



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

---

FAKULTA BIOMEDICÍNSKÉHO INŽENÝRSTVÍ

Katedra zdravotnických oborů a ochrany obyvatelstva

**Možnosti posílení funkcí leadershipu  
v rámci Zdravotnické záchranné služby  
Moravskoslezského kraje, p. o.**

**Possibilities of Strengthening Leadership  
Functions within the Emergency Medical  
Services of the Moravian-Silesian Region,  
p. o.**

Diplomová práce

Studijní program: Civilní a nouzové plánování

Studijní obor: Civilní nouzové plánování

Autor diplomové práce: Mgr. Simona Večerková, DiS.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jiří Halaška, Ph.D.

---

Kladno 2023

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Večerková** Jméno: **Simona** Osobní číslo: **511095**  
Fakulta: **Fakulta biomedicínského inženýrství**  
Garantující katedra: **Katedra zdravotnických oborů a ochrany obyvatelstva**  
Studijní program: **Civilní nouzové plánování**

## II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

**Možnosti posílení funkcí leadershipu v rámci Zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje, p. o.**

Název diplomové práce anglicky:

**Possibilities of Strengthening Leadership Functions within the Emergency Medical Services of the Moravian-Silesian Region, p.o.**

Pokyny pro vypracování:

Předmětem diplomové práce bude analýza leadershipu týmu pro specializované činnosti (TSC) Zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje, p.o.. Teoretická část se bude zabývat popisem, strukturou a vedením TSC a současným stavem v dané oblasti se zaměřením na funkce leadershipu v oblasti plánování, komunikace a kontroly. Budou uvedeny vybrané zásahy typových činností složek integrovaného záchranného systému, u kterých je Tým pro specializované činnosti aktivován v rámci krizové připravenosti zdravotnické záchranné služby. V praktické části bude provedena analýza současného plánování rozvoje týmu a komunikace vedoucích pracovníků se členy týmu. Tato oblast bude realizována pomocí dotazníkových šetření a získaná data budou vyhodnocena s využitím SWOT analýzy. Předpokladem je vytěžení 100 respondentů. Kontrolní činnost leadershipu bude analyzována pomocí polostrukturovaných rozhovorů s vybranými zaměstnanci všech pracovních pozic a využitím metody Focus groups. Dle výsledků interní a externí analýzy budou jako výstup práce navržena opatření pro optimalizaci možností posílení funkcí leadershipu TSC.

Seznam doporučené literatury:

- [1] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy, Praha: Grada Publishing, 2015, ISBN 978-80-247-5258-7
- [2] PLAMÍNEK, Jiří, Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu, Praha: Grada Publishing, 2018, ISBN 978-80-271-0629-5
- [3] BLAŽEK, Ladislav, Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování, Praha: Grada Publishing, 2014, ISBN 978-80-247-9354-2

Jméno a příjmení vedoucí(ho) diplomové práce:

**Ing. Jiří Halaška, Ph.D.**

Jméno a příjmení konzultanta(ky) diplomové práce:

**PhDr. Petr Jaško, MBA**

Datum zadání diplomové práce: **19.09.2022**

Platnost zadání diplomové práce: **20.09.2024**

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci s názvem Možnosti posílení funkcí leadershipu v rámci Zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje, p. o. vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů, které uvádím v seznamu bibliografických odkazů.

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

V Ostravě dne 10.05.2023

.....  
Mgr. Simona Večerková, DiS.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu práce Ing. Jiřímu Halaškovi, Ph.D. a konzultantovi PhDr. Petru Jaššovi, MBA za velmi cenné rady, podněty a připomínky při zpracování diplomové práce.



## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá možnostmi posílení funkcí leadershipu v rámci Zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje, p. o.

Obsah teoretické části je souhrnem dosud publikovaných poznatků z odborných českých a zahraničních zdrojů s primárním zaměřením na podrobnější specifika a celosvětové zvláštnosti v oblasti vedení Týmů pro specializované činnosti. Teoretická východiska cílí na oblast popisu struktury a vedení těchto specializovaných skupin v kontextu současné doby s dalším zaměřením na funkce leadershipu na poli plánování, komunikace a kontrolní činnosti. Závěrečné kapitoly se soustředí na celkové souvislosti aktivace Týmu pro specializované činnosti v Moravskoslezském kraji v kontextu s nutností strukturovaného a pevného řízení v kooperaci s ostatními složkami Integrovaného záchranného systému v rovině krizové připravenosti.

Praktická část se zaměřuje na provedení rozboru současného stavu vedení a plánování rozvoje s důrazem na problematiku komunikace vedoucích pracovníků směrem ke členům Týmu pro specializované činnosti. Obsahuje analýzu, zpracování a grafické znázornění výsledků průzkumného šetření, kterých bylo dosaženo cestou dotazníkové metody na pracovišti Zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje, p. o. Výsledky byly ověřeny pomocí vybraných statistických metod s následnou verifikací stanovených hypotéz s následným využitím SWOT analýzy. Pro získání komplexního náhledu na oblast leadershipu byla do praktické části práce zařazena metoda kvalitativního šetření formou polostrukturovaných rozhovorů s vybranými zaměstnanci všech pracovních pozic s cílem zmapovat stav kontrolní činnosti.

Praktickým výstupem diplomové práce je navržení opatření pro optimalizaci možností posílení funkcí leadershipu Týmu pro specializované činnosti v rámci Zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje, p. o.

## **Klíčová slova**

Vedení; zdravotnická záchranná služba; Tým pro specializované činnosti; urgentní medicína a medicína katastrof; hromadné postižení zdraví

## **ABSTRACT**

The diploma thesis deals with and explores possibilities of strengthening leadership functions within the Emergency Medical Services of the Moravian-Silesian Region, p. o.

The theoretical part is a summary of published observations from professional sources, both Czech and English, primarily concerned with the specifics and international phenomena of such specialized teams and their leadership. The theoretical basis aims to describe the structure of leadership in the field of planning, communication, and control activities. The final chapters focus on the general causalities of the Team for special operations in terms of its needs, concerning well-structured and stable leadership in cooperation with other agencies of the Integrated emergency services system regarding preparedness for crises.

The practical part focuses on analyzing the current state of management and the planning of development with emphasis on the issues of the management's communication towards the specialized team. It includes an analysis together with the processing and visualization of the results of a survey gathered by the method of a questionnaire for workers at the medical emergency service's offices. The results were verified using specified statistical methods together with the evaluation of hypotheses using a SWOT-based analysis. Qualitative research was employed in the form of semi structured interviews with a group of employees across the spectrum of the company in order to survey the current state of control activities as well as in order to obtain a complex perspective of the leadership that operates at the company.

The thesis's practical output is a proposal of measures which aims to optimize the Team for special operation's management within the Emergency Medical Services of the Moravian-Silesian Region, p. o.

## **Keywords**

Leadership; emergency medical services; Team for special operations; emergency and disaster medicine; mass casualty incident

## Obsah

1	Úvod.....	11
2	Cíle práce a hypotézy.....	13
2.1	Dílčí cíle a hypotézy.....	13
3	Přehled současného stavu.....	15
3.1	Současný stav specializovaných týmů ve světě.....	16
3.2	Analýza situace v České republice.....	17
3.2.1	Tým pro specializované činnosti Zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje, p. o.....	18
3.3	Funkce leadershipu.....	22
3.3.1	Plánování.....	24
3.3.2	Komunikace.....	25
3.3.3	Kontrola.....	26
3.4	Aktivace týmu pro specializované činnosti.....	27
3.4.1	Traumatologický plán ZZS MSK.....	27
3.4.2	Soubor typových činností.....	28
4	Metodika.....	30
4.1	Kvantitativní metoda.....	30
4.1.1	Charakteristika výzkumného souboru.....	32
4.2	Kvalitativní metoda.....	33
4.2.1	Charakteristika výzkumného vzorku.....	33
5	Výsledky.....	34
5.1	Interpretace výsledků kvantitativního šetření.....	34
5.1.1	Popisná statistika.....	34

5.1.2	Statistické testování hypotéz .....	56
5.1.3	SWOT analýza současného plánování rozvoje týmu .....	64
5.1.4	SWOT analýza komunikace vedoucích pracovníků .....	70
5.2	Interpretace výsledků kvalitativního šetření .....	75
5.2.1	Analýza kontrolní činnosti.....	75
6	Diskuze .....	94
7	Závěr .....	102
8	Seznam použitých zkratk .....	104
9	Seznam použité literatury .....	105
10	Seznam použitých obrázků.....	109
11	Seznam použitých tabulek.....	110
12	Seznam grafů .....	111
13	Seznam příloh .....	113



# 1 ÚVOD

Leadership je pojmem komplexním. Zahrnuje v sobě spletnost, která je zkoumána z různých úhlů pohledu a je jí věnována pozornost v kontextu mnoha souvislostí, již více než sto let. Vztahuje se k procesu vedení a zároveň v sobě snoubí schopnost motivovat a podněcovat jednotlivce, týmy či organizace směrem k dosažení vizí a určitých cílů. Podstatu a pointu těchto definic krásně vystihl Sinek (2015, s. 7): *„Lídři se vrhají po hlavě do neznáma. Riziko je přitahuje. Svě vlastní zájmy ponechávají stranou, aby nás ochránili nebo posunuli do budoucnosti. Lídři raději obětují to, co je jejich, aby ochránili to, co je naše. A nikdy neobětují to, co je naše, aby zachránili to, co je jejich. To je vůdcovství. Znamená to, že chtějí jít do nebezpečí první, střemhlav směrem k neznámu. A cítíme-li, že nás udrží v bezpečí, jdeme za nimi a neúnavně pracujeme, abychom jejich vize uskutečnili, a hrdě se nazýváme jejich následovníky.“*

Téma práce je inspirováno vlastní praxí a zkušenostmi na poli přednemocniční neodkladné péče ve spolupráci a se získáváním inspirace od kolegů, kteří jsou součástí různorodých specializovaných týmů, které v dnešní proměnlivé době začínají zaujímat významné místo a jejich utváření je na vzestupu. V souvislosti se zdravotnickou záchrannou službou je pojem leadership klíčovým faktorem převážně pro úspěšné fungování a poskytování kvalitní, převážně zdravotnické, péče. Z tohoto kontextu očividně vyplývá nezbytná nutnost efektivního a plně kompetentního vedení kolektivu, který je složen ze speciálně kvalifikovaných pracovníků s vysokou mírou odbornosti. Profesionální leadership se zasazuje a významně podílí na zajištění bezpečnosti občanů v krizových situacích a umožňuje Týmu pro specializované činnosti plnit své úkoly s co nejvyšší účinností a kvalitou.

Za stěžejní cíl si diplomová práce klade analýzu současného stavu leadershipu Týmu pro specializované činnosti Zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje, p. o. (TSC ZZS MSK) s důrazem na oblast plánování,

komunikaci a kontroly. V návaznosti na vymezení teoretického rámce s přehledem současného stavu a provedené analýzy bude dominantním předmětem zkoumání návrh možností pro optimalizaci funkcí leadershipu v rámci Zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje, p. o. s fokusem na Tým pro specializované činnosti této organizace.

## 2 CÍLE PRÁCE A HYPOTÉZY

V současných podmínkách globálního světa a společenských změn jsme také v prostředí přednemocniční neodkladné péče vystaveni výzvám, se kterými jsme se v minulosti potýkali pouze ojediněle nebo jsme jimi nebyli konfrontováni vůbec. Dříve vnímaná paradigmata urgentní medicíny a medicíny katastrof se začínají proměňovat v důsledku zvyšující se pravděpodobnosti výskytu a vzniku katastrof, válečných stavů či událostí s hromadným postižením osob, kde má zdravotnická záchranná služba svou nezastupitelnou roli a je tedy nucena čelit novým nárokům a přizpůsobovat se rozličným situacím a okolnostem. Formulovaný záměr práce s názvem Možnosti posílení funkce leadershipu v rámci Zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje, p. o. s důrazem kladeným na Tým pro specializované činnosti se tedy jeví jako relevantní, aktuální a vzhledem k výše uvedeným rostoucím novým typům nebezpečí, také adekvátní.

Stanovenou výzkumnou strategií a **hlavním cílem diplomové práce je analýza leadershipu a současného stavu TSC ZZS MSK v oblasti plánování rozvoje, komunikace vedoucích pracovníků se členy týmu a zároveň rozbor kontrolní činnosti prováděné dovnitř této skupiny.** Výstup analýzy a výsledky zkoumání diplomové práce budou zpracovány ve formě návrhu opatření pro optimalizaci možností posílení funkcí leadershipu týmu na základě zjištění z provedeného hodnocení.

### 2.1 Dílčí cíle a hypotézy

K naplnění hlavního cíle byly stanoveny dvě oblasti dílčích cílů, na které je dále soustředěno výzkumné úsilí a vedou k jeho naplnění – verifikací stanovených hypotéz.

**Dílčí cíl 1** – Zhodnotit, zda úroveň efektivního leadershipu v oblasti plánování a komunikace Týmu pro specializované činnosti Zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje, p. o. má přímý vliv na výkonnost, spokojenost a kvalitu práce v týmu.

**Hypotéza 1:** Členům Týmu specializovaných činností Zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje, p. o., kteří pracují v týmu více než 7 let je jasná jeho vize a cíl

**Hypotéza 2:** Členové Týmu pro specializované činnosti zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje, p. o. si myslí, že rozhodování managementu v oblasti plánování je výborné.

**Hypotéza 3:** Členům Týmu pro specializované činnosti zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje, p. o. je komunikace od vedení směrem k nim srozumitelná.

**Hypotéza 4:** Členové Týmu pro specializované činnosti zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje, p. o. si myslí, že s nimi vedoucí týmu jedná v rovině komunikace asertivně.

**Dílčí cíl 2** – Zjistí, jakým způsobem vedoucí pracovníci pracují s kontrolní činností u členů Týmů pro specializované činnosti Zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje, p. o.

**Hypotéza 5** – Vedoucí pracovníci neprovádí pravidelnou kontrolní činnost u členů Týmů pro specializované činnosti Zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje, p. o.

**Dílčí cíl 3** – Navrhnout způsob opatření pro optimalizaci možností posílení funkcí leadershipu Týmu pro specializované činnosti Zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje, p. o.

### 3 PŘEHLED SOUČASNÉHO STAVU

Přednemocniční neodkladná péče v průběhu svého historického vývoje reflektovala a využívala poznatky ze sféry odbornosti anesteziologie, resuscitace, intenzivní medicíny a současně specializace technických oborů, které se tématicky dotýkaly a inspirovaly poskytované služby. V primárním základu se jednalo o propojení na úrovni oborů interní i chirurgické zdravotní péče, zkušenosti a dovednosti v manipulaci se zdravotnickým vybavením, nezbytná nutnost umění užití vyšetřovacích postupů, přičemž se začínala objevovat naléhavost erudice v tak specifické oblasti jako jsou například základy lanové techniky (Jaššo 2015; Šeblová, Knor 2018).

Samotná pointa a definice tohoto ustáleného slovního spojení je vyjádřena v zákoně 374/2011 Sb., o zdravotnické záchranné službě jako: *„...poskytovaná pacientovi na místě vzniku závažného postižení zdraví nebo přímého ohrožení života (dále jen „místo události“). Během jeho přepravy k cílovému poskytovateli akutní lůžkové péče“*. V posledních letech se však oblast přednemocniční neodkladné péče a zaměstnanci zdravotnických záchranných služeb setkávají s nárůstem činností, na které nebyli (a ještě často mnohdy nejsou) nachystáni a trénováni. I přes absolvované vlastní vzdělávání a rozsáhlou univerzální přípravu jsou nově vyžadovány činnosti, které zašly za hranici širokého rámce dovedností, které zaměstnanci i samotný systém zdravotnických záchranných služeb zvládá. Spektrum závažnosti těchto událostí je rozmanité a variabilní a začalo se realizovat škála odborných činností, na které systém do té doby nebyl nachystán a připraven (Andršová 2012; Jaššo 2015).

Tento fakt způsobil, že většina zdravotnických záchranných služeb byla celosvětově nucena posunout své portfolio dovedností směrem k vývoji moderního a sofistikovaného světa. Konkrétně vytvořením speciálně vyškolených osob za účelem transformace do specializovaných výjezdových skupin, které budou připraveny řešit situace, které z provozních, technických či

personálních důvodů nejsou v běžném provozu zvládnutelné. Řešení nenajdeme v nákupu vysoce pokročilých a převratných technologií, aby systém kvalitně fungoval a technika byla využita s plným potenciálem a bezpečně, je nutné členy specializovaných skupin perfektně seznámit se situacemi, které je mohou v těchto specifických podmínkách potkat.

### 3.1 Současný stav specializovaných týmů ve světě

Ve světě existuje mnoho různých typů specializovaných týmů pro zvládnání mimořádných události všech variací. Každá země či region má svá vlastní specifika v závislosti na místních potřebách a podmínkách. Tyto týmy mají za cíl poskytnout rychlou, koordinovanou a specializovanou zdravotnickou péči při katastrofách velkého rozsahu. Jejich struktura, složení a vybavení na konkrétních poměrech a okolnostech:

- **Rapid Response Teams (RRT)** – týmy, které jsou vybaveny a trénovány pro rychlou mobilizaci a poskytování zdravotnické péče v případě mimořádných událostí (World Health Organization 2023);
- **Urban Search and Rescue (USAR) Teams** – týmy pro vyhledávání a záchranu v městském prostředí při zřícení budov nebo sesuvech půdy (USAR 2006);
- **Disaster Medical Assistance Team (DMAT)** – týmy pro poskytování zdravotnické péče v případě katastrof (HHS 2020);
- **Hazardous Materials (HAZMAT) Teams** – týmy předurčené pro zacházení s nebezpečnými látkami. Disponují specializovanými znalostmi, vybavením pro manipulaci, zajištění a minimalizaci rizik spojených s nebezpečnými chemikáliemi (Fire-Rescue Department 2023);
- **Emergency Medical Teams (EMTs)** – tým pro pohotovostní zdravotnickou péči v při humanitárních krizích ve světě (WHO, 2023).



### 3.2 Analýza situace v České republice

Po provedené rešerši stránek jednotlivých zdravotnických záchranných služeb v České republice bylo možné zjistit pouze minimální množství informací o týmech pro specializované činnosti. Po konzultaci s panem PhDr. Petrem Jaššem, MBA, který se v dané problematice pohybuje od dob založení prvního týmu v České republice, jsme byli schopni kompletovat níže uvedenou tabulku s přehledem současného stavu na poli našeho státu.

Tabulka 1 - TSC v České republice. Zdroj: vlastní, 2023

TSC v České republice	ANO	NE
Hlavní město Praha	✓	
Středočeský kraj		✗
Jihočeský kraj		✗
Plzeňský kraj	✓	
Karlovarský kraj		✗
Ústecký kraj		✗
Liberecký kraj	✓	
Královehradecký kraj	✓	
Pardubický kraj	✓	
Kraj Vysočina		✗
Jihomoravský kraj	✓	
Zlínský kraj	✓	
Olomoucký kraj	✓	
Moravskoslezský kraj	✓	

### 3.2.1 Tým pro specializované činnosti Zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje, p. o.

V organizaci Zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje, p. o. působí skupina pracovníků, jejichž členové zasahují při událostech mimořádného rázu. Tým pro specializované činnosti je povoláván k zásahům, které přesahují běžné podmínky či standard výjezdové činnosti, eventuálně jsou netypické svou časovou náročností.



Obrázek 1: Znak TSC ZZS MSK. Zdroj: ZZS MSK

#### 3.2.1.1 Popis a charakteristika týmu

Tým pro specializované činnosti je skupina osob a techniky připravených na realizaci transportů, které nejsou zvládnutelné v rámci fungování běžného provozu Zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje, p. o. Jedná se o skupinu profesionálů se specializovanými dovednostmi, které získaly cíleným výcvikem. Pole působnosti tohoto týmu je poměrně široké, jelikož se pohybují na poli krizové připravenosti. Poskytují péči a činnost v místě vzniklé mimořádné události i na podkladě aktivace v rámci Typových činností složek Integrovaného záchranného systému při společném zásahu (popsáno níže), zajišťují vysoce specializovanou a nestandardní intenzivní léčebnou a ošetrovatelskou péči

v souvislosti s převozy pacientů s prokázanou či suspektní vysoce nakažlivou nákazou (VNN). TŠČ ZZS MSK založen v roce 2014 a třiceti členy s primárním záměrem vytvořit úzkou skupinu lidí, kteří budou pravidelně trénováni v postupu u pacientů s VNN a tím budou předurčeni pro tento typ výjezdové činnosti. Nutno podotknout, že několik krajů v rámci České republiky v tomto režimu zůstalo a již dále svou zásahovou činnost nerozšiřují.



Obrázek 2: Foto TŠČ ZZS MSK. Zdroj: ZZS MSK

V roce 2016 je přistoupeno k centralizaci TŠČ ZZS MSK na výjezdovou základnu Ostrava-Jih, kde disponují svým zázemím do současné doby. Základní ukotvení činností se nyní pohybuje v oblastech:

- Kompletní VNN a infekční sféra;
- Zajištění pohotovostního provozu – TŠČ ZZS MSK na základně do 30 minut;

- Zajištění mimořádných událostí ve smyslu techniky či řízení v rolích vedoucího zdravotnické složky, vedoucího lékaře či vedoucího odsunu;
- Prováděná opakovaná součinnostní cvičení s Policií České republiky, Hasičským záchranným sborem České republiky, krajskou hygienickou stanicí a Centrem biologické ochrany Těchonín.

V dnešní době do tohoto portfolia činností přibyl pravidelná nácvik zvládnutí řízení mimořádných událostí ve virtuální realitě XVR, v případě potřeby zajištění odběrové činnosti pro zaměstnance a dochází k navýšení počtu osob, které jsou členy TSC ZZS MSK.

### 3.2.1.2 Vybavení týmu

Tým pro specializované činnosti Zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje, p. o. disponuje specializovaným vybavením – například pro zásahy u vysoce nakažlivé nemoci či mimořádných událostí s hromadným postižením zdraví. Vybavení můžeme rozdělit do dvou základních skupin:

**Individuální vybavení každého člena týmu** – zejména pomůcky k osobní ochraně ve formě tašky s ochrannými prostředky.

- Základ tvoří obličejová maska Dräger s vyměnitelnými filtry kategorie P3 (biologická ochrana) + filtry pro chemickou ochranu;
- Obleky jsou s ochranou kategorie III, typ 5 B, 6 B značky Carine či Tyvek;
- Filtroventilační jednotky značky Clean-Air nebo Dräger se používají v kombinaci s celotělovým oblekem;
- Rukavice jsou dvojího typu – nitrilové vyšetřovací nebo tlustostěnné;
- V případě nutnosti biologické nebo chemické ochrany mají členové týmu k dispozici certifikované holiny z umělého materiálu.

### Společné zásahové vybavení – materiální

- Pro bezpečný transport pacienta s vysoce nakažlivou nemocí je využíván BIOBOX-M1 s filtroventilační jednotkou fungující na principu podtlaku;
- K zásahu u pacienta s vysoce nakažlivou nemocí jsou k dispozici speciálně vytvořené batohy, které obsahují: výše zmíněné ochranné pomůcky pro členy týmu, ochranné pomůcky pro pacienta, dekontaminace se suchou práškovou dezinfekcí a set s handsfree (interkom systém, který slouží k dorozumívání záchranáře s řidičem).

### Společné zásahové vybavení – technické

- Sanitní vozidlo Mercedes-Benz – ostrý výjezdový vůz s krabicovou nástavbou hermeticky oddělenou od kabiny řidiče a vnitřním uspořádáním poskytujícím snadnou a rychlou dezinfekci;
- Mercedes-Benz Vito – jde o podpůrné vozidlo určené pro přepravu členů týmu a materiálu. Je vybaveno modrým výstražným světlem a výstražným zvukovým zařízením;
- Čtyřkolka Can-Am 1000 s dvounápravovým vozíkem – speciálně upravena pro potřeby ZZS a TŠČ. Je dovybavena ochranným rámem, navijákem, tažným zařízením a rámem pro upevnění materiálu a speciálními pásy pro provoz v hlubokém sněhu;
- Jednonápravový vozík s krycí plachtou – určen k přepravě nafukovacího stanu. Vybaven kompresorem, naftovým teplometem, benzínovou elektrocentrálou, třemi kusy speciálních světel s bateriemi k nasvícení prostoru zásahu

### 3.3 Funkce leadershipu

Vedení neboli *leadership* ve své bazální podstatě znamená způsob inspirování jedinců k tomu, aby při dosahování požadovaného výsledku projeví svůj nejlepší potenciál. Přičemž samotná podstata vedení lidí se ukrývá ve schopnosti rozvíjení vize budoucnosti, její srozumitelné vysvětlení a směřování jedinců s cílem zaujmout aktivní postoj se zapojením se do procesu (Armstrong et al. 2015; Armstrong 2020). Zásadním rozdílem ve vnímání pojmu leader a manažer souvisí v jejich přístupu k vedení a řízení. Základní orientační ozřejmění nám může poskytnout vysvětlení, že pojem leader souvisí s rolí, kdežto manažer s pracovní pozicí. V praxi nicméně tyto dvě sféry často splývají (Blažek 2014; Pilařová 2016). Rimstad a jeho tým spolupracovníků (2015) na základě provedené literární rešerše 6 049 zdrojů uvádí, že neexistují žádné široce uznávané nástroje pro měření výkonů velitelů/leaderů, i když takových nástrojů bylo navrženo několik. Závěrem dodávají, že tito lidé si musí být jisti svou autoritou, odpovědností a funkčními požadavky, které jsou na ně kladeny.

Další zajímavou studii, která se přímo dotýká zvoleného tématu provedla Filmer a její spolupracovníci (2013) v simulovaném scénáři zemětřesení v Nepálu a následně byla provedena pozorování při zřizování center pro třídění, léčbu a velení. Výsledek ukázal, že vedoucí pracovníci instituce se snažili aplikovat plány pro mimořádné události oproti „spontánně“ vzniklým leaderům. Ukázali také, že mnoho sester přebíralo vedoucí role, aniž by měli předchozí školení. Dalším závěrem bylo tvrzení, že jasná struktura a vzdělávání vedoucích pracovníků je může lépe připravit na vedoucí role při těchto událostech.

