

Návrh na zlepšení a optimalizaci procesu vzdělávání zaměstnanců v organizaci

Bc. Dana Syslová



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

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Bc. Dana Syslová
Osobní číslo:	M23257
Studijní program:	N0413A050020 Management ve zdravotnictví
Forma studia:	Kombinovaná
Téma práce:	Návrh na zlepšení a optimalizaci procesu vzdělávání zaměstnanců v organizaci

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši týkající se personálního managementu a vzdělávání zaměstnanců ve zdravotnictví.

II. Praktická část

- Popište a analyzujte vzdělávání ve vybrané organizaci.
- Na základě výsledků analýzy navrhnete koncepci vzdělávání ve zdravotnickém zařízení.
- Zhodnotte výsledky analýzy a navrhnete projekt na vzdělávání.
- Projekt podrobte nákladové, časové a rizikové analýze.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 15th edition. London, United Kingdom: KoganPage, 2020. ISBN 978-0-7494-9827-6.
HOSPODKOVÁ, Petra. *Řízení lidských zdrojů ve zdravotnictví*. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 2024. ISBN 978-80-01-07324-7.
CHMIELOVÁ DALAJKOVÁ, Iveta. *Řízení lidských zdrojů ve veřejném sektoru*. Praha: Wolters Kluwer, 2022. ISBN 978-80-7676-393-7.
NOE, Raymond A. *Employee Training and Development*. 9th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2021. ISBN 978-1-260-56942-3.
ZOUNEK, Jiří; JUHAŇÁK, Libor; STAUDKOVÁ, Hana a POLÁČEK, Jiří. *E-learning: učení (se) s digitálními technologiemi : kniha s online podporou*. 2., aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2021. ISBN 978-80-7676-175-9.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Martina Sasínková, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu

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

L.S.

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
děkan

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

Ve Zlíně dne 10. února 2025

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

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

Prohlašuji, že

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

Ve Zlíně, dne

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na vzdělávání zdravotnických pracovníků na zdravotnické záchranné službě. Hlavním cílem této práce je analyzovat současný stav, zhodnotit jej a navrhnout zlepšení a optimalizaci procesu vzdělávání. Teoretická část pojednává o řízení lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, o metodách a formách ve vzdělávání. V praktické části je vzdělávání zdravotnických pracovníků analyzováno pomocí kvantitativního výzkumu a na základě studia interních směrnic. Na základě výsledků analytické části je navržen projekt, který povede ke zefektivnění a optimalizaci procesu vzdělávání. Projekt je podroben nákladové, rizikové a časové analýze.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, vzdělávání, zdravotnická záchranná služba

ABSTRACT

This diploma thesis focuses on the education of healthcare professionals within the Emergency Medical Services. The primary objective of the thesis is to analyze the current state of the education system, evaluate it, and propose improvements and optimizations of the educational process. The theoretical part addresses human resource management, employee training and development, and educational methods and forms. The practical part involves an analysis of healthcare professional education using quantitative research and the study of internal guidelines. Based on the results of the analytical section, a project is proposed to enhance and streamline the educational process. The project includes cost, risk, and time analyses.

Keywords: human resource management, education, emergency medical services

Ráda bych poděkovala své vedoucí diplomové práce, paní Ing. Martině Sasínkové, Ph.D., za její odborné vedení, cenné rady, čas a trpělivost. Bez její podpory by tato práce nevznikla. Dále chci poděkovat mé rodině, manželovi a dětem, kteří mě po celou dobu studia podporovali.

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	12
I TEORETICKÁ ČÁST.....	14
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	15
1.1 CÍLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	15
1.2 KLÍČOVÉ AKTIVITY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	17
1.3 SPECIFIKA PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU VE ZDRAVOTNICTVÍ.....	18
1.3.1 Personální management ve zdravotnictví.....	19
1.3.2 Řízení lidských zdrojů ve zdravotnictví.....	20
2 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ.....	22
2.2 STRATEGICKÉ VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ.....	23
2.4.1 Postgraduální vzdělávání na ZZS.....	38
2.4.2 Klíčové legislativní dokumenty ZZS ZK.....	38
3 FORMY A METODY VE VZDĚLÁVÁNÍ.....	40
3.2 METODY VZDĚLÁVÁNÍ.....	41
3.3 VLIVY A TRENDY VE VZDĚLÁVÁNÍ ZDRAVOTNICKÝCH PRACOVNÍKŮ.....	44
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	47
4 ZDRAVOTNICKÁ ZÁCHRANNÁ SLUŽBA.....	48
4.1 HLAVNÍ ČINNOSTI ZDRAVOTNICKÉ ZÁCHRANNÉ SLUŽBY.....	49
4.2 POPIS ORGANIZACE.....	50
4.3 FINANCOVÁNÍ ORGANIZACE.....	51
4.4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	53
5 ANALÝZA VZDĚLÁVÁNÍ ZDRAVOTNICKÝCH PRACOVNÍKŮ.....	55
5.1 CÍL ANALÝZY.....	55
5.2 ANALÝZA INTERNÍCH DOKUMENTŮ.....	55
5.3 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	59
5.4 VÝSLEDKY VÝZKUMU.....	64
5.5 VERIFIKACE VÝSLEDKŮ.....	68
5.6 SWOT ANALÝZA.....	71
5.7 VYHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	73
6 PROJEKT NA OPTIMALIZACI VZDĚLÁVÁNÍ.....	74
6.1 CÍL PROJEKTU.....	74
6.2 VZDĚLÁVACÍ KURZ NÁCVIK KPR.....	75
6.3 MATICE ODPOVĚDNOSTI.....	77

