

Zavedení BSC v rámci kontrolní složky na ZZS Středočeského kraje

Bc. Iveta Křížková



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Bc. Iveta Křížková
Osobní číslo:	M23255
Studijní program:	N0413A050020 Management ve zdravotnictví
Forma studia:	Kombinovaná
Téma práce:	Zavedení BSC v rámci kontrolní složky na ZZS Středočeského kraje

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši zaměřenou na téma zdravotnická záchranná služba a inspektor provozu.

II. Praktická část

- Představte organizaci ZZS Středočeského kraje a koncept její kontrolní složky.
- Zhodnotte dosavadní působení Inspektora provozu na ZZS Středočeského kraje.
- Implementujte metodu Balanced Scorecard v projektu Inspektor provozu na ZZS Středočeského kraje.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ADAMS, Peter. *Understanding Key Performance Indicators*. Elanora: Smashwords, 2015. ISBN 978-13-115934-7-4.
BLOKDYK, Gerardus. *Balanced Scorecard*. Brendale: 5STARCook, 2022. ISBN 978-06-553021-0-0.
BYDŽOVSKÝ, Jan. *Základy urgentní medicíny*. Příbram: Ústav sv. Jana Nepomuka Neumanna, 2016. ISBN 978-80-906146-5-9.
FRANĚK, Ondřej. *Manuál operátora zdravotnického operačního střediska*. Praha: MUDr. Ondřej Franěk, 2023. ISBN 978-80-908057-3-6.
ŠÍN, Robin a ŠŤOURAČ, Petr. *Urgentní medicína*. Praha: Galén, 2024. ISBN 978-80-7492-706-5.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Zuzana Crhová, Ph.D.**
Ústav financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **10. února 2025**
Termín odevzdání diplomové práce: **25. dubna 2025**

L.S.

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
děkan

prof. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2025

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení diplomové práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá; neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že

- jsem na diplomové práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

Ve Zlíně, dne

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zabývá zavedením metody Balanced Scorecard (BSC) v rámci kontrolní složky na Zdravotnické záchranné službě Středočeského kraje (ZZS SK). Hlavním cílem práce je navrhnout implementaci BSC s důrazem na klíčové ukazatele výkonnosti (KPI). Dílčím cílem je analyzovat současný stav kontrolní činnosti inspektorů provozu (IP) a identifikovat oblasti pro zlepšení. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Výsledkem je návrh modelu BSC s 15 KPI, který sleduje čtyři perspektivy výkonnosti, jehož implementace má zvýšit efektivitu kontrolní činnosti a kvalitu poskytovaných služeb.

Klíčová slova: zdravotnická záchranná služba, inspektor provozu, Balanced Scorecard, Key Performance Indicators

ABSTRACT

This thesis focuses on the implementation of the Balanced Scorecard (BSC) method within the control division of the Emergency Medical Service of the Central Bohemian Region. The main objective is to propose BSC implementation with an emphasis on the key performance indicators (KPIs). A partial objective is to analyse the current state of the duty operations manager's control activities and identify key issues. The thesis consists of theoretical, analytical and project sections. The outcome is a BSC model with 15 KPIs covering four performance perspectives, aiming to enhance control efficiency and service quality.

Keywords: Emergency Medical Service, Duty Operations Manager, Balanced Scorecard, Key Performance Indicators

Ráda bych vyjádřila poděkování všem, kteří mi pomohli při zpracování této diplomové práce. Především děkuji vedoucí diplomové práce Ing. Zuzaně Crhové, PhD. za cenné rady, odborné vedení a podporu během celého procesu tvorby práce. Dále děkuji respondentům dotazníkového šetření, kteří si našli čas a poskytli mi cenné informace pro analytickou část práce. Poděkování patří také mým kolegům a přátelům z výjezdového stanoviště Zdiby na ZZS SK, především Bc. Jiřímu Stašovi a Bc. Janu Muniz Mendesovi za jejich podporu a motivaci během celého studia.

OBSAH

ÚVOD.....	13
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	15
I TEORETICKÁ ČÁST	17
1 ZDRAVOTNICKÁ ZÁCHRANNÁ SLUŽBA.....	18
1.1 PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ VÝJEZDOVÝCH SKUPIN A KZOS	18
1.1.1 Lékař	19
1.1.2 Zdravotnický záchranář pro urgentní medicínu	19
1.1.3 Zdravotnický záchranář.....	19
1.1.4 Operátor (dispečer).....	19
1.1.5 Řidič vozidla ZZS	20
1.2 STRUKTURA ZZS DLE ZÁKONA Č. 374/2011 Sb.	20
1.3 KZOS (KRAJSKÉ ZDRAVOTNICKÉ OPERAČNÍ STŘEDISKO)	21
1.3.1 Příjem tísňové výzvy	21
1.4 KRIZOVÉ ŘÍZENÍ A KRIZOVÁ PŘIPRAVENOST POSKYTOVATELE ZDRAVOTNICKÉ ZÁCHRANNÉ SLUŽBY	22
1.4.1 Traumatologický plán	22
1.4.2 Hromadné postižení osob (HPO)	22
1.4.3 Řešení situace HPO	23
1.5 LEGISLATIVNÍ RÁMEC.....	24
1.5.1 Zákon č. 374/2011 Sb., o zdravotnické záchranné službě	24
1.5.2 Vyhláška č. 240/2012 Sb., kterou se provádí zákon o záchranné službě.....	24
1.5.3 Zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení	24
1.5.4 Zákon č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému	25
1.5.5 Vyhláška č. 55/2011 Sb., o činnostech zdravotnických pracovníků.....	25
1.6 MEZINÁRODNĚ UZNÁVANÉ KURZY	25
1.6.1 Advanced Life Support Provider (ALS)	26
1.6.2 European Paediatric Advanced Life Support (EPALS).....	26
1.6.3 Immediate Life Support Course (ILS)	27
1.6.4 Newborn Life Support (NLS)	27
1.6.5 Prehospital Trauma Life Support (PHTLS)	27
1.6.6 Palliative and Emergency Care Essentials (PEACE).....	27
1.6.7 Advanced Stroke Life Support (ASLS)	28
1.7 SYSTÉM PSYCHOSOCIÁLNÍ INTERVENČNÍ SLUŽBY (SPIS)	28
1.7.1 Peer.....	28
1.7.2 Intervent	29
2 INSPEKTOR PROVOZU (IP).....	30
2.1 IP NA ZZS HLAVNÍHO MĚSTA PRAHY	30
2.2 IP NA ZZS JIHOMORAVSKÉHO KRAJE	30
2.3 IP NA ZZS KRÁLOVÉHRADECKÉHO KRAJE	31

2.4	IP ZÁCHRANNÉ SLUŽBY ASOCIACE SAMARITÁNŮ ČESKÉ REPUBLIKY (ASČR).....	31
2.5	DUTY OPERATIONS MANAGER/EMS OPERATIONS MANAGER.....	31
2.5.1	Anglie	32
2.5.2	USA, Jižní Karolína	32
3	BALANCED SCORECARD (BSC)	33
3.1	IMPLEMENTACE BSC.....	33
3.2	NEJČASTĚJŠÍ NEDOSTATKY PŘI APLIKACI METODY BSC	34
3.3	PERSPEKTIVY PRO SLEDOVÁNÍ VÝKONNOSTI FIRMY	35
3.3.1	Finanční perspektiva.....	35
3.3.2	Zákaznická perspektiva	35
3.3.3	Perspektiva učit se a růst	36
3.3.4	Perspektiva podnikových procesů	36
3.4	KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPIs)	37
3.5	SMART CÍL	38
4	TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	39
II	PRAKTICKÁ ČÁST	40
5	PŘEDSTAVENÍ ZZS STŘEDOČESKÉHO KRAJE	41
5.1	SMLUVNÍ PARTNEŘI.....	41
5.2	KRAJSKÉ ZDRAVOTNICKÉ OPERAČNÍ STŘEDISKO (KZOS)	41
5.2.1	Call centrum	42
5.3	VÝJEZDOVÉ ZÁKLADNY.....	42
5.4	VYBRANÉ STATISTIKY ZA ROK 2024.....	44
6	SPECIFIKA STŘEDOČESKÉHO KRAJE.....	45
6.1	GEOGRAFICKÁ POLOHA A ROZLOHA	45
6.2	DEMOGRAFIE.....	45
6.3	EKONOMIKA A PRŮMYSL	46
6.3.1	Škoda Mladá Boleslav	46
6.3.2	Toyota Motor Manufacturing Czech Republic	46
INSPEKTOR PROVOZU NA ZZS STŘEDOČESKÉHO KRAJE		47
6.4	OZNAČENÍ	47
6.5	ČINNOSTI IP	48
6.5.1	Kontrolní činnost.....	48
6.5.2	Podpůrná činnost	48
6.5.3	Poskytování PNP.....	49
6.6	PRIORITA PŘI AKTIVACI IP.....	49
6.6.1	Priorita 1	49
6.6.2	Priorita 2	50

6.6.3	Priorita 3	50
6.6.4	Priorita 4	50
6.7	NÁKLADY NA ČINNOST IP	51
6.8	HODNOCENÍ ODBORNOSTI IP NA ZZS SK	52
7	ANALÝZA SPOKOJENOSTI S DOSAVADNÍM PŮSOBENÍM IP NA ZZS SK	56
7.1	CÍL ANALÝZY	57
7.2	CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ	57
7.2.1	Inspektor provozu	57
7.2.2	Členové výjezdových skupin	58
7.2.3	Dispečeri	58
7.3	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ ZAMĚŘENÉ NA IP	58
7.3.1	Závěr k Hypotéze 1	63
7.4	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ ZAMĚŘENÉ NA ČLENY VÝJEZDOVÝCH SKUPIN	63
7.4.1	Závěr k Hypotéze 2	68
7.5	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ ZAMĚŘENÉ NA DISPEČERY	69
7.5.1	Závěr k Hypotéze 3	74
7.5.2	Závěr k Hypotéze 4	75
8	ZAVEDENÍ BSC V RÁMCI KONTROLNÍ SLOŽKY NA ZZS STŘEDOČESKÉHO KRAJE	76
8.1	MISE A VIZE ZZS SK	76
8.1.1	Mise ZZS SK	76
8.1.2	Vize ZZS SK	76
8.2	STRATEGICKÉ CÍLE KONTROLNÍ SLOŽKY – IP NA ZZS SK	77
8.2.1	Zajištění odborného růstu a profesního rozvoje zaměstnanců	77
8.2.2	Zvýšení spokojenosti a efektivity mezi složkami ZZS SK	77
8.2.3	Optimalizace pracovních procesů a kontrolní činnosti	77
8.2.4	Finanční stabilita a modernizace materiálového vybavení	77
8.3	DEFINOVÁNÍ KLÍČOVÝCH UKAZATELŮ VÝKONNOSTI IP V RÁMCI BSC A JEHO ČTYŘ PERSPEKTIV	78
8.3.1	Perspektiva růst a učit se	78
8.3.2	Perspektiva zákazníci	82
8.3.3	Perspektiva procesy	87
8.3.4	Perspektiva finance	91
8.4	STRATEGICKÁ MAPA	95
8.5	IMPLEMENTACE BSC DO PROVOZU ZZS SK	96
8.5.1	Určení zainteresovaných osob (červenec – srpen 2025)	96
8.5.2	Informování zaměstnanců (září – říjen 2025)	96
8.5.3	Pilotní zavedení do provozu (listopad – prosinec 2025)	96
8.5.4	Plné nasazení BSC do provozu (od ledna 2026)	96

ZÁVĚR.....	98
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	100
INTERNETOVÉ ZDROJE	102
SEZNAM OBRÁZKŮ	106
SEZNAM TABULEK.....	108
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	109
SEZNAM PŘÍLOH.....	111

ÚVOD

Zdravotnická záchranná služba (ZZS) je klíčovou složkou integrovaného záchranného systému (IZS) a zajišťuje přednemocniční neodkladnou péči (PNP) osobám v přímém ohrožení života nebo se závažným postižením zdraví. Efektivita její činnosti závisí nejen na odborné způsobilosti zdravotnického personálu a moderním vybavení, ale také na propracovaném systému řízení a kontroly. Významnou roli v tomto systému hrají inspektoři provozu (IP), jejichž úkolem je dohled nad kvalitou poskytované péče, podpora výjezdových skupin a koordinace zásahů při mimořádných událostech.

Balanced Scorecard (BSC), nástroj vyvinutý Robertem Kaplanem a Davidem Nortonem představuje jednu z možností moderního strategického řízení. Tento koncept propojuje finanční i nefinanční ukazatele výkonnosti a umožňuje organizaci efektivně řídit své procesy prostřednictvím čtyř perspektiv – finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu. Implementace této metody v rámci kontrolní složky na ZZS SK může přispět ke zvýšení efektivity činnosti IP a lepší koordinaci jejich úkolů v souladu se strategickými cíli organizace.

Diplomová práce je rozdělena do tří hlavních částí – teoretické, analytické a projektové. Teoretická část se zaměřuje na základní východiska práce. Nejprve se věnuje organizaci ZZS v ČR, jejímu legislativnímu rámci a struktuře. Dále popisuje roli IP, jeho činnosti a specifika v rámci některých krajů v ČR i v zahraničí. Poslední kapitola teoretické části představuje metodu BSC a její principy.

Analytická část se zaměřuje na představení ZZS SK, specifík Středočeského kraje a popisuje fungování role IP v tomto kraji. Další kapitola této části se soustřeďuje na vyhodnocení dotazníkového šetření a slouží jako podklad pro projektovou část.

V rámci projektu diplomová práce obsahuje návrh implementace BSC v rámci kontrolní složky na ZZS SK. Definuje klíčové ukazatele výkonnosti v jednotlivých perspektivách BSC, které umožní systematické měření a hodnocení jejich výkonnosti. Dále jsou navrženy opatření pro zlepšení efektivity kontrolní činnosti, včetně návrhu vzdělávacích programů, optimalizace pracovních procesů a efektivnějšího využití zdrojů.

Zavedení BSC v rámci kontrolní složky na ZZS SK má potenciál přinést významná zlepšení v oblasti řízení IP, jejich efektivního zapojení do krizového řízení a optimalizace procesů souvisejících s kontrolní činností. Výsledkem by měla být nejen vyšší efektivita interních procesů, ale také zlepšení kvality poskytované PNP a posílení krizové

připravenosti organizace. Přínosem tohoto přístupu je také možnost transparentního hodnocení výkonnosti IP, což může přispět k lepšímu nastavení jejich kompetencí a efektivnějšímu rozdělení zdrojů. Z dlouhodobého hlediska může implementace BSC podpořit strategický rozvoj organizace a přispět k jejímu stabilnímu a udržitelnému fungování.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce bude zavedení metody BSC v rámci kontrolní složky na ZZS SK, která umožní systematické měření a hodnocení výkonnosti IP prostřednictvím klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI).

Aby bylo možné tohoto cíle dosáhnout, bude nezbytné nejprve splnit dílčí cíle, mezi které patří:

- Zhodnocení odbornosti stávajících IP – bude realizováno prostřednictvím dotazníkového šetření zaměřeného na jejich vzdělání, kvalifikaci a zkušenosti.
- Vyhodnocení vnímání IP různými skupinami zaměstnanců - tato část výzkumu bude zaměřena na vnímání IP třemi skupinami zaměstnanců ZZS SK (výjezdové skupiny, dispečeri, IP). Analýza bude probíhat rovněž formou dotazníkového šetření, otázky se budou mírně lišit v závislosti na oslovené skupině respondentů. Na základě těchto dotazníků bude stanovena výzkumná otázka a výzkumné hypotézy.

Výzkumná otázka a výzkumné hypotézy:

- *VO: Jak různé skupiny zaměstnanců ZZS vnímají IP a jaké faktory ovlivňují jejich spokojenost s jeho působením?*
- *H1: IP preferují další rozvoj své role a většina z nich by chtěla v této pozici setrvat.*
- *H2: Členové výjezdových skupin vnímají IP spíše jako kontrolní prvek, který však není významným stresorem při spolupráci.*
- *H3: Dispečeri vnímají IP jako benefit pro operační řízení zejména v případě řešení HPO.*
- *H4: Vnímání IP členy výjezdových skupin i dispečery se liší v závislosti na konkrétní osobnosti daného inspektora.*

K naplnění výzkumných cílů této práce budou využity metody kombinující jak kvalitativní, tak kvantitativní přístup. Jejich cílem je získat komplexní pohled na činnost IP a možnosti jejího systematického hodnocení.

- Literární rešerše – bude tvořit teoretický základ této diplomové práce a zaměří se na klíčové oblasti související s fungováním ZZS. Dále zmapuje postavení a činnosti IP v různých krajích v ČR i v zahraničí. Poslední část rešerše se zaměří na teoretické základy metody BSC. Informace budou čerpány z aktuální odborné literatury

a internetových zdrojů, přičemž bude kladen důraz na co nejnovější a relevantní zdroje.

- Deskriptivní analýza – tato metoda bude použita pro zpracování kvantitativních dat získaných z dotazníkového šetření. Touto metodou budou hodnoceny uzavřené otázky, jejichž odpovědi budou vyhodnoceny pomocí absolutní a relativní četnosti. Pro kvantifikaci u vybraných otázek bude využita Likertova škála. Výsledky budou pro větší přehlednost znázorněny formou sloupcových a výsečových grafů.
- Kvalitativní obsahová analýza – tato metoda bude využita pro vyhodnocení otevřených a polootevřených otázek z dotazníkového šetření. Jejím cílem bude identifikovat opakující se názory, postoje nebo témata, která respondenti formulovali vlastními slovy.
- Analýza interní dokumentace – tato metoda bude vycházet z metodického pokynu ZZS SK, který upravuje činnost IP. Cílem bude ověřit, jak je jejich role definována v rámci organizace.
- Metoda syntézy zjištěných poznatků – tato metoda bude sloužit k propojení výsledků jednotlivých výzkumných postupů, tedy literární rešerše, analýzy dotazníků a interní dokumentace. Na základě syntézy budou formulovány návrhy KPI v souladu s principy metody BSC.

Výsledky získané prostřednictvím uvedených metod poskytnou důležité podklady pro naplnění dílčích cílů práce. Zároveň vytvoří základ pro projektovou část diplomové práce, která se zaměří na návrh KPI a jejich následnou implementaci v rámci BSC. Tento návrh má vést k efektivnějšímu řízení kontrolní složky, objektivnímu hodnocení práce IP a optimalizaci jejich role v rámci ZZS SK.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ZDRAVOTNICKÁ ZÁCHRANNÁ SLUŽBA

Zdravotnickou záchrannou službou (dále jen ZZS) se rozumí služba, v rámci které je zpravidla na základě příjmu tísňové výzvy poskytována přednemocniční neodkladná péče (dále jen PNP) osobám se závažným postižením zdraví nebo v přímém ohrožení života. Poskytovatelem ZZS je příspěvková organizace, kterou zřizuje územně příslušný kraj. (Šín et al., 2024).

Tísňovou výzvu na lince 155 Krajského zdravotnického operačního střediska (dále jen KZOS) přebírá kvalifikovaný dispečer, který podle charakteru a naléhavosti výzvy rozhodne o vyslání příslušné výjezdové skupiny:

- RZP (rychlá zdravotnická pomoc) – ve složení zdravotnický záchranář a řidič, vedoucí výjezdové skupiny je zdravotnický záchranář.
- RLP (rychlá lékařská pomoc) – ve složení lékař, záchranář a řidič nebo lékař s řidičem/záchranářem s oprávněním řídit v osobním voze v tzv. setkávacím systému rendez-vous (RV). Na místě obvykle spolupracuje s posádkou RZP, se kterou vyjíždí současně nebo dodatečně na její žádost z místa události. Vedoucí výjezdové skupiny je lékař.
- LZS (letecká záchranná služba) – ve složení lékař, záchranář a 2 piloti. Vedoucí výjezdové skupiny je lékař. (Bydžovský, 2016)

Síť výjezdových základen je tvořena tak, aby byla na jakémkoli místě kraje dodržena z nejbližší výjezdové základny dojezdová doba do 20 minut. Dojezdová doba se počítá vždy od převzetí pokynu k výjezdu výjezdovou skupinou od KZOS do dosažení místa události. (Šín et al., 2024, s. 32)

1.1 Personální zajištění výjezdových skupin a KZOS

Výjezdovou skupinou je skupina zdravotnických pracovníků zajišťujících rychlou lékařskou pomoc, jejímž členem je vždy lékař nebo rychlou zdravotnickou pomoc, jejím členem je vždy zdravotnický záchranář. (Česko, 2011a)

KZOS je centrálním pracovištěm operačního řízení, kde působí tzv. operátoři nebo dispečeri. (Šeblová et al., 2018)

1.1.1 Lékař

Lékař v podmínkách PNP provádí nejširší spektrum specializovaných činností při záchraně života, stabilizaci zdravotního stavu pacienta a jeho léčbě. Samostatný výkon povolání lékaře v podmínkách ZZS může vykonávat anesteziolog, intenzivista, chirurg, internista, kardiolog, neurolog, traumatolog, dětský lékař, praktický lékař nebo praktický lékař pro děti a dorost se specializovanou působností. (Šeblová et al., 2018)

1.1.2 Zdravotnický záchranář pro urgentní medicínu

Zdravotnický záchranář pro urgentní medicínu (dále jen ZZUM) je absolvent/ka specializačního vzdělávání v oboru Urgentní medicína a je připraven/a provádět, zajišťovat a koordinovat základní, specializovanou a vysoce specializovanou ošetrovatelskou péči v podmínkách PNP a na UP. Je oprávněn/a na základě vlastního posouzení a rozhodnutí, v souladu s platnou legislativou zabezpečovat PNP v rozsahu své specializované způsobilosti stanovenou činnostmi, ke kterým je připraven/a na základě tohoto vzdělávacího programu. Podmínkou pro zařazení do specializačního vzdělávání v oboru Urgentní medicína je získání odborné způsobilosti k výkonu povolání zdravotnického záchranáře dle zákona o nelékařských zdravotnických povoláních. (Věstník MZ č. 17/2023)

1.1.3 Zdravotnický záchranář

Zdravotnický záchranář je zdravotnický pracovník, který získal odbornou způsobilost v oboru zdravotnický záchranář, dle zákona může tuto činnost vykonávat také všeobecná sestra se specializací pro intenzivní péči. Kompetence upravuje vyhláška č. 55/2011 Sb. (www.nsp.cz):

- Bez odborného dohledu a bez indikace lékaře.
- Bez odborného dohledu, ale na základě indikace lékaře.

1.1.4 Operátor (dispečer)

Na pracovní pozici operátora působí zdravotničtí pracovníci s odbornou způsobilostí zdravotnického záchranáře, sestry pro intenzivní péči a všeobecné sestry, které úspěšně absolvovaly certifikovaný kurz Operační řízení přednemocniční neodkladné péče. (Šín et al., 2024)

Podle Fraňka (2023) zdravotnické vzdělání operátorů samo o sobě není zdaleka dostačující. Dispečeré musí zvládat širokou škálu různorodých dovedností – umět

komunikovat s volajícími ve stresu, mít organizační schopnosti, schopnost střídat pozornost, rychle a správně analyzovat situaci, stanovovat priority a rychle nalézat optimální řešení. V neposlední řadě se operátor musí bezchybně orientovat v čím dál širším spektru používaných technologií, v problematice dopravy, infrastruktury, průmyslových rizik, práva, geografie nebo vlivů počasí. (Franěk, 2023, s.10)

1.1.5 Řidič vozidla ZZS

Řidič vozidla zdravotnické záchranné služby se pod odborným dohledem lékaře nebo zdravotnického záchranáře podílí na PNP, zdravotnické dopravní službě a přepravě pacientů neodkladné péče. (www.nsp.cz)

Činnosti řidiče vozidla zdravotnické záchranné služby upravuje § 36 vyhlášky č. 55/2011 Sb., o činnostech zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků. Kvalifikaci získává prostřednictvím kurzu. Celková doba kurzu je 600 hodin, z toho 320 hodin teoretické výuky a 280 hodin praxe (v nemocnicích a v provozu ZZS). Minimální délka trvání kurzu je 1 rok. (Česko, 2011c)

1.2 Struktura ZZS dle zákona č. 374/2011 Sb.

- Ředitelství
- KZOS
- Výjezdové základny
- Pracoviště krizové připravenosti
- Vzdělávací a výcvikové středisko (Česko, 2011a)



Obrázek 1 Struktura ZZS

(zdroj: vlastní, dle Šína)

1.3 KZOS (Krajské zdravotnické operační středisko)

KZOS je centrálním pracovištěm operačního řízení a funguje v nepřetržitém režimu. Prováděné operační řízení zahrnuje především příjem a vyhodnocení tísňových volání (call-taking), přebírání výzev a vyrozumění od základních složek IZS a orgánů krizového řízení. Dalším úkolem KZOS je poskytování telefonicky asistované první pomoci včetně telefonicky asistované neodkladné resuscitace, vydávání pokynů výjezdovým skupinám a komunikace a zajišťování převzetí pacientů poskytovateli akutní lůžkové péče. (Šín et al., 2024)

- TAPP (telefonicky asistovaná první pomoc) – pokyny směřující k tomu, co by měli svědci události udělat nebo naopak čeho se vyvarovat. Nemusí směřovat jen k poskytnutí konkrétních život zachraňujících výkonů – jde i o další instrukce k poskytnutí první pomoci, obecné pokyny organizačního a bezpečnostního charakteru apod. (Franěk, 2023, s. 127)
- TANR (telefonicky asistovaná neodkladná resuscitace) – znamená telefonickou asistenci a vedení záchránce na místě k provádění resuscitace operátorem záchranné služby. (Franěk, 2023, s. 131)

1.3.1 Příjem tísňové výzvy

Příjem a vyhodnocení tísňové výzvy stojí na začátku celého řetězce poskytnutí PNP. Její součástí je nejen vyhodnocení stavu pacienta jako takového včetně potenciálních rizik, ale i vyhodnocení situace na místě jako celku. Základní schéma příjmu tísňové výzvy zahrnuje následující kroky, prováděné v uvedeném pořadí:

- lokalizace – zjištění místa události
- klasifikace – formalizovaný popis události
- indikace – určení druhu a množství prostředků ZZS k řešení události
- instrukce – pokyny volajícímu k první pomoci a k zajištění optimální organizace zásahu. (Šín et al., 2024)

Prováděcí vyhláška k zákonu o zdravotnické záchranné službě č. 240/2012 Sb. stanovuje čtyři stupně naléhavosti:

- První stupeň při selhání nebo bezprostředně hrozícím selhání základních životních funkcí nebo mimořádné události s hromadným postižením osob.

- Druhý stupeň u osoby s pravděpodobně hrozícím selháním základních životních funkcí.
- Třetí stupeň u osoby bez hrozícího selhání základních životních funkcí, ale vyžadující poskytnutí péče z jiného důvodu.
- Čtvrtý stupeň u osob nezařazených do předchozích stupňů, ale operátorem stanovenou indikací k vyslání výjezdové skupiny z jiného důvodu. (Franěk, 2023)

1.4 Krizové řízení a krizová připravenost poskytovatele zdravotnické záchranné služby

Šín et al. (2024) definují krizové řízení je souhrn řídicích činností orgánů krizového řízení zaměřených na analýzu a vyhodnocení bezpečnostních rizik a plánování, organizování, realizaci a kontrolu činností prováděných v souvislosti v přípravou na krizové situace, na jejich řešení nebo ochranu kritické infrastruktury. (Šín et al., 2024, s. 73)

Pro zajištění krizové připravenosti poskytovatelé ZZS zřizují pracoviště krizové připravenosti, které zpracovává návrh traumatologického plánu a návrhy jeho aktualizací a změn. Aktualizace probíhá nejméně jednou za dva roky. (Šín et al., 2017)

1.4.1 Traumatologický plán

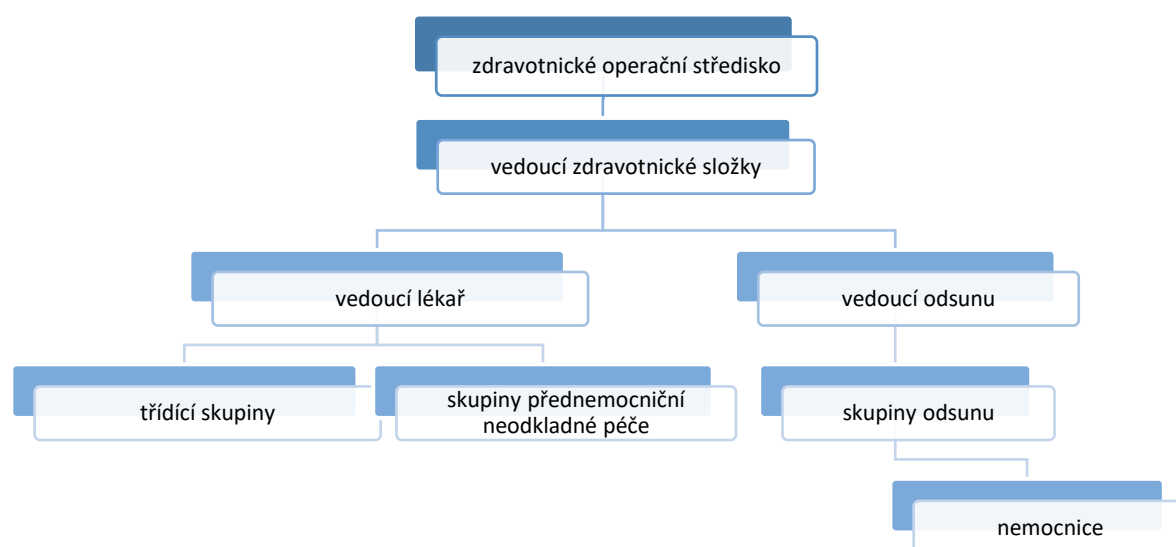
Traumatologický plán poskytovatele ZZS je určen k zvládnutí krizových situací a splnění povinností vyplývajících z dokumentů krizového plánování. Dokument se dělí na tři části: základní, operativní a pomocnou. Stanovuje opatření a postupy uplatňované při zajišťování a poskytování PNP v případě hromadných neštěstí. Jedno vyhotovení se vždy do 30 dnů předává krajskému úřadu, na jehož území poskytovatel působí. (Šín et al., 2024)

1.4.2 Hromadné postižení osob (HPO)

Mimořádná událost (MU) s převahou zdravotních následků čili hromadné postižení osob je situace, kdy zasahující týmy ZZS musí postupovat jiným způsobem než v běžné každodenní praxi. V běžném provozu při ošetřování jednoho či dvou pacientů využíváme postupů urgentní medicíny (UM), což znamená, že se posádka ZZS plně věnuje konkrétnímu pacientovi od prvního kontaktu až po předání ve zdravotnickém zařízení. V případě vzniku HPO naopak ZZS využívá postupů medicíny katastrof (MK), což znamená, že se zasahující posádka nemůže plně věnovat konkrétnímu pacientovi, ale musí co nejdříve vhodným způsobem stanovit priority ošetřování a odsunu u všech postižených. (www.urgmed.cz)

1.4.3 Řešení situace HPO

- Rozpoznání HPO – na základě analýzy prvotního hlášení oznamovatele události nebo na základě hlášení výjezdové skupiny z místa.
- První posádka na místě MU – provede odhad rozsahu HPO, který je nezbytný pro další organizaci.
- Vedoucí zdravotnické složky (VZS) – koordinátor činnosti zdravotnické složky na místě události, je určen KZOS dle vyhlášky 240/2012 Sb.
- Vedoucí lékař (VL) – je vedoucím třídících skupin, které vyhledávají a třídí postižené. Dále je vedoucím skupin PNP, které poskytují neodkladnou péči a stanovuje pořadí odsunu raněných.
- Vedoucí odsunu (VO) – koordinuje na pokyn vedoucího lékaře a KZOS odsun raněných do nemocnice prostřednictvím skupin odsunu. (Šín et al., 2017)



Obrázek 2 Řešení situace HPO

(zdroj: vlastní, dle Šína)

1.5 Legislativní rámec

Uvedené zákony a vyhlášky se týkají činnosti, organizace a pracovníků ZZS.

Zákon č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách

Upravuje podmínky poskytování zdravotních služeb. Rovněž upravuje výkon státní správy, druhy a formy zdravotní péče, práva a povinnosti pacientů a osob pacientům blízkých. Dále upravuje práva a povinnosti poskytovatelů zdravotních služeb, zdravotnických pracovníků, jiných odborných pracovníků a dalších osob v souvislosti s poskytováním zdravotních služeb. V zákoně jsou také uvedeny podmínky hodnocení kvality a bezpečí zdravotních služeb. Zákon rovněž zpracovává příslušné předpisy EU. (Česko, 2011b.)

