEP	305 777	350 870	14,75%	-
Local passengers	299 366	339 851	13,52%	96,86%
Transfer	6 071	7 261	19,60%	2,07%
Transit	340	3 758	1005,29%	1,07%
Total Movements	7 465	8 618	15,45%	-
Scheduled	6 151	7 148	16,21%	82,94%
Non-scheduled	1 108	1 200	8,30%	13,92%
Others	206	270	31,07%	3,13%

TOP 3 Countries in February 2016 1. United Kingdom, 2. Germany, 3. France



Tabulka 1 – Meziroční vývoj počtu cestujících na Letišti Václava Havla v Praze

Zdroj: vlastní

Destinace, které jsme zkoumali, jsme vybírali dle aktuálního doporučení a varování na cesty Ministerstva zahraničních věcí v závislosti na destinacích, které

letecká společnost nabízí a má povolení létat a zároveň je nabízí klientům (i cestovním kancelářím).

Po potřeby výzkumu jsme volili destinace v Egyptě, Turecku a Tunisku. Jak je patrné z grafů č.1, 2, 3, zájem o tyto destinace meziročně klesá, u vybrané destinace Sharm El Sheikh v letošním roce klesla na nulu. Se souhlasem letecké společnosti Travel Service a.s. jsme porovnávali počet pohybů (letů) mezi vybranými destinacemi za roky 2014,2015 a 2016.

9.2 Vyhodnocení cílů práce

V bakalářské práci jsme si stanovili několik cílů. Prvním cílem této práce bylo přinést ucelený náhled na problematiku práce krizových center v civilním letectví. V teoretické části jsme se zabývali několika tématy s touto problematikou spojenou.

Druhým cílem bylo analyzování krizových center při komunikaci s oběťmi s médií. Tohoto cíle jsme dosáhli rovněž v teoretické části práce, kde jsme se věnovali v kapitole Krizová komunikace a média dané problematice.

Třetím cílem jsme si stanovili zmapování vhodných postupů komunikace v případě mimořádné události, tohoto cíle jsme dosáhli v teoretické části zmapováním této problematiky, kde jsme vycházeli z platné legislativy, dalších předpisů a doporučení.

Posledním cílem bylo potvrzení anebo vyvrácení stanovených hypotéz, kde jsme v praktické části práce vyhodnotili získaná data a pomocí grafů tato data znázornili. Rovněž jsme k vyhodnocení tohoto cíle použili několik analytických a komparačních a dalších metod.

9.3 Vyhodnocení hypotéz

HYPOTÉZA 1. *Předpokládáme, že vzhledem k nárůstu nehod v aviatice bude na Letišti Václava Havla klesat zájem cestujících o využití osobní letecké přepravy*

Ze získaných dat, znázorněných v tabulce č. 1 jsme zjistili, že nedochází k ovlivnění zájmu o leteckou dopravu z letiště Václava Havla.

Na základě tohoto šetření se nám Hypotéza 1 nepotvrdila.

HYPOTÉZA 2. *Předpokládáme, že vzhledem k nestabilní bezpečnostní situaci ve vybraných zemích bude klesat zájem cestujících o tyto destinace*

Ze získaných dat, znázorněných v grafu 1-4, jsme zjistili, že dochází k poklesu poptávky po letech do oblastí s bezpečnostním rizikem způsobeným zvýšenou hrozbou teroristického útoku.

Na základě tohoto šetření se nám Hypotéza 2 potvrdila.

10 DISKUZE

V této části práce se zaměříme na prezentaci provedené analýzy zkoumaných dat a zhodnocení jednotlivých částí práce. Především se jedná o zhodnocení praktické části práce, komparace výsledků s jinými pracemi či s dostupnou literaturou.

V úvodní části diskuze budeme charakterizovat několik mimořádných incidentů v letecké osobní dopravě.

- **Listopad 2010, Airbus 380, společnosti Qantas**

Čtyři minuty po vzletu z letiště v Singapuru došlo u tohoto stroje k selhání motoru. Kousku motoru pronikly do křídla a trupu letadla, kde narušily elektrický, palivový a hydraulický systém. Posádce se po 1 hodině a 39 minutách podařilo bezpečně přistát na singapurském letišti i přes velmi sníženou možnost manévrování. Pasažéři byli následně evakuováni. Nedošlo k žádným zraněním. (www.qantasnewsroom.com.au)

Ačkoliv incident dopadl dobře, než se letounu podařilo přistát zpět v Singapuru, informovala všechna velká média o tom, že toto letadlo se nachází ve vážné nouzi. Agentura Reuters zveřejnila dokonce “mimořádnou zprávu” o tom, že letadlo se zřítilo nad Indonésií. Agentury AP a Kyodo rovněž informovaly o havárii tohoto letadla, zatímco společnost Qantas nemohla ověřit povahu incidentu, jelikož se nemohla spojit s posádkou.