6.4	ČASOVÁ ANALÝZA	79
6.5	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	81
6.6	RIZIKOVÁ ANALÝZA	85
6.7	SHRNUTÍ PROJEKTU	89
ZÁVĚR.....		90
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		91
SEZNAM OBRÁZKŮ		97
SEZNAM TABULEK.....		98
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK		99
SEZNAM PŘÍLOH.....		100

ÚVOD

Zdravotnická záchranná služba hraje nezastupitelnou roli ve zdravotnickém systému – její zaměstnanci jsou denně vystavováni náročným a stresovým situacím, kde rozhodují nejen vteřiny, ale také odbornost, pohotovost a schopnost týmové spolupráce. Aby mohli tuto práci vykonávat dobře a bezpečně, je nezbytné, aby se pravidelně vzdělávali a rozvíjeli své znalosti i dovednosti. Další profesní vzdělávání tedy není jen legislativní povinnost, ale především nutnost zajištění kvality péče a bezpečnosti pacientů.

Vzdělávání v prostředí zdravotnické záchranné služby má však svá specifika. Práce ve směnném provozu, časová vytiženost i geografická rozptýlenost pracovníků často ztěžují možnosti účasti na klasických prezenčních kurzech. Proto se čím dál častěji mluví o potřebě přechodu k modernějším formám vzdělávání, které lépe odpovídají provozní realitě záchranářů. Mezi tyto formy patří například e-learning, kombinované vzdělávání (blended learning), nebo simulační výuka, která umožňuje bezpečně trénovat různé krizové situace.

Cílem této diplomové práce je navrhnout možnosti zlepšení a optimalizace systému dalšího vzdělávání zaměstnanců ve vybrané organizaci zdravotnické záchranné služby, přičemž důraz je kladen na inovativní formy vzdělávání, které reflektují současné trendy a potřeby praxe. Mezi tyto formy patří zejména e-learning, blended learning (kombinace prezenční a distanční výuky), a také simulační výuka, která umožňuje bezpečný nácvik kritických situací v realistických podmínkách. Cílem je zhodnotit efektivitu stávajícího systému vzdělávání, identifikovat jeho silné a slabé stránky a navrhnout opatření vedoucí ke zvýšení kvality, efektivity a dostupnosti vzdělávacích aktivit.

V teoretické části práce bude pozornost věnována především řízení lidských zdrojů ve zdravotnictví, přístupům ke vzdělávání dospělých a současným trendům v oblasti profesního vzdělávání zdravotníků. Praktická část se zaměří na analýzu současného systému dalšího vzdělávání zaměstnanců dané organizace pomocí dotazníkového šetření.

Na základě této analýzy budou formulovány návrhy na optimalizaci vzdělávacího systému, které budou reflektovat nejen aktuální potřeby zaměstnanců, ale také strategické cíle organizace a legislativní požadavky v oblasti celoživotního vzdělávání zdravotnických pracovníků.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je analyzovat a zhodnotit současný systém dalšího vzdělávání zdravotnických pracovníků Zdravotnické záchranné služby Zlínského kraje, p. o. (dále jen ZZS ZK), identifikovat jeho silné a slabé stránky, zjistit preference zaměstnanců v oblasti forem vzdělávání a navrhnout opatření vedoucí k optimalizaci vzdělávacího procesu. Zvláštní pozornost bude věnována posouzení potenciálu moderních forem vzdělávání, zejména e-learningu, kombinovaného učení a simulační výuky.