1.5.1 Zákon č. 374/2011 Sb., o zdravotnické záchranné službě

Upravuje podmínky poskytování zdravotnické záchranné služby, práva a povinnosti poskytovatele zdravotnické záchranné služby, povinnosti poskytovatelů akutní lůžkové péče k zajištění návaznosti jimi poskytovaných zdravotních služeb na zdravotnickou záchrannou službu. Dále stanovuje podmínky pro zajištění připravenosti poskytovatele zdravotnické záchranné služby na řešení mimořádných událostí a krizových situací. (Česko, 2011a)

Zákon o zdravotnické záchranné službě ukládá poskytovatelům ZZS povinnost zpracovat traumatologický plán, který stanovuje opatření a postupy při zajišťování a poskytování PNP v případě hromadných neštěstí. (www.mzd.gov.cz)

1.5.2 Vyhláška č. 240/2012 Sb., kterou se provádí zákon o záchranné službě

Určuje stupně naléhavosti tísňového volání a obsah organizačně provozního řádu zdravotnického operačního střediska. Dále definuje komunikační řád poskytovatele zdravotnické záchranné služby, činnost zdravotnické složky v místě mimořádné události s hromadným postižením osob a traumatologický plán poskytovatele zdravotnické záchranné služby. (Česko, 2012)

1.5.3 Zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení

Týká se problematiky mimořádných událostí a krizových stavů. Stanovuje působnost a pravomoc státních orgánů a orgánů územních samosprávních celků. Definuje práva a povinnosti právnických a fyzických osob při přípravě na krizové situace, které nesouvisí se zajišťováním obrany České republiky před vnějším napadením. (Česko, 2000a)

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

Definuje integrovaný záchranný systém, stanovuje složky integrovaného záchranného systému a jejich působnost, pokud tak nestanoví zvláštní právní předpis, působnost a pravomoc státních orgánů a orgánů územních samosprávných celků. Dále upravuje práva a povinnosti právnických a fyzických osob při přípravě na mimořádné události a při záchranných a likvidačních pracích a při ochraně obyvatelstva před a po dobu vyhlášení stavu nebezpečí, nouzového stavu, stavu ohrožení státu a válečného stavu. (Česko, 2000b)

1.5.5 Vyhláška č. 55/2011 Sb., o činnostech zdravotnických pracovníků

Stanovuje činnosti a kompetence zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků. (www.mzd.gov.cz)

V pátek 1. července 2022 vstoupila v účinnost novela této vyhlášky, která reaguje na vznik nových oborů specializačního vzdělávání, jejichž činnosti nebyly dosud upraveny. Hlavní sestra ČR Alice Strnadová (2022) uvádí, že vyhláška byla ve smyslu kompetencí novelizovaná naposledy v roce 2017 a od té doby zdravotní péče pokročila. Pro zajištění kvalitní a dostupné zdravotní péče je nutné vzdělání i činnosti zdravotnických povolání přizpůsobovat potřebám praxe. (www.komorazachranaru.cz)

1.6 Mezinárodně uznávané kurzy

Postup ABCDE je vyšetřovacím i léčebným algoritmem, který slouží k provedení život zachraňujících úkonů, je použitelný při řešení všech akutních stavů v přednemocniční i nemocniční péči. Tyto algoritmy se trénují v rámci mezinárodně uznávaných kurzů, kdy úspěšný absolvent získává certifikát. (Bydžovský, 2016)

Podle Šína et al. (2024) je celosvětově využíván algoritmus podle akronymu ABCDE, jehož univerzalita umožňuje použití u každého pacienta se známkami života bez ohledu na stav vědomí. První písmena abecedy představují klíčové oblasti vyšetření ve smyslu anglických termínů: Airway (dýchací cesty), Breathing (dýchání), Circulation (oběh), Disability (postižení), Exposure (odhalení). (Šín et al., 2024, s. 72)

U pacienta se závažným traumatem se algoritmus rozšiřuje o písmeno „malé c“, které představuje zkratku Catastrophic Hemorrhage Control a týká se zástavy masivního zevního krvácení. (Pollak et al., 2018)

- c – Catastrophic Hemorrhage Control – cílem je zástava masivního zevního krvácení. Intervence spočívá v provádění přímého tlaku do rány, nasazení škrtidla nebo tlakového obvazu.
- A – Airway – cílem jsou průchodné dýchací cesty. Intervence spočívá ve zprůchodnění dýchacích cest a podání oxygenoterapie.
- B – Breathing – cílem je dostatečná oxygenace a ventilace. Intervence spočívá v oxygenoterapii, terapii pneumothoraxu, inhalační terapii a umělé plicní ventilaci.
- C – Circulation – cílem je stabilizace krevního oběhu. Intervence spočívá v zajištění žilního vstupu, kontrole krvácení, podávání tekutin a léků, popř. transfuzních přípravků.
- D – Disability – cílem je zhodnocení neurologického stavu. Intervence spočívá v podávání glukózy a specifických antidot.
- E – Exposure - cílem je odhalení dalších příznaků a zajištění tepelného komfortu. Intervence spočívá v terapii zjištěné příčiny, termomanagementu a ošetření traumat. (Šín et. al., 2024)

Algoritmy jsou uvedeny a graficky znázorněny v příloze I.

1.6.1 Advanced Life Support Provider (ALS)

Kurz je zaměřen na zvládnutí postupů používaných k efektivní léčbě náhlé zástavy oběhu a kritických stavů, které mohou srdeční zástavu způsobit, a poskytnout správnou péči nemocným se zástavou oběhu ve specifických situacích. Kurz ALS poskytuje standardizovaný přístup k resuscitaci dospělých při srdeční zástavě jak v nemocnici, tak mimo ni. Je určen pro lékaře, sestry, záchranáře a další pracovníky ve zdravotnictví. Multidisciplinární charakter kurzu podporuje efektivní týmovou práci. (Lott et al., 2021)

1.6.2 European Paediatric Advanced Life Support (EPALS)

Kurz EPALS má za cíl prohloubit znalosti a dovednosti pro zvládnutí péče o kriticky nemocné dítě a stavů, kdy došlo k NZO. Účastníci jsou většinou členy nebo vedoucími týmů pro resuscitaci dětí. Důraz je kladen také na řízení týmu a netechnické dovednosti. Obsah vychází ze směrnic ERC 2021. (Voorde et al., 2021)

1.6.3 Immediate Life Support Course (ILS)

Jedná se kurz rozšířené resuscitace a je určený zdravotnickým pracovníkům, především však členům resuscitačního týmu. Zaměřen je především na zajištění dýchacích cest, rozpoznání rytmů EKG a včasnou a bezpečnou defibrilaci za použití manuálního defibrilátoru. (www.lifesupport.cz)

1.6.4 Newborn Life Support (NLS)

Cílem tohoto kurzu je předat jeho účastníkům teoretické znalosti a praktické dovednosti nutné k zajištění životních funkcí novorozence a při nutnosti jeho resuscitace v prvních minutách života. Kurz je velmi praktický, simuluje různé situace na porodním sále i v terénu mimo nemocnici. (www.cneos.cz)

Straňák (2015) uvádí, že resuscitace novorozence je komplex jasně definovaných intervencí, které vedou k obnově a udržení životních funkcí a zajištění dodávky kyslíku do srdce, mozku a ostatních orgánů. Kardiopulmonální resuscitace na porodním sále se výrazně odlišuje od resuscitace v dalším období lidského života vzhledem k unikátním adaptačním mechanismům, které se uplatňují u novorozence při přechodu z intrauterinního do extrauterinního prostředí. (Straňák, 2015, s.10)

1.6.5 Prehospital Trauma Life Support (PHTLS)

Prehospital Trauma Life Support je kurz pro nelékaře, ale i lékaře pracující v PNP, ve kterém získají teoretické znalosti a praktické dovednosti v akutní péči o poraněné pacienty. Informace, které jsou v kurzu probírány, jsou validovány na současnou úroveň poznání ve smyslu medicíny založené na důkazech. Na základě unifikace postupů o poraněné pacienty dochází ke zvyšování úrovně péče a její standardizace. (Pollak et al., 2018)

1.6.6 Palliative and Emergency Care Essentials (PEACE)

Kurz je určen všem zájemcům z řad zdravotnických záchranářů a všeobecných i praktických sester pracujících v urgentní medicíně. Týká se především problematiky akutní péče o pacienty, kteří mohou profitovat z jiné trajektorie systémem, než je odvoz na urgentní příjem nebo lůžko intenzivní péče. Přináší teoretický základ a praktické zkušenosti s ošetřením paliativního pacienta v urgentní medicíně, především v PNP. Představuje evidence-based doporučené postupy pro komunikaci při sdělování závažných zpráv v prostoru neodkladné péče. Umožňuje procvičení doporučených postupů a získání zpětné vazby pro každého

účastníka. Kurz probíhá jako intenzivní workshop, který obsahuje 40 % teorie, 40 % ukázkových modelových situací s diskuzí a z 20 % nácvik konkrétních medicínských a komunikačních dovedností na základě kazuistik z praxe. (www.paliativnicentrum.cz)

1.6.7 Advanced Stroke Life Support (ASLS)

Tento kurz je zaměřen na přednemocniční a nemocniční neodkladnou péči o pacienty s akutní cévní mozkovou příhodou. ASLS kurz je vytvořen multidisciplinární skupinou lékařů a záchranářů, ale zejména také odborníky na vzdělávání dospělých. I proto jsou učební osnovy používány záchrannými službami, nemocnicemi i dalšími instituty profesního vzdělávání v rámci celé USA a mnoha dalších zemích světa. Jakkoliv je v České republice vzdělávání profesních zdravotníků na vysoké úrovni, kurz unikátním a intenzivním způsobem umožňuje získání velkého množství praktických znalostí v problematice CMP. Díky simulačním tréninkům vysvětluje principy zvládání péče o pacienty s ischemickou CMP, pacienty se stroke mimics či tranzitorní ischemickou atakou. (www.mhconsulting.cz)

1.7 Systém psychosociální intervenční služby (SPIS)

Systém psychosociální intervenční služby (SPIS) ve zdravotnictví poskytuje prostřednictvím vyškolených zdravotníků podporu nejen svým kolegům záchranářům, lékařům, zdravotním sestrám, ale i příbuzným, známým a svědkům nečekaných a náhlých událostí, při kterých dochází k náhlému poškození zdraví v důsledku nehody, náhlého onemocnění či úmrtí. Zatímco péče o samotné pacienty je jasně daná a automaticky poskytovaná, u dalších dvou stran, tedy u jejich blízkých, potažmo u samotných zdravotníků, bývá často opomíjena. Mezi obvyklé argumenty patří, že příbuzný není pacient, proto nemusíme brát na zřetel jeho potřeby. A zdravotník? Ten přece sám nejlépe ví, jak o sebe pečovat. Ale v obou případech si tito lidé podporu zaslouží, a mnohdy ji velmi potřebují. (www.spis.cz)

1.7.1 Peer

Peer je profesní kolega, který kromě své profese, prošel navíc certifikovaným kurzem „Peer program péče a podpory zdravotnickým pracovníkům – strategie zvládání psychicky náročných situací“. Na základě tohoto výcviku působí ve spolupráci s krajským koordinátorem a odbornými garanty SPIS, může poskytovat v definovaném rozsahu psychickou podporu kolegům. Ti si jí buď vyžádají sami, nebo je jim doporučena. Účast peera v systému SPIS je dobrovolná a může z ní kdykoli vystoupit. Péče o kolegy patří mezi

benefity péče o zaměstnance příslušné organizace a peer je reprezentantem tohoto benefitu. (www.azzs.cz)

Výcvik pořádá Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů sídlící v Brně. Cílem kurzu je získat vědomosti a dovednosti, které jsou třeba k poskytování podpory zdravotnickým pracovníkům ve výrazně zátěžových oborech a nadlimitních zátěžových situacích. (www.nconzo.cz)

1.7.2 Intervent

Intervent je pracovník ve zdravotnictví, který absolvoval výcvik „První psychická pomoc ve zdravotnictví“. Na základě tohoto kurzu může poskytovat v definovaném rozsahu psychickou první pomoc osobám blízkým či pozůstalým, popřípadě samotnému pacientovi. Pracuje v souladu se závaznými legislativními normami a dokumenty, upravujícími činnost zdravotnických pracovníků a jeho péče se odehrává v přímé souvislosti s prací či zásahem zdravotnického týmu. Péči poskytuje ve spolupráci s krajským koordinátorem a odbornými garanty SPIS. (www.azzs.cz)

Výcvik stejně jako pro peery pořádá Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů. (www.nconzo.cz)

2 INSPEKTOR PROVOZU (IP)

Inspektor provozu je zdravotnický záchranář s praxí, který poskytuje podpůrnou činnost posádkám, pomáhá řešit konfliktní situace, nehody sanitek, převozy orgánů a transplantačních týmů. Dále se věnuje kontrolní činnosti, kontrole kvality péče, provádí orientační dechové zkoušky, kontroluje dodržování bezpečnostních předpisů. Kontrolní činnost může být veřejná nebo neveřejná. Vozový park inspektora provozu má stejné vybavení jako běžná posádka, jsou tam však drobné odlišnosti, protože inspektor provozu je ve voze sám, a je tam speciální úprava vozidla. Jezdí jako předvoj k výjezdům, zajišťuje komunikaci s ostatními složkami IZS. V rámci ČR působí v několika krajích a činností se mírně liší. (www.akutne.cz)

2.1 IP na ZZS Hlavního města Prahy

Inspektor provozu na ZZS HMP provádí specializované odborné činnosti v oblasti kontroly poskytování PNP v souladu s platnou legislativou a vnitřními předpisy organizace spočívající v namátkových kontrolách dodržování těchto předpisů. Dále řeší konfliktní situace, které mohou vzniknout mezi posádkou, pacientem nebo třetí osobou. Cílem inspektora je uklidnění situace, dodržování zásad zdravotnické etiky, respektování zákonného práva, oprávněných požadavků a bezpečnosti všech zúčastněných. Inspektor také pomáhá výjezdovým skupinám při komplikovaných zásazích, administraci nepojištěných osob a řeší dopravní nehody vozidel ZZS HMP. Podle traumatologického plánu ZZS HMP je předurčen do pozice VZS. Jeho nasazení u jakéhokoli typu mimořádné události je prioritní. K velení je vycvičen, vyškolen a má k tomu speciální vybavení. Kromě záložního zdravotnického materiálu a léčiv má také specifická antidota a další pomůcky pro řešení událostí s větším počtem zraněných. (www.zzshmp.cz)

2.2 IP na ZZS Jihomoravského kraje

Funkce inspektora provozu byla zřízena v roce 2014 jako speciální výjezdová složka ZZS Jihomoravského kraje. Inspektor obecně spolupracuje se všemi úseky a pomáhá, kde je aktuálně třeba, a to v nepřetržitém provozu. Každý člen má odbornou kvalifikaci pro výkon práce bez odborného dohledu a poskytuje PNP při akutních stavech a mimořádných událostech. Inspektor dále řeší události typu napadení posádky, poruchy nebo nehody vozidel ZZS během služby, mimořádné dodání zdravotnických pomůcek nebo léků na výjezdové základny, předání dokladů a osobních věcí mezi posádkou a pacientem či

zdravotnickým zařízením, vyúčtování samoplátců či střídání zdravotnických zaměstnanců ve službě v případě náhlé indispozice. Mezi další činnosti, spadající pod inspektory provozu, patří neodkladný převoz z vitální indikace na výzvu KZOS (např. cyanokit pro léčbu otravy kyanovodíkem), zajištění služby pro potřeby Centra kardiovaskulární a transplantační chirurgie Brno, spolupráce s BIO-HAZARD týmem a ECMO týmem, kontrolní dohled nad činností výjezdových skupin ZZS Jihomoravského kraje nebo poskytnutí první psychické podpory na místech náročných zásahů. (www.zzsismk.cz)

2.3 IP na ZZS Královéhradeckého kraje

Inspektor provozu v Královéhradeckém kraji funguje v rámci úseku řízení kvality a kontroly kvality poskytování PNP. Doplnjuje auditní a kontrolní činnost vedoucích pracovníků, kterou není možné realizovat jinak. IP je postaven mimo standardní systém poskytování PNP s výjimkou případů, kdy jsou vyčerpány kapacity systému. Dále je jeho činnost zaměřena na přímé poskytování PNP výjezdovými skupinami ZZS KHK ve všech fázích výjezdu s cílem zhodnocení chování systému a získání reálných informací přímo z terénu. (www.zzsikhk.cz)

2.4 IP Záchranné služby Asociace samaritánů České republiky (ASČR)

Hlavní náplní práce IP u Záchranné služby ASČR je důsledná kontrola dodržování pracovních postupů, interních předpisů včetně kontroly vybavenosti a technického stavu sanitních vozidel. Často asistují u péče o zahraniční pacienty včetně následné fakturace za poskytnuté služby. Inspektor provozu zasahuje také v případě napadení posádek při výjezdu či v situacích, kdy dojde k pracovnímu úrazu zaměstnance či nehodě vozidla organizace. (www.ascr.cz)

Činnost Záchranné služby ASČR úzce souvisí s provozem ZZS SK a její činnost bude zmíněna v analytické části.

2.5 Duty Operations Manager/EMS Operations manager

V některých zemích světa funguje obdoba této pozice, podobně jako v ČR se věnují kontrolní a podpůrné činnosti. Tištěná literatura ani internetové zdroje nenabízí příliš informací, byly dohledány pouze zdroje níže.

2.5.1 Anglie

Pracovní pozice Duty Operations Manager pro South East Coast Ambulance Service NHS Foundation Trust v Brightonu zahrnuje vedení týmu, zajišťování efektivního poskytování zdravotní péče a splňování klíčových výkonnostních ukazatelů. Duty Operations Manager má odpovědnost za koordinaci poskytování zdravotních služeb, zajištění vysokých standardů péče a spolupráci s dalšími zdravotnickými týmy. Tato pozice také zahrnuje dohled nad bezpečností a efektivitou poskytování zdravotních služeb a zlepšování výkonu týmu. (www.findajob.dwp.gov.uk)

2.5.2 USA, Jižní Karolína

Pozice EMS Operations Manager v okrese Orangeburg zahrnuje řízení každodenního provozu zdravotnických záchranných služeb. EMS Operations Manager kontroluje, aby všechny postupy probíhaly efektivně, spravuje rozpočet, dohlíží na údržbu vybavení a kontroluje soulad s předpisy. Další povinnosti zahrnují vedení týmu, zlepšování služeb a poskytování školení pro zaměstnance. Tento post vyžaduje silné organizační a komunikační schopnosti a zkušenosti v urgentní medicíně. (www.orangeburgcounty.org)

3 BALANCED SCORECARD (BSC)

Balanced Scorecard můžeme definovat jako nástroj řízení, který se komplexně zabývá výkonností podniku a propojuje jeho finanční a nefinanční ukazatele hodnocení výkonnosti. Tento nástroj byl vyvinut profesory Robertem S. Kaplanem a Davidem P. Nortonem v roce 1992. (Blokdyk, 2022)

Základním motivem pro zavádění nefinančních ukazatelů do systému měření a řízení podniků bylo zjištění, že spoléhání se pouze na finanční ukazatele může omezit potenciál podniku v budoucnosti. Finanční model by měl být obohacen o položky zahrnující nehmotná a intelektuální aktiva, jako jsou např. vysoce kvalitní výrobky a služby, motivovaní a zkušení zaměstnanci, pružné a předvídatelné interní procesy nebo spokojení a loajální zákazníci. Nefinanční ukazatele nejsou na rozdíl od ukazatelů finančních založeny na účetních standardech. (Knápková et al., 2018)

Dle Urbana (2017) důležitým principem metody BSC je zainteresovanost na vyváženém plnění cílových ukazatelů všech výkonových perspektiv. Vyjádřeno jinými slovy, očekávané výsledky u jedné z hodnocených perspektiv, například finanční rentability, by neměly být dosaženy na úkor jiných důležitých ukazatelů, například spokojenosti zákazníků. (Urban, 2017, s. 576-578)

Fotr et al. (2018) uvádějí, že tento model nalezl takovou metodologii, která transformuje strategickou vizi a její cíle do účelně rozčleněných čtyř perspektiv (finanční, zákaznické, interních procesů a učení se růstu – potenciálu). Největší přínos modelu spočívá v dokonalém rozpracování strategického plánu do akcí a aktivit jednotlivých perspektiv, které mají stanovené úkoly, včetně měřítek a iniciativ pro jejich splnění. Při splnění takto unikátně rozčleněných cílů model zaručuje, že konečné výsledky v komplexním pojetí vedou k plánovanému zvýšení výkonnosti organizace a k růstu její hodnoty. (Fotr et al., 2017, s. 402-404)

3.1 Implementace BSC

Jedná se o proces, který propojuje strategii organizace s konkrétními cíli, měřítky (KPI) a aktivitami. Postup zahrnuje:

- Příprava a pochopení – seznámení vedení a zaměstnanců s principy BSC.
- Definice strategie – formulace vize a strategických cílů a jejich rozdělení do čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu.

- Stanovení KPI – výběr měřítek a cílových hodnot pro jednotlivé cíle.
- Akční plány – návrh konkrétních iniciativ vedoucích k dosažení cílů.
- Implementace – zapojení BSC do každodenního řízení a komunikace na všech úrovních.
- Monitorování – pravidelná kontrola výkonu.
- Zlepšování – aktualizace a přizpůsobení BSC podle změn a zpětné vazby. (Kaplan, Norton, 2024)

3.2 Nejčastější nedostatky při aplikaci metody BSC

- Chybějící strategie podniku - metoda BSC vychází ze strategických záměrů organizace, uspořádaných podle jednotlivých výkonových perspektiv a vztahů mezi strategickými záměry a zvolenými ukazateli. Bez použití tohoto předpokladu se použití metody stává pouze formální.
- Příliš mnoho ukazatelů – velký počet výkonových ukazatelů vytváří nebezpečí, že se úsilí zaměstnanců zaměří nesprávným směrem.
- Převaha ukazatelů vztahující se k minulosti – princip metody BSC nespočívá jen v užití nefinančních ukazatelů, ale i v tom, že zahrnuje ukazatele vypovídající o schopnosti firmy dosahovat výkonnosti i v budoucnu. Mezi zvolenými ukazateli by proto neměly převažovat ukazatele vztahující se k minulému vývoji podniku.
- Užití převzatých nebo příliš obecných ukazatelů – každá firma by se měla snažit si vytvořit vlastní výkonové ukazatele, které odpovídají její strategii či možnostem získání konkurenčních výhod.
- Volba ukazatelů neodpovídá povaze organizační jednotky nebo úrovni řízení – použité výkonové ukazatele by neměly záviset na okolnostech, které jsou mimo kontrolu manažerů, resp. zaměstnanců. (Urban, 2017)

Podle Vochozky (2020) metoda BSC vznikla v souvislosti se zajímavým zjištěním. Podniky neměly problém vypracovávat své cíle (strategické záměry), měly však problémy s jejich realizováním. Příspěvkem metody BSC je transformace cílů do horizontální (podnikové útvary na stejné organizační úrovni), vertikální úrovně podniku (řídící útvary podniku – od vysokého po operativní management) a mimofinančních ukazatelů (zákazníci,

změny podnikových procesů, nové znalosti, inovace, apod.). BSC vymezuje čtyři témata (subsystémy neboli perspektivy). (Vochozka, 2020, s. 24)

- Finanční neboli hodnotové ukazatele – Co udělat k uspokojení vlastníku?
- Zákazníci – Jak mne vnímají zákazníci?
- Zaměstnanci neboli perspektiva učít se a růst – Jak vést a motivovat zaměstnance, aby byli produktivnější?
- Podnikové procesy – Jak zlepšit klíčové podnikové procesy vedoucí ke spokojenějším zákazníkům a vlastníkům? (Vochozka, 2020)

3.3 Perspektivy pro sledování výkonnosti firmy

Jak již bylo zmíněno výše, koncept BSC umožňuje převod poslání a strategie firmy do cílů a měřítek pomocí několika parametrů podnikové výkonnosti. Každá z perspektiv přispívá ke komplexnímu pochopení a řízení podniku. Finanční perspektiva stanoví dlouhodobé cíle a očekávání investorů, zákaznická perspektiva se zaměřuje na budování a udržení vztahů s cílovými zákazníky, perspektiva podnikových procesů optimalizuje klíčové provozní aktivity a perspektiva učení a růstu zajišťuje adaptabilitu a inovativní schopnosti podniku. Společně tyto perspektivy vytvářejí ucelený rámec pro strategické řízení a rozhodování. (Blokdyk, 2022)

3.3.1 Finanční perspektiva

Finanční cíle představují dlouhodobý podnikový záměr neustálého zvyšování výnosů z kapitálu investovaného do obchodních jednotek. BSC umožňuje vedoucím pracovníkům obchodních jednotek nejen definovat měřítka, podle kterých se hodnotí dlouhodobý úspěch podniku, ale také určit proměnné, které jsou důležité pro dosažení dlouhodobých finančních cílů. Faktory v rámci finanční perspektivy jsou přiřazovány odvětvím, konkurenčním prostředím a strategiím obchodních jednotek. (Kaplan, Norton, 2024)

3.3.2 Zákaznická perspektiva

Zákaznická perspektiva umožňuje společností sladit své klíčové ukazatele v oblasti perspektivy zákazníků: spokojenost, loajalitu, udržení, získání nových zákazníků a ziskovost. (Kaplan, Norton, 2024)

Lošťáková et al. (2017) uvádějí, že v posledních letech se stále více zdůrazňuje koncepce vytváření hodnoty pro zákazníky na bázi komplexního řešení potřeb jednotlivých zákazníků, neboť vede k dokonalejšímu budování a posilování vzájemně prospěšných vztahů s nimi. (Lošťáková et al., 2017, s. 120-121)

3.3.3 Perspektiva učit se a růst

Učení se a růst (inovace) jsou umožněny třemi faktory: investicemi do lidí, systémů a zaměřením. Určení těchto faktorů jako předpokladu inovačního potenciálu znamená identifikovat významné investice do lidí, systémů a procesů, které podniky vyžadují ke zlepšení své výkonnosti. (Kaplan, Norton, 2024)

Podle Vochozky (2021) rozvoj zaměstnanců vede k rozvoji podniku. Pokud považujeme lidský kapitál za jeden z podnikových vstupů a zároveň za klíčovou součást tržní hodnoty podniku, je třeba klást důraz na měření hodnoty lidského kapitálu. (Vochozka, 2021, s. 68)

3.3.4 Perspektiva podnikových procesů

Briš a Opletlová (2019) definují procesy jako soubor vzájemně souvisejících aktivit, které přinášejí hodnotu externímu nebo internímu zákazníkovi. (Briš, Opletlová, 2019, s. 33)

Tradiční systémy měření výkonnosti se zaměřují pouze na sledování a zlepšování nákladů, kvality a času stávajících obchodních procesů. Na rozdíl od toho umožňuje přístup BSC odvozovat požadavky na interní procesy z očekávání konkrétních externích faktorů. (Kaplan, Norton, 2024)



Obrázek 3 Perspektivy pro sledování výkonnosti firmy

(Zdroj: vlastní, dle Nortona a Kaplana)

3.4 Key Performance Indicators (KPIs)

Key Performance Indicators neboli klíčové ukazatele výkonnosti představují soubor měřítek zaměřených na ty aspekty výkonnosti podniku, které jsou nejdůležitější pro aktuální i budoucí úspěch podniku. (Adams, 2015)

V zásadě existují 4 druhy výkonových ukazatelů, které můžeme rozdělit na tzv. výsledkové ukazatele, které ukazují, jakého výsledku útvar či firma dosáhla a skutečné výkonnostní ukazatele, které nás informují jaká je výkonnost hodnocené jednotky.

- Key Result Indicators (KRIs) ukazují, jakých výsledků dosáhla měřená jednotka v rámci hodnocených kritérií.
- Result Indicators (RIs) informují o výstupech jednotlivých podnikových činnostech.
- Performance Indicators (PIs) informují o výkonnosti organizaci v rámci jednotlivých hodnocených kritérií.
- Key Performance Indicators (KPIs) informují o tom, jakým způsobem je možné docílit zvýšení výkonnosti. (Popesko, 2018)

Tyto ukazatele jsou srdcem BSC. Měří úroveň plnění strategických cílů – vycházejí z daného měřicího systému a cílových hodnot strategických cílů. Každý takový cíl musí být SMART, měřitelnost poté odpovídá KPI – neboli měřicímu systému. Není cílem navrhnout velké množství KPI. Hledáme takové ukazatele, které jsou klíčové, neboli mají zásadní význam. (Briš, Opletalová, 2018, s. 91)

Popesko (2018) uvádí, že klíčové výkonnostní ukazatele se do značné míry odlišují od tradičních finančních ukazatelů jako je zisk nebo tržby. Mezi jejich charakteristiky můžeme zařadit:

- Jedná se o nefinanční ukazatele.
- Jsou měřeny permanentně (24/7, denně nebo týdně).
- Jsou sledovány vrcholovým vedením.
- Jasně vyjadřují, jaká činnost je vyžadována od zaměstnanců.
- Měří odpovědnost jednotlivých pracovníků a týmů.
- Mají celopodnikový význam.
- Podporují aplikaci konkrétních rozhodnutí. (Popesko, 2018, s. 135)

Briš a Opletalová (2018) doplňují, že KPI může být definováno také formou takzvaného druhého typu:

- Jsou důležité pro management společnosti, který po jejich vyhodnocení ihned přijímá odpovídající manažerská opatření.
- Mají významný dopad na výkonnost – ovlivňují více zájmových skupin/perspektiv BSC.
- Mají pozitivní dopad na jiné ukazatele výkonnosti. (Briš, Opletalová, 2018)

3.5 SMART cíl

Správně definovat cílový stav projektu nebo jeho dílčích cílů je jedním z klíčových faktorů úspěchu. Dobře definovat cíl je poměrně obtížná záležitost. Nejde jen o vlastní, technický popis nějakého stavu, ale především o potřebu, aby si různé strany porozuměly, co má být vyprodukováno, k čemu to má sloužit a za jakých podmínek by mělo být takového cíle dosaženo. Jednou z pomůcek pro dobré definování cíle je technika SMART.

- S – specifický (specific)
- M – měřitelný (measurable)
- A – akceptovaný (agreed)
- R – realistický (realistic)
- T – termínovaný (timed) (Doležal et al., 2016)

4 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Diplomová práce se zabývá zavedením BSC v rámci kontrolní složky na ZZS SK. Teoretická část práce poskytuje nezbytný odborný základ pro porozumění problematice ZZS, její organizaci, řízení, role IP a samotné metody BSC.

ZZS je klíčovou složkou IZS a jejím hlavním úkolem je poskytování PNP osobám v přímém ohrožení života nebo se závažným postižením zdraví. V ČR je činnost ZZS upravena zákonem č. 374/2011 Sb., který upravuje podmínky poskytování zdravotnické záchranné služby, práva a povinnosti poskytovatelů. Součástí ZZS jsou výjezdové základny a KZOS, která koordinují výjezdy a přijímají tísňové výzvy. ZZS disponuje různými typy posádek mezi které patří RZP, RLP a LZS, přičemž každá z nich plní specifické úkoly v rámci PNP.

Nezbytnou součástí fungování ZZS je rovněž krizové řízení, jehož součástí je připravenost na mimořádné události.

Specifickou roli v systému ZZS hraje IP, jehož úkolem je kontrolní, podpůrná a koordinační činnost. Kromě namátkových kontrol kvality poskytování PNP řeší dopravní nehody sanitních vozidel, podporují výjezdové skupiny při náročných zásazích a často působí jako VZS při mimořádných událostech. Funkce IP existuje v různých podobách napříč jednotlivými kraji, kde je jejich náplň práce přizpůsobena specifickým potřebám dané oblasti a organizaci místní ZZS. Vedle Prahy a Jihomoravského kraje působí IP i v dalších regionech, kde plní důležitou roli při kontrole kvality poskytované péče, krizovém řízení a podpoře výjezdových skupin. Obdobné pozice lze nalézt i v zahraničí, např. v Anglii pod názvem Duty Operations Manager nebo v USA jako EMS Operations Manager, přičemž jejich hlavním úkolem je efektivní řízení provozu ZZS.

BSC je strategický nástroj řízení výkonnosti organizace, který umožňuje propojit finanční i nefinanční ukazatele a zajistit vyvážený rozvoj organizace. Koncept pracuje se čtyřmi základními perspektivami – finanční, zákaznickou, interních procesů a perspektivou učení se a růstu. Klíčovou roli v této metodě hrají KPI, které slouží k objektivnímu hodnocení dosažených výsledků a k nastavení strategických cílů organizace.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ ZZS STŘEDOČESKÉHO KRAJE

Zdravotnická záchranná služba Středočeského kraje je příspěvková organizace, která poskytuje PNP téměř pro celý Středočeský kraj. Vznikla 1. dubna 2003. V prosinci 2002 došlo ke sloučení 12 záchranných služeb okresů Benešov, Beroun, Kladno, Kolín, Kutná Hora, Mělník, Mladá Boleslav, Nymburk, Praha – východ, Praha – západ, Rakovník a Příbram. Všechny výjezdové základny i jednotlivé dispečinky byly sloučeny pod jednu organizaci – Územní středisko záchranné služby Středočeského kraje, od července 2013 je oficiálním názvem Zdravotnická záchranná služba Středočeského kraje, příspěvková organizace. (www.zachranka.cz)

5.1 Smluvní partneři

ZZS SK má smluvní partnery i jiné poskytovatele zdravotních služeb, díky kterým se obohatila síť výjezdových základen pro zajišťování PNP ve Středočeském kraji. Jedná se o ASČR s výjezdovými základnami v Mníšku pod Brdy, Davli, Zbraslavi, Kralupech nad Vltavou a ve Slaném a o TransHospital s výjezdovým stanovištěm v Řevnici. (www.zachranka.cz)

Dalším smluvním partnerem je firma NonstopMedic, která má k dispozici RZP posádku v obci Čelákovice, okres Praha – východ. Tato posádka je k dispozici od 7:00 do 19:00. (www.nonstopmedic.cz)

5.2 Krajské zdravotnické operační středisko (KZOS)

KZOS se sídlem v Kladně prošlo během posledních deseti let revolucí v oblasti poskytování pomoci po telefonu. Operátoři a operátorky jsou stejní profesionálkové jako záchranáři v terénu. Procházejí pečlivým proškolením v PNP a v psychosociální oblasti. Po telefonu posuzují a vyhodnocují závažnost situace a zdravotní stav pacienta. Musejí zvládat náročné telefonáty, které vyžadují znalosti z oboru psychologie a sociálních vztahů. Radí po telefonu, jak poskytnout první pomoc ještě před příjezdem sanitky a v případě potřeby vedou telefonicky asistovanou neodkladnou resuscitaci.