V kontextu možného členění a klasifikace můžeme rozlišovat různé a rozdílné typy lídrů. V obecném měřítku o nich hovoříme v souvislostech s atributy charismatu, inteligence, komunikačních dovedností, schopností motivovat, rozhodovacích dovedností, empatie, integrity a schopnosti v druhých

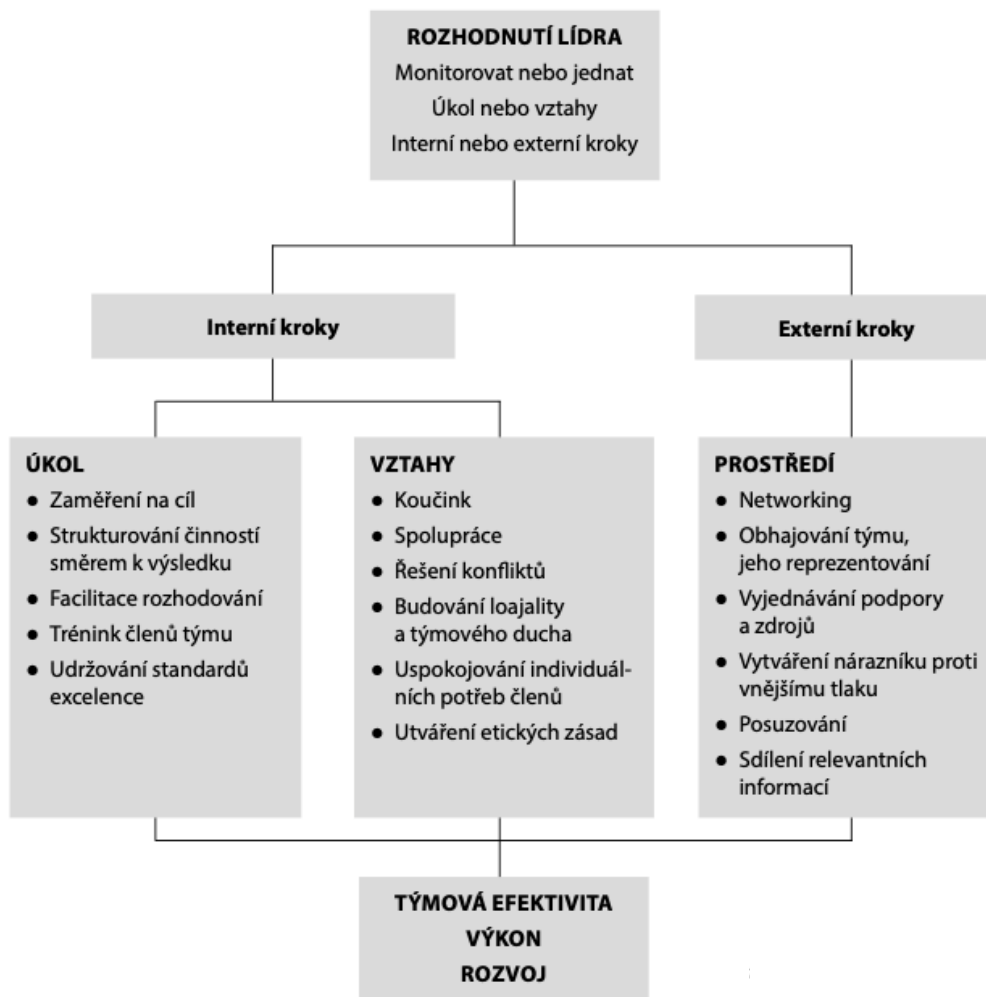


podněcovat zápal, kreativitu a důvěru. Jedno z možných rozdělení, které můžeme aplikovat:

- **Charismatictí lídři** – opírají se o svou osobnost, inspirativní vlastnosti;
- **Vizionářští lídři** – udržují v hlavě jasnou vizi velkého potenciálu, perspektivy úspěchu a nadějně budoucnosti;
- **Transformativní lídři** – mění chování svých následovníků za účelem dosažení svých cílů;
- **Transakční lídři** – podstatou jejich fungování je výměna peněz, práce a jistot za výsledky. Řídí svůj tým skrze zavedené struktury a proces;
- **Autentičtí lídři** – následují vnitřní soulad s vnitřním hodnotovým systémem za účelem získání důvěry a respektu (Armstrong 2020; Blažek 2014; Procházka 2013).

Model situačního leadershipu popisuje čtyři základní typy rozvojové úrovně:

- **Přímý, direktivní styl** – obsahuje synergii vysoké míry direktivity a nízké míry podpory;
- **Koučování** – představuje kombinaci vysokého stupně direktivity a vysoké míry podpory;
- **Podporování** – spojuje v sobě kombinaci nízké míry direktivity a vysoké míry podpory;
- **Delegování** – obsahuje kombinaci nízké míry direktivity a nízké míry podpory (Jarošová et al. 2016).



Obrázek 3: Hillův model. Zdroj: Northouse 2016

### 3.3.1 Plánování

Cesta ke strategickému plánování budoucích aktivit a rozvoje týmu vzniká na podkladě úsilí se záměrem zlepšení efektivního fungování a realizace dosahování stanovených cílů (Armstrong 2020; Fotr 2020).

Jedná se o hledání způsobů, jak dosáhnout dlouhodobé růstu a zlepšení výkonnosti týmu. Samotný proces v sobě zahrnuje identifikaci klíčových oblastí a cílů, analýzu současného stavu, stanovení strategií rozvoje a nastavení opatření. Nezbytnou součástí je následná monitorace a hodnocení implementace plánu.

Intencí tohoto procesu je posílení týmu, zvýšení jeho efektivity a dosahovat předem definovaných výsledků. Mezi organizační vodítka, o která se můžeme opřít v procesu plánování rozvoje, řadíme:

- Přidělení práce;
- Diferenciace a integrace;
- Týmová práce;
- Flexibilita;
- Vyjasnění rolí;
- Decentralizace;
- Rozsah řízení (Armstrong 2020; Jarošová et al 2016).

### **3.3.2 Komunikace**

Nastavené mechanismy a procesní nástroje komunikace členy týmu zprostředkovávají „obousměrnou komunikaci“ ve smyslu toku informací od managementu s cílem poskytovat zaměstnancům informace o podstatných záležitostech. V opačném směru toku mohou pracovníci projevit svůj názor a vyjadřovat se k otázkám, které se jich přímo týkají. Důležitost této oblasti leadershipu směrem ke kolegům spočívá převážně v důležitosti kontextu řízení změn (pracovních podmínek, personálních procesů v organizaci), zvyšování podněcování participace a efektivního sdělování informací se záměrem posilování důvěry. Mezi základní komunikační dovednosti, které by měl dobrý vedoucí pracovník zvládat řadíme:

- Naslouchání;
- Kladení otázek;
- Prezentování a přesvědčování;
- Neverbální složka komunikace;
- Asertivní způsoby komunikační strategie;
- Posuzování. (Armstrong et al. 2015; Bělohlávek 2017).

### 3.3.3 Kontrola

Kontrola neboli řízení pracovního výkonu je ve své podstatě organizovaný a systematický přístup ke zlepšování výkonu a efektivity organizace procesem zlepšování výkonů členů týmu či celých skupin. Jako nástroj k dosahování předem domluvených výsledků může sloužit forma plánování standardů a požadavků na jedince, aby odváděli kvalitní práci. Při zavádění řízení pracovního výkonu bychom měli mít na paměti prvky, které budeme muset během tohoto procesu aplikovat. Jedná se o stanovování cílů, hodnocení pracovního výkonu, poskytování zpětné vazby, což lze provádět formálním a neformálním způsobem, s doplněním o koučování a mentorování. Při zvažování zavádění pracovního výkonu, bychom měli zvážit faktory jako: konzultace, zabezpečení výcviku, získání podpory vrcholových manažerů, zajistit cíle a procesy, zapojit liniové manažery, sledovat a vyhodnocovat, pečlivě plánovat, vyjasnit vazbu na odměňování, definovat očekávání týkající se výkonu a jiné (Armstrong 2015; Pilařová 2016; Plamínek 2018).

### **3.4 Aktivace týmu pro specializované činnosti**

Aktivace Týmu pro specializované činnosti je proces, který se spouští v případě mimořádných událostí, havárií, hromadných neštěstí či jiných situací, které vyžadují specializovanou a koordinovanou zdravotnickou intervenci. Týmy pro specializované činnosti jsou složeny z předem vyškolených a zkušených profesionálů, kteří mají speciální znalosti a dovednosti ke zvládnutí takovýchto specifických událostí.

Samotná aktivace týmu zahrnuje mobilizaci personálu, vybavení a prostředky k poskytování specializované péče. Aktivace probíhá na podkladě předem stanovených kritérií, která definují, kdy je potřeba jeho přítomnost a účast. Jedná se o řízený a koordinovaný proces, který zajišťuje, že v případě nutnosti je TSC připraven a schopen poskytnout adekvátní péči a podporu pacientům ve specifických situacích.

O aktivaci TSC ZZS MSK rozhoduje operátor Zdravotnického operačního střediska (ZOS) Moravskoslezského kraje, p. o. Své rozhodnutí konzultuje s vedoucím směny ZOS a následně, po splnění přidružených povinností, které u dané situace má, informuje o vyslání prvozáhytné posádky lékaře, který slouží supervizní službu ZOS, vedoucího TSC ZZS MSK a jeho zástupce. Členové pohotovostního týmu jsou kontaktováni operátorem ZOS telefonicky. Vedoucí TSC ZZS MSK dále rozesílá aktivační zprávu i ostatním členům týmu za účelem možné podpory v případě nutnosti (Jaššo 2015).

#### **3.4.1 Traumatologický plán ZZS MSK**

Traumatologický plán zdravotnické záchranné služby je v obecné rovině klíčovým nástrojem pro řízení a koordinaci péče. Pracoviště krizové připravenosti poskytovatelů ZZS zpracovávají návrh tohoto plánu a návrhy jeho případných aktualizací během pravidelného intervalu 2 let. Dokument obsahuje detailní opatření a postupy, jež se uplatňují při zajišťování a poskytování

přednemocniční neodkladné péče. Zdravotnickému personálu umožňují pracovat jednotně a systematicky v případě hromadných neštěstí. Skládá se z části základní, operativní a pomocné (Šín et al. 2017).

Traumatologický plán Zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje, p. o. cíleně ve své struktuře pracuje s aktivací Týmu pro specializované činnosti:

*Tabulka 2: Aktivace TŠČ ZZS MSK 1*

<b>Hromadné postižení zdraví</b>	<b>Počet zraněných</b>	<b>Aktivace TŠČ ZZS MSK</b>
Hromadné postižení omezené (bez aktivace TP)	<b>do 15 zraněných</b>	<b>ANO</b>
Hromadné postižení rozsáhlé	<b>15-50 zraněných</b>	<b>ANO</b>
Katastrofa	<b>více než 50 zraněných</b>	<b>ANO</b>

### **3.4.2 Soubor typových činností**

Typové činnosti složek Integrovaného záchranného systému při společném zásahu jsou zpracovány podle § 18 vyhlášky č. 328/2001 Sb. ze dne 5. září 2001 o některých podrobnostech zabezpečení IZS, ve znění vyhlášky č. 429/2003 Sb. Vydává ji MV-generální ředitelství Hasičského záchranného sboru ČR odbor IZS a výkonu služby. Typová činnost obsahuje postup složek IZS při záchranných a likvidačních pracích s ohledem na druh a charakter mimořádné události (STČ 2008).



V katalogovém souboru jsou uvedeny různé typy činností, které mohou být prováděny složkami IZS při společném zásahu:

- STČ 01/IZS Špinavá bomba;
- STČ 02/IZS Demonstrování úmyslu sebevraždy;
- STČ 03/IZS Hrozba použití NVS nebo nález NVS, podezřelého předmětu, munice, výbušnin a výbušných předmětů;
- STČ 04/IZS Zásah složek IZS u mimořádné události Letecká nehoda;
- STČ 05/IZS Nález předmětu s podezřením na přítomnost B-agens nebo toxinů;
- STČ 06/IZS Opatření k zajištění veřejného pořádku při shromážděních a technoparty;
- STČ 07/IZS Záchrana pohřešovaných osob – pátrací akce v terénu;
- STČ 08/IZS Dopravní nehoda;
- STČ 09/IZS Zásah složek IZS u mimořádné události s velkým počtem zraněných osob;
- STČ 10/IZS Při nebezpečné poruše plynulosti provozu na dálnici;
- STČ 11/IZS Chřipka ptáků;
- STČ 12/IZS Při poskytování psychosociální pomoci;
- STČ 13/IZS Reakce na chemický útok v metru;
- STČ 14/IZS Amok – útok aktivního střelce;
- STČ 15/IZS Mimořádnosti v provozu železniční dopravy;
- STČ 016 A/IZS Mimořádná událost s podezřením na výskyt vysoce nakažlivé nemoci ve zdravotnickém zařízení nebo v ostatních prostorech;
- STČ 16 B/IZS Mimořádná událost s podezřením na výskyt vysoce nakažlivé nemoci na palubě letadla s přistáním na letišti Praha Ruzyně;
- STČ 17 A/IZS Nález nelegální drogové laboratoře;
- STČ 17 B/IZS Nález nelegálního skladu nebezpečných látek a odpadu;

## 4 METODIKA

Pro dosažení výzkumného cíle a záměrů byly stanoveny rozličné metody průzkumného šetření s následnou analýzou a zpracováním získaných dat, která sloužila jako východisko pro návrh možností optimalizace funkcí leadershipu v rámci Týmu pro specializované činnosti Zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje, p. o. Záměrem kombinace těchto přístupů bylo uchopení hlavního cíle práce a formulované problematiky v komplexním a širším měřítku – tedy pohledem členů Týmu pro specializované činnosti a současně hlediskem vedoucích pracovníků.

### 4.1 Kvantitativní metoda

Za účelem shromáždění a k možné následné interpretaci dat byla zvolena kvantitativní metoda průzkumu ve formě dotazníkového šetření v nestandardizované formě. Po vyhledání a zmapování literatury z tuzemských i mezinárodních zdrojů byl zformován konečný dotazník s názvem „Posílení funkcí leadershipu v rámci ZZS MSK, p. o.“ koncipovaný pro členy Týmu specializovaných činností Zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje, p. o.

Shromažďování dat výzkumného šetření trvalo po dobu osmi týdnů na pracovišti Zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje, p. o., na základě schválené Žádosti o povolení průzkumného šetření (viz příloha č. 1). V kooperaci s vedoucím Týmu pro specializované činnosti panem PhDr. Petrem Jaššem, MBA bylo na výše uvedené pracoviště distribuováno/rozesláno 103 dotazníků v online formě jednotlivým členům TSC ZZS MSK. Počet vrácených respondentů byl 84, s tím, že 20 nebylo členy TSC ZZS MSK vyplněno. Do finální podoby zkoumaného souboru bylo tedy následně

zařazeno 84 dotázaných, na něž se výzkum zaměřuje a reprezentují kompletní výzkumný soubor. Návratnost dotazníkového nástroje je 81,6 %.

Dotazník zahrnuje 30 otázek, přičemž se dělí na dvě pomyslné sekce. Na začátku byly získávány identifikační údaje členů Týmu pro specializované činnosti (délka pracovního působení a pracovní zařazení/začlenění do pracovního týmu). Tato úvodní část byla koncipována a orientována na jednoduché otázky zjišťující fakta s postupnou tendencí se specializovat na složitější otázky s možností vyjádření vlastního názoru či pohledu na danou záležitost. Výzkumný nástroj byl dále sestaven z otázek uzavřených, polouzavřených i otevřených v kombinaci s možností volby na Likertově škále. Při tvorbě nástroje byla zvolena možnost této rozmanitosti volby za účelem ověřit konzistenci zvolených odpovědí.

Před spuštěním výzkumného šetření byla provedena byl uskutečněn pilotní průzkum u 8 testovaných. Výběrové zastoupení testované výběrové skupiny byl složen z kolegů Vzdělávacího a výcvikového střediska zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje, p. o. Byly odhaleny čtyři nedostatky ve srozumitelnosti otázek, které byly následně poupraveny a jedna byla z dotazníkového šetření úplně odstraněna. Po korekci těchto nepřesností byly splněny podmínky v provedení šetření.

Ověření hypotéz předcházela jejich formulace a po následném dokončení sběru dat bylo provedeno zpracování v programu Microsoft Word, Microsoft Excel a pro jednotlivé oblasti dotazníkového šetření. Vzhledem k silnější asymetrii dat byl pro porovnání dvou skupin číselných hodnot měřených na pětibodové stupnici použit neparametrický Mann-Whitneyho test. Pro úplnost byla uvedena i p-hodnota Welchova t-testu, který je parametrickou alternativou Mann-Whitneyho testu. V případě všech 4 hypotéz byl výsledek Mann-Whitneyho testu a Welchova t-testu shodný. Pro srovnávané skupiny byl reportován průměr, směrodatná odchylka a medián a v rámci krabicového grafu

pořadové statistiky. Výpočty byly provedeny v programu TIBCO STATISTICA, hladina významnosti ro rozhodnutí o nulové hypotéze činila 5 %.

Další stěžejní kvantitativní analytická technika, ke které bylo po zpracování dat přistoupeno – SWOT analýza. Tato zkratka v sobě zahrnuje první písmena názvů z anglického jazyka:

- Strengths – silné stránky;
- Weaknesses – slabé stránky;
- Opportunities – příležitosti;
- Threats – hrozby (Fotr 2020).

Jedná se o základní a užitečný nástroj, který byl aplikován v kontextu posouzení současného stavu leadershipu Týmu pro specializované činnosti Zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje, p. o. se záměrem možného plánování budoucích kroků a úmyslem identifikovat klíčové oblasti, které je nutné optimalizovat v souladu s myšlenkou a definovaným hlavním cílem diplomové práce.

#### **4.1.1 Charakteristika výzkumného souboru**

Klíčovou úlohu během realizace průzkumného šetření sehrává definování reprezentativního souboru. Do kvantitativního dotazníkového průzkumu byli zařazeni členové Týmu pro specializované činnosti Zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje, p. o., což byla zároveň rozhodující podmínka pro účast v této průzkumné analýze. Velikost výzkumného vzorku bylo 83 (100 %) dotázaných osob. Anonymita účastníků byla zachována a faktická – čili bez uvedení jména či jiných osobních či identifikačních údajů.

##### Vstupní podmínky pro účast:

- Ochota ke spolupráci;
- Souhlas s vyplněním dotazníku – účast dobrovolná;

- Člen Týmu pro specializované činnosti zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje, p. o.

## **4.2 Kvalitativní metoda**

V průběhu praktického šetření byli během dvouměsíčního časového úseku osloveni vedoucí pracovníci Týmu pro specializované činnosti Zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje, p. o. za účelem kvalitativního zkoumání formou polostrukturovaného rozhovoru metodou Focus group (Focus Group Discussions, FGD) ve variantě tzv. mini focus group ve variantě tří účastníků, kteří se podílí na vedení/leadershipu tohoto týmu. Po společné domluvě byl stanoven termín dvou hodinové schůzky v měsíci březnu 2023, na výjezdové základně Zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje, p. o. Ostrava – Zábřeh. Po úvodním zahájení setkání byly vysvětleny cíle a záměry práce, zároveň s představením způsobu vedení setkání formou polostrukturovaného rozhovoru s předem připravenými otázkami. Dotazovaným byl dále poskytnut prostor pro vyjádření jejich názorových postojů, perspektiv, postojů a hlubších myšlenkových struktur. Těžištěm kvalitativního šetření byly 3 polostrukturované rozhovory s následným moderovaným setkáním přístupem Focus group se členy vedení TŠ ZZZS MSK. S využitím flexibilního rámcového systému této metody, s ohledem na možnosti měnit pořadí otázek či s nimi dle kontextu dané situace variabilně pracovat, byla zajištěna maximální možná výtěžnost dat od dotazovaných.

### **4.2.1 Charakteristika výzkumného vzorku**

Za účelem komplexního náhledu na zkoumanou problematiku byli osloveni tři vedoucí pracovníci Týmu pro specializované činnosti Zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje, p. o., kteří se na leadershipu této skupiny podílejí již několik let a stáli u jeho zrodu. Účastníci se do výzkumu zapojili dobrovolně a byli informováni o dodržení anonymity daného šetření.

## 5 VÝSLEDKY

Interpretační fáze zjištěných výsledků se zaměřuje na analýzu leadershipu Týmu pro specializované činnosti Zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje, p. o. a orientuje se na jádro zkoumané problematiky na základě podstatných rysů studovaného fenoménu v souladu s empirickými výsledky provedeného kvantitativního i kvalitativního šetření.

### 5.1 Interpretace výsledků kvantitativního šetření

V souladu se stanoveným hlavním a dílčími cíli diplomové práce a za účelem jeho naplnění jsou v této kapitole jsou graficky prezentována data dotazníkového šetření a následně představena doporučení a soubory návrhů vycházející z těchto zjištění – vypracovaných po zhodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb (SWOT analýza). Účel sběru těchto informací vede k navržení možností pro optimalizaci funkcí leadershipu Týmu pro specializované činnosti Zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje, p. o.,

**Dílčí cíl 1 – Zhodnotit, zda úroveň efektivního leadershipu v oblasti plánování a komunikace Týmu pro specializované činnosti Zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje, p. o. má přímý vliv na výkonnost, spokojenost a kvalitu práce v týmu.**

#### 5.1.1 Popisná statistika

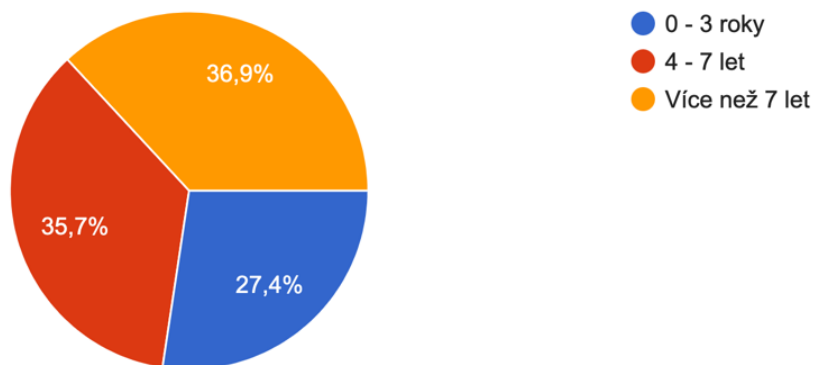
Pro pochopení a následnou interpretaci získaných výsledků průzkumného šetření bylo k vyhodnocení přistoupeno cestou popisné statistiky. Výstupy byly zpracovány graficky ve formě grafů s relativními četnostmi s následným slovním komentářem, který zahrnuje také četnosti absolutní.

Graf 1: Doba členství. Zdroj: vlastní

**Otázka dotazníkového šetření č. 1:**

Členem Týmu pro specializované činnosti (TSC) ZZS MSK jsem:

84 odpovědí

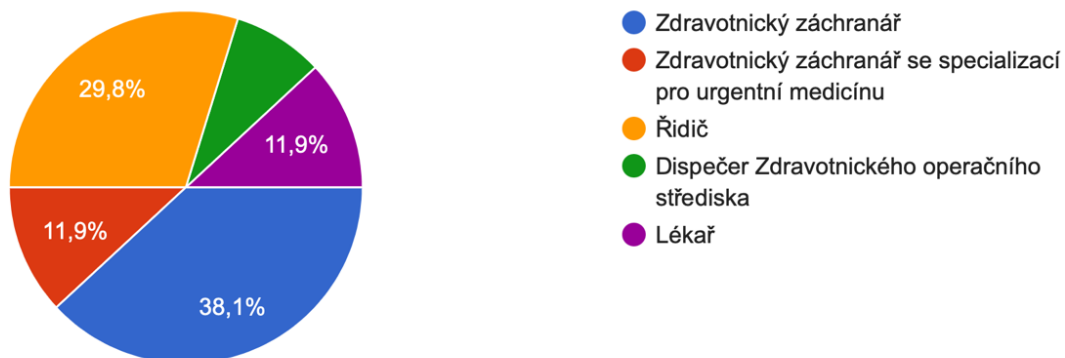


Tato otázka se zaměřovala na zjištění délky členství v Týmu pro specializované činnosti Zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje, p. o. účastníků daného šetření. Největší skupina, tvořena 31 (36,9 %) respondenty, uváděla dobu svého působení v týmu více než 7 let. Další soubor respondentů 30 (35,7 %) udával dobu svého působení v týmu v časovém rozmezí 4–7 let. S malým odstupem byla skupina nejméně zkušených zaměstnanců s méně než 3 roky praxe a to 23 (27,4 %).

### Otázka dotazníkového šetření č. 2:

V pozici člena TŠČ ZZS MSK pracuji nejčastěji jako:

84 odpovědí



Z grafického znázornění dat průzkumného šetření vyplývá převaha dotazovaných z řad zdravotnických záchranářů, vztahuje se k 32 (38,1 %) členům TŠČ ZZS MSK. Další skupinu tvořili řidiči, a to v počtu 25 (29,8 %) účastníků výzkumu. Srovnatelné procentuální zastoupení můžeme pozorovat v pracovní pozici lékař (10; 11,9 %) a zdravotnický záchranář se specializací pro urgentní medicínu – souhlasně v počtu 10 (11,9 %) dotazovaných. Poslední členové týmu, kteří jsou zařazeni mezi respondenty dotazníkového zkoumání, jsou z řad dispečerů zdravotnického operačního střediska v počtu 7 (8,3 %).

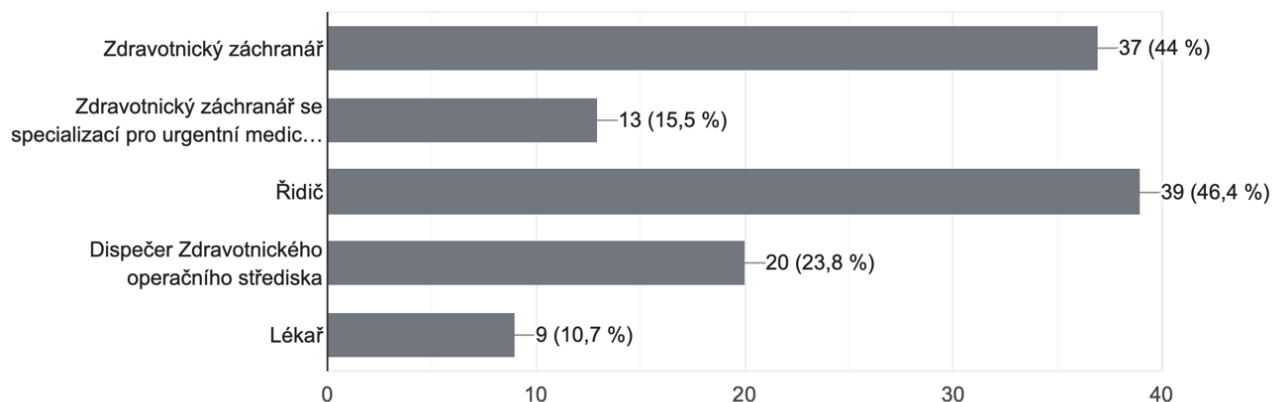


### Otázka dotazníkového šetření č. 3:

Graf 3: Kvalifikace pro tým. Zdroj: vlastní

Pracovní pozice, ke které jsem kvalifikován v rámci TŠČ ZZS MSK:

84 odpovědí



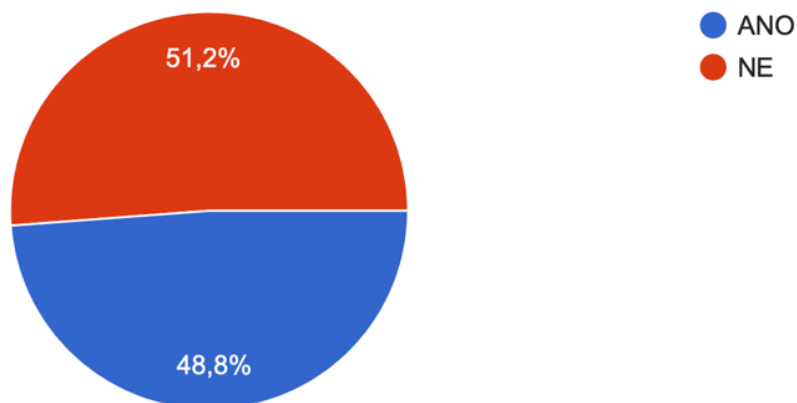
Z výsledných dat poskytnutých tímto dotazem zjevně dominují dvě skupiny osob v rámci jejich kvalifikace pro TŠČ ZZS MSK. 39 (46,4 %) respondentů uvedlo, že jsou v rámci týmu kvalifikováni na pozici řidiče a téměř stejný počet osob – 37 (44 %) splňuje kvalifikaci na pozici zdravotnického záchranáře. Zdravotničtí záchranáři, kteří mají zároveň splněnou způsobilost specializací v urgentní medicíně byli zastoupení 13 (15,5 %) osob a 9 (10,7 %) respondentů se v týmu kvalifikuje pracovní pozicí lékař.