Teoretická část práce bude zaměřena na literární rešerši. Tato rešerše se věnuje definici řízení lidských zdrojů, zaměřuje se na klíčové aktivity a specifika personálního managementu ve zdravotnictví. Další kapitola se zabývá vzděláváním a rozvojem zaměstnanců, definuje obecné informace a rozdíly mezi vzděláváním, rozvojem a učením. Zabývá se strategickým a systematickým vzděláváním v organizaci. Následuje užší pojetí tématu, které se věnuje celoživotním vzděláváním zdravotnických pracovníků v organizaci, specifika postgraduálního vzdělávání na ZZS, a vymezení legislativních norem. Poslední teoretická část diplomové práce se věnuje formám a metodám ve vzdělávání, důraz je kladen především na inovativní formy vzdělávání, mezi které patří e-learning, blended learning nebo simulační medicína.

Druhá část diplomové práce má za úkol analyzovat současně nastavený systém celoživotního vzdělávání v ZZS ZK. Cíle bude dosaženo analýzou interních dokumentů ZZS ZK upravujících systém vzdělávání a kvantitativním výzkumem. Kvantitativní výzkum bude proveden pomocí dotazníkového šetření a je určen pro zdravotnické pracovníky společnosti ZZS ZK. Distribuce bude probíhat pomocí internetového nástroje Survio. Cílem je zjištění míry spokojenosti zaměstnanců se stávajícím systémem vzdělávání a preferované formy výuky. Výsledky dotazníkového šetření budou vyhodnoceny pomocí Wilcoxonova testu a multinomického testu za využití programu JASP.

Výzkumné otázky byly stanoveny následovně:

1. Jak jste spokojen/a se systémem vzdělávání v rámci celoživotního vzdělávání na ZZS ZK?
2. Ocenili byste možnost e-learningového vzdělávání na ZZS ZK?

Na základě výzkumného šetření byly formulovány následující hypotézy:

H1: Zaměstnanci ZZS jsou spokojeni se systémem vzdělávání v rámci celoživotního vzdělávání na ZZS ZK.

H2: Zaměstnanci ZZS preferují e-learningovou formu vzdělávání.

Celková analýza ZZS ZK bude doplněn SWOT analýzou.

Třetí část diplomové práce je vyhodnocení analytické části, která bude složit jako podklad pro zpracování projektové části.

Výstupem diplomové práce bude návrh na optimalizaci a zefektivnění vzdělávacího procesu v organizaci ZZS ZK. Zpracovaný projekt bude podroben časové, nákladové a rizikové analýze, včetně sestavní matice odpovědnosti.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Pojem řízení lidských zdrojů (anglicky Human Resource Management, dále jen HRM) vychází z anglosaského prostředí a označuje moderní přístup k personálnímu řízení, který zdůrazňuje strategickou a systematickou práci s lidským kapitálem organizace (Šikýř, 2014, s. 42).

Mezi nejcitovanější autory v této oblasti patří Armstrong (2020), který definuje řízení lidských zdrojů jako „*strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů.*“

Existuje více definic HRM. Například Mužík a Krpálek (2017) jej charakterizují jako strategický a promyšlený přístup k vedení pracovníků, zaměřený jak na individuální, tak kolektivní výstupy. Armstrong a Taylor (2015, s. 47) doplňují, že jde o integrovaný přístup k rozvíjení, zaměstnávání a uspokojování lidí v rámci organizace.

Koubek (2015, s. 14) upozorňuje, že v literatuře se vyskytují i další označení pro tuto oblast – například personální práce, personalistika, personální administrativa nebo personální řízení. Tyto pojmy označují různé vývojové fáze a koncepce personálního řízení. Termín personální práce je v tomto kontextu chápán jako obecný, zatímco personální řízení a řízení lidských zdrojů mají užší, specifické vymezení v rámci vývojových trendů této disciplíny.

Někteří autoři, jako Osterby a Coster (1992, s. 31) nebo Harrisonová (2009, s. 5), kritizují samotný pojem lidské zdroje, protože může působit dehumanizačně – staví lidi na úroveň jiných výrobních faktorů, jako je materiál či kapitál. Proto se v odborné diskusi někdy preferují alternativní výrazy, například řízení lidí nebo personální řízení (Armstrong a Taylor, 2015). V této kapitole se nachází ukázka zápisu nadpisů pro různé úrovně.

1.1 Cíle řízení lidských zdrojů

Podle Kleibla et al. (2001) spočívá cíl řízení lidských zdrojů nejen v zabezpečení kvantitativní stránky, tedy dostatečného počtu zaměstnanců s odpovídající věkovou a profesní strukturou a požadovanou kvalifikací, ale také v rozvoji jejich kvalitativních aspektů, jako jsou pracovní výkonnost, kreativita, motivace a schopnost identifikace s cíli organizace.

