Krizová komunikace vlády ČR během pandemie covid-19 v roce 2020

Bc. Jaroslav Želízko

Diplomová práce
2021

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	**Bc. Jaroslav Želízko**
Osobní číslo:	**K19516**
Studijní program:	**N7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor:	**Marketingové komunikace**
Forma studia:	**Kombinovaná**
Téma práce:	**Krizová komunikace Vlády ČR během pandemie COVID-19 v roce 2020**

Zásady pro vypracování

1. V teoretické části zpracujte teoretická východiska krizové komunikace, politické komunikace a politického marketingu.
2. Stanovte hlavní cíl práce, formulujte výzkumné otázky a vyberte vhodné metody výzkumu.
3. V praktické části proveďte primární výzkum se zaměřením na komunikaci Vlády ČR spojenou s pandemií COVID-19 v roce 2020.
4. Vyhodnoťte a interpretujte výsledky primárního výzkumu, zodpovězte výzkumné otázky a formulujte relevantní závěry pro projektovou část.
5. Na základě zjištěných poznatků navrhněte manuál krizové vládní komunikace pro případ pandemie.

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

Seznam doporučené literatury:

ANTUŠÁK, Emil, KOPECKÝ, Zdeněk. 2005. *Krizový management: krizová komunikace.* Oeconomica. ISBN 80-245-0945-8.
HALADA, Jan, et. al. 2015. *Marketingová komunikace a public relations: výklad pojmů a teorie oboru.* Karolinum. ISBN 978-80-246-3075-5.
HEJLOVÁ, Denisa. 2015. *Public relations.* Grada. ISBN 978-80-247-5022-4.
JABŁOŃSKI, Andrzej, et. al. 2006. *Politický marketing: úvod do teorie a praxe.* Barrister & Principal. ISBN 80-7364-011-2.
VYMĚTAL, Štěpán. 2009. *Krizová komunikace a komunikace rizika.* Grada. ISBN 978-80-247-2510-9

Vedoucí diplomové práce: **doc. PhDr. Dagmar Weberová, Ph.D., MBA**
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce: **29. ledna 2021**
Termín odevzdání diplomové práce: **16. dubna 2021**

DEKAN
UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
Fakulta multimediálních komunikací

doc. Mgr. Irena Armutidisová
děkanka

Mgr. Josef Kocourek, PhD.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 6. dubna 2021

PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ / DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské/diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že:

- jsem na bakalářské/diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně dne: 16.04.2021

Jméno a příjmení studenta: JAROSLAV ŽELÍZKO .....

podpis studenta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá krizovou komunikací vlády ČR v kontextu pandemie onemocnění covid-19. Práce je rozdělena do tří hlavních částí. Teoretická část shrnuje východiska oborů politické komunikace, politického marketingu a krizové komunikace se zaměřením na oblast veřejné správy. V praktické části je provedena analýza vládní krizové komunikace během koronavirové krize v roce 2020. Vyhodnoceno je vlastní dotazníkové šetření a data ze sekundárního výzkumu. Na základě zjištěných poznatků je v projektové části práce představen manuál krizové komunikace, který zahrnuje soubor doporučení k jednotlivým krokům strukturovaného komunikačního postupu vlády ČR v případě pandemického onemocnění.

Klíčová slova: krizová komunikace, krizové řízení, krize, koronavirus, covid-19, vláda ČR, pandemie, politická komunikace, public relations

ABSTRACT

This Master´s thesis studies the Czech government´s crisis communication in the context of the COVID-19 pandemic. This work is divided into three main parts. The theoretical section of the work summarizes key aspects of the academic areas of political communication, political marketing, and crisis communication with the focus on public administration. The practical section then goes deeper into analyzing the Czech government´s crisis communication during the coronavirus crisis. The study is limited to the year 2020 and the analysis looks at results of the author´s own conducted survey as well as data from secondary research. The data from the practical section serves as the basis of the project part of the thesis where the author puts forward a manual for crisis communication. The manual includes recommendations on structured crisis communication for the Czech government in a pandemic disease context.

Keywords: crisis communication, crisis management, crisis, coronavirus, COVID-19, The Government of the Czech Republic, pandemic, political communication, public relations

Rád bych touto cestou poděkoval doc. PhDr. Dagmar Weberové. Ph.D., MBA za vedení mé diplomové práce, cenné rady a užitečné připomínky.

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

OBSAH

ÚVOD **10**
I TEORETICKÁ ČÁST **11**
1 POLITICKÁ KOMUNIKACE A POLITICKÝ MARKETING **12**
1.1 VYMEZENÍ POJMU POLITICKÁ KOMUNIKACE 12
1.2 AGENDA SETTING V POLITICKÉ KOMUNIKACI 13
1.3 POLITICKÝ MARKETING 14
1.3.1 Definice politického marketingu 14
1.3.2 Marketingový mix 15
1.3.3 Branding v politickém marketingu 17
1.3.4 Permanentní kampaně 17
1.3.5 Personalizace politiky 19
2 KRIZOVÁ KOMUNIKACE **20**
2.1 DEFINICE KRIZE 20
2.2 TYPY KRIZÍ 21
2.3 DEFINICE KRIZOVÉ KOMUNIKACE 22
2.4 ZÁSADY KRIZOVÉ KOMUNIKACE 23
2.5 STRATEGICKÉ POSTUPY V KRIZOVÉ KOMUNIKACI 24
2.5.1 Období před krizí 24
2.5.2 Období během krize 28
2.5.3 Období po krizi 30
2.5.4 Nástroje krizové komunikace 31
2.6 LEGISLATIVNÍ ÚPRAVA KRIZOVÉHO ŘÍZENÍ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ 33
3 CÍL A METODIKA PRÁCE **35**
3.1 CÍL PRÁCE 35
3.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY 35
3.3 VÝZKUMNÉ METODY 35
II PRAKTICKÁ ČÁST **37**
4 PANDEMIE COVID-19 V ROCE 2020 ..... **38**
4.1 OBSAHOVÁ ANALÝZA KRIZOVÉ KOMUNIKACE VLÁDY ČR 38
4.1.1 Období před rozšířením onemocnění (leden – únor 2020) 38
4.1.2 Období první vlny pandemie (březen – červen 2020) 39
4.1.3 Období klidu (červen – srpen 2020) 45
4.1.4 Období druhé vlny pandemie (září – konec roku 2020) 46
4.1.5 Shrnutí vládní komunikace 50
4.2 VÝZKUM AGENTURY MEDIAN PRO ČESKÝ ROZHLAS 51
4.2.1 Struktura výzkumu 51
4.2.2 Postoj české veřejnosti ke krizovým opatřením 52

4.2.3 Postoj české veřejnosti k očkování proti onemocnění covid-19 54
4.2.4 Setkávání s blízkými během vánočních svátků 55
4.3 VLASTNÍ PRIMÁRNÍ VÝZKUM 56
4.3.1 Struktura výzkumu 56
4.3.2 Voličské preference 57
4.3.3 Zdroje informací o krizových opatřeních 58
4.3.4 Srozumitelnost vládních opatření 59
4.3.5 Důvěra ve vládu ČR v rozhodování o krizových opatřeních 60
4.3.6 Vnímání nebezpečí spojeného s pandemií a spolupráce mezi obyvateli ČR 60
5 ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK 64
5.1 VO1: ZVOLILA VLÁDA ČR V ROCE 2020 EFEKTIVNÍ STRATEGICKÝ POSTUP V KRIZOVÉ KOMUNIKACI? 64
5.1.1 Komunikace bezpečnostních opatření 64
5.1.2 Motivace a podporování veřejnosti 66
5.1.3 Shrnutí poznatků 67
5.2 VO2: JAKÝ POSTOJ MĚLA ČESKÁ SPOLEČNOST K VLÁDNÍM KRIZOVÝM OPATŘENÍM PŘED KONCEM ROKU 2020? 67
5.3 VO3: OVLIVNILA KORONAVIROVÁ KRIZE VOLIČSKÉ PREFERENCE ČESKÉ VEŘEJNOSTI VE VZTAHU K VLÁDNOUCÍM POLITICKÝM STRANÁM? 67
6 VÝCHODISKA PRO PROJEKTOVOU ČÁST 69
III PROJEKTOVÁ ČÁST 70
7 MANUÁL KRIZOVÉ VLÁDNÍ KOMUNIKACE PRO PŘÍPAD PANDEMIE 71
7.1 PANDEMIE JAKO KRIZOVÁ SITUACE 71
7.1.1 Definice pandemie 71
7.2 CÍLE MANUÁLU KRIZOVÉ KOMUNIKACE 71
7.2.1 Aplikace manuálu krizové komunikace 71
7.3 DEFINICE KLÍČOVÝCH STAKEHOLDERŮ 72
7.4 STANOVENÍ STRATEGICKÉHO POSTUPU 73
7.5 PŘÍPRAVNÁ FÁZE 73
7.5.1 Konstantní shromažďování informací a jejich analýza 74
7.5.2 Rozdělení kompetencí a komunikačních rolí 74
7.6 STANOVENÍ KRIZOVÉHO KOMUNIKAČNÍHO PLÁNU 76
7.6.1 Fáze před krizí 77
7.6.2 Fáze během krize 77
7.6.3 Fáze po krizi 79
7.7 KOMUNIKAČNÍ ZÁSADY 79
7.8 SPECIFICKÉ NÁSTROJE KRIZOVÉ KOMUNIKACE PRO PŘÍPAD PANDEMIE 80
7.9 RIZIKA A LIMITY KRIZOVÉ KOMUNIKACE 80

ZÁVĚR **82**
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY **83**
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK **92**
SEZNAM OBRÁZKŮ **93**
SEZNAM TABULEK **94**
SEZNAM GRAFŮ **95**
SEZNAM PŘÍLOH **96**

ÚVOD

V prvním čtvrtletí roku 2020 propukla celosvětová pandemie onemocnění covid-19 způsobeného koronavirem SARS-CoV-2. Jednalo se o neznámý druh viru, který vyvolal nebývalý zájem médií i široké veřejnosti. Státy po celém světě, včetně České republiky, se snažily prostřednictvím restriktivních krizových opatření zabránit šíření viru, a ochránit tak své obyvatele před možnou nákazou. Postupem času však pandemie začala pro jednotlivé státy představovat riziko nejen zdravotní, ale i ekonomické a sociální. Z původně zdravotní krize se tak stala komplexní krizová situace, která se začala prolínat do běžného chodu života obyvatel i ekonomiky více, než se předpokládalo.

Vládnoucí politické strany, namísto plnění předvolebních slibů a politických programů, řešily naléhavé otázky spojené s pandemií. Politika tak šla do ústraní a zastínilo ji vyhlašování nepopulárních restriktivních opatření. Způsob, jakým se vládní strany vyrovnávaly s řešením pandemické krize, tak často ovlivnil i postoj veřejnosti vůči jejím představitelům. Opoziční strany měly ideální příležitost poukázat na vládní chyby, a ovlivnit tak voličské preference.

Předložená diplomová práce se věnuje krizovému řízení ze strany vlády ČR během pandemie covid-19 v roce 2020. Předmětem zkoumání je komunikační strategie instituce a její efektivita. Téma bylo autorem práce zvoleno proto, že je aktuální, často diskutované, avšak v kontextu krizové komunikace nevšední. Cílem práce je provést případovou studii krizové vládní komunikace a na jejím základě vyhotovit manuál krizové komunikace pro případ pandemie. Práce se skládá ze tří částí, a to části teoretické, praktické a projektové. Představena jsou teoretická východiska krizové komunikace, politické komunikace a politického marketingu. Prostřednictvím analýzy a výzkumného šetření je vyhodnocena efektivita krizové vládní komunikace a její vliv na voličské preference. V projektové části je představen manuál krizové komunikace, který vychází z teoretických základů oboru a poznatků získaných případovou studií.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 POLITICKÁ KOMUNIKACE A POLITICKÝ MARKETING

Politické rozhodovací procesy přitahují pozornost široké veřejnosti. Vzhledem k dopadu politických rozhodnutí na běžný život většiny obyvatel se o politickou komunikaci zajímá nejen veřejnost odborná, ale i laická. Političtí činitelé tak musí, pokud chtějí v očích veřejnosti uspět, věnovat způsobu předávání informací dostatečnou pozornost. V následující kapitole budou představeny základy oborů politické komunikace a politického marketingu se zaměřením na vybrané oblasti, kterých bude využito jako teoretických východisek pro praktickou a projektovou část diplomové práce.

1.1 Vymezení pojmu politická komunikace

S výkladem termínu politická komunikace se z teoretického hlediska setkáváme v publikacích zaměřených na oblast vědních disciplín politologie, mediálních studií a marketingu. Pro správné pochopení důležitosti role politické komunikace v současné společnosti je potřeba termínu porozumět z pohledu všech zmiňovaných oborů.

Prorok a Lisa (2003, s. 59) z politologického pohledu označují politickou komunikaci za výměnu informací, jejímž předmětem jsou potřeby a zájmy jednotlivých sociálních skupin, a jejich reprezentací. Komunikace politických rozhodnutí může předpokládat dominanci jedné z komunikačních stran a nutnost akceptace informací ze strany druhé, s předpokladem udělení sankcí v případě nerespektování rozhodnutí. Nejedná se tak vždy o kompromis vzešlý z komunikace dvou rovných subjektů.

Odborník na média a žurnalistiku Jirák (2000, s. 8–9) představuje politickou komunikaci jako komunikační proces, který je přednostně spojený s mezilidskou, verbální a masovou komunikací. Provázanost politické komunikace a masových médií je *„těsná, komplexní a vzájemná, a přitom nesamozřejmá, konfliktní – a hlavně nutná.“* Vztah mezi politickou a masovou komunikací je často zkoumán také z pohledu vlivu médií na politické rozhodování v kontextu agenda setting (viz kapitola Agenda setting v politické komunikaci).

V marketingovém pojetí je politická komunikace nejčastěji řazena do oboru public relations, kdy politický subjekt pomocí specifických technik a nástrojů aktivně tvoří a udržuje vztahy se svým okolím. Vytváří činnosti, pomocí kterých aktivně zjišťuje postoje veřejnosti a snaží se je programově ovlivňovat. Dochází tak k obousměrné komunikaci, tedy informování veřejnosti a současně získávání zpětné vazby. Cílem politické komunikace je dosáhnout souhlasu veřejnosti (Halada et. al., 2016, s. 76).

Na základě výše uvedených informací je zřejmé, že politická komunikace je nepostradatelným prvkem efektivního fungování vztahu politická strana (nebo vláda) – veřejnost. Pokud chce politický subjekt ovlivnit chování veřejnosti, potřebuje ji o svém záměru informovat, a ideálně i přesvědčit. Při tak široké cílové skupině recipientů si je potřeba uvědomit, že každý využívá k získávání informací jiných kanálů a sleduje je s rozdílnou intenzitou. K co nejširšímu zásahu veřejnosti je tak potřeba využít prostředníka – médií, a to jak tradičních (tisk, rozhlas, televize), tak digitálních. Komunikace s médii může zajistit efektivní a rychlé předání informace masovému publiku, představuje však i hrozbu nežádoucí formy interpretace či vzájemných konfliktů. S využitím nástrojů a principů public relations je možné dosáhnout výrazně vyšší efektivity politické komunikace. Dlouhodobým udržováním vztahů s veřejností založeném na naslouchání a obousměrné komunikaci získá politický subjekt potřebné znalosti k tomu, aby informace formuloval v takové podobě, ve které budou pro veřejnost co nejvíce srozumitelné, jasné, důvěryhodné, a tedy více přesvědčivé a akceptovatelné.

Politickou komunikaci lze tedy definovat jako dlouhodobý proces předávání informací od politického subjektu k veřejnosti, který zvyšuje svoji efektivitu s poznáváním zpětné vazby a postojů ze strany recipientů.

1.2 Agenda setting v politické komunikaci

Pojem agenda setting můžeme do českého jazyka přeložit jako nastolování agendy. Termín je nejčastěji spojován s médii. Jedná se o upřednostňování vybraných témat na úkor témat jiných, v jehož důsledku jsou ovlivněny preference konzumentů médií. Veřejnost tak určitá témata vnímá jako důležitější, zabývá se jimi detailněji a věnuje jim více času. Média nemohou informovat o veškerém dění rovnocennou měrou, a svým výběrem tak nastolují to, o čem bude veřejnost přemýšlet (Halada et. al., 2016, s. 18).

Kolektiv katedry marketingové komunikace Univerzity Karlovy v Praze (Halada et. al., 2016, s. 18–19) rozlišuje tři základní segmenty agenda setting:

- *„mediální agendu, tj. témata a intenzitu jejich výskytu v mediálních obsazích;*
- *veřejnou agendu, témata a vnímání jejich důležitosti v rámci široké veřejnosti, většinou se měří výzkumy veřejného mínění;*
- *politickou agendu jako výsledek mediální a veřejné agendy, měřeno prostřednictvím politických akcí, např. návrhy zákona.“*

Důležité je upozornit, že média samotná témata nevytváří, avšak umožňují jejich rychlé šíření a mají prostor je upravovat (Němec, 1999, s. 35). Nepředstavují tak již pouze tzv. „hlídací psy“ demokracie, ale účastní se stanovování politické agendy a utváření politické reality. Aktivně tak mají možnost přetvářet politiku, aniž by nesla politickou odpovědnost (Hloušek et. al., 2011, s. 248).

1.3 Politický marketing

Politický marketing je průřezovým oborem spojujícím praktickou politiku s teoretickými přístupy. V rámci politického marketingu se setkávají marketingové a komunikační teorie, politické soutěže a technologické pokroky. Představuje tak směsici, jejímž výstupům čelí běžný občan každý den (Rosůlek, 2009, s. 86).

1.3.1 Definice politického marketingu

V roce 1956 jako první definoval politický marketing americký politolog Stanley Kelley ve své studii Professional Public Relations and Political Power (Institut politického marketingu, 2013). Od tohoto roku se k politickému marketingu začali vyjadřovat i další odborníci, proto existuje celá řada definic. Německý marketér Hennenberg (2002, s. 103) označuje politický marketing za snahu vytvořit, udržet a zesílit vztah s voličem v dlouhodobém horizontu. Tímto způsobem má být přinesen užitek jak společnosti, tak politickým stranám. Má docházet k souladu cílů individuálního politického aktéra i politických organizací. Předpokladem k tomu je vzájemná výměna slibů a jejich dodržování.

Politický marketing je možné chápat jako interdisciplinární vědu, která vychází z marketingu ekonomického. Definice obecného marketingu dle nejznámější autority v oboru marketingu Philipa Kotlera (2004, s. 30) říká, že se jedná o *„společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím jednotlivci a skupiny uspokojují své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot.“* V rámci ekonomického marketingu jde o spotřebitelské zboží, prodejce a kupující. V politickém marketingu jsou tyto subjekty nahrazeny idejemi, politickými kandidáty a voliči (Rosůlek, 2009, s. 86). Politický marketing lze tedy na základě výše uvedených informací charakterizovat jako proces, prostřednictvím kterého jsou političtí kandidáti a politické ideje nasměrováni na

voliče takovým způsobem, aby uspokojili jejich politické potřeby. Tímto způsobem je následně získána podpora pro daného politického kandidáta a dané ideje.

1.3.2 Marketingový mix

Marketingový mix je soubor nástrojů, které by měly napomoci dosáhnout stanovených marketingových cílů. V základním pojetí jej tvoří čtyři prvky – tzv. 4P: produkt, cena, propagace a distribuce, které se navzájem doplňují (Jakubíková, 2012, s. 186). V rámci politického marketingu dochází ke specifickému výkladu jednotlivých dílčích složek marketingového mixu.

Tabulka 1 Prvky ekonomického a politického marketingu

Ekonomický marketing		Politický marketing
Produkt	Veřejné osoby (např. politici), skupiny, politické projekty, ideje	
Cena	Společenská podpora	
Propagace	Propagační a prezentační techniky	
Distribuce	Schopnost proniknout k občanovi prostřednictvím politické kampaně	

Zdroj: Jabloński, 2006

Produkt

Teoretické přístupy k otázce, co představuje produkt v politickém marketingu, se různí, avšak nejčastěji je utvářen na základě politické poptávky. Produktem politického marketingu se tak stává nabídka. Samotnému definování nabídky však předchází průzkum trhu a jeho segmentace. Respondenti jsou rozděleni do skupin s použitím různých statistických technik podle jejich podobnosti, nebo naopak rozdílů s respondenty v jiných skupinách. Cílem segmentace voličů je pochopení a vyhodnocení jejich potřeb. Na základě zjištěných dat se utváří cílená nabídka. Politická nabídka může být tvořena veřejně činnou osobností a jejími názory a idejemi (např. kandidát na prezidenta), případně se jedná o celé politické skupiny a projekty (např. v podobě formulovaných politických programů) (Jabloński, 2006; Štědroň et. al., 2013).

Cena

V rámci politického marketingu není cena tak jednoduše určitelná jako v případě hmotného zboží. Stejně jako definice politického marketingu tak i definice ceny se liší dle různých autorů, např. Jabloński (2006, s. 77) uvádí, že v politickém marketingu představuje cena jakousi společenskou podporu. Za cenu tak můžeme považovat hlas, který volič odevzdá ve prospěch kandidáta.

Propagace

Na vytvoření efektivní marketingové komunikace politického produktu je v současné době kladen vysoký důraz. Marketingové plánování se zaměřuje na identifikaci a vytvoření konkurenční výhody. V případě politiky je cílem zjistit, jak získat a udržet si veřejnou podporu danému kandidátovi nebo volebnímu programu. Kandidát se snaží rozvinout platformu, která odpovídá relevantním problémům pro jeho voliče nebo i pro voliče z jiných skupin, jež nejsou příliš ideologicky vzdálené (Štědroň et. al., 2013). Jakmile jsou definovány cíle a parametry kampaně, je možné vybrat vhodný nástroj komunikačního mixu. Mezi základní nástroje marketingové komunikace patří:

- reklama,
- přímý marketing,
- podpora prodeje,
- public relations,
- osobní prodej.

Distribuce

V politickém marketingu je distribuce vnímána jako schopnost proniknout prostřednictvím volební kampaně k občanovi, tedy způsob, jak produkt nabízet (Matušková, 2010, s. 56). Projevuje se zde nejen role samotného kandidáta, ale i členské základny a sítí dobrovolníků. Metody, které se zde využívají, jsou často stejné jako v případě propagace.

1.3.3 Branding v politickém marketingu

K porozumění postavení brandu (značky) v prostředí politického marketingu je potřeba nejprve termín definovat. Kotler (2007, s. 626) značku představuje jako název, termín, znak (logo), symbol, design či jako kombinaci těchto prvků, čímž je umožněno rozpoznat výrobce či prodejce služby nebo výrobku. Keller (2007, s. 39) upozorňuje na význam, který může značka naplňovat, a na vztah mezi značkou a spotřebitelem pohlíží jako na jistý svazek či pakt. Svoji loajalitu spotřebitelé vyměňují za závazek značky, že *„se bude chovat určitým způsobem, poskytne jim užitek stálým výkonem výrobku a jeho přiměřenou cenou, komunikací a distribučními programy.“* Keller dále uvádí, že spotřebitelé mohou prostřednictvím značek vytvářet svoji vlastní image. Spotřeba produktů určité značky může být prostředkem, jak vyjádřit okolí, či sami sobě, jakou osobností jsme či chceme být. Z uvedených definic je zřejmé, že značka není jen vizuální záležitostí, nýbrž představuje soubor specifických hodnot a povahových rysů, které v očích spotřebitelů vytváří určitá očekávání.

Termín branding vyjadřuje aktivitu společnosti či politického uskupení, která souvisí s tvorbou a podporou image daného subjektu v mysli spotřebitelů (zákazníků, voličů). Cílem je odlišit vlastní produkt od ostatních produktů v očích spotřebitelů (Kubáček, 2012, s. 11).

Adolphsen (2009, s. 5–6) v politickém kontextu shledává důležité tři základní charakteristické vlastnosti brandingu. Jako první uvádí emocionální a hodnotovou komunikaci, jejímž prostřednictvím je budována emociální a hodnotová image značky, která ji odlišuje od konkurence. Druhou charakteristikou je multikanálová orientace. Značka si udržuje kompaktní obraz, přestože se její komunikace odehrává v komplikovaném mediálním prostředí a prochází odlišnými informačními kanály (televize, tisk, sociální sítě aj.). Třetí charakteristika vystihuje vytváření důvěry. Značka komunikuje spotřebitelům (voličům) sliby (závazky), které mají za cíl vyvolat očekávání a důvěru.

Prostřednictvím brandingu tak politické strany či politici samotní získávají loajalitu ze strany voličů.

1.3.4 Permanentní kampaně

Permanentní kampaň je druhem politické kampaně, která usiluje o vytvoření vztahu a kontinuální komunikace mezi voličem a politickým aktérem. Účelem takové kampaně není mobilizace k odevzdání hlasů, ale vytvoření příznivého názoru veřejnosti. Tradičně je

připisována vládnoucím subjektům (Eibl, 2012, s. 218). Političtí činitelé v rámci permanentních kampaní neustále usilují o pozornost médií a voličů. Komunikační aktivity se podřizují stanoveným cílům, snaze poukazovat na vlastní kompetence a vymezování se vůči ostatním politickým aktérům. Pro veřejnost je tak složité rozeznat, zda jsou jednotlivé komunikační výstupy politiků součástí centrálně řízené kampaně, či nikoliv (Eibl, 2012, s. 216).