Média začala vysílat zprávu o nehodě na základě reportáže indonéské televize o “výbuch” na obloze nad ostrovem Batam a o nálezu trosk letadla na zemi. Jeden z diváků o reportáži napsal na svůj twitterový účet se slovy “havárie letadla”. Po Twitteru se tato zpráva začala okamžitě lavinovitě šířit a upoutala pozornost hlavních zpravodajských agentur po celém světě. Na serveru Flickr se objevila fotografie jasně zobrazující logo společnosti Qantas na části krytu motoru. Ačkoliv to nebylo poprvé, kdy soukromá osoba zveřejnila informaci o letecké nehodě, jednalo se o první případ, kdy se na sociálních sítích zvedla vlna sdílení a komentářů o nehodě, ačkoliv dané letadlo bylo ještě ve vzduchu.

Tento případ ilustruje výzvu, s jakou se letecká společnost může potýkat, když musí držet krok s rapidně se šířící zprávou o mimořádné události na sociálních sítích, přičemž sama tato společnost nemá k dispozici relevantní ověřené informace. Po tomto incidentu představila společnost Qantas nový systém monitoringu sociálních médií a

zřídila účet na Twitteru, na kterém uveřejňuje aktuální informace o dění ve společnosti. Stejně tak byl zřízen online news room, kde společnost Qantas odpovídá a reaguje na všechny zprávy týkající se jejího provozu.

- **Červen 2013, Boeing 777, společnost Asiana**

Letecké společnosti by měly být připraveny monitorovat sociální média a rychle reagovat na uveřejněné zprávy a to nepřetržitě 24 hodin denně. Příkladem může být havárie boeingu 777 společnosti Asiana v červnu 2013, kdy toto letadlo havarovalo na přistávací dráze. Tři lidé přišli o život, zraněných bylo 180. Cestující, která čekala na svůj let v letištním terminálu, vyfotila havárii na svůj mobilní telefon a umístila ji na twitterový účet ani ne minutu po havárii. Přeživší havárie brzo dodali logo společnosti a během třiceti minut se objevilo 44 tisíc tweetů o společnosti Asiana.

K nehodě došlo v 11:28 v sobotu dopoledne v San Francisku, což bylo 3:28 v Soulu, kde společnost Asiana sídlí. Novináři kontaktovali společnost Asiana přes její účet na Twitteru, ale odpověď přišla až více než za hodinu a neobsahovala o nehodě žádné informace, ačkoliv ostatní zdroje informovaly o typu letadla a čísle letu, včetně tweetů od výrobce letadla, z vedení letiště v San Francisku i vyšetřujícího orgánu. (www.nts.gov)

Prioritou společnosti Asiana bylo poskytovat informace tradičním médiím a vydala tiskové prohlášení až za tři hodiny po nehodě. Během následujících 12 hodin vydala společnost pouze čtyři doplňující zprávy na Twitteru. Během těchto prvních 12 hodin po nehodě vydalo vedení sanfranciského letiště 15 zpráv na Twitteru, v nichž informovala cestujících o situaci na letišti. Jelikož webová stránka letiště zkolabovala pod zájmem cestujících, letiště jako alternativní zdroj informací použilo svůj účet na Facebooku. (IATA, 2014)

Havárie letadla společnosti Asiana ukázala, že letecká společnost samotná se musí prezentovat jako důvěryhodný zdroj zásadních informací i přes to, že informace se šíří i z venkovních zdrojů nijak nespojených s leteckou společností.

- **Leden 2014, Airbus 380, Singapore Airlines**

Sociální média mohou být využita jako nástroj, jak uvolnit tlak na tradiční komunikační kanály. Singapore Airlines využili Facebook jako primární komunikační kanál, když jejich Airbus 380 na trase z Londýna do Singapuru musela kvůli poklesu

tlaku na palubě nouzově přistát v ázerbájdžánském Baku v lednu 2014. Letadlo bezpečně přistálo v Baku kolem jedné hodiny ranní, avšak všech 467 cestujících bylo zadržováno v tranzitním prostoru, jelikož pro vstup do země neměli víza. Ze Singapuru pro ně bylo vypraveno náhradní letadlo, to však kvůli vyřizování přeletových a přistávacích povolení přistálo v Baku až v 11 hodin večer. (www.bbc.com)

Mnoho cestujících využilo bezplatné letištní připojení k internetu, aby na své účty na sociálních médiích umístili své dojmy a zážitky, stejně jako své fotky s kyslíkovými maskami nasazenými během klesání.