Armstrong a Taylor (2015, s. 55) vymezují cíle řízení lidských zdrojů následovně:

- podpora naplňování strategických cílů organizace,
- přispívání k rozvoji organizační kultury orientované na vysoký výkon,
- zajišťování dostatečného množství talentovaných, kvalifikovaných a loajálních zaměstnanců,
- vytváření pozitivních pracovních vztahů a budování vzájemné důvěry mezi vedením a zaměstnanci,
- prosazování a uplatňování etického přístupu k řízení lidí.

Koubek (2015) uvádí, že pro efektivní fungování organizace je nezbytné propojit, koordinovat a uvést do činnosti všechny dostupné zdroje. Tyto zdroje dělí do čtyř kategorií:

- materiální zdroje (stroje, zařízení, materiál, energie),
- finanční zdroje,
- informační zdroje potřebné pro řízení a rozhodování,
- lidské zdroje.

Obecně lze konstatovat, že úkolem řízení lidských zdrojů je zabezpečit, aby byla organizace výkonná a její výkonnost se neustále zlepšovala. Ani nejmodernější technologie by nemohly být vytvořeny či efektivně využívány bez aktivního přínosu lidí.

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 34) definují lidský kapitál jako:

„Souhrn vrozených a získaných schopností, vědomostí, dovedností, zkušeností, návyků, motivace, talentu a energie, jimiž lidé disponují. Lidský kapitál představuje výrobní faktor dodávající podniku specifický charakter. Právě lidé tvoří ten prvek podniku, který je schopen se učit, inovovat, podněcovat a realizovat změny i kreativně myslet.“

1.2 Klíčové aktivity řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů představuje soubor navzájem provázaných činností, jejichž cílem je efektivní využívání lidského kapitálu organizace. Podle Koubka (2015) patří mezi hlavní aktivity řízení lidských zdrojů následující oblasti:

- **vzdělávání a rozvoj pracovníků** – zvyšování kvalifikace a rozvoj kompetencí zaměstnanců prostřednictvím různých forem dalšího vzdělávání, adaptace, koučingu a plánování kariéry,
- **organizační rozvoj** – podpora změnových procesů a zvyšování adaptability organizace na vnější i vnitřní podmínky,
- **vytváření a formování pracovních úkolů, pracovních míst a organizačních struktur** – analýza práce, definování pracovních rolí a jejich optimální zařazení do organizační struktury,
- **formování personálu organizace** – nábor, výběr, adaptace a udržení pracovníků, včetně řízení jejich výkonu,
- **plánování lidských zdrojů** – predikce budoucích potřeb v oblasti pracovní síly a její kvalifikace, včetně nástupnictví a interní mobility,
- **odměňování a zaměstnanecké výhody** – stanovení spravedlivé a motivační mzdy, poskytování benefitů a zajištění rovného odměňování,
- **pracovní vztahy** – tvorba korektního pracovního prostředí, komunikace se zaměstnanci a odborovými organizacemi, řešení konfliktů,
- **pomoc pracovníkům** – péče o pracovní podmínky, rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem a podpora při osobních či profesních problémech,
- **personální informační systémy a výzkum** – zajištění aktuálních a přesných dat pro rozhodování v oblasti řízení lidských zdrojů.

Jednotlivé aktivity tvoří vzájemně propojený systém. Soustředění se výhradně na jednu oblast bez ohledu na ostatní by mohlo narušit celkovou rovnováhu personálního řízení. Jak uvádí Koubek (2015), efektivita řízení lidských zdrojů závisí právě na synergii mezi těmito oblastmi.

Významnou roli v rámci řízení pracovních vztahů hrají vedoucí pracovníci, kteří utvářejí atmosféru na pracovišti a zásadně ovlivňují pracovní motivaci a loajalitu zaměstnanců. Dobře nastavené a udržované vztahy mezi vedením a zaměstnanci – včetně spolupráce s odborovými organizacemi – jsou klíčem k dosažení jak individuálních potřeb pracovníků, tak i strategických cílů celé organizace.

Jak dále upozorňuje Koubek (2015), tzv. **dobrovolná péče o zaměstnance** může sloužit jako významný faktor konkurenceschopnosti na trhu práce. Organizace, které svým pracovníkům nabízejí nadstandardní přístup, například v podobě podpory dalšího vzdělávání, péče o duševní zdraví nebo flexibilních forem práce, se stávají atraktivnějšími zaměstnavateli.