V případě vládnoucích politických stran (či politiků) dochází k rozdílům v intenzitě aktivit spojených s permanentní kampaní. Lze předpokládat, že čím blíže se nacházejí volby, tím bude komunikace intenzivnější. Hypotézu potvrzuje výzkum Tenpase a McCanna, kteří zkoumali výdaje amerických prezidentů na průzkumy a focus groups v letech 1977–2002. Výsledky poukazují na fakt, že se útrata vládnoucích amerických prezidentů zvyšuje úměrně s dobou, která uplynula od jejich zvolení (Tenpas a McCann, 2007, s. 349).

Na intenzitu aktivit spojených s permanentními kampaněmi má vliv také fáze volebního období. V jednotlivých etapách vládnutí se vyvíjí a mění popularita vládnoucích i opozičních politických stran. Šaradín (2007, s. 34) uvádí, že popularita vládnoucích stran bývá nejnižší zpravidla uprostřed volebního období, a právě v tuto chvíli je vedení permanentní kampaně pro vládnoucí politické strany důležitým nástrojem k udržení přízně voličů.

Můžeme si tak povšimnout významných souvislostí mezi permanentními kampaněmi a politickým brandingem. Prostřednictvím permanentní kampaně mohou političtí činitelé budovat svoji image v očích veřejnosti a posilovat politickou stranu či individuálního politického představitele jako brand (značku). Na základě pravidelných průzkumů veřejného mínění znají zájmy veřejnosti a mohou jim tak své rozhodování a komunikaci přizpůsobit.

Permanentní kampaně však mají své limity. Proces vládnutí s sebou přináší nové podmínky, na které se politici musí adaptovat po úspěšné volební kampani a jejich zvolení. Nově mají snazší přístup k médiím a mohou využít zázemí výkonných pracovníků, kteří jsou připraveni pro vládu pracovat. Komunikace vlastních úspěchů a plnění předvolebních slibů by tak měla být za běžných okolností relativně snadno realizovatelná. Překážku k tomu však mohou představovat různé nečekané události, kdy komunikaci vlastních úspěchů zastíní komunikace krizová. Může se jednat o krize v ekonomické oblasti, vojenské spory, přírodní katastrofy či krize sociální nebo zdravotní. Právě pandemie koronaviru v roce 2020 je takové krize příkladem.

Z kritického hlediska se u permanentních kampaní často setkáváme s názorem, že přílišná orientace na plnění voličských přání vede k destrukci koncepční politiky. Vláda tak, namísto ideologie, upřednostňuje budování příznivého veřejného mínění a jejímu rozhodování dominují média prostřednictvím agenda setting (Eibl, 2012, s. 224).

1.3.5 Personalizace politiky

V politické komunikaci, volebních kampaních či v politickém chování obecně si můžeme povšimnout čím dál tím vyššího zaměření na lídry. Voženílková (2017, s. 1) definuje personalizaci politiky jako *„dynamický proces, který je vyjádřen zvýšeným významem individuálních politických aktérů a poklesem významu a zájmu o skupiny (především politické strany).“* Zvyšuje se tak důraz na individuální charakteristiky politiků a voliči následně hlasují pro takové kandidáty, kteří se nejvíce blíží jejich vlastním charakteristikám. Využito je popularity, věrohodnosti a atraktivity známých tváří (Šaradín, 2007, s. 102).

Vlivem personalizace v politice se tak často setkáváme s chováním politiků, které připomíná vystupování mediálních celebrit. Následkem toho v politických bojích často nejde o samotné politické názory a ideje, ale o předvádění politiků v mediálně zajímavých situacích (Hloušek et. al., 2011, s. 249).

2 KRIZOVÁ KOMUNIKACE

Krizovou komunikaci řadíme mezi nástroje oboru public relations (Hejlová, 2017, s. 120). Může jí být vystaven kdokoliv, tedy jak organizace, tak fyzická osoba. V prostředí politiky může krizovým situacím čelit vláda, politická strana (či jiné politické seskupení) i politik jako jedinec. Jednotlivé skupiny se však prolínají, proto kupříkladu dopad individuálních krizových situací politiků obvykle sledujeme i u jejich domovských politických stran. V následující kapitole bude představena disciplína krizové komunikace, její specifika v politickém prostředí i strategické postupy, které je potřeba v krizových situacích následovat.

2.1 Definice krize

Krize je *„situace, v níž je významným způsobem narušena rovnováha mezi základními charakteristikami systému (narušeno je poslání, filosofie, hodnoty, cíle, styl fungování systému) na jedné straně a postojem okolního prostředí k systému na druhé straně.“* (Ministerstvo vnitra České republiky, 2004, cit. podle Stuchlík, 2010, s. 148) Jedná se tedy o událost, jejíž důsledky mohou ohrozit subjekt, který se ocitne uprostřed děje (Antušák, 2009, s. 307). Každá firma či instituce občas krizi čelí, a to na základě dvou druhů původu:

- objektivní reality (přírodní katastrofa, špatné obchodní výsledky, špatná kvalita produktů, neštěstí apod.),
- komunikace (pomluvy, útoky konkurence, negativní obraz apod.) (Hejlová, 2017, s. 168).

Krize bývají často pozdě identifikovány a jsou překvapivé. V jejich počátcích schází informace o předmětu krize, jeho příčinách a průběhu. Vlivem tlaku médií je potřeba řešit mnoho problémů souběžně a není prostor k sestavení strategie, jak se s krizí vypořádat (Stuchlík, 2010).

Mimořádné události s sebou přinášejí řadu problémů, se kterými se jednotliví aktéři musí vypořádat. Problémy však často nepřináší jen krizová situace samotná, ale vytvářejí se také z důvodu nedostatečného pochopení toho, co se stalo, či nepochopení zúčastněných osob a jejich potřeb. Krize zahrnuje mnoho účastníků, mezi ně patří zasažené osoby včetně jejich blízkých, zasahující složky, autority a organizace, média na lokální i globální úrovni či dobrovolníci. Každý z aktérů může dění vnímat vlastním pohledem a určovat si tak sám rozsah krize, její povahu a dopady. Rozhodující autority musí být dobře informovány

o jednotlivých účastnících, jejich znalostech a způsobech vnímání situace (Vymětal, 2009, s. 10).

2.2 Typy krizí

Rozdělení krizí do skupin dle společných prvků se věnuje řada teoretiků krizového managementu, public relations i jiných vědních oborů. Krize mohou mít mnoho specifických podob a je velice obtížné definovat jejich jasnou typologii. Autoři se však nejčastěji uchylují k rozdělení typologie dle kritérií původu a povahy krize či její předvídatelnosti.

Westphalen a Piñuel (1993, s. 89–91) dělí krizové situace z pohledu povahy události. Dle společné teorie autorů mohou být krize objektivní, či subjektivní; technické, nebo politické; vnitřní, nebo vnější. Za objektivní krize se považují takové události, které jsou doložitelné faktickými důkazy a je zcela zřejmé, že se dějí. Příkladem objektivní krize může být válka, politické změny či zaměstnanecká stávka. Subjektivní krize naopak způsobují fámy či sporná prohlášení, která nejsou jasně ověřitelná. Technické krize mají povahu nenadálé události způsobené technickým problémem spojeným s provozním rizikem, například nehoda jaderné elektrárny či letecká katastrofa. Politické krize jsou vyvolané názorem jednotlivce či skupiny lidí, příkladem může být politické rozhodnutí. Vnitřní krize nejprve ohrozí vnitřní prostředí subjektu a jeho soudržnost, až následně se projeví ve vztahu k okolí. Vnější krize naopak poškodí pohled veřejnosti na daný subjekt, následkem toho je ohroženo i vnitřní prostředí.

Rojas a Isaac (2003, s. 138) rozdělují krize do několika skupin podle jejich původu. Jednotlivé typy krizí definují následovně, a to včetně konkrétních příkladů:

- přírodní pohromy (povodně či zemětřesení),
- zdravotní krize (epidemie, otravy způsobené závadnými potravinami),
- politické a společenské konflikty (neshody uvnitř politických seskupení, protestní demonstrace),
- nehody (požáry, dopravní nehody),
- krize kriminální povahy (únosy, vraždy),
- krize způsobené konfliktem se zákonem (plagiátorství, rasová diskriminace),
- produktové krize (výrobní defekty, závadné složení),

- informační útoky (viry, napadení hackery).

Bystrov (2006, s. 54) ve své publikaci zmiňuje typologii krizí představenou trojicí autorů Cutlip, Center a Broom, kteří za hlavní kritérium považují předvídatelnost krize. První kategorií jsou neočekávané krize, které představují pro daný subjekt největší hrozbu. Jakmile nastanou, již není čas se na ně po komunikační stránce připravit. Příkladem může být přírodní katastrofa. Druhou skupinou jsou postupně se objevující krize. V takovém případě zbývá čas na částečnou přípravu, pokud je krize včas zaznamenána, hrozí však její rychlé vyvrcholení. Jako příklad lze uvést nespokojenost zaměstnanců uvnitř společnosti. Třetí a konečně poslední skupinou jsou trvalé krize. Krizím tohoto typu je nutno čelit dlouhodobě a velice náročně se ukončují. Často je představují spekulace či fámy šířící se mezi veřejností.

2.3 Definice krizové komunikace

Za krizovou komunikaci označujeme specifickou formu sociální komunikace, která je nástrojem krizového řízení (Antušák, 2009, s. 307). Jedná se o *„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)

Cílem krizové komunikace je zprostředkování relevantních, správných, důvěryhodných a plnohodnotných informací médiím i veřejnosti, které se týkají postupu řešení krizové situace. Mezi aspekty, na které je potřeba se při mimořádných situacích zaměřit, patří obsah, forma, vytváření důvěry, otázky vnímání rizika a možná úskalí (Šín, 2017, s. 292).

Krizovou komunikaci lze vymezit ze tří perspektiv:

- interní komunikace (uvnitř organizace),
- externí komunikace (vnější vztahy organizace),
- komunikace příslušníků zasahujících složek s jednotlivci a skupinami (veřejností zasaženou mimořádnou událostí) (Vymětal, 2009, s. 10).

Antušák a Kopecký (2005, s. 25) označují předmět krizové komunikace jako sdělování informací třem základním skupinám:

- zaměstnancům, podřízeným a jiným fyzickým či právnickým osobám, které jsou věcně zainteresované,
- veřejnosti, médiím, odborníkům,

- mezi orgány a prvky systému řízení dané krize uvnitř tohoto systému.

Komunikovat je tak potřeba k velice širokému publiku, ačkoliv primární cílovou skupinu krizové komunikace tvoří veřejnost a média. Setkáváme se zde s jedním ze základních principů public relations, a to s teorií stakeholderů Roberta Edwarda Freemana. Za stakeholdery můžeme označit všechny skupiny, jichž by se mohly důsledky komunikace či působení organizace, v případě této diplomové práce důsledky komunikace či působení vlády, dotknout (Hejlová, 2015, s. 116).

2.4 Zásady krizové komunikace

Zásady krizové komunikace definuje nejen řada autorů zabývajících se problematikou marketingové komunikace a public relations, ale i některé mezinárodní světové organizace. Šín (2017, s. 292) při jejich definování vychází z doporučení Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj (OECD) a zásady vymezuje následovně:

- *„akceptování veřejnosti jako legitimního partnera;*
- *plánování procesu komunikace a jeho vyhodnocování;*
- *aktivní naslouchání;*
- *čestnost, upřímnost, otevřenost;*
- *spolupráce s důvěryhodnými partnery a vzájemná koordinace aktivit;*
- *vstřícnost k potřebám médií;*
- *jasná, srozumitelná a empatická komunikace.“*

Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj (OECD) vydala také v roce 2002 směrnici pro krizovou komunikaci při řízení chemických rizik, která vychází ze zkušeností mnoha institucí a její obsah je aplikovatelný v široké škále krizových situací. Vymětal (2009, s. 31) z uvedené směrnice vybírá tři základní obecně aplikovatelné okruhy vlastností, které by měla zahrnovat efektivní krizová komunikace. Jsou jimi:

- zvyšování povědomí o základech hodnocení rizik, a to včetně způsobů, kterými jsou stanovovány priority (např. definování rozdílu mezi rizikem a nebezpečím, odhadování dlouhodobých dopadů),
- zvyšování důvěry v instituce, které jsou zodpovědné za informování,

- adaptování komunikace s ohledem na kulturní odlišnosti a diverzitu zájmů jednotlivých účastníků.

Krizová komunikace spojená se situacemi, kdy se lidé mohou cítit v ohrožení, a to kupříkladu právě v ohrožení na zdraví z důvodu pandemie onemocnění, s sebou nese jistá specifika, která je potřeba při přípravě krizových scénářů zohlednit. Vymětal (2009, s. 147) definuje několik základních oblastí, kterých je potřeba se v krizové komunikaci související se zdravotnictvím dotknout, a to:

- *„poskytovat nejpotřebnější informace,*
- *motivovat vhodné postupy a podporu na straně veřejnosti,*
- *podporovat atmosféru zvládání,*
- *posilovat spolupráci a vzájemnou pomoc,*
- *snižovat úzkost a jiné negativní emoce,*
- *pomáhat zachraňovat životy.*

2.5 Strategické postupy v krizové komunikaci

K dosažení kvalitní krizové komunikace je zapotřebí plánovat, pracovat se specifickými komunikačními nástroji, vytvořit efektivní komunikační strategii a budovat důvěru (Vymětal, 2009, s. 121). V následující kapitole budou představeny základní strategické postupy, které jsou využitelné při široké škále krizových komunikací, s rozdělením do tří základních skupin – období před krizí, období během krize, období po krizi.

2.5.1 Období před krizí

Antušák a Kopecký (2005, s. 27) uvádějí jako jedno za základních pravidel krizové komunikace nutnost přípravy krizového scénáře. Součástí každé krizové strategie musí být dobře fungující systém krizové komunikace, a aby bylo možné takového systému využít, je potřeba mít předem připravený krizový scénář. K tomu je potřeba znát nejen rizika, která mohou vzejít z působení daného subjektu, ale také všechna publika, jež mají vůči subjektu informační potřebu.

Definování a segmentace cílových publik

K definování a segmentaci cílových publik může dopomoci dříve představená Freemanova teorie stakeholderů. Odpovědné autority, které řídí krizovou komunikaci, musí zohlednit

informační potřeby a zájmy všech skupin, jichž se jejich působení dotýká. Hejlová (2015, s. 177) představuje techniku stakeholder mapping nebo také stakeholder analysis. Prostřednictvím čtyř základních kroků lze provést analýzu vlivu a impaktu jednotlivých stakeholderů a současně navrhnout formu řízení vztahů s nimi. Zmiňované čtyři kroky představují:

- *„určení klíčových stakeholderů;*
- *analýza jejich vlivu a impaktu, určení názorových vůdců;*
- *návrh komunikačního plánu se stakeholdery, identifikování jejich priority, frekvence a nástrojů;*
- *zapojení stakeholderů do komunikace, zpětná vazba, evaluace.“*

Jakubíková (2009, s. 131) označuje stakeholdery jako tzv. zainteresované osoby. Ty mají různá očekávání, která se vzájemně liší. Zainteresované osoby a jejich očekávání v prostředí podniků lze rozdělit následovně:

- zaměstnanci – očekávají finanční odměnu, jistotu a uspokojení z práce,
- majitelé podniku – chtějí, aby podnik prosperoval, rozvíjel se a ekonomicky expandoval,
- akcionáři – předmětem jejich zájmu je růst kapitálu a dividend,
- dodavatelé – požadují pravidelné úhrady dodávek,
- zákazníci či spotřebitelé – mají zájem o kvalitu, hodnotu a jedinečnost,
- státní orgány – očekávají příjem ve formě daní a pozitivní vliv na zaměstnanost populace,
- manažeři – ocení prestiž podniku a s tím spojenou hrdost (uznání),
- menšiny – hledí na absenci diskriminace v zaměstnání,
- věřitelé – požadují včasné úhrady a bezpečnost vkladů,
- obce – s působením podniku na jejich území očekávají pozitivní vliv na zaměstnanost, příjmy z daní, sponzoring,
- společenské a politické skupiny – chtějí podporu svých zájmů,
- konkurenti – očekávají rozdělení trhu či specializaci,

- obchodní a průmyslové svazy – poptávají aktivní zapojení firmy do oblastí, které ovlivňují fungování daného sektoru (např. vyjádření k návrhům zákonů) (Jakubíková, 2009, s. 132).

V nepodnikatelském prostředí nelze klíčové stakeholdery definovat tak snadno. Čepelka (et. al., 1997, s. 41–42) vysvětluje zainteresované osoby ve veřejném prostředí na základě příkladu městského úřadu. Segmenty definuje následovně:

- občané s bydlištěm v obci – je potřeba se o ně starat, představují voliče zastupitelů obce,
- podnikatelské subjekty působící v rámci obce – přinášejí pracovní příležitosti, daňové odvody a přispívají k zaměstnanosti,
- vlastníci pozemků a nemovitostí v lokalitě – platí daně a přinášejí další investice,
- občané okolního spádového území – využívají městskou infrastrukturu a služby,
- návštěvníci a turisté – potřebují informace a důvody k návštěvě,
- potenciální investoři a banky – mohou ovlivnit ekonomický život města,
- zájemci o nákup nemovitostí – představují možný zdroj příjmů a investic,
- podnikatelské a profesní svazy sídlící na daném území – poskytují odborný názor,
- ostatní orgány státní správy – vykonávají zákonem stanovenou činnost,
- místní sdělovací prostředky – komunikační prostředník,
- zájmové skupiny a občanská sdružení,
- zaměstnanci daného úřadu a jejich rodinní příslušníci,
- zastupitelstvo.

Definici a segmentaci cílových publik krizové komunikace předchází důkladná analýza všech zainteresovaných skupin a jejich očekávání. Ačkoliv se segmenty stakeholderů v soukromém a veřejném prostředí liší, cíl procesu jejich určení je stejný – nalézt všechny skupiny, se kterými je potřeba udržovat dobré vztahy, spolupracovat s nimi a komunikovat.

Příprava krizového scénáře

Losada (2010, s. 73) definuje krizový scénář (nebo také krizový manuál či krizový plán) jako dokument shrnující základní kroky, které je potřeba dodržet v případě vypuknutí situace, která by mohla poškodit image nebo vnitřní stabilitu subjektu.

Krizový scénář má preventivní funkci, tedy napomáhá zabránit vzniku závažných krizových situací, a k jeho implementaci dochází při zjištění prvních příznaků možného ohrožení krizí (Villafañe, 1998, s. 296).

Postup přípravy krizového scénáře značně souvisí s prvky krizového řízení. Bělohlávek (2001, s. 230) rozděluje krizové řízení do tří základních kroků:

- *„analýza ohrožení organizace,*
- *stanovení krizové strategie,*
- *realizace krizové strategie.“*

Analýza ohrožení představuje snahu o co nejpřesnější prognózu možných krizí. Nejprve je potřeba provést analýzu potenciálních zdrojů krize, a to jak uvnitř, tak vně subjektu. Následujícím krokem je zkoumání možných příznaků těchto zdrojů. Jakmile jsou známi původci eventuálních krizí, lze se zaměřit na definici časového horizontu, tedy za jak dlouho a za jakých podmínek od zaznamenání příznaků se může krize rozvinout do akutní formy. Posledním krokem analýzy ohrožení je posouzení, jaké účinky na subjekt může mít daná krize a do jaké míry jsou tyto účinky únosné (Bělohlávek, 2001, s. 231).

Při stanovení krizové strategie je potřeba počítat s využitím tří základních pilířů krizové komunikace, a to kvality vztahů, informačního designu a usměrňování dialogu (Antušák a Kopecký, 2005, s. 35). Kvalitu vztahů určuje vzájemná důvěra obou komunikačních stran. Vybudování takové důvěry ve vztahu ke všem stakeholderům je dlouhodobý proces, který zasahuje do aktivit public relations, a to nad rámec krizové komunikace. Bez vybudované důvěry je však krizová komunikace výrazně méně efektivní. Pakliže jedna komunikační strana druhé nedůvěřuje, lze ji jen velice těžko přesvědčit o tvrzení či rozhodnutí, které se neshoduje s jejím vlastním přesvědčením.

Informační design představuje kostru krizového scénáře založenou na poznatcích analýzy ohrožení organizace a segmentaci cílových publik. Se znalostí scénářů možných krizí a s poznáním informačních potřeb stakeholderů je možné stanovit následující strukturální prvky případné krizové komunikace:

- obsah klíčových problémů pro daný typ krize,
- výběr adekvátních informačních kanálů,
- způsob reagování na názory veřejnosti,
- problémy v komunikaci s některými skupinami stakeholderů.

Příprava na budoucí usměrňování dialogu s veřejností se výrazně liší dle jednotlivých povah možných krizí. V první fázi dialogu by měla veřejnost obdržet informace, tedy být informována z vlastní iniciativy daného subjektu, a nikoliv na základě jejího aktivního poptávání informací. Následně je potřeba monitorovat informační zájmy a potřeby jednotlivých zainteresovaných skupin osob, které navazují na zjištění existence dané krizové situace. Informační zájmy stakeholderů můžeme částečně předpovědět v případech, kdy máme se skupinami dlouhodobě udržované vztahy a známe jejich chování. V této fázi je důležité snížit úroveň nejistoty. Třetí složkou usměrňování dialogu s veřejností je zapojení veřejnosti do procesu rozhodování, tedy vyslechnutí jejich názorových postojů a jejich zohlednění při konání dalších rozhodnutí spojených s řešením krize (Antušák a Kopecký, 2005, s. 36–37).

Součástí krizového scénáře by měla být také definice krizového týmu, tedy osob, které budou součástí aplikace krizového scénáře v praxi. V krizové situaci by měli všichni lidé zapojení do jejího řešení jasně znát své kompetence a pravomoci, vědět, kdo o čem rozhoduje a kdo je čí nadřízený či podřízený. Pakliže nejsou splněny uvedené předpoklady, je řešení krizové situace zdlouhavější. V soukromém sektoru se krizový tým obvykle skládá z představitelů managementu, odborníků na danou problematiku a tiskového mluvčího (Tomandl, 2011, s. 236).

2.5.2 Období během krize

Období, kdy daný subjekt krizi čelí, lze rozdělit do několika fází, a to podle aktuálního vývoje situace. Němec (1999, s. 44–45) dělí průběh krize do následujících etap:

- Erupce – v první etapě se veřejnost a média dozvídají o krizové situaci a stoupá jejich zájem o informace.
- Vyvrcholení – sdělovací prostředky informují velice podrobně o všech detailech spojených s krizí, což může mít v určitých situacích za následek přesycení ze strany veřejnosti a pokles jejího zájmu.

- Opadání zájmu – závěrečná etapa představuje pokles zájmu médií i veřejnosti, a to za předpokladu, že krize není živena novými podněty, které by poptávku po informacích vyvolávaly. Přetrvat však může pocit nedůvěry vůči subjektu, který krizi čelil.

Jakmile se objeví první příznaky krize, je zapotřebí jednat rychle, k čemuž dopomůže právě kvalitně připravený krizový scénář. Pakliže se s přípravou krizového scénáře začíná až ve fázi vypuknutí krize, první informace o její existenci se v médiích objeví často z jiného zdroje než z daného postiženého subjektu, což může řešení krize značně zkomplikovat. Následkem toho se mezi lidmi začnou rozšiřovat zkreslené informace, které jsou obvykle líčeny negativněji než ty skutečné. Podobné situace se lze vyvarovat včasným, srozumitelným a rozhodným jednáním, kdy je veřejnost ze strany subjektu informována o faktech bez přehánění a zkreslování (Tomandl, 2011, s. 244).

Jurášková (2015, s. 31) uvádí výčet základních pravidel, kterými je potřeba se řídit, pokud dojde k reálné krizové situaci, a to následovně:

- *„stanovte jednoho mluvčího,*
- *vysvětlujte a buďte poctiví, vyhněte se lžím a výmyslům,*
- *dodržujte jednotné sdělení, stejné vysvětlení pro kohokoliv,*
- *zajistěte plnou informovanost zaměstnanců, aby nevznikl zmatek a spekulace.“*

Kromě uvedených pravidel je zapotřebí si uvědomit, jaké typy informací bude veřejnost poptávat, tedy jaké budou její informační potřeby. Richter (2009, s. 54) rozděluje informační potřeby člověka do tří skupin, a to technologické informace, dynamické informace a ekonomické informace.

Technologické informace určují, co a jak má člověk udělat, tedy jak se zachovat. Takové informace je nutno vydávat na pravidelné bázi a jejich prostřednictvím, v závislosti na povaze krizové situace, veřejnosti sdělovat, jak zabezpečit sebe, svoji rodinu a majetek a jak pomoci svému okolí.

Dynamické informace upřesňují dobu, po kterou se má daná skupina, ke které komunikace směřuje, chovat podle definovaných pravidel. Tento typ informací je zvláště důležitý především v situacích představujících vysoké ohrožení, neboť zabrání zbrklému jednání, které by mohlo mít vážné následky.

Ekonomické informace dle Richtera představují především zákony, směrnice, kalkulace, apod.