#### Otázka dotazníkového šetření č. 4:

*Graf 4: Zkušenost s vedením týmu. Zdroj: vlastní*

#### Mám zkušenosti s vedením kolektivu:

84 odpovědí



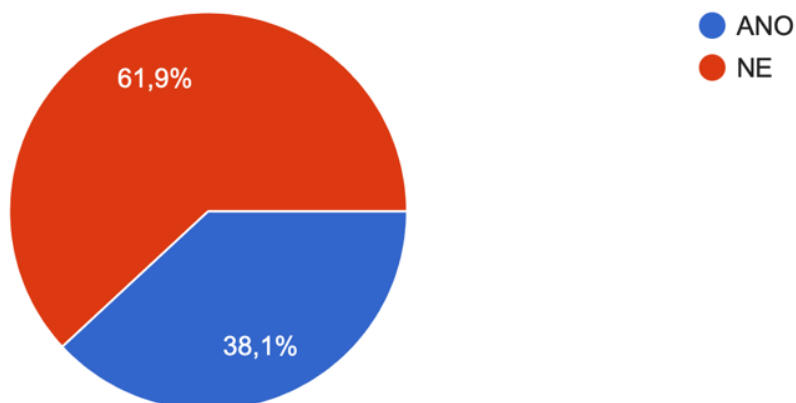
Převažující skupinu respondentů zde tvořilo 43 (51,2 %) členů týmu. Tato nadpoloviční většina uvedla, že nemají zkušenosti s vedením kolektivu. Zbýlých 41 (48,8 %) dotazovaných tuto zkušenost již má.

#### Otázka dotazníkového šetření č. 5:

*Graf 5: Vedení mimo zdravotnictví. Zdroj: vlastní*

#### Mám zkušenosti s vedením kolektivu mimo zdravotnictví:

84 odpovědí

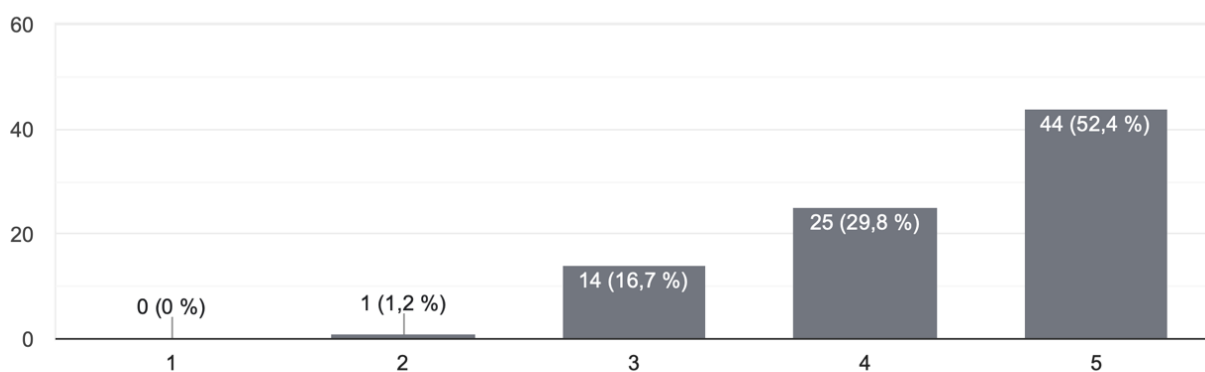


Nadpoloviční většina dotazovaných, kteří se účastnili průzkumného šetření, nemá zkušenost s vedením kolektivu mimo zdravotnictví. Konkrétně se jednalo o 52 (61,9 %) členů týmu, ostatních 32 (38,1 %) tuto zkušenost s vedením kolektivu má.

### Otázka dotazníkového šetření č. 6:

Graf 6: Vize a cíl týmu. Zdroj: vlastní

Je mi jasná vize a cíl TSC ZZS MSK: (1 vize mi není jasná, 5 vize je mi naprosto jasná)  
84 odpovědí



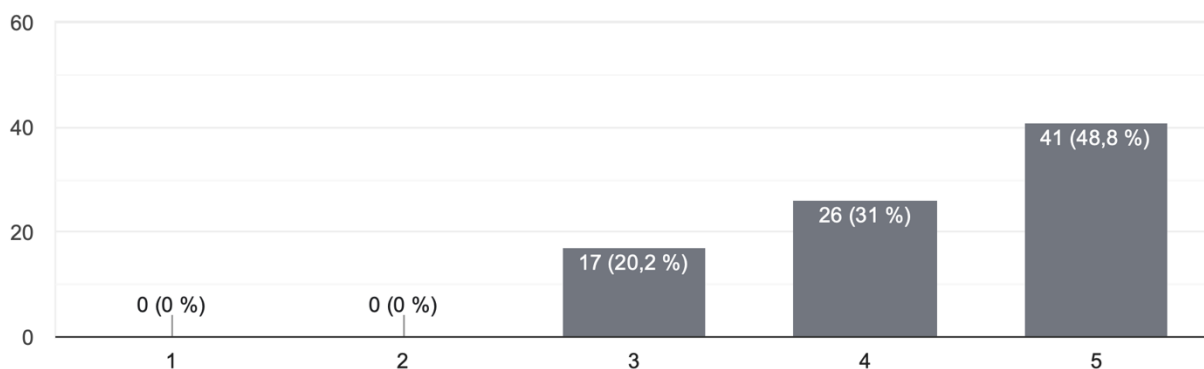
Odpovědi na tuto otázku byly významným spojovacím prvkem k hlavnímu a dílčím cílům práce, vzhledem k tomu, že přímo souvisí s předkládaným tématem. Značně zajímavý výsledek pro záměr práce doložila odpověď nadpoloviční skupiny respondentů 44 (52,4 %), kteří tímto uvedli, že vize a cíle Týmu pro specializované činnosti jsou jim naprosto jasné. Za ní následovala možnost zvolená 25 (29,8 %) respondenty, která hovoří o tom, že jasnost vize by na předkládané stupnici hodnotili stupněm 4. Stupněm 3 jasnost vize týmu ohodnotilo 14 (16,7 %) dotazovaných a pouze 1 (1,2 %) účastník dotazníku si cílem týmu není zcela jist.

## Otázka dotazníkového šetření č. 7:

Graf 7: Předávání informací. Zdroj: vlastní

Jste spokojen s předáváním informací o obecném dění v TŠČ ZZS MSK? (1 nespokojen, 5 spokojen)

84 odpovědí



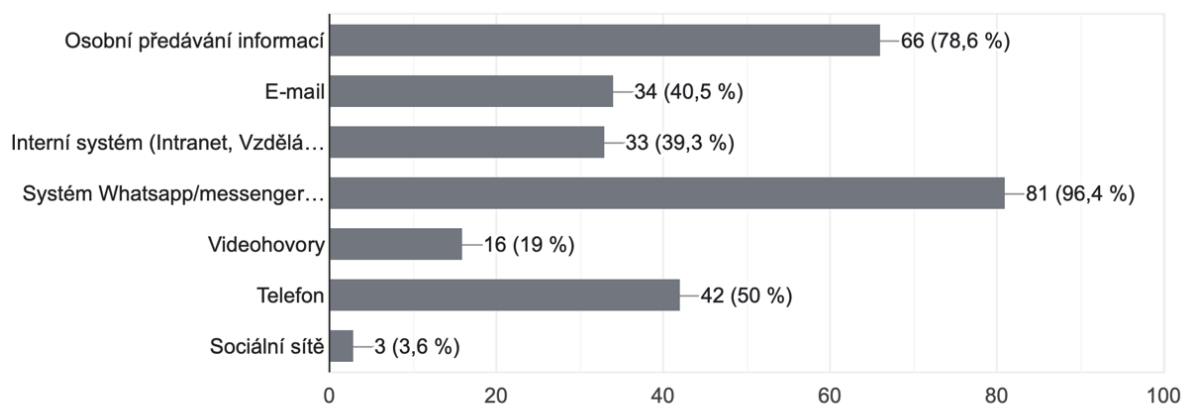
Z celkového počtu 84 dotázaných jedinců (100 %) uvedlo 41 (48,8 %), že „... jsou spokojeni s předáváním informací o obecném dění v TŠČ ZZS MSK“. Další 26 (31 %) na Likertově škále zvolilo možnost 4 a zbývajících 17 (20,2 %) osob uvedlo, stupeň 3. Možnost 2 či 1 nebyla zadána žádným z dotazovaných.

## Otázka dotazníkového šetření č. 8:

Graf 8: Způsob vedení komunikace. Zdroj: vlastní

Jakým způsobem je v TŠČ ZZS MSK vedena komunikace:

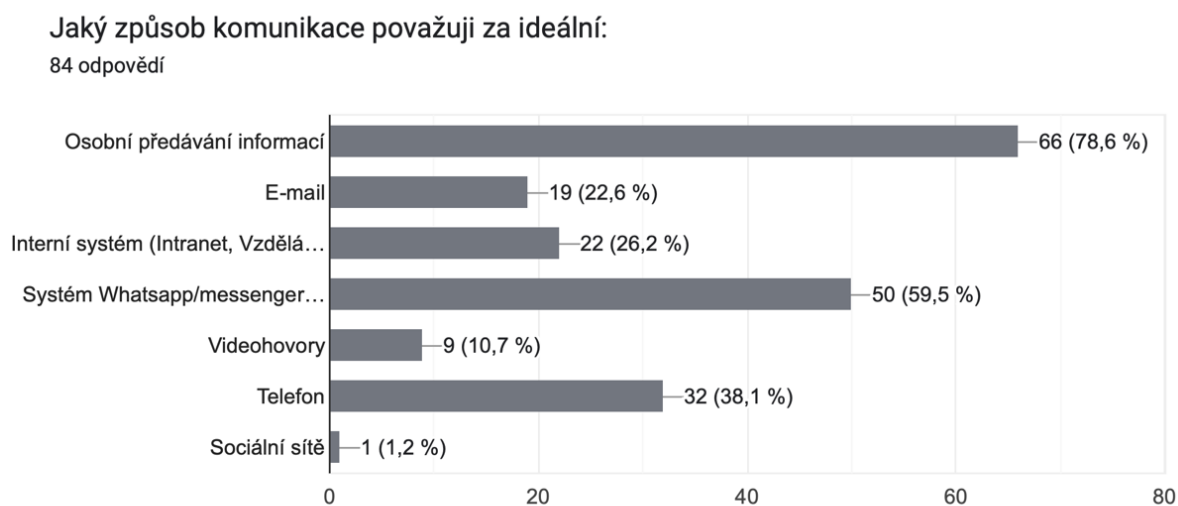
84 odpovědí



Následující otázka se zaměřovala na specifickou oblast zkoumaného tématu se zacílením na oblast způsobu vedení komunikace. Účastníci dotazníkového šetření měli možnost volby z více možností a vybírali komunikační strategii, která dominuje v jejich týmu při předávání informací. Z grafického zpracování a výsledných dat vyplývajících z této otázky zjevně převažuje způsob vedení komunikace cestou systému aplikace WhatsApp, kterou zvolilo 81x (96,4 %), osobní 66x (78,6 %) a telefonickou 42x (50 %). V menší míře jsou využívány způsoby předávání informací elektronickou cestou ve formě E-mailu 34x (40,5 %), interního systému organizace 33x (39,3 %), videohovorů 16x (19 %) a cestu sociálních sítí zvolili respondenti pouze 3x (3,6 %).

### Otázka dotazníkového šetření č. 9:

*Graf 9: Ideální způsob komunikace. Zdroj: vlastní*



Odlišným způsobem oproti předchozí byla formulována otázka se zacílením na dotazované a jejich vnímání ideálního způsobu vedení komunikační strategie v TŠČ ZZS MSK. Možnosti zvolených odpovědí byly opět variabilní a více početné. Jako ideální způsob předávání informací dominovala odpověď osobního předávání, která byla dotazovanými členy týmu označena 66x (78,6 %),

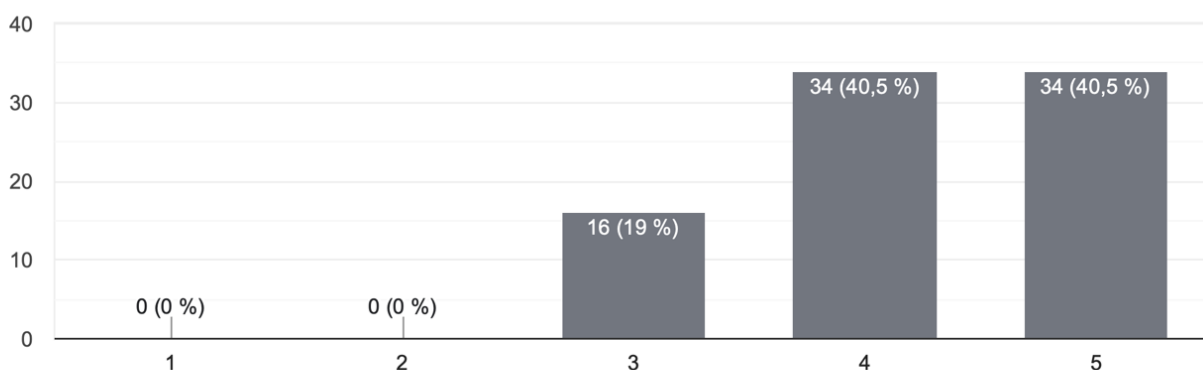
dále přes aplikaci WhatsApp 50x (59,5 %) a telefonem 32x (38,1 %). V menším počtu se vyskytovaly odpovědi interní systém 22x (26,2 %), E-mail 19x (22,6 %), videohovor 9x (10,7 %) a pouze 1 (1,2 %) účastník šetření zvolil jako ideální způsob vedení komunikace skrze sociální síť.

### Otázka dotazníkového šetření č. 10:

*Graf 10: Srozumitelnost komunikace. Zdroj: vlastní*

Je pro Vás komunikace směrem od vedení k Vám srozumitelná? (1 nesrozumitelná, 5 naprosto srozumitelná)

84 odpovědí



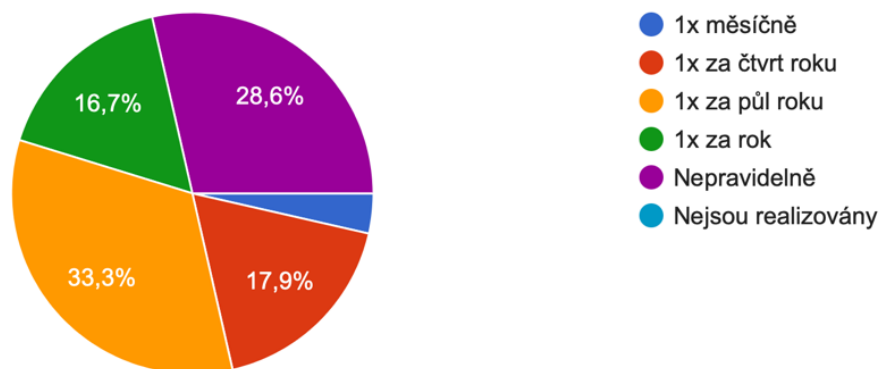
Další otázka zaměřená na komunikační proces v Týmu pro specializované činnosti, která hovořila o srozumitelnosti předávání informací vedení směrem k týmu ukázala, že převažující většina dotazovaných, v zastoupení 34 (40,5 %) vnímá komunikační styl vedení jako naprosto srozumitelný, a stejná skupina respondentů 34 (40,5 %) zvolila na této škále stupeň 4. Zbývajících 16 (19 %) členů týmu hodnotila srozumitelnost sdělování informací od vedení číslem 3.

### Otázka dotazníkového šetření č. 11:

Graf 11: Četnost schůzek. Zdroj: vlastní

Organizační schůzky TŠČ ZZS MSK jsou realizovány:

84 odpovědí



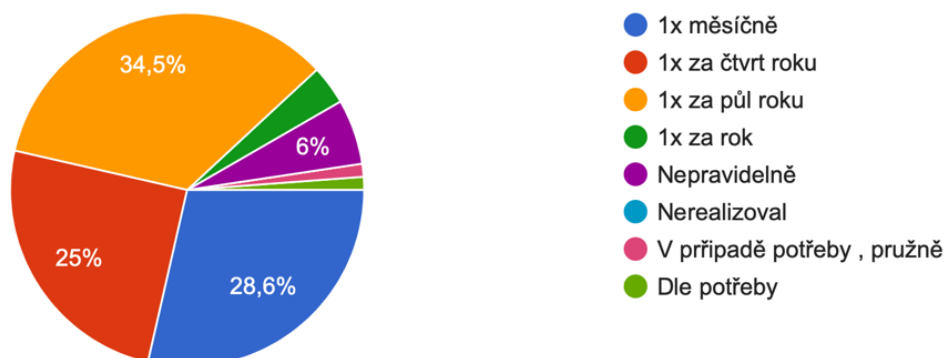
Následující otázka cílila zmapování četnosti realizace schůzek TŠČ ZZS MSK vnímáním členů týmu. Jedna třetina respondentů, což bylo 28 (33,3 %) označilo četnost setkávání se na organizačních schůzkách 1x za půl roku. 24 (28,6 %) dotazovaných fenomén porad vnímá jako nepravidelný. Společná jednání 1x za čtvrt roku pociťuje 15 (17,9 %) účastníků šetření. Zbylí respondenti označili odpověď „1x za rok“ a „1x za měsíčně“.

### Otázka dotazníkového šetření č. 12:

Graf 12: Preference četnosti schůzek. Zdroj: vlastní

Organizační schůzky TŠČ ZZS MSK bych preferoval:

84 odpovědí



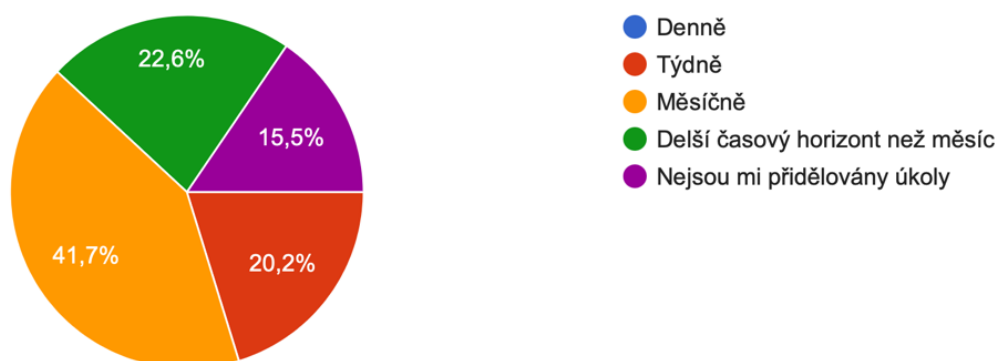
Z výše uvedeného grafického znázornění výsledků dat dotazníkového průzkumu vyplývá, že 29 (34,5 %) členů TŠČ ZZS MSK by preferovalo organizační schůzky realizované 1x v průběhu šesti měsíců. Další skupinu 24 (28,6 %) naopak dotazovaní, kteří by četnost porad zvolili v časovém horizontu 1x měsíčně. Nejmenší zastoupení tvořili členové týmu s upřednostněním scházení se 1x ročně 3 (3,6 %), zbylí členové by se rádi scházeli „dle potřeby“ či „pružně“.

### Otázka dotazníkového šetření č. 13:

*Graf 13: Četnost přidělování úkolů. Zdroj: vlastní*

Jak často jsou Vám přidělovány úkoly Vaším vedením TŠČ ZZS MSK?

84 odpovědí



V otázce zabývající se četností přidělování úkolů vedením TŠČ ZZS MSK jednotlivým členům týmu dominovala oblast s 35 (41,7 %) respondenty, kterým jsou úkoly zadávány v časovém rozmezí měsíce. 19 (22,6 %) dotazovaných má úkoly zadány v horizontu delším než měsíc a obdobně velká skupina se 17 respondenty, kteří tvoří 20,2 %, má přiděleny povinnosti v rámci týdnů. Na 13 (15,5 %) členů týmu nejsou úkoly delegovány.

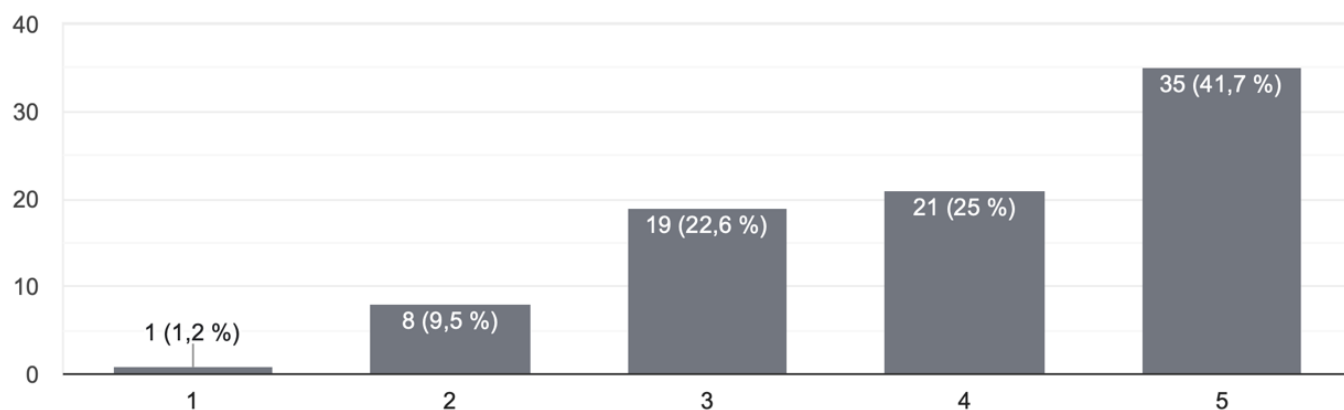


## Otázka dotazníkového šetření č. 14:

Graf 14: Přidělování úkolů. Zdroj: vlastní

Je pro Vás systém přidělování úkolů srozumitelný? (1 nesrozumitelný, 5 naprosto srozumitelný)

84 odpovědí



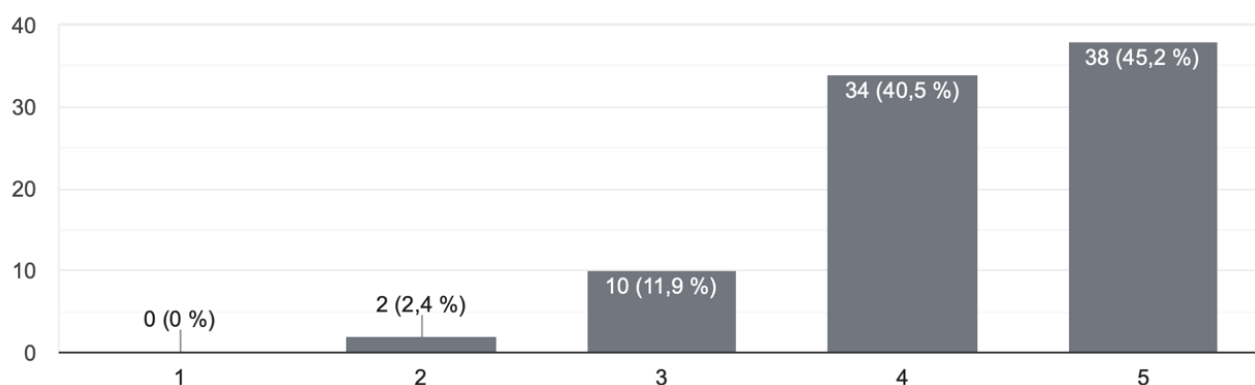
Otázka velmi úzce navazující na předchozí cíli na srozumitelnost způsobu, kterým jsou/nejsou členům týmu delegovány úkoly. Z údajů bylo zjištěno, že 35 (41,7 %) osobám, je způsob naprosto srozumitelný. Následoval počet 21 (25 %) respondentů, kteří na Likertově škále zvolily možnost 4. Mírná nejasnost se projevila u 19 (22,6 %) a 8 (9,5 %) dotazovaných, kteří volili možnost „3“ a „2“. 1 (1,2 %) členovi týmu je tento systém naprosto nesrozumitelný.

### Otázka dotazníkového šetření č. 15:

Graf 15: Přijímání názorů. Zdroj: vlastní

Dokáží vedoucí TŠČ ZZS MSK přijmout jiné názory, než se kterými do jednání vešli? (1 nepřijímají jiné názory, 5 přijímají jiné názory)

84 odpovědí



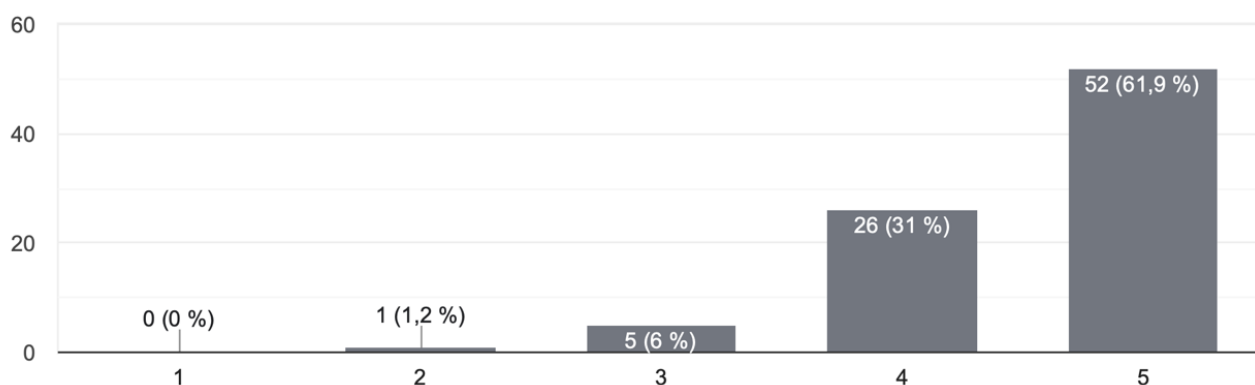
Z výše uvedeného grafického znázornění jasně vyplývá, že dle hodnocení členů TŠČ ZZS MSK 38 (45,2 %) a 34 (40,5 %) dokážou jejich vedoucí přijímat i jiné názory, než se kterými vešli do diskuse. Pouze 10 (11,9 %) účastníků zvolilo na této škále možnost „3“ a 2 (2,4 %) respondenti volbu „2“.

### Otázka dotazníkového šetření č. 16:

Graf 16: Asertivita jednání vedoucích. Zdroj: vlastní

Jednájí s Vámi vedoucí TŠČ ZZS MSK v rovině komunikace asertivně? (1 nejedná asertivně, 5 naprosto asertivně)

84 odpovědí



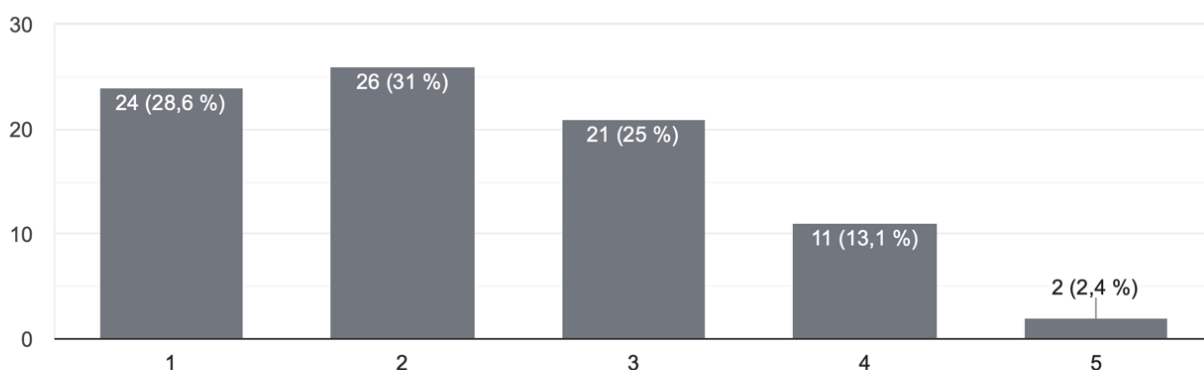
Nadpoloviční většina dotazovaných, kteří se účastnili průzkumného šetření hodnotí míru asertivity u vedoucích TŠČ ZZS MSK velmi pozitivně. Konkrétně 52 (61,9 %) členů označilo míru naprosté asertivity v jednání, další možnost „4“ na škále zvolilo 26 (31 %) a pouze zanedbatelná část respondentů volila ostatní možnosti.