1.3 Specifika personálního managementu ve zdravotnictví

Hlavním cílem řízení lidských zdrojů ve zdravotnictví je dosáhnout rovnováhy mezi dostupností pracovních sil a efektivním poskytováním zdravotních služeb. Z pohledu pacientů je prvořadým cílem zajištění péče nejvyšší možné kvality. S tím úzce souvisejí také požadavky na jejich spokojenost a na kontinuální zvyšování kvality poskytovaných služeb.

Na rozdíl od jiných odvětví může mít nedostatečný výkon personálu ve zdravotnictví závažnější dopady – může přímo ohrozit zdraví či život pacienta. Kromě toho se do systému řízení lidských zdrojů promítají i další faktory, jako je rostoucí význam technologií v poskytování péče či důraz na mezioborovou spolupráci. Všechny tyto aspekty významně ovlivňují přístupy a procesy personálního řízení ve zdravotnických organizacích (Nica, 2013).

Lidské zdroje představují jeden z nejdůležitějších prvků zdravotnického systému, neboť bez jejich odbornosti a kompetencí není možné zajistit kvalitní a dostupnou zdravotní péči. Z tohoto důvodu se řízení lidských zdrojů nachází v centru zájmu zdravotnického managementu (Gladkij, 2003). Vzhledem k tomu, že zdravotnictví plní zároveň ekonomickou i sociální funkci, nabývá význam lidského kapitálu v tomto sektoru mimořádného postavení. Efektivní personální řízení je proto zásadním předpokladem pro správné fungování zdravotnické organizace (Marková, 2014).

Hlavním cílem řízení lidských zdrojů ve zdravotnictví je dosáhnout rovnováhy mezi dostupností pracovních sil a efektivním poskytováním zdravotních služeb. Z pohledu pacientů je prvořadým cílem zajištění péče nejvyšší možné kvality. S tím úzce souvisejí také

požadavky na jejich spokojenost a na kontinuální zvyšování kvality poskytovaných služeb. Na rozdíl od jiných odvětví může mít nedostatečný výkon personálu ve zdravotnictví závažnější dopady – může přímo ohrozit zdraví či život pacienta. Kromě toho se do systému řízení lidských zdrojů promítají i další faktory, jako je rostoucí význam technologií v poskytování péče či důraz na mezioborovou spolupráci. Všechny tyto aspekty významně ovlivňují přístupy a procesy personálního řízení ve zdravotnických organizacích (Nica, 2013).

Souček a Burian (2006) uvádějí, že hlavním cílem zdravotnictví je poskytování optimální péče co největšímu počtu pacientů. Mezi klíčové faktory ovlivňující strukturu a řízení zdravotnických organizací patří specifické poslání zdravotnictví, povaha poskytovaných služeb, charakter objektu činnosti a jedinečnost zdravotnických profesí, což se mimo jiné odráží i v personálním managementu.

1.3.1 Personální management ve zdravotnictví

Personální management ve zdravotnických organizacích v úzké spolupráci s liniovými manažery vytváří zásadní předpoklady pro zajištění kvalitní péče. Tato spolupráce je klíčová zejména v oblasti udržení motivovaných, odborně způsobilých pracovníků a snižování jejich fluktuace.

Vzhledem k současné situaci, kdy nabídka pracovních míst ve zdravotnictví výrazně převyšuje dostupné pracovní síly, je důležité zaměřit se na faktory, které ovlivňují setrvání zaměstnanců v organizaci. Jedním z nejvýznamnějších je dle Erbenové (2021) pocit angažovanosti, který je úzce spojen s výkonností jednotlivce i celé organizace.

Personální management každé organizace má za úkol „zajišťovat její efektivitu a neustále přispívat k jejímu zlepšování“ (Koubek, 2015, s. 16). V oblasti zdravotnictví je klíčovým faktorem dostatečné personální zajištění zdravotních služeb s odpovídajícím počtem kvalifikovaných lékařů i nelékařského personálu s předepsanou odbornou či specializovanou způsobilostí. Zdravotní pojišťovny navíc stanovují vlastní požadavky na minimální počet kvalifikovaných pracovníků v jednotlivých odborných specializacích. Přestože vyhláška č. 99/2012 Sb. definuje minimální personální standardy, zdravotnické organizace by měly směřovat k optimálnímu obsazení, které zajistí vysokou úroveň poskytované péče.

Vedle odborného personálu hrají důležitou roli i další provozní složky, jako je úklid, technická správa, IT nebo stravovací služby, jejichž personální obsazení sice legislativa přímo neupravuje, ale které jsou pro chod zdravotnického zařízení nezbytné.

Kromě odborných kvalifikací a dostatečného počtu zaměstnanců je ve zdravotnictví nezbytné klást důraz i na lidské a morální kvality pracovníků, neboť tyto aspekty mají významný dopad na vnímání poskytované péče pacienty.