V průběhu krizové komunikace je nutné pravidelně zjišťovat, jakou mediální publicitu má daný komunikační subjekt, tedy ve kterých médiích se vyskytuje a jaké je vyznění mediálních sdělení. Toho lze docílit tzv. monitoringem médií. Ačkoliv lze monitoring médií provádět s využitím vlastních nástrojů, nejčastěji jsou mediální data zajišťována externě prostřednictvím placených služeb. Dodavatelé takových dat sledují několik stovek médií a následně vytvářejí a spravují digitální databázi jejich obsahů. Odběratel tak má přístup k ucelenému přehledu, který dále analyzuje dle svých potřeb. V případě krizové komunikace je obvykle sledováno již zmiňované vyznění mediálních výstupů. Hejlová (2015, s. 125) z tohoto pohledu dělí mediální publicitu na:

- *„negativní;*
- *pozitivní;*
- *ambivalentní (článek může být vnímán jak pozitivně, tak negativně);*
- *neutrální (článek pouze předkládá informace, není emocionálně zbarvený).“*

Mediální publicita konkrétněji představuje šíření povědomí či informace o značce, organizaci, jejich výrobcích či službách (Bedrnová et. al., 2012, s. 353). Pakliže definici aplikujeme na oblast krizové komunikace, sledujeme šíření povědomí a informací o krizi samotné. Vzhledem k dříve představeným charakteristikám krize lze pozitivní publicity mediálních výstupů dosáhnout jen velice těžko. Za adekvátní cíl krizové komunikace je možné považovat dosažení neutrální publicity. Pakliže o krizi média informují v neutrálním tónu a bez emocionálního zabarvení, je pravděpodobné, že se k cílovému konzumentovi médií informace dostane v takové podobě, v jaké ji odeslal subjekt, který krizi čelí.

2.5.3 Období po krizi

Jakmile krize odezní, dochází k přesunu mediálního zájmu na jiné společensky zajímavé téma a subjekt zasažený krizí tak získává čas na vyhodnocení efektivity zvolené komunikační strategie. Součástí zpětného ohlédnutí za obdobím krize by mělo být posouzení chyb a úspěchů v jednotlivých krocích krizového řízení. Výsledky takové rekapitulace se zaznamenávají do krizových scénářů a slouží jako prevence možných následných krizových situací (Cases Mendéz, et. al., 2010).

Tomandl (2011, s. 248) k období po krizi dodává, že pokud byla krize vyřešena úspěšně, může být přínosné takový úspěch aktivně komunikovat, ideálně medializovat. Autor doporučuje zveřejnit, jakými kroky byla krize zažehnána a jaká preventivní opatření byla přijata, aby se v budoucnu neopakovala. V očích veřejnosti tím subjekt může být vnímán jako poctivý, zodpovědný a transparentní. I závažná krize tak může přinést pozitivní efekt, a to posílením dobrého jména a důvěryhodnosti vně i uvnitř organizace. K vylepšení reputace subjektu mohou dále přispět i další činnosti, jako například dobročinné či jiné společensky odpovědné aktivity (Comunicólogos, © 2020).

2.5.4 Nástroje krizové komunikace

V oblasti public relations představují nástroje prostředek, kterým je implementována komunikační strategie do praxe (Hejlová, 2017, s. 120). Hledisek, podle kterých lze rozdělit jednotlivé nástroje krizové komunikace, je několik a vzájemně se prolínají. Jak bylo představeno v předchozích kapitolách této práce, v případě krizové komunikace se hovoří o komunikaci interní (uvnitř subjektu) i externí (vně subjektu). Volba vhodných nástrojů podléhá informačním potřebám jednotlivých stakeholderů, proto je potřeba zvážit širokou škálu prostředků, kterými je vhodné se zainteresovanými skupinami komunikovat.

Jurášková (2015, s. 8) rozděluje nástroje public relations do pěti skupin – média, kontrolovaná média, individuální oslovení, interaktivní komunikace a osobní zkušenosti. Uvnitř těchto skupin uvádí konkrétní příklady komunikačních nástrojů následovně:

„Média:

- *tiskové zprávy,*
- *tiskové konference,*
- *press kity („balíčky“ materiálů pro novináře),*
- *press tripy (tematické cesty pro novináře).*

Kontrolovaná média:

- *firemní časopisy,*
- *brožury, letáčky,*
- *výroční zprávy,*
- *webová prezentace,*

- *intranet, video.*

***Individuální oslovení**:*

- *dopis,*
- *e-mail,*
- *osobní setkání.*

Interaktivní komunikace:

- *internet chat, forum, blog,*
- *sociální média (Facebook, Twitter, LinkedIn, ...),*
- *konference, semináře.*

Osobní zkušenosti:

- *akce, události, oslavy,*
- *prezentace,*
- *firemní dárky.“*

Pro oblast krizové komunikace je specifická nutnost operativního a rychlého informování. K tomu může být efektivně využito digitálních komunikačních kanálů, mezi které lze zařadit hned několik z výše uvedených nástrojů. V prostředí internetu lze rychle šířit informace jak k novinářům, tak k široké veřejnosti. Stejně tak je využitelný k získání zpětné vazby. Specifickým nástrojem, který bývá využíván v krizové komunikaci, je krizový web. Jedná se o speciální webovou stránku, která je průběžně aktualizována a obsahuje informace o vývoji krizové situace a s ní spojeném řešení. Sdělení jsou tímto způsobem snadno dostupná jak veřejnosti, tak médiím (Tomandl, 2011, s. 246).

Při výběru komunikačních nástrojů je důležité předem zvážit úlohu každého z nich. Nesprávný výběr či špatné zacházení může mít za následek špatnou interpretaci sdělení ze strany recipientů informace, či dokonce prohloubení krizové situace. V současném digitalizovaném prostředí se jakýkoliv komunikační „přešlap“ může velice rychle rozšířit a vyvolat pomluvy, poškodit image daného subjektu či jinak nepříznivě ovlivnit postoj ze strany veřejnosti.

2.6 Legislativní úprava krizového řízení ve veřejné správě

Krizové řízení (nebo také krizový management) představuje souhrn opatření, která jsou využívána v náhlých stavech možného vzniku ohrožení. Cílem takových opatření je zajištění bezpečnosti situace. Komunikace v rámci krizového řízení je ve veřejném prostoru upravována legislativou, a to primárně tzv. krizovým zákonem.

Krizový zákon

Nejzásadnější směrnicí, která upravuje řízení krizových situací státem, je zákon č. 240/2000 Sb. (Zákon o krizovém řízení a o změně některých zákonů). Prostřednictvím tohoto zákona jsou stanoveny pravomoci jednotlivých státních orgánů a jsou určeny orgány činné v krizovém řízení, současně jsou definovány také práva a povinnosti právnických i fyzických osob v krizových situacích. Právě postavení vlády při řešení krizových situací věnuje uvedená směrnice značnou část svého obsahu.

Krizový zákon definuje základní úkoly a povinnosti vlády v průběhu krizového řízení následovně: „*Vláda při zajišťování připravenosti České republiky na krizové situace, při jejich řešení nebo k ochraně kritické infrastruktury*

a) *ukládá úkoly ostatním orgánům krizového řízení, řídí a kontroluje jejich činnost,*

b) *určuje ministerstvo nebo jiný ústřední správní úřad pro koordinaci přípravy na řešení konkrétní krizové situace v případě, kdy příslušnost ke koordinující funkci nevyplývá z působností stanovených ve zvláštním právním předpisu,*

c) *zřizuje Ústřední krizový štáb jako svůj pracovní orgán k řešení krizových situací,*

d) *stanoví průřezová a odvětvová kritéria pro určení prvku kritické infrastruktury,*

e) *rozhoduje na základě seznamu předloženého Ministerstvem vnitra o prvcích kritické infrastruktury a prvcích evropské kritické infrastruktury, jejichž provozovatelem je organizační složka státu.“*

Zákon dále detailně definuje pravomoci vlády ve spojení s nouzovým stavem. Uvedené normy můžeme shrnout a konstatovat, že za splnění určitých podmínek má vláda po dobu nouzového stavu následující pravomoci:

- omezení práva na nedotknutelnost osoby a obydlí při nutné evakuaci osob,
- omezení vlastnického a užívacího práva k majetku,
- omezení svobody pohybu a pobytu v prostoru postiženém krizovou situací,

- omezení shromažďování v prostoru postiženém krizovou situací,
- omezení provozu podnikatelských činností, které mohou ohrozit či narušit realizaci krizových opatření,
- omezení práva na stávku, která by znemožnila záchranné práce,
- nařízení evakuace osob a majetku,
- zakázaní vstupu na určité území,
- udělení pracovní povinnosti,
- bezodkladné provádění stavebních prací,
- omezení vstupu na území ČR jiným osobám než občanům ČR a další.

Rozhodnutí o výše uvedených krizových opatřeních má vláda povinnost zveřejnit v hromadných informačních prostředcích. Vyhlašují se stejně jako zákony a nabývají účinnosti v okamžiku, který vláda sama stanoví (zákon č. 240/2000 Sb.).

3 CÍL A METODIKA PRÁCE

Kapitola se zabývá cílem diplomové práce, stanovením tří výzkumných otázek a definicí výzkumných metod.

3.1 Cíl práce

Cílem práce je na základě teoretických východisek a výzkumného šetření zhodnotit krizovou komunikaci vlády ČR během pandemie covid-19 v roce 2020 a vyhotovit manuál krizové vládní komunikace pro případ pandemie.

3.2 Výzkumné otázky

Za účelem splnění cíle práce byly stanoveny následující tři výzkumné otázky:

VO1: Zvolila vláda ČR v roce 2020 efektivní strategický postup v krizové komunikaci?

VO2: Jaký postoj měla česká společnost k vládním krizovým opatřením před koncem roku 2020?

VO3: Ovlivnila koronavirová krize voličské preference české veřejnosti ve vztahu k vládnoucím politickým stranám?

Tematika výzkumných otázek pokrývá jak oblast krizové komunikace, tak i politického marketingu uvedené v teoretické části práce.

3.3 Výzkumné metody

Ke zodpovězení výzkumných otázek bude využito analýzy primárních a sekundárních dat získaných kvantitativními metodami. Kvantitativní výzkum se zabývá kvantifikovatelnými daty. Zahrnuje obvykle vysoké množství respondentů (alespoň v řádu stovek), kteří jsou vybráni náhodným způsobem. Otázky pokládané v rámci kvantitativních výzkumů bývají častěji uzavřené a respondenti vybírají odpovědi z nabídnutých možností (Halada et. al., 2016, s. 58). Výhodou tohoto typu výzkumu je především jeho snadná aplikovatelnost na širokou škálu respondentů. Kvantitativní výzkumy bývají pro respondenty méně zatěžující než výzkumy kvalitativní. Jisté riziko představuje problematika správného výběru respondentů, tedy takové skupiny, která bude představovat reprezentativní vzorek segmentu, na který se výzkum zaměřuje. Při výběru reprezentativního vzorku se často využívá tzv. kvótního výběru, kdy jsou respondenti vybráni s ohledem na předem stanovené sociodemografické znaky (Karlíček, 2013, s. 86). V rámci diplomové práce bude využito

kvantitativní výzkumné metody z důvodu potřeby získat respondenty z velice široké škály sociodemografických skupin.

Primární výzkum bude proveden formou dotazníkového šetření a jeho cílem bude zjistit efektivitu krizové komunikace vlády ČR a změny ve voličských preferencích ve vztahu k vládním politickým stranám.

Analýza sekundárních dat se bude skládat ze dvou částí, a to obsahové analýzy krizové komunikace vlády ČR během pandemie covid-19 v roce 2020 a analýzy kvantitativního výzkumu provedeného agenturou Median pro Český rozhlas na téma vnímání vládních krizových opatření ze strany české veřejnosti.

Získaná data budou podrobně analyzována, vyhodnocena a interpretována. V závěru praktické části budou kombinací zjištěných poznatků zodpovězeny výzkumné otázky.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PANDEMIE COVID-19 V ROCE 2020

Pandemie onemocnění (virové choroby) označované jako covid-19, kterou způsobuje koronavirus SARS-CoV-2, byla poprvé zaznamenána v Číně v prosinci (podle některých zdrojů již v listopadu) 2019 a během několika týdnů se rozšířila z Asie do Evropy, Ameriky i dalších částí světa. Za lokalitu, kde se virus objevil poprvé, bývá označováno město Wu-chan. Původ viru jako takového není s jistotou znám. Podle některých názorů mohl být virus uměle vyroben, možností je rovněž to, že se přenesl na člověka z netopýra či luskouna. Onemocnění se stalo hlavním tématem roku 2020, zcela zásadně ovlivnilo běh ekonomiky, politiky a každodenní život obyvatel po celém světě. Kolem samotné pandemie panuje stále mnoho nejasností a spekulací, dle jednotlivých zemí se liší metodiky výpočtu nakažených, vyléčených, případně zemřelých. Mnohdy není jasné, zda úmrtí s onemocněním souvisí přímo či nepřímo, nejasnosti panují kolem způsobů léčby a také kolem vakcín, které byly proti koronaviru vyvinuty či jsou vyvíjeny. Pandemie se stala i nástrojem v politickém boji a mocenském soupeření.

Praktická část diplomové práce je rozdělena na čtyři části, a to:

- analýza krizové komunikace vlády ČR,
- výzkum agentury Median pro Český rozhlas,
- vlastní primární výzkum,
- shrnutí zjištěných poznatků a zodpovězení výzkumných otázek.

4.1 Obsahová analýza krizové komunikace vlády ČR

Následující kapitola představuje analýzu, v rámci které je představena krizová komunikace vlády ČR během pandemie covid-19 v roce 2020. Analýza je rozdělena na několik částí, které odpovídají jednotlivým vývojovým stádiím pandemie na území České republiky. Cílem analýzy je vytvořit přehled komunikace vlády, jehož obsah bude následně vyhodnocen za účelem zodpovězení výzkumných otázek diplomové práce. Informace jsou čerpány primárně z tiskových zpráv a jiných mediálních výstupů vlády ČR, legislativních nařízení vydaných v souvislosti s pandemií covid-19 a médií.

4.1.1 Období před rozšířením onemocnění (leden – únor 2020)

Ještě během měsíců ledna a února 2020 se zdálo, že se pandemie, která už začala hýbat zahraničím, v Čechách výrazněji neprojeví, pokud by mělo být souzeno podle chování vlády

i většiny odborníků. V médiích se sice objevují informace o novém typu viru, ale celkové vyznění je spíše takové, že jde především o čínský, potažmo asijský problém. Ministerstvo zahraničí se omezuje na varování, že při cestě do čínského Wu-chanu bude potřeba používat ústní roušku. Ministerstvo zdravotnictví sděluje, že *„pravděpodobnost zavlečení nového koronaviru do Evropské unie je zatím nízká. Neplánuje proto nyní mimořádná opatření…“* (Kottová, 2020) V Evropě se virus objevuje vzápětí, 24. ledna hlásí první nakažené Francie, 28. ledna i Německo, Itálie, Španělsko či Velká Británie. Ještě 28. ledna tehdejší ministr zdravotnictví Vojtěch ve sněmovně ujišťuje, že stát je připraven, roušek a respirátorů je dostatek (Guryčová, 2020). Podobné informace se objevily i v článku, který ministr Vojtěch uveřejnil v Mladé frontě DNES 4. února 2020 (Vojtěch, 2020). Dne 24. února uvádí ministr Vojtěch v tiskové zprávě, že *„Ministerstvo zdravotnictví situaci kolem šíření koronaviru v Evropě velmi intenzivně sleduje a je připraveno přijmout případná další opatření s cílem ochránit naše občany. Ze zemí EU patří Česká republika rozhodně mezi ty, které již přijaly jedny z nejpřísnějších opatření.“* (Ministerstvo zdravotnictví ČR, © 2020) Dne 27. února se poprvé schází Ústřední epidemiologická komise, která konstatuje připravenost ČR na případné problémy spojené s nákazou covid-19. O dva dny později se v ČR objevují první nakažení. *„První tři případy se v České republice objevily 1. března 2020, tito lidé pobývali v rizikových oblastech na severu Itálie.“* (Seznam zprávy, © 5. 3. 2020)

4.1.2 Období první vlny pandemie (březen – červen 2020)

Dne 2. března se mimořádně schází Bezpečnostní rada státu a reaguje na první nakažené vyhlášením několika mimořádných opatření – jsou zastaveny některé lety z Jižní Koreje a Itálie (už předtím byly zastaveny lety z Číny) a je zakázána účast diváků na závodech v biatlonu v Novém Městě na Moravě. Zároveň jsou vydána doporučení občanům nenavštěvovat Itálii a omezit návštěvy v domovech seniorů (Vláda ČR, © 2020). Ministr vnitra Hamáček podle svých pozdějších slov apeloval na vyhlášení nouzového stavu už 2. března, premiér Babiš to však údajně odmítl.

Na začátku března vláda rovněž začíná řešit problematiku ochranných prostředků a velmi rychle se ukazuje, že optimistická prohlášení ministra Vojtěcha z ledna 2020 neodpovídají realitě. Roušky a respirátory byly vyprodány už během února, navíc se prudce zvedly jejich ceny. Přes několik vládních slibů a jednání s dovozci a výrobci se situace nezlepšila a v polovině března je na trhu stále nedostatek ochranných prostředků (Beranová, 2020).

V této situaci lidé přistupují k výrobě roušek podomácku, roušky se šijí na úřadech i v dalších institucích. Jednotlivá ministerstva pak vyhlašují ve svém resortu omezení některých činností, služeb a provozů (např. školy se uzavírají od 11. března 2020), nicméně závažné mimořádné okolnosti nastanou až s vyhlášením tzv. nouzového stavu.

Nouzový stav a s ním spojená krizová opatření

Dne 12. března 2020 přistupuje vláda k vyhlášení nouzového stavu na dobu 30 dnů (usnesení vlády č. 194/2020) a 16. března je zřízen Ústřední krizový štáb, do jehož čela je jmenován poněkud překvapivě náměstek ministra zdravotnictví Roman Prymula, ačkoliv dle tradičního statutu stojí v čele štábu ministr obrany nebo ministr vnitra. Už při těchto prvních rozhodnutích však můžeme zaznamenat poněkud skřípající mediální strategii a koordinaci vládních sdělení, protichůdná a matoucí prohlášení jednotlivých ministrů na sociálních sítích a snahu „informovat první, a hlavně dřív než kolega ministr“, a hůře, právní nejistotu, protože řada následujících rozhodnutí byla minimálně sporná, např. zákaz vycestování občanů mimo území ČR, rozhodnutí o odložení senátních voleb v Teplicích či již zmíněné jmenování šéfa Ústředního krizového štábu (Dimun, 2020). Navzdory tomu, že události a na ně navazující opatření se hrnou jedno za druhým, nevyvolávají mezi veřejností výrazné odmítavé reakce. Všichni si byli vědomi, že jde o zcela novou situaci, a proto byla veřejnost i opozice ochotna vládě řadu přešlapů a přehmatů tolerovat. Tato tolerance ze strany veřejnosti vydržela v podstatě po celou jarní vlnu pandemie. Oficiálně vláda opatření vyhlašovala zveřejněním ve Sbírce zákonů České republiky a rovněž na tiskových konferencích, které se konaly vždy po zasedání vlády. Od vyhlášení nouzového stavu během března a dubna vláda zasedala celkem dvaadvacetkrát.

Jak už bylo zmíněno, vyhlášení nouzového stavu bylo provázeno řadou opatření, která více, či méně omezovala standardní chod státu. Uveďme jen ta nejpodstatnější, která byla vyhlášena v průběhu března a v první polovině dubna: byla zavedena dočasná ochrana vnitřních hranic ČR a zákaz přepravy cestujících přes ČR (usnesení vlády č. 197/2020 Sb. a 200/2020 Sb.), zákaz vstupu pro cizince přicházející z rizikových oblastí (usnesení vlády č. 198/2020 Sb.), zákaz akcí a představení s účastí více než 30 osob či uzavření provozu divadel, kin, knihoven, koupališť, bazénů apod. (usnesení vlády č. 199/2020 Sb.), uzavření škol a školských zařízení, a tedy fakticky přechod na distanční výuku (usnesení vlády č. 201/2020 Sb.) a rovněž omezení, a v některých případech i zákaz maloobchodního prodeje některých komodit a provozu restaurací (usnesení vlády č. 211/2020 Sb.) V následujících týdnech byla některá z těchto opatření několikrát upravována, modifikována a doplňována,

což vyvolalo v některých případech u veřejnosti zmatek a nejistotu, jaká opatření vlastně platí a co je třeba respektovat (např. usnesením vlády č. 214/2020 Sb. byly doplněny výjimky ze zákazu maloobchodního prodeje o zahrádkářské potřeby a květinářství a byl vydán zákaz provozu ubytovacích zařízení či autoškol, usnesením vlády č. 238/2020 Sb. byly doplněny další výjimky ze zákazu maloobchodního prodeje též o textilní materiál a textilní galanterii, nepochybně jako reakce na aktivitu veřejnosti při šití roušek podomácku), další výjimka byla doplněna 19. března, a to pro účetní a daňové poradce (usnesení vlády č. 264/2020 Sb.).

U některých vládních opatření nebyl příliš jasný jejich smysl, jako příklad uveďme usnesení vlády č. 215/2020 Sb., kterým byl od následujícího dne zakázán volný pohyb osob na území celé ČR s takovým množstvím výjimek, že se toto opatření muselo nutně minout účinkem. Některá opatření pak omezovala i chod úřadů a státní správy (usnesení vlády č. 217/2020 Sb.), např. omezením úředních hodin, pozastavením výkonu některých agend, nahrazením osobního kontaktu písemným, telefonním či elektronickým apod. Výrazně omezující bylo pak opatření ze dne 18. března, kdy byl s účinností od následujícího dne (usnesení vlády č. 247/2020 Sb.) zakázán všem osobám pohyb a pobyt mimo bydliště bez ochranných prostředků dýchacích cest (toto opatření pak bylo zrušeno 6. dubna usnesením vlády č. 394/2020 Sb.).

Už 17. března konstatoval na tiskové konferenci po mimořádném jednání vlády premiér Andrej Babiš: *„My musíme skutečně přitvrdit. Není možné, aby tady, když my děláme maximum pro to, abychom zabránili šíření viru, a myslím, že pan ministr Hamáček to řekl úplně přesně: Vlastně že někdo šíří ten vir, a někdo potom zemře, tak to je absolutně nepřijatelné. Dostáváme informace, že ještě mezi námi jsou nezodpovědní lidé, a my to skutečně musíme řešit a musíme přitvrdit.“* (Vláda ČR, © 2020) Podobné stanovisko zaujal i ministr vnitra Hamáček: „*No tak pokud to nefunguje, tak budeme muset přitvrdit. Policie doposud těm lidem vysvětluje ty věci, snaží se jim to rozmlouvat. Ale já chci říci, že pokud to nepůjde po dobrém, tak bychom museli použít i pořádkové jednotky. Ale já pořád věřím, že lidé mají rozum, že nebudou dělat něco, co ve finále ohrožuje jejich vlastní život a jejich nejbližších.“* (Vláda ČR, © 2020) Vláda tím dala najevo, že opatření stále nejsou dostatečná a fakticky přenesla část viny za neutěšenou situaci na občany země. Současně však přiznala, že situace kolem roušek a respirátorů je zoufalá, opět slovy ministra Hamáčka: *„Já vím, že ta situace v zásobování s ochrannými prostředky je tristní. Mě to strašně mrzí, děláme, co můžeme, ale dokud nedojdou ty velké dodávky, tak prosím zakrývejte si nos a ústa čímkoliv,*

co je k dispozici. Všechno je asi lepší než nic. Za to děkuju.“ (Vláda ČR, © 2020) Šlo zřejmě o reakci na to, že se začali ozývat zdravotničtí pracovníci z nemocnic, kteří si výrazně stěžovali na nedostatek ochranných prostředků, které vláda slíbila zajistit.

Opatření, které sice nebylo nijak zásadní, ale vyvolalo první výraznou kritiku chaotických opatření vlády ze strany veřejnosti (a v nemalé míře také posměch), bylo rozhodnutí zakázat všem kromě seniorů přítomnost v maloobchodních prodejnách potravin v době od 10 do 12 hodin (usnesení vlády č. 249/2020 ze dne 18. března 2020), poté 19. března došlo ke změně v časovém rozmezí od 7 do 9 hodin a následně bylo na základě negativních ohlasů z veřejnosti toto usnesení zrušeno s účinností od 20. března (usnesení vlády č. 266/2020 Sb.). Podobně chaoticky bylo prezentováno dojíždění z měst na chaty a chalupy. Zatímco ministerstvo zdravotnictví nevidělo v takovém cestování problém (nepociťují-li lidé příznaky onemocnění), ministerstvo vnitra takové cesty nedoporučovalo a hrozilo policejními kontrolami. Sama Policie ČR však konstatovala, že na takové kontroly nemá kapacity a rovněž není schopna ověřit pravdivost důvodů, které by lidé uváděli.

Na tiskové konferenci po mimořádném jednání vlády 19. března změnil premiér rétoriku a pochválil nejen vládu a zdravotníky, ale i občany: *„Já jsem velice rád, že naše vláda pracuje na plné obrátky. Chtěl bych určitě poděkovat zde přítomným ministrům – panu Hamáčkovi, paní Maláčové, panu Havlíčkovi, pan Vojtěch přijde později, samozřejmě panu Prymulovi. A jak jsem řekl, že jsme ve válce, tak naše armáda, si myslím, že postupuje velice dobře. A já jsem šťastný, že žiju v zemi, kde zdravotní systém díky nasazení všech zúčastněných odolává náporu viru a samozřejmě kde v drtivé většině lidé respektují vyhlášená rozumná bezpečnostní opatření. A že nepropadají skepsi a že jsou kreativní a solidární. Myslím si, že je to úžasné, a musím říct, že jsem na vás, občany, velice hrdý. Já bych chtěl poděkovat všem dobrovolníkům. Skutečně je vidět, že v těžkých chvílích se náš národ umí semknout a že situace se uklidňuje. Jednak konstatuji, že máme 90 procent zásob v prodejnách potravin, že se nákupy normalizují a že máme na cestě miliony respirátorů a miliony roušek.“* (Vláda ČR, © 2020)

Od 22. března jsou oznamována první úmrtí, není však jasné, zda k nim došlo v přímé souvislosti s onemocněním covid-19, nebo zda šlo o pacienty dlouhodobě oslabené a s dalšími zdravotními problémy, kdy koronavirus krizi jen uspíšil. *„Zemřel spíš s koronavirem než na něj, uvedl Roman Prymula.“* (Klézl, 2020)

Postupné uklidnění (duben – květen 2020)

Dne 7. dubna 2020 vyslovila Poslanecká sněmovna souhlas s prodloužením nouzového stavu do 30. dubna 2020 a většina opatření zůstala nadále v platnosti. Z významnějších krizových opatření, která vláda v době první vlny koronavirové pandemie ještě přijala, je třeba zmínit nařízení ze dne 23. dubna (usnesení vlády č. 452/2020 Sb.), kterým omezila počet osob na veřejně dostupných místech na nejvýše 10, stanovila odstup od jiných osob nejméně 2 metry a rovněž omezila sportování na venkovních sportovištích a v parcích výše uvedenými podmínkami. Rovněž byla prodloužena některá předchozí opatření (uzavření škol, představení a dalších akcí, zákaz maloobchodního prodeje ve vybraných prodejnách apod.).