### Otázka dotazníkového šetření č. 17:

*Graf 17: Přetíženost v týmu. Zdroj: vlastní*

Cítíte se v rámci TŠČ ZZS MSK přetížen? (1 necítím se přetížen, 5 naprosto přetížen)

84 odpovědí



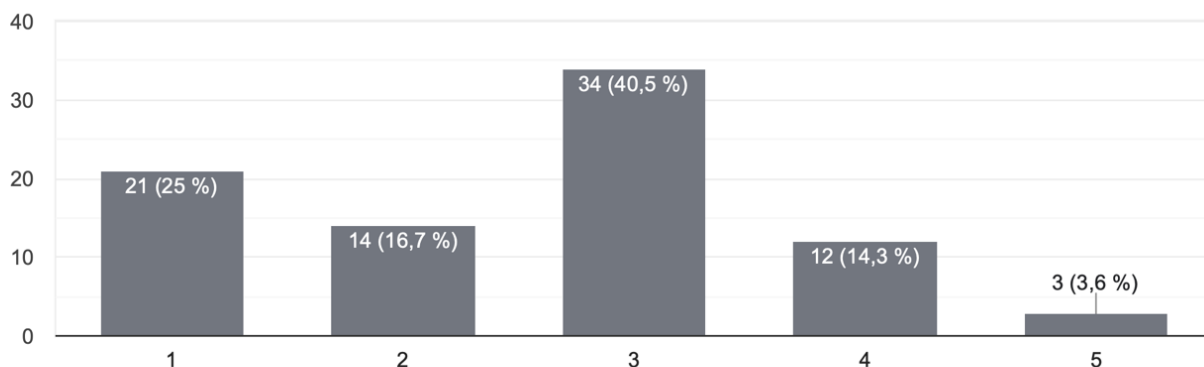
Výstupní informace získané tímto dotazem ukazují, že na Likertově škále 1-5, se 26 (31 %) a 24 (28,6 %) necítí přetížen v rámci svého fungování v TŠČ ZZS MSK. Počet dotazovaných, kteří zvolili možnost číslo „3“ byl 21 a představoval 25 % z celkového počtu. Pouze 11 (13,1 %) respondentů se cítí přetížení a 2 (2,4 %) přetížení naprosto.

### Otázka dotazníkového šetření č. 18:

*Graf 18: Nevytíženost v týmu. Zdroj: vlastní*

Cítíte se v rámci TŠČ ZZS MSK nevytížen? (1 necítím se nevytížen, 5 naprosto nevytížen)

84 odpovědí



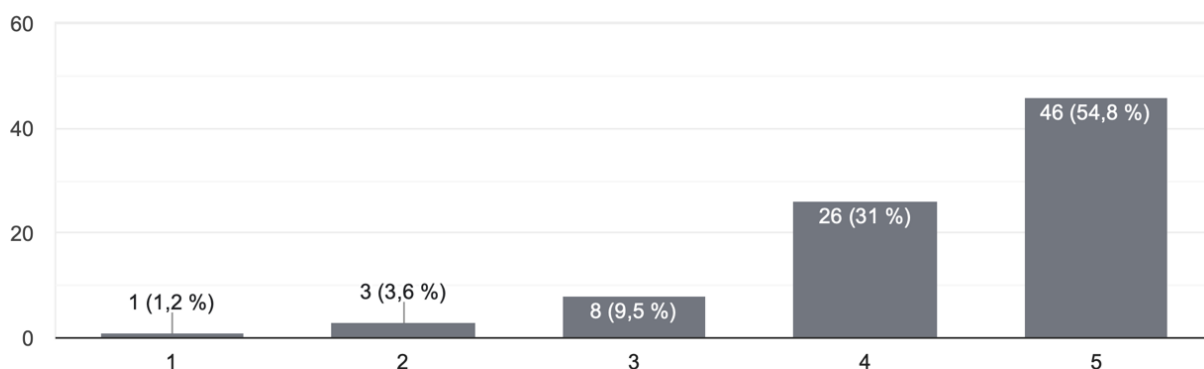
Data zobrazená tímto dotazem poukazují na to, že 34 (40,5 %) osob se cítí nevytížen, v rámci svého fungování v týmu, zhruba z poloviny. 21 (25 %) dotazovaných se necítí nevytížen, opačně 3 (3,6 %) označili svou naprostou nevytíženost. Ostatní dotazovaní zvolili možnost číslo „2“ 14 (16,7 %) a „4“ 12 (14,4 %) ve zhruba stejném poměru.

### Otázka dotazníkového šetření č. 19:

*Graf 19: Emoce ve vypjatých situacích. Zdroj: vlastní*

Dokáže Váš vedoucí TŠČ ZZS MSK kontrolovat své emoce ve vypjatých situacích? (1 nekontroluje emoce, 5 emoce pod kontrolou)

84 odpovědí

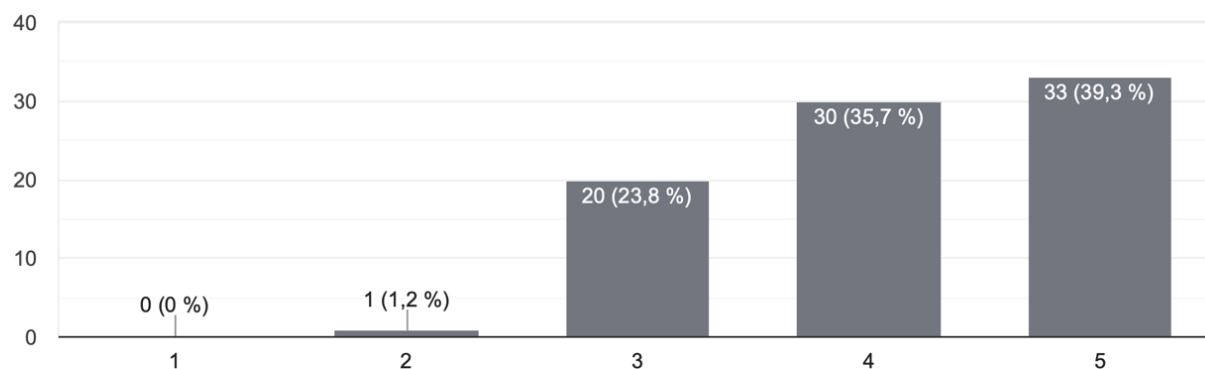


Z celkového počtu 84 dotázaných jedinců (100 %) uvedlo 46 (54,8 %), že „... vedoucí TŠČ ZZS MSK dokáže kontrolovat své emoce ve vypjatých situacích“. Další 26 (31 %) na Likertově škále zvolilo možnost 4 a zbývajících 8 (9,5 %) osob uvedlo stupeň „3“. Možnost „2“ či „1“ byla označena pouze v zanedbatelném procentu případů.

### Otázka dotazníkového šetření č. 20:

*Graf 20: Plánování. Zdroj: vlastní*

Myslíte si, že rozhodování v oblasti PLÁNOVÁNÍ je z pozice managementu TŠČ ZZS MSK (1 špatné, 5 výborné):  
84 odpovědí



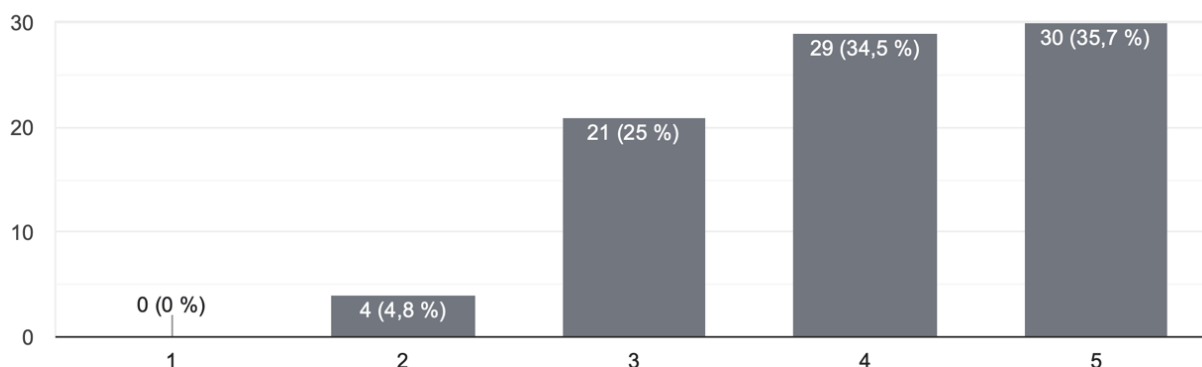
Odpovědi se zcela jistě dotýkaly oblasti hlavního a dílčích cílů diplomové práce a přímo se dotýká zkoumané problematiky. Z výše uvedeného grafického zobrazení můžeme vyčíst, že dle hodnocení členů TŠČ ZZS MSK 33 (39,3 %) a 30 (35,7 %) rozhoduje management týmu v oblasti plánování velmi dobře až výborně. Dalších 20 (23,8 %) dotazovaných uvedlo dobré rozhodování vedoucích pracovníků v této oblasti a pouze 1 (1,2 %) rozhodování nehodnotí kladně.

### Otázka dotazníkového šetření č. 21:

Graf 21: Úkolování. Zdroj: vlastní

Myslíte si, že rozhodování v oblasti ÚKOLOVÁNÍ je z pozice managementu TŠČ ZZS MSK (1 špatné, 5 výborné):

84 odpovědí



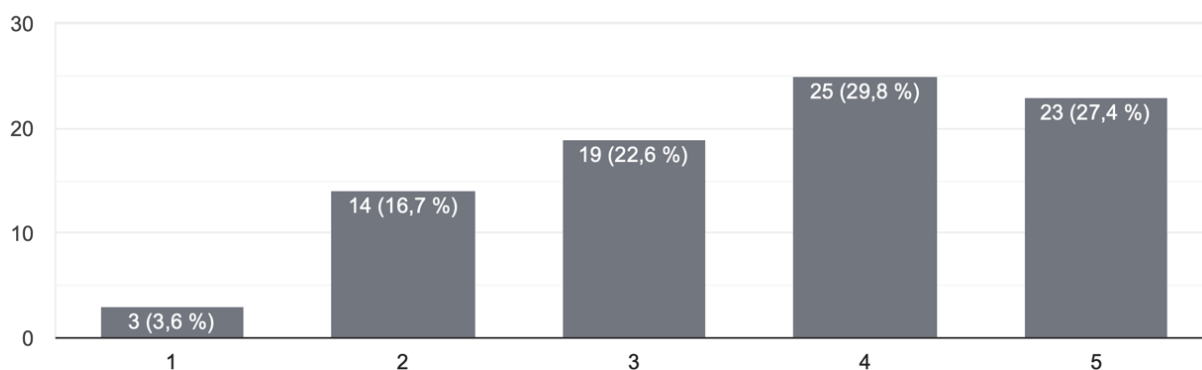
Výstupní údaje obdržené touto otázkou poukazují, na fakt, že většina dotazovaných, hodnotí rozhodování vedení týmu v oblasti úkolování, pozitivně. Z celkového počtu 84 respondentů označilo 30 (35,7 %) volbu delegování úkolů členům týmu jako výborné. Další skupina osob 29 (34,5 %) označilo tuhle volbu jako druhou nejlepší na předložené stupnici. Počet 21 (25 %) osob zvolil střední možnost a pouze 4 (4,8 %) nehodnotí kladně rozhodovací schopnosti vedení v oblasti přidělování úkolů.

### Otázka dotazníkového šetření č. 22:

Graf 22: Kontrola. Zdroj: vlastní

Myslíte si, že rozhodování v oblasti KONTROLY je z pozice managementu TŠČ ZZS MSK (1 špatné, 5 výborné):

84 odpovědí



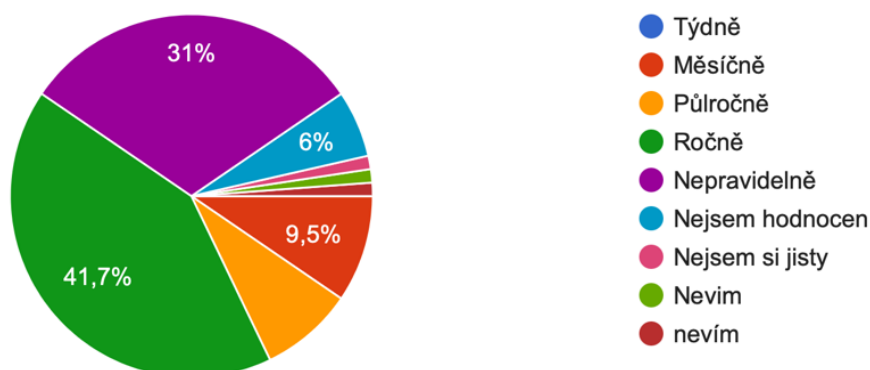
V otázce, která se dotazovala na rozhodovací schopnosti vedení TŠČ ZZS MSK v oblasti kontrolní činnosti uvedlo 29,8 % možnost „4“ na výše uvedené škále, což představuje 25 dotazovaných. 23 (27,4 %) označuje tyto schopnosti managementu jako výborné a 19 (22,6 %) by je popsalo jako dobré. Zbylí respondenti 14 (16,7 %) a 3 (3,6 %) tyto schopnosti označují spíše jako dostačující až špatné.

### Otázka dotazníkového šetření č. 23:

*Graf 23: Sdělování podnětů ke zlepšení. Zdroj: vlastní*

**Jak často probíhá kontrola Vaší práce a sdělování podnětů ke zlepšení?**

84 odpovědí



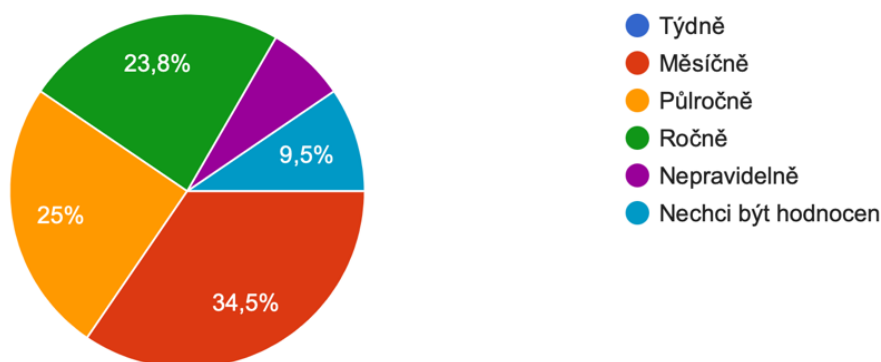
Následující otázka se soustředila na zmapování četnosti kontroly práce členů TŠČ ZZS MSK a sdělování podnětů ke zlepšení. 35 (41,7 %) respondentů označilo četnost probíhajících kontrol v ročním intervalu. 26 (31 %) dotazovaných uvedlo, že jsou kontrolováni nepravidelně. Měsíční rozmezí kontrol uvedlo 8 (9,5 %) členů týmu. Zbylí respondenti označili odpověď „nejsm hodnocen“ v 5 (6 %) případech nebo uvedli slovní odpověď „nevím“ – 3 (3,6 %).

### Otázka dotazníkového šetření č. 24:

Graf 24: Četnost kontroly práce. Zdroj: vlastní

Jak často by kontrola a hodnocení práce mělo probíhat?

84 odpovědí



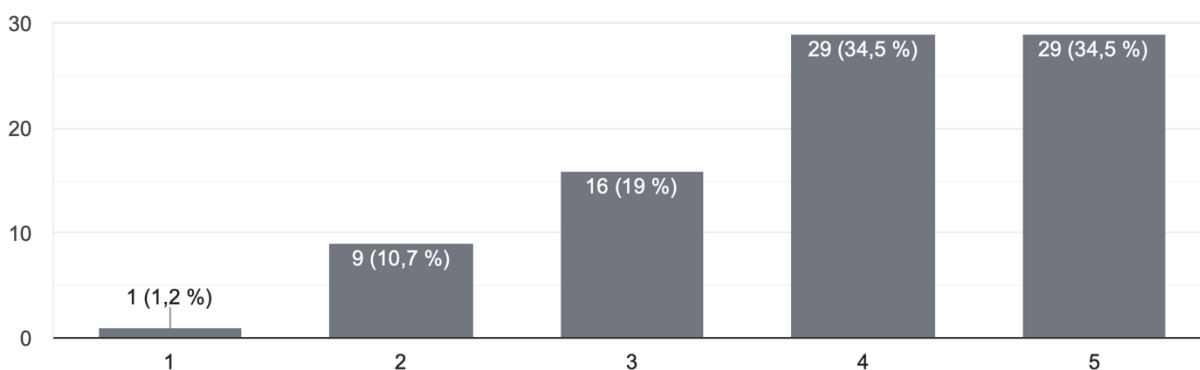
Otázka velmi úzce navazující na předchozí, se zaměřuje požadavek členů týmu směrem k vedení TŠČ ZZS MSK v provádění kontrolní činnosti. Nejvíce respondentů, což bylo 29 (34,5 %), uvedlo jako ideální možnost kontrolní činnosti jejich práce 1x měsíčně. Následovala skupina dotazovaných 21 (25 %), kteří se přejí být kontrolováni během půlročního časového intervalu. Roční možnost kontroly zvolilo 20 (23,8 %) členů týmu a pouze zanedbatelná část 8 (9,5 %) a 6 (7,1 %) si nepřeje být kontrolováno nebo preferují možnost nepravidelnosti.

### Otázka dotazníkového šetření č. 25:

Graf 25: Odměňování. Zdroj: vlastní

Myslíte si, že rozhodování v oblasti ODMĚŇOVÁNÍ je dle Vašeho hodnocení: (1 špatné, 5 výborné):

84 odpovědí





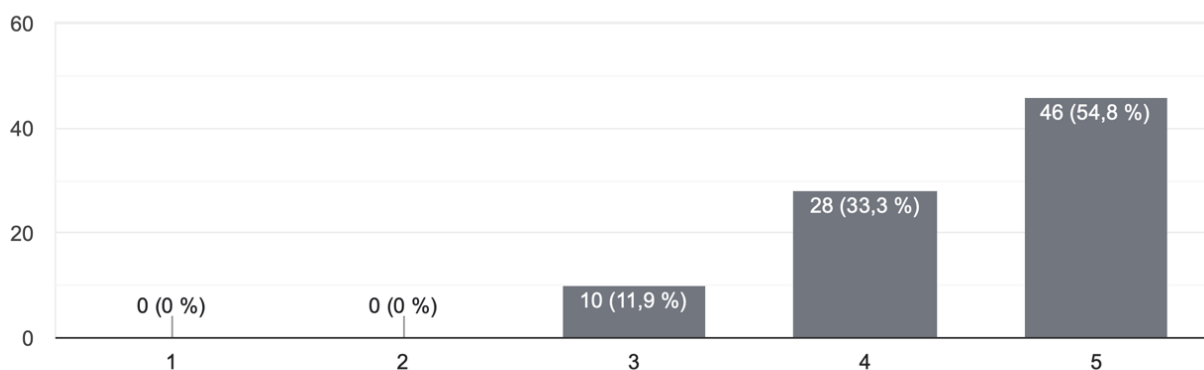
Výsledky dotazování ukazují, fenomén, že většina dotazovaných, hodnotí rozhodování vedení týmu v oblasti odměňování, pozitivně. Z celkového počtu 84 respondentů označilo 29 (34,5 %) volbu odměňování členům týmu jako výborné. Další skupina osob 29 (34,5 %) označilo tuhle volbu jako druhou nejlepší na předložené stupnici. Počet 16 (19 %) osob zvolil střední možnost a pouze 9 (10,7 %) a 1 (1,2 %) nehodnotí kladně rozhodovací schopnosti vedení v oblasti přidělování odměňování.

### Otázka dotazníkového šetření č. 26:

Graf 26: Vztah členů k vedení týmu. Zdroj: vlastní

Jak byste definoval Váš vztah k vedení TSC ZZS MSK? (1 špatný, 5 výborný)

84 odpovědí



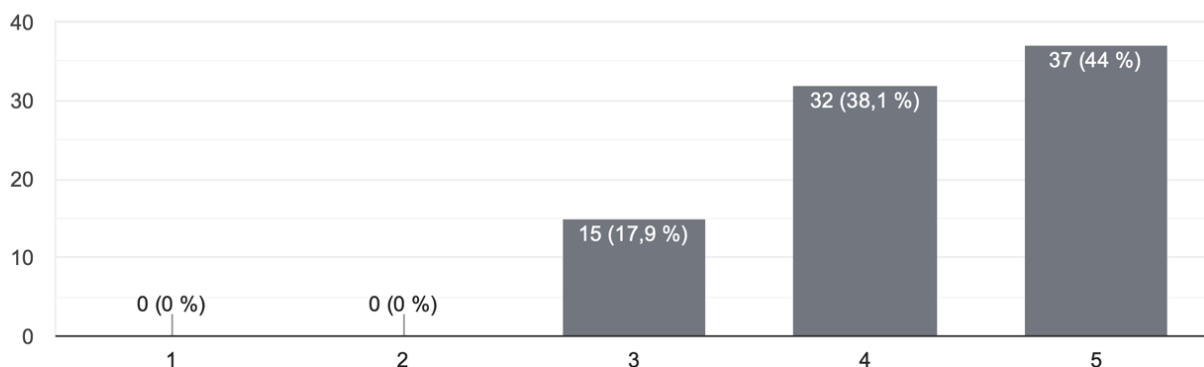
Nadpoloviční většina dotazovaných, kteří se účastnili dotazníkového průzkumu hodnotí svůj vztah k vedení TSC ZZS MSK velmi pozitivně. Konkrétně 46 (54,8 %) členů označilo míru naprosté spokojenosti volbou „výborný“, další možnost „4“ na škále zvolilo 28 (33,3 %) a pouze zanedbatelná část respondentů volila ostatní možnosti.

### Otázka dotazníkového šetření č. 27:

*Graf 27: Vztah vedení týmu ke členům. Zdroj: vlastní*

Jak byste definoval vztah vedení TŠČ ZZS MSK k Vám (1 špatný, 5 výborný)

84 odpovědí



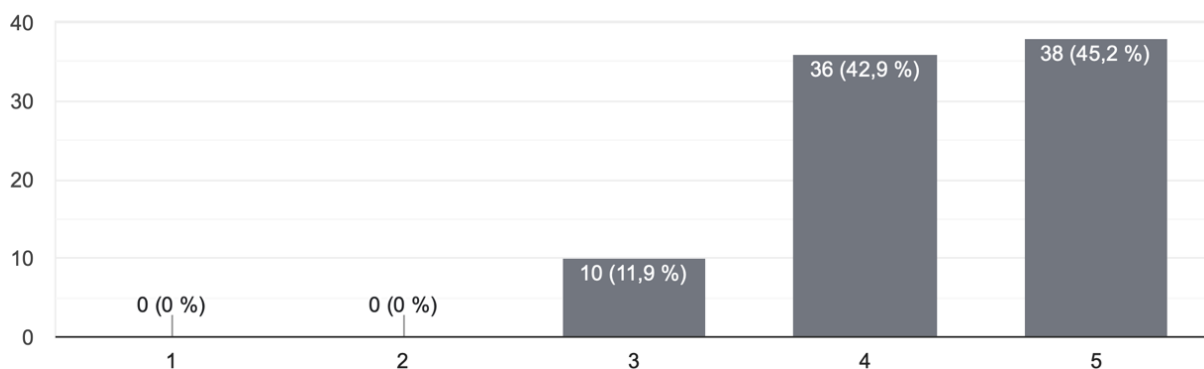
Obdobně znějící otázka, která si klade za cíl představu členů týmu a vztahu vedení k nim. Valná část dotazovaných 37 (44 %) označila tento profesní vztah za výborný. 32 (38,1 %) dotazovaných osob tento profesionální interakci označilo za velmi dobrou. Pouze minimum respondentů 15 (17,9 %) hodnotí vztah jako „dobrý“. Jiné možnosti účastníci šetření nevolili.

### Otázka dotazníkového šetření č. 28:

*Graf 28: Schopnost vysvětlení požadavků. Zdroj: vlastní*

Jak byste ohodnotil schopnost vedení TŠČ ZZS MSK vysvětlovat své požadavky: (1 špatně, 5 výborně)

84 odpovědí

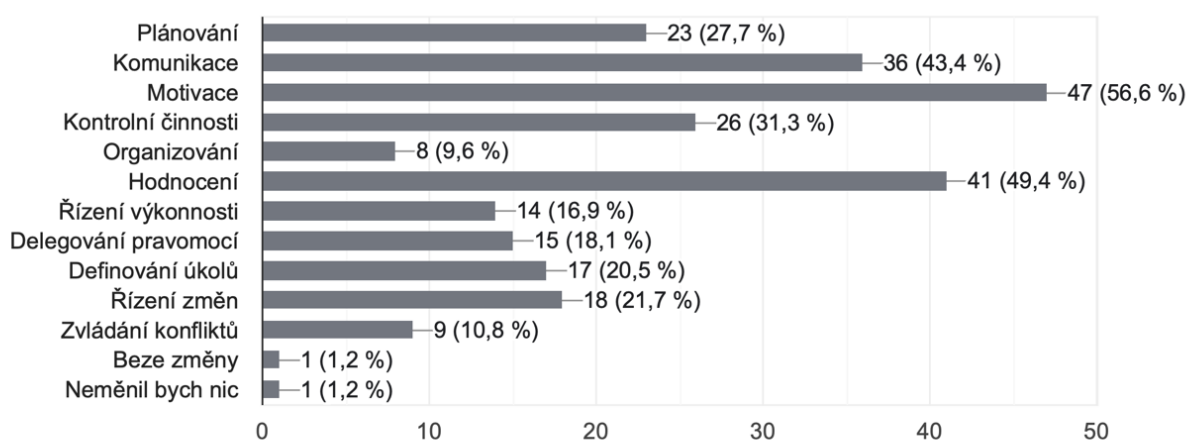


Z výše uvedeného grafického zpracování výsledků dat dotazníkového šetření plyne, že 38 (45,2 %) členů TSC ZZS MSK a 36 (42,9 %) hodnotí rozhodovací schopnosti management týmu v oblasti vysvětlování svých požadavků velmi dobře až výborně. Dalších 10 (11,9 %) dotazovaných uvedlo dobré rozhodování vedoucích pracovníků v této oblasti. Jiné možnosti nebyly respondenty zvoleny.

### Otázka dotazníkového šetření č. 29:

Graf 29: Oblasti pro zlepšení týmu. Zdroj: vlastní

83 odpovědí



Závěrečná otázka dává členům Týmu pro specializované činnosti Zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje, p. o. možnost se vyjádřit k oblastem, ve kterých by uvítali změnu v oblasti leadershipu jejich vedoucích pracovníků. Respondenti měli volbu označit v této položce více možností. Mezi nejčastější možnosti, které dotazovaní označovali patří motivace 47x (56,6 %), hodnocení 41x (49,4 %), komunikace 36x (43,4 %), kontrolní činnost 26x (31,3 %), plánování 23x (27,7 %). Mezi nižší jednotky zvolených odpovědí spadaly možnosti řízení změn 18x (21,7 %), definování úkolů 17x (20,5 %), delegování pravomocí 15x (18,1 %), řízení výkonu 14x (16,9 %), zvládání konfliktů 9x (10,8 %), organizování 8, (9,6 %) a pouze 2x (2,4 %) byla zvolena možnost "nic", „beze změny“.