V září 2013 KZOS vzniklo postupným slučováním okresních dispečinek. Je v provozu 24 hodin denně a je zde 9 operátorů/dispečerů, kteří se střídají po 12 hodinách. Operátoři denně přijmou a vyhodnotí přibližně 500 hovorů. (www.zachranka.cz)

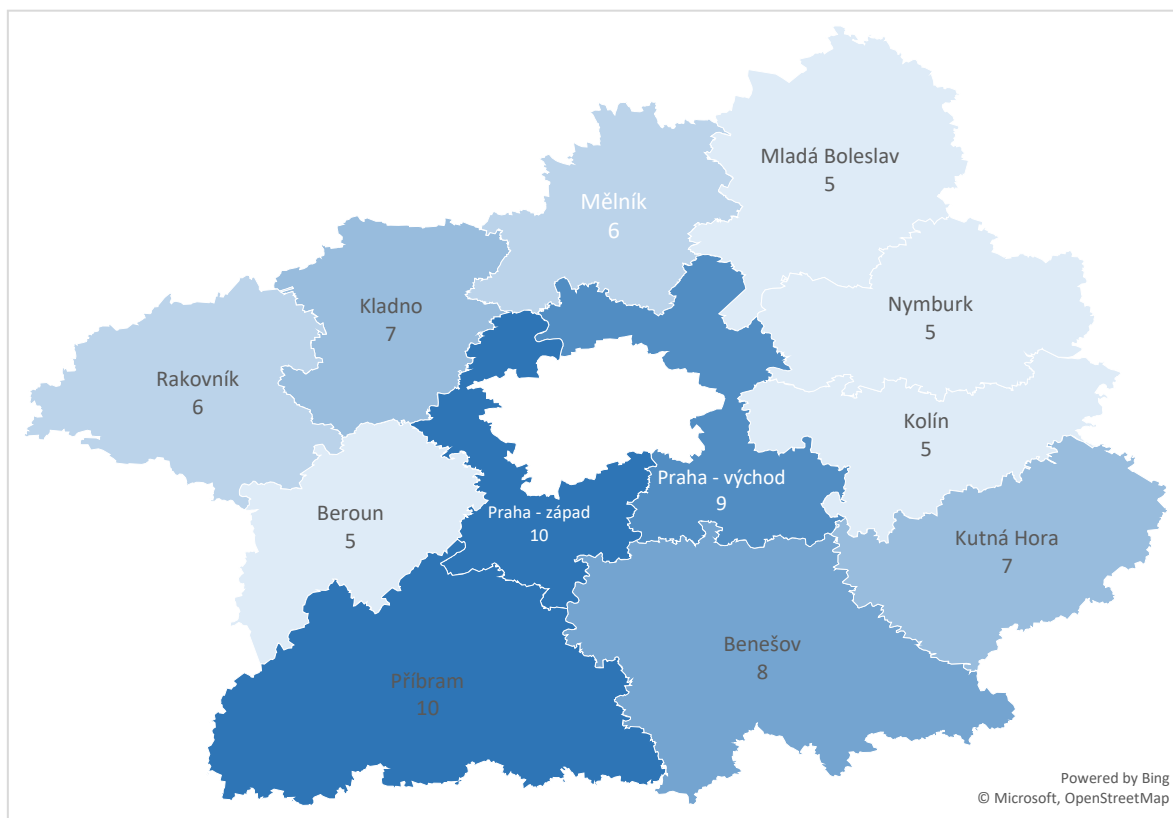
5.2.1 Call centrum

Jedná se o první zdravotnickou poradenskou službu v České republice pro veřejnost, která funguje při záchranné službě jako doplňková součást zdravotnického operačního střediska. Call centrum je zřízeno pro občany kraje při otázkách zdravotnického nebo psychosociálního charakteru. Ulevilo se tak významně běžnému provozu linky 155, kde operátoři dříve řešením takových telefonátů, které nebyly indikací pro výjezd záchranných složek, trávili přibližně 20 – 30 % času. Lidé zde volají nejčastěji kvůli radám ohledně zdraví a otevíracím hodinám zdravotnických zařízení. Call centrum sídlí v Benešově a za měsíc přijme průměrně 500 hovorů. (www.zachranka.cz)

5.3 Výjezdové základny

ZZS SK má jednu z nejhustších sítí výjezdových stanovišť v České republice. Jedná se celkem o 83 výjezdových skupin jsou připravené vyjet k zásahu ze 45 výjezdových základen.

Jejich síť je uspořádána tak, aby PNP byla zajištěna do 20 minut. (www.zachranka.cz)



Obrázek 4 Kartogram stanovišť v okresech Středočeského kraje

(Zdroj: Vlastní, dle ZZS SK)

Tabulka 1 Typy posádek ve Středočeském kraji

Okres	Město - Stanoviště	RV	RLP	ZZUM	RZP	Počet posádek celkem
Benešov	Benešov	1	0	0	2	3
Benešov	Vranov	0	0	0	1	1
Benešov	Votice	0	0	0	1	1
Benešov	Vlašim	1	0	0	2	3
Beroun	Beroun	1	0	0	1	2
Beroun	Zdice	0	0	0	1	1
Beroun	Hořovice	0	1	0	1	2
Kladno	Kladno	1	0	0	3	4
Kladno	Slaný	1	0	0	2	3
Kolín	Kolín	1	0	0	3	4
Kolín	Český Brod	0	0	0	1	1
Kutná Hora	Kutná Hora	1	0	0	2	3
Kutná Hora	Čáslav	0	1	0	1	2
Kutná Hora	Uhlířské Janovice	0	0	0	1	1
Kutná Hora	Zbraslavice	1	0	0	0	1
Mělník	Mělník	1	0	0	2	3
Mělník	Kralupy nad Vltavou	1	0	0	1	2
Mělník	Neratovice	0	0	0	1	1
Mladá Boleslav	Mladá Boleslav	1	0	0	2	3
Mladá Boleslav	Mnichovo Hradiště	0	0	0	1	1
Mladá Boleslav	Benátky nad Jizerou	0	0	0	1	1
Nymburk	Nymburk	1	0	0	2	3
Nymburk	Lysá nad Labem	0	0	0	1	1
Nymburk	Městec Králové	0	0	0	1	1
Praha - východ	Brandýs nad Labem	1	0	0	2	3
Praha - východ	Čelákovice	0	0	0	1	1
Praha - východ	Říčany	1	0	0	2	3
Praha - východ	Kostelec nad Černými lesy	0	0	0	1	1
Praha - východ	Zdiby	0	0	1	0	1
Praha - západ	Roztoky u Prahy	0	0	0	1	1
Praha - západ	Hostivice	1	0	0	1	2
Praha - západ	Řevnice	0	1	0	0	1
Praha - západ	Zbraslav	1	0	0	1	2
Praha - západ	Jesenice	0	0	0	1	1
Praha - západ	Davle	0	0	0	1	1
Praha - západ	Mníšek pod Brdy	1	0	0	1	2
Příbram	Příbram	1	0	0	3	4
Příbram	Dobříš	0	0	0	1	1
Příbram	Březnice	0	0	0	1	1
Příbram	Krásná Hora nad Vltavou	0	0	0	1	1
Příbram	Sedlčany	1	0	0	2	3
Rakovník	Rakovník	1	0	0	2	3
Rakovník	Jesenice u Rakovníka	0	0	0	1	1
Rakovník	Nové Strašecí	0	0	0	1	1
Rakovník	Roztoky u Křivoklátu	0	0	0	1	1

(Zdroj: Vlastní, dle ZZS SK)

5.4 Vybrané statistiky za rok 2024

V roce 2024 došlo k nárůstu počtu výjezdů ZZS SK o 5 % oproti roku 2023 a tento trend je celorepublikový.

- Počet volání na tísňovou linku – 196 038
- Počet výjezdů – 163 632
- Počet ošetřených pacientů – 139 421
- Počet ošetřených dětí – 13 372
- Počet najetých kilometrů – 4 646 059 (www.azzs.cz)
- Náklady za třetí kvartál roku 2024 – 1 054 346 tis. Kč
- Výnosy za třetí kvartál roku 2024 – 1 186 450 tis. Kč
(www.monitor.statnipokladna.gov.cz)

6 SPECIFIKA STŘEDOČESKÉHO KRAJE

Středočeský kraj je největším krajem v ČR a zároveň nejmladším, má několik specifických charakteristik, které ho odlišují od ostatních krajů.

6.1 Geografická poloha a rozloha

Středočeský kraj leží v samotném srdci České republiky. Díky své centrální poloze hraje klíčovou roli v dopravní infrastruktuře, ekonomice i administrativním uspořádání.

- Rozloha k 1.1. 2023 byla 10 928,5 km² a zabírala téměř 14 % území ČR a je dvakrát větší než je průměrná rozloha kraje v ČR.
- Obklopuje hlavní město Prahu, ale není její součástí. Jako jediný kraj v ČR nemá krajské město. Krajský úřad sídlí v Praze.
- Území kraje se dělí na 12 okresů s 10 okresními městy. Rozlohou je největší okres Příbram (14,3 % rozlohy kraje), nejmenším okresem je Praha-západ (5,3 % rozlohy kraje).
- Středočeský kraj má na svém území řeky Berounku, Labe, Sázavu a Vltavu a velké vodní nádrže Slapy a Orlík. (www.stredoceskykraj.cz)

6.2 Demografie

Středočeský kraj díky své poloze v okolí hlavního města Prahy je významným centrem osídlení, kde se v posledních dekádách projevuje výrazný populační růst.

- Demografický vývoj kraje se začal výrazně měnit ve druhé polovině devadesátých let minulého století, a to hlavně díky výstavbě satelitních obytných celků v okolí Prahy.
- Počet obyvatel přibývá pravidelně od roku 1997 a na přírůstku se podílí především stěhování. Do kraje se vzhledem k dobré poloze přistěhovalo velké množství mladých lidí, kteří zde zakládají rodiny. Tento trend trval až do roku 2020, kdy byl zaznamenán přirozený úbytek obyvatel.
- K 31. 12. 2023 měl Středočeský kraj 1 455 940 obyvatel a byl nejlidnatějším regionem České republiky. (www.csu.gov.cz)

6.3 Ekonomika a průmysl

Středočeský kraj je hospodářsky velmi silný, zejména díky blízkosti Prahy. Sídli zde mnoho průmyslových podniků, jsou však výrazné rozdíly mezi regiony. Okolí Prahy je bohaté a ekonomicky roste, některé oblasti (např. Kladensko a Příbramsko) se potýkají s vyšší nezaměstnaností a strukturálními problémy. (www.stredoceskykraj.cz)

6.3.1 Škoda Mladá Boleslav

Škoda auto je největší automobilka v ČR. Firma je jedním z nejvýznamnějších zaměstnavatelů a hraje klíčovou roli v ekonomice ČR. Hlavní výrobní závod se nachází v Mladé Boleslavi a je centrem vývoje a produkce klíčových modelů značky (www.skoda-auto.cz):

- Škoda Fabia
- Škoda Octavia
- Škoda Enyaq
- Škoda Karoq

6.3.2 Toyota Motor Manufacturing Czech Republic

Toyota Motor Manufacturing Czech Republic je automobilka sídlící v Kolíně – Ovčárech a výroba zde byla zahájena v roce 2005. Firma se zaměřuje na ekologické cíle a do roku 2040 plánuje dosáhnout nulových emisí při výrobě a je známá svou efektivitou a kvalitou výroby, která se drží principů Toyota Production System jako jsou Kaizen a Just-in-time.

Celková investice dosáhla více než 25 miliard korun a vytvořila tisíce pracovních míst v kolínském regionu. Od zahájení své výroby si téměř 4 miliony vozů našly své spokojené zákazníky nejen v Evropě.

V současné době se zde vyrábějí tyto modely značky (www.toyotacz.com):

- Toyota Aygo
- Toyota Yaris

INSPEKTOR PROVOZU NA ZZS STŘEDOČESKÉHO KRAJE

Funkce IP na ZZS Středočeského kraje vznikla v roce 2023 jako kontrolní a podpůrná složka, za účelem zvýšení kvality a efektivity poskytované PNP. Na této pozici pracuje celkem 16 zkušených záchranářů v počtu 8 plných úvazků. Většina z nich působí na poloviční úvazek na pozici IP a zbylý úvazek na pozici zdravotnického záchranáře.

IP sídlí na základnách ve Zdibech, Benešově, Kladně a Kolíně a jsou přítomni od 7:00 do 19:00. V nočních hodinách fungují v pohotovostním režimu a vyjíždějí pouze v případě HPO nebo jiných závažných událostí. (www.zachranka.cz)



Obrázek 5 Kartogram stanovišť IP ve Středočeském kraji

(Zdroj: Vlastní)

6.4 Označení

- nášivka „INSPEKTOR PROVOZU“ na svrchní části oděvu
- karta zaměstnance s označením „INSPEKTOR PROVOZU“
- nápis na voze „INSPEKTOR PROVOZU“

6.5 Činnosti IP

Provádí zejména podpůrnou činnost výjezdovým posádkám při poskytování PNP. Další hlavní činností je cílená, ale i namátková kontrolní činnost s vyhodnocováním kvality poskytované PNP a další kontrolní činnosti v souladu s platnou legislativou a interními předpisy organizace.

V případě vyhodnocení porušení pracovní povinnosti jako závažné a ohrožující provoz, má právo rozhodnout o okamžitém odstavení vozidla/zaměstnance mimo provoz. Tento postup musí být neprodleně nahlášen na KZOS. V případě zjištění porušení pracovní kázně informuje příslušného vedoucího zaměstnance.

IP je oprávněn k řešení sporů v rámci své činnosti dovolat PČR nebo ostatní složky k vyřešení události.

O provedené činnosti vyhotovuje záznam – Hlášení IP, které odesílá hlavnímu IP.

6.5.1 Kontrolní činnost

- Kontrola činností všech zdravotnických pracovníků.
- Plánovaná a namátková kontrolní činnost výjezdové základny, zdravotnického vybavení, přístrojů sanitních vozů a dalšího vybavení v majetku ZZS SK.
- Kontrola BOZP a OOPP.
- Kontrola odborných znalostí zaměstnance.
- Provádění dechové zkoušky na alkohol a test na omamné látky.

6.5.2 Podpůrná činnost

- Podpůrná činnost výjezdovým posádkám na základě výzvy KZOS nebo dle vyhodnocení situace IP, zejména při akutních stavech, specifických situacích a mimořádných událostech. IP má o událostech v kraji přehled díky aplikaci v mobilu.
- Profesní podpora u nově přijímaných zaměstnanců v rámci adaptačního procesu formou stáže na voze IP.
- Řešení konfliktních situací mezi posádkou, pacientem či třetí osobou/zařízením.
- Řešení a podpora při dopravních nehodách vozidel ZZS.
- Spolupracuje v případě pracovního úrazu s vedoucím BOZP.

6.5.3 Poskytování PNP

- IP poskytuje PNP na základě výzvy KZOS nebo v souladu s výkonem svého povolání a platnou legislativou.
- Souhrn činností IP u pacienta bude uveden ve zdravotnické dokumentaci posádky, která poskytuje PNP. Popis své činnosti uvede do hlášení IP.
- V případě HPO postupuje IP v souladu s Traumatologickým plánem ZZS SK. Po příjezdu se nahlásí na KZOS a je předurčen pro pozici VZS.
- V případě zásahu s větším počtem pacientů/součinnosti více výjezdových skupin, kdy událost nesplňuje kritéria HPO, IP poskytuje a dohlíží na odbornou pomoc. Dále po dohodě s vedoucím zásahu koordinuje činnost zásahu, především podání situační zprávy na KZOS a spolupracuje s ostatními složkami IZS (HZS a PČR) a LZS, event. se zapojuje do běžných činností dle rozhodnutí vedoucího zásahu.

6.6 Priorita při aktivaci IP

Priorita při aktivaci IP je definována jako určení naléhavosti v rámci pracovní činnosti. Změna priority je v kompetenci IP a to na základě vyhodnocení aktuálního stavu a požadavků operačního řízení a podmínek provozu, dále na rozhodnutí IP/KZOS dle aktuálních podmínek a potřeb provozu, hlavního inspektora a ředitele organizace.

Změna priority činnosti IP je především v kompetenci IP na základě vyhodnocení aktuálního stavu operačního řízení a požadavků provozu, dále na rozhodnutí KZOS dle aktuálních podmínek a potřeb provozu, hlavního inspektora a ředitele organizace. Změna priority musí být uskutečněna přes nahrávaný telefon organizace. V případě sporu o určení priority rozhoduje hlavní inspektor provozu nebo dosahový lékař.

6.6.1 Priorita 1

Aktivace probíhá prostřednictvím KZOS na služební telefon IP na základě zaslané výzvy prostřednictvím SMS a prozvoněním k zásahu. Dále přijetím výzvy na tablet vozu. IP je připraven k zásahu.

- Poskytování PNP při naléhavosti 1.
- Mimořádné události – HPO.
- Události s větším počtem pacientů nebo výjezdových skupin.

- Neodkladné specifické situace dle KZOS.

6.6.2 Priorita 2

Aktivace probíhá požadavkem IP na KZOS prostřednictvím telefonického hovoru a výjezd mu bude ze strany KZOS přiřazen.

- Kontrolní činnost.
- Poskytování PNP při naléhavosti 2 a 3.
- Další specifické činnosti – nepřístupný terén, snesení pacienta, převoz osob a materiálu.
- DN – zranění osob.

6.6.3 Priorita 3

Aktivace probíhá za stejných podmínek jako priorita 2.

- Identifikace neznámých osob.
- Konfliktní situace.
- DN sanitních vozidel – poškození majetku.
- Stáže v provozu IP.

6.6.4 Priorita 4

Aktivace probíhá za stejných podmínek jako priorita 2.

- Pracovní úrazy.
- Údržba vozu IP.
- Administrativní činnost.
- Ověření/podpora odborné stránky zaměstnance.
- Zajištění svozu pomůcek a vybavení pro kontinuitu poskytování PNP. (Metodický pokyn – činnost IP na ZZS SK)

6.7 Náklady na činnost IP

Tabulka 2 Náklady na činnost IP

Nákladová kategorie	Druh nákladu	Nákladová položka	Částka/měsíčně	Výpočet
Osobní náklady	Fixní	Průměrná hrubá mzda	75 900,00 Kč	-
		Sociální pojištění (24,80 %)	18 823,20 Kč	-
		Zdravotní pojištění (9,0 %)	6 831,00 Kč	-
		Celkem na osobu	101 554,20 Kč	-
		Celkem 8 úvazků	812 433,60 Kč	-
Rovnoměrné účetní odpisy	Fixní	Pořizovací cena vozidla + zástavby	2 000 000,00 Kč	-
		Měsíční odpis (životnost 8 let - 96 měsíců)	20 833,00 Kč	-
		Celkem 4 vozidla	83 332,00 Kč	-
Nájmy budov, kde IP sídlí	Fixní	Kolín	- Kč	-
		Kladno	- Kč	-
		Benešov	- Kč	-
		Zdiby	3 000,00 Kč	-
		Celkem	3 000,00 Kč	-
Průměrná spotřeba paliva na 4 auta	Variabilní	Průměrný počet najetých kilometrů za měsíc = cca 17 000 km	- Kč	-
		Průměrná spotřeba paliva = cca 8 litrů na 100 km	- Kč	-
		Spotřeba paliva na 1 km (litr/km) = 0,08 l/km	- Kč	8 l / 100 km = 0,08 l/km
		Spotřeba paliva za měsíc (litrů) = cca 1360 litrů	- Kč	0,08 l/km * 17 000 km = 1 360 l
		Průměrná cena paliva (Kč/litr)	34,00 Kč	-
		Celkové náklady na palivo za měsíc (Kč)	46 240,00 Kč	1 360 l * 34,00 Kč/litr = 46 240 Kč
Součet všech měsíčních nákladů			945 005,60 Kč	-

(Zdroj: Vlastní)

6.8 Hodnocení odbornosti IP na ZZS SK

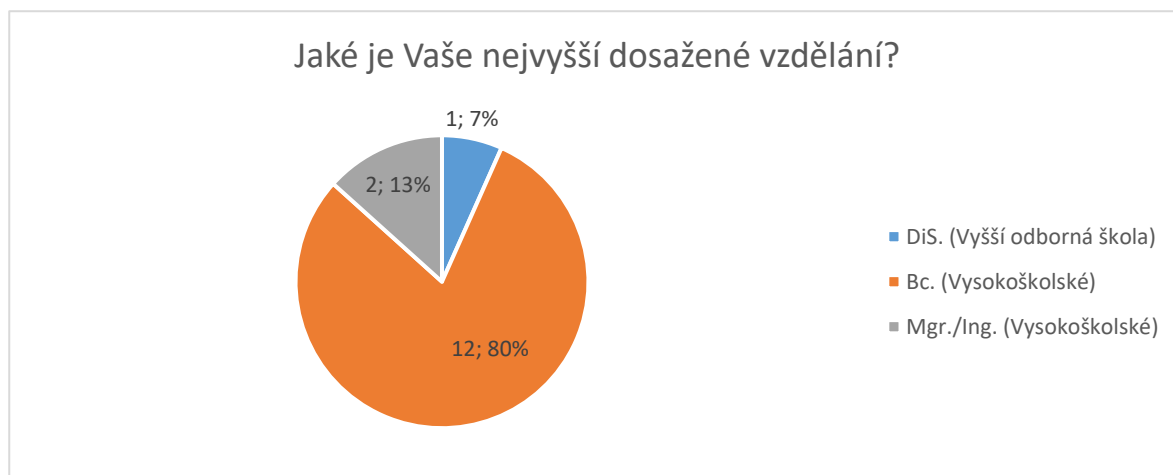
Hodnocení odbornosti IP na ZZS SK proběhla formou anonymního dotazníkového šetření, které bylo realizováno s cílem získat přímé informace od IP ZZS SK týkající se jejich odbornosti a požadavků na kvalifikaci a zkušenosti. Výstupy z tohoto šetření slouží k analýze aktuálního stavu a identifikaci oblastí pro zlepšení – vytvoření KPI s následnou implementací v BSC.

Dotazník byl vytvořen v online podobě a ve spolupráci s hlavním IP distribuován prostřednictvím aplikace WhatsApp. Zaměřen byl na všechny IP, kteří působí na ZZS SK. Z celkového počtu 16 oslovených IP se do dotazníkového šetření zapojilo 15 respondentů, což odpovídá návratnosti 94 %.

Dotazník obsahoval 7 uzavřených otázek, vyhodnocení bylo provedeno pomocí deskriptivní analýzy, která pracovala s absolutním a relativním vyjádřením četností. Výsledky byly znázorněny ve formě výsečových a sloupcových grafů. Celé znění dotazníku je uvedeno v příloze III.

Výzkum probíhal během listopadu 2024 a získaná data byla následně analyzována pro potřeby této práce.

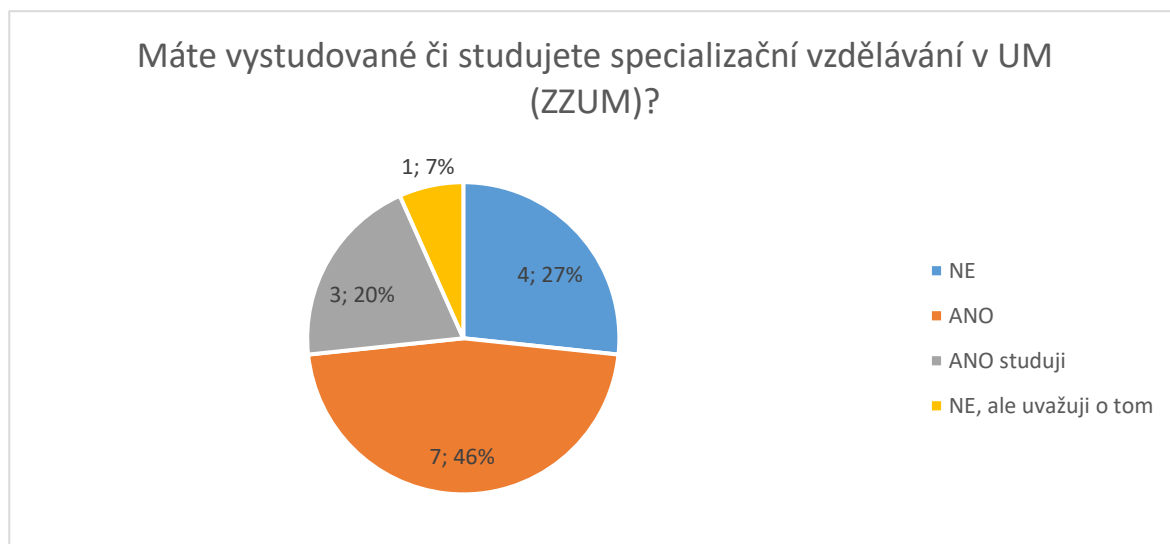
Tento výsečový graf (Obrázek 8) znázorňuje rozložení nejvyššího dosaženého vzdělání mezi respondenty. Většina respondentů (80 %) dosáhla bakalářského stupně vzdělání (Bc.), zatímco 13 % má magisterský nebo inženýrský titul (Mgr./Ing.). Nejmenší zastoupení (7 %) má jeden absolvent vyšší odborné školy (DiS.).



Obrázek 6 Nejvyšší dosažené vzdělání

(Zdroj: Vlastní)

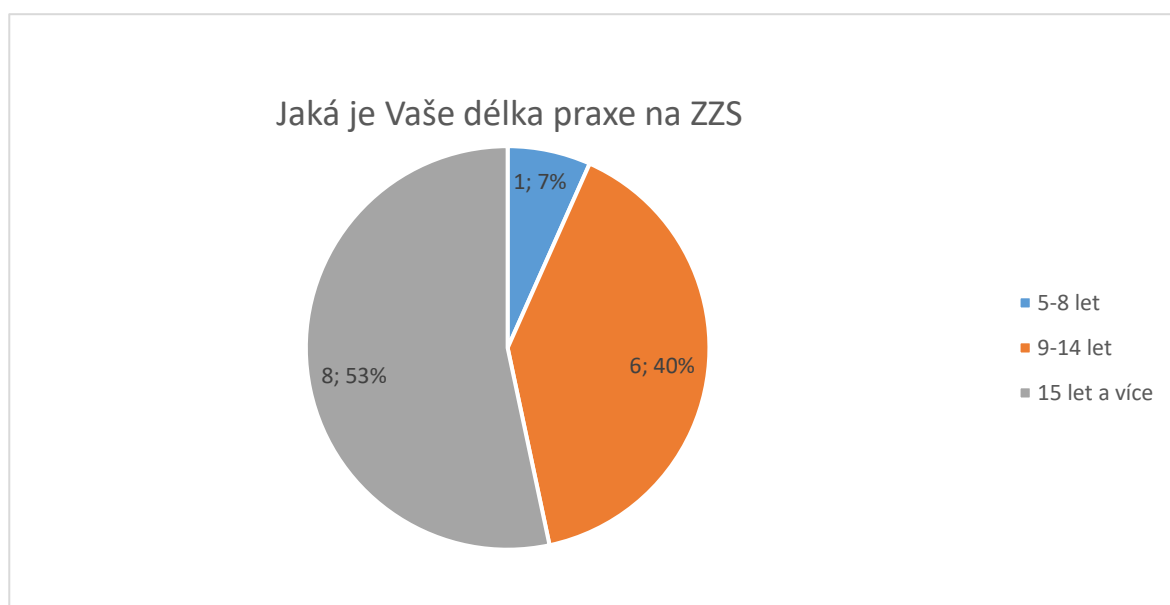
Graf (Obrázek 7) zobrazuje rozložení respondentů podle toho, zda mají vystudované či aktuálně studují specializační vzdělávání v UM. Největší podíl (46 %) tvoří respondenti, kteří specializační vzdělávání absolvovali. Dalších 27 % uvedlo, že jej nemají, zatímco 20 % respondentů v současnosti ZZUM studuje. Pouze 7 % z nich o této specializaci uvažuje.



Obrázek 7 Specializační vzdělávání v UM

(Zdroj: Vlastní)

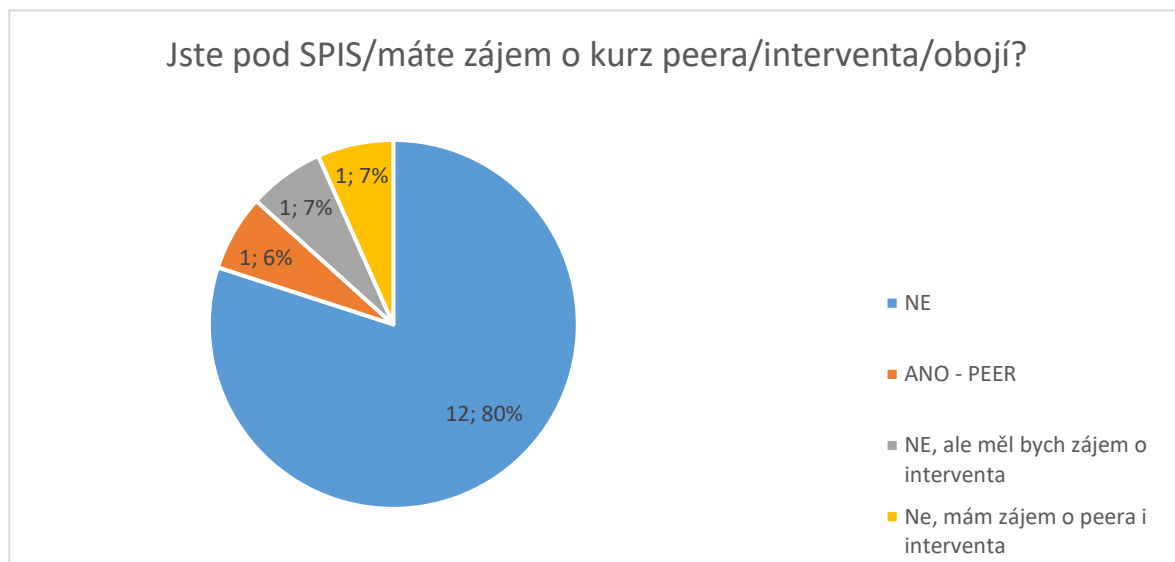
Co se týká délky praxe na ZZS, dle grafu (Obrázek 8) největší část (53 %) tvoří respondenti s praxí 15 a více let. Zkušenosti v rozmezí 9-14 let má 40 % respondentů a nejmenší podíl (7 %) zastupují ti, kteří mají praxi mezi 5-8 lety.



Obrázek 8 Délka praxe na ZZS

(Zdroj: Vlastní)

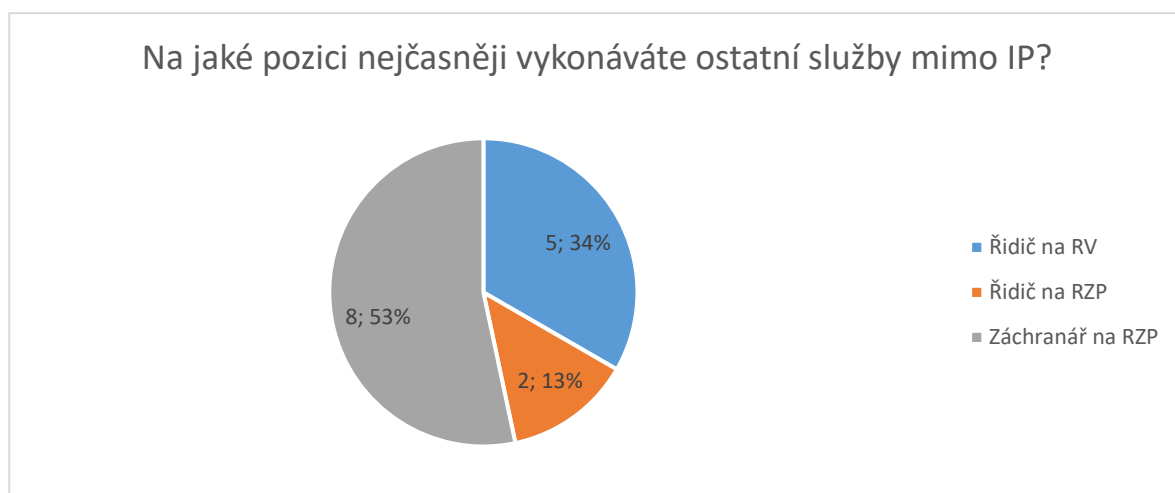
Na grafu uvedeném níže (Obrázek 9) je znázorněno, zda respondenti působí pod SPIS nebo mají zájem o kurz peera či intervena. Většina respondentů (80 %) uvedla, že se této oblasti nevěnuje. Jeden respondent (6 %) již absolvoval kurz peera, další jeden (7 %) by měl zájem o kurz intervena a další jeden respondent (7 %) by měl zájem o oba kurzy – jak peera, tak intervena.



Obrázek 9 SPIS

(Zdroj: Vlastní)

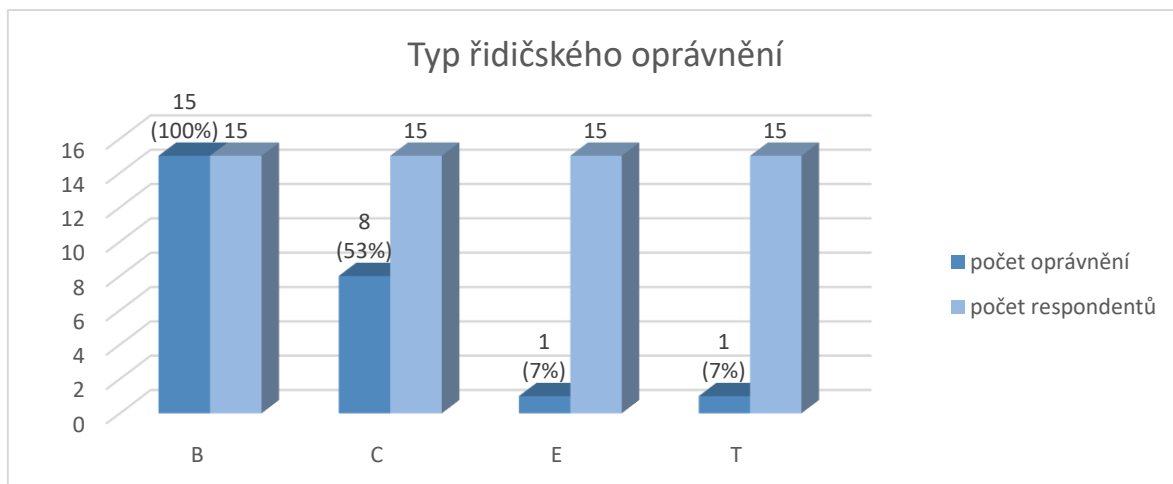
Tento graf (Obrázek 10) ukazuje, na jakých pozicích respondenti nejčastěji vykonávají ostatní služby mimo IP. Nejvíce z nich (53 %) pracuje jako záchranář na RZP, dalších 34 % respondentů působí jako řidič RV a 13 % respondentů pracuje jako řidič RZP.