Zvláštní kapitolou v opatřeních vlády byla kompenzace podnikatelům a živnostníkům za omezení možnosti podnikat. Patřil k nim tzv. liberalizační a stabilizační balíček, týkající se mj. prominutí penále a pokut za pozdě odevzdaná daňová přiznání a prominutí sankcí souvisejících s elektronickou evidencí tržeb. Další variantu pomoci představil ministr Havlíček na tiskové konferenci vlády už 13. března, šlo o program COVID ve výši 600 miliónů korun pro dotace na bezúročné úvěry, který vláda 16. března navýšila o 1 miliardu Kč (Vláda ČR, © 2020). Rovněž byla upravena výše ošetřovného a prodloužena doba, za kterou bylo přiznáváno. Dne 18. března uvedl ministr Havlíček, že na podporu podnikatelů chce vláda uvolnit až bilion korun, z toho na přímou pomoc půjde 100 miliard korun, na záruky až 900 miliard korun. *„Do přímé podpory ekonomiky bychom měli dát 2 procenta HDP, do nepřímé podpory 16 procent HDP," uvedl vicepremiér Karel Havlíček.* (Kopecký, 18. 3. 2020) K dalším opatřením patřil např. ještě kompenzační bonus pro OSVČ (Pětadvacítka), tj. denní podpora 500 Kč v období od počátku nouzového stavu do 8. června (Ministerstvo financí ČR, © 2020), či program Antivirus, který měl firmám kompenzovat prostředky vyplacené zaměstnancům (Ministerstvo práce a sociálních věcí, © 2020). Ohlasy podnikatelů i zaměstnavatelů nebyly však jednotné, často se ozývaly stížnosti, že podpora není dostatečná, programy jsou byrokraticky náročné a v zásadě velmi málo funkční.

V druhé polovině dubna se situace pomalu stabilizuje a vláda začíná uvažovat o opatřeních k postupnému rozvolňování, nicméně ministr vnitra avizoval, že vláda bude ještě jednou žádat o prodloužení nouzového stavu. Náměstek ministra zdravotnictví Prymula navíc odhadoval, že povinnost nosit ochranné roušky setrvá do konce prázdnin (ČT24, © 2020). Dne 14. dubna projednala vláda harmonogram postupného uvolňování opatření, které mělo

proběhnout v několika vlnách od 20. dubna do 25. května s tím, že některá opatření budou uvolněna až v průběhu června. To se týkalo i uvolňování ve školách a školských zařízeních, pro něž byl vytvořen speciální harmonogram (BusinessInfo.cz, © 2020).

Dne 23. dubna 2020 musela vláda, resp. ministerstvo zdravotnictví, čelit rozhodnutí Pražského městského soudu, který s účinností od 27. dubna zrušil některá opatření ministerstva z důvodu nezákonnosti. Šlo o omezení volného pohybu osob, zákaz návštěv pacientů v nemocničních zařízeních a zákaz maloobchodního prodeje, protože nebyly vyhlášeny v režimu krizového zákona a ministerstvu taková pravomoc nepříslušela (Novinky.cz, © 2020). Premiér Babiš rozhodnutí označil za absurdní, nicméně uvedl, že ho respektuje (iRozhlas, © 2020).

Dne 28. dubna 2020 vyslovila Poslanecká sněmovna souhlas s opětovným prodloužením nouzového stavu, tentokrát do 17. května. Od 20. dubna současně probíhalo postupné uvolňování dle výše uvedeného harmonogramu, opozice i řada zástupců podnikatelských kruhů však přesto podrobila vládu kritice za chaotická, případně nedostatečná opatření.

Dne 29. dubna oznámil náměstek ministra zdravotnictví Prymula, že od 1. května začne fungovat tzv. chytrá karanténa, tedy systém, který by měl omezit šíření nemoci covid-19 pomocí rychlého mapování kontaktů nemocného a následné izolace těch, kteří se od něj mohli nakazit (Bumba a Luptáková, 2020). Ta se později stala též předmětem kritiky, protože projekt sice oficiálně funguje, ale naráží stále na řadu problémů, ať jde o složité technologie a často na pracovištích chybějící softwarové a hardwarové vybavení, nedostatek pracovníků na hygienických stanicích, či v některých případech nechuť občanů ke spolupráci tohoto typu.

Dne 17. května 2020 byl ukončen nouzový stav a od 25. května byl každodenní život v České republice (až na některá přetrvávající opatření, jako např. omezení počtu návštěvníků některých akcí a představení či omezení cestování do zahraničí a také přetrvávající opatření ve školství) v zásadě v normálu. Dne 11. června byl rozpuštěn i krizový štáb. První vlna koronavirové pandemie odchází a vláda i premiér jsou se svým počínáním spokojeni. *„Vláda fungovala dobře. Máme různé názory, ale já jsem spokojený,“* popsal Andrej Babiš situaci během krize. Zastal se i ministra zdravotnictví Adama Vojtěcha, který schytává ostrou kritiku. *„Je to hodný kluk, musím se ho občas zastat,“* uvedl na jeho adresu (TV Nova, © 2020). S počátkem června se ozývaly výrazné ohlasy z opozice, která vládu vyzývala k přípravě na možný návrat koronaviru. „*Naším*

úkolem je, abychom zvládli ekonomickou krizi… Nechápu, co po nás opozice chce, už to nebude nikdy plošné opatření," reagoval Andrej Babiš (Deník.cz, © 2020).

4.1.3 Období klidu (červen – srpen 2020)

V letních měsících došlo v Česku k faktickému rozvolnění a návratu do normálu. Přestože se objevovala varování, že příchod druhé vlny je velmi pravděpodobný a že bude potřeba využít zkušeností z první vlny a zodpovědně se na druhou vlnu připravit, v zásadě se nic nedělo a nic nepřipravovalo. *„Druhá vlna šíření nákazy covidem-19 nejspíše přijde, zásadní je, jestli se potom podaří udržet denní přírůstek počtu nakažených v řádu stovek, nebo bude ještě hůře."* (ČT 24, © 2020) Poslanecká sněmovna sice už 4. června vládě uložila, aby zpracovala a představila koncept chytré karantény a také aby připravila scénáře pro druhou vlnu pandemie (Kopecký, 2020), tato opatření však byla splněna jen formálně. Vláda si po skončení první vlny počínala, jako by druhé vlně nevěřila. Nepřesvědčilo ji ani poměrně výrazné varování v podobě kritické situace v Moravskoslezském kraji, kde musela 17. července zavést plošná restriktivní opatření, protože počet nakažených prudce stoupl. Ostatních regionů se žádná opatření netýkala, i když premiér Babiš po jednání vlády 22. července slíbil, že bude problémy řešit (Bartoníček et. al., 2021).

V srpnu (podobně jako v červenci) roste dále počet nakažených, vláda však žádná viditelná opatření nepřijímá, a pokud ano, stávají se obětí chaosu a zmatku v samotné vládě. Důvěryhodnosti vlády nepřispělo např. nařízení ministra Vojtěcha o povinném nošení roušek ve vnitřních prostorech (vyhlášené 19. srpna) a vzápětí (20. srpna) zrušené na přímý zásah premiéra Babiše, který zareagoval na značný odpor veřejnosti k takovémuto opatření.

Situace využívá i opozice, která kritizuje vládu za chaotická a nepromyšlená opatření. Podle předsedy ODS Petra Fialy jsou opatření nesmyslná a zbytečná (Hovorková, 2020). Podle premiéra Babiše je situace lepší než na jaře, chytrá karanténa i trasování fungují a stále se vylepšují.

Až v srpnu začalo ministerstvo zdravotnictví poskytovat obcím informace, kolik je na jejich území aktuálně nakažených. Do té doby ministerstvo zdravotnictví argumentovalo, že zveřejňování čísel by mohlo způsobit paniku (Kubištová, 2020). I přes poskytování dat obcím nadále nedocházelo k jejich zveřejňování, a to až do poloviny října, přičemž se opět argumentovalo, že je potřeba situaci zklidňovat, nikoliv jitřit. K tomu přispěl i šéf Ústavu zdravotnických informací Ladislav Dušek, který 26. srpna v rozhovoru pro server

Aktuálně.cz prohlásil, že *„koronavirus bychom měli vnímat jen jako běžnou respirační chorobu a nevěnovat mu zbytečně mnoho pozornosti“* (Heller, 2020).

Dne 31. srpna premiér Andrej Babiš při debatě na Bledském strategickém fóru ve Slovinsku konstatuje, že je Česko „best in covid“ (Bartoníček et. al., 2021).

4.1.4 Období druhé vlny pandemie (září – konec roku 2020)

Situace od konce prázdnin do vyhlášení nouzového stavu

V úterý 1. září premiér Babiš v rozhovoru pro Český rozhlas konstatoval, že na druhou vlnu je Česká republika připravena (Pancíř, 2020). Vysvětloval také mimořádný příspěvek pro důchodce ve výši 5 000 Kč, na kterém se na konci srpna koalice dohodla, a uvedl, že jde o kompenzaci vysokých životních nákladů. V souvislosti s nadcházejícími krajskými volbami se objevily spekulace o možném populistickém kroku u jedné z potenciálních cílových skupin voličů.

Dne 3. září prohlašuje v rozhovoru pro Lidovky.cz vládní zmocněnec pro vědu a výzkum Roman Prymula, že situace je pod kontrolou (Krýslová, 2020), o den později však šéfka pražské hygienické stanice Zdeňka Jágrová přiznává, že trasování nakažených se nestíhá (Wasserbauerová, 2020). Ještě 9. září se premiér Babiš odmítá bavit o zřízení krizového štábu (Vláda ČR, © 2020), stejně tak vylučuje opatření, která by měla dopad na ekonomiku. *„Prosím vás, debata o krizovém štábu nebyla a není ani důvodná. Krizový štáb byl rozpuštěn a není důvod, aby byl aktivován.“* (Vláda ČR, © 2020) Dne 10. září však vzhledem ke zhoršující se situaci Ministerstvo zdravotnictví zavádí povinné nošení roušek ve vnitřních prostorech a ministr Vojtěch přiznal, že tak masivní a rychlý nárůst nakažených neočekával. Podceňování situace ze strany vlády, potažmo premiéra, však pokračuje. Ještě 17. září premiér ve sněmovně opozici doporučoval, aby neřešila epidemii covid-19, ale raději schválila zahrádkářský zákon.

Dne 18. září je vydáno nařízení, aby se ve školách (s výjimkou 1. stupně) nosily při výuce roušky, také byla omezena provozní doba hospod a klubů. Dne 21. září poměrně překvapivě na svou funkci rezignoval ministr zdravotnictví Vojtěch (Gričová, Králíček, 2020), vzápětí je na jeho místo jmenován Roman Prymula (Ngyuyen, 2020). Ještě téhož dne pronáší Andrej Babiš projev k národu, ve kterém přiznává, že se nechal unést atmosférou ve společnosti a nastupujícím létem, což byla chyba. *„Epidemie je zpět. Bohužel. Čísla nákazy závratně*

rostou.“ Oznámil rovněž zavedení plošných opatření a obnovení Ústředního krizového štábu (iDnes, © 2020).

Dne 25. září uveřejňuje na Twitteru ministr Prymula první ze svých komentářů, které se pak stanou jedním z jeho hlavních komunikačních prostředků s veřejností. To se později ukáže jako problematické, protože řadu opatření vlády zveřejní Prymula právě na Twitteru ještě dřív, než jsou oznámena oficiálně.

Dne 30. září rozhodla vláda o vyhlášení nouzového stavu od 5. října (usnesení vlády č. 957/2020 Sb.) a rovněž byla omezena výuka na středních školách či omezeno pořádání hromadných akcí.

Ve dnech 2. a 3. října proběhly krajské a senátní volby, podle opozice byla restriktivní opatření ze strany vlády odkládána záměrně, aby ji nepoškodila v těchto volbách. Od 5. října platí nouzový stav a mimořádná opatření, která v zásadě kopírují opatření přijatá v době nouzového stavu na jaře.

Situace během nouzového stavu

Co se však oproti jarní vlně výrazně mění, je postoj veřejnosti k opatřením a důvěra v tato opatření. Podle zářijového průzkumu agentury CVVM byla ještě v červnu opatření účinná podle 86 procent lidí, v červenci podle 61 procent a v září už jen podle 48 procent (iDnes, © 12. 10. 2020). Kriticky se vyjadřují i někteří mediálně známí lékaři (kardiochirurg Pirk, zubař Šmucler, rehabilitační lékař Hnízdil či psychiatr Honzák), kteří dokonce 4. října apelovali v otevřeném dopise na vládu, aby nečinila drastická opatření (Aktuálně.cz, © 2020). Proti vládním opatřením začínají být organizovány také demonstrace, vláda i média je však bagatelizují, a v podstatě ignorují.

Dne 8. října vláda na svém mimořádném jednání schválila další restriktivní opatření, mj. úplný zákaz sportovních, kulturních a dalších volnočasových akcí, omezení činnosti úřadů a škol a také další omezení provozní doby restaurací. Jednou z kompenzací, které byly přijaty, bylo prodloužení ošetřovného pro rodiče, vláda také oznámila kompenzační program pro podnikatele a živnostníky s názvem COVID III. Ministr zdravotnictví Prymula avizuje úmysl zavést plošné testování.

Premiér Babiš na tiskové konferenci vlády 12. října žádné chyby nepřipouští. *„Já nevím, jaké chyby se staly. Já nevím, kde je nějaký zásadní problém… Takže já si myslím, že se v tom angažuju od rána do večera, nemám žádný pocit, že bych pochybil.“* (Bartoníček,

et. al., 2021) Vláda přijímá další restrikce, mj. i uzavření 1. stupně základních škol či omezení setkání více než šesti osob. Opozice kritizuje fatální nepřipravenost vlády na druhou vlnu pandemie a avizuje, že se bude snažit vyvolat vyslovení nedůvěry vládě v Poslanecké sněmovně.

V polovině října stát prostřednictvím mobilních operátorů rozesílá občanům apel, aby si do svých telefonů nainstalovali aplikaci Chytrá rouška, která byla doposud využívána jen minimálně. Premiér Andrej Babiš označuje situaci v kapacitě lůžek za katastrofální a oznamuje záměr zřídit polní nemocnici pro 500 lidí. Dne 16. října vyzývá veřejnost k nošení roušek i prezident republiky Miloš Zeman (ČTK – České noviny, © 2020).

Ve středu 21. října večer byl ministr zdravotnictví Roman Prymula přistižen fotografem z deníku Blesk spolu s Jaroslavem Faltýnkem, místopředsedou hnutí ANO 2011, bez roušky, navíc když vycházel z restaurace, která měla být podle vládních opatření veřejnosti uzavřena. Záležitost byla deníkem Blesk zveřejněna v pátek 23. října a ve svém důsledku znamenala konec Romana Prymuly na ministerstvu zdravotnictví (Blesk.cz, © 2020).

Dne 26. října vláda zavádí s platností od 28. října zákaz vycházení od 21 hodin večer do 5 hodin ráno, současně se zakazuje nedělní maloobchodní prodej. Dne 29. října je do funkce jmenován nový ministr zdravotnictví Jan Blatný. Hned při své první tiskové konferenci se však dopouští lži, když popře svůj podpis pod peticí Chvilka pro rezignaci z roku 2018 (Sezemský, 2020).

Poslanecká sněmovna umožnila vládě prodloužit nouzový stav do 20. listopadu a později až do 12. prosince a následně ještě do 23. prosince. V polovině listopadu je představen protiepidemický systém (PES). Má jít o pětistupňové rizikové skóre, které na základě údajů z jednotlivých okresů bude ukazovat míru rozšíření nákazy a z toho vyplývající stupeň rizika. Podle aktuálního stupně pak budou přijímána, či odvolávána opatření. A přestože se Česko v době uvedení systému PES ocitlo v jeho čtvrtém stupni, přišel ministr Blatný rovnou i s plánem rozvolňování, které mohlo hypoteticky nastat od 23. listopadu za předpokladu, že se situace zlepší. To se však nestalo. Vláda později změnila metodiku výpočtů v systému PES (Mahdalová, 2020), čímž si vysloužila kritiku části odborné veřejnosti, že záměrně snižuje stupeň rizika, a PES se tak stal pouhou politickou pomůckou. Ke konci listopadu se oficiálně udávalo cca 500 000 nakažených, někteří experti však odhadovali, že skutečné číslo může být až milion osob. Navíc odborníci neměli jasno ani v tom, zda a na jak dlouho získaly vyléčené osoby imunitu (Mazanec, Dragoun 2020).

Dne 29. listopadu vláda rozhodla, že Česko se před Vánoci přesune do 3. stupně systému PES, přestože autoři systému před tím varovali. Jedním z argumentů, které ministr Blatný uvedl, bylo, že si lidé potřebují nakoupit vánoční dárky. Dne 30. listopadu pak začalo vyplácení jednorázového příspěvku ve výši 5 000 Kč seniorům. Státní rozpočet to zatížilo takřka 15 miliardami korun.

Na začátku prosince počty nakažených rozhodně neklesaly, spíše naopak. Vláda se však přesto při rozhodování o rozvolnění řídila spíše politickými hledisky než odbornými, což mj. vedlo k rezignaci Mariána Hajdúcha, národního koordinátora testování na covid-19. Stoupají počty nakažených, stoupají počty zemřelých, i když není jasné, kolik z nich vlastně zemřelo na koronavirus, protože ve statistikách je chaos. Pobouření a další negativní reakci veřejnosti vyvolalo nařízení, které zakázalo restauracím prodej čepovaného piva s sebou, a o několik dní další vládní přešlap, kdy se při snaze toto opatření napravit rozhodlo o zákazu prodávat nápoje úplně. Další oprava pak zakazovala jen prodej kávy či čaje s sebou, což vyvolalo reakci, kdy prodejci kávu s sebou balili do pytlíků nebo na kelímky lepili upozornění, že není určena k okamžité konzumaci. Na svém zasedání 10. prosince vláda i přes evidentní nepříznivý vývoj situace ponechala v platnosti 3. stupeň systému PES. Občanům je nabídnuta možnost antigenního testování zdarma, kapacity testovacích míst však neodpovídají zájmu.

Od poloviny prosince se začínají objevovat informace o očkování, jsou však značně rozporuplné. Na sociálních sítích se vedou diskuse o všem možném, od evidentních nesmyslů o čipech, které údajně očkovací vakcíny obsahují, až po legitimní vyjádření pochybnosti o účinnosti očkování a případných vedlejších účincích. Ministr zdravotnictví tvrdí, že Česko má přes EU objednáno cca 7 milionů vakcín. Očkování má být dobrovolné, současně se však někteří vládní činitelé pouštějí do spekulací o výhodách pro očkované a diskriminačních opatřeních pro neočkované. Veřejnost se rozděluje na příznivce a odpůrce očkování, značná část pak vůbec netuší, jaké stanovisko zaujmout. Vládní komunikace na podporu očkování se nesetkává s pozitivní odezvou. Vedoucí katedry marketingové komunikace a public relations FSV UK Denisa Hejlová na svém twitterovém účtu zveřejnila inzerát v novinách, který připravilo ministerstvo zdravotnictví na podporu očkování, včetně svého komentáře. Inzerát hodnotí kritickým pohledem a vyhodnocuje jej jako velice nezdařilý.

Obrázek 1 Inzerát Ministerstva zdravotnictví s komentářem odbornice na PR
Zdroj: Twitterový účet Denisy Hejlové

Premiér Andrej Babiš se k uvedenému inzerátu vyjádřil také negativně, avšak připustil nutnost marketingové podpory očkování ze strany ministra zdravotnictví. *„Musí připravit nějakou kampaň. Doufejme, že bude vypadat jinak než ten inzerát, který jsem viděl, který byl úplně katastrofální,“* pronesl na adresu inzerátu předseda vlády (iRozhlas, © 2020). Dne 20. prosince oznamuje premiér Babiš, že vládním zmocněncem pro očkování proti covid-19 se stane on sám (Seznam zprávy, © 20. 12. 2020).

Mezitím vláda 17. prosince opět zpřísňuje opatření a Česko přesouvá do 4. stupně systému PES, i když 18. prosince čísla ukazují spíše na nejvyšší stupeň. Dne 21. prosince Evropská komise schválila použití vakcíny proti covid-19 od farmaceutických firem Pfizer a BioNTech, první zásilky mají do Česka dorazit krátce po Vánocích. Dne 22. prosince Poslanecká sněmovna schvaluje prodloužení nouzového stavu do 22. ledna roku 2021.

4.1.5 Shrnutí vládní komunikace

Z uvedené analýzy vládní komunikace vyplývá, že jedním z podstatných důvodů (a možná tím nejpodstatnějším), proč zejména v podzimní vlně pandemie nefungovala vládní strategie a opatření v boji s pandemií covid-19 a Česko patřilo mezi nejhůře postižené země, je komunikace vlády s veřejností. Od počátku je z velké části nastavena v rozporu s dříve představenými teoretickými východisky problematiky krizové komunikace

a v průběhu roku 2020 nebylo patrné žádné komunikační zlepšení. Mezi největší nedostatky krizové vládní komunikace v souvislosti s pandemií covid-19 můžeme zařadit níže uvedená fakta.

Vyhlašovaná opatření se měnila mnohdy ze dne na den, členové vlády navíc prezentovali přijatá opatření mnohdy odlišně a často i protichůdně. Řada opatření pak nebyla veřejnosti vysvětlena vůbec, navíc často nebylo zřejmé, na základě jakých údajů a poznatků vláda činí to, co činí.

Sami členové vlády, případně poslanci byli v několika případech přistiženi při nedodržování přijatých opatření, která sami prosazovali či je odsouhlasili, nicméně veřejnost byla zastrašována hrozbou pokut a sankcí za případné porušování vládních opatření. S tím souvisí i obecná nedůvěryhodnost některých představitelů vlády v čele s premiérem Andrejem Babišem. Kritice opozice i odborníků čelili postupem času všichni ministři zdravotnictví.

To vše samozřejmě výrazně přispělo nejen k nedůvěře, ale i ke skepsi veřejnosti a následně dokonce i k bojkotu některých vládních opatření. Důvěru k vládním nařízením neměla ani řada představitelů samosprávy, a to bez ohledu na politickou příslušnost.

4.2 Výzkum agentury Median pro Český rozhlas

4.2.1 Struktura výzkumu

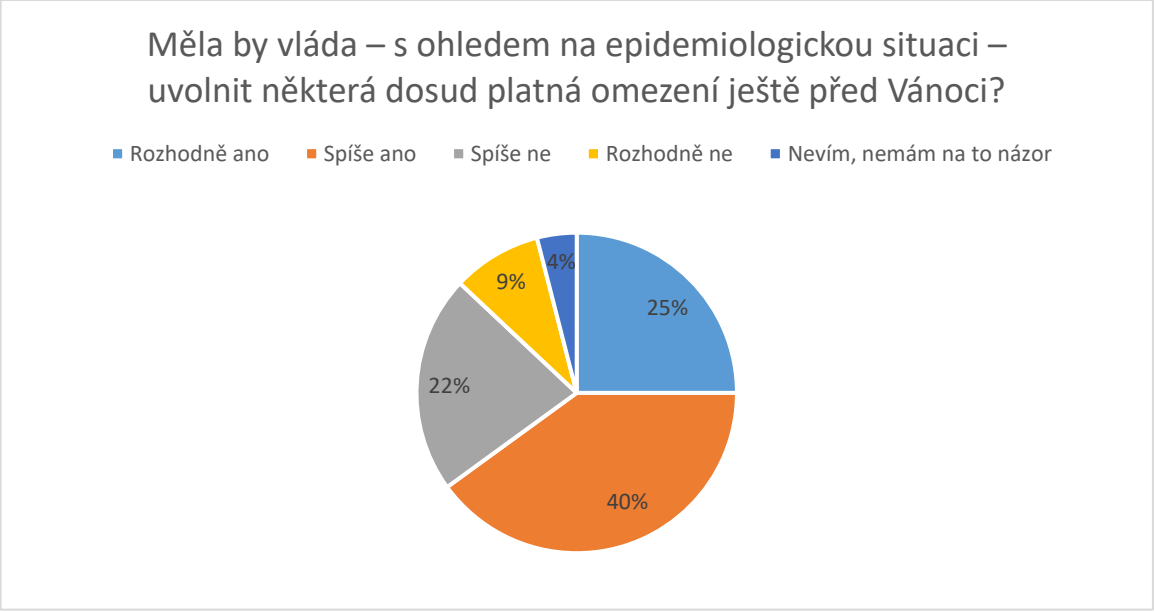
Agentura Median zpracovala exkluzivně pro Český rozhlas v listopadu roku 2020 výzkum, ve kterém zjišťovala názor české veřejnosti na tehdejší krizová opatření, z čeho má česká veřejnost největší obavy, jaký je její postoj k vakcinaci proti onemocnění covid-19 a do jaké míry hodlá omezit návštěvy blízkých o Vánocích téhož roku. Výzkumu se zúčastnilo 1019 respondentů, kteří byli z 69 % dotazováni telefonicky a z 31 % osobně, v obou případech prostřednictvím proškolených tazatelů. Respondenti byli v rámci dotazování rozděleni dle základních sociodemografických proměnných, a to na základě pohlaví, věkové skupiny, dosaženého vzdělání, velikosti bydliště a regionu (kraje) (Bleskový průzkum Median pro Český rozhlas, 2020). Data obsahující podrobné výsledky výzkumu budou během obhajoby diplomové práce poskytnuta v elektronické podobě přítomné komisi, nebudou však zveřejněna společně s diplomovou prací, a to z důvodu exkluzivní spolupráce mezi zadavatelem (Českým rozhlasem) a zpracovatelem výzkumu (agenturou Median).