1.3.2 Řízení lidských zdrojů ve zdravotnictví

Řízení lidských zdrojů je založeno na dlouhodobém přístupu k personální strategii organizace. Každá organizace by měla mít strategický plán řízení lidských zdrojů, který tvoří nedílnou součást celkové strategie organizace. Tento plán by měl být vytvářen s ohledem na vizi organizace, tedy směr, kterým se chce v budoucnu ubírat. Ve zdravotnických organizacích bývá touto vizí poskytování moderní a kvalitní zdravotní péče. Hospodková (2024) zdůrazňuje, že efektivní řízení lidských zdrojů ve zdravotnictví musí být systematické a strategicky zaměřené, přičemž klade důraz na flexibilitu, kontinuální vzdělávání zaměstnanců a schopnost organizace reagovat na technologické a společenské změny. Klíčovým faktorem naplňování této vize jsou lidské zdroje, neboť bez kvalifikovaných a kompetentních pracovníků není možné zajistit vysokou úroveň péče. Z tohoto důvodu je řízení lidských zdrojů v oblasti zdravotnictví zásadním prvkem celkového managementu.

Podle Kohnové, Corriganové a Donaldsonové (2000) je jedním z klíčových předpokladů bezpečné zdravotní péče efektivní fungování systémů, které zohledňují lidskou nedokonalost. Autoři upozorňují, že chyby nejsou pouze výsledkem individuálního selhání, ale často vznikají v důsledku nedostatečně navržených procesů, neefektivní komunikace a absence spolupráce mezi jednotlivými složkami organizace. Lidský faktor je přitom považován za inherentně proměnlivý a náchylný k chybám, a proto je řízení lidských zdrojů v prostředí zdravotnictví obzvláště náročné. Vyžaduje systematický přístup ke koordinaci činností, plánování, vedení i kontrole v rámci multidisciplinárních týmů a napříč organizačními úrovněmi (Kohn, Corrigan a Donaldson, 2000).

Řízení lidských zdrojů ve veřejném sektoru se vyznačuje výraznou právní regulací, specifickým systémem odměňování a důrazem na transparentnost a rovnost příležitostí. Jak uvádí Chmielová Dalajková (2022), personalistika ve veřejné správě podléhá odlišným

pravidlům než v soukromém sektoru, což se promítá nejen do náboru zaměstnanců, ale i do systému jejich hodnocení, vzdělávání a profesního rozvoje. Ve zdravotnictví, které je součástí veřejného sektoru, tato specifika ještě zesilují důraz na kvalifikaci pracovníků, kontinuální vzdělávání a schopnost pružně reagovat na legislativní a společenské změny.

Dalším specifickým rysem zdravotnictví je vysoká intelektuální úroveň zaměstnanců, přičemž se jedná o jedno z odvětví s největším podílem vysokoškolsky vzdělaných pracovníků. Současně je však práce v tomto sektoru náročná nejen z hlediska pracovní doby a množství přesčasové práce, ale také v míře odpovědnosti, kterou zaměstnanci nesou. Vysoké pracovní nasazení často vede k syndromu vyhoření.

Personální management ve zdravotnictví tedy musí tato specifika reflektovat a přizpůsobit jim svůj přístup k řízení. Souček a Burian (2006) uvádějí několik klíčových charakteristik řízení lidských zdrojů ve zdravotnictví:

- Výsledky práce zdravotníků jsou obtížně měřitelné a často chybí normy pro výkon a spotřebu zdrojů.
- Vstupy do systému ne vždy odpovídají jejich skutečnému přínosu pro společnost.
- Špatná rozhodnutí mají viditelné a negativní dopady.
- Na vzdělání pracovníků i jejich osobnostní rysy existují specifické požadavky.

Mezi hlavní cíle personálního řízení ve zdravotnictví patří:

- Vyváženost mezi strukturou pracovních míst a odpovídajícím počtem zaměstnanců.
- Efektivní využití pracovních sil s ohledem na pracovní dobu a kvalifikaci.
- Podpora personálního a profesního rozvoje zaměstnanců.
- Zavedení hodnoticího systému reflektujícího úspěšnost zdravotnického zařízení.
- Směrování personální politiky k naplňování strategie a poslání organizace.
- Definování vhodného stylu řízení odpovídajícího strategickým cílům organizace (Souček a Burian, 2006).

2 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

Lidské zdroje jsou pro každou organizaci klíčovým prvkem jejího úspěchu a dlouhodobé konkurenceschopnosti. Aby však zaměstnanci mohli efektivně přispívat k rozvoji organizace, je nezbytné udržovat a posilovat jejich kvalifikaci. Je to právě jejich odborná připravenost a schopnost adaptace, která zajišťuje požadované výsledky.