Obrázek 10 Pozice, které respondenti nejčastěji vykonávají mimo IP

(Zdroj: Vlastní)

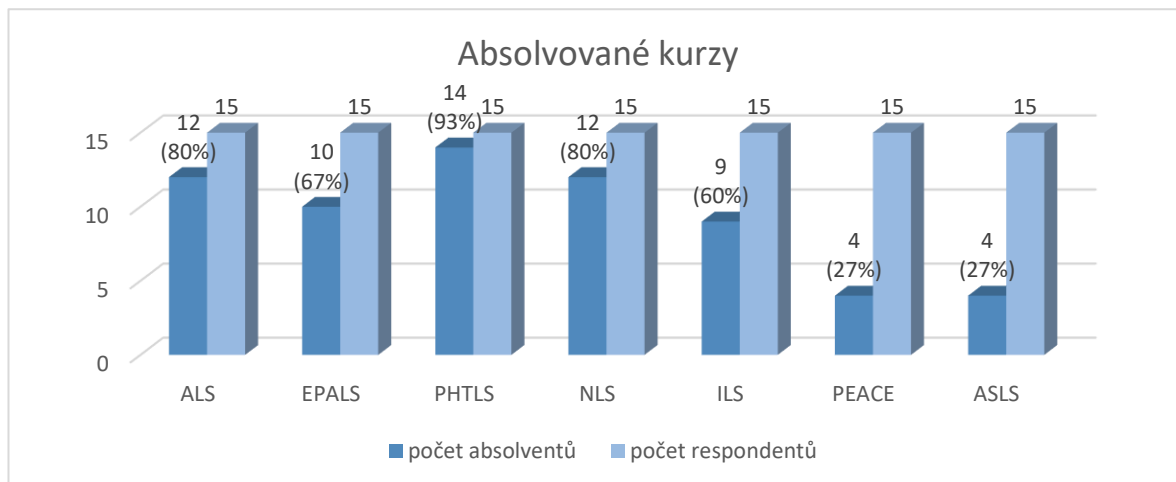
Sloupcový graf (Obrázek 11) odráží rozpořádání řidičských oprávnění mezi respondenty. Z dat vyplývá, že všech 15 respondentů (100 %) vlastní řidičské oprávnění skupiny B, u kategorie C má oprávnění 8 respondentů (53 %). Řidičské oprávnění E a T vlastní pouze 1 respondent, což představuje 7 % z průzkumného vzorku.



Obrázek 11 Typ řidičského oprávnění

(Zdroj: Vlastní)

Sloupcový graf (Obrázek 12) znázorňuje účast respondentů na odborných kurzech. Největší zájem mezi respondenty vzbudil kurz PHTLS, který úspěšně absolvovalo 14 z 15 respondentů, tedy 93 % z celkového průzkumného vzorku. Na druhém místě se umístily kurzy ALS a NLS, které úspěšně dokončilo 12 respondentů (80 %). O něco nižší účast vykazuje kurz EPALS, kde úspěšně absolvovalo 10 respondentů (67 %). Nejnižší podíl absolventů vykazují kurzy ILS (60 %), PEACE (27 %) a ASLS (27 %).



Obrázek 12 Absolvované kurzy

(Zdroj: Vlastní)

7 ANALÝZA SPOKOJENOSTI S DOSAVADNÍM PŮSOBENÍM IP NA ZZS SK

Pro sběr dat k Analýze spokojenosti s dosavadním působením IP byla zvolena metoda anonymního dotazníkového šetření, které bylo osobně distribuováno v tištěné podobě mezi tři skupiny respondentů:

- Inspektoři provozu
- Členové výjezdových skupin
- Dispečeri

Dotazníky byly navrženy tak, aby umožnily získat jak kvantitativní, tak kvalitativní údaje. Byly vytvořeny tři typy dotazníků, které byly přizpůsobeny specifickým skupinám respondentů. Jejich plné znění je uvedeno v přílohách IV-VI a obsahují tyto typy otázek:

- Uzavřené otázky – respondenti volili odpověď z předem daných možností, což umožnilo kvantitativní analýzu. Pro kvantifikaci názorů respondentů byla u některých uzavřených otázek využita Likertova škála, která umožnila zachytit různé stupně hodnocení v závislosti na zvolených kritériích.
- Polootevřené otázky – nabízely částečně strukturované odpovědi s možností doplnění vlastního názoru. Možnosti odpovědí u polootevřených otázek byly stanoveny heuristickou metodou na základě zkušeností autorky práce s fungováním IP a znalosti běžných situací v praxi.
- Otevřené otázky – umožnily respondentům volně vyjádřit své zkušenosti, názory a návrhy na zlepšení.

Výzkum probíhal v období od října do listopadu 2024, během kterého byly shromážděny odpovědi od všech skupin respondentů.

Získaná data byla vyhodnocena pomocí deskriptivní analýzy u kvantitativních údajů a kvalitativní obsahové analýzy u otevřených a polootevřených otázek.

Dotazníky byly zpracovány ve formě sloupcových grafů, které znázorňují četnost jednotlivých odpovědí a výsečových grafů, které znázorňují procentuální vyjádření odpovědí.

7.1 Cíl analýzy

Cílem analýzy je zjistit, jak různé skupiny zaměstnanců ZZS SK vnímají IP a jaké faktory ovlivňují jejich hodnocení. Výzkum se zaměřuje na rozdíly v hodnocení mezi třemi skupinami zaměstnanců. Klíčovým výstupem analýzy je identifikace oblastí pro zlepšení v činnosti IP.

Na základě získaných dat budou definovány KPI, které umožní objektivní hodnocení IP a jejich následnou implementaci v rámci projektu “ Zavedení BSC v rámci kontrolní složky na ZZS Středočeského kraje.“

Tímto způsobem se propojují kapitoly Hodnocení odbornosti IP s Analýzou spokojenosti s dosavadním působením IP na ZZS SK. Poskytují tak komplexnější pohled na jejich roli a celkový přínos pro běžný provoz.

Výzkumná otázka:

- *Jak různé skupiny zaměstnanců ZZS SK vnímají IP a jaké faktory ovlivňují jejich spokojenost s jeho působením?*

Výzkumné hypotézy:

- *H1: IP preferují další rozvoj své role a většina z nich by chtěla v této pozici setrvat.*
- *H2: Členové výjezdových skupin vnímají IP spíše jako kontrolní prvek, který však není významným stresorem při spolupráci.*
- *H3: Dispečeri vnímají IP jako benefit pro operační řízení zejména v případě řešení HPO.*
- *H4: Vnímání IP členy výjezdových skupin i dispečery se liší v závislosti na konkrétní osobnosti daného inspektora.*

7.2 Charakteristika respondentů

ZZS SK zaměstnává celkem 724 kmenových zaměstnanců a 55 zaměstnanců pracujících na dohody, kteří se přímo či nepřímo podílejí na péči o pacienta.

7.2.1 Inspektor provozu

Dotazníkové šetření bylo adresováno všem 16 inspektorům provozu, z nichž 10 poskytlo zpětnou vazbu, což odpovídá návratnosti 63 %.

7.2.2 Členové výjezdových skupin

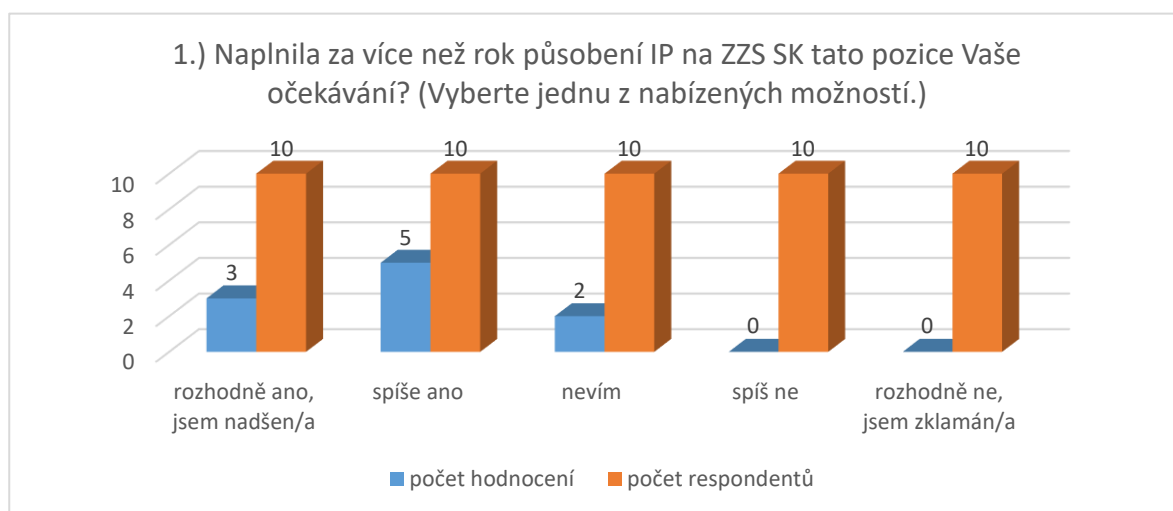
Přibližný počet členů výjezdových skupin na ZZS SK je 670 a většina z nich pracuje v úvazku 1,0. Pro účely výzkumu jim bylo distribuováno napříč celým Středočeským krajem 100 dotazníků. Z tohoto počtu se jich vrátilo 80 vyplněných, což představuje návratnost 80 %.

7.2.3 Dispečeri

Na KZOS ZZS SK pracuje celkem 55 dispečerů v různých úvazcích, z toho 13 z nich je vedoucí směny. Dotazník byl distribuován mezi 30 dispečerů, kteří s IP přicházejí nejvíce do styku. Dotazník vyplnilo 22 z nich, což představuje návratnost 73 %.

7.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření zaměřené na IP

Z grafu (Obrázek 13) je patrné, že většina respondentů (8 z 10) hodnotí roli IP pozitivně – odpověděli rozhodně ano (3 respondenti) nebo spíše ano (5 respondentů). To znamená, že tato pozice naplnila jejich očekávání. Dva respondenti zvolili odpověď nevím, což může znamenat, že si nejsou jisti přínosem této role nebo nemají dostatečné zkušenosti k jejímu hodnocení. Negativní hodnocení (spíše ne nebo rozhodně ne) se neobjevilo. Z toho vyplývá, že IP svoji roli nevnímají jako neuspokojivou či problematickou.



Obrázek 13 Splnění očekávání IP

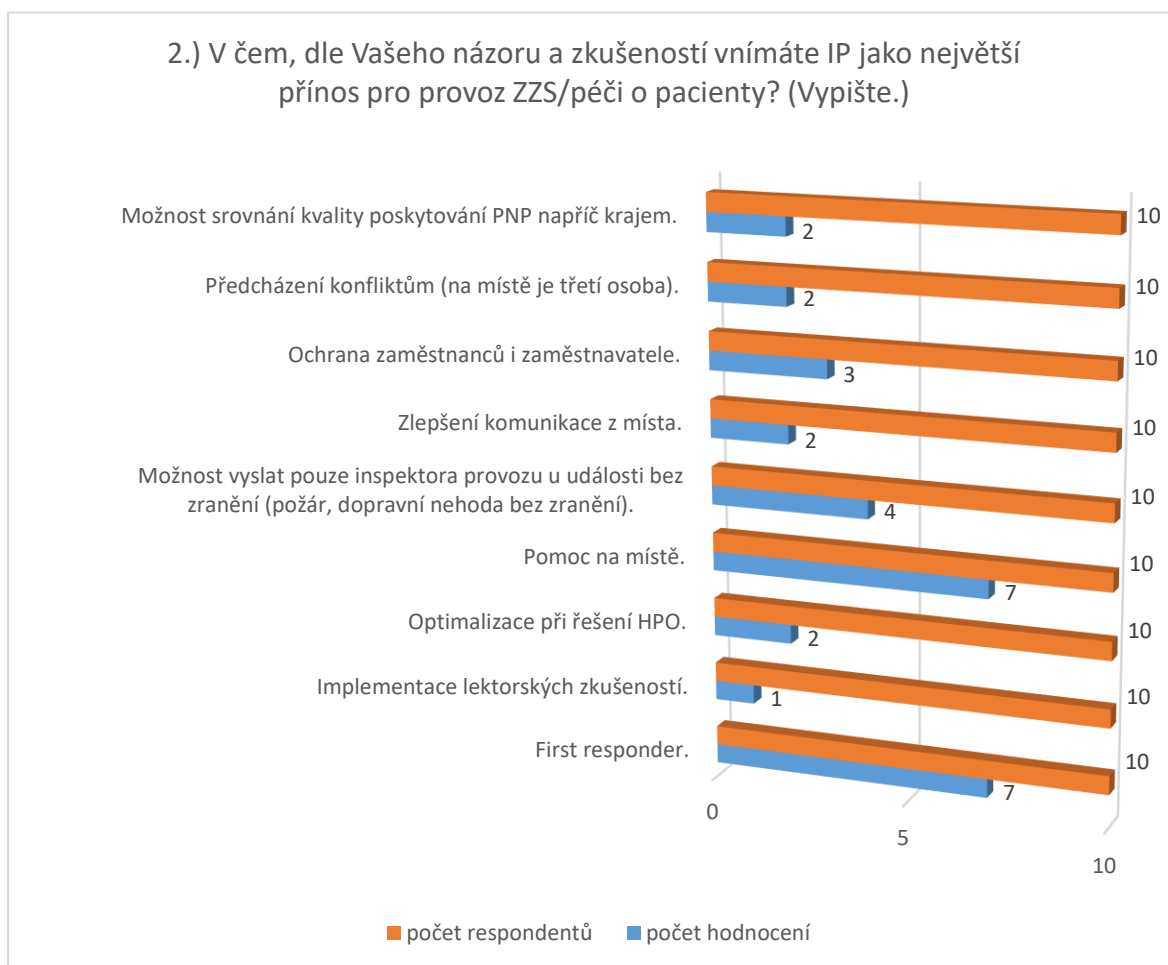
(Zdroj: Vlastní)

V rámci dotazníkového šetření měli IP možnost volně vyjádřit svůj názor na největší přínos této role pro provoz ZZS a péči o pacienty. Jejich odpovědi byly následně tematicky roztříděny (Obrázek 14). Nejčastěji respondenti uvedli, že jejich největším přínosem je role

First Respondera a poskytování pomoci na místě (7 odpovědí), což zdůrazňuje jejich důležitost v akutních situacích.

Další významná témata zahrnují:

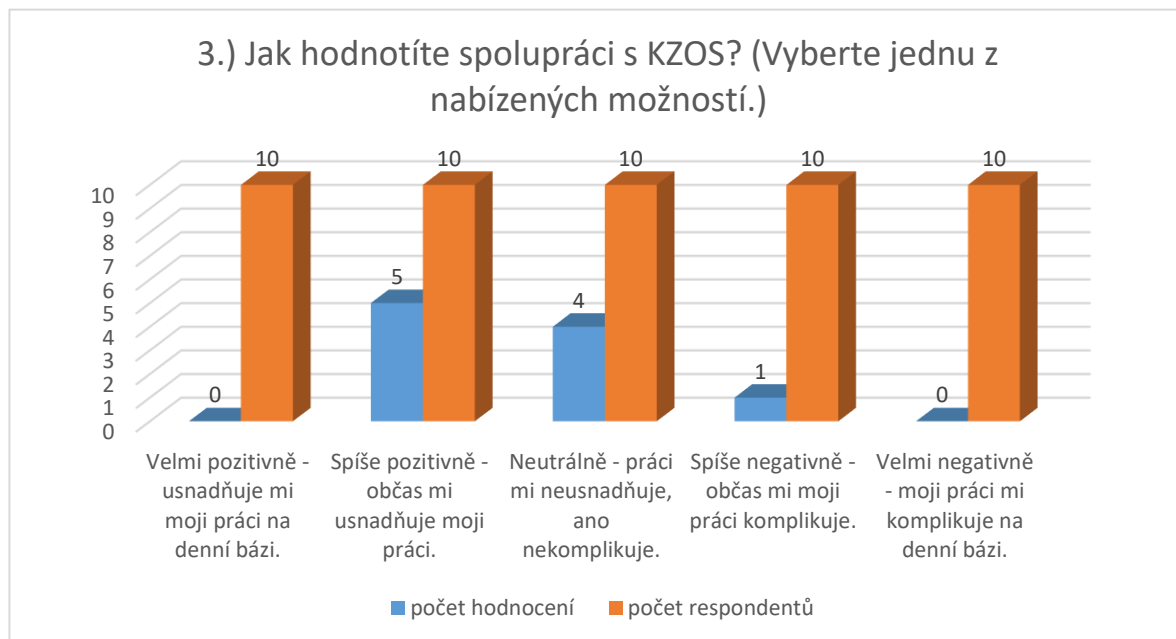
- Možnost vyslání pouze IP k události bez zranění ke zhodnocení situace, např. DN nebo požár (4 odpovědi).
- Podpora zaměstnanců a bezpečnost – IP zmiňovali ochranu zaměstnanců a zaměstnavatele (3 odpovědi) a předcházení konfliktům díky přítomnosti třetí osoby na místě (2 odpovědi).
- Organizační a komunikační aspekty – respondenti vnímali jako důležité srovnání kvality poskytování PNP napříč krajem (2 odpovědi), optimalizace při řešení situace HPO (2 odpovědi) a zlepšení komunikace z místa události (2 odpovědi).
- Vzdělávací přínos – implementace lektorských zkušeností byla zmíněna 1x.



Obrázek 14 Přínos IP pro provoz/péči o pacienty

(Zdroj: Vlastní)

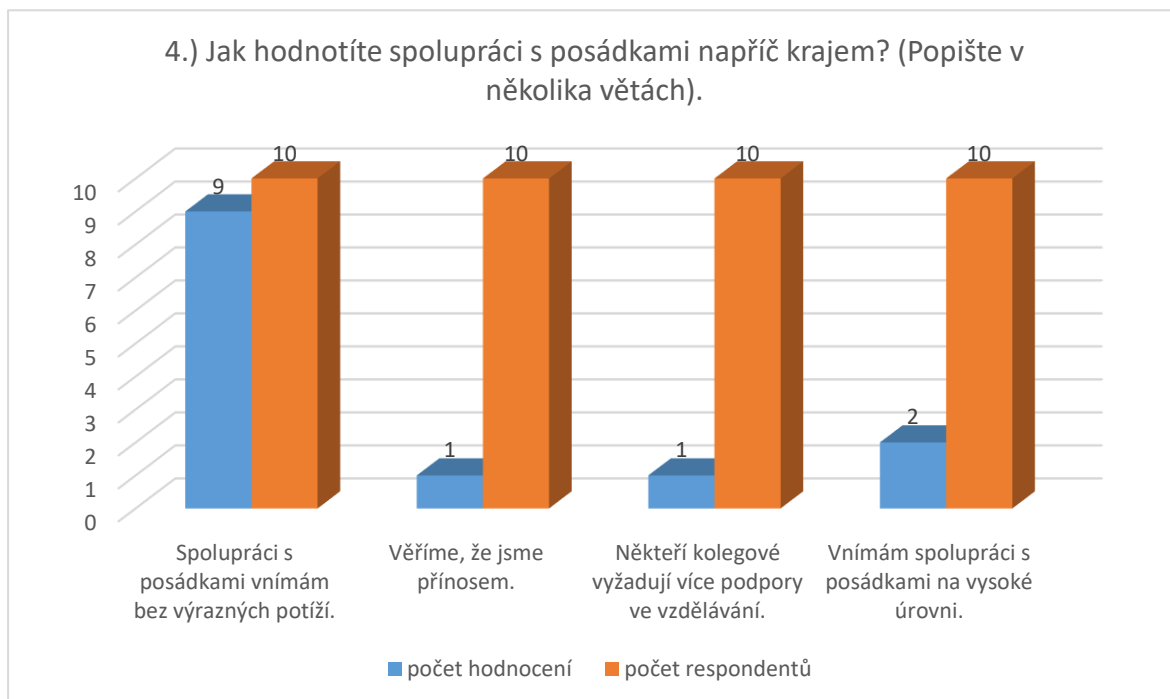
IP byli dotázáni, jak vnímají spolupráci s KZOS. Výsledky jsou znázorněny na Obrázku 15. Většina respondentů spolupráci hodnotila spíše pozitivně (5 respondentů). Neutrální postoj vyjádřili 4 respondenti a spíše negativně je vnímána 1 respondentem. Žádný z respondentů nehodnotil spolupráci jako velmi pozitivní ani jako velmi negativní. Celkově lze říci, že spolupráce IP s KZOS je vnímána spíše pozitivně nebo neutrálně. Negativní zkušenosti jsou spíše ojedinělé.



Obrázek 15 Hodnocení spolupráce s KZOS

(Zdroj: Vlastní)

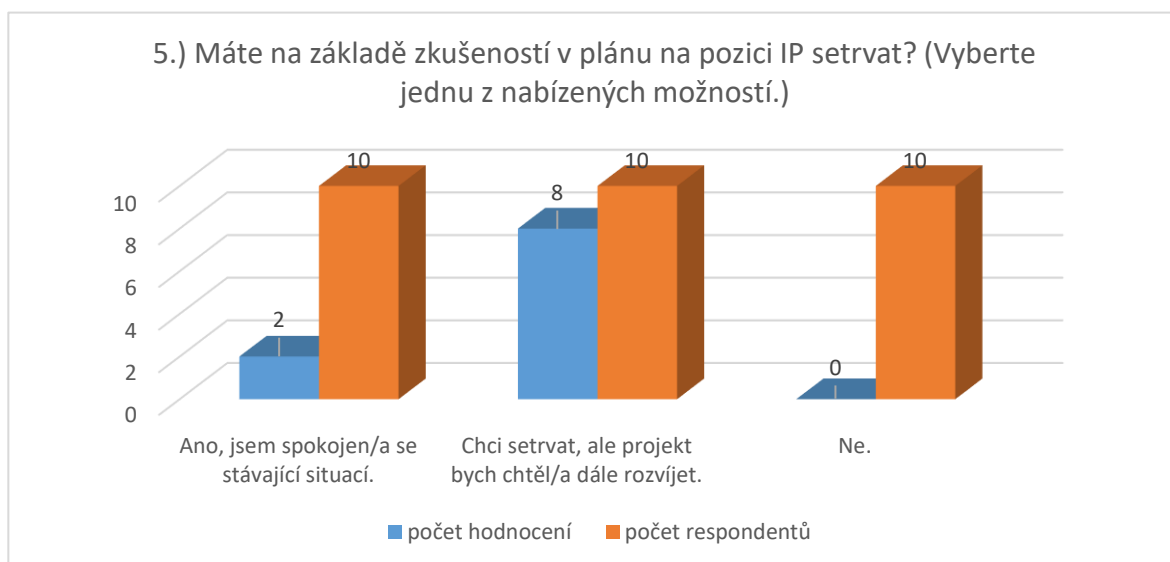
Dále byli IP dotázáni, jak hodnotí spolupráci s výjezdovými posádkami napříč krajem (Obrázek 16). Odpovědi byly otevřeného charakteru, kdy respondenti mohli volně popsat své zkušenosti a názory. Většina respondentů (9 z 10) nevnímá při spolupráci s posádkami zásadní problémy. Část respondentů reflektovala vysokou úroveň spolupráce (2 odpovědi). Jeden respondent vyzdvihl přínos IP pro posádky a jeden respondent poukázal na potřebu větší podpory vzdělávání u některých kolegů.



Obrázek 16 Hodnocení spolupráce s posádkami

(Zdroj: Vlastní)

Na Obrázku 17 jsou znázorněny odpovědi, zda mají IP v plánu na stávající pozici setrvat. Většina z nich (8 z 10) uvedla, že chce na pozici setrvat, avšak zároveň by uvítala možnost dalšího rozvoje této role. Zbylí 2 respondenti uvedli, že jsou se současným stavem spokojeni a nemají potřebu dalších změn. Z pozice IP neplánuje odejít nikdo.

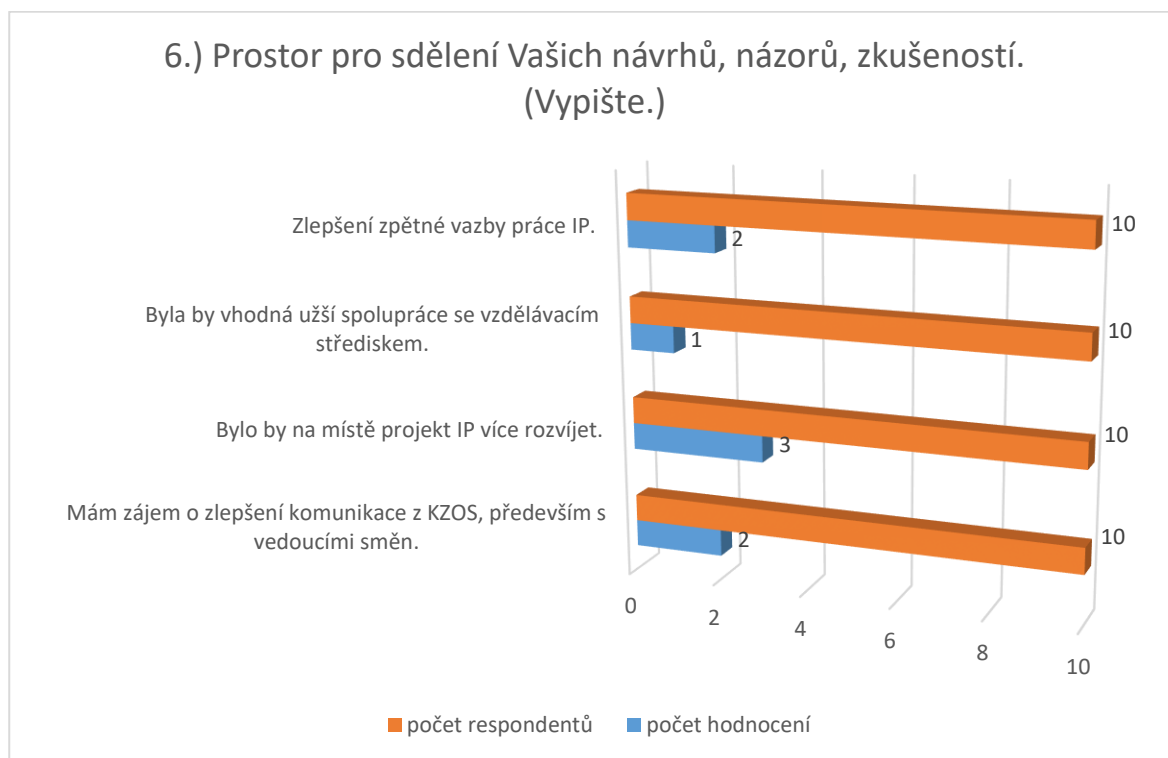


Obrázek 17 Setrvání v pozici IP

(Zdroj: Vlastní)

V rámci otevřené otázky, která je znázorněna na Obrázku 18, měli IP možnost vyjádřit své návrhy a podněty ke zlepšení fungování své role. Výsledky byly tematicky roztrženy do čtyř hlavních oblastí:

- Potřeba zlepšení zpětné vazby – 2 respondenti uvedli, že by uvítali zlepšení zpětné vazby týkající se jejich práce.
- Užší spolupráce se vzdělávacím střediskem – 1 respondent zmínil, že by byla vhodná užší spolupráce se vzdělávacím střediskem.
- Další rozvoj projektu IP – 3 respondenti uvedli, že by bylo žádoucí projekt IP více rozvíjet, což potvrzuje i zjištění z předchozí otázky týkající se plánů na setrvání v pozici.
- Zlepšení komunikace s KZOS – 2 respondenti vyjádřili zájem o zlepšení komunikace s KZOS, především s vedoucími směn.



Obrázek 18 Názory, návrhy, zkušenosti IP

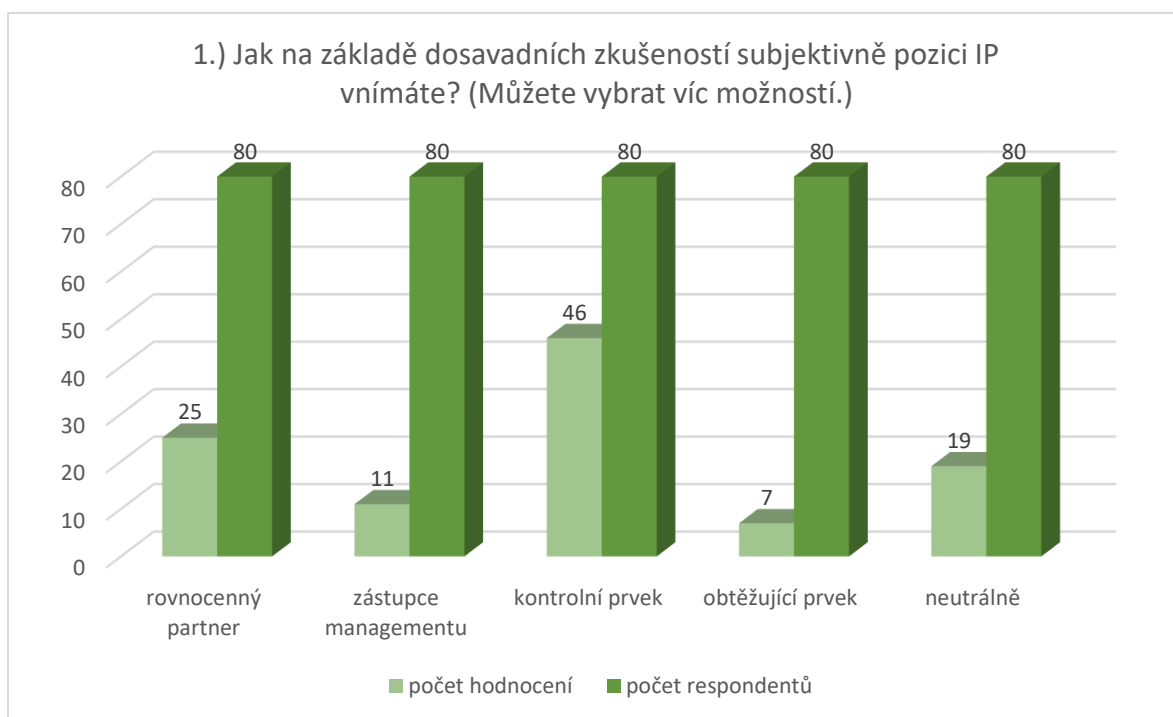
(Zdroj: Vlastní)

7.3.1 Závěr k Hypotéze 1

Výsledky dotazníkového šetření potvrzují, že většina IP chce v pozici setrvat, avšak vnímají potřebu jejího dalšího rozvoje. Z Obrázku 17 vyplývá, že 8 z 10 respondentů chce pokračovat, ale preferuje rozšíření kompetencí a zlepšení fungování role. Tento závěr podporují i odpovědi znázorněné v Obrázku 18, kde 3 respondenti uvedli, že by projekt IP bylo vhodné dále rozvíjet. Hypotéza H1, která předpokládala zájem IP o setrvání v pozici s důrazem na její rozvoj je přijata.

7.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření zaměřené na členy výjezdových skupin

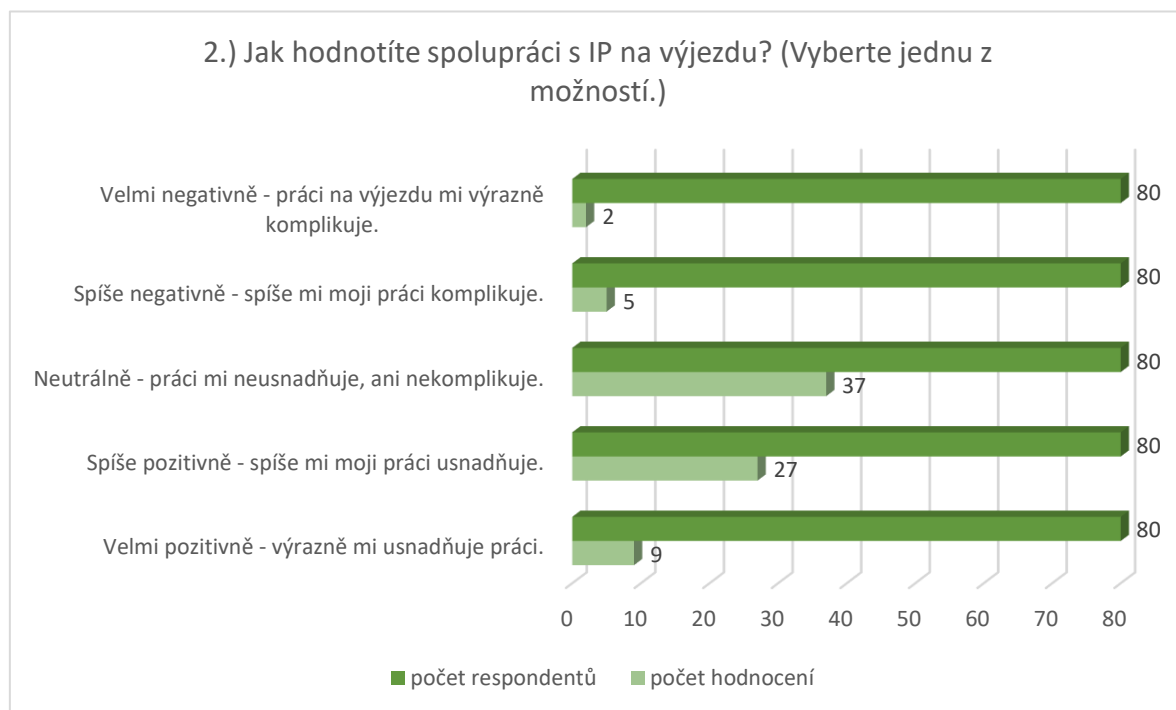
Z Obrázku 19 vyplývá, jak členové výjezdových skupin subjektivně vnímají pozici IP na základě dosavadních zkušeností. Nejčastěji byl IP vnímán jako kontrolní prvek (46 respondentů) nebo rovnocenný partner (25 respondentů). Další odpovědi zahrnují neutrální postoj (19 respondentů), pozici zástupce managementu (11 respondentů) a obtěžující prvek (7 respondentů).