4.2.2 Postoj české veřejnosti ke krizovým opatřením

V rámci zjišťování postoje české veřejnosti k vládním krizovým opatřením byli respondenti dotázáni na tři oblasti, a to rozvolnění opatření před vánočními svátky, otevření obchodů, restaurací a škol a vnímání omezení konkrétních aktivit a služeb.

První položený dotaz představovala otázka: *„Měla by vláda – s ohledem na epidemiologickou situaci – uvolnit některá dosud platná omezení ještě před Vánoci?“*

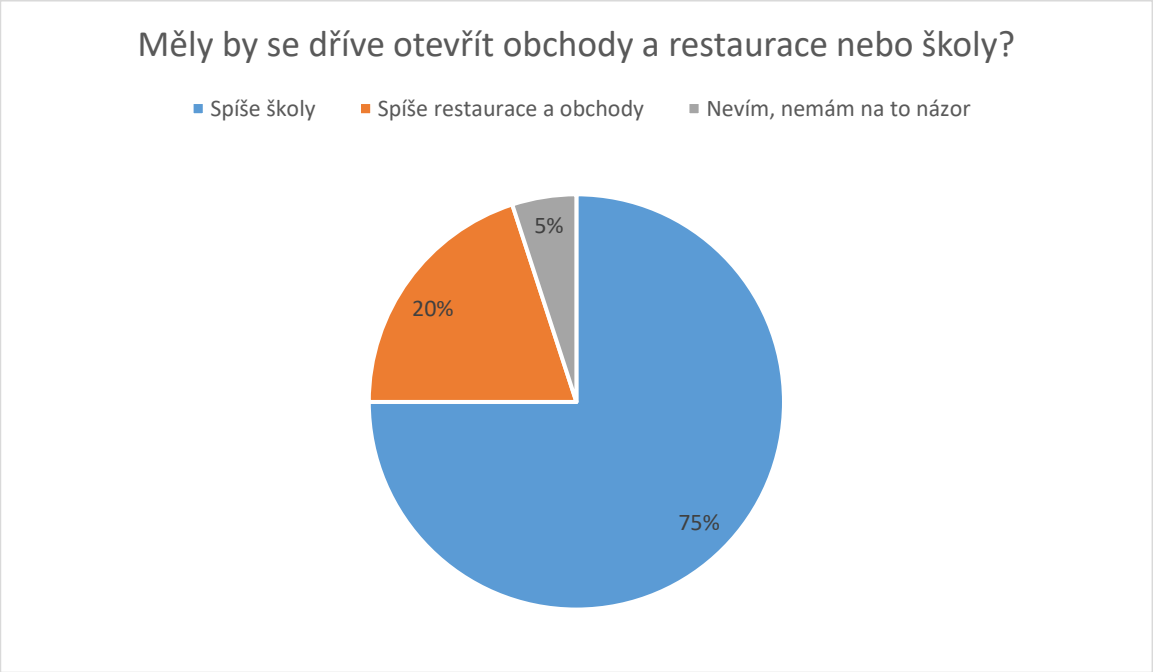
Jak lze vidět na níže uvedeném grafu, přibližně třetina českých obyvatel nepodporovala rozvolňování krizových opatření. Naopak dvě třetiny obyvatel k rozvolňování vyjádřili kladné stanovisko. Uvolnění vládních opatření nejvíce podporovali mladí lidé, tedy respondenti věkové skupiny 18–29 let. Myšlenku hájilo 74 % z nich. Shodně se vyjádřili také ti, kteří by se nenechali očkovat proti onemocnění covid-19, v této skupině se vyslovilo 72 % respondentů pro rozvolnění krizových vládních opatření. Z geografického hlediska se pro rozvolnění opatření vyslovily více než tři čtvrtiny obyvatel Zlínského a Olomouckého kraje, v ostatních regionech se proporce odpovědí podobala celorepublikovému průměru. Nebyl zaznamenán žádný výrazný rozdíl mezi hlavním městem a zbytkem republiky a ani z pohledu velikosti místa bydliště. Podobně se s celorepublikovým průměrem shodovaly i výsledky dalších sociodemografických proměnných, a to pohlaví a vzdělání. Ze zjištěných dat vyplívá, že většina české veřejnosti nepovažovala dodržování krizových opatření ve vládou stanoveném rozsahu na nutné.



Graf 1 Uvolňování krizových opatření před Vánoci

Zdroj: Median, 2020

Druhý dotaz agentury Median položený české veřejnosti zněl: *„Měly by se dříve otevřít obchody a restaurace, nebo školy?“* V tomto případě se tři čtvrtiny dotázaných vyjádřily pro otevření škol, naopak 20 % by preferovalo otevření obchodů a restaurací. Celkem 5 % respondentů nemělo na tuto problematiku názor. Z věkových skupin preferovalo školy celých 88 % dotázaných starších 60 let, z pohledu dosaženého vzdělání názor podpořilo 84 % vysokoškoláků. Obchody a restaurace nalezly nejvíce příznivců u mladých lidí ve věku 18–29 let (42 %) a u respondentů se základním vzděláním (29 %). Otevření škol výrazněji podporovali také obyvatelé středně velkých obcí, a to 84 % z nich, odpovědi ostatních skupin dle místa bydliště se podobaly celorepublikovému průměru. V ostatních kategoriích nebyly zaznamenány žádné výrazné výkyvy oproti celkovým výsledkům. Interpretací výsledků výzkumu tak bylo zjištěno, že české veřejnosti více vadila absence prezenčního vzdělávání než omezení nákupních možností.

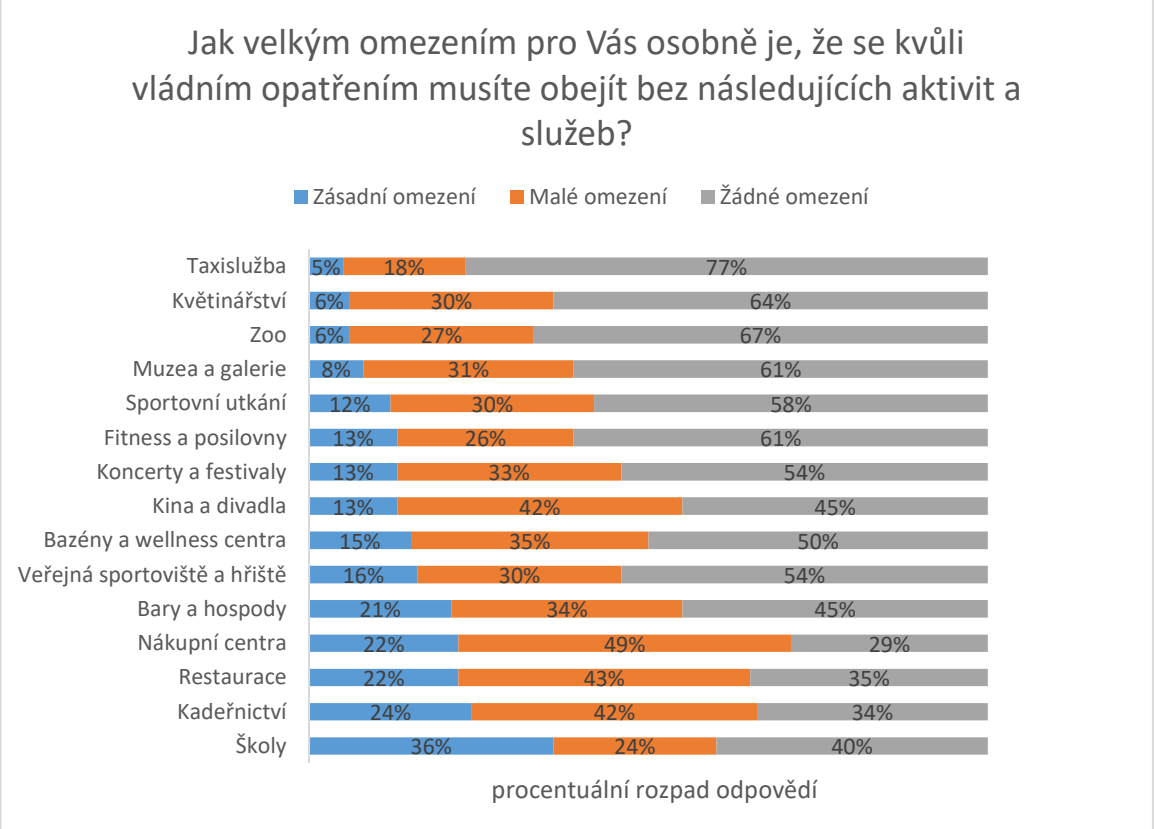


Graf 2 Otevření obchodů a restaurací, nebo škol

Zdroj: Median, 2020

V rámci dotazu: *„Jak velkým omezením pro Vás osobně je, že se kvůli vládním opatřením musíte obejít bez následujících aktivit a služeb?“* bylo zjišťováno, do jaké míry lidem vadí omezení spojená s konkrétními kategoriemi. Respondenti byli jednotlivě dotázáni na každou z následujících kategorií: kadeřnictví, restaurace, bary a hospody, nákupní centra, kina a divadla, veřejná sportoviště a hřiště, bazény a wellness centra, fitness a posilovny, zoologické zahrady, koncerty a festivaly, sportovní utkání, muzea a galerie, květinářství,

taxislužba, školy. U každé kategorie respondenti volili, do jaké míry se cítí omezeni bezpečnostními opatřeními. Jako nejvíce omezující bylo vnímáno uzavření škol, kdy 36 % respondentů vnímalo toto uzavření jako velice zásadní. Navazující kategorií se shodnou odpovědí bylo kadeřnictví (24 %) a skupiny nákupní centra, restaurace a bary a hospody (shodně po 22 %). Omezení ve školství nejvíce tížilo respondenty věkové kategorie 30–44 let (43 %) a vysokoškolsky vzdělané (46 %). Omezení v barech a restauracích či nákupních centrech nejčastěji vadilo lidem se základním vzděláním a také respondentům nejmladší věkové kategorie 18–29 let. Jako nejméně omezující byly u celé populace vnímány restrikce v provozování taxislužeb, zoologických zahrad, květinářství, muzeí a galerií či fitness a posiloven.



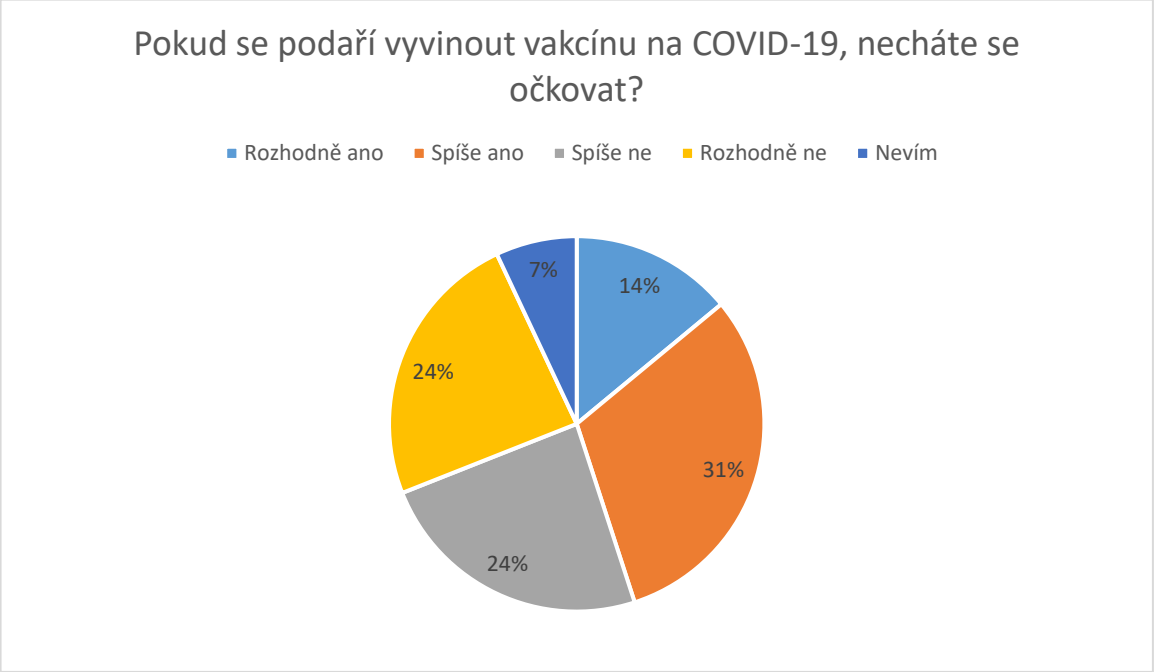
Graf 3 Vnímání konkrétních vládních omezení

Zdroj: Median, 2020

4.2.3 Postoj české veřejnosti k očkování proti onemocnění covid-19

Agentura Median v rámci výzkumu zjišťovala postoj české veřejnosti k očkování proti onemocnění covid-19 prostřednictvím otázky: *„Pokud se podaří vyvinout vakcínu na COVID-19, necháte se očkovat?“* Česká společnost je v této otázce rozdělena na dvě přibližně stejně velké skupiny, celkem 48 % veřejnosti by se očkovat nenechalo, zatímco

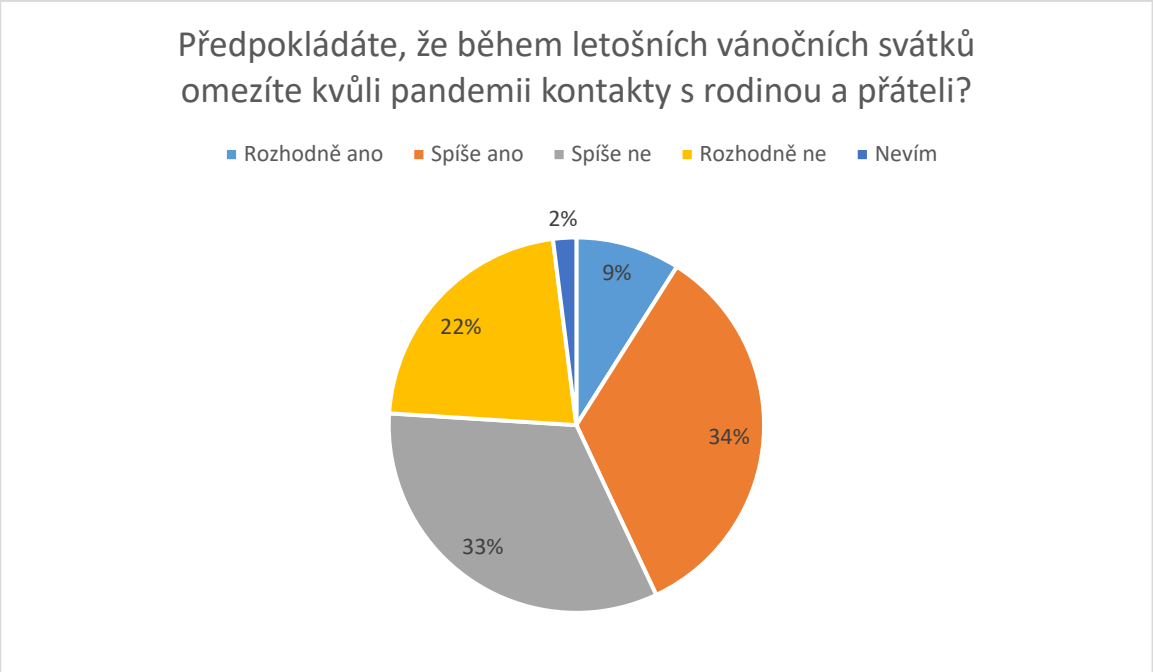
45 % by vakcinaci podstoupilo. Zbývajících 7 % obyvatel není rozhodnuto. Odmítavý postoj vůči očkování mají především lidé ve věku 30–44 let, z nichž se vyslovilo proti očkování 57 %, následuje je nejmladší skupina 18–29 let, kde by očkování neabsolvovalo 54 % dotázaných. Naopak největší zájem o vakcínu projevila nejstarší věková skupina 60 a více let, kde otázku kladně zodpovědělo 53 % respondentů. Za zmínku stojí také fakt, že očkování by podstoupilo 54 % lidí, kteří nesouhlasili s rozvolněním bezpečnostních opatření před vánočními svátky. České vládě se tak nepodařilo přesvědčit většinovou populaci, že očkování představuje cestu z krizové situace.



Graf 4 Ochota české veřejnosti podstoupit očkování proti onemocnění covid-19
Zdroj: Median, 2020

4.2.4 Setkávání s blízkými během vánočních svátků

Výzkumná agentura položila respondentům také otázku: *„Předpokládáte, že během letošních vánočních svátků omezíte kvůli pandemii kontakty s rodinou a přáteli?“* Nadpoloviční většina dotázaných se nechystala během Vánoc omezit kontakt s rodinou a přáteli, konkrétně 55 %. Omezení kontaktů s nejbližšími nejčastěji deklarovali vysokoškolsky vzdělaní (53 %), ti, kteří nepodporovali rozvolňování opatření (52 %) a přesně polovina respondentů nad 60 let. Žádné omezení kontaktů neplánovali nejmladší respondenti (ve skupině 18–29 let takto odpovědělo 64 % respondentů) a ti, kteří by se nenechali očkovat (64 %).



Graf 5 Setkávání s blízkými během vánočních svátků

Zdroj: Median, 2020

4.3 Vlastní primární výzkum

4.3.1 Struktura výzkumu

Za účelem zodpovězení výzkumných otázek diplomové práce byl proveden kvantitativní výzkum ve formě dotazníku. Formulář pro záznam odpovědí byl zpřístupněn online v období 18.03. – 05.04.2021 v elektronické formě s využitím platformy Formuláře Google. Dotazník byl k respondentům distribuován prostřednictvím sociálních sítí, a to jak ve formě příspěvků ve skupinách souvisejících s tematikou práce, tak prostřednictvím přímého oslovení uživatelů ze strany tazatele. Vzhledem k povaze některých otázek týkajících se voličských rozhodnutí byli všichni účastníci výzkumu před vyplněním upozorněni, že dotazník je anonymní. V uvedeném období dotazník kompletně zodpovědělo celkem 259 respondentů. V úvodní části dotazníku byla obsažena sociodemografická segmentace, a to s ohledem na pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání, velikost místa bydliště a region bydliště (kraj). Dále byly respondentům pokládány otázky související s vnímáním krizové komunikace ze strany vlády ČR a jejich voličskými preferencemi. Data obsahující výsledky výzkumu jsou umístěna v příloze této diplomové práce.

4.3.2 Voličské preference

Jedním z cílů dotazníku bylo zjistit, zda měla krizová komunikace vlády spojená s pandemií covid-19 vliv na popularitu současných vládních stran. Této oblasti byly věnovány celkem 4 hlavní otázky, a to:

- *„Volil/a jste ve volbách do Poslanecké sněmovny v roce 2017 některou ze současných vládních stran (ANO 2011 nebo ČSSD)?*
- *Do jaké míry se v roce 2020 změnil Váš postoj vůči politickému hnutí ANO 2011?*
- *Do jaké míry se v roce 2020 změnil Váš postoj vůči politické straně ČSSD?*
- *Volil/a byste v nadcházejících volbách do Poslanecké sněmovny některou ze současných vládních stran (ANO 2011 nebo ČSSD)?“*

V případě kladného zodpovězení první z uvedených otázek byly respondentům položeny dvě otázky navíc, a to:

- *„Kterou politickou stranu jste volil/a?*
- *Splnila Vámi volená politická strana po dobu působení ve vládě Vaše očekávání, a to bez ohledu na rozhodnutí spojená s pandemií covid-19?“*

Z celkového počtu respondentů dotazníkového šetření 61 % volilo v roce 2017 jiné než současné vládní strany, 13 % podpořilo některou ze současných vládních stran a 26 % se voleb nezúčastnilo.

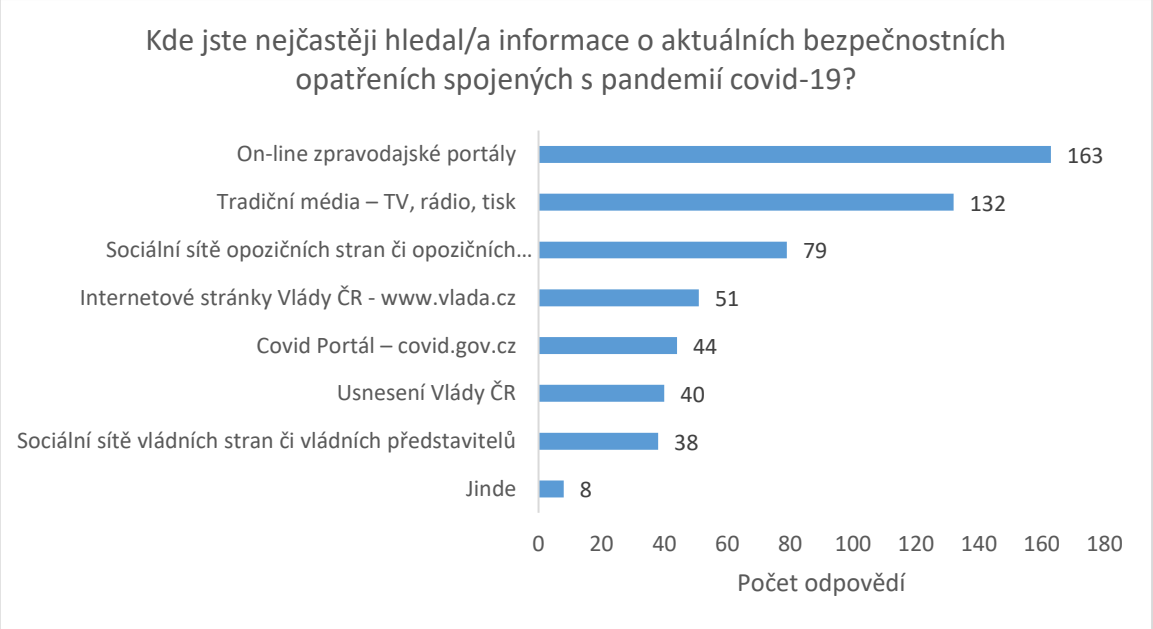
V případě voličů ANO 2011 byla jejich očekávání během působení hnutí ve vládě, bez ohledu na pandemii, převážně naplněna u 45 %, celých 29 % z nich vnímá svá očekávání jako částečně naplněná a zcela nenaplněná očekávání pociťuje 25 % voličů. Hnutí by v nadcházejících volbách volila méně než polovina původních voličů, a to 42 %.

U politické strany ČSSD dotazníkové šetření poukázalo na naplnění očekávání (bez ohledu na pandemii) u 33 % voličů, 44 % pociťuje svá očekávání jako částečně naplněná a 22 % z voličů ČSSD je hodnotí jako nenaplněná. V nadcházejících volbách by opětovně volilo ČSSD 44 % původních voličů.

V dotazníkovém šetření nebyl zaznamenán významný přírůstek voličů ANO 2011 ani ČSSD ze strany veřejnosti, která v roce 2017 volila jiné politické strany či se voleb nezúčastnila. Stejně tak nebyly zaznamenány významné přesuny voličských preferencí od jedné z vládních stran k druhé.

4.3.3 Zdroje informací o krizových opatřeních

Primární mediální zdroje, kde lidé sledovali krizová opatření, byly zjišťovány prostřednictvím otázky: *„Kde jste nejčastěji hledal/a informace o aktuálních bezpečnostních opatřeních spojených s pandemií covid-19?“* Respondenti měli možnost zvolit více odpovědí, případně napsat odpověď vlastní. Česká veřejnost nejčastěji sledovala krizová bezpečnostní opatření prostřednictvím on-line zpravodajských portálů, a to v případě 64 %, následovala tradiční média. Vysoké popularitě se těšily také sociální sítě opozičních stran a opozičních představitelů, někteří respondenti konkrétně zmínili instagramový účet poslance TOP 09 Dominika Feriho. Z informačních kanálů přímo řízených vládou či vládními představiteli byly nejpopulárnější internetové stránky vlády ČR (www.vlada.cz), které navštěvovalo 20 % dotázaných. Celkem 63 % respondentů kombinovalo více zdrojů informací najednou. Tradiční média a on-line zpravodajské portály využívali respondenti napříč všemi skupinami dle segmentačních kritérií. Sociálním sítím opozičních stran či opozičních představitelů dominovali mladí lidé (18–29 let), shodně tomu bylo i u sociálních sítí vládních stran či vládních představitelů. Nízký podíl sociálních sítí byl shledán u věkové skupiny 45–59 let a u osob starších 60 let. Nebyl zaznamenán zásadní rozdíl ve sledování médií spravovaných vládou mezi voliči a nevoliči vládnoucích politických stran. Data však poukazují na fakt, že média hrají klíčovou roli v informování veřejnosti o krizových vládní opatřeních.