Hodnotu společnosti utvářejí schopnosti, dovednosti a znalosti jednotlivců. Te je důvod, proč se musí lidský kapitál udržovat a musíme o něj pečovat. Je potřeba dále rozvíjet a podporovat obzvláště ty znalosti, na kterých je závislá efektivita podniku. (Vodák – Kucharčíková, 2011).

Současná doba se vyznačuje rychlými změnami v technologii i vědeckém poznání, což klade stále vyšší nároky na vzdělávání pracovníků. Kociánová (2010, s. 169) k tomu uvádí: *„Lidé v organizacích tak musejí přizpůsobovat své schopnosti měnícím se podmínkám na svých pracovních místech, rozvoj jejich schopností je předpokladem jejich flexibility a jejich perspektivy v organizaci.“* Stejně tak Koubek upozorňuje na neustálou proměnu požadavků kladených na jednotlivce a na význam soustavného vzdělávání pro jejich úspěšné zvládnutí. Barták (2011, s. 66) pak charakterizuje vzdělávání zaměstnanců následovně: *„Vzdělávání zaměstnanců se zaměřuje na rozvoj odborných či sociálních způsobilostí na úrovni celoorganizační, skupinové či individuální. Uskutečňuje se na pracovišti, případně i mimo ně.“*

Vzdělávání pracovníků je jednou z klíčových oblastí řízení lidských zdrojů. Podle Plamínka a Fišera (2005, s. 80) by mělo vycházet ze strategických záměrů organizace, které určují nejen obsah a formu vzdělávání, ale i potřebné zdroje, personální kapacity a způsob realizace. Bez strategického ukotvení zůstává vzdělávání izolovanou aktivitou, která nemusí nutně přispět ke skutečnému rozvoji organizace.

2.1 Učení, rozvoj a vzdělávání

V odborné literatuře se často setkáváme s pojmy jako učení, vzdělávání, rozvoj či trénink. Klíčovým rozlišovacím faktorem mezi těmito koncepty je způsob realizace vzdělávacího procesu. Zatímco vzdělávací aktivity jsou systematicky naplánované, přesně vymezené v čase a řízené podle stanoveného postupu, rozvoj jednotlivce probíhá často spontánně, neplánovaně a za použití méně formálních metod učení. Vzdělávací aktivity představují významnou součást rozvoje osobnosti, ale učení probíhá i mimo ně, například

prostřednictvím interakcí s kolegy nebo učení se z vlastních chyb (Kulhavý a Procházka, 2015, s. 68).

Učení je proces, jehož podstatou je změna zahrnující jak nové poznatky, tak nové způsoby jednání. Tato proměna vědění, chování či prožívání je výsledkem konkrétní životní zkušenosti nebo provedené činnosti (Čopíková, Bláha a Horváthová, 2015, s. 92). Armstrong a Taylor (2015, s. 284) zdůrazňují, že při učení dochází k rozvoji širokého spektra oblastí – od znalostí a dovedností po postoje a chování. Učení lze rozdělit na dvě základní formy – spontánní a organizované. V odborné literatuře je větší důraz kladen na organizované formy učení, jejichž součástí je především systematicky vedené vzdělávání (Čopíková, Bláha a Horváthová, 2015, s. 92).

2.2 Strategické vzdělávání a rozvoj

Úlohou strategického řízení je stanovit si reálné dlouhodobé cíle, kterých organizace v předem daných časech dosáhne. (Košťan – Šuleř, 2002, s. 1). Je to postupný proces, který se zabývá jak cíli, tak nástroji. Cíl představuje vizi, nástroj je způsob, jakým dosáhneme cíle. Díky strategickému řízení se rozhoduje o tom, jak prakticky dosáhnout cíle.

Od celkové strategie organizace se odvíjí strategie vzdělávání. Vyžaduje si nepřetržitou analýzu a identifikaci vzdělávacích potřeb z hlediska strategických záměrů, zkoumání faktorů ovlivňujících výkon pracovníků a odhalování potřeb rozvoje a vzdělávání, které z tohoto zkoumání plynou. Všechny aktivity by měly směřovat k naplnění poslání a vize jeho majitelů. (Prusáková, 2000, s. 11)