Obrázek 19 Vnímání pozice IP posádkami

(Zdroj: Vlastní)

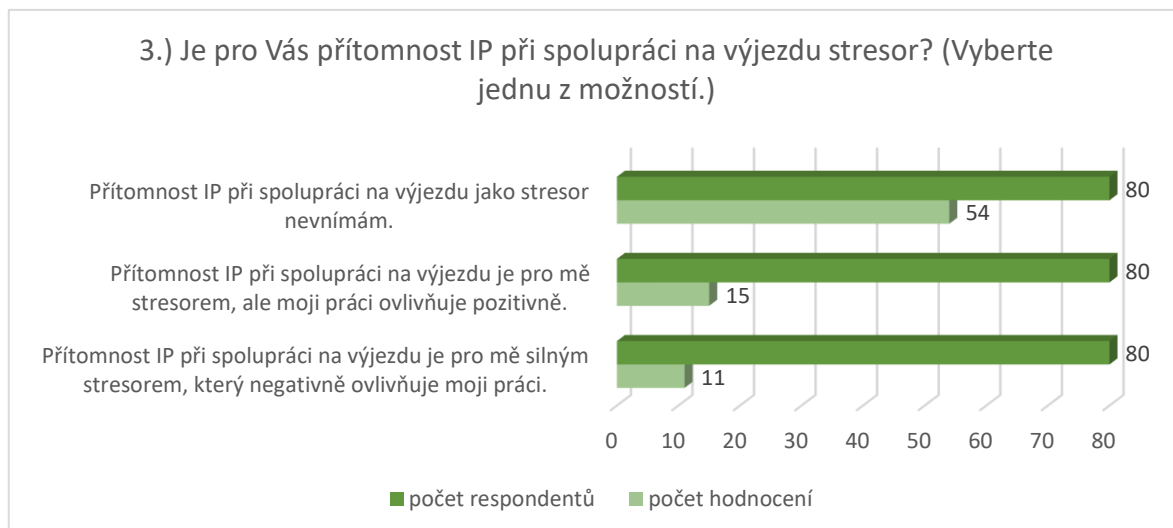
Na grafu níže (Obrázek 20) jsou znázorněny názory členů výjezdových skupin na spolupráci s IP na výjezdu. Většina respondentů (37 odpovědí) tuto spolupráci vnímá jako neutrálně nebo spíše pozitivně (27 odpovědí). Velmi pozitivně spolupráci hodnotí 9 respondentů. Nejméně respondenti vnímají spolupráci s IP jako spíše negativně (5 odpovědí) a velmi negativně (2 odpovědi).



Obrázek 20 Hodnocení spolupráce s IP posádkami

(Zdroj: Vlastní)

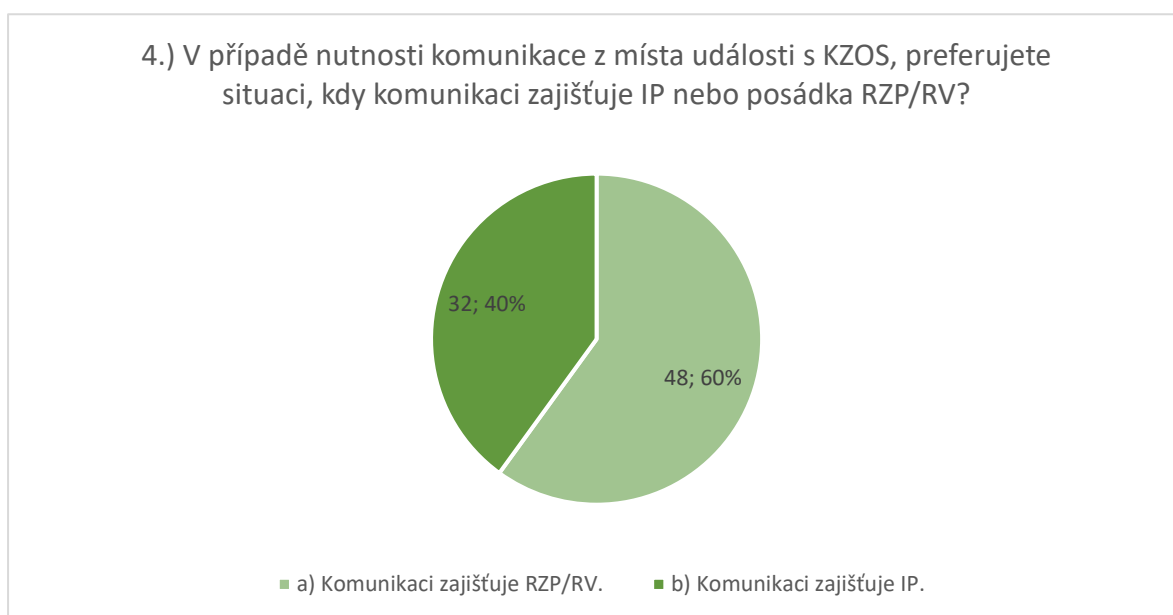
V následujícím grafu (Obrázek 21) posádky hodnotí, zda vnímají přítomnost IP při spolupráci na výjezdu jako stresor. Většina respondentů (54 odpovědi) odpověděla, že přítomnost IP na výjezdu jako stresor nevnímá. Pro další členy výjezdových skupin (15 odpovědí) je přítomnost IP na výjezdu stresor, který jejich práci ovlivňuje pozitivně. Přítomnost IP na výjezdu vnímá jako stresor, který negativně ovlivňuje jejich práci 11 respondentů.



Obrázek 21 Vnímání IP jako stresor při spolupráci

(Zdroj: Vlastní)

Na níže uvedeném výsečovém grafu (Obrázek 22) je znázorněno, zda členové výjezdových skupin preferují, aby v případě nutnosti komunikace z místa události tuto komunikaci zajišťoval IP, nebo posádka RV/RZP. Většina (60 % respondentů) uvádí, že by s KZOS měla komunikovat posádka RZP/RV. Zbývajících 40 % dává přednost tomu, aby se této role ujal IP. Jednalo se o polootevřenou otázku, v níž respondenti mohli zvolit z nabízených variant a zároveň uvést vlastní doplňující komentáře. Důvody a podrobnější vysvětlení jsou popsány v následujících grafech (Obrázek 23 a 24).

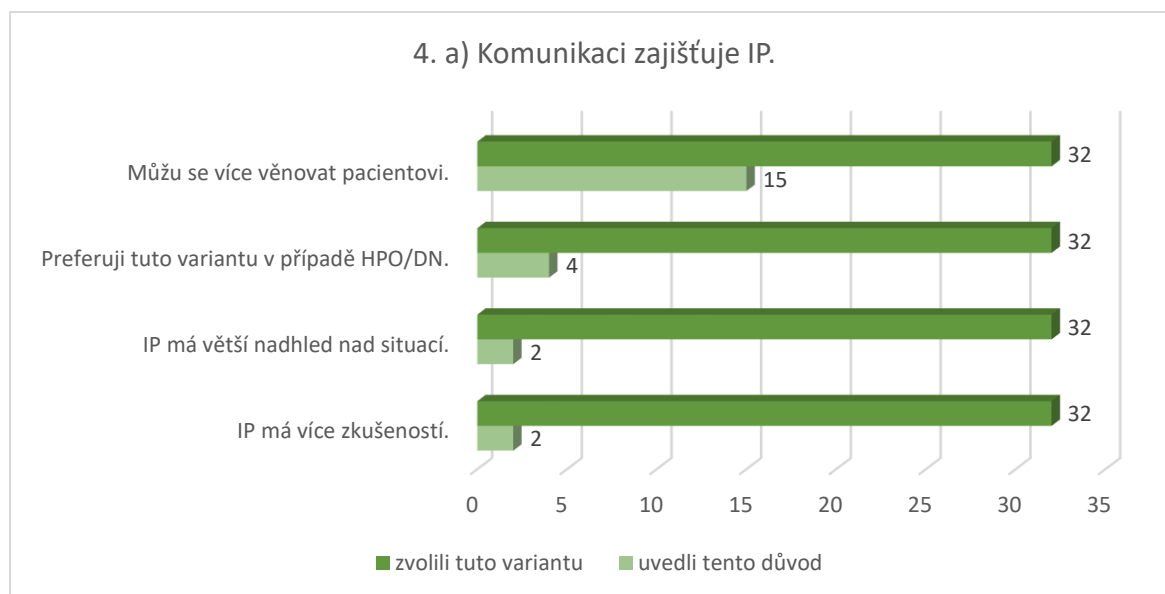


Obrázek 22 Preference při komunikaci s KZOS - posádky

(Zdroj: Vlastní)

Z Obrázku 23 je patrné, že celkem 32 respondentů preferuje, aby komunikaci s KZOS zajišťoval IP. Jejich hlavní důvody jsou:

- Posádka se může více věnovat pacientovi – 15 odpovědí.
- Tuto variantu posádky preferují v případě HPO/DN – 4 odpovědi.
- IP má větší nadhled nad situací – 2 odpovědi.
- IP má více zkušeností – rovněž 2 odpovědi.

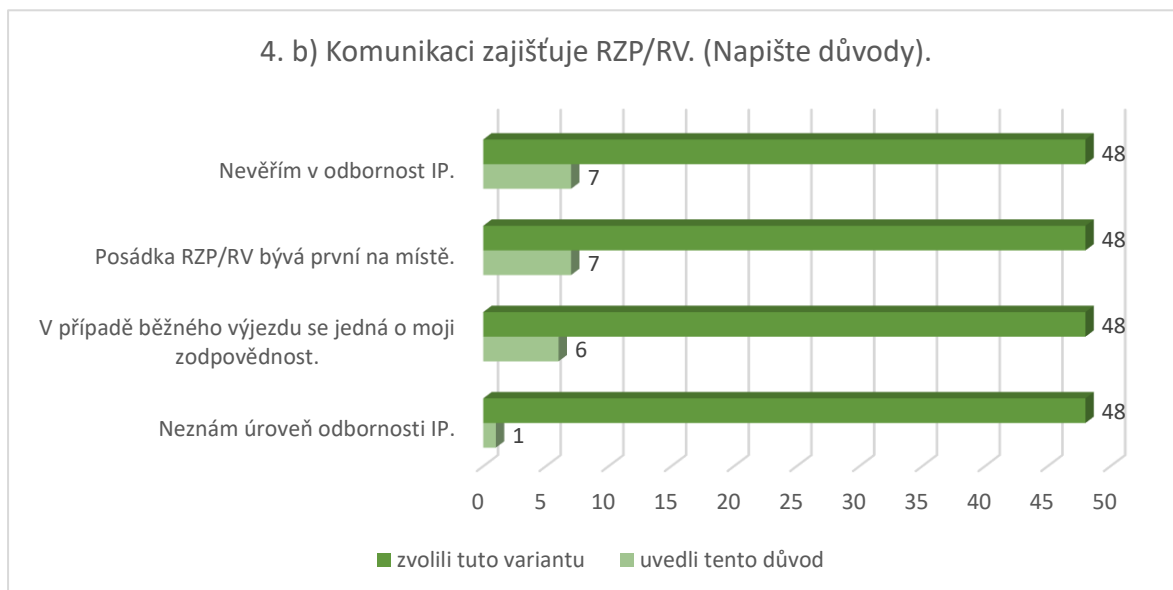


Obrázek 23 Komunikaci zajišťuje IP - důvody

(Zdroj: Vlastní)

Obrázek 24 shrnuje důvody, proč respondenti (celkem 48 osob) preferují, aby komunikaci s KZOS zajišťovala posádka RZP/RV, a ne IP. Mezi tyto argumenty patří:

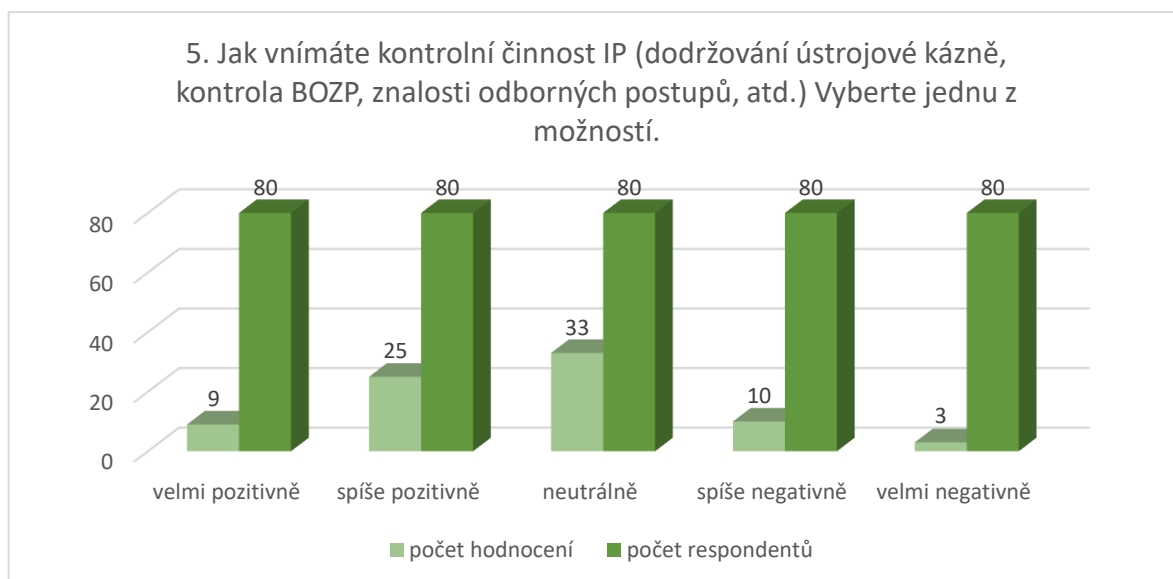
- Nedůvěra ohledně odbornosti IP – tento názor podpořilo 7 respondentů.
- Posádka RZP/RV bývá první na místě – tato zkušenost byla podpořena rovněž 7 respondenty.
- V případě běžného výjezdu se jedná o zodpovědnost posádky – tento postoj zaujímá 6 respondentů.
- Posádky neznají odbornost IP – tento názor sdělil jeden respondent.



Obrázek 24 Komunikaci zajišťuje RZP/RV - důvody

(Zdroj: Vlastní)

V následujícím grafu (Obrázek 25) je zachyceno, jak členové výjezdových skupin vnímají kontrolní činnost IP. Největší část respondentů (33 odpovědí) hodnotí tuto činnost IP neutrálně. O něco menší skupiny ji vnímají spíše pozitivně (25 odpovědí) nebo velmi pozitivně (9 odpovědí). Spíše negativně kontrolní činnost hodnotilo 10 respondentů a velmi negativně byla hodnocena 3 respondenty.

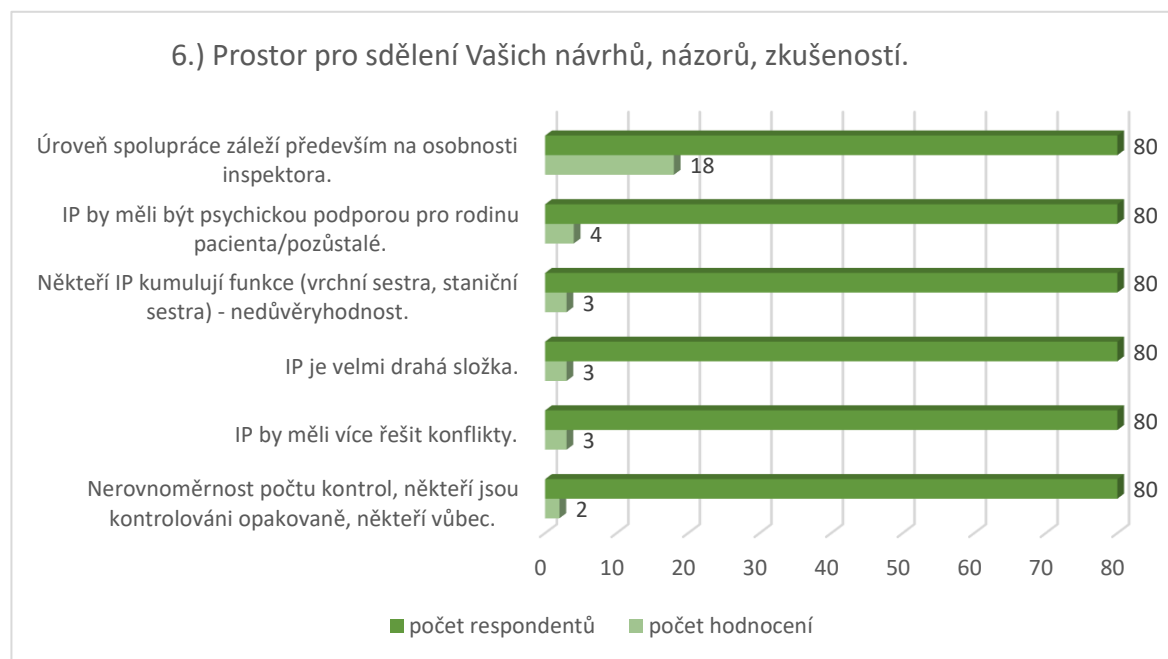


Obrázek 25 Vnímání kontrolní činnosti IP posádkami

(Zdroj: Vlastní)

Níže uvedený graf (Obrázek 26) znázorňuje odpovědi na otevřenou otázku týkající se jejich názorů, návrhů a zkušeností s IP:

- Úroveň spolupráce záleží především na osobnosti IP – tento názor vyjádřilo 18 respondentů, což je nejčastější odpověď.
- IP by měli být psychickou podporou pro rodinu pacienta/pozůstalé – tento názor uvedli 4 respondenti.
- Někteří IP kumulují funkce (vrchní sestra, staniční sestra), kdy tento fakt působí jako střet zájmů – tento problém zmínili 3 respondenti.
- IP je velmi drahá složka – stejná počet (3 respondenti) považuje IP za finančně nákladnou složku systému.
- IP by měli více řešit konflikty – tento požadavek uvedli taktéž 3 respondenti.
- Nerovnoměrnost v počtu kontrol, někteří jsou kontrolováni opakovaně, někteří vůbec – tento problém uvedli 2 respondenti.



Obrázek 26 Názory, návrhy, zkušenosti - posádky

(Zdroj: Vlastní)

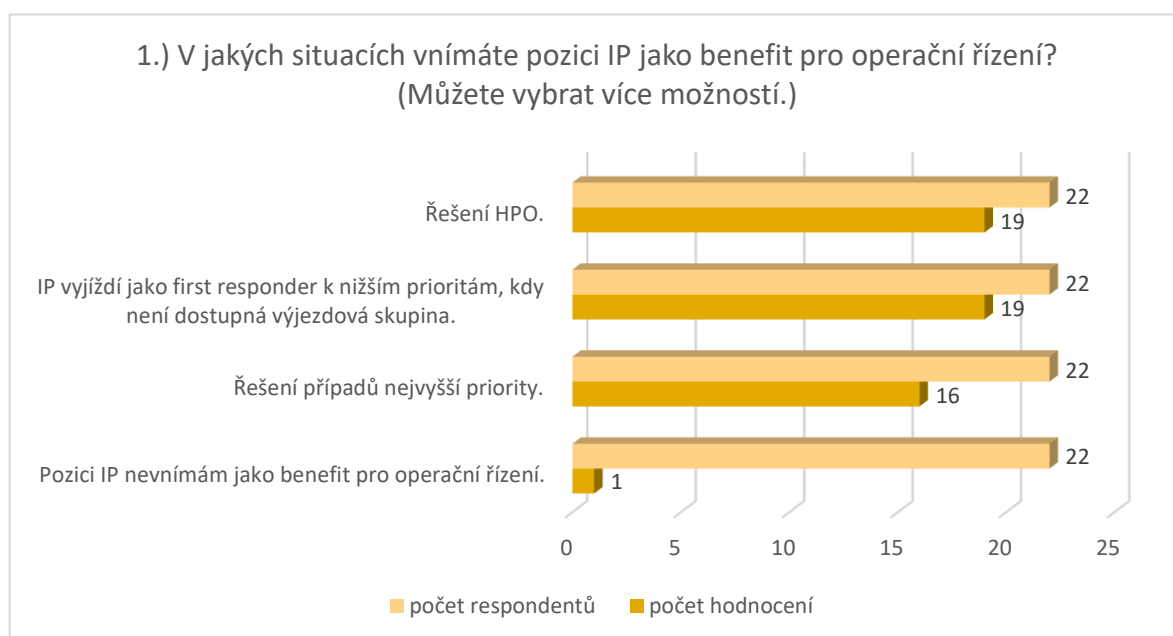
7.4.1 Závěr k Hypotéze 2

Na základě analýzy odpovědí výjezdových skupin lze konstatovat, že IP je skutečně vnímán primárně jako kontrolní prvek. Toto vnímání se však neprojevuje jako zásadní stresový faktor v rámci spolupráce s posádkami. Významná část zaměstnanců se nezmiňuje o IP jako

o zdroji stresu, což naznačuje jeho přijatelnou míru zásahu do jejich práce. Celkově lze tedy Hypotézu H2 přijmout, protože IP je skutečně vnímán jako kontrolní prvek, avšak většina respondentů jej nepovažuje za významný stresor při výkonu jejich práce.

7.5 Vyhodnocení dotazníkového šetření zaměřené na dispečery

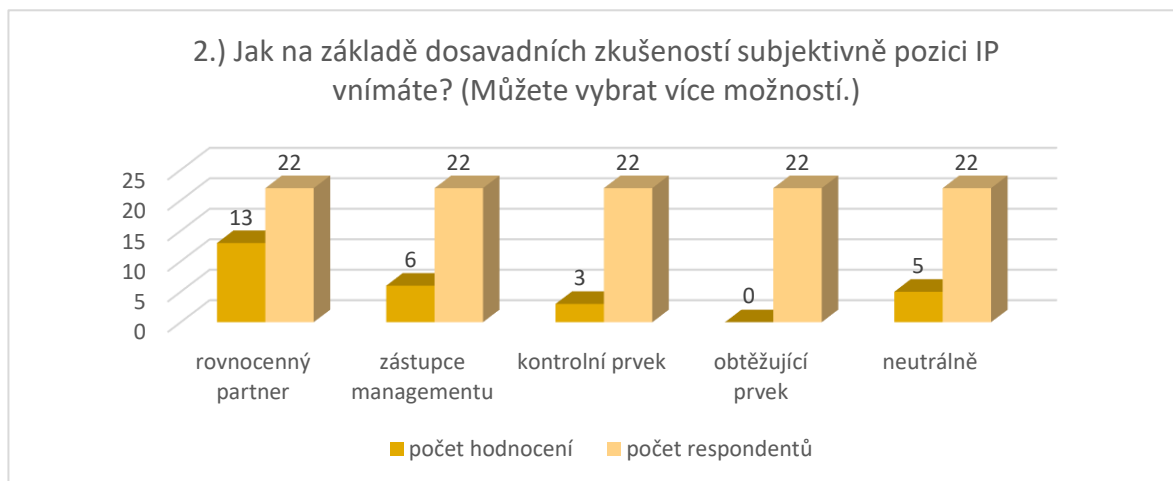
Z Obrázku 27 je patrné, že většina respondentů vnímá IP jako přínos v různých situacích operačního řízení. Nejčastěji je IP vnímám jako benefit při řešení HPO, tuto možnost označilo 19 respondentů. Stejný počet respondentů (19 odpovědí) označil jako přínosné i výjezdy IP k případům nižší priority, pokud není dostupná výjezdová skupina. Řešení případů s nejvyšší prioritou označilo jako benefit 16 respondentů. Pouze jeden respondent nevnímá IP jako přínos pro operační řízení.



Obrázek 27 Benefit IP pro operační řízení

(Zdroj: Vlastní)

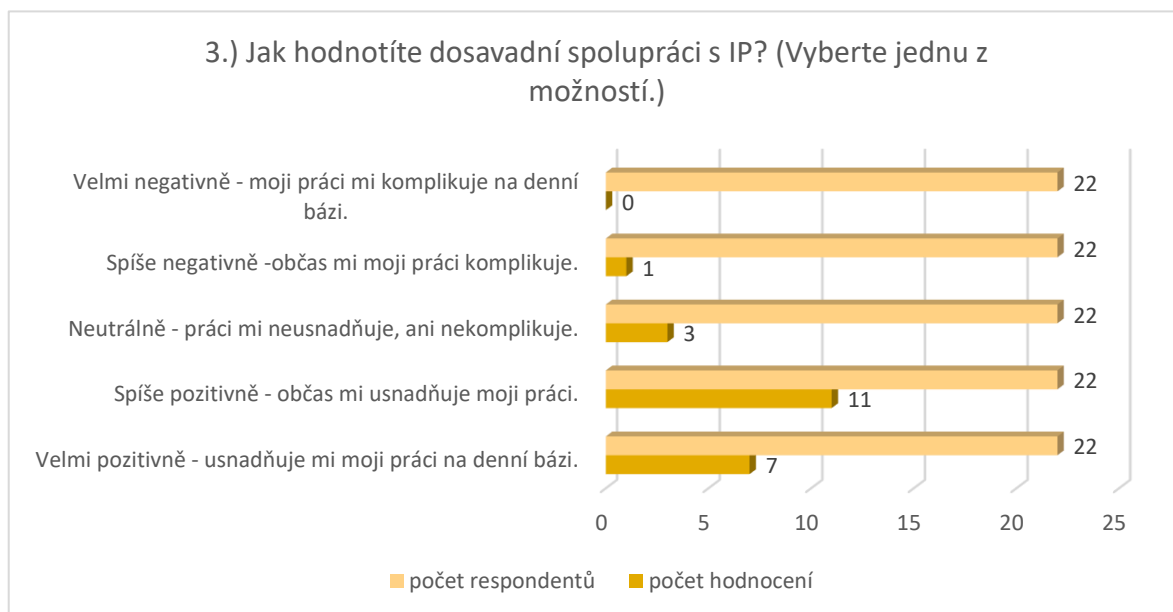
V následujícím grafu (Obrázek 28) je znázorněno, jak dispečeri vnímají IP. Nejčastěji je vnímán jako rovnocenný partner, tuto možnost označilo 13 respondentů. Jako zástupce managementu byl IP označen 6 respondenty. Pouze 3 respondenti vnímají IP jako kontrolní prvek. Žádný respondent neoznačil IP jako obtěžující prvek. Neutrální postoj k IP zaujímá 5 respondentů.



Obrázek 28 Subjektivní vnímání pozice IP dispečery

(Zdroj: Vlastní)

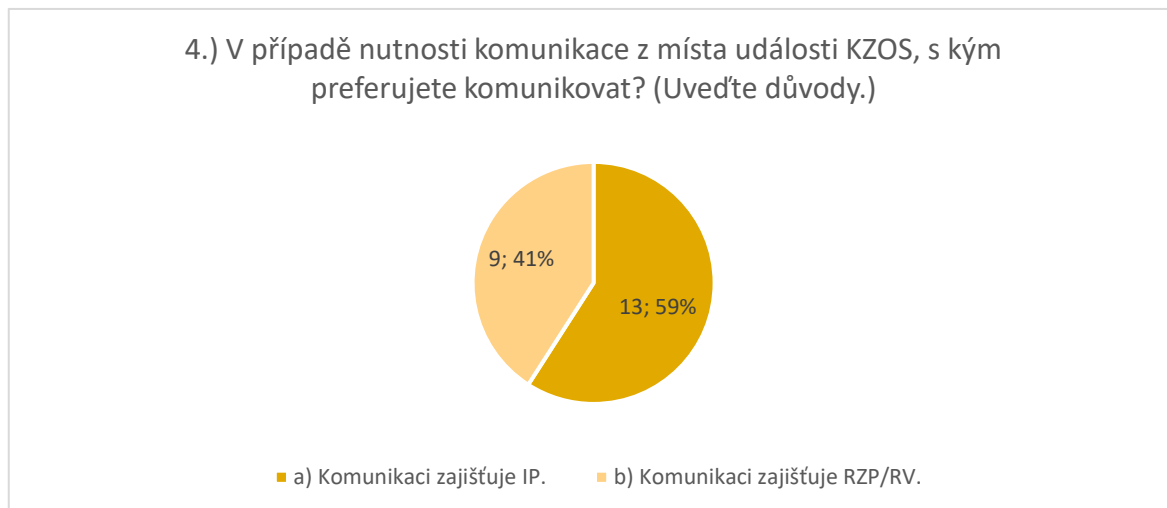
Níže uvedený graf (Obrázek 29) popisuje jak dispečeri hodnotí dosavadní spolupráci s IP. Nejčastější odpověď byla spíše pozitivně – občas mi usnadňuje moji práci, kterou označilo 11 respondentů. Velmi pozitivně – usnadňuje mi moji práci na denní bázi označilo 7 respondentů. Neutrálně – moji práci mi neusnadňuje ani nekomplikuje označili 3 respondenti a spíše negativně – občas mi moji práci komplikuje označil pouze 1 respondent.



Obrázek 29 Hodnocení dosavadní spolupráce s IP

(Zdroj: Vlastní)

Z Obrázku 30 vyplývá, že 59 % dispečerů preferuje, aby komunikaci z místa události zajišťoval IP a 41 % dispečerů upřednostňuje komunikaci s posádkami RV/RZP. V tomto případě se jednalo se o polootevřenou otázku, v níž respondenti mohli zvolit z nabízených variant a zároveň uvést vlastní doplňující komentáře. Důvody a podrobnější vysvětlení jsou popsány v následujících grafech (Obrázek 31 a 32).

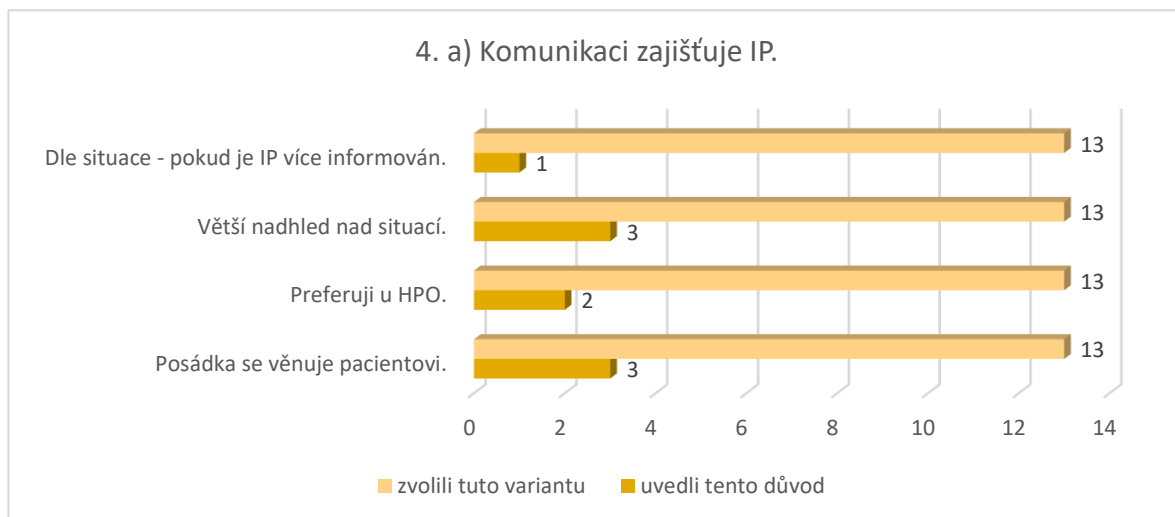


Obrázek 30 Preference při komunikaci s KZOS - dispečink

(Zdroj: Vlastní)

Následující graf (Obrázek 31) shrnuje důvody, proč respondenti preferují komunikovat z místa události s IP:

- Posádka se věnuje pacientovi – pro tuto možnost se vyjádřili 3 respondenti.
- IP má větší nadhled nad situací – stejný počet dispečerů (3 respondenti) zvolilo tuto možnost.
- Preferuji u HPO – tento názor podpořili 2 dispečeri.
- Dle situace, pokud je IP více informován – tento názor má jeden respondent.

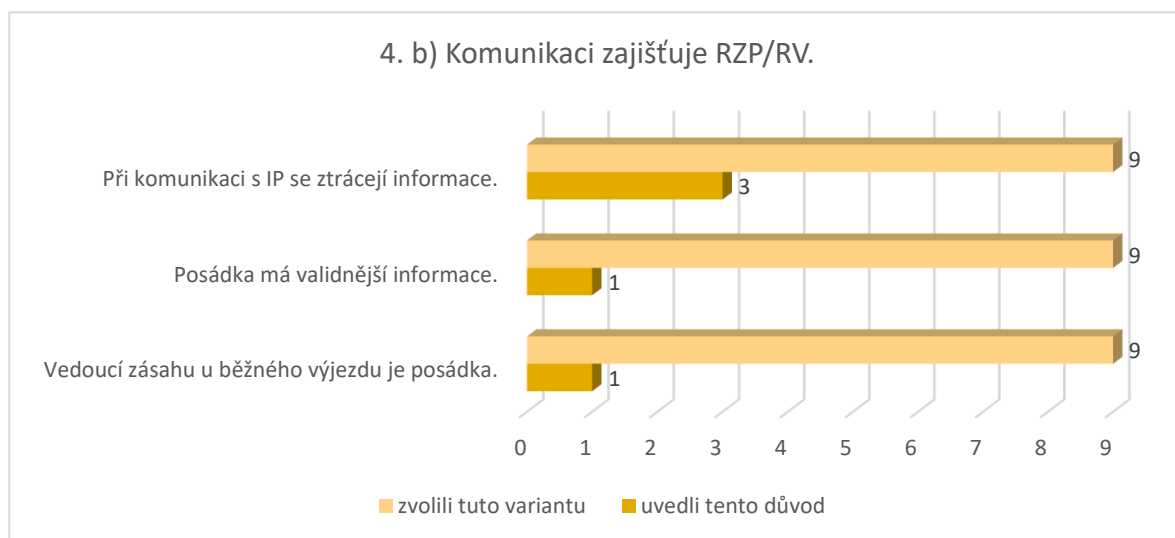


Obrázek 31 Komunikaci zajišťuje IP - důvody

(Zdroj: Vlastní)

Obrázek 32 shrnuje důvody, proč respondenti preferují komunikovat z místa události s posádkami RV/RZP:

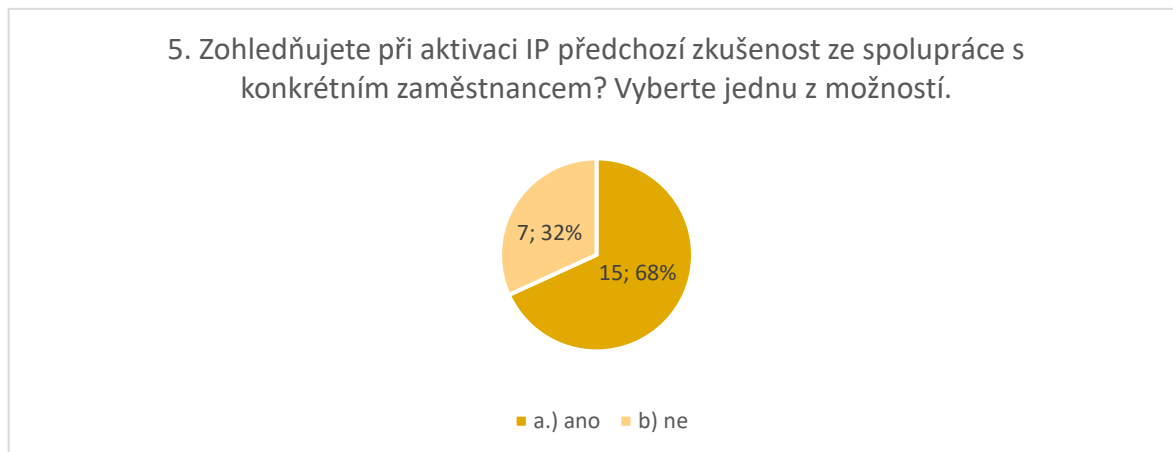
- Při komunikaci s IP se ztrácejí informace – tento důvod uvedli 3 respondenti.
- Posádka má validnější informace – 1 respondent má tuto zkušenost.
- Vedoucí zásahu u běžného výjezdu je posádka – rovněž zmínil 1 respondent.