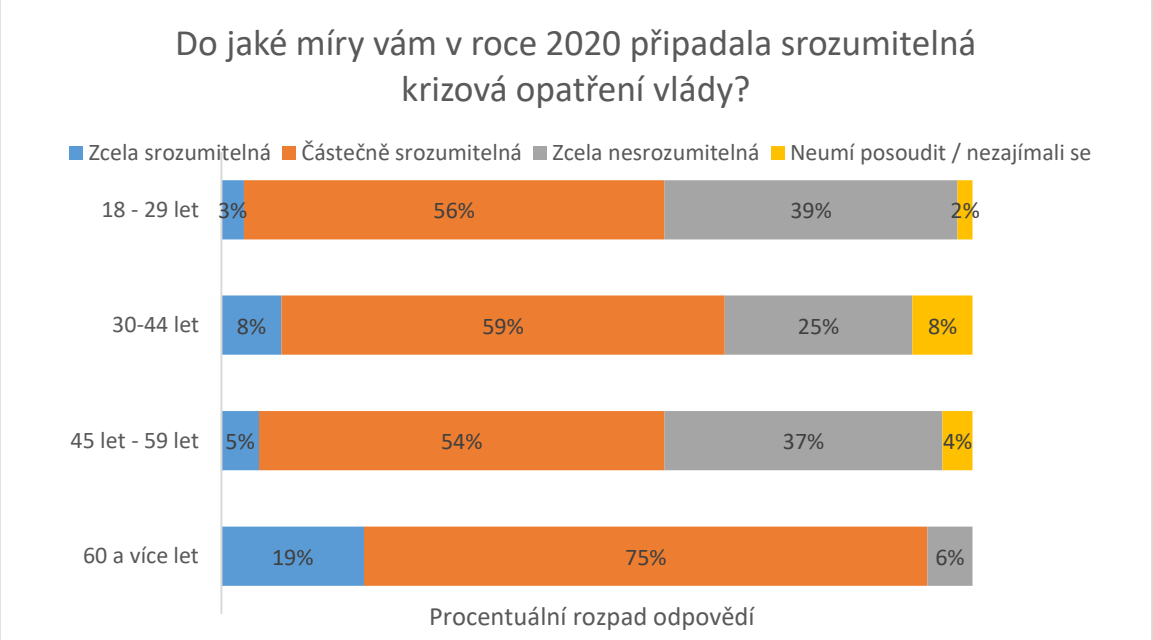
Graf 6 Zdroje informací o krizových opatřeních

Zdroj: vlastní zpracování

4.3.4 Srozumitelnost vládních opatření

Prostřednictvím otázky: *„Do jaké míry Vám v roce 2020 připadala srozumitelná krizová opatření vlády?“* bylo zjišťováno porozumění vládní komunikaci českou veřejností.

Česká společnost komunikaci považovala nejčastěji za částečně srozumitelnou, a to v 58 % případů. Zcela srozumitelná byla pro pouhých 6 % dotázaných, naopak zcela nesrozumitelná pro 33 % respondentů. Zbytek dotázaných buď nedokázal problematiku posoudit, nebo se o krizová opatření nezajímal. Zcela nesrozumitelná byla vládní komunikace především pro nejmladší věkovou skupinu 18–29 let, a to v 39 % případů. Těsně ji následovala věková skupina 45–59 let, z nichž považovalo vládní komunikaci za nesrozumitelnou 37 % dotázaných. Zcela srozumitelná pak byla vládní komunikace nejčastěji pro respondenty 60+, kde ji takto označilo 19 % dotázaných. Ve všech věkových skupinách však převládala částečná srozumitelnost. Většina respondentů, kteří komunikaci považují za zcela srozumitelnou, používala jako primární zdroj informací buď tradiční média, nebo online zpravodajské portály. Lidé, kteří považovali komunikaci za zcela nesrozumitelnou, pak vyhledávali informace kombinací několika různých kanálů, často mezi nimi byly i sociální sítě opozičních představitelů. Zajímavým zjištěním je také fakt, že komunikaci za zcela srozumitelnou nejméně často považovali lidé se základním, nebo naopak s vysokoškolským vzděláním, v obou případech jen po jednom respondentovi. Ze zjištěných dat vyplívá, že vláda neinterpretovala své komunikační výstupy dostatečně srozumitelně.



Graf 7 Srozumitelnost vládních opatření

Zdroj: vlastní zpracování

4.3.5 Důvěra ve vládu ČR v rozhodování o krizových opatřeních

Na důvěru v českou vládu byla veřejnost dotázána otázkou: *„Do jaké míry jste důvěřoval/a vládě v rozhodování o krizových opatřeních v roce 2020?“* Vládě zcela důvěřovalo 8 % obyvatel, částečnou důvěru získala u 59 % a 32 % dotázaných vládě vůbec nedůvěřovalo. Zbylé jedno procento se o krizová opatření nezajímalo nebo nedokázalo odpověď na otázku posoudit. Podobné proporční rozložení odpovědí se objevuje u všech věkových kategorií i stupňů dosaženého vzdělání. Vláda tak v očích veřejnosti neupevnila svoji pozici jakožto důvěryhodného lídra krizového řízení.

Graf 8 Důvěra ve vládu ČR v rozhodování o krizových opatřeních

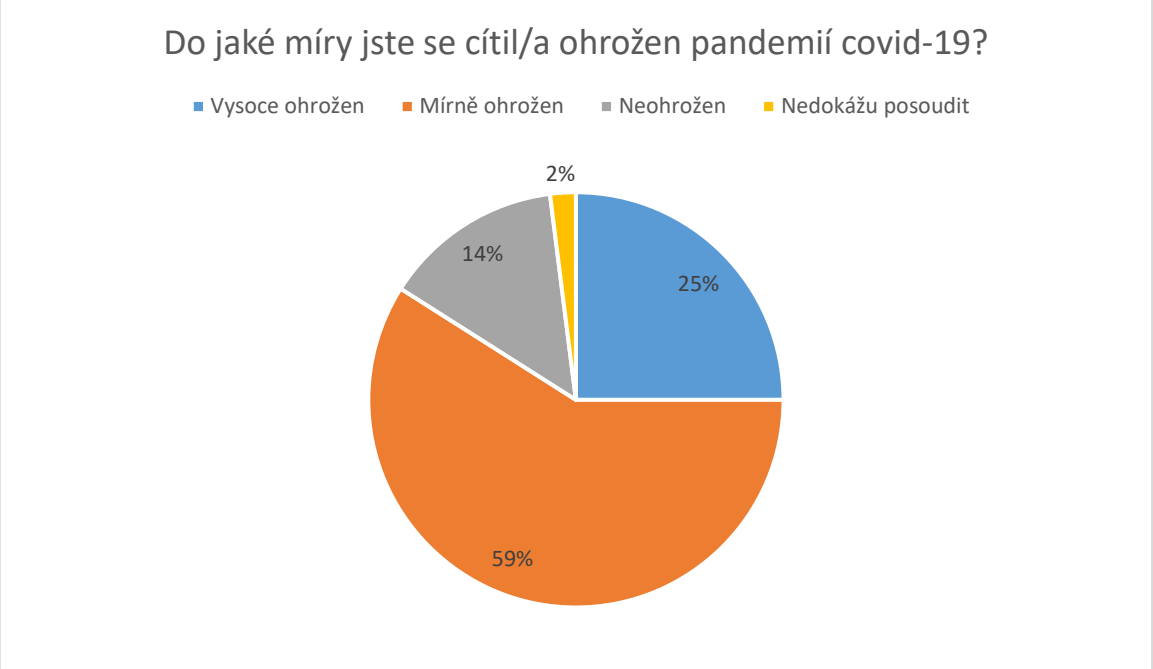
Zdroj: vlastní zpracování

4.3.6 Vnímání nebezpečí spojeného s pandemií a spolupráce mezi obyvateli ČR

V rámci výzkumu byly položeny následující tři otázky:

- *„Do jaké míry jste se cítil/a ohrožen/a pandemií covid-19?*
- *Jak vnímáte vzájemnou spolupráci mezi lidmi v ČR v aktivitách spojených s bojem proti rozšiřování nákazy onemocněním covid-19?*
- *Máte pocit, že jste dodržováním krizových opatření pomohl/a v boji s pandemií covid-19?“*

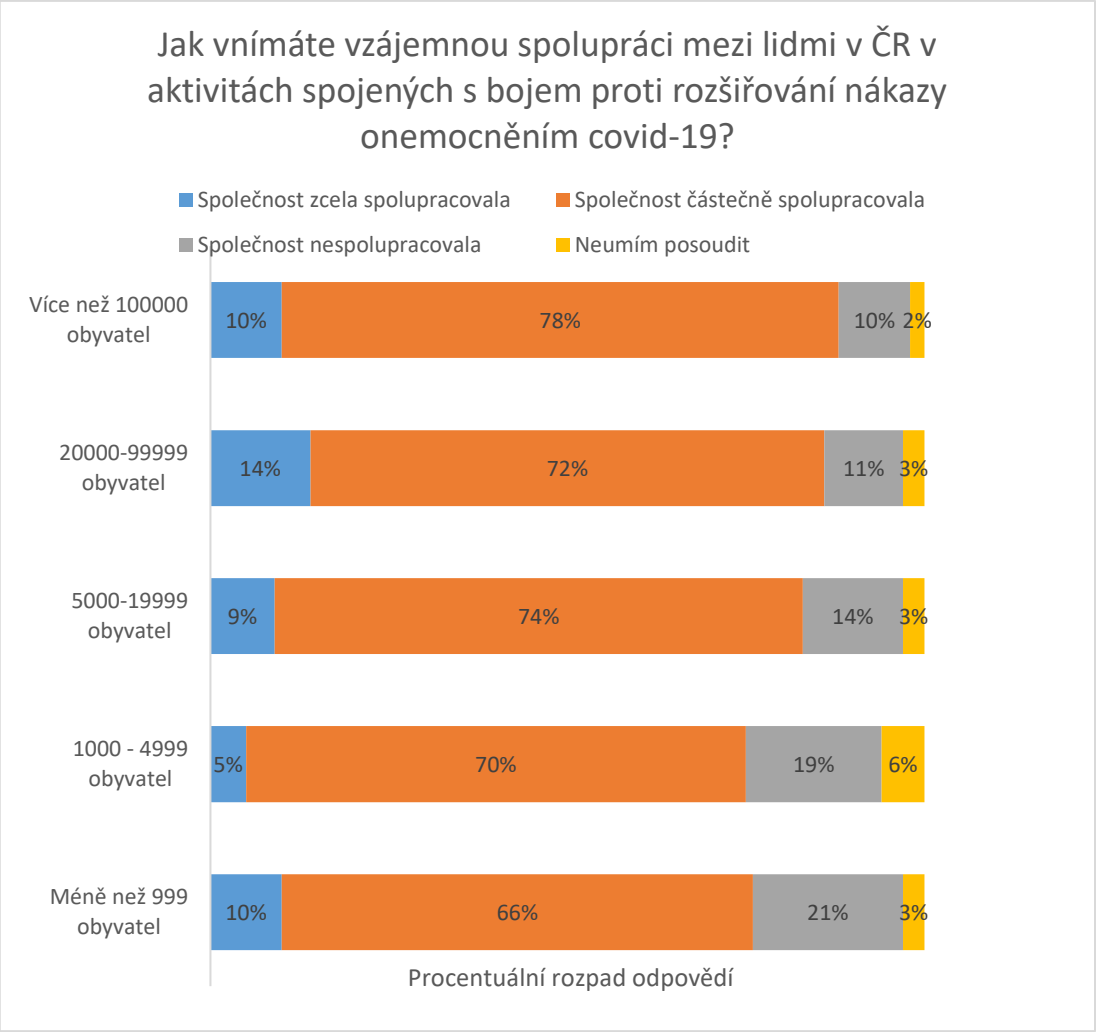
Dle zjištění se nadpoloviční většina obyvatel cítila pandemií koronaviru ohrožena mírně. Čtvrtina respondentů se cítila vysoce ohrožena a necelých 14 % populace se necítilo ohroženo vůbec. Ve skupině obyvatel, která byla z hlediska vládních opatření a odborné veřejnosti dlouhodobě označována za nejohroženější, tedy občanů ve věku 60 let a více, považovalo samo sebe za vysoce ohrožené 38 % dotázaných, tedy o polovinu více, než je celorepublikový průměr. Ze zjištěných dat vyplívá, že česká společnost v průběhu krizového řízení nepropadala panice, avšak vnímala pandemii jako jisté ohrožení.



Graf 9 Pocit ohrožení pandemií covid-19

Zdroj: vlastní zpracování

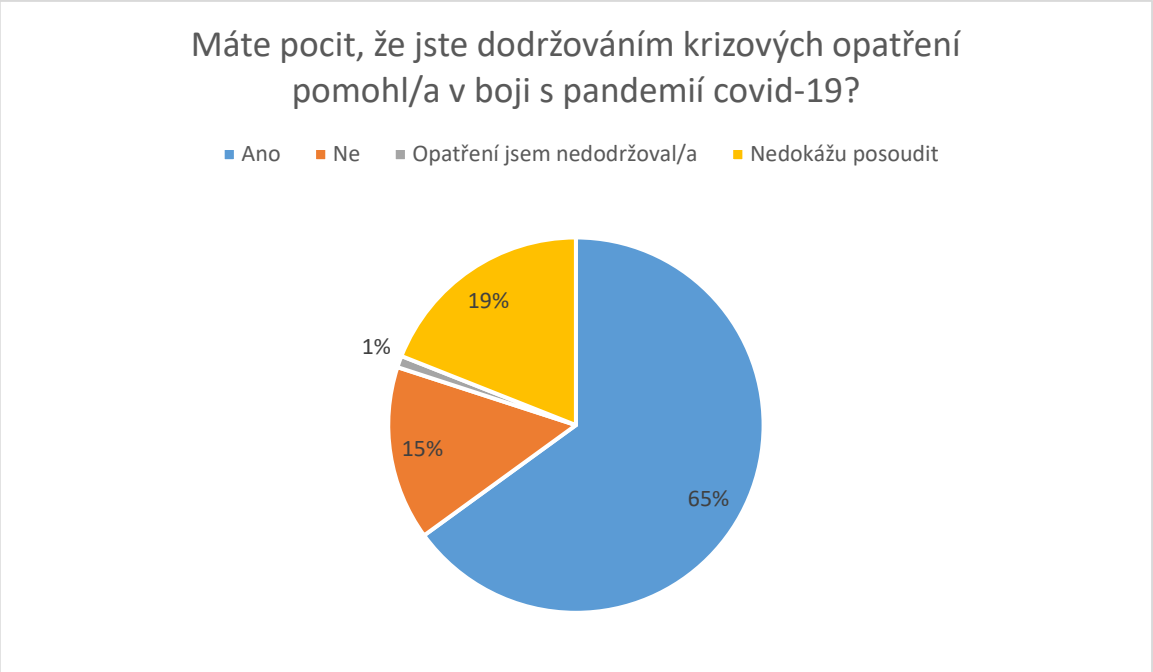
Téměř tři čtvrtiny českých obyvatel si myslí, že společnost v aktivitách spojených s bojem proti rozšiřování nákazy covid-19 v roce 2020 spolupracovala částečně. Až 15 % obyvatel si myslí, že česká společnost při boji s pandemií nespolupracovala, naopak 9 % tvrdí, že veřejnost spolu zcela spolupracovala. Z hlediska velikosti místa bydliště je zajímavým poznatkem úměrně stoupající názor, že společnost nespolupracovala, se snižováním velikosti obce dle počtu obyvatel. Obyvatelé velkých měst si tak méně často myslí, že společnost nespolupracovala, než obyvatelé malých obcí. Ze zjištěných informací je patrné, že česká společnost do určité míry pociťovala motivaci pomáhat v krizové situaci ostatním.



Graf 10 Vnímání spolupráce mezi obyvateli ČR

Zdroj: vlastní zpracování

Většina obyvatel (65 %) má pocit, že dodržováním krizových opatření pomohla v boji s pandemií covid-19. Celkem 15 % dotázaných uvedlo, že vlastní dodržování opatření nepovažuje za pomoc v zabránění šíření koronavirové nákazy. Celých 19 % respondentů nedokázalo odpověď na otázku posoudit a necelé jedno procento uvedlo, že opatření nedodržovalo. Výsledky dané otázky poukazují na fakt, že neobvykle vysoké procento respondentů nedokázalo posoudit, do jaké míry bylo dodržování krizových opatření přínosné. To poukazuje na nedostatečnou komunikaci pozitivních efektů stanovených restrikcí ze strany české vlády.



Graf 11 Pocit pomoci dodržováním krizových opatření

Zdroj: vlastní zpracování

5 ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK

V následující kapitule budou zodpovězeny výzkumné otázky diplomové práce na základě provedených analýz a výzkumných šetření.

5.1 VO1: Zvolila vláda ČR v roce 2020 efektivní strategický postup v krizové komunikaci?

K vyhodnocení efektivity vládní strategie v krizové komunikaci během pandemie covid-19 v roce 2020 je potřeba si připomenout zásady krizové komunikace, které byly představeny v teoretické části práce. Jako hlavní měřítko pro zodpovězení výzkumné otázky budou využity vybrané zásady, které doporučuje Vymětal (2009) v případě komunikace zdravotního rizika.

5.1.1 Komunikace bezpečnostních opatření

Jednou z klíčových zásad krizové komunikace je poskytovat nejpotřebnější informace, za což můžeme považovat komunikaci bezpečnostních opatření a dalších pokynů, jak se má veřejnost chovat, aby se zabránilo šíření nákazy. S tím je spojené informování o vývoji krize a její prognóze. Informace musí být srozumitelné, pravdivé a poskytované včas. Kromě samotného výčtu opatření by mělo být vysvětleno, proč má společnost daná opatření dodržovat a jaký by měla přinést efekt.

Česká vláda k veřejnosti v průběhu roku 2020 komunikovala velice často. S tiskovými konferencemi po vládních jednáních či jednání krizových štábů se bylo možné setkat téměř na každodenní bázi. Nelze tedy říci, že by vláda s obyvateli komunikovala nedostatečně z hlediska četnosti. Důležité však je zaměřit se na strukturu a obsahovou stránku daných sdělení, respektive na jejich vzájemnou provázanost. Z analýzy krizové komunikace vlády je patrné, že vláda ve svých komunikačních výstupech působila velice nekonzistentně a nestabilně. Několikrát si jednotliví vládní představitelé protiřečili ve svých komunikačních výstupech, nezastávali shodné názory a bylo zřejmé, že vláda nemá stanovenou komplexní komunikační strategii, kterou by se řídila.

Marketing hnutí ANO 2011 a jeho předsedy Babiše je z dlouhodobého hlediska založen na hodnotách srozumitelné, stručné a jasné komunikace, které je schopna porozumět široká veřejnost. V případě osoby Andreje Babiše se setkáváme s příkladem velice úspěšného využití personalizace v politice, a to nejen v předvolebních obdobích, ale i v průběhu působení ve vládě. Prostřednictvím sociálních sítí, ale i výstupů v tradičních médiích, se

ztotožňuje s „běžnými“ občany. Dává najevo, že řeší stejné problémy, namísto politického řečnění mluví vždy „k věci“, a tím si získává voličskou přízeň. Díky dodržování těchto zásad si ANO 2011 v čele s Andrejem Babišem udržuje permanentní přízeň voličské základny a můžeme tak hovořit o zdařilé permanentní kampani. Nabízí se tedy otázka, proč vláda pod vedením marketingově zkušeného premiéra selhává v krizové komunikaci?

Krizová komunikace má oproti komunikaci politické jistá specifika. Jedním z nich je nutnost jasného rozdělení rolí a stanovení role mluvčího. V případě pandemie či jiného zdravotního rizika se přirozeně očekává, že hlavním zdrojem informací pro veřejnost bude orgán pověřený danou oblastí, tedy ministerstvo zdravotnictví v čele s ministrem zdravotnictví. Za rok 2020 se v čele rezortu vystřídali celkem tři ministři. Již samotná výměna ministrů značně zhoršuje image ministra jakožto lídra v krizovém řízení.

Vzhledem k významné personalizaci v marketingových aktivitách ANO 2011 nebyla veřejnost zvyklá slýchávat komunikační výstupy k natolik zásadním tématům ze strany ministra zdravotnictví. V souvislosti s tím ani vláda nemohla vědět, jak bude veřejnost na osobu ministra zdravotnictví v roli mluvčího krizové komunikace reagovat. V období jarní vlny pandemie veřejnost i média vládě spíše pasivně naslouchaly. Téma koronaviru bylo pro všechny nové a neznámé, novináři tak nepokládali vládě nepříjemné otázky a vládní představitelé měli příležitost zahájit komunikační strategii, stanovit mluvčího a upevnit jeho pozici jakožto důvěryhodného lídra krizového řízení. Tuto šanci však vláda promarnila, a to především kvůli poskytování nepravdivých informací o dostatku ochranných pomůcek či připomínkováním komunikačních výstupů ministra Vojtěcha ze strany premiéra Babiše. Navzdory tomu lze konstatovat, že v období jarní vlny pandemie byla českou společností vládní krizová opatření převážně dodržována a efektivitu krizového řízení z pohledu počtu nakažených lze označit za vysokou. Jistou „poslušnost“ obyvatel lze však přičíst spíše strachu z neznámého nebezpečí než efektivní komunikaci.

Během druhé vlny pandemie byla vláda ve výrazně těžší situaci. O onemocnění covid-19 bylo známo už relativně hodně informací, lidé přestávali mít z onemocnění strach a začínali vzdorovat omezujícím opatřením. Vláda začala opět nastolovat opatření, o kterých premiér Andrej Babiš v letních měsících prohlásil, že se již opakovat nebudou. Jednotlivá opatření se začala upravovat v řádu několika dnů, v některých případech postrádala smysl a stávala se tak terčem posměchu. Stále více se vytrácela komunikační celistvost vlády, což bylo způsobeno rozepřemi mezi jejími jednotlivými představiteli.

Následkem uvedených komunikačních chyb se v podzimní vlně pandemie rozšiřovala výrazně rychleji, a vládní komunikaci tak lze v tomto období označit za neefektivní.

5.1.2 Motivace a podporování veřejnosti

V krizovém řízení musí vláda neustále vysvětlovat, co dělá, proč to dělá a jaký budou mít jí určené pokyny přínos. Cílem je motivovat veřejnost k dodržování daných opatření a přesvědčit, že dodržování má smysl. Musí jít o obousměrný komunikační proces, je tedy potřeba naslouchat reakcím veřejnosti a společenské náladě. Samotní vládní představitelé by pak měli jít svým chováním příkladem.

Z průzkumu je patrné, že nadpoloviční většina české populace byla přesvědčena, že dodržováním krizových opatření zabraňovala šíření nákazy. Celkem 19 % dotázaných však odpověď na otázku nedokázalo posoudit a 15 % mělo pocit, že opatření šíření nákazy nezabraňovala. Vláda sice odůvodňovala zaváděná opatření, avšak nekomunikovala veřejnosti srozumitelně to, co dodržování daných opatření přinese. Systém PES, který byl vytvořen s podobným záměrem, nakonec nebyl při zavádění či rozvolňování opatření plně zohledňován, navíc byl často upravován. Lidé tak neměli jasnou informaci o tom, co dodržování konkrétních opatření může přinést, případně jak dodržováním k boji s pandemií přispěli. Společnost se tak rozdělila na skupinu příznivců a odpůrců krizových opatření. Každá ze skupin si efektivitu a přínos restrikcí vykládala po svém, což potvrzují i data z primárního výzkumu, kde si jen malá část populace myslí, že společnost v boji s pandemií zcela spolupracovala.

V průběhu první vlny pandemie panovala mezi českou společností jistá solidarita a nápomocnost, a to především ve výrobě ochranných prostředků, které nebyly v běžných obchodech k dostání. Vláda v tomto období vůči aktivně se zapojujícím občanům vyjádřila v několika komunikačních výstupech podporu a poděkování, což lze považovat za správný komunikační krok v motivaci veřejnosti. Naopak za fatální pochybení lze označit návštěvu restaurace ministrem zdravotnictví Prymulou v době, kdy to bylo vládou zakázáno.

Za pozitivní lze označit zjištění, že většina veřejnosti se cítila pandemií koronaviru mírně ohrožena. Znamená to, že si veřejnost byla vědoma závažnosti situace, avšak nepropadala panice.

Vládě ČR se dařilo veřejnost motivovat ke spolupráci a plnění krizových opatření především na počátku pandemie. S postupem času však motivace veřejnosti klesala a vláda na to dostatečně nereagovala.

5.1.3 Shrnutí poznatků

Vláda ČR nezvolila efektivní strategický postup v krizové komunikaci. Hlavním důvodem je absence komunikační strategie, nedostatečné naslouchání náladě ve společnosti a necelistvost vlády jako takové.

5.2 VO2: Jaký postoj měla česká společnost k vládním krizovým opatřením před koncem roku 2020?

Z výzkumu agentury Median pro Český rozhlas je patrné, že si nadpoloviční většina české společnosti přála rozvolnění krizových opatření před vánočními svátky. Nejčastěji lidem chyběly otevřené školy, nákupní centra, restaurace a kadeřnictví. Opatření tak čeští občané vnímali jako omezující a neviděli přílišné riziko v jejich uvolnění. Více než polovina obyvatel také během Vánoc neplánovala výrazněji omezovat kontakty s blízkými.