### 5.1.2 Statistické testování hypotéz

**Hypotéza 1: Členům Týmu specializovaných činností Zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje, p. o., kteří pracují v týmu více než 7 let je jasná jeho vize a cíl.**

Statistické hypotézy:

H<sub>0</sub>: Míra pochopení vize a cíle TSC ZZS MSK nezávisí na délce členství v týmu.

H<sub>A</sub>: Míra pochopení vize a cíle TSC ZZS MSK závisí na délce členství v týmu.

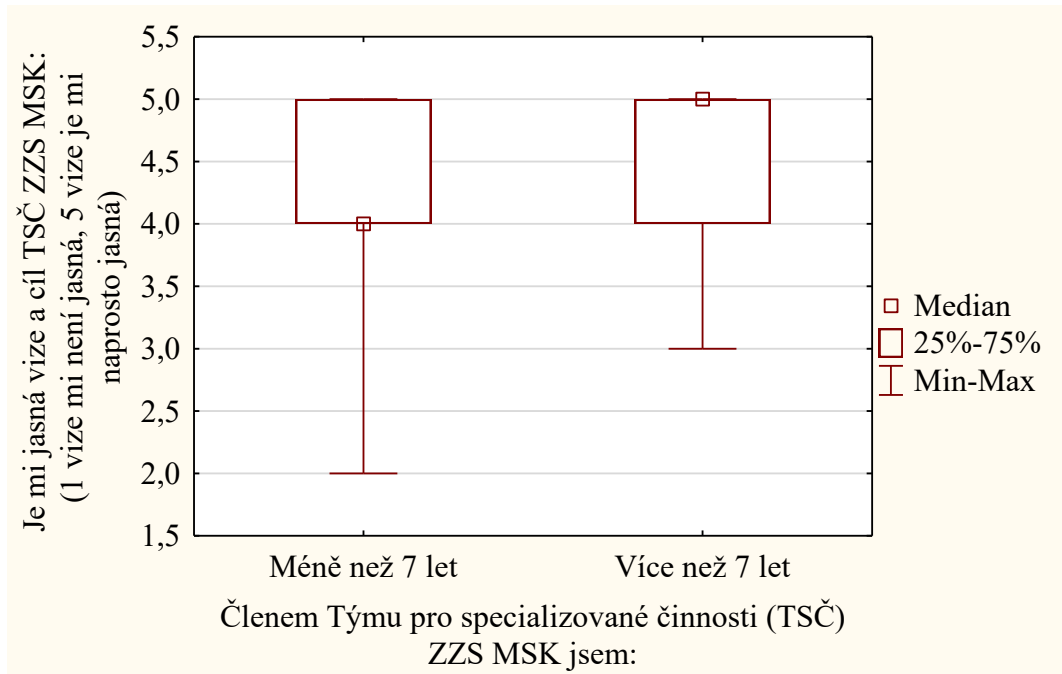
*Tabulka 3: Vize a cíl – hypotéza 1*

Dvouvýběrové testy: p-hodnota a popisné statistiky

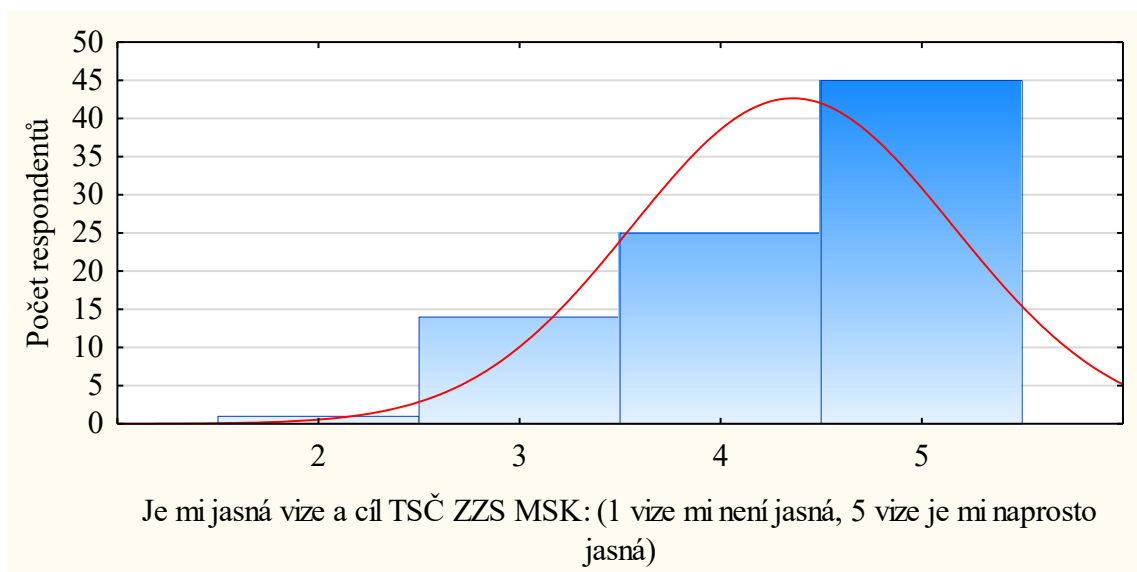
Pracovní pozice	průměr	sm. odch.	medián	M-W p	t-test p
Zdrav. záchranář (n=43)	4,47	0,70	5	0,349	0,370
Ostatní (n=42)	4,60	0,63	5		

Míra pochopení vize a cíle TSC ZZS MSK činila na pětibodové stupnici pro respondenty, kteří jsou v týmu do 7 let, v mediánu 4 a v průměru 4,20 při směrodatné odchylce 0,83, a pro respondenty, kteří jsou v týmu více než 7 let, v mediánu 5 a v průměru 4,58 při směrodatné odchylce 0,67. P-hodnota Mann-Whitneyho testu vyšla s ohledem na 3 desetinná místa 0,034, tj. nižší než hladina významnosti 0,05. **Nulová hypotéza byla zamítnuta ve prospěch alternativní hypotézy.** Na hladině významnosti 0,05 byla prokázána závislost míry pochopení vize a cíle TSC ZZS MSK na délce členství v týmu. Míra pochopení vize a cíle TSC ZZS MSK byla pro respondenty, kteří jsou v týmu do 7 let, statisticky významně nižší než pro respondenty, kteří jsou v týmu více než 7 let. Pořadové statistiky obou srovnávaných skupin byly zobrazeny prostřednictvím kategorizovaného krabicového grafu.

Graf 30: Vize a cíl – hypotéza 1



Graf 31: Vize a cíl – hypotéza 1



**Hypotéza 2: Členové Týmu pro specializované činnosti zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje, p. o. si myslí, že rozhodování managementu v oblasti PLÁNOVÁNÍ je výborné.**

Statistické hypotézy:

H<sub>0</sub>: Hodnocení rozhodování managementu TŠČ ZZS MSK v oblasti plánování se pro zdravotnické záchranáře a ostatní pozice neliší.

H<sub>A</sub>: Hodnocení rozhodování managementu TŠČ ZZS MSK v oblasti plánování se pro zdravotnické záchranáře a ostatní pozice liší.

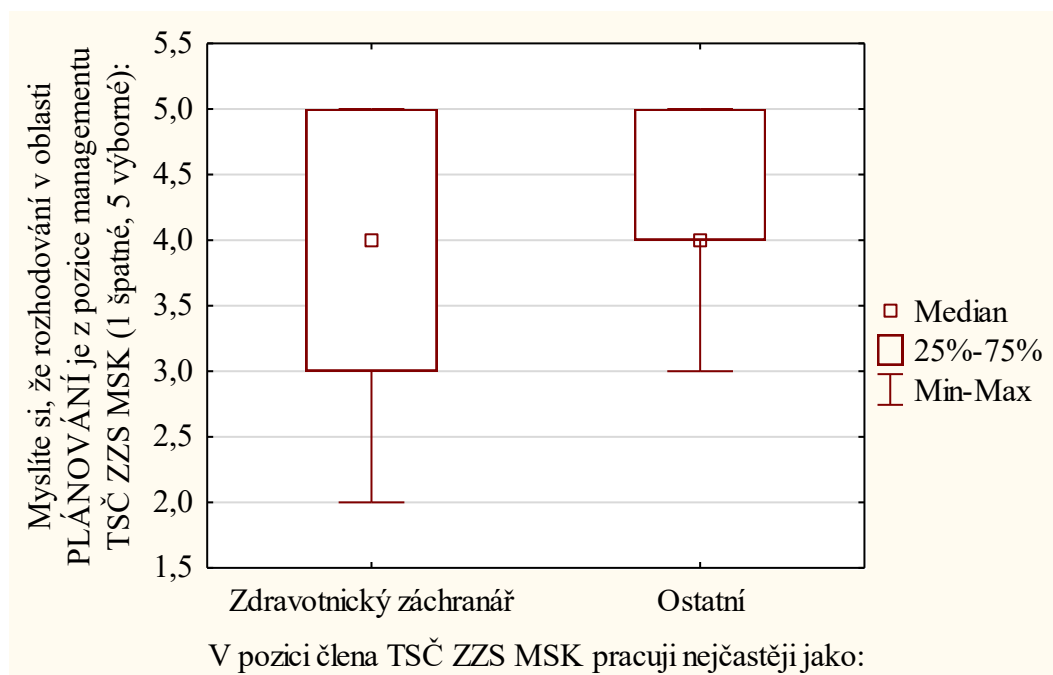
*Tabulka 4: Plánování – hypotéza 2*

Dvouvýběrové testy: p-hodnota a popisné statistiky

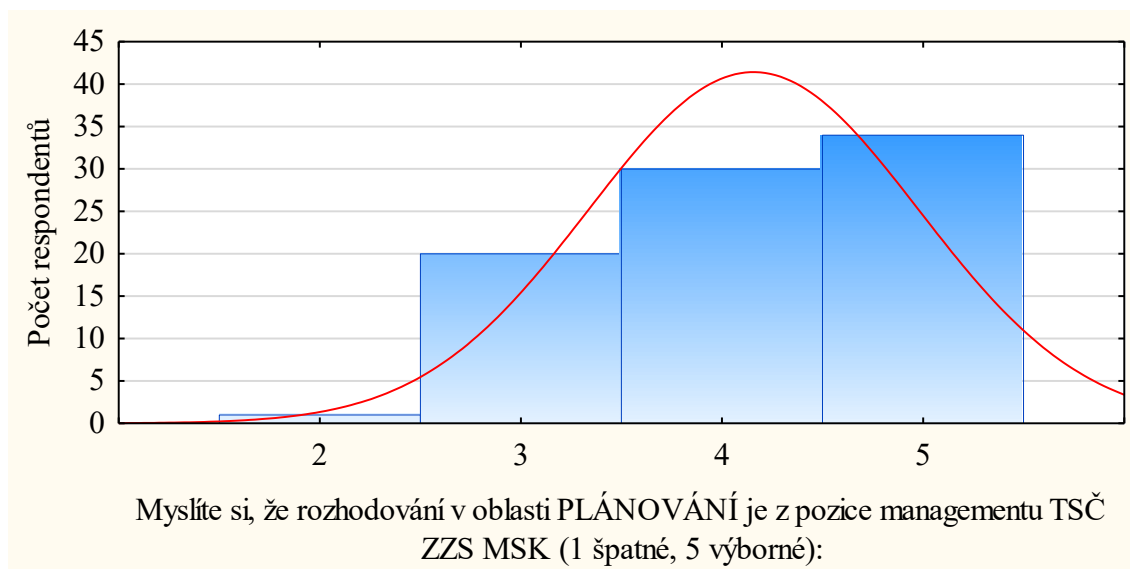
Pracovní pozice	průměr	sm. odch.	medián	M-W p	t-test p
Zdrav. záchranář (n=43)	4,19	0,88	4	0,485	0,612
Ostatní (n=42)	4,10	0,76	4		

Hodnocení rozhodování managementu TŠČ ZZS MSK v oblasti plánování bylo pro zdravotnické záchranáře v mediánu 4 a v průměru 4,19 při směrodatné odchylce 0,88, a pro ostatní pracovní pozice v mediánu 4 a v průměru 4,10 při směrodatné odchylce 0,76. P-hodnota Mann-Whitneyho testu vyšla s ohledem na 3 desetinná místa 0,485, tj. vyšší než hladina významnosti 0,05. **Nulová hypotéza nebyla zamítnuta.** Na hladině významnosti 0,05 nebyl mezi zdravotnickými záchranáři a ostatními pracovními pozicemi prokázán rozdíl v hodnocení rozhodování managementu TŠČ ZZS MSK v oblasti plánování. Pořadové statistiky obou srovnávaných skupin byly zobrazeny prostřednictvím kategorizovaného krabicového grafu.

Graf 32: Plánování – hypotéza 2



Graf 33: Plánování – hypotéza 2



**Hypotéza 3: Členům Týmu pro specializované činnosti zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje, p. o. je komunikace od vedení směrem k nim srozumitelná.**

Statistické hypotézy:

H<sub>0</sub>: Hodnocení srozumitelnosti komunikace směrem od vedení se pro zdravotnické záchranáře a ostatní pozice neliší.

H<sub>A</sub>: Hodnocení srozumitelnosti komunikace směrem od vedení se pro zdravotnické záchranáře a ostatní pozice liší.

*Tabulka 5: Srozumitelnost – hypotéza 3*

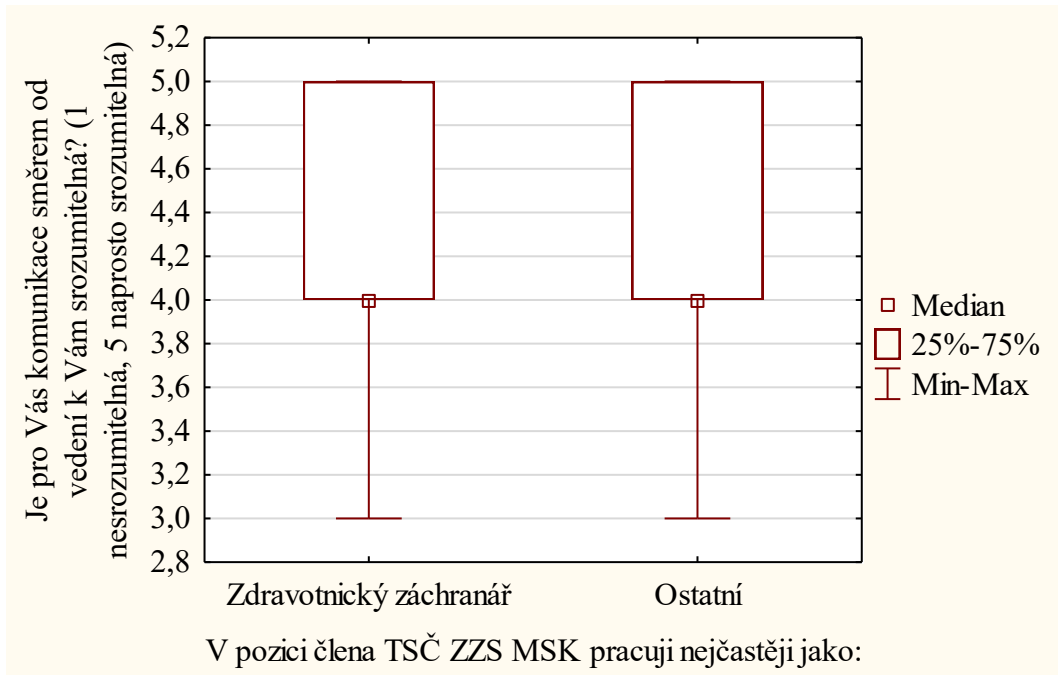
Dvouvýběrové testy: p-hodnota a popisné statistiky

Pracovní pozice	průměr	sm. odch.	medián	M-W p	t-test p
Zdrav. záchranář (n=43)	4,35	0,72	4	0,117	0,118
Ostatní (n=42)	4,10	0,76	4		

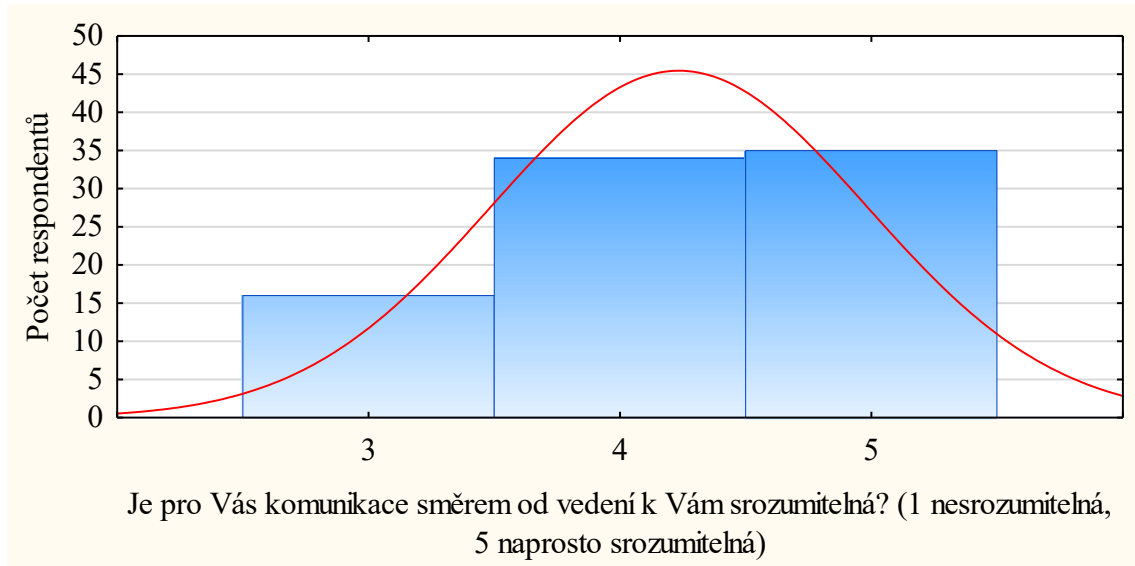
Hodnocení srozumitelnosti komunikace směrem od vedení bylo pro zdravotnické záchranáře v mediánu 4 a v průměru 4,35 při směrodatné odchylce 0,72, a pro ostatní pracovní pozice v mediánu 4 a v průměru 4,10 při směrodatné odchylce 0,76. P-hodnota Mann-Whitneyho testu vyšla s ohledem na 3 desetinná místa 0,117, tj. vyšší než hladina významnosti 0,05. **Nulová hypotéza nebyla zamítnuta.** Na hladině významnosti 0,05 nebyl mezi zdravotnickými záchranáři a ostatními pracovními pozicemi prokázán rozdíl v hodnocení srozumitelnosti komunikace směrem od vedení. Pořadové statistiky obou srovnávaných skupin byly zobrazeny prostřednictvím kategorizovaného krabicového grafu.



Graf 34: Srozumitelnost – hypotéza 3



Graf 35: Srozumitelnost – hypotéza 3



**Hypotéza 4: Členové Týmu pro specializované činnosti zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje, p. o. si myslí, že s nimi vedoucí týmu jednání v rovině komunikace asertivně.**

Statistické hypotézy:

H<sub>0</sub>: Hodnocení asertivity jednání vedení TŠČ ZZS MSK se pro zdravotnické záchranáře a ostatní pozice neliší.

H<sub>A</sub>: Hodnocení asertivity jednání vedení TŠČ ZZS MSK se pro zdravotnické záchranáře a ostatní pozice liší.

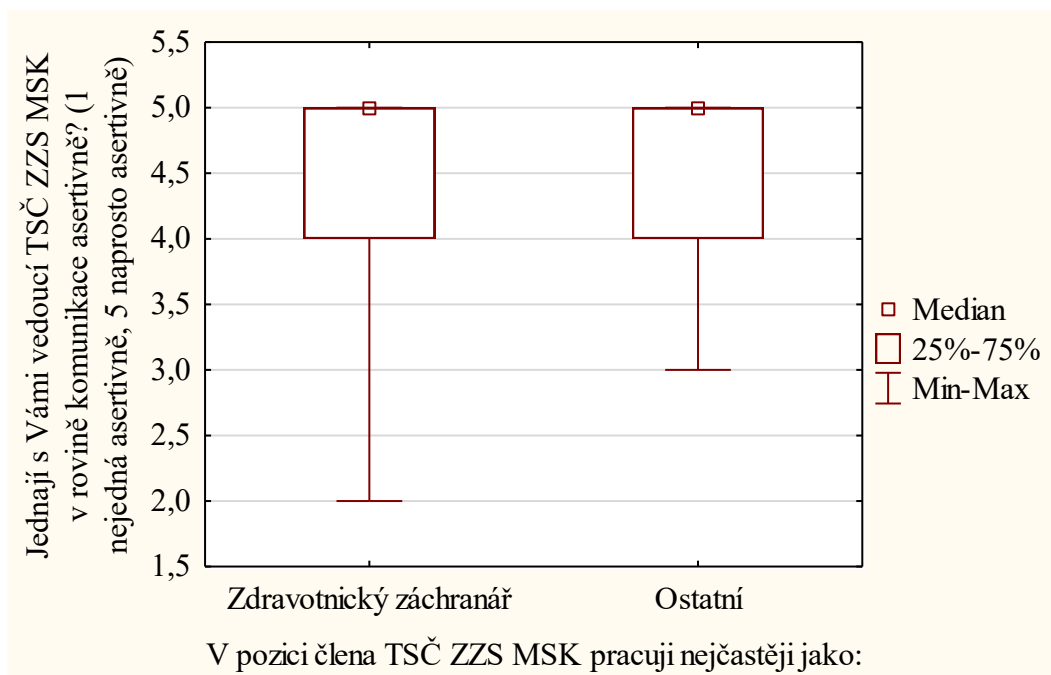
*Tabulka 6: Asertivita – hypotéza 4*

Dvouvýběrové testy: p-hodnota a popisné statistiky

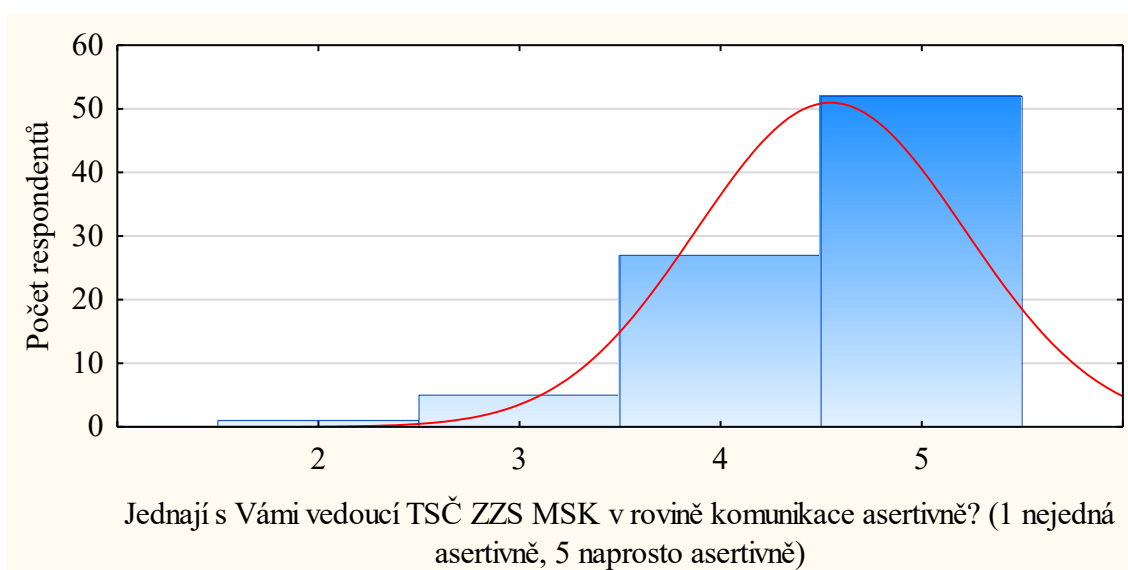
Pracovní pozice	průměr	sm. odch.	medián	M-W p	t-test p
Zdrav. záchranář (n=43)	4,47	0,70	5	0,349	0,370
Ostatní (n=42)	4,60	0,63	5		

Hodnocení asertivity jednání vedení TŠČ ZZS MSK bylo pro zdravotnické záchranáře v mediánu 5 a v průměru 4,47 při směrodatné odchylce 0,70, a pro ostatní pracovní pozice v mediánu 5 a v průměru 4,60 při směrodatné odchylce 0,63. P-hodnota Mann-Whitneyho testu vyšla s ohledem na 3 desetinná místa 0,349, tj. vyšší než hladina významnosti 0,05. **Nulová hypotéza nebyla zamítnuta.** Na hladině významnosti 0,05 nebyl mezi zdravotnickými záchranáři a pracovními pozicemi prokázán rozdíl v hodnocení asertivity jednání vedení TŠČ ZZS MSK. Pořadové statistiky obou srovnávaných skupin byly zobrazeny prostřednictvím kategorizovaného krabicového grafu.

Graf 36: Asertivita – hypotéza 4



Graf 37: Asertivita – hypotéza 4 1



### 5.1.3 SWOT analýza současného plánování rozvoje týmu

Analýza vnitřního a vnějšího prostředí organizace provedená rozbořením SWOT matice za účelem zjištění možností optimalizace možností funkcí leadershipu **v oblasti plánování rozvoje** Týmu pro specializované činnosti v rámci Zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje, p. o., přičemž se jedná o matici analýzy dat získaných dotazníkovým šetřením u členů výše uvedeného týmu.

Tabulka 7: SWOT analýza – plánování. Zdroj: vlastní

<b>SWOT ANALÝZA – funkce leadershipu PLÁNOVÁNÍ</b>		
	<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<b>Interní</b>	<p><b>Jasná vize a cíl</b></p> <p><b>Rozhodování v oblasti plánování</b></p> <p><b>Delegování úkolů</b></p> <p><b>Schopnost vysvětlit požadavky</b></p>	<p><b>Realizace organizačních schůzek</b></p> <p><b>Snížená úroveň motivace některých členů týmu</b></p> <p><b>Nevyžitost členů týmu</b></p>
	<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<b>Externí</b>	<p><b>Nové technologie</b></p> <p><b>Odměňování</b></p> <p><b>Zvyšující se povědomí o TSC</b></p>	<p><b>Nedostatek podpory vedením organizace</b></p> <p><b>Nestabilita okolního prostředí</b></p>

- SWOT analýza – PLÁNOVÁNÍ – silné stránky

Tabulka 8: SWOT – silné stránky. Zdroj: vlastní

Silné stránky	Váha	Hodnocení	Výsledek
Jasná vize a cíl	0,5	5	2,5
Rozhodování v oblasti plánování	0,2	4	0,8
Delegování úkolů	0,2	3	0,4
Schopnost vysvětlit požadavky	0,1	2	0,6
<b>Součet</b>	<b>1</b>		<b>4,3</b>

Provedená SWOT analýza silných stránek v oblasti plánování se zaměřuje na oblasti dotazníku, jež se k této problematice konkrétně vztahují a respondenti se ve většinovém procentu vyjadřovali kladně k těmto položkám vedení týmu. Jak lze pozorovat již z výsledků předchozího grafického znázornění, tak jasná vize a cíl TŠČ ZZS MSK spadá mezi nejsilnější doménu leadershipu vedení Týmu pro specializované činnosti, což nám zároveň podpořila verifikace hypotézy, jež cílila konkrétně na tuto sféru. Specificky nadpoloviční soubor respondentů (52,4 %) uvedla, že vize týmu je jim „naprosto jasná“, za ní následovala druhá nejlepší možnost (č. „4“) zvolená ve 29,8 % případů dotazníkového šetření. Provedená SWOT analýza se o tento sektor plánování opírá a ukazuje ji jako silnou. Zároveň byla kladně hodnocena oblast schopnosti vysvětlit požadavky a přidělovat úkoly jednotlivým členům TŠČ ZZS MSK, což podpořila také verifikace druhé

hypotézy vztahující se k rozhodování managementu v oblasti plánování TŠČ ZZS MSK směrem ke členům – vzhledem k jednotlivým pracovním pozicím se strategické řízení tohoto procesu neliší.