Obrázek 32 Komunikaci zajišťuje RZP/RV - důvody

(Zdroj: Vlastní)

Z následujícího grafu (Obrázek 33) je vyplývá, že většina dispečerů (68 %) bere při aktivaci IP v úvahu své předchozí zkušenosti se spoluprací s konkrétní osobou. Zbýlých 32 % respondentů odpovědělo ne, což ukazuje, že pro tuto skupinu není individuální zkušenost s IP rozhodujícím faktorem při jeho aktivaci. Respondenti, kteří odpověděli ano, měli možnost uvést důvody, které budou shrnuty v dalším grafu (Obrázek 34).

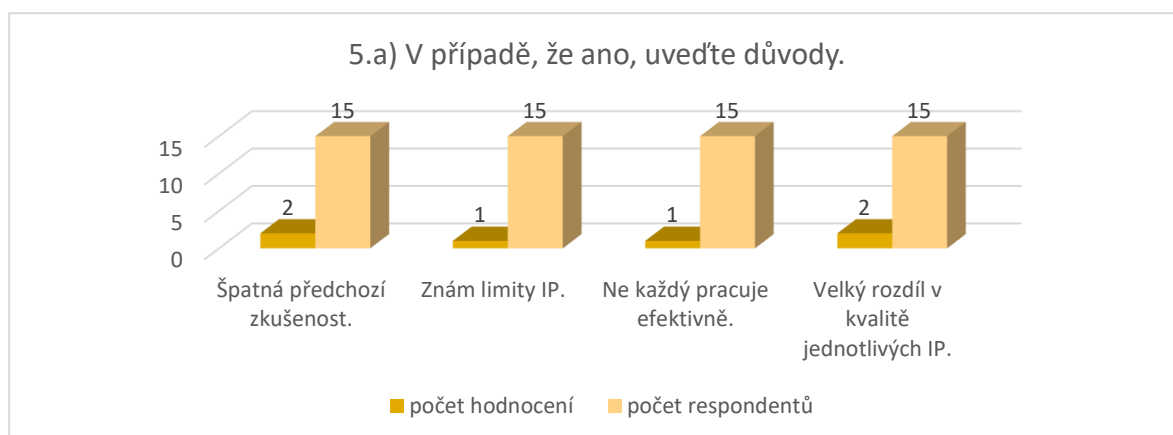


Obrázek 33 Zohlednění při aktivaci IP předchozí zkušenost

(Zdroj: Vlastní)

Obrázek 34 shrnuje důvody, proč dispečerů zohledňují při aktivaci IP předchozí zkušenost:

- Velký rozdíl v kvalitě IP – uvedeno 2 respondenty.
- Špatná předchozí zkušenost – tuto možnost uvedli 2 respondenti.
- Znam limity IP – tuto zkušenost uvedl 1 respondent.
- Ne každý pracuje efektivně – volil také 1 respondent.

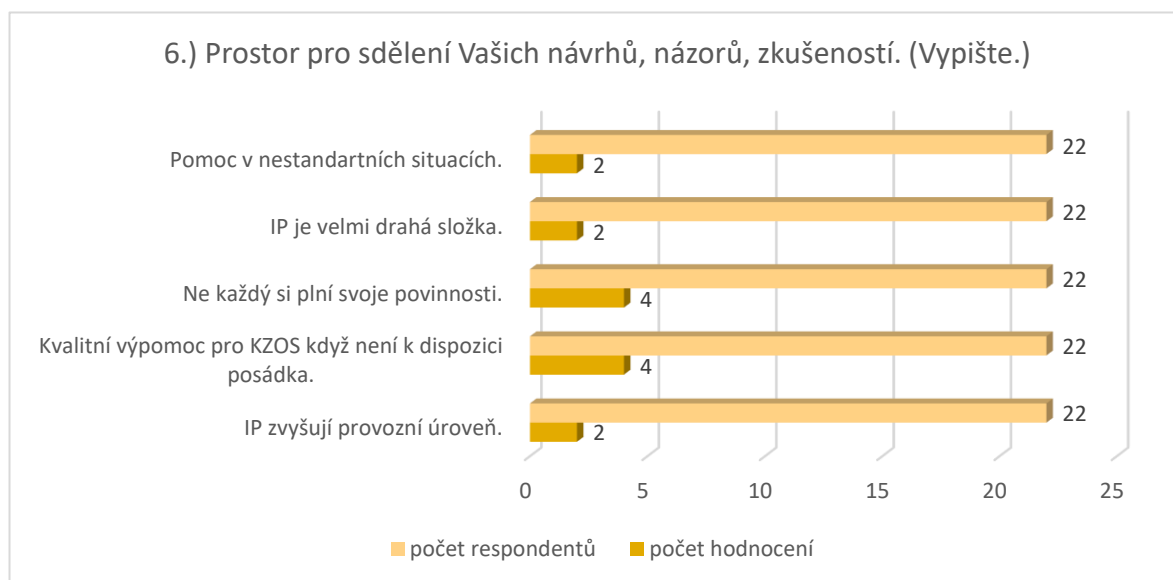


Obrázek 34 Důvody, proč KZOS zohledňuje při aktivaci IP předchozí zkušenost

(Zdroj: Vlastní)

V rámci otevřené otázky měli dispečeri možnost napsat návrhy, názory a zkušenosti, které se týkají spolupráce s IP. Výsledky jsou shrnuty v grafu níže (Obrázek 35):

- Kvalitní výpomoc pro KZOS, když není k dispozici výjezdová skupina – tento názor sdělili 4 respondenti.
- Ne každý si plní svoje povinnosti – tuto zkušenost mají taktéž 4 respondenti.
- Pomoc v nestandardních situacích – důležitost IP jako pomoc v nestandardních situacích vnímají 2 respondenti.
- IP je velmi drahá složka – tento názor mají 2 respondenti.
- IP zvyšují provozní úroveň – tímto způsobem je IP vnímán 2 respondenty.



Obrázek 35 Názory, návrhy, zkušenosti - dispečeri

(Zdroj: Vlastní)

7.5.1 Závěr k Hypotéze 3

Z grafu (Obrázek 27), který se zaměřoval na situace, kdy je IP považován za přínos vyplynulo, že 19 z 22 respondentů označilo právě řešení HPO jako klíčovou oblast, kde IP sehrává důležitou roli. Tento výsledek potvrzuje význam IP v krizovém řízení a jeho schopnost koordinovat složitější zásahy.

Zároveň stejný počet dispečerů vnímá IP jako užitečný prvek i při výjezdech k případům s nižší prioritou, když není dostupná výjezdová skupina.

Na základě analýzy dat lze Hypotézu H3 přijmout pouze částečně. Výsledky ukazují, že dispečeri skutečně vnímají IP jako benefit pro operační řízení při řešení HPO, avšak stejně významnou roli přisuzují IP i v dalších situacích.

7.5.2 Závěr k Hypotéze 4

Data ukazují, že vnímání IP mezi dispečery a členy výjezdových skupin není jednotné a často závisí na individuálních zkušenostech s konkrétní osobou.

Nejvýraznějším faktem pro přijetí Hypotézy H4 je odpověď dispečerů na otázku, zda při aktivaci IP zohledňují předchozí zkušenost se spoluprací s konkrétním zaměstnancem, kdy 68 % zaměstnanců odpovědělo ano.

Dále dispečeri uvedli konkrétní důvody, proč hodnotí některé IP odlišně:

- Velký rozdíl v kvalitě IP.
- Špatná předchozí zkušenost.
- Znam limity IP.
- Ne každý pracuje efektivně.

Tyto odpovědi potvrzují, že dispečeri hodnotí IP individuálně a vnímají mezi nimi rozdíly v kvalitě práce, efektivitě i spolehlivosti.

Stejný trend se potvrdil i mezi výjezdovými skupinami, které nejčastěji uváděly, že vnímání IP závisí na jeho osobnosti. Velká část respondentů (18 osob) přímo uvedla, že úroveň spolupráce s IP závisí na jeho osobnostních vlastnostech, což byl nejčastější komentář ze strany posádek.

Z těchto důvodů lze Hypotézu H4 jednoznačně přijmout – vnímání IP se skutečně liší v závislosti na konkrétních osobnostech.

8 ZAVEDENÍ BSC V RÁMCI KONTROLNÍ SLOŽKY NA ZZS STŘEDOČESKÉHO KRAJE

Efektivní řízení organizací veřejného sektoru, jako je ZZS SK, vyžaduje jasně definované cíle, systematické sledování výkonnosti a neustálé zlepšování procesů. Jedním z moderních nástrojů strategického řízení, který umožňuje propojit dlouhodobé cíle s každodenním fungováním organizace je BSC.

Cílem této části diplomové práce je navrhnout systém řízení výkonnosti pomocí BSC v rámci kontrolní složky na ZZS SK. Tento návrh vychází z výsledků analytické části práce a reflektuje specifika fungování této složky. Projekt se zaměřuje na definování strategických cílů, KPI a návrh jejich implementace do praxe.

Nejprve je nezbytné vymezit strategický rámec, který tvoří základ pro efektivní zavedení BSC. K tomu slouží mise a vize organizace, které určují směřování ZZS SK a kontrolní složky – IP. Na ně následně navazují konkrétní strategické cíle, jejichž plnění bude sledováno prostřednictvím systému BSC.

8.1 Mise a vize ZZS SK

Úspěšné zavedení metody BSC vyžaduje jasné vymezení strategického směřování organizace. Mise a vize představují základní stavební kameny, které definují hlavní poslání ZZS SK a její dlouhodobé cíle. Slouží jako výchozí bod pro formulaci strategických cílů kontrolní složky a následné nastavení KPI.

8.1.1 Mise ZZS SK

Mise ZZS SK je poskytovat rychlou, kvalitní a profesionální PNP ve Středočeském kraji s důrazem na dostupnost, efektivitu a bezpečnost zásahů. Naším cílem je minimalizovat dopady akutních zdravotních stavů a krizových situací prostřednictvím vysoce kvalifikovaných záchranářů, moderní techniky a efektivní spolupráce s dalšími složkami IZS.

8.1.2 Vize ZZS SK

Být inovativním a efektivním poskytovatelem PNP s důrazem na neustálé zlepšování kvality služeb, odborný růst zaměstnanců a implementaci moderních technologií. Usilujeme o vytvoření prostředí, kde rychlost, profesionalita a empatie vedou k maximální spokojenosti pacientů i zaměstnanců.

8.2 Strategické cíle kontrolní složky – IP na ZZS SK

IP na ZZS SK hraje klíčovou roli v zajištění efektivity, kvality a bezpečnosti provozu. Jejím hlavním úkolem je monitorovat a optimalizovat činnost ZZS s důrazem na dodržování standardů, zvyšování odbornosti zaměstnanců a efektivní řízení zdrojů – lidských i materiálních.

Na základě mise a vize ZZS SK byly pro kontrolní složku identifikovány čtyři klíčové strategické cíle, které odpovídají hlavním oblastem její činnosti. Tyto cíle slouží jako výchozí bod pro návrh systému BSC, který umožní jejich systematické měření a vyhodnocování.

8.2.1 Zajištění odborného růstu a profesního rozvoje zaměstnanců

Kontinuální vzdělávání a odborný růst zaměstnanců jsou zásadní pro zajištění vysoké kvality poskytované péče. Na IP i ostatní zaměstnance je kladen důraz pro rozvoj odborných dovedností prostřednictvím kurzů, stáží a účastí na odborných kongresech.

8.2.2 Zvýšení spokojenosti a efektivity mezi složkami ZZS SK

Efektivní spolupráce mezi jednotlivými složkami ZZS je klíčová pro kvalitní činnost při zásahu. IP se proto zaměřuje na posilování komunikace mezi výjezdovými skupinami, dispečinkem a na vytváření jasných pravidel pro koordinaci při zásahu.

8.2.3 Optimalizace pracovních procesů a kontrolní činnosti

Pro zajištění vysoké efektivity fungování ZZS SK je klíčová optimalizace interních procesů, standardizace kontrolních mechanismů a efektivní řízení pracovních zdrojů. Kontrolní složka se zaměřuje na zavádění moderních digitálních nástrojů pro monitorování a řízení procesů a systematické provádění kontrol.

8.2.4 Finanční stabilita a modernizace materiálového vybavení

Dlouhodobý rozvoj a stabilita ZZS SK závisí na efektivním využívání lidských zdrojů a pravidelné modernizaci technického vybavení. Složka IP se zaměřuje na získávání externích finančních zdrojů a podporu projektů zaměřených na zlepšení pracovních podmínek a odborné přípravy.

8.3 Definování klíčových ukazatelů výkonnosti IP v rámci BSC a jeho čtyř perspektiv

Pro efektivní řízení práce IP a zajištění jejich kontinuálního rozvoje je nutné sledovat KPI. Metoda BSC umožňuje měřit nejen finanční aspekty práce IP, ale i jejich vliv na spokojenost zaměstnanců, efektivitu procesů a odborný růst.

Stanovené KPI vycházejí z analytické části práce, která zahrnovala dotazníkové šetření mezi třemi skupinami zaměstnanců. Na základě získaných dat byla identifikována klíčová témata pro zlepšení výkonnosti IP a definováno 15 KPI, které jsou rozděleny do 4 perspektiv BSC.

8.3.1 Perspektiva růst a učit se

Nepřetržitý profesní rozvoj a udržování odborné způsobilosti jsou klíčové pro efektivní a kvalitní výkon práce IP. Tato perspektiva se zaměřuje na absolvování specializovaných kurzů, zajištění odborných intervenčních týmů, získání kvalifikace ZZUM a udržování erudice vedoucích výjezdových skupin.

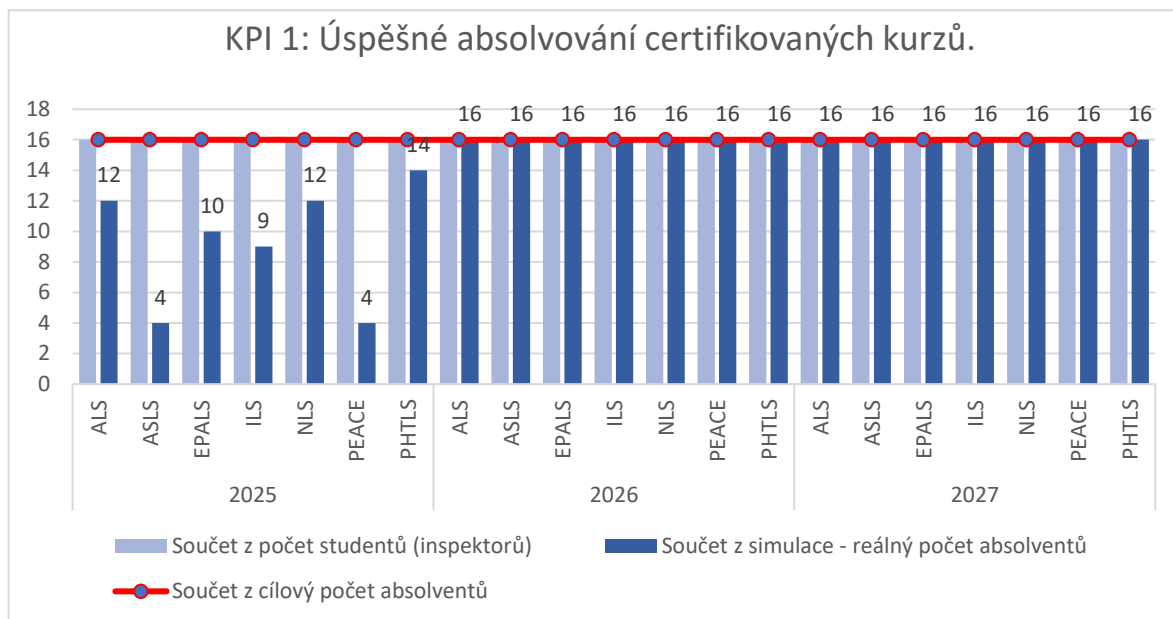
KPI 1: Úspěšné absolvování certifikovaných kurzů.

Pro výkon pozice IP je nezbytné splnění konkrétních certifikovaných kurzů, které jsou předepsány jako součást jejich odborné kvalifikace. Tento KPI sleduje míru úspěšnosti absolvování předepsaných kurzů v daném časovém horizontu, s cílem zajistit, aby všichni IP splnili požadované podmínky včas.

Tabulka 3 KPI 1

Název KPI:	KPI 1: Úspěšné absolvování certifikovaných kurzů.
Cíl:	Všichni IP absolvují dané kurzy nejpozději do 31.12.2026. Pro nově příchozí nejpozději do 24 měsíců od data nástupu do funkce IP.
Zodpovídá:	Vedoucí vzdělávání.
Četnost vyhodnocování:	1 x ročně v závěru kalendářního roku.
Akční plán:	Samostatná registrace IP na kurz s následným schválením financování účasti na kurzu.

(Zdroj: Vlastní)



Obrázek 36 Úspěšné absolvování certifikovaných kurzů

(Zdroj: Vlastní)

KPI 2: Zapojení IP do SPIS.

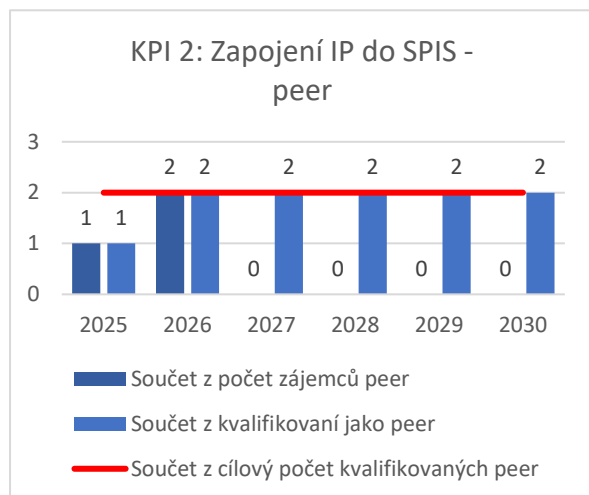
V současnosti má ZZS SK k dispozici jednoho peera z řad IP. Na základě dotazníkového šetření s IP vyplynulo, že další mají zájem o rozšíření této kompetence – konkrétně jeden IP projevil zájem o absolvování kurzu pro peery a dva IP o kurz pro interventy.

Toto KPI sleduje postupné budování interní podpůrné sítě v oblasti psychosociální péče s cílem zajistit do dvou let dostupnost alespoň dvou peerů a dvou intervntů v rámci ZZS SK. Plnění tohoto ukazatele přispěje ke zlepšení podpory zaměstnanců v náročných situacích a posílení psychické odolnosti týmu.

Tabulka 4 KPI 2

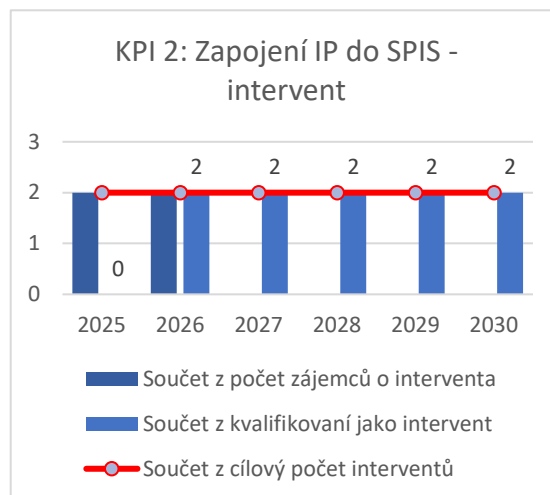
Název KPI:	KPI 2: Zapojení IP do SPIS.
Cíl:	ZZS má k dispozici 2 intervnty a 2 peery ve Středočeském kraji z řad IP - v případě nenaplnění požadovaného počtu členů intervenčního týmu má ZZS zajistit náhradu do 2 let.
Zodpovídá:	Hlavní IP.
Četnost vyhodnocování:	1x ročně v závěru kalendářního roku.
Akční plán:	ZZS SK zájemcům umožní absolvovat kurzy pro kvalifikaci do intervenčního týmu.

(Zdroj: Vlastní)



Obrázek 38 Peer

(Zdroj: Vlastní)



Obrázek 37 Intervent

(Zdroj: Vlastní)

KPI 3: ZZUM.

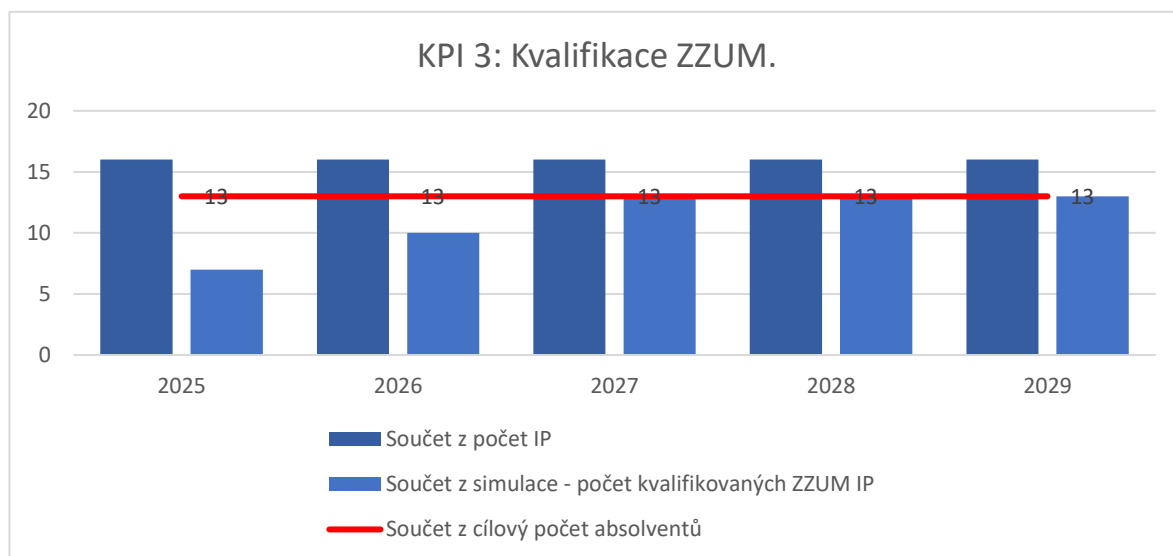
Aktuálně má specializační vzdělání v urgentní medicíně (ZZUM) 46 % IP, dalších 20 % jej studuje. Přesto existuje skupina IP bez této kvalifikace, ačkoliv její získání by přispělo k lepšímu odbornému zázemí a efektivnějšímu řízení zásahů. Cílem tohoto KPI je zvýšit podíl IP s dokončeným vzděláním ZZUM na minimálně 80 % (13 IP), což povede k posílení jejich kompetencí v oblasti urgentní medicíny a krizového managementu.

Vyšší míra odborné specializace umožní IP lépe reagovat na složité situace v terénu a při koordinaci zásahů. Pravidelné vyhodnocování tohoto ukazatele zajistí sledování pokroku a umožní přijímat cílená opatření na podporu vzdělávání IP.

Tabulka 5 KPI 3

Název KPI:	KPI 3: Kvalifikace ZZUM.
Cíl:	Minimálně 80 % IP má dokončenou kvalifikaci ZZUM.
Zodpovídá:	Hlavní IP.
Četnost vyhodnocování:	1 x ročně v závěru kalendářního roku.
Akční plán:	ZZS SK zájemcům umožní absolvovat specializační vzdělávání.

(Zdroj: Vlastní)



Obrázek 39 Kvalifikace ZZUM

(Zdroj: Vlastní)

KPI 4: Udržování erudice IP.

Z analytické části práce vyplynulo, že IP mimo službu na IP nejčastěji pracují jako záchranáři na RZP (53 %), řidiči RV (34 %) nebo řidiči RZP (13 %). Pro zachování jejich odborné způsobilosti a posílení autority u posádek i dispečinku je klíčové, aby všichni pravidelně působili ve vedoucí roli během zásahů (v tomto případě záchranář na RZP).

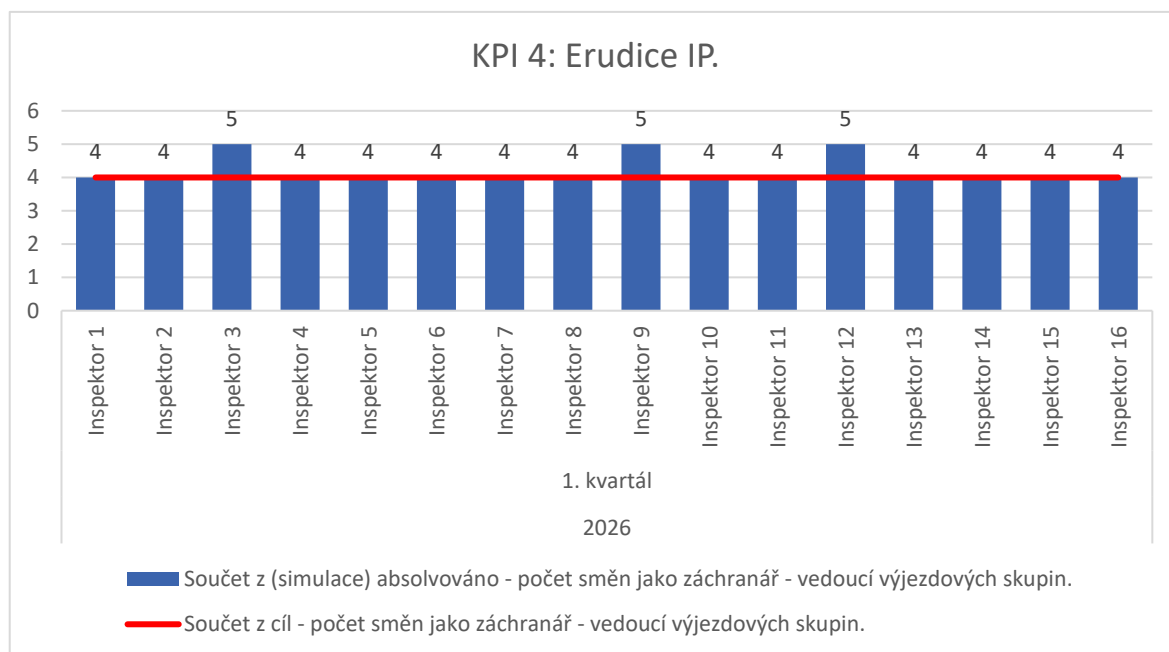
Cílem KPI je zajistit, aby každý IP absolvoval minimálně 4 služby za měsíc jako vedoucí výjezdové skupiny. Pravidelným výkonem této role si IP upevní praktické zkušenosti, rozhodovací schopnosti a lepší orientaci v provozních situacích.

Tabulka simulace (Obrázek 40) ukazuje hypotetické vyhodnocování KPI na základě počtu směn IP jako vedoucí výjezdové skupiny (záchranář na RZP).

Tabulka 6 KPI 4

KPI 4: Erudice	KPI 4: Erudice IP.
Cíl:	Každý IP absolvoje minimálně 50 % směn mimo IP jako záchranář - vedoucí výjezdové skupiny.
Zodpovídá:	Staniční sestra.
Četnost vyhodnocování:	1x kvartálně.
Akční plán:	Staniční sestra monitoruje a dohlíží na dodržování nastavení struktury směn.

(Zdroj: Vlastní)



Obrázek 40 Erudice IP

(Zdroj: Vlastní)

8.3.2 Perspektiva zákazníci

V rámci systému BSC jsou zákazníky IP dispečink a posádky, které s touto složkou každodenně spolupracují. Jejich spokojenost je klíčová pro efektivní fungování celého systému a kvalitu poskytované péče.

Spokojenost zákazníků je hodnocena prostřednictvím pravidelných anonymních dotazníků, které umožňují získat zpětnou vazbu práce IP a identifikovat oblasti pro zlepšení. Důležitou součástí této perspektivy je také systém stáží, který posiluje vzájemnou spolupráci a porozumění mezi složkami.

KPI 5: Interní zpětná vazba – dispečink.

Dotazníkové šetření ukázalo, že dispečeri hodnotí spolupráci s IP primárně na základě předchozí zkušenosti s konkrétním IP (Hypotéza 4). Tento KPI proto zavádí systematické hodnocení vzájemné spolupráce podle objektivně stanovených kritérií.

Hodnocení probíhá formou dotazníku, ve kterém dispečink posuzuje tyto oblasti – řešení případů nejvyšší priority, zvládání konfliktních situací, řešení HPO a celková spokojenost. Výsledky jsou známkovány podle školní stupnice 1-5.

Na základě výsledků hodnocení se stanovují odpovídající opatření. Pokud je IP hodnocen průměrnou známkou 1-2, není nutná žádná další akce. Při průměrném hodnocení 2,1-4, následuje pohovor IP s hlavním IP s cílem identifikovat a zlepšit problematické

oblasti. Pokud IP obdrží průměrnou známku 4,1-5, je vyžadována obhajoba jeho pozice. Tabulka 8 obsahuje hypotetická data sloužící k ilustraci procesu hodnocení.

Tabulka 7 KPI 5

Název KPI:	KPI 5: Interní zpětná vazba – dispečink.
Cíl:	Průměrná hodnota hodnocení 1-2.
Zodpovídá:	Hlavní IP.
Četnost vyhodnocování:	Pololetně.
Akční plán:	Hlavní IP odesílá a vyhodnocuje dotazníky pro zpětnou vazbu na dispečink, který známkuje jako ve škole: - řešení případů nejvyšší priority - interní konfliktní situace - řešení HPO - celková spokojenost. Na základě výsledků hodnocení se stanovují odpovídající opatření.

(Zdroj: Vlastní)

Tabulka 8 Interní zpětná vazba dispečink

Rok	Pololetí	IP 1 - 16	Řešení případů nejvyšší priority	Interní konfliktní situace	Řešení HPO	Celková spokojenost dispečinku	Finální průměrná známka	Opatření
2026	I.	IP 1	1	1	1	2	1,3	1-2 /bez akce
2026	I.	IP 2	1	1	1	1	1,0	1-2/bez akce
2026	I.	IP 3	2	1	1	2	1,5	1-2/bez akce
2026	I.	IP 4	1	1	1	2	1,3	1-2/bez akce
2026	I.	IP 5	1	2	1	1	1,3	1-2/bez akce
2026	I.	IP 6	3	3	3	3	3,0	2,1-4/pohovor
2026	I.	IP 7	1	1	3	3	2,0	1-2/bez akce
2026	I.	IP 8	1	2	1	1	1,3	1-2/bez akce
2026	I.	IP 9	1	1	1	1	1,0	1-2/bez akce
2026	I.	IP 10	4	4	4	4	4,0	2,1-4/pohovor
2026	I.	IP 11	1	1	1	1	1,0	1-2/bez akce
2026	I.	IP 12	1	1	1	1	1,0	1-2/bez akce
2026	I.	IP 13	1	1	1	2	1,3	1-2/bez akce
2026	I.	IP 14	2	2	3	1	2,0	1-2/bez akce
2026	I.	IP 15	1	1	1	1	1,0	1-2/bez akce
2026	I.	IP 16	5	5	5	5	5,0	4,1-5/obhajoba

(Zdroj: Vlastní)

KPI 6: Interní zpětná vazba – výjezdové skupiny.

Toto KPI vychází stejně jako u dispečinku z přijaté Hypotézy 4, která ukazuje, že výjezdové skupiny hodnotí spolupráci s IP na základě předchozích zkušeností s konkrétním IP. Akční plán probíhá stejně jako u KPI 5. Tabulka 10 obsahuje hypotetická data.

Tabulka 9 KPI 6

Název KPI:	KPI 6: Interní zpětná vazba – výjezdové skupiny.
Cíl:	Průměrná hodnota hodnocení 1-2.
Zodpovídá:	Hlavní IP.
Četnost vyhodnocování:	Pololetně.
Akční plán:	Hlavní IP odesílá a vyhodnocuje průměrnou známku z anonymních dotazníků odeslaných posádkám, které známkují jako ve škole: - řešení případů nejvyšší priority - interní konfliktní situace - řešení HPO - celková spokojenost. Na základě výsledků hodnocení se stanovují odpovídající opatření.

(Zdroj: Vlastní)

Tabulka 10 Interní zpětná vazba – výjezdové skupiny

Rok	Pololetí	IP 1 - 16	Řešení případů nejvyšší priority	Interní konfliktní situace	Řešení HPO	Celková spokojenost dispečinku	Finální průměrná známka	Opatření
2026	I.	IP 1	1	1	1	2	1,3	1-2/bez akce
2026	I.	IP 2	1	1	1	1	1,0	1-2/bez akce
2026	I.	IP 3	2	1	1	2	1,5	1-2/bez akce
2026	I.	IP 4	1	1	1	2	1,3	1-2/bez akce
2026	I.	IP 5	1	2	1	1	1,3	1-2/bez akce
2026	I.	IP 6	3	3	3	3	3,0	2,1 -4/pohovor
2026	I.	IP 7	1	1	3	3	2,0	1-2/bez akce
2026	I.	IP 8	1	2	1	1	1,3	1-2/bez akce
2026	I.	IP 9	1	1	1	1	1,0	1-2/bez akce
2026	I.	IP 10	4	4	4	4	4,0	2,1-4/pohovor
2026	I.	IP 11	1	1	1	1	1,0	1-2/bez akce
2026	I.	IP 12	1	1	1	1	1,0	1-2/bez akce
2026	I.	IP 13	1	1	1	2	1,3	1-2/bez akce
2026	I.	IP 14	2	2	3	1	2,0	1-2/bez akce
2026	I.	IP 15	1	1	1	1	1,0	1-2/bez akce
2026	I.	IP 16	5	5	5	5	5,0	4,1-5/obhajoba

(Zdroj: Vlastní)

KPI 7: Stáže IP na KZOS.