Na základě analýzy vládní komunikace v porovnání s teoretickými východisky oboru lze soudit, že jedním z důvodů tohoto postoje byla absence srozumitelného systému zavádění a rozvolňování krizových opatření. Opatření se během podzimu zaváděla nahodile, často chybělo jejich opodstatnění a lidé nerozuměli dostatečně jejich přínosu. Vláda dostatečně nenaslouchala názorům panujícím ve společnosti a nesnažila se vyvracet názory odpůrců restrikcí.

5.3 VO3: Ovlivnila koronavirová krize voličské preference české veřejnosti ve vztahu k vládnoucím politickým stranám?

Výzkumné šetření poukázalo na úbytek voličů obou současných vládních subjektů, tedy politického hnutí ANO 2011 i politické strany ČSSD. K tomu, abychom mohli konstatovat, jaké jsou konkrétní příčiny tohoto úbytku, by bylo zapotřebí realizovat rozsáhlý výzkum, který neodpovídá zaměření této diplomové práce. Prostřednictvím dotazníkového šetření se však potvrdilo, že koronavirová krize voličské preference vůči vládnoucím politickým stranám skutečně ovlivnila, a to negativně. Ačkoliv přibližně dvě třetiny dotázaných pociťovaly svá volební očekávání od politických subjektů alespoň částečně naplněná, znovu by je volila jen necelá polovina z nich. Zejména v případě hnutí ANO 2011 byla zásadně ovlivněna image strany, kdy bylo nutno upustit od silných prvků personalizace v čele

s Andrejem Babišem, jelikož před veřejností mnohem výrazněji vystupovali i ostatní členové hnutí. Ukázalo se, že marketingově komunikovanou image Andreje Babiše jakožto schopného manažera, který rozumí běžným občanům a hovoří jejich jazykem, nelze připsat všem členům daného politického uskupení.

6 VÝCHODISKA PRO PROJEKTOVOU ČÁST

V projektové části bude navržen manuál krizové komunikace vlády ČR pro případ pandemie. Při jeho tvorbě bude využito teoretických východisek oboru a poznatků zjištěných v praktické části práce. Pro účely sestavení daného manuálu jsou nejzásadnější následující zjištění:

- Vláda musí mít předem stanovenou krizovou strategii, kterou se bude v průběhu řešení krize řídit, a to včetně jasného rozdělení rolí.
- Jednotliví představitelé vlády musí zastávat stejná stanoviska a vyvarovat se komunikování protichůdných či jinak rozdílných informací.
- Veřejnosti je třeba předem představit plán krizových opatření namísto jejich zavádění „ad hoc“.
- Krizový plán by měl být respektován, jeho případné změny musí být srozumitelně vysvětleny a odůvodněny.
- V případě zavádění restrikcí je potřeba veřejnost seznámit s pozitivním efektem, kterého se má jejich prostřednictvím docílit.
- Pokud jsou aktivity běžných občanů omezovány prostřednictvím restrikcí, vládní představitelé musí jít příkladem v jejich dodržování.
- Vláda se musí aktivně zajímat o názory panující mezi klíčovými stakeholdery a vyvracet případné dezinformace.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

7 MANUÁL KRIZOVÉ VLÁDNÍ KOMUNIKACE PRO PŘÍPAD PANDEMIE

Manuál krizové vládní komunikace představuje praktickou aplikaci teoretických východisek oboru krizové komunikace do politického prostředí, a to v kontextu vládní komunikace během pandemického onemocnění. V manuálu jsou zohledněna teoretická východiska oboru a také poznatky, které byly objeveny na základě případové studie vládní komunikace během pandemie covid-19 v roce 2020, představené v praktické části diplomové práce.

7.1 Pandemie jako krizová situace

Pandemické onemocnění představuje krizovou situaci vyvolanou na základě objektivní reality. Jedná se o krizi s potenciálem dlouhodobého trvání, jejíž následky dopadají na celou populaci ČR. V rámci řešení takové situace je potřeba pracovat s fakty, spolupracovat s odborníky, při řešení krizové situace se opírat o ověřené informace a především postupovat v krizovém řízení dle Pandemického plánu ČR. Chybně řešená krizová komunikace tohoto typu může mít negativní, až fatální dopad v oblasti zdravotní, sociální i ekonomické.

7.1.1 Definice pandemie

Pandemie představuje hromadný výskyt infekčního onemocnění bez prostorového omezení. Pandemie nastává ve chvíli, kdy se onemocnění rozšiřuje územím více států, či dokonce napříč světadíly. Šíření onemocnění tak není omezeno na konkrétní místo či období (Pandemický plán České republiky, 2021).

7.2 Cíle manuálu krizové komunikace

Cílem manuálu krizové komunikace je definovat základní strategické komunikační kroky využitelné v případě krizové situace spojené s pandemickým onemocněním a stanovit doporučení pro tvorbu krizového komunikačního plánu.

7.2.1 Aplikace manuálu krizové komunikace

Manuál krizové komunikace je využitelný jako podpůrný dokument k Pandemickému plánu ČR. Pandemický plán definuje jednotlivé kroky krizového řízení státu i metodiku včasného odhalení potenciálního ohrožení pandemickým onemocněním. Manuál krizové komunikace by měl být revidován a aktualizován s každou aktualizací Pandemického plánu ČR. K jeho

aplikaci dochází ve chvíli odhalení potenciálního ohrožení České republiky pandemickým onemocněním.

7.3 Definice klíčových stakeholderů

V případě pandemického onemocnění je stakeholderem každý člověk, který na území státu žije, podniká či je vůči České republice jinak zainteresovaný. Pandemická onemocnění představují ohrožení pro širokou populaci, a proto mají dopad nejen na běžný život občanů, ale mohou ovlivnit i podnikatelské aktivity či fungování institucí. Za účelem stanovení strategického postupu krizové komunikace je nutno klíčové stakeholdery rozdělit do skupin, v rámci kterých budou lépe rozpoznatelné jejich komunikační potřeby. Každý obyvatel může být zařazen do několika skupin současně. Skupiny stakeholkderů jsou definovány následovně:

Fyzické osoby:

- občané ČR žijící na území ČR,
- cizí státní příslušníci žijící na území ČR,
- turisté dočasně pobývající na území ČR.

Instituce a podnikatelské subjekty:

- právnické osoby podnikající na území ČR,
- fyzické osoby podnikající na území ČR,
- státem řízené instituce,
- ostatní instituce,
- odborové organizace a jiné zájmové skupiny.

Subjekty participující na řešení krize v rámci ČR:

- státní zdravotnická zařízení,
- soukromá zdravotnická zařízení,
- zdravotnické laboratoře,
- zaměstnanci ve zdravotnictví,
- orgány státní správy,

- zaměstnanci státní správy,
- farmaceutické společnosti,
- výrobci ochranných pomůcek a jiného potřebného materiálu.

Prostředníci krizové komunikace:

- média

Ostatní státy a mezinárodní organizace:

- Evropská Unie,
- státy sousedící s Českou republikou,
- Světová zdravotnické organizace,
- ostatní zainteresované mezinárodní organizace.

7.4 Stanovení strategického postupu

Strategický postup by se měl řídit strukturovaným strategickým plánem krizové komunikace. Ten rozděluje komunikaci na tři období:

- období před krizí,
- období během krize,
- období po krizi.

Samotné aplikaci strategického plánu předchází přípravná fáze, která napomůže upřesnění obsahové stránky plánu.

7.5 Přípravná fáze

Přípravná fáze nastává ve chvíli, kdy je kdekoliv ve světě zaznamenán výskyt onemocnění, které může propuknout v pandemii, a vzniká tak potenciál ohrožení České republiky daným onemocněním. V této fázi je zapotřebí zaměřit se na následující aktivity:

- konstantní shromažďování informací a jejich analýza,
- rozdělení kompetencí a komunikačních rolí,
- stanovení krizového komunikačního plánu.

7.5.1 Konstantní shromažďování informací a jejich analýza

Při zaznamenání potenciálu ohrožení pandemickým onemocněním je potřeba jasně analyzovat zdravotní rizika, která dané onemocnění přináší. Zejména v případě neznámého onemocnění je pak nutno konstantně monitorovat jeho vývoj, způsoby přenosu nákazy, průběh onemocnění, léčebné postupy a jeho následky. V návaznosti na zjištěná odborná fakta má být prostřednictvím Pandemického plánu stanoven plán bezpečnostních opatření s cílem co nejefektivnější eliminace přenosu nákazy a jejích následků. V souvislosti se zjištěnými informacemi je z pohledu krizové komunikace nutno definovat možné dopady onemocnění i aplikace bezpečnostních opatření na fungování státu v oblasti zdravotní, sociální i ekonomické.

Jakmile jsou dopady definovány, je potřeba analyzovat jejich vlivy na jednotlivé skupiny stakeholderů.

7.5.2 Rozdělení kompetencí a komunikačních rolí

V rámci rozdělení kompetencí a komunikačních rolí dochází k definici orgánů odpovědných za analýzu informačních potřeb jednotlivých skupin stakeholderů v kontextu témat, která může být potřebné komunikovat na základě Pandemického plánu. Uvnitř těchto orgánů je stanoven lídr, který je zodpovědný za řízení daných přípravných procesů a spolupracuje s ostatními lídry řídícími ostatní zodpovědné orgány. Hlavními zodpovědnými orgány jsou jednotlivá ministerstva v čele s ministry. Koordinaci jejich vzájemné spolupráce by měl zaštiťovat předseda vlády. Příklad rozdělení kompetencí ministerstev vůči jednotlivým skupinám stakeholderů je následující:

Ministerstvo zdravotnictví

Primárně sleduje informační potřeby následujících skupin stakeholderů:

- fyzické osoby,
- subjekty participující na řešení krize v rámci ČR.

Ministerstvo zdravotnictví je stěžejním orgánem v krizovém řízení během pandemie. V rámci přípravné fáze ministerstvo analyzuje připravenost českého zdravotnictví na případné rozšiřování onemocnění. Zdravotnická zařízení a laboratoře musí mít dostatek informací o onemocnění jako takovém, jeho rizicích a případných vlivech na jejich fungování. Ministerstvo od zdravotnických zařízení naopak zjišťuje kapacitní, odbornou

a materiální připravenost. Připravenost na případnou krizi je potřeba zajistit také s výrobci farmaceutických přípravků určených k léčbě onemocnění a s výrobci ochranných prostředků.

Vůči fyzickým osobám ministerstvo zdravotnictví připravuje plán komunikace informací o pandemii jako takové, jejích zdravotních rizicích, bezpečnostních opatřeních a léčebných postupech.

Ministerstvo financí

Primárně sleduje informační potřeby následující skupiny stakeholderů:

- instituce a podnikatelské subjekty.

Ministerstvo financí zodpovídá za chod země z ekonomického hlediska. S ohledem na případná restriktivní opatření musí vyhodnotit dopad na finanční fungování podnikatelských subjektů. Z komunikačního hlediska je tak nutné se připravit na komunikování se zasaženými podnikateli a v neposlední řadě také s úřady finanční správy.

Ministerstvo vnitra

Primárně sleduje informační potřeby následující skupiny stakeholderů:

- subjekty participující na řešení krize v rámci ČR.

Ministerstvo vnitra má na starosti vnitřní chod státu, a to včetně řízení mnoha úřadů, Policie ČR nebo Hasičského záchranného sboru ČR. S těmito subjekty musí ministerstvo nastavit spolupráci spojenou s koordinací náhlých situací a opatření spojených s pandemií.

Ministerstvo práce a sociálních věcí

Primárně sleduje informační potřeby následujících skupin stakeholderů:

- fyzické osoby,
- subjekty participující na řešení krize v rámci ČR.

Do kompetence Ministerstva práce a sociálních věcí spadají otázky zaměstnanosti, která může být ohrožena v případě nepříznivého vývoje pandemie. V rámci přípravy se musí dané

ministerstvo zaměřit na komunikaci spojenou s nepříznivým ekonomickým vývojem příjmů obyvatelstva.

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

Primárně sleduje informační potřeby následujících skupin stakeholderů:

- fyzické osoby,
- instituce a podnikatelské subjekty.

Ministerstvo školství připravuje komunikační strategii spojenou s opatřeními ve školských zařízeních. Komunikuje tak nejen se vzdělávacími institucemi, ale připravuje komunikační výstupy i vůči žákům, studentům a jejich zákonným zástupcům.

Výše uvedený výčet ministerstev a jejich komunikačních kompetencí vůči konkrétním skupinám stakeholderů slouží jako příklad. Každé ministerstvo může být do krizového řízení pandemie zahrnuto ve větší, či menší míře, a to v závislosti na její povaze. Stejně tak se mohou lišit i skupiny stakeholderů, jejichž komunikační potřeby dané ministerstvo primárně zjišťuje.

Ačkoliv je příprava obsahu komunikovaných témat v kompetenci jednotlivých ministerstev, není určeno, že ministři mají jednotlivě komunikovat s médii. Pro komunikaci s médii má být určena jedna stěžejní osoba reprezentující mluvčího krizového řízení. V případě pandemie je nejvhodnějším kandidátem ministr zdravotnictví nebo předseda vlády. Během jednotlivých mediálních výstupů zasahujících podrobně do oblasti některého z ministerstev by však měl být doprovázen také daným ministrem, a to pro vysvětlení vysoce odborných témat.

Veškeré přípravné aktivity musí být koordinovány osobou vedoucí krizové řízení a musí být nastavena vzájemná spolupráce jednotlivých ministerstev.

7.6 Stanovení krizového komunikačního plánu

Na základě rozdělených kompetencí a analýzy informačních potřeb jednotlivých stakeholderů lze sestavit krizový komunikační plán. Komunikační plán je, stejně jako strategické řízení, rozdělen na fázi před krizí, během krize a po krizi. Obsahová stránka značně závisí na povaze pandemie a rozhodnutích stanovených dle Pandemického plánu ČR.

K vytvoření konkrétního krizového komunikačního plánu je zapotřebí vědět, jaký je nejvhodnější odborný postup v boji s daným onemocněním, a tedy jaké kroky bude veřejnosti potřeba efektivně komunikovat. V rámci tohoto manuálu jsou uvedena doporučení, která by měla být při stanovení a aplikaci jakéhokoliv krizového komunikačního plánu spojeného s pandemií zohledněna.

7.6.1 Fáze před krizí

Ihned po zaznamenání možného ohrožení pandemií je vhodné začít komunikovat s klíčovými zainteresovanými skupinami, které se mohou podílet na řešení krize či mohou být výrazně ovlivněny ve chvíli, kdy krize nastane (zejména zdravotnická zařízení). Současně by měla vláda prostřednictvím stanoveného mluvčího vystoupit v médiích a informovat o přípravných procesech. Veřejnost tak bude ujištěna, že vláda vzala možnou krizi na vědomí a je připravena eliminovat její dopady, či jí dokonce zabránit.

Lze očekávat postupné zvyšování zájmu veřejnosti i médií o dané téma. V průběhu zjišťování nových informací o onemocnění či o připravenosti zdravotnických zařízení je opět vhodné vystupovat prostřednictvím mluvčího v médiích a informovat o důležitých novinkách. Současně je žádoucí prostřednictvím průzkumů monitorovat, jak společnost na hrozbu pandemie reaguje a z čeho má největší obavy, a to ideálně se zohledněním segmentace dle jednotlivých klíčových stakeholderů.

Před krizí by měl být připraven také plán krizových opatření. Jeho obsahová stránka je součástí celého krizového řízení dle Pandemického plánu ČR. Podoba, v jaké bude komunikován, však musí být připravena nejlépe ještě před zaznamenáním prvních případů výskytu onemocnění v ČR.

7.6.2 Fáze během krize

Počáteční období

Jakmile jsou zaznamenány první případy onemocnění v ČR, měla by vláda na situaci ihned reagovat. Ihned by měl být představen plán krizových opatření, který bude případně nutno aplikovat, a to ze dvou důvodů. Vláda pokračuje v ujišťování veřejnosti, že ví, jak během pandemie postupovat, aby zabránila jejím následkům. Současně může využít vysoké pozornosti veřejnosti, která je pro počínající krize typická, a zajistit tak, že většina lidí vezme případná nastávající opatření na vědomí s předstihem.

V následujících dnech by měla vláda pravidelně informovat o vývoji krizové situace, opírat se o faktická data a připomínat vhodné postupy dle plánu krizových opatření. Současně by měla ministerstva nastavit aktivní obousměrnou komunikaci se stakeholdery, kteří kompetenčně spadají do jejich agendy.

Vyvrcholení

Pakliže se bude onemocnění v České republice nadále rozšiřovat, bude s největší pravděpodobností, s ohledem na plán krizových opatření, nutno zpřísňovat jednotlivá opatření a na jednotlivé zainteresované skupiny tak budou stále více dopadat následky krizové situace. V takovou chvíli lze očekávat přesycení veřejnosti a opadávání zájmu o komunikaci spojenou s krizí. Současně se mohou objevit snahy krizovým opatřením vzdorovat.

Během období vyvrcholení krize je potřeba zainteresovaným skupinám ukazovat konkrétní příklady toho, jak zvolená krizová opatření pomáhají, a připomínat, že pokud bude dosaženo určitých kritérií, budou znovu rozvolněna. Pakliže je potřeba plán krizových opatření vzhledem k novým poznatkům upravit, tyto poznatky by měly být vždy srozumitelně představeny a změna odůvodněna.

Všechna rozhodnutí, která budou aplikována během vyvrcholení krize, musí být založena na jasných a srozumitelných argumentech. Tyto argumenty musí být interpretovány jednotně a musí je veřejně zastávat všichni vládní představitelé. Je nutné se zcela vyvarovat jakékoliv neshody mezi vládními představiteli v očích veřejnosti.

Nadále je nutné pokračovat v monitoringu postojů jednotlivých zainteresovaných skupin a patřičně je v komunikačních postupech zohledňovat. Monitorována by zároveň měla být i mediální publicita. V době vyvrcholení již pandemie nepředstavuje něco nového, média tak mohou na toto téma přestat psát v neutrálním duchu a začnou se zaměřovat na vládní komunikační nedostatky.

Období ústupu krize

Ve chvíli, kdy se krizová situace výrazně zlepší a bude se zdát, že je pandemie na ústupu, výrazně poklesne zájem veřejnosti o vládní komunikační výstupy. Tento moment může být z hlediska následného vývoje kritický. Vláda by měla připomínat, jakými kroky se dospělo k současnému stavu, a upozorňovat na poučení z období vyvrcholení krize. Pakliže by veřejnost v tuto chvíli začala plán krizového řízení ignorovat, mohla by se pandemická situace začít vracet k nepříznivým hodnotám.

7.6.3 Fáze po krizi

Jakmile pandemická krize zcela odezní, měla by být provedena rekapitulace jednotlivých částí strategického postupu, zhodnocena jejich efektivita a na základě zjištěných poznatků provedeny případné úpravy v Pandemickém manuálu ČR či v manuálu krizové komunikace.

Vláda by měla současně zhodnocení pandemie komunikovat české veřejnosti. Důležité je poukázat na pozitiva spojená s řešením pandemické situace, a to jak na vlastní úspěchy v krizovém řízení, tak na konkrétní fakta, jak participující subjekty či veřejnost přispěly ke zvládnutí krize. V rámci transparentnosti je dobré zmínit i poučení, která z rekapitulace krizového řízení vyplývají.

7.7 Komunikační zásady

Po dobu všech vývojových fází krize je nutno dodržovat následující zásady:

- vzájemně koordinovat aktivity všech členů krizového řízení,
- společně plánovat proces komunikace,
- spolupracovat se všemi skupinami participujícími na řešení krize,
- komunikovat jasně a srozumitelně,
- adaptovat formu sdělení a zvolené komunikační nástroje potřebám cílového publika,
- předávat pravdivé a ověřené informace,
- udržovat komunikační celistvost všech členů vlády,
- aktivně naslouchat reakci všech skupin stakeholderů,
- jednat vstřícně s médii,
- akceptovat všechny stakeholdery jako legitimní komunikační partnery,
- komunikovat stanoviska splňující platné legislativní předpisy.

Prostřednictvím uvedených zásad bude dosaženo lepšího porozumění ze strany zainteresovaných skupin, nebude snižována důvěra ve vládu a krizové řízení se tak stane efektivnějším.

7.8 Specifické nástroje krizové komunikace pro případ pandemie

V kontextu krizové komunikace k natolik širokému publiku je vhodné využít mixu široké škály komunikačních nástrojů. Vedle nástrojů tradičně využívaných v politické komunikaci existuje i několik dalších, které mohou být přínosné právě v krizové situaci spojené s pandemickým onemocněním.

Prakticky lze využít krizového webu. Jeho prostřednictvím je umožněno shromáždit veškeré potřebné informace pro širokou veřejnost na jednom místě. Při dobré strukturalizaci lze jeho obsah přizpůsobit informačním potřebám všech stakeholderů. Kromě informací o plánu krizových opatření lze zde komunikovat i informace o aktuálním vývoji pandemie jako takové, efektivitě jednotlivých opatření, předávat specifické informace o krocích vedoucích k eliminaci dopadů krizové situace apod.

Dalším specifickým nástrojem jsou SMS zprávy. Jejich prostřednictvím lze dát občanům okamžitou instrukci, jak se zachovat, upozornit je na možné ohrožení aj.

Specifický nástroj představují i sociální sítě. Jejich prostřednictvím lze nejen předávat informace, ale i získávat zpětnou vazbu. V případě jejich využití je potřeba klást důraz na zmíněnou komunikační celistvost. Informace poskytované prostřednictvím profilů na sociálních sítích musí být jednotné napříč profily vládních představitelů, institucí i vládních politických stran.

7.9 Rizika a limity krizové komunikace

Definice komunikačních zásad tohoto manuálu představuje výčet kritérií, která by měla být při komunikaci v rámci pandemického krizového řízení dodržena. Pakliže tato doporučení dodržována nebudou, může se značně snížit efektivita krizové komunikace, což vzhledem k povaze pandemického ohrožení může mít fatální dopad na fungování státu z hlediska zdravotního, ekonomického i sociálního.

Vláda se v případě šíření pandemického onemocnění snaží přesvědčit veřejnost k určitému chování. Prostřednictvím dodržování stanovených pravidel má být zabráněno šíření onemocnění, čímž se sníží dopady krizové situace. Pakliže vládní představitelé předkládají veřejnosti konkrétní pravidla, musí jasně vědět, proč je předkládají, z jakých důvodů jsou stanovena daným způsobem a jaký přínos má jejich dodržování představovat. Pozitivní efekt dodržovaných pravidel by měl být v ideálním případě měřitelný, aby jej bylo možné snadno vyhodnocovat a prezentovat. Pakliže osoba komunikující daná pravidla stakeholderům není

sama s problematikou důkladně seznámena, je značně limitována ve své přesvědčivosti a vystavuje tak riziku efektivitu celého krizového plánu. Podobně je tomu i v případě, kdy dané problematice rozumí, ale neumí ji cílové skupině stakeholderů předložit ve srozumitelné podobě. Právě těmto rizikům lze zabránit analýzou komunikačních potřeb cílových publik, komunikováním ověřených informací a výběrem kompetentní osoby mluvčího. Zodpovědnost za koordinaci uvedených aktivit nese obvykle předseda vlády. Pakliže je třeba komunikovat prostřednictvím více mluvčích, obsah jejich sdělení se musí vždy shodovat.

Zcela degradující pro důvěru v krizové řízení vlády může být konflikt krizových opatření s platnou legislativou. Tuto odpovědnost lze připsat primárně jiným složkám krizového řízení, avšak v případě komunikace rozhodnutí, která zásadně omezují lidskou svobodu, musí mít daný mluvčí přehled o legislativě, ve které mají oporu.

Limitující v aplikaci krizového plánu mohou být i špatné vztahy s médii. Dotazníkové šetření potvrdilo, že velká část populace je využívá jako primární zdroj informací. Aby média komunikovala o společensky nepopulárním tématu restriktivních opatření v neutrálním duchu, je třeba udržovat dobré vztahy s novináři a přistupovat vstřícně k jejich požadavkům. Média nastolují témata, o kterých se ve společnosti hovoří. Proto je důležité věnovat pozornost světlu, ve kterém jsou krizová témata mediálně prezentována.

Riziko představuje i šíření dezinformací, a to především v současné době digitalizované informační struktury. Ty mohou pramenit z různých zdrojů. Samotnému vzniku dezinformací obvykle předchází nedostatek faktů, která jsou nesporná a pochází ze spolehlivých zdrojů. Právě ověřená fakta by měla být základním stavebním kamenem krizové komunikace v pandemické situaci. Pakliže je snahou vlády ovlivnit chování veřejnosti, je třeba doložit adekvátnost argumentů, které tento záměr podporují. Pokud takové informace veřejnost nedostane, začne se po nich pídit po vlastní ose a snadněji uvěří dezinformacím.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo analyzovat krizovou komunikaci vlády ČR během pandemie onemocnění covid-19 v roce 2020 a na jejím základě vyhotovit manuál krizové komunikace pro obdobné situace.

Výzkumné otázky tematicky pokrývaly oblast krizové komunikace, politické komunikace a politického marketingu, které byly zpracovány v teoretické části práce. Pro získání odpovědí na výzkumné otázky byla analyzována krizová komunikace české vlády v definovaném období, současně byla vyhodnocena primární a sekundární data získaná prostřednictvím kvantitativních výzkumů.