- **SWOT analýza – PLÁNOVÁNÍ – slabé stránky**

*Tabulka 9: SWOT analýza – slabé stránky. Zdroj: vlastní*

Slabé stránky	Váha	Hodnocení	Výsledek
Realizace organizačních schůzek	0,5	-5	-2,5
Snížená úroveň motivace	0,4	-3	-1,2
Nevytíženost členů týmu	0,1	-2	-0,2
<b>Součet</b>	<b>1</b>		<b>-3,9</b>

Na podkladě dat získaných průzkumem mezi dotazovanými byl vidět patrný rozpor mezi vnímáním pravidelnosti a četnosti organizování společných schůzek či porad. Důležitým poznatkem se může jevit, že až 40,5 % osob, se cítí nevytíženo v rámci svého fungování v TŠČ ZZSMKS. Jako zajímavý se jevil také aspekt v závěrečné fázi dotazníku, kdy se respondenti vyjadřovali k nutnosti posílení leadershipu v oblasti motivace. Bude pravděpodobně velmi nutné na tuto sféru fungování zaměřit pozornost, aby v důsledku oslabené motivace nedocházelo k případné fluktuaci či odchodu těchto kvalifikovaných osob z. týmu.

- SWOT analýza – PLÁNOVÁNÍ – příležitosti

Tabulka 10: SWOT analýza – příležitosti. Zdroj: vlastní

Příležitosti	Váha	Hodnocení	Výsledek
Nové technologie	0,3	4	1,2
Odměňování	0,4	5	2,0
Zvyšující se povědomí o TSC	0,3	3	0,9
<b>Součet</b>	<b>1</b>		<b>4,1</b>

Oblast příležitostí plánování rozvoje týmu jde vnímat jako jednu ze zásadních pro jeho další fungování z dlouhodobého hlediska a horizontu. Respondenty byla zmíněno možnost využívání jiných komunikačních technologií, než jsou užívány doposud, což zaujalo i vedoucí pracovníky TSC ZZS MSK, o čemž se zmínili v kvalitativní části výzkumného šetření. Vzhledem k měnícím se podmínkám moderního světa se v současné době zvyšuje povědomí o již existujících Týmech pro speciální činnosti. Jelikož Zdravotnická záchranná služba Moravskoslezského kraje byla jedna z prvních v České republice, kde byla tato skupina speciálně vycvičených osob vytvořena a založena, stala se v mnohém inspirací i pro ostatní kraje naší země.

- **SWOT analýza – PLÁNOVÁNÍ – hrozby**

*Tabulka 11: SWOT analýza – hrozby. Zdroj: vlastní*

Hrozby	Váha	Hodnocení	Výsledek
Nedostatek podpory vedením organizace	0,5	-2	-1,0
Nestabilita okolního prostředí	0,5	-1	-0,5
<b>Součet</b>	<b>1</b>		<b>-1,5</b>

Měnící se celospolečenské podmínky okolního světa jistě ovlivňují fungování Týmů pro speciální činnosti, jelikož jsou v jádru své myšlenky přímo předurčeni těmto situacím čelit. Z možných externích hrozeb, se kterými by se mohli potýkat jak vedoucí pracovníci, tak členové týmu jsou možné legislativní změny, ekonomická nejistota či změny na úrovni zdravotnického prostředí. Jako další hrozby můžeme jistě vnímat nedostatek finančních prostředků a omezené rozpočtové prostředky, zastaralé technologické prostředky či nedostatek nezbytného vybavení pro provádění specializovaných činností.



- SWOT analýza – vyhodnocení

Tabulka 12: SWOT analýza – vyhodnocení. Zdroj: vlastní

Výsledky vyhodnocení			
Interní	Silní stránky	4,3	0,4
	Slabé stránka	-3,9	
Externí	Příležitosti	4,1	2,6
	Hrozby	-1,5	
Celkové hodnocení			3,0

Výše uvedená schéma ilustruje hodnocení provedené SWOT analýzy v oblasti plánování rozvoje Týmu pro specializované činnosti Zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje, p. o. Hodnoty ovlivněné vnitřními faktory mají výsledek 0,4. Hodnoty ovlivněné vnějšími faktory odrážejí výsledek 2,6. Celkovým hodnocením je hodnota 3,0, která poukazuje na pozitivní výsledek, jelikož se pohybuje nad nulovou hodnotou. **Z provedené SWOT analýzy lze tedy konstatovat výsledek s pozitivním dopadem ve smyslu možného vytvoření základu pro strategické rozhodování v oblasti plánování a rozvoje Týmu pro specializované činnosti Zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje, p. o.**

#### 5.1.4 SWOT analýza komunikace vedoucích pracovníků

Analýza vnitřního a vnějšího prostředí organizace provedená rozbořením SWOT matice za účelem zjištění možností optimalizace možností funkcí leadershipu v oblasti komunikace Týmu pro specializované činnosti v rámci Zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje, p. o.

Tabulka 13: SWOT analýza – komunikace. Zdroj: vlastní

SWOT ANALÝZA – funkce leadershipu KOMUNIKACE		
Interní	Silné stránky	Slabé stránky
	<p>Srozumitelnost předávaných informací</p> <p>Asertivita v komunikace</p> <p>Kontrola emocí vedoucích pracovníků v krizi</p>	<p>Nespokojenost s nastaveným způsobem předávání informací</p> <p>Přehlčení informacemi</p>
Externí	Příležitosti	Hrozby
	<p>Využití nových komunikačních technologií</p> <p>Rozšíření komunikačního školení pro vedení TSC</p>	<p>Chyby a nedorozumění</p> <p>Snížení motivace</p> <p>Problémy s koordinací</p>

- SWOT analýza – KOMUNIKACE – silné stránky

Tabulka 14: SWOT analýza – silné stránky. Zdroj: vlastní

Silné stránky	Váha	Hodnocení	Výsledek
Srozumitelnost informací	0,5	5	2,5
Asertivita v komunikaci	0,25	4	1,0
Kontrola emocí v krizi	0,25	3	0,75
<b>Součet</b>	<b>1</b>		<b>4,25</b>

Mezi výrazné silné stránky leadershipu vedení TŠČ ZZS MSK lze jistě zmínit srozumitelnost předávaných informací, jelikož 81 % respondentů tuto položku hodnotilo stupněm „4“ a „5“ na Likertově stupnici (1-5). Dalším opěrným faktorem pro tohle tvrzení je verifikace třetí hypotézy, která ukázala, že srozumitelnost komunikace managementu směrem ke členům se hierarchicky neliší, což dokazuje také hypotéza čtyři, která se obdobně vztahuje k míře asertivity k jednotlivým pracovním pozicím.

- **SWOT analýza – KOMUNIKACE – slabé stránky**

*Tabulka 15: SWOT analýza – slabé stránky. Zdroj: vlastní*

Slabé stránky	Váha	Hodnocení	Výsledek
Nespokojenost s nastaveným způsobem předávání informací	0,6	-3	-1,8
Přehlcení informacemi	0,4	-2	-0,8
<b>Součet</b>	<b>1</b>		<b>-2,6</b>

Jistou nespokojenost členů týmu bylo možné zaznamenat ve sféře komunikace ve smyslu nastavení způsobu předávání informací. Vyjadřovali nespokojenost v poslední otázce ve smyslu „nelíbí se mi komunikace přes WhatsApp“, „velké množství vláken na WhatsAppu“, „Mám radši Signál než WA“, „lepší než WhatsApp mi přijde zabezpečená aplikace, klidně placená (Signal, Telegram), „nechci sociální sítě jako je WhatsApp“, „WhatsApp začal být pro mě velmi zatěžující, hodně vláken, kombinace osobních věcí a práce“, „omezení množství informací přes vlákna komunikátorů“, „Neumím s interním systémem, proto volím radši osobní komunikaci“. Lze tedy konstatovat, že ačkoliv většina týmu, což je konkrétně 59,5 % je s tímto způsobem vedení komunikace spokojena, objevuje se nemalé množství dotazovaných, kterým tato metoda řízení komunikační strategie, nevyhovuje.

- **SWOT analýza – KOMUNIKACE – příležitosti**

*Tabulka 16: SWOT analýza – příležitosti. Zdroj: vlastní*

<b>Příležitosti</b>	<b>Váha</b>	<b>Hodnocení</b>	<b>Výsledek</b>
Využití nových technologií	0,75	5	3,75
Komunikační školení pro vedení	0,25	4	1
<b>Součet</b>	<b>1</b>		<b>4,75</b>

Zde lze velmi hezky navázat na předchozí nespokojenost některých členů TSC ZZS MSK a možným krokem směrem k novým komunikačním technologiím, což by mohlo být provedeno v kontextu školení pro management Týmu pro specializované činnosti zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje, p. o.

- **SWOT analýza – KOMUNIKACE – hrozby**

*Tabulka 17: SWOT analýza – hrozby. Zdroj: vlastní*

<b>Hrozby</b>	<b>Váha</b>	<b>Hodnocení</b>	<b>Výsledek</b>
Chyby a nedorozumění	0,2	-2	-0,4
Snížení motivace	0,5	-3	-1,5
Problémy s koordinací	0,3	-2	-0,6
<b>Součet</b>	<b>1</b>		<b>-2,5</b>

Možné diskrepance vzniklé na úrovni dorozumívání mezi jednotlivými členy týmu či hierarchicky s vedením mohou být jistě podhoubím pro vznik chyb a nedorozumění, problémy s koordinací a úrovní řízení specializované souboru osob. Nejasnosti, nekonzistence, chybějící informace – tyto všechny faktory lze vnímat jako hrozbu, která by mohla ovlivnit fungování a spolupráci v rámci skupiny.

- **SWOT analýza – vyhodnocení**

*Tabulka 18: SWOT analýza – vyhodnocení. Zdroj: vlastní*

Výsledky vyhodnocení			
Interní	Silné stránky	4,25	1,65
	Slabé stránka	-2,6	
Externí	Příležitosti	4,75	2,25
	Hrozby	-2,5	
Celkové hodnocení			3,9

Výše uvedená schéma ilustruje hodnocení provedené SWOT analýzy v oblasti komunikace Týmu pro specializované činnosti Zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje, p. o. Hodnoty ovlivněné interními faktory mají výsledek 1,65. Hodnoty ovlivněné vnějšími faktory odrážejí výsledek

2,25. Celkovým hodnocením je hodnota 3,9, která poukazuje na pozitivní výsledek, jelikož se pohybuje nad nulovou hodnotou. **Z provedené SWOT analýzy lze tedy konstatovat výsledek s pozitivním dopadem ve smyslu možného vytvoření základu pro strategické rozhodování v oblasti komunikace Týmu pro specializované činnosti Zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje, p. o.**

## **5.2 Interpretace výsledků kvalitativního šetření**

Celkový rámec komplexního náhledu na řešenou problematiku poskytují a doplňují výsledky semistrukturovaných rozhovorů s vedoucím pracovníky Týmu pro specializované činnosti Zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje, p. o. Metoda kvalitativního interview je na poli zdravotnických oborů a v oblasti řízení značně hodnotná, jelikož nabízí přímou interakci a dialog s respondenty, ve kterém si může tazatel (moderátor v případě Focus group) brát v úvahu také neverbální projevy dotazovaných a své postřehy registrovat či si případně poznamenat.

**Dílčí cíl 2 – Zjistí, jakým způsobem vedoucí pracovníci pracují s kontrolní činností u členů Týmů pro specializované činnosti Zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje, p. o.**

### **5.2.1 Analýza kontrolní činnosti**

#### **Kódování/šifrování poznámek**

V této etapě šetření bylo aplikováno otevřené kódování. Významové prvky jsou složeny z výrazů, ke kterým jsou přiřazeny určité pocity, vjemy či fenomény. Ty mohou být zásadní pro pochopení a rozpoznání nuancí tónu hlasu, mohou dopomoci porozumění emocionálním aspektům a interpretace melodiky hlasu respondenta v závislosti na jeho vnitřním prožívání.

- (x) ztišení hlasu
- (...) odmlčení
- (!) úsměv
- (\*\*\*) pláč, pohnutí v hlase
- (?) překvapení
- (+) zamyšlení

### **Příklad kódování**

**Respondent 3:** ... Po Covidové krizi jsem málem přišel tady o kolegu (...) (+), který najednou čtyři roky ve vedení poznal, co to je být absolutně na dně s časem (x) (...). Dal jsem mu část svých úkolů, kdy sám jsem byl na hraně a pak přišel Covid a my museli jednat (+). Stačila první příručka HR a řekli jsme si – delegujme. A s vedením jsme si dojednali, že uděláme síť (...), řekneme středních a nižších manažerů. Ale bez manažerského vzdělání (!).

Výzkum prezentovaný v této části je přepisem provedené moderované diskuze metodou Focus group s předem vytvořenou sadou otázek pro možnost semistrukturovaného přístupu k rozhovoru (viz příloha č. ?). Analýza předložená v této části diplomové práce má spíše orientační charakter než podobu hloubkového šetření a slouží k dokreslení situace leadershipu TSC ZZS MSK pohledem vedoucích pracovníků s důrazem na oblast kontroly.

**Autorka: Co Vám přijde na mysl, když slyšíte slovní spojení „leadership v oblasti kontroly?“**

**R1:** *Člověk s motivací, sebereflexí a se schopností pozvednout nebo minimálně udržet úroveň dobře fungujícího týmu specialistů*

**R2:** *Objektivní, nenásilné vyhodnocení práce nějaké skupiny, které povede ke zkvalitnění dané práce, zlepšení výsledků dané skupiny.*



**R3:** *Za mě je celý pojem alternativou kapitána velké lodi, která se plaví z Evropy do Ameriky. Není možné jen rozdat úkoly každému segmentu, ale rovněž zkontrolovat si více kanály, že nám během cesty nedojde palivo, strava pro posádku a že většina lidí v týmu ví, co mohou během cesty zažít. To je pro mě kontrola a vedení.*

**Autorka:** **V rámci dotazníkového šetření mezi Vašimi zaměstnanci jsem zjistila, že většina zaměstnanců ví o vizi týmu a je spokojena s tím, jaké informace o týmu mají. Rovněž vztah zaměstnanců k vedení týmu a hodnocení Vašeho přístupu k týmu je hodnoceno naprostou většinou respondentů jako vynikající. Napadá mě, že v rámci týmu vedete jak lékaře, tak zejména zdravotnické záchranáře, z nichž část má rovněž specializaci urgentní medicíny. Překvapivé pro mě bylo, že další část respondentů jsou řidiči vozidel ZZS, ale také pár dispečerů zdravotnického operačního střediska. Máte i Vy kvalifikaci jako Vaši kolegové?**

**R1:** *Ano, sám mám specializaci urgentní medicíny, řídím všechny typy našich vozidel a než jsem šel do pozice zástupce vedoucího týmu, tak jsem strávil 11 let na pozici záchranáře i řidiče.*

**R2:** *Jsem spíše manažerem a starám se o krizovou připravenost, ale mé předchozí povolání bylo velmi podobné. Od řadového hasiče jsem se postupně během 25leté kariéry dostal až na pozici náměstka krajského ředitele Hasičského záchranného sboru pro IZS čili jsem se se všemi povoláními setkával již před prací na ZZS. U ZZS jsem nyní desátým rokem a jsem rád, že máme možnost pracovat nejen s řidiči sanitek (což bylo kdysi to hlavní, co jsem si o houkajících sanitkách myslel), ale s celou řadou povolání, od lékařů po operátory tísňové linky.*

**R3:** *Můj počátek byl v nemocnici, kdy jsem postupně šel cestou nejnižších zdravotnických povolání a po bakalářském studiu nastoupil již do pozice zdravotnického záchranáře. Další zkušenosti mi pak pomohly k atestaci v oboru urgentní medicína, kdy jsem měl možnost následně pracovat jak na operačním středisku, tak nárazově jako řidič vozidla ZZS, až po bazální povolání záchranáře pro urgentní medicínu. Tím, že zároveň učíme*

všechny zaměstnance v kraji, mám možnost vidět odbornou přípravu i profesní život lékařů čili ano, myslím si, že znalost všech povolání je velkým pozitivem pro možnost dobrého vedení.

**Autorka: Jaké jsou podle Vás nejdůležitější dovednosti a schopnosti, které musí vedoucí pracovníci TSC mít v oblasti kontroly?**

**R1:** *Přirozená autorita, inteligence, umění pochválit i kárat, umění vysvětlit chyby a usilovat o jejich nápravu v týmu.*

**R2:** *Empatie, odbornost, vytrvalost, loajálnost, odpovědnost.*

**R3:** *Za mě schopnost profesionálního vystupování, udržení chladné hlavy, asertivita, snaha o vcítění se do situace, ve které daný podřízený rozhodoval a jednal.*

**Autorka: Jaký je Váš názor na důležitost kontroly TSC ZZS MSK?**

**R1:** *Kontrola povinností a plnění úkolů je základem dobře fungujícího stroje, minimalizuje se, pokud každý člen týmu zná svou roli a tu svědomitě plní.*

**R2:** *Podstatný nástroj, který ověří, zdali skupina (jedinec) splňuje požadavky TSC.*

**R3:** *Slovo kontrolní činnost v České republice mnoho profesionálů slyší nerado (...) (+). Můj názor je, že pokud chceme něco budovat, je fajn dát mantinely, od kterých je možnost se při onom budování odrážet.*

**Autorka: Co tím myslíte odrážet?**

**R3:** *Myslím tím možnost nechat počátky nových projektů jet jakousi autonomií, kdy, pokud chceme celek, který bude připraven o pro doby krize, je nutno vidět, jak funguje ve své podstatě. Pouze tak totiž máme podle mého názoru možnost poznat, zda bude ten celek funkční z dlouhodobého hlediska. Když totiž někomu řeknete, aby poskládal hamburger v síti rychlého občerstvení podle stanoveného návodu, zvládne to už první týden v práci samostatně. S tím návodem. Co ale bude dělat za 3 roky? Bude to dělat nadšeně? Bude zákazník chodit 3 roky na ten samý hamburger? Bude kvalitní – ano – to bude. Ale bude to o stereotypu. A to TSC bohužel/bohudík nemá (...) (+). Potřebovali jsme*

*už kdysi vytvořit skupinu lidí, která bude nadšená pro svou práci a nastavili jsme jim mantinely, nepodkročitelné hranice, které musí plnit. A zde byla kontrola spíše řekněme průběžná, kdy jsme se učili, co je akceptovatelné okamžitě, co si „musí sednout“ a co naopak řešitelné není. Našli jsme tak možnost mít kontrolu, která se lidem líbila, protože si jí významně řídili sami. My všichni jsme byli součástí (...). Dnes si myslím, že tým po x letech fungování kontrolu ve velké míře nepotřebuje, protože jsou postupy na téměř všechny mimořádné události upraveny dle souboru typových činností a mají svůj řád.*

**Autorka: Děkuji. Nyní bych ale zmínila, že v dotazníkovém šetření je právě ke kontrolní činnosti pár připomínek. Fungování organizace provozních schůzek, předávání srozumitelných informací, to vše odpovídá tomu, co popisujete, ale při otázkách Rozhodování v oblasti kontroly vidí stav jako ideální 23 z 84 respondentů. Lehké nedostatky vidí v měřítku 4 body z 5 možných 25 respondentů a dalších 19 odpovídajících je na poloviční spokojenosti. Tušíte, čím by to mohlo být?**

**R1:** *Za mě možná nedostatkem času, vrátit se se všemi k situacím, které jsme řešili v reálném čase. Myslím tím, že si po zásahu, kdy se něco řeší, nejsme organizačně schopni sednout všichni do učebny a hledat řešení (...). Moderní svět má nástroje jako debriefing, defusing, rozbor, analýzy v živém čase. My se snažíme vše dělat s těmi, kteří zasahovali, ale výstupy pak dáváme ven jen řekněme „očesané“, abychom tím například neshodili ty, kteří zasahovali. Taký proto, že není vždy prostor se věnovat všem aspektům a rozepsat je. A pak je to dost práce s běžnou agendou, kdy není možnost to zpracovat s takovým časovým rámcem, který by odpovídal mnohdy hlady kolegů po informacích.*

**R3:** *No, to koukám (?). A nemyslím to zle (+). Já jsem fakt rád, že tenhle zádrhel v dotazníku vyšel napovrch, protože když se dívám na grafy, které mi ukazujete, tak jsem čekal trochu něco jiného (+) (...). (Poznámka autorky: prohlížíme si spokojenost s frekvencí hodnocení a zpětnou vazbou a dále požadavky zaměstnanců na dané hodnocení). Hodnocení zaměstnanců jsem zažil v nemocnici jako formu škálování, kdo*

dostane odměnu a kdo ne, případně kdo by se měl zaměřit na nějakou slabost, ale to bylo něco, co jsem jako řadový zaměstnanec moc nevnímal. To, že hodnotíme zaměstnance 1x za rok souhlasí s mým přesvědčením, ale to že hodnotíme nepravidelně úplně ne, ale samozřejmě to kolegům neberu za zlé. Spíše mě tady napadá, že tím může být myšleno to, že někdo „něco“ udělá odlišně, než je očekávání a pak se tedy hodnotí. Co však mohu říct s klidným srdcem je, že hodnocení u nás není moc klíčem k oceňování – ohodnocování lidí. Filozofie týmu ukazuje, že i práce na zásahu, kde se něco nepovedlo, je vždy odměněna, protože ti lidi mnohdy riskují vlastní kredibilitu, nervy a občas i život (...)

(x). Čili spíše to za sebe vnímám tak, že nám v rámci vedení chybí to, že bychom si s každým jednou za půl roku sedli, a během pár minut probrali jako nový nástroj to, jak se cítí, co je baví, co potřebují zlepšit. Měsíční frekvence, kterou napsalo 34, 5 % kolegů za mě reálná není z časových důvodů. Ano je reálná v případě, že se v měsíci něco speciálního událo, ale ne paušálně.

**Autorka: Jaké jsou největší výzvy, kterým čelíte při řízení kontroly TŠC ZZS MSK?**

**R1:** Vize, jak má tým fungovat; lidé, kdy ne každý je vhodný na člena týmu; motivace a systém odměn pro práci navíc pro organizaci.

**R2:** Vysvětlit kolegům, že kontrola není nástroj perzekuce, ale nástrojem, který udrží či zvýší kvalitu.

**R3:** Ustát bipolární pozici – na jednu stranu být součástí vedení a na druhou vidět a slyšet názory z řad zaměstnanců a u toho všeho zůstat nestranný (...). Když jsem začínal, myslel jsem si, že je dobré lidem říct vše, co jsem se na poradách ředitele dozvěděl, že to společným brainstormingem dopilujeme k top výsledku. Dnes už vidím, že to příliš manažerské není a mnoho informací se má prostě odfiltrovat tak, aby ven šly jen ty podstatné a dohodnuté části. Dělá to podle mě dlouhodobě lepší obraz jednotnosti týmu, jakožto součásti obrovské organizace.

**Autorka: jaké kroky podnikáte v rámci TŠČ ZZS MSK pro posílení funkce leadershipu v oblasti kontroly?**

**R1:** *Zpětně analyzuji správnost a vhodnost řešení při zvládnání mimořádných událostí – kontrola postupů – a plánuji dle toho následné kroky k jejich úpravě nebo změně. Souvisí to i s plánem zajištění technických prostředků ke zdárnému splnění úkolů.*

**R2:** *Informovanost týmu o všech podstatných činnostech, ale jak řekl kolega, jen těch opravdu podstatných! (!)*

**R3:** *Například tohle Vaše dotazníkové šetření. (!) Ne nedělám si srandu, ono i tohle nám hodně pomůže. Já samozřejmě spíše doteď volil individuální cestu pohybovat se mezi lidmi a slyšet, jak se tým vyvíjí, jaké jsou nálady a myslím si, že se nám to celkem daří. Co se mi moc líbí je otázka, no série otázek, jestli se cítí přetížení nebo nevytížení. Když vidím ty Vaše závislosti, tak lidi, co zvolili odpověď „Mám zkušenost s vedením“ se necítí přetížení, ale ani nevytíženě. Což jsem rád. Ti, kteří píšou, že vytížení nejsou a nejsou ani přetížení, odpovídají (a to jsem pročetl 20 dotazníků), že nemají zkušenost s vedením. Čili to je má odpověď. Snažíme se hlídat si, kteří mají vést skupinu svých úkolů, aby nebyli přetížení.*

**Autorka: Můžete to rozvést?**

**R3:** *Po Covidové krizi jsem málem přišel tady o kolegu (...) (+), který najednou čtyři roky ve vedení poznal, co to je být absolutně na dně s časem (x) (...). Dal jsem mu část svých úkolů, kdy sám jsem byl na hraně a pak přišel Covid a my museli jednat (+). Stačila první příručka HR a řekli jsme si – delegujme. A s vedením jsme si dojednali, že uděláme síť (...), řekněme středních a nižších manažerů. Ale bez manažerského vzdělání (!). Že ta síť bude výběrem pár záchranářů, dvou lékařů, dvou dispečerů a pár řidičů a každý najednou dostane nějakou agendu. Sice to znamenalo, že lidi přestali dostávat všechny informace od nás, ale oznámili jsme, na koho se mohou obracet. A tito lidi nám zase začali dávat i své podněty, jak informace od běžných zaměstnanců vnímají (...). Za mě byl Covid*

*dobrá škola pro posílení leadershipu. Kroky to tedy byly – delegování, jednotnost informací, organizace práce a taky okamžité řešení konfliktů, které v té době vznikaly.*

**Autorka: Jaké tedy byly vaše priority v oblasti posílení vedení lidí a kontroly, že tým funguje?**

**R1:** *Prioritou jsou lidé, členové týmu, komunikace s nimi, probírání vhodnosti postupů a plánování nácviků situací, které nebyly správně zvládnuty (...) (+). Důležitá je motivace členů, nejen formou odměny (finance) a sledování, že se během té doby, ale i nyní nic speciálního neudálo. Například, že nám lidé z týmu neodcházejí, ale že je jich naopak hodně, kteří by do týmu chtěli.*

**R2:** *Prioritou je a byla objektivnost vyhodnocení, které vlastně dělá několik určených osob. Výsledek tak není, nebyl a nebude zkreslený (...). Akorát to stojí čas na analýzu a kontrolu toho, zda s tou informací pak umíme pracovat.*

**R3:** *Já to asi řekl v předchozím rozvedení té otázky. Delegování a organizace práce.*

**Autorka: Jaké výzvy v oblasti leadershipu v oblasti kontroly jste v poslední době zažil a jak jste je řešil?**

**R1:** *Zlepšení komunikace a motivace po dlouhodobé zátěži v souvislosti s Covid 19. Nutnost neustálé kontroly činnosti vzhledem k únavě členů.*

**R2:** *Já si spíše myslím, že teď velkou výzvou bude vysvětlit členům týmu, že kontroly činností jdou zde pro zlepšení, že je chtějí a že s nimi začneme pracovat. (!) Na náš tým je často vyvíjen velký tlak, a proto musíme být připraveni nejen na kontrolu zvenku, ale teď už i na kontrolu zevnitř (!). Ne, věřím, že připravenost lze účinně zajistit vícero způsoby, ale vždy tam patří i kontrola a vyhodnocení činností – myslím tím neplácát se po ramenou, ale říct si realitu, tedy i zápory.*