IP absolvují 2x ročně stáž na KZOS v rámci své služby na IP v Kladně, kde se KZOS nachází. Stáže jsou rozděleny do dvou oblastí – jedna stáž na operačním řízení a jedna na call-takingu. Během stáže zůstávají IP v pohotovosti a mohou být v případě potřeby odvoláni k zásahu.

Tento systém přispívá ke zlepšení spolupráce mezi IP a KZOS a prohlubuje jejich vzájemné pochopení.

Tabulka 11 KPI 7

Název KPI:	KPI 7: Stáže IP na KZOS.
Cíl:	Každý IP absolvuje 2x za rok stáž na KZOS.
Zodpovídá:	Hlavní IP.
Četnost vyhodnocování:	Pololetně.
Akční plán:	Hlavní IP kontroluje, zda každý IP absolvoval 1 stáž za pololetí na KZOS. Neúčast může vést ke snížení pohyblivé složky kvartálních odměn.

(Zdroj: Vlastní)

Tabulka 12 Stáže IP na KZOS

Rok	Pololetí	IP 1 - 16	Požadovaná účast	Reálná účast
2026	I.	IP 1	1	1
2026	I.	IP 2	1	1
2026	I.	IP 3	1	1
2026	I.	IP 4	1	1
2026	I.	IP 5	1	1
2026	I.	IP 6	1	1
2026	I.	IP 7	1	1
2026	I.	IP 8	1	1
2026	I.	IP 9	1	1
2026	I.	IP 10	1	1
2026	I.	IP 11	1	1
2026	I.	IP 12	1	1
2026	I.	IP 13	1	1
2026	I.	IP 14	1	1
2026	I.	IP 15	1	1
2026	I.	IP 16	1	1

(Zdroj: Vlastní)

KPI 8: Stáže dispečerů s IP.

Vedoucí směny (celkem 13 osob) absolvuje 1x ročně povinnou stáž na denní směně s IP. Řadový dispečer má možnost absolvovat jednu nepovinnou stáž s IP za rok.

Tyto stáže umožňují lepší pochopení role IP a jeho práce v terénu a současně přispívají ke zlepšení spolupráce mezi dispečery a IP. Na potřebu zlepšení komunikace s KZOS upozornili IP v dotazníkovém šetření, což vedlo k vytvoření KPI 7 a 8.

Tabulka 13 KPI 8

Název KPI:	KPI 8: Stáže dispečerů s IP.
Cíl:	Vedoucí směny absolvují 1x za rok stáž na denní směně s IP povinně. Řadový dispečer má možnost absolvovat 1x za rok na denní směně s IP nepovinně.
Zodpovídá:	Vedoucí dispečinku.
Četnost vyhodnocování:	Pololetně.
Akční plán:	Vedoucí dispečinku kontroluje, zda všichni vedoucí směny absolvovali 1 stáž za pololetí na denní směně s IP. Neúčast může vést ke snížení pohyblivé složky kvartálních odměn.

(Zdroj: Vlastní)

Tabulka 14 Stáže dispečerů s IP

Rok	Pololetí	Vedoucí směny č.	Požadovaná účast	Reálná účast
2026	I.	Vedoucí směny č. 1	1	1
2026	I.	Vedoucí směny č. 2	1	1
2026	I.	Vedoucí směny č. 3	1	1
2026	I.	Vedoucí směny č. 4	1	1
2026	I.	Vedoucí směny č. 5	1	1
2026	I.	Vedoucí směny č. 6	1	1
2026	I.	Vedoucí směny č. 7	1	1
2026	I.	Vedoucí směny č. 8	1	1
2026	I.	Vedoucí směny č. 9	1	1
2026	I.	Vedoucí směny č. 10	1	1
2026	I.	Vedoucí směny č. 11	1	1
2026	I.	Vedoucí směny č. 12	1	1
2026	I.	Vedoucí směny č. 13	1	1

(Zdroj: Vlastní)

8.3.3 Perspektiva procesy

Efektivní a standardizované interní procesy jsou klíčové pro zajištění kvality a spolehlivosti kontrolní činnosti. Tato perspektiva se zaměřuje na optimalizaci pracovních postupů, zavedení jednotné metodiky kontrol a využití moderních technologických nástrojů pro zlepšení monitoringu a reportingu.

Důraz je kladen na vytvoření efektivního harmonogramu kontrol, zajištění rovnoměrného dohledu nad zaměstnanci a implementaci mobilních aplikací pro evidenci a vyhodnocování kontrol.

KPI 9: Dodržování hierarchie pro komunikaci s KZOS během běžného výjezdu.

Komunikace mezi výjezdovými skupinami a KZOS je zásadní pro efektivitu během poskytování PNP. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že jak posádky, tak dispečink mají na tuto komunikaci odlišné názory a neexistuje jednotná metodika, která by určovala jasná pravidla.

Dispečeri spíše preferují, aby komunikaci s KZOS vedl IP, naopak členové výjezdových upřednostňují jejich přímou komunikaci s dispečinkem. Vzhledem k těmto rozdílným názorům je nutné vytvořit jasnou metodiku pro komunikaci během běžných výjezdů a mimořádných událostí (HPO).

Cílem tohoto KPI je dosáhnout 0 % konfliktů v komunikaci mezi KZOS, výjezdovými skupinami a IP. V případě, že ke konfliktu přesto dojde, bude řešen individuálně s důrazem na analýzu příčin a prevenci opakování podobných situací v budoucnu.

Tabulka 15 KPI 9

Název KPI:	KPI 9: Dodržování hierarchie pro komunikaci s KZOS během běžného výjezdu.
Cíl:	0 % konfliktních událostí mezi dispečinkem, IP a posádkami.
Zodpovídá:	Hlavní IP.
Četnost vyhodnocování:	Při evidované nežádoucí události.
Akční plán:	Hlavní IP posuzuje nežádoucí události a individuálně je řeší s účastníky, přičemž jejich evidenci zajišťuje KZOS.

(Zdroj: Vlastní)

Tabulka 16 Návrh pravidel komunikace z místa události (běžný výjezd)

Druh situace:	Komunikaci z místa události zajišťuje:
Na místě události je první IP.	IP
IP + posádka RZP/RV jsou na místě události současně.	Posádka
Na místě události je více zraněných, ale nejedná se o HPO.	IP
Na místě události je první posádka RZP/RV.	Posádka
Vedoucí výjezdové skupiny je v adaptačním procesu.	IP
V případě nehody, popř. interního konfliktu na místě události.	Posádka

(Zdroj: Vlastní)

KPI 10: Dodržování hierarchie pro komunikaci s KZOS během HPO.

Při HPO se zásadně zvyšuje náročnost koordinace zásahu. Efektivní a jasně strukturovaná komunikace z místa události s KZOS je zásadní pro kvalitní zvládnutí tohoto zásahu.

Komunikaci z místa události s KZOS zajišťuje VZS, kterým může být IP nebo člen výjezdové skupiny. IP je pro tuto pozici sice předurčen, ale dle platné legislativy o určení VZS rozhoduje KZOS v závislosti na konkrétní situaci a dostupnosti personálu. V současné době neexistuje jednotný postup, který by přesně definoval hierarchii komunikace během HPO. Různé přístupy mohou vést k nejasnostem a komplikacím v přenosu informací i konfliktům na místě události mezi IP, posádkami a KZOS, proto je nezbytné vytvořit jasná pravidla, která předejdou možným problémům během zásahu.

Tabulka 17 KPI 10

Název KPI:	KPI 10: Dodržování hierarchie pro komunikaci s KZOS při HPO.
Cíl:	0 % konfliktních událostí mezi dispečinkem, IP a posádkami.
Zodpovídá:	Hlavní IP.
Četnost vyhodnocování:	Při evidované nežádoucí události.
Akční plán:	Hlavní IP posuzuje nežádoucí události a individuálně je řeší s účastníky, přičemž jejich evidenci zajišťuje KZOS.

(Zdroj: Vlastní)

Tabulka 18 Návrh pravidel komunikace z místa události při HPO

Druh situace	VZS
Na místě události (HPO) je první IP.	IP
IP + posádka RZP/RV jsou na místě události současně.	IP
Na místě události je první posádka RZP/RV.	Posádka (v případě potíží nebo na přání posádky přebírá IP).
V případě nehody, popř. interního konfliktu na místě události.	O VZS rozhoduje KZOS.

(Zdroj: Vlastní)

KPI 11: Dodržování harmonogramu kontrol stanovišť a práce posádek v terénu.

Na základě zpětné vazby z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že kontroly stanovišť nejsou prováděny rovnoměrně – některé posádky jsou kontrolovány často, zatímco jiné téměř vůbec. Zároveň dispečink upozornil, že ne všichni IP si plní své povinnosti v požadovaném rozsahu. Tyto nedostatky vedou k nerovnoměrné kontrole kvality poskytované PNP a mohou u některých zaměstnanců vyvolávat pocit nespravedlnosti.

Cílem KPI 11 je zavést systematický a spravedlivý harmonogram kontrol stanovišť. Každý IP během své 12h směny provede dvě kontroly stanovišť a absolvuje dva výjezdy s posádkami, a to jak v podpůrné, tak kontrolní roli. Pro efektivní řízení kontrol bude vytvořena mobilní aplikace, která umožní IP evidovat provedené kontroly a plánovat rozložení kontrolní činnosti.

V případě mimořádné události nebo jiných operativních potřeb se toto pravidlo neuplatňuje.

Tabulka 19 KPI 11

Název KPI:	KPI 11: Dodržování harmonogramu kontrol stanovišť a práce posádek v terénu.
Cíl:	Každý IP během 12h směny: - Provede 2 kontroly stanovišť. - Absolvuje 2 výjezdy s posádkami. Kontroly budou evidovány a plánovány v mobilní aplikaci, čímž se zajistí rovnoměrnost a efektivita dohledu nad kvalitou péče.
Zodpovídá:	Hlavní IP.
Četnost vyhodnocování:	Denně.
Akční plán:	Vytvoření mobilní aplikace pro IP.

(Zdroj: Vlastní)

Tabulka 20 Harmonogram kontrol stanovišť

Vyhodnocení směny (denně)	IP č.	Počet požadovaných kontrol	Počet splněných kontrol	Počet požadovaných výjezdů	Počet splněných výjezdů
směna	IP č. 1	2	2	2	2
směna	IP č. 2	2	2	2	2
směna	IP č. 3	2	2	2	2
směna	IP č. 4	2	2	2	2
směna	IP č. 5	2	2	2	2
směna	IP č. 6	2	2	2	2
směna	IP č. 7	2	2	2	2
směna	IP č. 8	2	2	2	2
směna	IP č. 9	2	2	2	2
směna	IP č. 10	2	2	2	2
směna	IP č. 11	2	2	2	2
směna	IP č. 12	2	2	2	2
směna	IP č. 13	2	2	2	2
směna	IP č. 14	2	2	2	2
směna	IP č. 15	2	2	2	2
směna	IP č. 16	2	2	2	2

(Zdroj: Vlastní)

KPI 12: Dodržování harmonogramu rovnoměrné kontroly zaměstnanců.

Stejně jako u kontrol stanovišť (KPI 11) bylo zjištěno, že kontroly konkrétních zaměstnanců nejsou prováděny rovnoměrně. Někteří jsou kontrolováni často, někteří vůbec, což může vést k pocitu nespravedlnosti. Příčinou však není záměrná zaujatost IP, ale absence jednotné metodiky kontrol.

Cílem tohoto KPI je zavést spravedlivý harmonogram, který zajistí rovnoměrné hodnocení všech zaměstnanců. Harmonogram bude fungovat v mobilní aplikaci, kde budou IP evidovat provedené kontroly a bude zároveň zajištěno rovnoměrné rozložení kontrolní činnosti. Každý člen výjezdové skupiny absolvuje jednu kontrolu za kvartál, což zajistí objektivní a spravedlivé hodnocení všech pracovníků.

Tabulka 21 KPI 12

Název KPI:	KPI 12: Dodržování harmonogramu rovnoměrné kontroly.
Cíl:	Každý zaměstnanec bude kontrolován alespoň 1x kvartálně.
Zodpovídá:	Hlavní IP.
Četnost vyhodnocování:	Kvartálně.
Akční plán:	Vytvoření mobilní aplikace pro IP.

(Zdroj: Vlastní)

8.3.4 Perspektiva finance

ZZS SK je příspěvkovou organizací kraje, jejímž cílem není tvorba zisku, ale zajištění kvalitní a dostupné PNP. V souladu se svou vizí usiluje o neustálé zlepšování služeb, odborný růst zaměstnanců a modernizaci technologií, což může znamenat velkou finanční zátěž organizace.

Z výše uvedených důvodů se finanční perspektiva BSC zaměřuje na diverzifikaci finančních zdrojů a optimalizaci nákladů. Klíčovými oblastmi jsou získávání sponzorských darů od automobilek ve Středočeském kraji, jako jsou Škoda Mladá Boleslav a Toyota Kolín. Dále se tato perspektiva zaměřuje na zajištění financování pro účast IP na odborných kongresech a pořízení moderních simulačních pomůcek, které přispějí k vyšší kvalitě poskytování PNP.

Udržitelné financování těchto oblastí je nezbytné pro naplňování strategických cílů ZZS SK.

KPI 13: Modernizace vozového parku.

Cílem tohoto KPI je zajistit pravidelnou modernizaci vozového parku pro IP prostřednictvím sponzorských darů od automobilek Škoda Mladá Boleslav a Toyota Kolín.

Strategie spočívá ve vyjednání dlouhodobé spolupráce s těmito výrobci, kteří by každý rok poskytli ZZS SK osobní vozy pro potřeby IP. Recipročně by ZZS SK poskytla automobilkám propagační prostor formou PR akcí, kde by byla prezentována podpora záchranné služby a jejich vozy jako součást IZS.

Tento model spolupráce umožní ZZS SK získat osobní vozy pro IP bez nutnosti financování a zároveň posílí vztahy s klíčovými partnery v regionu.

Tabulka 22 KPI 13

Název KPI:	KPI 13: Obnova vozového parku.
Cíl:	Cílem je získat každý rok jeden vůz od Škoda Mladá Boleslav a jeden vůz od Toyota Kolín.
Zodpovídá:	Ředitel ZZS SK.
Četnost vyhodnocování:	1x ročně.
Akční plán:	Vyjednání sponzorských darů s automobilkami ve Středočeském kraji.

(Zdroj: Vlastní)

Tabulka 23 Obnova vozového parku

Rok	Vůz od Škoda ML. Boleslav	Vůz od Toyota Kolín	Cílový počet vozů = 2
2025	0	0	0
2026	1	1	2
2027	1	1	2
2028	1	1	2
2029	1	1	2
2030	1	1	2

(Zdroj: Vlastní)

KPI 14: Fond odborného rozvoje IP

V rámci dlouhodobé strategie rozvoje ZZS bude krajem zřízen Fond odborného rozvoje IP, který bude financován z přebytku hospodaření kraje z předchozích let. Ačkoliv je rozpočet Středočeského kraje na rok 2025 deficitní ve výši 1,4 mld. Kč, očekává se hospodářský růst, který by měl postupně přispět ke stabilizaci finanční situace. Tento fond bude přímo určen k financování účasti IP na odborných kongresech, čímž zajistí jejich kontinuální vzdělávání a profesní rozvoj.

Vytvoření fondu je v souladu s vizí a misí organizace, která klade důraz na neustálé zvyšování odbornosti zaměstnanců a zajištění kvalitní a efektivní PNP. Finanční podpora vzdělávání IP tímto způsobem reflektuje závazek ZZS SK ke kontinuálnímu zlepšování služeb a odbornému růstu svých pracovníků

Ačkoliv je tato aktivita finančně náročná, představuje nezbytnou investici do kvality poskytování PNP. Zároveň má i motivační rozměr, protože IP získávají prestižní odborné poznatky a vnímají účast na kongresech jako ocenění své práce.

Tvorba, správa a každoroční navyšování fondu minimálně o míru inflace budou v kompetenci ředitele ZZS SK.

Cílem je zajistit, aby každý IP jednou ročně absolvoval odborný kongres jako pasivní účastník, což jim umožní sledovat nejnovější trendy a sdílet zkušenosti s dalšími odborníky z praxe. Jednou za dva roky se IP zúčastní kongresu jako aktivní účastník, kde vystoupí s přednáškou na téma dle vlastního výběru.

Tento systém je navržen tak, aby podporoval odborný růst IP, motivoval je k aktivnímu sdílení poznatků a zároveň zvyšoval prestiž ZZS SK u odborné veřejnosti.

Tabulka 24 KPI 14

Název KPI:	KPI 14: Fond odborného rozvoje IP
Cíl:	Každý IP absolvuje 1x ročně kongres jako pasivní účastník a 1x za 2 roky aktivně. Účast je financována z Fondu odborného rozvoje IP.
Zodpovídá:	Ředitel ZZS SK
Četnost vyhodnocování:	1x ročně
Akční plán:	Tvorba mimorozpočtového fondu (Fond odborného rozvoje IP).

(Zdroj: Vlastní)

KPI 15: Získání peněz z fondu FIN/KP k pořízení pomůcky SimMan 3G Plus.

Cílem KPI 15 je využití financí z fondu FIN/KP pro pořízení pomůcky SimMan 3G Plus určené pro krizovou připravenost. SimMan 3G Plus je pokročilý tréninkový simulátor pacienta, který umožňuje realistický výcvik u kritického pacienta, včetně KPR. Simulátor nabízí širokou škálu scénářů, které lze dodatečně dokupovat formou softwaru.

Tato pomůcka bude využívána primárně IP, ale jeho využití bude možné i pro ostatní zaměstnance ZZS SK, kteří jsou školeni v rámci krizové připravenosti a řešení mimořádných událostí.

Za využití financí z fondu FIN/KP a realizaci nákupu SimMan 3G Plus bude zodpovědná krizová manažerka, která zajistí pořízení simulátoru a jeho implementaci do vzdělávacího programu krizové připravenosti.

Z tohoto fondu se bude také každoročně financovat nákup softwarového rozšíření simulátoru, což umožní rozšíření výukových možností v oblasti krizové připravenosti, urgentní medicíny a medicíny katastrof.

Tabulka 25 KPI 15

Název KPI:	KPI 15: Získání peněz z fondu FIN/KP k pořízení pomůcky SimMan 3G Plus.
Cíl:	Pořízení pomůcky a postupné rozšiřování ovládacího softwaru.
Zodpovídá:	Krizová manažerka.
Četnost vyhodnocování:	1x ročně.
Akční plán:	Zajištění a čerpání financí z fondu FIN/KP na pořízení a postupné aktualizace pomůcky.

(Zdroj: Vlastní)

Tabulka 26 Pořízení simulátoru SimMan 3G Plus a jeho údržba

Rok	Cíl pro daný rok	Cílový počet funkčních jednotek	Skutečný počet funkčních jednotek
2025	Pořízení pomůcky SimMan 3G Plus.	0	0
2026	Pořízení pomůcky SimMan 3G Plus.	1	1
2027	Udržování pomůcky SimMan 3G Plus v provozuschopném stavu.	1	1
2028	Udržování pomůcky SimMan 3G Plus v provozuschopném stavu.	1	1
2029	Udržování pomůcky SimMan 3G Plus v provozuschopném stavu.	1	1

(Zdroj: Vlastní)

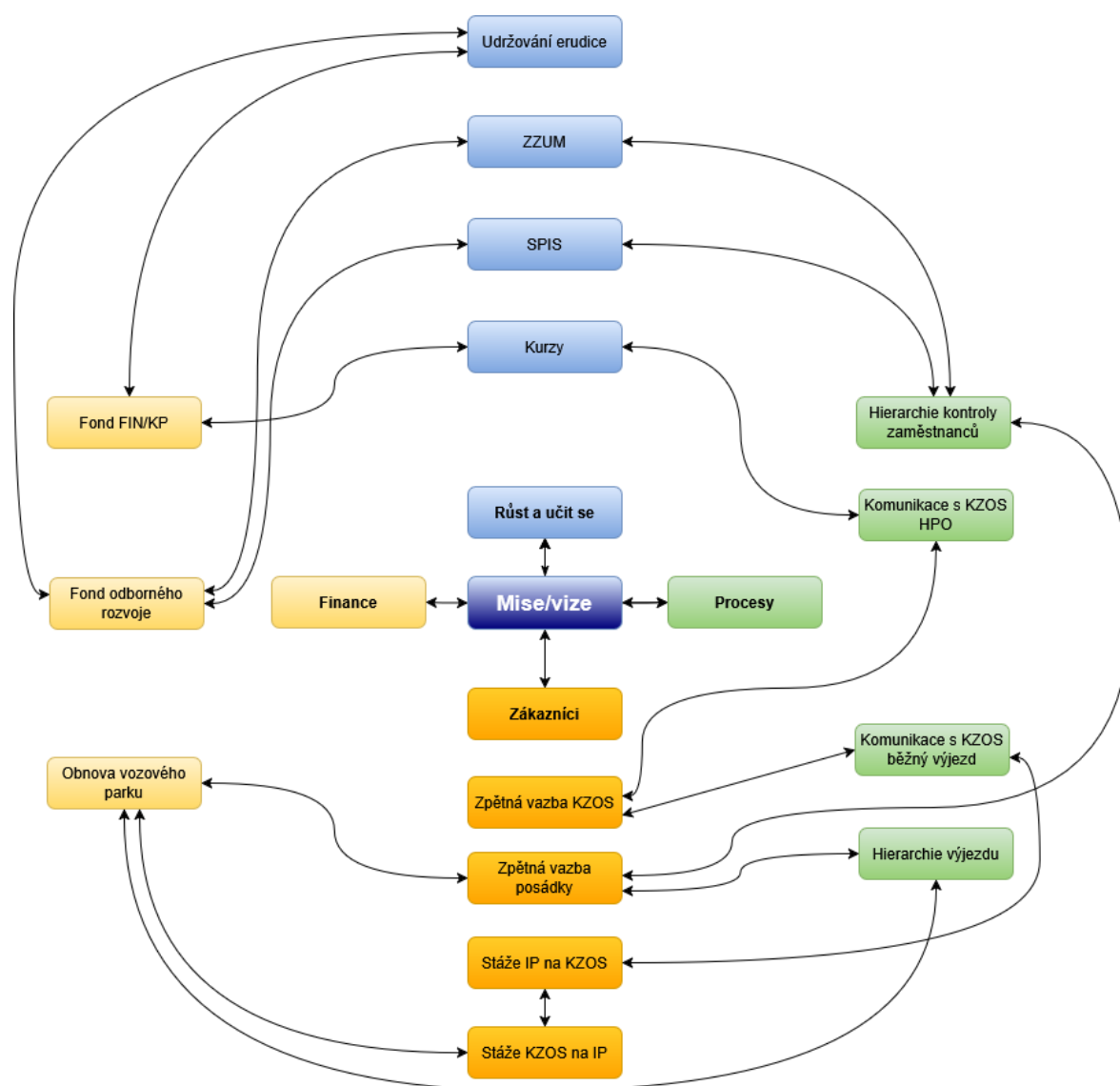
Tabulka 27 Rozšíření ovládacího softwaru pro simulátor SimMan 3G Plus

Rok	Cíl pro daný rok	Cílový počet softwarových rozšíření	Skutečně pořízených jednotek/kumulativně
2025	Rozšíření ovládacího softwaru pomůcky SimMan 3G Plus č. 1.	0	0
2026	Rozšíření ovládacího softwaru pomůcky SimMan 3G Plus č. 1.	1	1
2027	Rozšíření ovládacího softwaru pomůcky SimMan 3G Plus č. 2.	1	2
2028	Rozšíření ovládacího softwaru pomůcky SimMan 3G Plus č. 3.	1	3
2029	Rozšíření ovládacího softwaru pomůcky SimMan 3G Plus č. 4.	1	4

(Zdroj: Vlastní)

8.4 Strategická mapa

Strategická mapa slouží jako nástroj pro vizuální znázornění propojení jednotlivých oblastí řízení v rámci konceptu BSC. Zobrazuje, jak činnosti v rámci čtyř perspektiv společně přispívají k naplňování mise a vize ZZS SK. Umožňuje lépe porozumět vzájemným vazbám a souvislostem mezi jednotlivými KPI.



Obrázek 41 Strategická mapa

(Zdroj: Vlastní)

8.5 Implementace BSC do provozu ZZS SK

Implementace BSC umožní systematické sledování KPI, které byly definovány v souladu s cíli organizace. Aby byl systém úspěšně nasazen, je nezbytné zajistit odpovídající metodiku.

8.5.1 Určení zainteresovaných osob (červenec – srpen 2025)

Za celý projekt je zodpovědný hlavní IP. Za jednotlivé KPI budou odpovědné různé osoby, jejich konkrétní pozice je definována v Tabulce 28. Tyto osoby budou zodpovědné za sběr a vyhodnocení dat, jejich pravidelný reporting dle plánu a návrh opatření ke zlepšení. Pravidelně budou reportovat hlavnímu IP, který zajistí, aby odpovědné osoby měly k dispozici všechny potřebné informace a nástroje k efektivní správě KPI.

8.5.2 Informování zaměstnanců (září – říjen 2025)

Všichni zaměstnanci ZZS SK budou informováni prostřednictvím e-mailu, který jim poskytne základní přehled o projektu BSC, jeho cílech a očekávaných přínosech.

IP budou o implementaci oficiálně informováni na schůzce s hlavním IP. Na této schůzce jim budou detailně představeny konkrétní změny, nové KPI a způsob, jakým bude ovlivněna jejich činnost.

Všichni zaměstnanci budou mít možnost položit otázky nebo sdělit případné obavy, aby se zajistila hladká implementace.

8.5.3 Pilotní zavedení do provozu (listopad – prosinec 2025)

Pilotní zavedení BSC bude probíhat od 1. listopadu do 31. prosince 2025 a během testovací fáze budou KPI aplikovány v reálném provozu a bude probíhat první sběr dat. V případě potřeby budou provedeny úpravy metodiky měření KPI, aby co nejlépe odpovídaly reálným podmínkám. Všichni zaměstnanci budou mít možnosti poskytovat zpětnou vazbu, která bude sloužit k optimalizaci procesu.

8.5.4 Plné nasazení BSC do provozu (od ledna 2026)

Po vyhodnocení výsledků pilotního zavedení bude BSC plně implementován do řízení kontrolní složky. Od tohoto okamžiku se BSC stane standartním nástrojem hodnocení výkonnosti a bude využíván v každodenní praxi.

V rámci plného provozu bude pro každé KPI zaveden samostatný sdílený dokument určený pro reporting hlavnímu IP od osob zodpovědných za konkrétní KPI. Všechny zainteresované osoby budou mít k těmto dokumentům přístup, což jim umožní operativně reagovat na aktuální výsledky a navrhopvat vhodná opatření ke zlepšení.

Tabulka 28 Implementace BSC do provozu ZZS SK

Perpektiva BSC	Název KPI	Zodpovědná osoba za KPI	Zodpovědná osoba za BSC	Zdroj financování KPI	Začátek implementace KPI	Datum vyhodnocení plnění cílů
Růst a učit se	KPI 1	Vedoucí vzdělávání	Hlavní IP	Rozpočet ZZS	01.01.2026	31.12.2026
Růst a učit se	KPI 2	Hlavní IP	Hlavní IP	Rozpočet ZZS	01.01.2026	31.12.2026
Růst a učit se	KPI 3	Hlavní IP	Hlavní IP	Rozpočet ZZS	01.01.2026	31.12.2026
Růst a učit se	KPI 4	Staniční sestra	Hlavní IP	Hodinový fond pracovní doby	01.01.2026	31.03.2026
Zákazníci	KPI 5	Hlavní IP	Hlavní IP	-	01.01.2026	30.06.2026
Zákazníci	KPI 6	Hlavní IP	Hlavní IP	-	01.01.2026	30.06.2026
Zákazníci	KPI 7	Hlavní IP	Hlavní IP	Hodinový fond pracovní doby	01.01.2026	30.06.2026
Zákazníci	KPI 8	Vedoucí dispečinku	Hlavní IP	Hodinový fond pracovní doby	01.01.2026	30.06.2026
Procesy	KPI 9	Hlavní IP	Hlavní IP	-	01.01.2026	Při vzniku nežádoucí události
Procesy	KPI 10	Hlavní IP	Hlavní IP	-	01.01.2026	Při vzniku nežádoucí události
Procesy	KPI 11	Hlavní IP	Hlavní IP	-	01.01.2026	Denně
Procesy	KPI 12	Hlavní IP	Hlavní IP	-	01.01.2026	31.03.2026
Finance	KPI 13	Ředitel ZZS SK	Hlavní IP	Sponzoři/klíčové partneři	01.01.2026	31.12.2026
Finance	KPI 14	Ředitel ZZS SK	Hlavní IP	Fond odborného rozvoje IP	01.01.2026	31.12.2026
Finance	KPI 15	Krizová manažerka	Hlavní IP	Fond FIN/KP	01.01.2026	31.12.2026

(Zdroj: Vlastní)

ZÁVĚR

Tato diplomová práce se zabývala zavedením metody BSC v rámci kontrolní složky na ZZS SK. Hlavním cílem bylo navrhnout a implementovat systém měření výkonnosti IP prostřednictvím konceptu BSC, který umožní systematické řízení této složky a propojení strategických cílů organizace s konkrétními výkonnostními ukazateli. Práce byla rozdělena do tří hlavních částí – teoretické, analytické a projektové.

V teoretické části byl nejprve představen koncept ZZS, její organizační struktura a legislativní rámec upravující její činnost. Následně byla popsána role IP, jeho kompetence a odlišnosti mezi některými kraji v ČR i obdobu této pozice v zahraničí. Významná část této kapitoly byla věnována metodě BSC a jejím principům.

V analytické části, která byla jedním z dílčích cílů, byla provedena podrobná analýza současného fungování IP na ZZS SK. Prostřednictvím dotazníkového šetření mezi zaměstnanci bylo zjištěno, že dosavadní způsob hodnocení výkonu IP není dostatečně systematický a jen částečně odpovídá strategickým potřebám organizace. Výsledky ukázaly, že zavedení BSC může výrazně přispět k efektivnějšímu řízení kontrolní složky, a to zejména prostřednictvím jasně definovaných výkonnostních ukazatelů.

Na základě analýzy byl navržen konkrétní model implementace BSC pro IP na ZZS SK. Bylo definováno celkem 15 KPI, které byly rozděleny do čtyř perspektiv. Finanční perspektiva zahrnuje zajištění finanční stability, obnovu vozového parku a modernizaci materiálového vybavení. Důležitým prvkem je pořízení simulačního modelu SimMan 3G Plus, což je moderní výcviková pomůcka, která bude financována z existujícího fondu FIN/KP, který je předurčen pro financování krizové připravenosti. Dále bylo v rámci této perspektivy navrženo vytvoření nového fondu pro odborný rozvoj IP, který by zajišťoval aktivní i pasivní účast IP na odborných kongresech. Zákaznická perspektiva cílí na zvýšení spokojenosti mezi jednotlivými složkami ZZS a zlepšení vnitřní spolupráce mezi IP, dispečery a výjezdovými skupinami. Procesní perspektiva zahrnuje optimalizaci pracovních procesů a kontrolní činnosti IP, což povede k přesnějšímu vyhodnocování kvality poskytované PNP a efektivnějšímu řízení kontrolní složky. Perspektiva růst a učit se je zaměřena na odborný a profesní růst IP.

Celkově lze konstatovat, že zavedení BSC v rámci kontrolní složky na ZZS SK představuje efektivní nástroj pro strategické řízení IP. Tento systém umožní transparentní měření výkonnosti, efektivnější řízení kontrolní složky, zlepšení krizové připravenosti

a posílení kompetentnosti IP. V budoucnu by bylo vhodné zaměřit se na dlouhodobé vyhodnocování dopadů implementace BSC na výkonnost kontrolní složky a případné rozšíření na další složky v rámci ZZS SK.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ADAMS, Peter, 2015. *Understanding Key Performance Indicators*. Elanora: Smashwords, 29 s. ISBN 978-13-115934-7-4.

BLOKDYK, Gerardus, 2022. *Balanced Scorecard*. Brendale: 5STARCook, 313 s. ISBN 978-06-553021-0-0.

BRIŠ, Petr a OPLETALOVÁ, Michaela, 2019. *Řízení procesů ve zdravotnictví*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Strategický projekt UTB ve Zlíně, 151 s. reg. č. CZ.02.2.69/0.0/0.0/16_015/0002204.

BYDŽOVSKÝ, Jan, 2017. *Základy akutní medicíny*. Druhé, aktualizované a rozšířené vydání. Příbram: Ústav sv. Jana Nepomuka Neumanna Vysoké školy zdravotnictva a sociální práce sv. Alžbety, 164 s. ISBN 978-80-906146-5-9.

DOLEŽAL, Jan, 2023. *Projektový management*. 2. vydání. Praha: Grada, 784 s. ISBN 978-80-271-3619-3.

FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; ŠPAČEK, Miroslav a SOUČEK, Ivan, 2017. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada, 320 s. ISBN 978-80-271-0434-5.

FRANĚK, Ondřej, 2023. *Manuál operátora zdravotnického operačního střediska*. 13. vydání. Praha: Ondřej Franěk, 260 s. ISBN 978-80-908057-3-6.

KAPLAN, Robert a NORTON, David, 2024. *Balanced Scorecard-Strategien erfolgreich umsetzen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 309 s. ISBN 978-3-7910-6169-6.

KNÁPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra; REMEŠ, Daniel a ŠTEKER, Karel, 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Třetí, kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada, 232 s. ISBN 978-80-271-0563-2.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana; JELÍNKOVÁ, Martina; PECINOVÁ, Zuzana; VLČKOVÁ, Vladimíra; PATÁK, Michal et al., 2017, *Nástroje na posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. Praha: Grada, 320 s. 978-80-271-0419-2.