Prostřednictvím provedených analýz bylo zjištěno, že vláda v krizové komunikaci nepostupovala efektivně. Hlavním důvodem byla absence řízené komunikační strategie, komunikační necelistvost vládních představitelů a nedostatečné naslouchání náladám a postojům mezi veřejností. Postoj české veřejnosti k vládním krizovým opatřením byl před koncem roku 2020 převážně odmítavý. Většina české populace si přála rozvolnění restrikcí v souvislosti s nadcházejícími vánočními svátky, současně obyvatelé ČR neplánovali během Vánoc omezit osobní kontakty s blízkými, a to navzdory nepříznivým pandemickým podmínkám. Příčinou takového postoje bylo především zmatečné zavádění a rozvolňování krizových opatření ze strany české vlády v období podzimních měsíců. Dotazníkové šetření odhalilo, že vládní krizová komunikace neměla pozitivní přínos na voličské preference vůči vládnoucím politickým uskupením. Zaznamenán byl naopak úbytek původní voličské základny, a to navzdory splnění předvolebních očekávání.

Na základě zjištěných poznatků byl stanoven výčet doporučení, který je interpretován v rámci manuálu krizové komunikace. Ten je představen v projektové části práce prostřednictvím strukturovaného komunikačního postupu, který by měl být následován v případě krizového řízení spojeného s pandemií.

Téma krizového řízení státu v prostředí pandemické krize bylo v rámci diplomové práce posuzováno z hlediska public relations. Ve zkoumání dané problematiky by bylo možné pokračovat, kupříkladu z pohledu krizového managementu jako celku, jehož je krizová komunikace nedílnou součástí.

Výzkumné otázky, stanovené v metodické části této práce, byly zodpovězeny a cíl práce byl splněn.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Bibliografické zdroje:

ANTUŠÁK, Emil a Zdeněk KOPECKÝ. 2005. *Krizový management: krizová komunikace.* Oeconomica. ISBN 80-245-0945-8.

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

BEDRNOVÁ, Eva, el. al. 2012. *Manažerská psychologie a sociologie.* Management Press. ISBN 978-80-7261-239-0.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. 2001. *Management*. Rubico. ISBN 80-85839-45-8.

BYSTROV, Vladimír a Miloš RŮŽIČKA. 2006. *Firemní komunikace a řízení reputace.* Masarykova univerzita. ISBN 80-210-4104-8.

CASES MENDÉZ, José Ignacio, et. al., 2010. *Catástrofes medioambientales: La reaccion social y política.* Tirant Lo Blanch. ISBN 978-84-9876-387-4

ČEPELKA, Oldřich, Jitka JILEMNICKÁ a Jan SOCHŮREK. 1997. *Práce s veřejností v nepodnikatelském sektoru*. Nadace Omega. ISBN 80-902376-0-6.

HALADA, Jan, et. al. 2015. *Marketingová komunikace a public relations: výklad pojmů a teorie oboru.* Karolinum. ISBN 978-80-246-3075-5.

HEJLOVÁ, Denisa. 2015. *Public relations*. Grada. ISBN 978-80-247-5022-4.

HENNEBERG, Stephan C, O'SHAUGHNESSY, Nicholas J. 2002. *The idea of political marketing.* Westport, Conn.: Praeger. ISBN 02-759-7595-9.

HLOUŠEK, Vít, Lubomír KOPEČEK a Jakub ŠEDO. 2011. *Politické systémy*. Barrister & Principal. ISBN 978-80-87474-23-5.

CHYTILEK, Roman, Otto EIBL a Anna MATUŠKOVÁ. 2012. *Teorie a metody politického marketingu.* Centrum pro studium demokracie a kultury. ISBN 978-80-7325-281-6.

JABŁOŃSKI, Andrzej, et. al. 2006. *Politický marketing: úvod do teorie a praxe*. Barrister & Principal, ISBN 80-7364-011-2.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2012. *Marketing v cestovním ruchu: Jak uspět v domácí i světové konkurenci.* Grada. ISBN 978-80-247-8146-4.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2009. *Marketing v cestovním ruchu.* Grada. ISBN 978-80-247-3247-3.

JIRÁK, Jan. 2000. *Politická komunikace a média.* Karolinum. ISBN 80-246-0182-6.

JURÁŠKOVÁ, Olga. 2015. *Budování značky prostřednictvím Public relations*. VeRBuM. ISBN 978-80-87500-63-7.

KARLÍČEK, Miroslav. 2013. *Základy marketingu.* Grada. ISBN 978-80-247-4208-3

KELLER, Kevin Lane. 2007. *Strategické řízení značky.* Grada. ISBN 978-80-247-1481-3.

KOTLER, Philip. 2004. *Marketing.* Grada. ISBN 978-80-247-0513-2.

KOTLER, Philip. 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.

KUBÁČEK, Jan. 2012. *Slovník politického managementu a volebního marketingu*. Grada. ISBN 978-80-247-4013-3.

LOSADA DÍAZ, José Carlos. 2010. *Comunicación en la gestión de crisis: Lecciones prácticas.* UOC. ISBN 978-84-978-8881-3.

MATUŠKOVÁ, Anna. 2010. *Politický marketing a české politické strany: volební kampaně v roce 2006.* Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-5169-0.

NĚMEC, Petr. 1999. *Public relations: komunikace v konfliktních a krizových situacích*. Management Press. ISBN 80-85943-66-2.

PROROK, Vladimír, Aleš LISA. 2003. *Úvod do politologie*. Univerzita Pardubice. ISBN 80-7194-568-4.

RICHTER, Rostislav. 2009. *Komunikace s obyvatelstvem při krizových situacích*. Ministerstvo vnitra, generální ředitelství Hasičského záchranného sboru ČR. ISBN 978-80-86640-65-5

ROSŮLEK, Přemysl. 2009. *Média & politika: vybrané problémy*. Západočeská univerzita. ISBN 978-80-7043-841-1.

ŠARADÍN, Pavel. 2007. *Politické kampaně, volby a politický marketing*. Periplum. 2007. ISBN 978-80-86624-36-5.

ŠÍN, Robin. 2017. *Medicína katastrof*. Galén. ISBN 978-80-7492-295-4.

ŠTĚDROŇ, Bohumír, et. al. 2013. *Politika a politický marketing*. C. H. Beck. ISBN 978-80-7400- 448-3.

STUCHLÍK, Jaroslav a Ludvík ČICHOVSKÝ. 2010. *Reklama a public relations*. Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-86730-64-8.

TENPAS, K. D. a McCANN, J. A. 2007. *Testing the Permanence of the Permanent Campaign: An Analysis of Presidential Polling Expenditures 1977-2000*. In: Public Opinion Quarterly, 71,3, s. 349-366.

TOMANDL, Jan. 2011. *Jak účinně oslovit média*. Computer Press. ISBN 978-80-251-3457-3

VILLAFAÑE, Justo. 1998. Imagen Positiva. *Gestión estratégica de la imagen en las empresas.* Editorial Pirámide. ISBN 8436807863

VYMĚTAL, Štěpán. 2009. *Krizová komunikace a komunikace rizika*. Grada. ISBN 978-80-247-2510-9.

WESTPHALEN Marie-Héléne a José Luis PIÑUEL. 1993. *La dirección de comunicación*. Ediciones del Prado. ISBN 84-7838-383-2

Internetové zdroje:

ADOLPHSEN, Manuel. 2009. *Branding in Election Campaigns: Just a Buzzword or a New Quality of Political Communication?.* [on-line]. LSE. [cit. 14.11.2020]. Dostupné z: https://www.lse.ac.uk/media-and-communications/assets/documents/research/msc-dissertations/2008/Adolphsen-final.pdf

Aktuálně.cz. 2020. *Pirk a Šmucler píší vládě kvůli virovým opatřením. Nerozumí tomu, vzkázal Prymula* [on-line]. 4. 10. 2020 [cit. 6. 1. 2021]. Dostupné z: https://zpravy.aktualne.cz/domaci/petice-lekari/r~ab62f166065111eba6f6ac1f6b220ee8/

BARTONÍČEK, Radek, et. al. 2020. *Anatomie selhání: Váhání vlády, chaotické změny. Proč Česko končí rok 2020 v krizi?* Aktuálně.cz [on-line]. 3. 1. 2021 [cit. 4. 1. 2021]. Dostupné z: https://zpravy.aktualne.cz/domaci/casova-osa-covid/r~fd4c3f7e0ec511eb9d470cc47ab5f122/

BERANOVÁ, Klára. 2020. *Jak šel čas s rouškami: Od „milionu na skladě" po „zlepšíme to tří týdnů".* Novinky.cz [on-line]. 16. 3. 2020 [cit. 29. 12. 2020]. Dostupné z:

https://www.novinky.cz/domaci/clanek/jak-sel-cas-s-rouskami-od-milionu-na-sklade-po-zlepsime-to-do-tri-tydnu-40316864

Blesk.cz. 2020. *Právě on vyhlašuje nejpřísnější opatření: Pod rouškou tmy si Prymula bez roušky vyrazil do restaurace!* [on-line]. 23. 10. 2020 [cit. 6. 1. 2021]. Dostupné z: https://www.blesk.cz/clanek/zpravy-koronavirus/659071/prave-on-vyhlasuje-nejprisnejsi-opatreni-pod-rouskou-tmy-si-prymula-bez-rousky-vyrazil-do-restaurace.html

BUMBA, Jan a Věra LUPTÁKOVÁ. 2020. *Prymula: Chytrá karanténa začíná v pátek. Když dáte souhlas, vzpomínková mapa zmizí do šesti hodin.* iRozhlas.cz [on-line]. 29. 4. 2020 [cit. 29. 12. 2020]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/koronavirus-v-cesku-chytra-karantena-prymula_2004291805_pj

BusinessInfo.cz. 2020. *Harmonogram uvolňování omezení podnikatelských a dalších činností, opatření ve školách a školských zařízeních.* [on-line]. Dostupné z: https://www.businessinfo.cz/clanky/harmonogram-uvolnovani-omezeni-podnikatelskych-a-dalsich-cinnosti-opatreni-ve-skolach-a-skolskych-zarizenich-duben-kveten-cerven-2020/

Comunicólogos. 2020. *Comunicación de crisis.* [on-line]. [cit. 3. 4. 2021]. Dostupné z: https://www.comunicologos.com/practicas/comunicaci%C3%B3n-de-crisis/

ČT 24. 2020. *Druhá vlna je pravděpodobná, nástup může být velmi rychlý, očekává Prymula* [on-line]. 20. 6. 2020 [cit. 3. 1. 2021]. Dostupné z: https://ct24.ceskatelevize.cz/domaci/3123344-druha-vlna-je-pravdepodobna-nastup-muze-byt-velmi-rychly-ocekava-prymula

ČT 24. 2020. *Hamáček chce prodloužit nouzový stav za 30. duben, podle Prymuly přetrvají* roušky do konce léta [on-line]. 15. 4. 2020 [cit. 29. 12. 2020]. Dostupné z: https://ct24.ceskatelevize.cz/domaci/3076793-denni-narust-poctu-nakazenych-se-jiz-treti-den-drzi-pod-stovkou-opozice-kritizuje

ČTK. 2020. *Zeman vyzval, aby lidé nosili roušky a naslouchali odborníkům* [on-line]. 16. 10. 2020 [cit. 6. 1. 2021]. Dostupné z: https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/zeman-vyzval-aby-lide-nosili-rousky-a-naslouchali-odbornikum/1945570

Deník.cz. 2020. *Nestrašte druhou vlnou, vzkázal Babiš opozici. Plošná omezení už vláda nezavede* [on-line]. 5. 6. 2020 [cit. 29. 12. 2020]. Dostupné z: https://www.denik.cz/z_domova/andrej-babis-koronavirus-pandemie-cesko-20200605.html

DIMUN, Petr. 2020. *Vláda v době koronavirové: zmatky a právní inženýrství*. Česká justice [on-line]. 17. 3. 2020 [cit. 28. 12. 2020]. Dostupné z: https://www.ceska-justice.cz/2020/03/vlada-dobe-koronavirove-zmatky-pravni-inzenyrstvi/

GRIČOVÁ, Andrea a Lukáš KRÁLÍČEK. 2020. *Ministr zdravotnictví Adam Vojtěch rezignoval. Nemám se zač stydět, řekl.* Deník.cz [on-line]. 21. 9. 2020 [cit. 5. 1. 2021]. Dostupné z: https://www.denik.cz/z_domova/adam-vojtech-tk-virus-20200921.html

GURYČOVÁ, Kristýna. 2020. *7 těžkých chvil bývalého ministra Vojtěcha: pochybné nákupy pomůcek, omluva lékařce i spor o roušky.* iRozhlas [on-line]. 21. 9. 2020 [cit. 28. 12. 2020]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/adam-vojtech-ministr-rezignace-preslapy-kritika_2009211623_kno

HEJLOVÁ, Denisa. 2017. *Public Relations*. [on-line]. Habilitační práce. Univerzita Karlova v Praze, Fakulta sociálních věd. [cit. 4.12.2020]. Dostupné z: https://fsv.cuni.cz/sites/default/files/uploads/files/Habilita%C4%8Dn%C3%AD%20pr%C3%A1ce_Hejlov%C3%A1.pdf

HELLER, Jakub. 2020. *Koronavirus si show už nezaslouží, citelně zeslábl. Snad mu to vydrží, říká Dušek.* Aktuálně.cz [on-line]. 26. 8. 2020 [cit. 4. 1. 2021]. Dostupné z: https://zpravy.aktualne.cz/domaci/koronaviru-dochazi-v-cesku-dech-snad-mu-to-vydrzi-i-na-podzi/r~d828b1b6e79f11ea842f0cc47ab5f122/

HOVORKOVÁ, Jolana. 2020. *Petr Fiala: TO, co předvádí vláda, je matení lidí. Opatření jsou nesmyslná a zbytečná.* Forum24 [on-line]. 21. 8. 2020 [cit. 4. 1. 2021]. Dostupné z: https://www.forum24.cz/petr-fiala-to-co-predvadi-vlada-je-mateni-lidi-opatreni-jsou-nesmyslna-a-zbytecna/

iDNES. 2020. *Epidemie je zpět. Musíme se jako národ semknout, vyzval Babiš v projevu* [on-line]. 21. 9. 2020 [cit. 5. 1. 2021]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/projev-babis-televize-koronavirus-zdravotnictvi-predseda-vlady.A200921_154628_domaci_lesa

iDNES. 2020. *V Česku ubylo lidí, kteří považují opatření proti koronaviru za účinná* [on-line]. 12. 10. 2020 [cit. 6. 1. 2021]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/centrum-pro-vyzkum-verejneho-mineni-cvvvm-koronavirus-pruzkum-statistika.A201012_173504_domaci_klf

iRozhlas.cz. 2020. *Babiš zkritizoval inzerát na očkování proti covidu. Volal Blatnému, ať si sežene pořádné marketéry* [on-line]. 11. 12. 2020 [cit. 13. 03. 2021]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/hodnoceni-vlady-opatreni-pandemie-pruzkum-spolecnost-koronavirus_2005260608_tef

iRozhlas.cz. 2020. *Rozhodnutí soudu respektuji, ale přijde mi absurdní, řekl Babiš. Opatření* zachránila tisíce životů [on-line]. 23. 4. 2020 [cit. 29. 12. 2020]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/andrej-babis-koronavirus-mestsky-soud-v-praze-ministerstvo-zdravotnictvi-nouzovy_2004231704_zit

KLÉZL, Tomáš. 2020. *„Zemřel spíš s koronavirem než na něj.“ První mrtvý v Česku trpěl řadou nemocí.* Aktuálně.cz [on-line]. 22. 3. 2020 [cit. 29. 12. 2020]. Dostupné z: https://zpravy.aktualne.cz/domaci/prvni-obet-koronaviru-v-cesku-trpela-radou-nemoci/r~e5cf5dec6c7a11ea842f0cc47ab5f122/

KOPECKÝ, Josef. 2020. *Poslanci dali vládě úkoly. Chtějí plán chytré karantény a fungování škol.* iDNES.cz [on-line]. 4. 6. 2020 [cit. 3. 1. 2021]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/snemovna-koronavirus-postup-vlady-pandemie-ukoly-vlade.A200604_053937_domaci_kop

KOPECKÝ, Josef. 2020. *Zákaz vycházení bez ochrany obličeje. Dvě hodiny denně nakoupí jen senioři.* iDNES.cz [on-line]. 18. 3. 2020 [cit. 28. 12. 2020]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/koronavirus-vlada-mimoradne-jednani-hamacek-rousky.A200318_082655_domaci_kop

KOTTOVÁ, Anna. 2020. *Nový typ koronaviru je přenosný z člověka na člověka. České ministerstvo nabádá turisty k opatrnosti.* iRozhlas [on-line]. 21. 1. 2020 [cit. 28. 12. 2020]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/zpravy-svet/koronavirus-cina-priznaky-nemoc-onemocneni-cesko-2020-sars-mers_2001211617_ako

KRÝSLOVÁ, Melanie. 2020. *Prymula: Koronavirus je v Česku zatím pod kontrolou, musíme se ale obávat šíření viru ve školách.* Lidovky.cz [on-line]. 3. 9. 2020 [cit. 5. 1. 2021]. Dostupné z: https://www.lidovky.cz/domov/prymula-koronavirus-je-v-cesku-zatim-pod-kontrolou-musime-se-ale-obavat-sireni-viru-ve-skolach.A200902_201306_ln_domov_ele

KUBIŠTOVÁ, Dominika. 2020. *Kolik sousedů má koronavirus? Města se poprvé od začátku pandemie dostanou k datům o nakažených.* iRozhlas [on-line]. 5. 8. 2020 [cit. 4. 1. 2021]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/starostove-mesta-obce-ustav-zdravotnickych-informaci-a-statistiky-koronavirus_2008051200_dok

MAHDALOVÁ, Kateřina. 2020. *PES a chaos v datech: testy ukazují jiná čísla.* Seznam Zprávy [on-line]. 24. 11. 2020 [cit. 6. 1. 2021]. Dostupné z: https://www.seznamzpravy.cz/clanek/jak-ministersky-pes-zastekal-a-onemocnel-130982

MAZANEC, Pavel a Radek DRAGOUN. 2020. *Koronavirus mělo už půl milionu Čechů. Na jak dlouho mohli získat imunitu, není jasné.* Aktuálně.cz [on-line]. 26. 11. 2020 [cit. 6. 1. 2021]. Dostupné z: https://zpravy.aktualne.cz/domaci/koronavirus-melo-uz-pul-milionu-cechu/r~fa8747082f3511ebb408ac1f6b220ee8/

Ministerstvo financí ČR. 2020. *Pětadvacítka pro OSVČ*. [on-line]. Dostupné z: https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/koronavirus-covid-19/2020/petadvacitka-pro-osvc-38414

Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. 2020. *Antivirus – podpora zaměstnanosti*. [on-line]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/antivirus

Ministerstvo vnitra. 2020. *Zpravodajství* [on-line]. Dostupné z: https://www.mvcr.cz/clanek/zpravodajstvi-nouzovy-stav.aspx

Ministerstvo zdravotnictví ČR. 2020. *Tiskové zprávy*. [on-line]. Dostupné z: https://koronavirus.mzcr.cz/category/tiskove-zpravy/

NGUYEN, Thuong Ly. 2020. *Novým ministrem zdravotnictví je Roman Prymula. Zřejmě otevře otázku nouzového stavu* E15.cz [on-line]. 21. 9. 2020 [cit. 5. 1. 2021]. Dostupné z: https://www.e15.cz/domaci/novym-ministrem-zdravotnictvi-je-roman-prymula-zrejme-otevre-otazku-nouzoveho-stavu-1373422

Novinky.cz. 2020. *Soud zrušil opatření omezující obchod a volný pohyb* [on-line]. 23. 4. 2020 [cit. 29. 12. 2020]. Dostupné z: https://www.novinky.cz/koronavirus/clanek/soud-zrusil-ministerstvu-zdravotnictvi-opatreni-omezujici-obchod-a-volny-pohyb-40321565

PANCÍŘ, Tomáš. 2020. *Na takzvanou druhou vlnu jsme připraveni. 5000 pro důchodce není korupce, není to úplatek.* iRozhlas [on-line]. 1. 9. 2020 [cit. 5. 1. 2021]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/babis-superhruba-mzda-duchodci-korupce_2009011742_pj

ROJAS, Orduña a Octavio Isaac. 2003. *La comunicación en momentos de crisis*. Comunicar. [on-line]. [cit. 11.03.2021]. ISSN: 1134-3478. Dostupné z: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=158/15802121

SEZEMSKÝ, Jiří. 2020. *Ministr Blatný slíbil větší otevřenost. Začal lží, omylem a sporem s lékařskou komorou.* Forum24 [on-line]. 31. 10. 2020 [cit. 6. 1. 2021]. Dostupné z:

https://www.forum24.cz/ministr-blatny-slibil-vetsi-otevrenost-zacal-lzi-omylem-a-sporem-s-lekarskou-komorou/

Seznam Zprávy. 2020. *Co je COVID-19, kdy se dostal do Česka a jak vzniklo jeho jméno* [on-line]. 5. 3. 2020 [cit. 28. 12. 2020]. Dostupné z: https://www.seznamzpravy.cz/clanek/koronavirus-covid-19-jak-sel-cas-91186

Seznam Zprávy. 2020. *Zmocněnec budu já sám, řekl Babiš. Prymula mu odřekl* [on-line]. 20. 12. 2020 [cit. 6. 1. 2021]. Dostupné z: https://www.seznamzpravy.cz/clanek/zmocnenec-budu-ja-sam-rekl-babis-prymula-mu-odrekl-134580

TV Nova. 2020. *Andrej Babiš: Nouzový stav netřeba, rozvolňováním ale hrozí druhá vlna* [on-line]. 3. 5. 2020 [cit. 29. 12. 2020]. Dostupné z: https://tn.nova.cz/clanek/nova-odvysila-televizni-noviny-special-rozhovor-s-premierem-andrejem-babisem.html

Vláda ČR. 2020. [on-line]. *Tiskové konference*. Dostupné z: https://www.vlada.cz/scripts/detail.php?pgid=218

Vláda ČR. 2021. [on-line]. *Pandemický plán České republiky.* Dostupné z: https://www.vlada.cz/assets/ppov/brs/dokumenty/Pandemicky_plan_CR.pdf

VOJTĚCH, Adam. 2020. *Česká koronavirální chřipka.* Ministerstvo zdravotnictví ČR [on-line]. 4. 2. 2020 [cit. 28. 12. 2020]. Dostupné z: https://staryweb.mzcr.cz/dokumenty/ceska-koronaviralni-chripka_18483_3693_1.html

VOŽENÍLKOVÁ, Marcela. 2017. *Personalizace politiky v České republice*. [on-line]. Disertační práce. Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií. [cit. 2020-11-27]. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/kc409/

WASSERBAUEROVÁ, Terezie. 2020. *Situace je opravdu tristní, trasování nakažených nestíháme, přiznala Jágrová.* iDnes [on-line]. 4. 9. 2020 [cit. 5. 1. 2021]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/zdenka-jagrova-prazska-hygienicka-stanice-trasovani-nakazenych-koronavirus.A200904_143126_domaci_wass

Sbírky zákonů:

Usnesení vlády ČR č. 194/2020 Sb., o vyhlášení nouzového stavu na území České republiky

Usnesení vlády ČR č. 197/2020 Sb., o dočasném znovuzavedení ochrany vnitřních hranic České republiky

Usnesení vlády ČR č. 198/2020 Sb., o přijetí krizového opatření

Usnesení vlády ČR č. 199/2020 Sb., o přijetí krizového opatření

Usnesení vlády ČR č. 200/2020 Sb., o přijetí krizového opatření

Usnesení vlády ČR č. 201/2020 Sb., o přijetí krizového opatření

Usnesení vlády ČR č. 211/2020 Sb., o přijetí krizového opatření

Usnesení vlády ČR č. 214/2020 Sb., o přijetí krizového opatření

Usnesení vlády ČR č. 215/2020 Sb., o přijetí krizového opatření

Usnesení vlády ČR č. 217/2020 Sb., o přijetí krizového opatření

Usnesení vlády ČR č. 218/2020 Sb., o přijetí krizového opatření

Usnesení vlády ČR č. 238/2020 Sb., o přijetí krizového opatření

Usnesení vlády ČR č. 247/2020 Sb., o přijetí krizového opatření

Usnesení vlády ČR č. 249/2020 Sb., o přijetí krizového opatření

Usnesení vlády ČR č. 264/2020 Sb., o přijetí krizového opatření

Usnesení vlády ČR č. 266/2020 Sb., o přijetí krizového opatření

Usnesení vlády ČR č. 394/2020 Sb., o přijetí krizového opatření

Usnesení vlády ČR č. 452/2020 Sb., o přijetí krizového opatření

Usnesení vlády ČR č. 957/2020 Sb., o vyhlášení nouzového stavu na území České republiky

Zákon č. 240/2000 Sb., Zákon o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon)

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČSSD Česká strana sociálně demokratická

EU Evropská unie

OECD Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Inzerát Ministerstva zdravotnictví s komentářem odbornice na PR.....50

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Prvky ekonomického a politického marketingu 15

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Uvolňování krizových opatření před Vánoci 52
Graf 2 Otevření obchodů a restaurací, nebo škol 53
Graf 3 Vnímání konkrétních vládních omezení 54
Graf 4 Ochota české veřejnosti podstoupit očkování proti onemocnění covid-19 55
Graf 5 Setkávání s blízkými během vánočních svátků 56
Graf 6 Zdroje informací o krizových opatřeních 58
Graf 7 Srozumitelnost vládních opatření 59
Graf 8 Důvěra ve vládu ČR v rozhodování o krizových opatřeních 60
Graf 9 Pocit ohrožení pandemií covid-19 61
Graf 10 Vnímání spolupráce mezi obyvateli ČR 62
Graf 11 Pocit pomoci dodržováním krizových opatření 63

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Výzkum agentury Median pro Český rozhlas (elektronicky)

Příloha P II: Vlastní primární výzkum (elektronicky)