**R3:** *Ano, směji se stejně, jako kolegové (!), když pomínu Covid, ale vezmu výsledky dotazníku. Jsem moc poctěn, že lidi vidí snahu, jednat i při hodnocení slušně a že jsou spokojeni s tím, že komunikace probíhá srozumitelně. Za mě to je fakt výzva. Neříct hned celou surovou informaci, ale rozmyslet si, co a jak a kdy říct (...). Pamatuji si, že když*

*jsem klukům řekl, že v začátku Covidu nikdo nepojede domů a budeme deset dní zavření na stanici, tak někteří brečeli (\*\*\*) (...). Za mě jsem si říkal, jestli děláme dobře. A udělali jsme. **Kontrolovali jsme, kdo je schopný nadlidského množství práce a když jsme někoho viděli vyčerpaného, nebáli jsme se říct, že musí domů.** Jinak manažersky – ustáli jsme pozici týmu před lidmi v době, kdy jej nikdo nechtěl a pak, když jej chtěli nasadit na všechny zásahy.*

**Autorka: Moc děkuji. Dostáváme se k druhé části zajímavých výsledků dotazníku a tím jsou komunikační kanály a volitelné odpovědi, které lidé zaznačili. Máte prosím představu, jak jste na tom s komunikací?**

**R1:** *Za mě dobře. Byla doba, kdy jsme neuměli rozdělit informace, které mají jít ven jako celek, ale to už říkal šéf.*

**R2:** *Já si myslím, že lidi jsou teď informacemi přehlčeni a bude požadavek na to, ubrat množství, které oficiálně sdělujeme.*

**R3:** *Můj názor bude střílení do vlastních řad, ale myslím si, že komunikaci bych já osobně měl zlepšit. Že jim bude vadit to, že říkáme moc věcí.*

**Autorka: Nemusíte se bát. Tady jsou výsledky, kdy jsou Vaši kolegové spokojeni, pouze by rádi upravili komunikační kanály. Jen 22, 6 % respondentů je spokojeno s předáváním informací pomocí E-mailu a stejně tak WhatsApp, dnes v hledisku komunikace velmi diskutovaný komunikační kanál, chce jen 59, 5 % respondentů. Co na to říkáte?**

**R1:** *Nepřekvapuje mě to. E-maily jsou dle mého nepružné ve dvou faktorech. Odpovědi tvoří, množství různých e-mailů neumí kromě pár „priorit“ rozdělit, na co musím reagovat hned a za třetí – nejsou bezpečné co do přeposílání, tisku, věšení na nástěnku ...*

**R2:** *Myslel jsem si, že kolegové budou spíše nespokojeni s množstvím informací. Já jsem stará škola a viděl bych to jako poměrně homogenní odpovědi. Ale WhatsApp chápu. Taky mě nebaví pípání nonstop. Ne u těch podstatných vláken.*

**R3:** Ne, ano, ano. Ne řeknu k e-mailu, kdy nesouhlasím s tím, že by e-mail neměl být používán. Za mě je to i z personálního, pracovně právního i GDPR právního náhledu spolehlivá metoda. Druhá věc je to, co kolegům připomínkuji dlouhodobě nečtou podstatné e-maily. Jak z toho vyjít je podle mě dát nařízení, že komunikaci e-mailem je prostě periodicky nutno kontrolovat. A to jen na služebním e-mailu. Kluci občas napíší z e-mailu ruzovotygr zavinač seznam.cz a diví se, že neodpovídám. Když mám v mobilu či na počítači možnost, e-mail je za mě pro plánování a organizaci, včetně předávání informací bazální stavební kámen. A k WhatsApp – je to pravda. Dnešní doba přeposílání si vtipů, mnoha a mnoha vláken komunikací tu užitečnost ničí. Nehledě na to, že já mám poslední dobou problém s bezpečností celé této komunikace (...) (+). Když koukám na odpovědi a nápady kolegů, jsem rád, že padají alternativy placených komunikačních platforem, protože náš tým má jen dvě možnosti. První je přejít na systém oficiálních telefonů se svolávacím systémem, který je ale velmi nákladný, organizačně složitý a pro koncové uživatele zatěžující. Nebo jít do placené aplikace, která je bezpečná a bude sloužit jen za účelem komunikace v rámci organizace. Zde již delší dobu koketuji s možností od WhatsApp vláken upustit a toto mě k tomu přesvědčilo.

**Autorka: jakým způsobem se snažíte zajistit, aby členové TSC ZZA MSK byli zodpovědní za své činy a rozhodnutí:**

**R1:** Pečlivá kontrola postupů u skutečné mimořádné události musí být stejná jako u nácviků, zpětná reflexe pak od vedoucích až po členy týmu, respektive analýzy vhodnosti postupů a jejich plánování a cvičení do budoucna je základem pro minimalizaci špatných rozhodnutí. Zodpovědnost pak souvisí s jistotou určení vhodného řešení a rozhodnutí jej realizovat.

**R2:** Každý člen ve své funkci je zodpovědný za svou roli, a tedy je jasné, co jsou jeho povinnosti a jeho práva. Při překročení je vždy zpětná vazba dle rozsahu.

**R3:** Zachování přátelské atmosféry a snahy vidět tu cestu týmu, tak jako byla na začátku. Že jsou hranice, mantinely, ve kterých se musíme držet, ale že máme všichni hodně možností, jak dosáhnout cíle. K tomu musí vědět, že táhneme za jeden provaz a tím



*je nejen mít svá práva, ale povinnosti neustále se učit, komunikovat, být v tom týmu aktivním prokem.*

**Autorka: Ještě bych si dovolila jednu doplňující otázku – změnil se nyní nějak Váš názor či náhled na nějakou část tématu, o kterém jsme nyní hovořili?**

*R3: Rád bych zmínil, že se nad některými věcmi zamýšlím. Nad možnou změnou koncepce (...). Je jasné, že takový krok nebudeme moci aplikovat hned, viděl bych to možná v horizontu nového roku. Vnímám, že se stupňují požadavky na vedoucí pracovníky, zároveň člověk cítí i nároky na sebe sama a poté navzájem. Od kluků někdy slyším, že by si věci rádi ověřili a je to možná podvědomý způsob, kterým si o tu kontrolu říkají (!). Líbí se mi myšlenka zpětné vazby k výjezdové činnosti formou edukace, která v sobě nemá represivní složku, ale naopak – motivační. Uvažuji nad cestou kazuistických rozborů a ukázek modelového řešení. Uvidíme. Nicméně, děkujeme za inspiraci (!).*

**Kontrolní činnost prováděná vedoucími pracovníky Týmu pro specializované činnosti Zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje, p. o. probíhá více způsoby, které jsou zmiňovány během rozhovoru:**

- Kontrola povinností a úkolů;
- Ověřovací nástroj, zda jedinec splňuje požadavky TSC;
- Kontrola členů TSC ZZS MSK probíhá minimálně jednou ročně;
- Jestliže člen TSC překročí nastavená pravidla a povinnosti, je hodnocen a je mu poskytnuta zpětná vazba;
- Analýza správnosti a vhodnosti postupů při zvládnutí mimořádných událostí;

**Hypotéza 5 – Vedoucí pracovníci neprovádí pravidelnou kontrolní činnost u členů Týmů pro specializované činnosti Zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje, p. o. – byla vyvrácena.**

## NÁVRHY OPATŘENÍ

**Dílčí cíl 3 – Navrhnout způsob opatření pro optimalizaci možností posílení funkcí leadershipu Týmu pro specializované činnosti Zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje, p. o.**

*Tabulka 19: Možnosti optimalizace. Zdroj: vlastní*

<b>Možnosti posílení funkcí leadershipu zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje, p. o.</b>		
<b>PLÁNOVÁNÍ</b>	<b>Realizace pravidelných organizačních schůzek</b>	Stanovení si pravidel pro koncepční pravidelnou organizaci porad s ohledem na časové možnosti managementu týmu a jeho členů
	<b>Delegování úkolů nevytíženým členům TŠČ ZZS MSK</b>	Efektivní práce se zdroji, delegování úkolů dle schopností jednotlivých členů týmu
	<b>Práce s motivační složkou</b>	Sdílení, ujasnění si vize, cílů a směřování TŠČ. Ocenění a uznání. Vytváření příležitostí pro osobní a profesní

<b>PLÁNOVÁNÍ</b>		<p>rozvoj členů týmu.</p> <p>Vytváření pozitivního pracovního prostředí.</p> <p>Prostor pro vyjádření názorů a zapojení členů týmu do rozhodovacího procesu.</p>
	<b>Rozšířit možnosti odměňování</b>	<p>Finanční odměňování a poskytování finančních bonusů za nadstandardní výkon.</p> <p>Povýšení a možnost kariérního postupu v rámci TSČ. Odborný rozvoj. Možnost flexibilní pracovní doby v případě nevyjezdové části. Rozvojové příležitosti s možností účasti na projektech.</p>
	<b>Nové technologie</b>	<p>Rozšíření portfolia specializovaného vybavení, získávání zkušeností od jiných TSČ či ze zahraničí</p>

<b>PLÁNOVÁNÍ</b>	<b>Zkušený a kvalifikovaný personál</b>	Možné náborové procesy potenciálních členů týmu. Rozšiřování sítě kontaktů a doporučení na kvalifikované kolegy.
	<b>Rozvíjející se spolupráce se složkami IZS</b>	Nezbytné pro efektivní a koordinovanou spolupráci. Vytváření checklistů či komunikačních protokolů, společná cvičení, pravidelná setkávání a možné diskuse nad rozličnými tématy. Vytváření a sdílení týmového prostředí pro všechny účastníky. Vytváření pracovních skupin.
	<b>Spolupráce s ostatními TSC</b>	Navázání či prohlubování spolupráce s ostatními TSC jako zdrojem informací, inspirace

<b>PLÁNOVÁNÍ</b>		a konfrontace s jejich způsobem fungování
	<b>Získání financování na specializované vybavení a výcvik</b>	Strategické plánování přípravy podkladů a technických specifikací pro vybavení s přínosem pro TSC s jasnou finanční analýzou. Komunikace s potenciálními zainteresovanými stranami.
	<b>Získání širokého spektra zkušeností</b>	Možnost interní rotace na různých výjezdových stanicích s cílem nabírání zkušeností. Rozšiřování povinností jednotlivých členů týmu. Spolupráce s externími odborníky prostřednictvím konzultací či školení. Zapojení do projektové či výzkumné činnosti. Kontinuální vzdělávání.

<b>PLÁNOVÁNÍ</b>	<b>Vytváření organizační struktury</b>	Seznámení se a interpretace společné vize, cílů a hodnot (také novým členům TSCŽ ZKS MSK). Definování možných způsobů a forem rozvoje.
	<b>Strategické plánování</b>	Posilování schopnosti systematického řízení s důrazem na efektivní způsob využívání vlastních zdrojů a také členů týmu
<b>KOMUNIKACE</b>	<b>Efektivní komunikace a schopnost vyjednávat</b>	Schopnost dorozumívat se s různě kvalifikovanými členy týmu. Ovládnutí schopností vyjednávat, vytvářet kompromis a schopnost ovlivňovat (mentoring, koučing, poradenství)
	<b>Využívání nových technologií</b>	Debata nad možným přechodem na jinou komunikační platformu – navržené: placené

<b>KOMUNIKACE</b>		<p>aplikace (Telegram, Signal) či oficiální svolávací systém.</p> <p>Posílení komunikace cestou E-mailu</p>
	<b>Komunikační školení pro vedoucí pracovníky</b>	<p>Možnost posílení schopnosti efektivně komunikovat, přenášet informace a efektivně vést tým. Nácvik naslouchání a porozumění potřebám jednotlivých členů týmu</p>
	<b>Komunikace napříč hierarchií organizace</b>	<p>Udržování zdravých vztahů a vazeb v rámci fungování ZZS MSK</p>
	<b>Komunikace a koordinace s ostatními složkami IZS</b>	<p>Udržování a prohlubování vztahů se složkami IZS za účelem předávání informací, nastavení spolupráce a součinnosti za účelem efektivního zvládnutí mimořádných událostí.</p>

<b>KONTROLA</b>	<b>Zavedení pravidelné kontrolní činnosti</b>	Debata managementu TŠČ ZZS MSK nad přístupem kontrolní činnosti a definování si jednotných pravidel
	<b>Zvolení způsobu kontrolní činnosti v souladu s vizí týmu</b>	Zmíněna možnost motivační roviny ověření znalostí formou edukace
	<b>Hodnotící proces</b>	Důkladné a objektivní hodnocení za účelem zvýšení kvality a rozvoje týmu.
	<b>Kontrolní činnosti plnění povinností a delegovaných úkolů</b>	Vysvětlení kontrolní činnosti členům týmu. Ujasnění formy a cesty ke zkvalitnění prováděné práce
	<b>Vyjasnění kompetencí vedoucí týmu v oblasti kontrolní činnosti</b>	Jasně definovaná oblast kompetencí a zodpovědnosti za jednotlivé oblasti



<b>KONTROLA</b>		kontrolní činnosti v rámci TŠČ ZZS MSK
	<b>Tvorba nového vzdělávání i vizí možného ověření znalostí</b>	Tvorba a organizace školení/vzdělávání zaměřeného na kazuistické rozbory a modelové řešení situací

## 6 DISKUZE

Leadership v kontextu specializovaných činností zdravotnické záchranné služby hraje klíčovou roli při dosahování vynikajících výsledků a zajištění kvalitní péče o pacienty. Leader týmu pro specializované činnosti musí disponovat silnými vlastnostmi, jako je rozhodnost, komunikační dovednosti, empatie a schopnost efektivního rozhodování v náročných situacích. Týmy v tomto prostředí často čelí extrémním podmínkám, vysokému tlaku a nejistotě, a právě zde se projevuje schopnost vedoucího této specializované skupiny vést a motivovat jednotlivé členy specializovaného soukolí. V této souvislosti byla věnována pozornost právě této problematice, jelikož Tým pro specializované činnosti Zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje, p. o je dobrou a stylem svého fungování v České republice poměrně unikátní.

Za účelem naplnění hlavního a dílčích cílů diplomové práce bylo v praktické části výzkumného šetření přistoupeno ke dvěma metodám zkoumání. Kvantitativní analýza byla vedena formou dotazníkového průzkumu mezi členy Týmu pro specializované činnosti Zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje, p. o. se záměrem získání datových podkladů pro oblast výzkumu zaměřenou na analýzu leadershipu managementu kolektivu – specificky pro sféru plánování a komunikace. Respondenty se stali všechny kvalifikované profese TŠČ ZZS MSK, kteří naplnili potenciál předem stanovených vstupních kritérií. Celkovou vzorkovou skupinu tvořilo 84 respondentů (100 %). Následně byla data zpracována do grafické podoby s popisnou statistikou a vyhodnocena s užitím metody SWOT jako pro oblast plánování, tak komunikace. Druhá metoda šetření ve formě kvalitativního přístupu sloužila jako podpůrná k předchozí a jejím záměrem bylo rozšířit komplexní pohled a možnost ucelenějšího pochopení dané sféry zkoumání. Průzkum byl proveden na vzorku tří respondentů a věnoval se rozboru kontrolní činnosti prováděné dovnitř této skupiny. Úmyslem kombinace přístupů a tohoto

propojení bylo naplnění předem stanoveného hlavního cíle – na základě analýzy leadershipu a současného stavu navrhnout opatření pro optimalizaci možností posílení funkcí leadershipu Týmu pro specializované činnosti Zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje, p. o. Zároveň byla práce vzhledem ke své komplexnosti rozdělena na 3 dílčí cíle.

**První dílčí cíl** se věnoval potřebě zhodnotit, zda úroveň efektivního leadershipu v oblasti plánování a komunikace Týmu pro specializované činnosti Zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje, p. o. má přímý vliv na výkonost, spokojenost a kvalitu práce v týmu a za účelem jeho ověření byly **stanoveny čtyři hypotézy**, u kterých následně proběhlo statistické testování. Dvě se věnovaly sféře plánování rozvoje TŠČ ZZS MSK, zbylé dvě fokusovaly na doménu leadershipu v působnosti komunikace. Z rozboru zjištěných dat vyplynulo několik poznatků, které budou dále rozebrány v kontextu verifikovaných hypotéz a zpracovanou SWOT analýzou.

Z finálního počtu 84 dotazovaných průzkumného šetření se v první otázce rozčlenil soubor členů 31 (36,9 %) na osoby, které jsou součástí TŠČ ZZS MSK již více než 7 let, a stáli tedy u jeho založení. Zde se nám vytvořil prostor na otestování první hypotézy v přímé souvislosti s jasnou vizí a definovaným cílem (otázka dotazníku č. 6) směřování celého specializovaně vycvičeného celku.

**Hypotéza 1** zjišťovala míru pochopení vize a cíle TŠČ ZZS MSK v závislosti na délce členství v týmu. Závěr, který z této definované hypotézy vzešel poukazuje na fakt, že **míra pochopení vize a cíle TŠČ ZZS MSK byla pro respondenty, kteří jsou v týmu do 7 let, statisticky významně nižší než pro respondenty, kteří jsou v týmu více než 7 let.** Nulová hypotéza byla tedy zamítnuta ve prospěch hypotézy alternativní. Je na místě poukázat na zjištění, že nově příchozím členům Týmu pro specializované činnosti Moravskoslezského kraje, p. o., by měl být v rámci plánování rozvoje skupiny, nově či opětovně představen vize, cíl, strategie a další vývoj tohoto specializovaného kolektivu.

Převažující skupina respondentů byla formována z řad zdravotnických záchranářů a to přesně 32 (38,1 %) zúčastněných osob. Při interpretaci grafů v popisné části statistického šetření bylo zajímavým faktem zjištění různorodosti zapojených osob do dotazníkového šetření. Významnou kategorii zastupovali řidiči, a to v počtu 25 (29,8 %). Srovnatelné procentuální zastoupení můžeme pozorovat v pracovní pozici lékař (10; 11,9 %) a zdravotnický záchranář se specializací pro urgentní medicínu – souhlasně v počtu 10 (11,9 %) dotazovaných. Poslední členové týmu, kteří jsou zařazeni mezi respondenty dotazníkového zkoumání, jsou z řad dispečerů zdravotnického operačního střediska v počtu 7 (8,3 %). Na tuto druhou otázku cílila definovaná statistická **hypotéza 2**, která hodnotila rozhodování managementu TŠČ ZZS MSK v oblasti plánování v závislosti na pracovní pozici člena týmu (otázka dotazníku č. 20). Výsledek statistického zpracování verifikace hypotézy při testování položek dotazníku **nebyl prokázán rozdíl mezi zdravotnickými záchranáři a ostatními pracovními pozicemi v týmu ve vztahu k hodnocení rozhodování managementu TŠČ ZZS MSK v oblasti plánování**. Nulová hypotéza zde nebyla zamítnuta.

V oblasti věnované leadershipu v oblasti plánování byly dále věnovány otázky, které se soustředily na ověření delegování úkolů vedením TŠČ ZZS MSK. V dotazníkovém průzkumu na tento okruh směřovaly položky číslo 13, kdy zhruba 35 (41,7 %) dotazovaných je úkolováno v časovém horizontu měsíce, naopak 13 (15,5 %) členů týmu není za účelem přidělování úkolů osloveno vůbec. Zde vznikl v rámci SWOT analýzy a následného doporučení výrazný potenciál pro možnost optimalizace ve formě efektivnější práce s lidskými zdroji a možnosti rozložení plánování do více úrovní týmu. Otázka číslo 14 se v této souvislosti dotýkala schopnosti vedení srozumitelně komunikovat přidělování jednotlivých odpovědností. Z údajů bylo zjištěno, že 35 (41,7 %) osobám, j e způsob naprosto srozumitelný. Následoval počet 21 (25 %) respondentů, kteří

na Likertově škále zvolily možnost 4. Mírné nejasnosti v porozumění přidělování úkolů se projevíly u 27 (33,3 %) respondentů. Jedna z posledních spojitostí, do kterých byla oblast úkolování dána, klasifikovala rozhodování vedení TSC ZZSMK z pohledu dotazovaných. Výstupní údaje obdržené touto otázkou poukazují, na fakt, že většina dotazovaných, hodnotí rozhodování vedení týmu v oblasti úkolování, pozitivně. Z celkového počtu 84 respondentů označilo 30 (35,7 %) volbu delegování úkolů členům týmu jako výborné. SWOT analýza poukázala na slabé stránky segmentu plánování na úrovni organizace schůzek (otázka číslo 11 a 12), kde, jedna třetina respondentů, což bylo 28 (33,3 %) označilo četnost setkávání se na organizačních schůzkách 1x za půl roku. 24 (28,6 %) dotazovaných fenomén porad vnímá jako nepravidelný, přičemž 24 (28,6 %) dotazovaných, by četnost porad zvolili v časovém horizontu 1x měsíčně. Zajímavá data v části plánování poskytly otázky číslo 17 a 18, které se věnovaly míře přetížení/nevytížení členů TSC ZZS MSK, na což poukázal i respondent číslo 3 v kvalitativní části práce. Výstupní informace získané tímto dotazem ukazují, že na Likertově škále 1-5, se 26 (31 %) a 24 (28,6 %) necítí přetíženo v rámci svého fungování v TSC ZZS MSK a jde zde tedy vnímat velký potenciál v možném dalším delegování úkolů na tyto jedince – v souvislosti s daty, která poukazují na to, že 34 (40,5 %) osob se cítí nevytíženo, v rámci svého fungování v týmu. Následná SWOT analýza dokládá fakty, že v oblast příležitostí plánování rozvoje týmu jde vnímat jako jednu ze zásadních pro jeho další fungování z dlouhodobého hlediska a horizontu. Mezi nesporné skutečnosti lze zmínit prostor vnějších hrozeb pro tento speciálně trénovaný kolektiv v podobě legislativních změny, ekonomické nejistota či změny na úrovni zdravotnického prostředí.

**Hypotéza 3** zjišťovala míru srozumitelnosti komunikace vedení TSC ZZS MSK směrem ke členům týmu v závislosti na jejich pracovní pozici (položka dotazníku 2 a 10). Výsledkem testu ověření třetí hypotézy je skutečnost, že **mezi**

**zdravotnickými záchranáři a ostatními pracovními pozicemi nebyl prokázán rozdíl v hodnocení srozumitelnosti komunikace směrem od vedení.** Nulová hypotéza nebyla zamítnuta.

Oblast dotazníkového průzkumu byla dále specifikována pro dominující rámec komunikační strategie aplikované vedením týmu směrem k jeho členům. Z výsledných dat vyplývajících z této otázky zjevně převažuje způsob sdělování informací cestou systému aplikace WhatsApp, kterou zvolilo 81x (96,4 %), osobní 66x (78,6 %) a telefonickou 42x (50 %). Zajímavý konfrontační podtón poukázalo zjištění, že několik členů TŠČ ZZS MSK s tímto způsobem komunikace nejsou v souladu a raději by zvolili jiné přístupy k informačním tokům. V oblasti SWOT analýzy se tento fakt jevil jako jeden z výrazně dominantních a v oblasti příležitostí a možného potenciálu k optimalizaci funkce leadershipu Týmu pro specializované činnosti byla navržena možnost vykročením k využívání nových technologií. S tímto zjištěným faktem pracovali také tázání respondenti v kvalitativní části práce při Focus group sezení.

Pozitivní konotací byli hodnoceni vedoucí pracovníci ve sféře jemnějších nuancí vedení komunikace (otázky 15 a 19). 38 (45,2 %) a 34 (40,5 %) dotazovaných si myslí, že jejich vedoucí dokážou přijímat i jiné názory, než se kterými vešli do diskuse. Z celkového počtu 84 dotázaných jedinců (100 %) uvedlo 46 (54,8 %), že „... vedoucí TŠČ ZZS MSK dokáže kontrolovat své emoce ve vypjatých situacích“. Další 26 (31 %) na Likertově škále zvolilo možnost 4.

Poslední **hypotéza 4** hodnotila asertivitu jednání vedení TŠČ ZZS MSK směrem ke členům týmu v závislosti na jejich pracovní pozici (položky dotazníku 2 a 16). Z výsledku verifikace testovaného hypotézy vyplynulo, že **mezi zdravotnickými záchranáři a pracovními pozicemi nebyl prokázán rozdíl v hodnocení asertivity jednání vedení TŠČ ZZS MSK.** Nulová hypotéza nebyla zamítnuta. Nadpoloviční většina dotazovaných, kteří se účastnili průzkumného šetření hodnotí míru asertivity u vedoucích TŠČ ZZS

MSK velmi pozitivně. Konkrétně 52 (61,9 %) členů označilo míru naprosté asertivity v jednání, další možnost „4“ na škále zvolilo 26 (31 %). V oblasti komunikační a vztahové na poli členů týmu a jejich vedení lze opět u nadpoloviční většiny dotazovaných, kteří se účastnili dotazníkového průzkumu, vysledovat hodnocení vztahu k vedení TSC ZZS MSK jako velmi pozitivní. Konkrétně 46 (54,8 %) členů označilo míru naprosté spokojenosti volbou „výborný“, další možnost „4“ na škále zvolilo 28 (33,3 %) a pouze zanedbatelná část respondentů volila ostatní možnosti. Což dává za pravdu Rimstadovi a jeho týmu spolupracovníků (2015), kdy na základě provedené literární rešerše 6 049 zdrojů uvedl, že leader si musí být jist svou autoritou, odpovědností a funkčními požadavky, které jsou na ně kladeny.

#### **Dílčí cíl číslo 1 byl naplněn.**

Za účelem dosažení naplnění **druhého dílčího cíle**: zjistit, jakým způsobem vedoucí pracovníci pracují s kontrolní činností u členů Týmů pro specializované činnosti Zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje, p. o., byl formulován jeden statistický předpoklad s následným otestováním formou vedení polostrukturovaného hovoru metodou Focus group.

Z odpovědí respondentů 1, 2 a 3 bylo možno vysledovat jisté opakující se fenomény a určitou míru spokojenosti nad provedeným dotazníkovým průzkumem s poskytnutými daty. Mezi opakujícími se jevy šlo vyzdvihnout myšlenkový tok zaměřený na oblast kontroly. Z faktických údajů, které kvalitativní přístup poskytl bylo možné identifikovat následující skutečnosti:

- Dochází ke kontrole povinností a plnění úkolů jednotlivých členů týmu;
- Kontrolní činnost slouží jako ověřovací nástroj plnění požadavků pro členství v tomto speciálně vycvičeném kolektivu;
- Při překročení nastavených pravidel a neplnění povinností je vedením poskytnuta zpětná vazba na tento jev;

- Dochází ke kontrolní činnosti pracovních úkonů při zvládnání mimořádných událostí.

Čtyři položky dotazníku tuto skutečnost ověřovaly také pohledem členů TSC ZZS MSK. Otázka 23 se soustředila na zmapování četnosti kontroly práce členů TSC ZZS MSK a sdělování podnětů ke zlepšení. 35 (41,7 %) respondentů označilo četnost probíhajících kontrol v ročním intervalu. 26 (31 %) dotazovaných uvedlo, že jsou kontrolováni nepravidelně. Měsíční rozmezí kontrol uvedlo 8 (9,5 %) členů týmu. Zbylí respondenti označili odpověď „nejsem hodnocen“ v 5 (6 %) případech nebo uvedli slovní odpověď „nevím“ – 3 (3,6 %). Po předložení těchto údajů managementu týmu došlo k zamyšlení a konstatování: *„Čili spíše to za sebe vnímám tak, že nám v rámci vedení chybí to, že bychom si s každým jednou za půl roku sedli, a během pár minut probrali jako nový nástroj to, jak se cítí, co je baví, co potřebují zlepšit. Měsíční frekvence, kterou napsalo 34, 5 % kolegů za mě reálná není z časových důvodů. Ano je reálná v případě, že se v měsíci něco speciálního událo, ale ne paušálně.“*

Samotní respondenti v otázce na jimi volenou ideální četnost kontrolní činnosti odpověděli následovně: nejvíc respondentů, což bylo 29 (34,5 %), uvedlo jako ideální možnost kontrolní činnosti jejich práce 1x měsíčně. Následovala skupina dotazovaných 21 (25 %), kteří se přejí být kontrolováni během půlročního časového intervalu. Roční možnost kontroly zvolilo 20 (23,8 %) členů týmu a pouze zanedbatelná část 8 (9,5 %) a 6 (7,1 %) si nepřeje být kontrolováno nebo preferují možnost nepravidelnosti.