LOTT, Carsten; KHALIFA, Gamal; BALLANCE John; DOMANOVITS, Hans; LOCKEY, Andrew et al., 2015. *Advanced Life Support*. Niel: European Resuscitation Council, 308 s. ISBN 978-90-7915-783-9.

POLLAK, Andrew; BUTLER, Frank; GIEBNER, Stephen; AMRAHAM, Heidy; ARSHAD, Faizan et al., 2018. *Prehospital Trauma Life Support*. Ninth edition. Burlington: Jones & Bartlett Learning, 762 s. ISBN 978-1-284-17147-1.

POPESKO, Boris, 2018. *Řízení nákladů ve zdravotnictví*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Strategický projekt UTB ve Zlíně, 146 s. reg. č. CZ.02.2.69/0.0/0.0/16_015/0002204.

STRAŇÁK, Zbyněk, 2015. *Resuscitace a post-resuscitační péče o novorozence pro lékaře i nelékařské profese*. Praha: Institut postgraduálního vzdělávání ve zdravotnictví, 82 s. ISBN 978-80-87023-36-5.

ŠEBLOVÁ, Jana; KNOR, Jiří; ŠKULEC, Roman; VAŇATKA, Roman; KOBR, Jiří et al., 2018. *Urgentní medicína v klinické praxi lékaře*. Druhé, doplněné a aktualizované vydání. Praha: Grada, 479 s. ISBN 978-80-271-2145-8.

ŠÍN, Robin; FRANĚK, Ondřej; HALAŠKA, Jiří; HOLEC, Tomáš; HON, Zdeněk et al., 2017. *Medicína katastrof*. Praha: Galén, 351 s. ISBN 978-80-7492-342-5.

ŠÍN, Robin; ŠŤOURAČ, Petr; ASTAPENKO, David; BARVÍK, Daniel; BENEŠ, Jan et al., 2024. *Urgentní medicína*. Praha: Galén, 645 s. ISBN 978-80-7492-706-5.

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

VOCHOZKA, Marek, 2021. *Finance podniku: komplexní pojetí*. Praha: Grada, 312 s. ISBN 978-80-271-3267-6.

VOCHOZKA, Marek, 2020. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Druhé aktualizované vydání. Praha: Grada, 480 s. ISBN 978-80-271-1890-8.

VOORDE, Patrick; BIARENT, Dominique; SKELLETT, Sophie; DJAKOW, Jana; RAAD, Timo et al., 2021. *Europaeen Paediatric Advanced Life Support*. Niel: European Resuscitation Council, 160 s. ISBN: 978-94-925-4375-2.

ZDRAVOTNICKÁ ZÁCHRANNÁ SLUŽBA STŘEDOČESKÉHO KRAJE, 2023. *Činnost inspektora provozu ZZS SK: metodický pokyn*. Kladno: Zdravotnická záchranná služba Středočeského kraje, 12 s. Archiv. zn.: MP_RED_SUP_VS_ZOS_VO_UPT_VVS_INSPEKTOR_001_06/23.

INTERNETOVÉ ZDROJE

AKUTNE.cz, 2023. *Reportáž z XIV. konference AKUTNE.cz – NLZP sekce* [online]. Dostupné z: <https://www.akutne.cz/news-detail/cs/1274-reportaz-z-xiv-konference-akutne-cz-nlzp-sekce/> [cit. 2024-12-15].

ASOCIACE SAMARITÁNŮ ČR, 2021. *Inspektor provozu* [online]. Dostupné z: <https://ascr.cz/web2/?p=5039> [cit. 2024-11-25].

ASOCIACE ZDRAVOTNICKÝCH ZÁCHRANNÝCH SLUŽEB ČR. *Statistika výjezdové činnosti ZZS ČR* [online]. Dostupné z: <https://www.azzs.cz/dokumenty/zdravotnicke-zachranne-sluzby-v-cr-v-cislech/statistika-vyjezdove-cinnosti-zzs-cr> [cit. 2025-03-03].

ASOCIACE ZDRAVOTNICKÝCH ZÁCHRANNÝCH SLUŽEB ČR. *SPIS – Systém psychosociálně intervenční služby* [online]. Dostupné z: <https://www.azzs.cz/spis> [cit. 2024-11-19].

CNEOS. *Newborn Life Support (NLS) Provider* [online]. Dostupné z: <https://cneos.cz/akce/newborn-life-support-nls-provider/> [cit. 2024-11-10].

ČESKO, 2011. Vyhláška č. 55/2011c Sb., o činnostech zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků [online]. *Sbírka zákonů České republiky, 2011*, částka 20. ISSN 1211-1244. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-55> [cit. 2024-10-21].

ČESKO, 2012. Vyhláška č. 240/2012 Sb., o podrobnostech výkonu činnosti zdravotnické záchranné služby [online]. *Sbírka zákonů České republiky*, částka 89. ISSN 1211-1244. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-240> [cit. 2024-10-11].

ČESKO, 2000. Zákon č. 239/2000b Sb., o integrovaném záchranném systému a o změně některých zákonů [online]. *Sbírka zákonů České republiky*, částka 73. ISSN 1211-1244. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-239> [cit. 2024-10-20].

ČESKO, 2000. Zákon č. 240/2000a Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon) [online]. *Sbírka zákonů České republiky, 2000*, částka 73. ISSN 1211-1244. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-240> [cit. 2024-11-10].

ČESKO, 2011. Zákon č. 372/2011b Sb., o zdravotnické záchranné službě [online]. *Sbírka zákonů České republiky*, částka 125. ISSN 1211-1244. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-372> [cit. 2025-03-26].

ČESKO, 2011. Zákon č. 374/2011a Sb., o zdravotnické záchranné službě [online]. *Sbírka zákonů České republiky*, částka 131. ISSN 1211-1244 Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-374> [cit. 2024-10-30].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2024. *Charakteristiky zdravotnictví – 2024* [online PDF]. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/docs/107508/d97ec45b-1168-5a54-dda2-8f31f5146167/33011024charcz.pdf?version=1.1> [cit. 2025-01-26].

FIND A JOB UK. *EMS Operations Job Listing* [online]. Dostupné z: <https://findajob.dwp.gov.uk/details/15227988> [cit. 2024-10-02].

KOMORA ZÁCHRANÁŘŮ ZDRAVOTNICKÝCH ZÁCHRANNÝCH SLUŽEB ČR, 2023. *Novela vyhlášky o činnostech NLZP přináší vyšší kompetence pro záchránáře se specializací v oboru urgentní medicína* [online]. Dostupné z: <https://komorazachranaru.cz/aktualita/novela-vyhlasky-o-cinnostech-nlzp-prinasi-vyssi-kompetence-pro-zachranare-se-specializaci-v-oboru-urgentni-medicina> [cit. 2024-10-15].

LIFE SUPPORT. *Certifikovaný kurz rozšířené resuscitace* [online]. Dostupné z: <https://lifesupport.cz/certifikovany-kurz-rozsirene-resuscitace> [cit. 2024-11-13].

MH CONSULTING. *Advanced Stroke Life Support (ASLS) Trainings CZ VI* [online]. Dostupné z: <https://mhconsulting.cz/kongres/271-advanced-stroke-life-support-asls-trainings-cz-vi-29-dubna-nebo-30-dubna-2024/obecne-informace> [cit. 2024-10-04].

MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ ČESKÉ REPUBLIKY, 2022. *Vyhláška č. 158/2022* [online PDF]. 2022 Dostupné z: https://mzd.gov.cz/wp-content/uploads/2022/07/158_2022-.pdf [cit. 2024-10-07].

MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *Traumatologické plány – Zdravotnická záchranná služba* [online]. Dostupné z: <https://mzd.gov.cz/traumatologicke-plany-zdravotnicka-zachranna-sluzba/> [cit. 2024-11-08].

MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ ČESKÉ REPUBLIKY, 2023. *Zdravotnický záchránář – Urgentní medicína (Věstník MZ č. 17/2023)* [online PDF]. *Věstník Ministerstva zdravotnictví ČR*. ISSN 1211-8467 Dostupné z: https://mzd.gov.cz/wp-content/uploads/2016/01/Zdravotnicky-zachranar-%e2%80%93-Urgentni-medicina-vestnik-MZ-c.17_2023.pdf [cit. 2024-10-12].

NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ. *Řidič vozidla zdravotnické záchranné služby* [online]. Dostupné z: <https://nsp.cz/jednotka-prace/ridic-vozidla-zdravotnick-53da> [cit. 2024-11-16].

NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ. *Zdravotnický záchranář* [online]. Dostupné z: <https://nsp.cz/jednotka-prace/zdravotnicky-zachranar-bac5> [cit. 2024-11-16].

NCONZO. *Peer program – Péče a podpora zdravotnickým pracovníkům* [online]. Dostupné z: <https://www.nconzo.cz/de/peer-program-pece-a-podpory-zdravotnickym-pracovnikum-strategie-zvladani-psychicky-narocnych-profesnich-situaci-840-382025> [cit. 2024-11-20].

NCONZO. *První psychická pomoc ve zdravotnictví* [online]. Dostupné z: <https://www.nconzo.cz/en/prvni-psychicka-pomoc-ve-zdravotnictvi-intervencni-pece-poskytovana-sekunderne-zasazenym-870-10022019> [cit. 2024-11-20].

NONSTOPMEDIC. *Úvodní stránka* [online]. Dostupné z: <https://www.nonstopmedic.cz/> [cit. 2025-01-18].

ORANGEBURG COUNTY, 2019. *EMS Operations Manager* [online]. Dostupné z: <https://www.orangeburgcounty.org/DocumentCenter/View/1571/EMS-Operations-Manager-Edit-HR-finalize-11-5-19?bidId=> [cit. 2024-10-07].

SPIS. *Úvodní slovo* [online]. Dostupné z: <https://spis.cz/> [cit. 2024-11-19].

STÁTNÍ POKLADNA. *Rozpočtové údaje – účetní jednotka 75030926* [online]. Dostupné z: <https://monitor.statnipokladna.gov.cz/ucetni-jednotka/75030926/prehled?rad=t&obdobi=2409> [cit. 2025-03-03].

STŘEDOČESKÝ KRAJ. *Informace o kraji* [online]. Dostupné z: <https://stredoceskykraj.cz/web/urad/informace-o-kraji> [cit. 2025-02-07].

ŠKODA AUTO. *Základní údaje* [online]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/o-spolecnosti/zakladni-udaje> [cit. 2025-02-07].

TOYOTA ČR. *Výrobní systém Toyota* [online]. Dostupné z: <https://www.toyotacz.com/o-nas/toyota-svet/vyrobní-system-toyota/> [cit. 2025-02-07].

URGMED.cz, 2018. *Hlášení nehody* [online]. Dostupné z: https://urgmed.cz/wp-content/uploads/2019/03/2018_hn.pdf [cit. 2024-10-19].

ZDRAVOTNICKÁ ZÁCHRANNÁ SLUŽBA HLAVNÍHO MĚSTA PRAHY. *Vozidlo inspektora* [online]. Dostupné z: <https://www.zzshmp.cz/vozovy-park/vuz-inspektora/> [cit. 2024-11-05].

ZDRAVOTNICKÁ ZÁCHRANNÁ SLUŽBA JIHOMORAVSKÉHO KRAJE, 2024. *Inspektor provozu* [online]. Dostupné z: <https://www.zzsjsmk.cz/inspektor-provozu> [cit. 2024-10-15].

ZDRAVOTNICKÁ ZÁCHRANNÁ SLUŽBA KRÁLOVÉHRADECKÉHO KRAJE. *Úsek kontroly kvality PNP a inspektor provozu* [online]. Dostupné z: <https://www.zzskhk.cz/usek-kontroly-kvality-pnp-a-inspektor-provozu/> [cit. 2024-10-16].

ZDRAVOTNICKÁ ZÁCHRANNÁ SLUŽBA STŘEDOČESKÉHO KRAJE, 2024. *O nás* [online]. Dostupné z: <https://www.zachranka.cz/o-nas/> [cit. 2025-01-14].

ZDRAVOTNICKÁ ZÁCHRANNÁ SLUŽBA STŘEDOČESKÉHO KRAJE, 2024. *Zdravotnické operační středisko* [online]. Dostupné z: <https://www.zachranka.cz/zdravotnicke-operacni-stredisko/> [cit. 2025-01-16].

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Struktura ZZS	20
Obrázek 2 Řešení situace HPO	23
Obrázek 3 Perspektivy pro sledování výkonnosti firmy	36
Obrázek 4 Kartogram stanovišť v okresech Středočeského kraje	42
Obrázek 5 Kartogram stanovišť IP ve Středočeském kraji	47
Obrázek 6 Nejvyšší dosažené vzdělání	52
Obrázek 7 Specializační vzdělávání v UM	53
Obrázek 8 Délka praxe na ZZS	53
Obrázek 9 SPIS	54
Obrázek 10 Pozice, které respondenti nejčastěji vykonávají mimo IP	54
Obrázek 11 Typ řidičského oprávnění	55
Obrázek 12 Absolvované kurzy	55
Obrázek 13 Splnění očekávání IP	58
Obrázek 14 Přínos IP pro provoz/péči o pacienty	59
Obrázek 15 Hodnocení spolupráce s KZOS	60
Obrázek 16 Hodnocení spolupráce s posádkami	61
Obrázek 17 Setrvání v pozici IP	61
Obrázek 18 Názory, návrhy, zkušenosti IP	62
Obrázek 19 Vnímání pozice IP posádkami	63
Obrázek 20 Hodnocení spolupráce s IP posádkami	64
Obrázek 21 Vnímání IP jako stresor při spolupráci	65
Obrázek 22 Preference při komunikaci s KZOS - posádky	65
Obrázek 23 Komunikaci zajišťuje IP - důvody	66
Obrázek 24 Komunikaci zajišťuje RZP/RV - důvody	67
Obrázek 25 Vnímání kontrolní činnosti IP posádkami	67
Obrázek 26 Názory, návrhy, zkušenosti - posádky	68
Obrázek 27 Benefit IP pro operační řízení	69
Obrázek 28 Subjektivní vnímání pozice IP dispečery	70
Obrázek 29 Hodnocení dosavadní spolupráce s IP	70
Obrázek 30 Preference při komunikaci s KZOS - dispečink	71
Obrázek 31 Komunikaci zajišťuje IP - důvody	72
Obrázek 32 Komunikaci zajišťuje RZP/RV - důvody	72
Obrázek 33 Zohlednění při aktivaci IP předchozí zkušenost	73
Obrázek 34 Důvody, proč KZOS zohledňuje při aktivaci IP předchozí zkušenost	73

Obrázek 35	Názory, návrhy, zkušenosti - dispečerů	74
Obrázek 36	Úspěšné absolvování certifikovaných kurzů	79
Obrázek 37	Intervent	80
Obrázek 38	Peer	80
Obrázek 39	Kvalifikace ZZUM	81
Obrázek 40	Erudice IP	82
Obrázek 41	Strategická mapa	95

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Typy posádek ve Středočeském kraji	43
Tabulka 2 Náklady na činnost IP	51
Tabulka 3 KPI 1	78
Tabulka 4 KPI 2	79
Tabulka 5 KPI 3	80
Tabulka 6 KPI 4	81
Tabulka 7 KPI 5	83
Tabulka 8 Interní zpětná vazba dispečink	83
Tabulka 9 KPI 6	84
Tabulka 10 Interní zpětná vazba – výjezdové skupiny	84
Tabulka 11 KPI 7	85
Tabulka 12 Stáže IP na KZOS	85
Tabulka 13 KPI 8	86
Tabulka 14 Stáže dispečerů s IP	86
Tabulka 15 KPI 9	87
Tabulka 16 Návrh pravidel komunikace z místa události (běžný výjezd)	88
Tabulka 17 KPI 10	88
Tabulka 18 Návrh pravidel komunikace z místa události při HPO	89
Tabulka 19 KPI 11	89
Tabulka 20 Harmonogram kontrol stanovišť	90
Tabulka 21 KPI 12	90
Tabulka 22 KPI 13	91
Tabulka 23 Obnova vozového parku	92
Tabulka 24 KPI 14	93
Tabulka 25 KPI 15	93
Tabulka 26 Pořízení simulátoru SimMan 3G Plus a jeho údržba	94
Tabulka 27 Rozšíření ovládacího softwaru pro simulátor SimMan 3G Plus	94
Tabulka 28 Implementace BSC do provozu ZZS SK	97

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ALS	Advanced Life Support
ASČR	Asociace samaritánů České republiky
atd.	a tak dále
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
BSC	Balanced Scorecard
CMP	Cévní mozková příhoda
ČR	Česká republika
DN	Dopravní nehoda
ECMO	Extracorporeal Membrane Oxygenation
EMS	Emergency Medical Service
EPALS	European Paediatric Advanced Life Support
ERC	European Resuscitation Council
EU	Evropská unie
FIN/KP	Financování krizové připravenosti
HMP	Hlavní město Praha
HZS	Hasičský záchranný sbor
IZS	Integrovaný záchranný systém
KHK	Královéhradecký kraj
KPI	Key Performance Indicator
KPR	Kardiopulmonální resuscitace
KRI	Key Result Indicator
KZOS	Krajské zdravotnické operační středisko
LVS	Letecká výjezdová skupina
LZS	Letecká záchranná služba
MK	Medicína katastrof

MU	Mimořádná událost
NHS	National Health Service
OOPP	Osobní ochranné pracovní prostředky
PČR	Policie České republiky
PEACE	Palliative and Emergency Care Essentials
PHTLS	Prehospital Trauma Life Support
PR	Public Relations
NLS	Newborn Life Support
MZ	Ministerstvo zdravotnictví
PI	Performance Indicator
PNP	Přednemocniční neodkladná péče
RI	Result Indicator
RLP	Rychlá lékařská pomoc
RV	Rendez-vous, setkávací systém
RZP	Rychlá zdravotnická pomoc
Sb.	Sbírky
SMS	Short Message Service
SPIS	Systém psychosociální intervenční služby
tzv.	takzvaně
UP	Urgentní příjem
USA	Unites States of America
VL	Vedoucí lékař
VO	Vedoucí odsunu
VZS	Vedoucí zdravotnické složky
ZZS	Zdravotnická záchranná služba

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Algoritmus ABCDE

Příloha P II: Žádost o provedení výzkumného šetření na ZZS SK

Příloha P III: Hodnocení odbornosti IP

Příloha P IV: Dotazník pro IP

Příloha P V: Dotazník pro posádky

Příloha P VI: Dotazník pro dispečery

PŘÍLOHA P I: ALGORITMUS ABCDE

	VYŠETŘENÍ	INTERVENCE	CÍL
A 	• zvukové fenomény • poloha hlavy • cizí tělesa • tekutina, sekret • otok	• zprůchodnění • odsátí • zajištění • O₂	Průchodné dýchací cesty
B 	• pohled - poslech • pohmat - poklep • dechová frekvence a úsilí • symetrie hrudníku • podkožní emfyzém • pozice trachey • náplň krčních žil • cyanóza SpO₂ - ETCO₂ - USG - RTG - CT	• O₂ podle SpO₂ • terapie pneumotoraxu • inhalační terapie • ventilace	Dostatečná oxygenace a ventilace
C 	• tepová frekvence • krevní tlak • kapilární návrat • krvácení • barva kůže • diuréza • odběry krve EKG - USG - CT - RTG	• i.v. / i.o. vstup • kontrola krvácení • tekutiny • léky • transfuzní přípravky	Stabilizace krevního oběhu
D 	• AVPU / GCS • reaktivita a symetrie zornic • základní neurologické vyšetření • hladina glykémie • toxikologické vyšetření	• glukóza • antidota	Zhodnocení neurologického stavu
E 	• vyšetření od hlavy k patě • teplota • poranění • otoky • jizvy • známky užívání drog • kožní změny • známky infekce • odběr anamnézy	• terapie zjištěné příčiny • termomanagement • ošetření traumat • zavedení NGS, PMK	Odhalení dalších příznaků a termomanagement

© ČLS JEP - SUMMK, Sekce nelékařských zdravotnických pracovníků

(Zdroj: Šín et al., 2024, s. 73)

PŘÍLOHA P II: ŽÁDOST O PROVEDENÍ VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ NA ZZS SK 1/3



ZDRAVOTNICKÁ
ZÁCHRANNÁ SLUŽBA
STŘEDOČESKÉHO KRAJE,
příspěvková organizace

ŽÁDOST O PROVEDENÍ VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ NA ZZS SK

Jméno a příjmení žadatele, tituly: Bc. Iveta Křížková

Předpokládaný termín odevzdání práce: duben 2025

Telefon: +420 776 459 356

Email: iveta.sukana@seznam.cz

Datum: 2.10.2024

Podpis:

Škola/fakulta: Fakulta managementu a ekonomiky, UTB ve Zlíně

Adresa školy/fakulty: Mostní 5139, Zlín, 760 01

Název oboru: Management ve zdravotnictví

Ročníkový vedoucí: prof. Ing. Boris Popesko, PhD.

Telefon: +420 576 032 504

Email: popesko@utb.cz

Téma závěrečné práce: Zavedení BSC v rámci kontrolní složky na ZZS Středočeského kraje

Vedoucí závěrečné práce: Ing. Zuzana Crhová, PhD.

Cíl závěrečné práce: Analýza současného působení Inspektora provozu na ZZS SK a implementace metody Balanced Scorecard

Účel žádosti:

- ☒ sběr dat/zjišťování informací pro zpracování diplomové/bakalářské práce
- ☐ sběr dat/zjišťování informací pro zpracování seminární/odborné práce
- ☐ sběr dat/zjišťování informací pro jiný účel: (uved'te):

Metoda výzkumu

☐ kvalitativní

☒ kvantitativní

☒ Dotazníková akce

PŘÍLOHA P II: ŽÁDOST O PROVEDENÍ VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ NA ZZS SK 2/3



ZDRAVOTNICKÁ
ZÁCHRANNÁ SLUŽBA
STŘEDOČESKÉHO KRAJE,
příspěvková organizace

☐ pro pacienty ZZS SK

☒ pro zaměstnance ZZS SK

Počet respondentů, kteří budou vyplňovat dotazník:

K vyplněné žádosti je nutno doložit vzor vašeho dotazníku!

☐ **Nahlížení do zdravotnické dokumentace**

Předpokládaný počet kusů zdravotnické dokumentace, do které bude žadatel nahlížet:

Přesná specifikace, co bude žadatel vyhledávat ve zdravotnické dokumentaci:

☐ **Případová studie**

kazuistika – počet:

☐ **Pozorování nebo rozhovor**

☐ vedení rozhovoru s pacientem počet pacientů:

☐ vedení rozhovoru se zaměstnancem ZZS SK počet zaměstnanců:

povolání:

K vyplněné žádosti je nutno doložit vzor rozhovoru (orientační okruh otázek).

☒ **Analýza dat**

Přesná specifikace co bude žadatel zjišťovat: ekonomické ukazatele týkající se provozu IP

Budete ZZS SK uvádět jako „zdroj dat“ ve své práci?

☒ ANO

☐ NE

Zahájení výzkumného šetření: říjen 2024

Ukončení výzkumného šetření: leden 2025

Kde budou výsledky práce prezentovány: v rámci DP

Vyjádření k žádosti

Zdravotnická záchranná služba

IČ 75030926
Fax 312 256 610

Tel. 312 256 601 Středočeského kraje, p.o.

Středočeského kraje, p.o.
Vančurova 1544, 272 01 Kladno

2

Fax 312 256 610
e-mail: podatelna@zachranka.cz

PŘÍLOHA P II: ŽÁDOST O PROVEDENÍ VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ NA ZZS SK 3/3



ZDRAVOTNICKÁ
ZÁCHRANNÁ SLUŽBA
STŘEDOČESKÉHO KRAJE,
příspěvková organizace

☒ souhlasím

☐ nesouhlasím

Datum: 2.10.2024

Podpis **Mgr. Alice Menšíkov**
á

Digitálně
podepsal Mgr.
Alice Menšíková
Datum:
2024.11.19
09:13:25 +01'00'

V Kladně dne: 2.10.2024

Vaše žádost podléhá schvalovacímu řízení. O jeho průběhu budete informován/a vedoucím VVS na uvedený kontaktní email.

Poučení:

Žadatel bere na vědomí, že získaná data mohou být použita pouze pro účel uvedený v této žádosti. Další nakládání s daty bez souhlasu ZZS SK pro jiný účel je považováno za neoprávněné.

Při

Žadatel souhlasí se zpracováním jeho osobních údajů dle zásad GDPR pro účely evidence této žádosti.

Zavazuje se zachovat mlčenlivost o skutečnostech, o nichž se dozví v souvislosti s prováděným výzkumem a sběrem dat/informací/dat.

V případě, že žadatel uvádí ZZS SK jako „zdroj informací“, je jeho povinností předložit zpracované výsledky ke schválení vedoucímu VVS.

Prezentace výsledků s uvedením jména ZZS SK je možná pouze s jejím souhlasem.

PŘÍLOHA P III: HODNOCENÍ ODBORNOSTI IP 1/2

Vážení kolegové,

rád bych Vás požádal o vyplnění krátkého dotazníku týkajícího se Vaší odbornosti. Získaná data budou použita pro interní potřebu a anonymně předána kolegyni Ivetě Křížkové, která je využije ve své diplomové práci.

Předem děkuji za Vaši spolupráci.

1.) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- ☐ DiS. (Vyšší odborná škola)
- ☐ Bc. (Vysokoškolské)
- ☐ Mgr. / Ing. (Vysokoškolské)

2.) Máte vystudované či studujete specializační vzdělávání v UM (ZZUM)?

- ☐ ANO
- ☐ ANO, studuji
- ☐ NE, ale uvažuji o tom
- ☐ NE

3.) Jaká je Vaše délka praxe na ZZS?

- ☐ 15 let a více
- ☐ 9-14 let
- ☐ 5-8 let

4.) Jste pod SPIS/máte zájem o kurz peera/interventa/obojí?

- ☐ ANO - PEER
- ☐ ANO - intervent
- ☐ NE, ale měl/a bych zájem o peer
- ☐ NE, ale měl/a bych zájem o intervena
- ☐ NE

PŘÍLOHA P III: HODNOCENÍ ODBORNOSTI IP 2/2

5.) Na jaké pozici nejčasněji vykonáváte ostatní služby mimo IP?

- ☐ Řidič na RV
- ☐ Záchranář na RZP
- ☐ Řidič na RZP

6.) Jaké máte typy řidičského oprávnění?

- ☐ A
- ☐ B
- ☐ C
- ☐ E
- ☐ T

7.) Jaké jste absolvovali kurzy?

- ☐ ALS
- ☐ EPALS
- ☐ PHTLS
- ☐ NLS
- ☐ ILS
- ☐ PEACE
- ☐ ASLS

PŘÍLOHA P IV: DOTAZNÍK PRO IP 1/2

Vážení kolegové,

pracuji na stanovišti ve Zdíbech a jsem studentkou oboru Management ve zdravotnictví na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Touto cestou se na Vás obracím s žádostí o vyplnění dotazníku k analytické části mé diplomové práce. Práce nese název “Zavedení BSC v rámci kontrolní složky na ZZS Středočeského kraje” a týká se činnosti Inspektora provozu, který v naší organizaci funguje více než rok. Dotazník je zaměřen na Vaše zhodnocení dosavadního vývoje formou otevřených, polootevřených a uzavřených otázek.

Děkuji za Váš čas,

Iveta Křížková

Dotazník pro IP:

1. Naplnila za více než rok působení IP na ZZS SK tato pozice Vaše očekávání? (Vyberte jednu z nabízených možností.)

- ☐ Rozhodně ano, jsem nadšen/a.
- ☐ Spíše ano.
- ☐ Nevím
- ☐ Spíš ne.
- ☐ Rozhodně ne, jsem zklamán/a.

2. V čem, dle Vašeho názoru a zkušenosti vnímáte IP jako největší přínos pro provoz ZZS/péči o pacienty. (Vypište)

.....

.....

.....

.....

PŘÍLOHA P IV: DOTAZNÍK PRO IP 2/2

3. Jak hodnotíte spolupráci s KZOS? (Vyberte jednu z nabízených možností.)

- ☐ Velmi pozitivně - usnadňuje mi moji práci na denní bázi.
- ☐ Spíše pozitivně - občas mi usnadňuje moji práci.
- ☐ Neutrálně – práci mi neusnadňuje ani nekomplikuje.
- ☐ Spíše negativně – občas mi moji práci komplikuje.
- ☐ Velmi negativně – moji práci mi komplikuje na denní bázi.

4. Jak hodnotíte spolupráci s posádkami napříč krajem? (Popište v několika větách.)

.....

.....

.....

5. Máte na základě zkušeností v plánu na pozici IP setrvat? (Vyberte jednu z nabízených možností.)

- ☐ Ano, jsem spokojen/a se stávající situací.
- ☐ Chci setrvat, ale projekt bych chtěl/a dále rozvíjet.
- ☐ Ne

6. Prostor pro sdělení Vašich návrhů, názorů a zkušeností.

.....

.....

.....

.....

.....

PŘÍLOHA P V: DOTAZNÍK PRO POSÁDKY 1/2

Vážení kolegové,

pracuji na stanovišti ve Zdíbech a jsem studentkou oboru Management ve zdravotnictví na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Touto cestou se na Vás obracím s žádostí o vyplnění dotazníku k analytické části mé diplomové práce. Práce nese název “Zavedení BSC v rámci kontrolní složky na ZZS Středočeského kraje” a týká se činnosti Inspektora provozu, který v naší organizaci funguje více než rok. Dotazník je zaměřen na Vaše zhodnocení dosavadního vývoje formou otevřených, polootevřených a uzavřených otázek.

Děkuji za Váš čas,

Iveta Křížková

Dotazník pro posádky:

1. Jak na základě dosavadních zkušeností subjektivně pozici IP vnímáte?

(Můžete vybrat víc možností.)

- ☐ Rovnocenný partner
- ☐ Zástupce managementu
- ☐ Kontrolní prvek
- ☐ Obtěžující prvek
- ☐ Neutrálně

2. Jak hodnotíte spolupráci s IP na výjezdu? (Vyberte jednu z možností.)

- ☐ Velmi negativně – práci na výjezdu mi výrazně komplikuje.
- ☐ Spíše negativně – spíše mi moji práci komplikuje.
- ☐ Neutrálně – práci mi neusnadňuje ani nekomplikuje.
- ☐ Spíše pozitivně - spíše mi moji práci usnadňuje.
- ☐ Velmi pozitivně – výrazně mi usnadňuje práci.

PŘÍLOHA P V: DOTAZNÍK PRO POSÁDKY 2/2

3. Je pro Vás přítomnost IP při spolupráci na výjezdu stresor? (Vyberte jednu z možností.)

- ☐ Přítomnost IP při spolupráci na výjezdu jako stresor nevnímám.
- ☐ Přítomnost IP při spolupráci na výjezdu je pro mě stresorem, ale moji práci ovlivňuje pozitivně.
- ☐ Přítomnost IP při spolupráci na výjezdu je pro mě silným stresorem, který negativně ovlivňuje moji práci.

4. V případě nutnosti komunikace z místa události s KZOS, preferujete situaci, kdy komunikaci zajišťuje IP nebo posádka RZP/RV? (Uveďte důvody.)

- ☐ Posádka RZP/RV, důvody.....
- ☐ IP, důvody.....

5. Jak vnímáte kontrolní činnost IP (dodržování ústrojové kázně, kontrola BOZP, znalosti odborných postupů atd.). Vyberte jednu z možností.

- ☐ Velmi pozitivně
- ☐ Spíše pozitivně
- ☐ Neutrálně
- ☐ Spíše negativně
- ☐ Velmi negativně

6. Prostor pro sdělení Vašich návrhů, názorů a zkušeností.

.....

.....

.....

PŘÍLOHA P VI: DOTAZNÍK PRO DISPEČERY 1/2

Vážení kolegové,

pracuji na stanovišti ve Zdíbech a jsem studentkou oboru Management ve zdravotnictví na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Touto cestou se na Vás obracím s žádostí o vyplnění dotazníku k analytické části mé diplomové práce. Práce nese název “Zavedení BSC v rámci kontrolní složky na ZZS Středočeského kraje” a týká se činnosti Inspektora provozu, který v naší organizaci funguje více než rok. Dotazník je zaměřen na Vaše zhodnocení dosavadního vývoje formou otevřených, polootevřených a uzavřených otázek.

Děkuji za Váš čas,

Iveta Křížková

Dotazník pro dispečery:

1. V jakých situacích vnímáte pozici IP jako benefit pro operační řízení?

(Můžete vybrat více možností.)

- ☐ Řešení HPO.
- ☐ IP vyjíždí jako First Responder k nižším prioritám, když není dostupná výjezdová skupina.
- ☐ Řešení případů nejvyšší priority.
- ☐ Pozici IP nevnímám jako benefit pro operační řízení.

2. Jak na základě dosavadních zkušeností subjektivně pozici IP vnímáte?

(Můžete zaškrtnout více možností.)

- ☐ Rovnocenný partner
- ☐ Zástupce managementu
- ☐ Kontrolní prvek
- ☐ Obtěžující prvek
- ☐ Neutrálně

PŘÍLOHA P VI: DOTAZNÍK PRO DISPEČERY 2/2

3. Jak hodnotíte dosavadní spolupráci s IP? (Vyberte jednu z možností.)

- ☐ Velmi negativně – moji práci mi komplikuje na denní bázi.
- ☐ Spíše negativně – občas mi moji práci komplikuje.
- ☐ Neutrálně – práci mi neusnadňuje ani nekomplikuje.
- ☐ Spíše pozitivně - občas mi usnadňuje moji práci.
- ☐ Velmi pozitivně - usnadňuje mi moji práci na denní bázi.

4. V případě nutnosti komunikace z místa události s KZOS, s kým preferujete komunikovat? (Uveďte důvody.)

- ☐ Posádka RZP/RV, důvody.....
- ☐ IP, důvody.....

5. Zohledňujete při aktivaci IP předchozí zkušenost ze spolupráce s konkrétním zaměstnancem?

- ☐ Ano, uveďte důvody.....
- ☐ Ne

6. Prostor pro sdělení Vašich návrhů, názorů a zkušeností.

.....

.....

.....

.....