Singapore Airlines umístili na svůj facebookový účet tři prohlášení a jejich mediální tým reagoval na příspěvky cestujících a následné komentáře na sociálních sítích. Jelikož společnost tyto příspěvky a komentáře monitorovala, byla ve svých prohlášení velmi promptní.

Klíčovým poznatkem z této události bylo, že posádka letadla na zemi v Baku měla být neustále informována o zprávách a domněnkách šířících se po internetu, aby mohla okamžitě ujistit osobně pasažéři o tom, jaká situace nastala a že ji letící posádka měla pod kontrolou. Společnost od té doby stanovila postup, jak informovat provozní složky o zprávách šířících se po internetu v případě incidentu či nehody. Dalším klíčovým poznatkem bylo, že velké média kontaktovala společnost minimálně, jelikož veškeré dostupné informace čerpala z prohlášení společnosti v sociálních médiích a na internetu.

Lysoněk (2015/2016) ve své práci popisuje roli mezinárodních organizací v letecké dopravě a shodně vyzdvihuje podstatu a důležitost právního ukotvení nejen v rámci jednoho státu, ale i pro spolupráci mezi členskými státy a světovým leteckým společenstvím. Konkrétním projevem úkolu je pak především vytváření Standardů a Doporučených postupů.

Václavík (2010/2011) vyzdvihuje bezpečnost a ochranu civilního letectví před nezákonnými zásahy. Neustálý růst spojený i s problémy terorismu a únosy letadel, či jinou trestnou činností v mezinárodním civilním letectví měl za následek přijímání postupem času neustále komplexnější úpravy na tomto poli. Úprava obsažená v této příloze Chicagské úmluvy se vztahuje na všechny dopravní prostředky a letecká zařízení. SARPs jsou zaměřeny hlavně na únosy letadel a sabotáž, přičemž hlavní prioritou je bezpečnost cestujících, posádky, pozemního personálu a veřejnosti. Členské

státy mají povinnost přijímat efektivní bezpečnostní programy. Po útocích ze dne 11.září 2001 byly desátým dodatkem přijaty další různá opatření ohledně mezinárodní spolupráce, opatření týkajících se cestujících a zavazadel, nebo cocpitu (kabiny letadla) pilota a mnohá další opatření.

Během zpracování práce bylo hlavním problémem získání konkrétních relevantních dat. Vzhledem k uvedeným obtížím s dostupností dat je praktická část práce podložena pouze daty jednoho dopravce z Letiště Václava Havla a některé části práce zůstávají v teoretické rovině. I přes tyto obtíže je však možné stanovené hypotézy prokázat, nebo vyvrátit.

11 ZÁVĚR

Každá mimořádná událost (nejen) v civilním letectví je extrémně náročnou zkouškou schopností dotčených jednotlivců a organizací na takovou událost reagovat nejen rychle a efektivně, ale i citlivě ve vztahu ke všem zúčastněným, zejména pak k obětem takových událostí, jejich rodinám či přátelům. Proto je velmi důležité a nutné být na takovou událost připraven v co největší míře, naučit se a nacvičit si, jak v krizové situaci reagovat a postupovat.

Kromě utváření a neustálého procvičování krizových plánů či plánů reakce na krizovou událost, musí být v takových případech kladen silný důraz nejen na výcvik odborné způsobilosti jednotlivých pracovníků, ale také na jejich vzdělání v oblasti krizové komunikace a psychologie. V tomto ohledu je nezbytné, aby letecké společnosti a poskytovatelé leteckých služeb neváhaly investovat prostředky do relevantního vzdělávání a výcviku svých pracovníků, jelikož tak předjímají nejen nevratné poškození své reputace, ale minimalizují tak následky mimořádné události, která jejich organizaci postihla, a urychlí tak možný návrat ke standardnímu fungování své organizace.

12 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ANTUŠÁK, Emil, KOPECKÝ, Zdeněk. Krizový management: Úvod do teorie. Praha 2006. 97 s. ISBN 80-245-0951-2.

Baštecká, B.: Terénní krizová práce, Praha, 2005 ISBN 802470708

BAŠTECKÁ, Bohumila. *Terénní krizová práce: psychosociální intervenční týmy*. Praha: Grada publishing, 2005. ISBN 802470708

Crisis Communications and Social Media: A Best Practise Guide to Communicating in an Emergency, IATA, 2014

Dealing with the News Media after an Aviation Accident, IATA, 2013

Emergency Response Plan, Travel Service a.s., PS-II-TVS-008-10/15, Praha, 2015

KRAUS, Jakub; PLOS, Vladimír; VITTEK, Peter. "Friction Surfaces" of Airport Emergency Plan. *World Academy of Science, Engineering and Technology, International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic and Management Engineering*, 2015, 9.4: p. 1094-1098.