**Hypotéza 5** – Vedoucí pracovníci neprovádí pravidelnou kontrolní činnost u členů Týmů pro specializované činnosti Zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje, p. o. – **hypotéza byla vyvrácena.**

#### **Dílčí cíl číslo 2 byl naplněn.**

Poslední (třetí) dílčí cíl předkládané diplomové práce se soustředil na oblast naplnění stanoveného záměru, a to navržení způsobu opatření pro optimalizaci



možností posílení funkcí leadershipu Týmu pro specializované činnosti Zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje, p. o. Z rozboru sborných údajů bylo možné odvodit několik poznání, která byla dále formulována do podoby grafického zpracování v kapitole 8. Významné oblasti:

- Návrh možnosti posílení funkce leadershipu – plánování: realizace pravidelných organizačních schůzek, delegování úkolů nevytíženým členům TSC ZZS MSK, práce s motivační složkou, rozšířit možnosti odměňování, nové technologie, zkušený a kvalifikovaný personál, rozvíjející se spolupráce se složkami IZS, spolupráce s ostatními TSC, získání financování na specializované vybavení a výcvik, získání širokého spektra zkušeností, vytváření organizační struktury, strategické plánování.
- Návrh možnosti posílení funkce leadershipu – komunikace: efektivní komunikace a schopnost vyjednávat, využívání nových technologií, komunikační školení pro vedoucí pracovníky, komunikace napříč hierarchií organizace, komunikace a koordinace s ostatními složkami IZS.
- Návrh možnosti posílení funkce leadershipu – kontroly: zavedení pravidelné kontrolní činnosti, zvolení způsobu kontrolní činnosti v souladu s vizí týmu, hodnotící proces, kontrolní činnosti plnění povinností a delegovaných úkolů, vyjasnění kompetencí vedoucí týmu v oblasti kontrolní činnosti, tvorba nového vzdělávání i vizí možného ověření znalostí.

Dílčí cíl číslo 3 byl naplněn.

## 7 ZÁVĚR

Téma diplomové práce bylo zasvěceno analýze současného stavu vedení Týmu pro specializované činnosti Zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje, p. o. s orientací na specifickou oblast plánování, komunikace a kontroly. Hlavním cílem bylo na základě těchto poznatků navrhnout doporučení možné optimalizace výše zmíněných funkcí leadershipu v rámci Zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje, p. o. se zaměřením se na Tým pro specializované činnosti dané organizace.

Práce se úvodu věnovala tématům z publikovaných poznatků současné doby s primárním fokusem na týmy specializovaných činností jako součásti moderního přístupu soudobé společnosti. Přínosem práce je detailní analýza současného stavu leadershipu TSC ZZS MSK a získaných dat dotazníkového šetření s následně provedenou SWOT analýzou. Jako alternativní a podpůrná metoda sběru údajů byl zvolen kvalitativní přístup průzkumu formou polostrukturovaného rozhovoru metodou Focus group se členy vedení Týmu pro specializované činnosti s následnou rozpravou nad výsledky šetření za účelem naplnění vytyčeného cíle diplomové práce ve formě tvorby návrhu doporučení možností posílení specifických funkcí vedení.

Od hlavního cíle práce byly následně odvozeny tři cíle dílčí, s nimiž souvisely hypotézy. **Hlavní i dílčí cíle diplomové práce byly splněny, hypotézy verifikovány.**

Stanovené téma je v současnosti velmi relevantní, jelikož se v kontextu moderní společnosti a globalizovaného světa zvyšuje složitost zásahů a narůstají nové typy nebezpečí. Vysoce kvalifikovaný leadership je klíčovou složkou ve fungování Týmu pro specializované činnosti, který je nezbytnou součástí pro zajištění rychlé a efektivní pomoci občanům v nouzi. Předkládaná práce přinesla další krok ve studiu velmi specifické oblasti fungování zdravotnických záchranných služeb v České republice, konkrétně v dynamicky rozvíjející

se oblasti zájmu – Týmů pro specializované činnosti. Detailně se zabývá možnostmi posílení funkcí leadershipu těchto kvalifikovaných osob, které jsou trénovány pro účinné a bezpečné provádění složitých zásahů.

## 8 SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

č.	číslo
et al.	a kolektiv
FGD	Focus Group Discussions
IZS	Integrovaný záchranná systém
s.	strana
Sb.	Sbírka
TŠČ	Tým pro specializované činnosti
ZOS	Zdravotnické operační středisko
ZZS MSK	Zdravotnická záchranná služba Moravskoslezského kraje

## 9 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ANDRŠOVÁ, Alena. *Psychologie a komunikace pro záchranáře v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2012, 128 s. ISBN 978-80-247-4119-2.
2. ARMSTRONG, Michael. *Vstříc úspěchu – Naučte se správně vést lidi*. Brno: Lingea s r.o., 2020, 202 s. ISBN 978-80-7508-621-1.
3. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2015, 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
4. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovor s podřízenými pracovníky*. Praha: Grada Publishing, 2017, 192 s. ISBN 978-80-271-0433-8.
5. BLAŽEK, Ladislav. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada Publishing, 2014, 224 s. ISBN 978-80-247-9354-2.
6. ČESKO. Zákon o zdravotnické záchranné službě. In: *Sbírka zákonů Česká republika*. In: 374/2011. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-374>.
7. FILMER, Leighton B, and Jamie RANSE. "Who is my leader? A case study from a hospital disaster scenario in a less developed country." [online] Australasian emergency nursing journal: AENJ vol. 16,4 (2013): 170-4. [cit. 2023-05-10]. DOI: 10.1016/j.aenj.2013.08.004. Dostupné z: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/24199902/>.
8. FIRE-RESCUE DEPARTMENT. *Hazardous Materials (HAZMAT)*. [online] San Diego, 2023. [cit. 2023-05-10]. Dostupné z: <https://www.sandiego.gov/fire/about/organization/specialteams/hazmat>.
9. FORT, Jiří et al. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing, 2020, 416 s. ISBN 978-80-271-2499-2.
10. GROTH, Alexander. *Skvělý šéf. Jak získat loajalitu a respekt svého týmu*. Praha: Grada Publishing, 2016, 192 s. ISBN 978-80-271-0162-7.

11. GŘEGOŘ, Roman et al. *Zpráva o činnosti Zdravotnické záchranná služby Moravskoslezského kraje, p. o. v období krize COVID-19*. Ostrava, 2022, 120 s.
12. JAŠŠO, Petr. *Tým pro specializované činnosti: Souhrn základních činností*. Ostrava, 2015.
13. JAROŠOVÁ, Eva a Daniela PAUKNEROVÁ et al. *Nové trendy v leadershipu. Koncepce, výzkumy, aplikace*. Praha: Albatros Media, 2016, 258 s. ISBN 978-80-7261-479-0.
14. *Katalogový soubor typové činnosti STČ 09/IZS – Mimořádné události s velkým počtem raněných a obětí*. Praha: Ministerstvo vnitra generální ředitelství HZS ČR, 2008, 39. [cit. 2023-05-10]. Dostupné z: <https://www.hzscr.cz/clanek/dokumentace-izs-587832.aspx>
15. LEVY, Jon. *Jak budovat image úspěšného a vlivného člověka*. Praha: Grada Publishing, 2022, 216 s. ISBN 978-80-271-3423-6.
16. NORTHOUSE, Peter. G. *Leadership: theory and practice* [online]. Los Angeles: Sage Publications, Inc., 2016, 494 s. [cit. 2023-05-10]. Dostupné z: [https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=6qYLEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT14&dq=Northouse,+P.+G.+\(2016\).+Leadership:+theory+and+practice.+7th+ed.+Los+Angeles:+Sage+Publications,+Inc.&ots=QPdhq9U79r&sig=B0bBYDLdCnZRiyK0TUL6dYFzuzQ&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=6qYLEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT14&dq=Northouse,+P.+G.+(2016).+Leadership:+theory+and+practice.+7th+ed.+Los+Angeles:+Sage+Publications,+Inc.&ots=QPdhq9U79r&sig=B0bBYDLdCnZRiyK0TUL6dYFzuzQ&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false).
17. ONDRIOVÁ, Iveta a Terézie FERTALOVÁ. *Manažerská etika ve zdravotnické praxi*. Praha: Grada Publishing, 2021, 104 s. ISBN 978-80-271-1728-4.
18. PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & Management Development. Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada Publishing, 2016, 168 s. ISBN 978-80-271-9124-6.
19. PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. Praha: Grada Publishing, 2018, 208 s. ISBN 978-80-271-0629-5.
20. PROCHÁZKA, Jakub a Martin VACULÍK et al. *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada Publishing, 2013, 152 s. ISBN 978-80-247-4646-3.

21. RADCLIFFE, Steve. *Leadership. Lídrem jednoduše a přirozeně*. Praha: Grada Publishing, 2012, 176 s. ISBN 978-80-247-4163-5.
22. SINEK, Simona. *Lídři jedí poslední*. Jan Melvil Publishing, 2015, 288 s. ISBN 978-80-87270-89-9.
23. SINEK, Simon a David MEAD et al. *Jak najít smysl pro sebe i svůj tým*. Jan Melvil Publishing, 2018, 256 s. ISBN 978-80-7555-044-6.
24. ŠEBLOVÁ, Jana a Jiří KNOR. *Urgentní medicína v klinické praxi lékaře. 2., doplněné a aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing, 2018, 480 s. ISBN 978-80-271-0596-0.
25. ŠÍN, Robin et al. *Medicína katastrof*. Praha: Galén, 2017, 351 s. ISBN 978-80-7492-295-4.
26. RIMSTAD, Rune and BRAUT GS. *Literature review on medical incident command*. [online] Prehosp Disaster Med. 2015; 30(2):205-215. [cit. 2023-05-10]. DOI:10.1017/S1049023X15000035. Dostupné z: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/25659266/>
27. *Traumatologická plán zdravotnické záchranné služby*. Ostrava: Zdravotnická záchranná služba Moravskoslezského kraje, p. o., 2021, 23 s.
28. URBAN SEARCH AND RESCUE TEM. *Vyhledávací a záchranný odřad do obydlených oblastí*. [online], 2006. [cit. 2023-05-10]. Dostupné z: <http://www.usar.cz/webmagazine/kategorie.asp?idk=303>.
29. U.S. DEPARTMENT OF HEALTH & HUMAN SERVICES. *Disaster Medical Assistance Teams*. [online], 2020. [cit. 2023-05-10]. Dostupné z: <https://aspr.hhs.gov/NDMS/Pages/dmat.aspx>.
30. WORLD HEALTH ORGANIZATION. *Emergency Medical Teams*. [online], 2023. [cit. 2023-05-10]. Dostupné z: <https://www.who.int/emergencies/partners/emergency-medical-teams>
31. WORLD HEALTH ORGANIZATION. *Rapid Response Teams Training*. [online], 2023. [cit. 2023-05-10]. Dostupné z:

<https://extranet.who.int/hslp/package/rapid-response-teams-training-programme>.

32. ZHUO, Julie. *První kroky v manažerské pozici. Cesta k úspěšnému a respektovanému šéfovi*. Praha: Grada Publishing, 2020, 232 s. ISBN 978-80-271-2893-8.



## 10 SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Znak TSC ZZS MSK 1 .....	18
Obrázek 2: Foto TSC ZZS MSK 1.....	19
Obrázek 3: Hillův model 1.....	29

## 11 SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka 1 - TSC v České republice. 1.....	17
Tabulka 2: Aktivace TSC ZZS MSK 1 .....	28
Tabulka 3: Vize a cíl – hypotéza 1 1.....	56
Tabulka 4: Plánování – hypotéza 2 1 .....	58
Tabulka 5: Srozumitelnost – hypotéza 3 1 .....	60
Tabulka 6: Asertivita – hypotéza 4 1.....	62
Tabulka 7: SWOT analýza – plánování 1 .....	64
Tabulka 8: SWOT – silné stránky 1.....	65
Tabulka 9: SWOT analýza – slabé stránky 1.....	66
Tabulka 10: SWOT analýza – příležitosti 1.....	67
Tabulka 11: SWOT analýza – hrozby 1.....	68
Tabulka 12: SWOT analýza – vyhodnocení 1 .....	69
Tabulka 13: SWOT analýza – komunikace 1.....	70
Tabulka 14: SWOT analýza – silné stránky 1 .....	71
Tabulka 15: SWOT analýza – slabé stránky 1 .....	72
Tabulka 16: SWOT analýza – příležitosti 1.....	73
Tabulka 17: SWOT analýza – hrozby 1 .....	73
Tabulka 18: SWOT analýza – vyhodnocení 1 .....	74
Tabulka 19: Možnosti optimalizace 1.....	86

## 12 SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Doba členství 1.....	35
Graf 2: Pracovní pozice 1 .....	36
Graf 3: Kvalifikace pro tým 1.....	37
Graf 4: Zkušenost s vedením týmu 1.....	38
Graf 5: Vedení mimo zdravotnictví 1.....	38
Graf 6: Vize a cíl týmu 1 .....	39
Graf 7: Předávání informací 1.....	40
Graf 8: Způsob vedení komunikace 1 .....	40
Graf 9: Ideální způsob komunikace 1.....	41
Graf 10: Srozumitelnost komunikace 1.....	42
Graf 11: Četnost schůzek 1.....	43
Graf 12: Preference četnosti schůzek 1 .....	43
Graf 13: Četnost přidělování úkolů 1.....	44
Graf 14: Přidělování úkolů 1 .....	45
Graf 15: Přijímání názorů 1 .....	46
Graf 16: Asertivita jednání vedoucích 1 .....	46
Graf 17: Přetíženost v týmu 1.....	47
Graf 18: Nevytíženost v týmu 1.....	48
Graf 19: Emoce ve vypjatých situacích 1 .....	48
Graf 20: Plánování 1.....	49
Graf 21: Úkolování 1.....	50

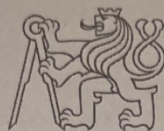
Graf 22: Kontrola 1.....	50
Graf 23: Sdělování podnětů ke zlepšení 1 .....	51
Graf 24: Četnost kontroly práce 1 .....	52
Graf 25: Odměňování 1 .....	52
Graf 26: Vztah členů k vedení týmu 1.....	53
Graf 27: Vztah vedení týmu ke členům 1.....	54
Graf 28: Schopnost vysvětlení požadavků 1 .....	54
Graf 29: Oblasti pro zlepšení týmu 1.....	55
Graf 30: Vize a cíl – hypotéza 1 1.....	57
Graf 31: Vize a cíl – hypotéza 1 1 .....	57
Graf 32: Plánování – hypotéza 2 1.....	59
Graf 33: Plánování – hypotéza 2 1.....	59
Graf 34: Srozumitelnost – hypotéza 3 1 .....	61
Graf 35: Srozumitelnost – hypotéza 3 1 .....	61
Graf 36: Asertivita – hypotéza 4 1.....	63
Graf 37: Asertivita – hypotéza 4 1 .....	63

## 13 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1	Žádost o povolení průzkumného šetření ZZS MSK
Příloha č. 2	Dotazníkové šetření
Příloha č.3	Otázky k rozhovoru

# PŘÍLOHY

## Příloha č. 1 – Žádost o povolení průzkumného šetření ZZS MSK



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

Žádost o povolení průzkumného šetření

**Jméno a příjmení studenta:** Mgr. Simona Večerková, DiS.

**Studijní obor:** Civilní nouzové plánování

**Téma práce:** Možnosti posílení funkcí leadershipu v rámci Zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje, p. o.

Vážený pane řediteli, obracím se na Vás s žádostí o povolení průzkumného šetření v rámci diplomové práce studentky Mgr. Simony Večerkové, DiS., posluchačky 2. ročníku kombinovaného studia oboru Civilního nouzového plánování, ČVUT v Praze.

Průzkum bude probíhat formou kvantitativního dotazníkového šetření, přičemž cílovou skupinou budou členové Týmu pro specializované činnosti Vaší organizace a zároveň formou kvalitativního šetření formou rozhovoru s vedoucími pracovníky tohoto týmu.

Se získanými daty budeme zacházet dle platných etických norem a zachováme anonymitu respondentů.

Jmenovaná studentka zpracuje pod vedením Ing. Jiřího Halašky, Ph.D. diplomovou práci pod názvem „Možnosti posílení funkcí leadershipu v rámci Zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje, p.o.“

Prosíme o sdělení Vašeho rozhodnutí.

Příloha č. 1 – Žádost o povolení průzkumného šetření ZZS MSK

Vyjádření instituce:

s dotazníkovým šetřením souhlasíme.

V. Ostavař

Dne 9. 1. 2023

ZDRAVOTNICKÁ ZÁCHRANNÁ SLUŽBA  
MORAVSKOSLEZSKÉHO KRAJE  
Výškovická 2995/40, Zábřeh, 700 30 Ostrava  
PhDr. Petr JÁŠSO, MBA  
vedoucí vzdělávacího a výcvikového střediska

v.č.

.....  
Jméno a příjmení, podpis

## Příloha č. 2 – Dotazníkové šetření

### Posílení funkcí leadershipu v rámci ZZS MSK, p. o.

Milí kolegové,

v současné době jsem posluchačkou 2. ročníku magisterského studia kombinované formy oboru Civilní ochrana obyvatelstva FBMI ČVUT.

Obracím se na Vás s žádostí o vyplnění dotazníku, který bude sloužit ke sběru a následnému zpracování dat v praktické části diplomové práce na téma „**Možnosti posílení funkcí leadershipu v rámci Zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje, p. o.**“.

Při vyplňování, prosím, **zaškrtněte jednu odpověď, jestliže není uvedeno jinak.**

Předem děkuji za Vaši ochotu a čas.

Simona Večerková

\* Označuje povinnou otázku

1.

**Členem Týmu pro specializované činnosti (TSČ) ZZS MSK jsem: \***

*Označte jen jednu elipsu.*

0–3 roky

4–7 let

Více než 7 let

2.

**V pozici člena TSČ ZZS MSK pracuji nejčastěji jako: \***

*Označte jen jednu elipsu.*

Zdravotnický záchranář

Zdravotnický záchranář se specializací pro urgentní medicínu

Řidič

Dispečer Zdravotnického operačního střediska

Lékař

3.

**Pracovní pozice, ke které jsem kvalifikován v rámci TSČ ZZS MSK:**

\*

*Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

Zdravotnický záchranář

Zdravotnický záchranář se specializací pro urgentní medicínu

Řidič

Dispečer Zdravotnického operačního střediska

Lékař

4.

**Mám zkušenosti s vedením kolektivu: \***

*Označte jen jednu elipsu.*

ANO

NE



## Příloha č. 2 – Dotazníkové šetření

5.

**Mám zkušenosti s vedením kolektivu mimo zdravotnictví: \***

*Označte jen jednu elipsu.*

ANO

NE

6.

**Je mi jasná vize a cíl TSČ ZZS MSK:**

(1 vize mi není jasná, 5 vize je mi naprosto jasná)

\*

*Označte jen jednu elipsu.*

1

2

3

4

5

7.

**Jste spokojen s předáváním informací o obecném dění v TSČ ZZS MSK?**

(1 nespokojen, 5 spokojen)

\*

*Označte jen jednu elipsu.*

1

2

3

4

5

8.

**Jakým způsobem je v TSČ ZZS MSK vedena komunikace: \***

*Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

Osobní předávání informací

E-mail

Interní systém (Intranet, Vzdělávací portál, apod.)

Systém WhatsApp/messenger či jiná aplikace

Videohovory

Telefon

Sociální sítě

Jiné:

9.

**Jaký způsob komunikace považuji za ideální: \***

*Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

Osobní předávání informací

E-mail

Interní systém (intranet, Vzdělávací portál, apod.)

Systém WhatsApp/messenger či jiná aplikace

Videohovory

## Příloha č. 2 – Dotazníkové šetření

Telefon  
Sociální síť  
Jiné:

10.

**Je pro Vás komunikace směrem od vedení k Vám srozumitelná?**  
(1 nesrozumitelná, 5 naprosto srozumitelná)

\*

*Označte jen jednu elipsu.*

1  
2  
3  
4  
5

12.

**Organizační schůzky TSČ ZZS MSK jsou realizovány: \***

*Označte jen jednu elipsu.*

1x měsíčně  
1x za čtvrt roku  
1x za půl roku  
1x za rok  
Nepravidelně  
Nejsou realizovány

13.

**Organizační schůzky TSČ ZZS MSK bych preferoval: \***

*Označte jen jednu elipsu.*

1x měsíčně  
1x za čtvrt roku  
1x za půl roku  
1x za rok  
Nepravidelně  
Nerealizoval  
Jiné:

14.

**Jak často jsou Vám přidělovány úkoly Vaším vedením TSČ ZZS MSK? \***

*Označte jen jednu elipsu.*

Denně  
Týdně  
Měsíčně  
Delší časový horizont než měsíc  
Nejsou mi přidělovány úkoly

## Příloha č. 2 – Dotazníkové šetření

15.

**Je pro Vás systém přidělování úkolů srozumitelný?**  
(1 nesrozumitelný, 5 naprosto srozumitelný)

\*

*Označte jen jednu elipsu.*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

16.

**Dokáží vedoucí TŠČ ZZS MSK přijmout jiné názory, než se kterými do jednání vešli?**

(1 nepřijímají jiné názory, 5 přijímají jiné názory)

\*

*Označte jen jednu elipsu.*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

17.

**Jedná s Vámi vedoucí TŠČ ZZS MSK v rovině komunikace asertivně?**  
(1 nejedná asertivně, 5 naprosto asertivně)

\*

*Označte jen jednu elipsu.*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

18.

**Cítíte se v rámci TŠČ ZZS MSK přetíženi?**  
(1 necítím se přetíženi, 5 naprosto přetíženi)

\*

*Označte jen jednu elipsu.*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

## Příloha č. 2 – Dotazníkové šetření

19.

**Cítíte se v rámci TSČ ZZS MSK nevytížen?**

(1 necítím se nevytížen, 5 naprosto nevytížen)

\*

*Označte jen jednu elipsu.*

1

2

3

4

5

20.

**Dokáže Váš vedoucí TSČ ZZS MSK kontrolovat své emoce ve vypjatých situacích?**

(1 nekontroluje emoce, 5 emoce pod kontrolou)

\*

*Označte jen jednu elipsu.*

1

2

3

4

5

21.

**Myslíte si, že rozhodování v oblasti PLÁNOVÁNÍ je z pozice managementu TSČ ZZS MSK**

(1 špatné, 5 výborné):

\*

*Označte jen jednu elipsu.*

1

2

3

4

5

22.

**Myslíte si, že rozhodování v oblasti ÚKŮLOVÁNÍ je z pozice managementu TSČ ZZS MSK**

(1 špatné, 5 výborné):

\*

*Označte jen jednu elipsu.*

1

2

3

4

5

## Příloha č. 2 – Dotazníkové šetření

23.

**Myslíte si, že rozhodování v oblasti KONTROLY je z pozice managementu TŠČ ZZS MSK**

(1 špatné, 5 výborné):

\*

*Označte jen jednu elipsu.*

1

2

3

4

5

24.

**Jak často probíhá kontrola Vaší práce a sdělování podnětů ke zlepšení? \***

*Označte jen jednu elipsu.*

Týdně

Měsíčně

Půlročně

Ročně

Nepravidelně

Nejsem hodnocen

Jiné:

25.

**Jak často by kontrola a hodnocení práce mělo probíhat? \***

*Označte jen jednu elipsu.*

Týdně

Měsíčně

Půlročně

Ročně

Nepravidelně

Nechci být hodnocen

Jiné:

26.

**Myslíte si, že rozhodování v oblasti ODMĚŇOVÁNÍ je dle Vašeho hodnocení:**

(1 špatné, 5 výborné):

\*

*Označte jen jednu elipsu.*

1

2

3

4

5

## Příloha č. 2 – Dotazníkové šetření

27.

**Jak byste definoval Váš vztah k vedení TŠČ ZZS MSK? (1 špatný, 5 výborný) \***

*Označte jen jednu elipsu.*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

28.

**Jak byste definoval vztah vedení TŠČ ZZS MSK k Vám (1 špatný, 5 výborný) \***

*Označte jen jednu elipsu.*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

29.

**Jak byste ohodnotil schopnost vedení TŠČ ZZS MSK vysvětlovat své požadavky: (1 špatně, 5 výborně)**

\*

*Označte jen jednu elipsu.*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- |

30.

**V jakých oblastech byste uvítali zlepšení vedení TŠČ ZZS MSK?**

*Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

Plánování

Komunikace

Motivace

Kontrolní činnosti

Organizování

Hodnocení

Řízení výkonnosti

Delegování pravomocí

Definování úkolů

Řízení změn

Zvládání konfliktů

Jiné:

## Příloha č. 3 – Otázky k rozhovoru

### **Posílení funkcí leadershipu v rámci ZZS MSK, p. o. - rozhovor s vedoucími**

#### **pracovníky**

Milí kolegové,

v současné době jsem posluchačkou 2. ročníku magisterského studia kombinované formy oboru Civilní ochrana obyvatelstva FBMI ČVUT.

Obračím se na Vás s žádostí o vyplnění otázek, který budou sloužit ke sběru informací a následnému zpracování v praktické části diplomové práce na téma „**Možnosti posílení funkcí leadershipu v rámci Zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje, p. o.**“.

Otázky jsou cíleny na **funkci leadershipu v oblasti KONTROLY** Týmu pro specializované činnosti Zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje, **p.o.**

Předem děkuji za Vaši ochotu a čas.

Simona Večerková

\* Označuje povinnou otázku

1.

**Co Vám přijde na mysl, když slyšíte slovní spojení "leadership v oblasti kontroly"?**

\*

2.

**Jaký je Váš názor na důležitost kontroly TSČ ZZS MSK? \***

3.

**Jaké jsou podle Vás nejdůležitější dovednosti a schopnosti, které musí vedoucí pracovníci TSČ mít v oblasti kontroly? \***

4.

**Jaké jsou největší výzvy, kterým čelíte při řízení kontroly TSČ ZZS MSK? \***

5.

**Jaké kroky podnikáte v rámci TSČ ZZS MSK pro posílení funkce leadershipu v oblasti kontroly? \***

### Příloha č. 3 – Otázky k rozhovoru

6.

**Jaké jsou Vaše priority v oblasti kontroly a jak se snažíte zajistit, aby byly splněny?**

**\***

7.

**Jaké výzvy v oblasti leadershipu v oblasti kontroly jste v poslední době zažil/a a jak jste je řešil/a? \***

8.

**Snažíte se zajistit, aby kontrola v rámci TŠČ ZZS MSK byla transparentní a členové měli informace o výkonu Týmu? Pokud ano, jakým způsobem? \***

9.

**Jakým způsobem se snažíte zajistit, aby členové TŠČ ZZS MSK byli zodpovědní za své činy a rozhodnutí? \***

10.

**Jakým způsobem se snažíte zajistit, aby kontrola v TŠČ ZZS MSK byla účinná a výkon v Týmu byl zlepšován?**

11.

**Je ještě něco, co byste rád dodal/a?**