Letištní pohotovostní plán Letiště Praha, LP-RD-001B/2011, Praha, 2014

Manuál SMS Letiště Praha, LP-RD-002A/2011, Praha, 2014

MÍŠOVÁ, J. *Krizový management letiště Kunovice*. 2007. Bakalářská prác. Univerzita Pardubice. Vedoucí práce Doc. RNDr. Petr Linhart, CSc.

PERRY, R. W.; LINDELL, K. Preparedness for emergency response: guidelines for the emergency planning process. *Disasters*, 2003, 27.4: 336-350. ISBN : 978-0-471-92077-9.

PRAŠKO, Ján a kol. Stop traumatickým vzpomínkám. 1. vyd. Praha: Portál, 2003. 184 s. ISBN 80-7178-811-2.

PROCHÁZKOVÁ, D.; ŘÍHA, J. *Krizové řízení. Praha: MV-GŘ HZS ČR, 2004.* ISBN 80-86640-30-2.

RICHTER, R. Komunikace s obyvatelstvem při krizových situacích. 1. vyd. Praha: MV-GŘ HZS ČR, 2009. ISBN 978-80-86640-65-5.

Roudný, R., Linhart, P.: *Krizový management. Univerzita Pardubice, ISBN 8071946745*

ŠPATENKOVÁ, Naděžda a kol. *Krizová intervence pro praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 200 s. ISBN 80-247-0586-9.*

ŠTĚTINA, J. *Medicína katastrof a hromadných neštěstí. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 8071696889*

Úřad pro civilní letectví, Předpis L14, Hlava 9 – Letištní provozní služby, zařízení a instalace, 2013

VYMĚTAL, Š. *Krizová komunikace a komunikace rizika. 1. vyd. Praha: Grada. 2009. ISBN 978-80-247-2510-9.*

Zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů

ZUZÁK, R. *Krizové řízení podniku-2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing as, 2009. ISBN 9788024731568*

ZUZÁK, Roman; KÖNIGOVÁ, Martina. *Krizové řízení podniku. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha. 2009. ISBN: 978-80-247-3156-8*

Internetové zdroje

Emergency Planning and Response for Airports and GSPs (Classroom, 5 days). *IATA.org* [online]. [cit. 2016-05-05]. Dostupné z: <http://www.iata.org/training/courses/Pages/airport-emergency-planning-tapp12.aspx>

MVCR [online]. 2009 [cit. 2016-03-31]. Dostupný z [www:
http://www.mvcr.cz/clanek/pojmy-krizove-rizeni.aspx](http://www.mvcr.cz/clanek/pojmy-krizove-rizeni.aspx)

Singapore Airlines A380 plane in emergency landing. *BBC NEWS* [online]. London, 2014 [cit. 2016-05-05]. Dostupné z: <http://www.bbc.com/news/business-25618122>

UPGRADED QANTAS A330 TAKES OFF FOR SINGAPORE. *Qantas* [online]. MELBOURNE & SINGAPORE, 2015 [cit. 2016-05-05]. Dostupné z: <http://www.qantasnewsroom.com.au/media-releases/upgraded-qantas-a330-takes-off-for-singapore/>

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf 5 Přehled letů do Egypta.....	54
Graf 6 Přehled letů do Tuniska.....	55
Graf 7 Přehled letů do Turecka.....	55
Graf 8 Počet letů na letišti Sharm El Sheikh-Egypt.....	56
Tabulka 1 Meziroční vývoj počtu cestujících na Letišti Václava Havla v Praze.....	56

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č.1 Souhlas s uveřejněním dat.....	68
---	----

V Praze, dne 23.3. 2016

Tímto uděluji Petře Hulcové souhlas se zpracováním datových záznamů o letech operovaných leteckou společností Travel Service a.s. v letech 2014 – 2016 pro potřeby výzkumu při vypracování bakalářské práce na téma *Význam krizových center při mimořádných událostech v civilním letectví*.

Tomáš Hlaváček


TRAVEL SERVICE, a.s.
K Letišti 30/1068/30, 160 08 Praha 6
Česká republika
P.O. BOX 119
IČO: 856 63 135, DIČ: CZ25663135



Operations Control Centre

Travel Service, a.s.

K Letišti 30/1068, 160 08 Praha 6

T +420 220 11 6089 | ops@travelservice.aero