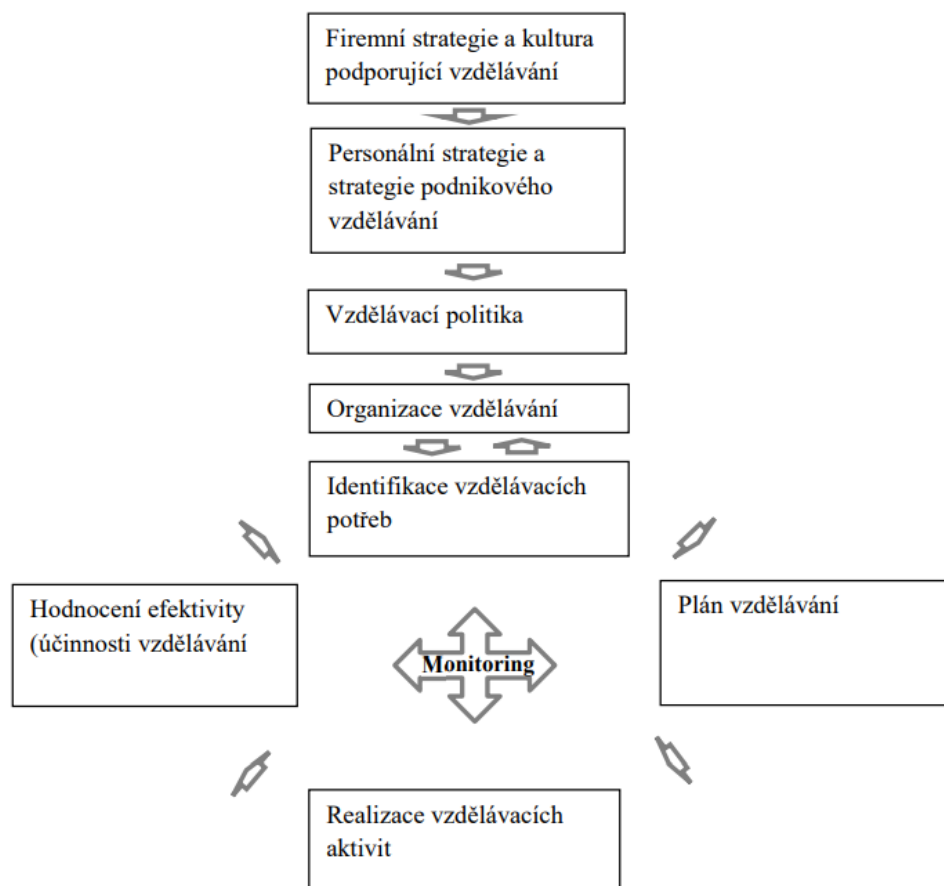
Charvát (2006, s. 17) uvádí několik důvodů, proč je důležité zabývat se strategií. Hlavní důvod je samozřejmě ten, že strategie ovlivňuje dlouhodobý směr organizace. Teprve od ní můžeme odvinout většinu firemních procesů. Dalším důvodem je vedení mobilizace nejen lidských, ale i jiných zdrojů v organizaci. Všeobecně můžeme říct, že díky strategii můžeme dosahovat dlouhodobých cílů, dává nám odpověď nejen na otázku, čeho chceme dosáhnout, ale také jak toho chceme dosáhnout.

Jsou to právě lidé, kdo realizuje strategický plán. Lidské zdroje, se kterými organizace volně nakládá, hrají důležitou úlohu pro dosahování úspěchu organizace. Strategie politiky vzdělávání a rozvoje souvisí s řízením lidských zdrojů, které se zabývá rozvojem lidského

kapitálu a investováním do lidských zdrojů při organizaci práce. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 284).

V souladu s personální strategií organizace je realizován dlouhodobý záměr v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, kdy je potřeba vytvořit organizační předpoklady pro vzdělávání a rozvoj. Účelem je zajistit dostatečný počet zaměstnanců, kteří budou zodpovědní nejen za přípravu a realizaci vzdělávacích programů, ale také za technické či materiální vybavení, podmínky a prostory pro uskutečnění vzdělávacích programů na určité úrovni (Šikýř, 2014, s. 125).

Cílem strategického vzdělávání a rozvoje je vytvoření souvislého a komplexního rámce pro rozvoj osob. Kvalitní lidské zdroje jsou hlavním předpokladem pro konkurenci na trhu, a proto je důležité dbát na vytváření prostředí, v němž se zaměstnanci budou neustále vzdělávat a rozvíjet (Armstrong a Taylor, 2015, s. 284)



Obrázek 1 Firemní strategie a její vliv na proces vzdělávání (Tureckiová, 2004, s. 90, upraveno)

2.3 Systematické a plánované firemní vzdělávání

Rychlé změny na trzích, způsobené globalizačními vlivy, kladou stále vyšší nároky na vzdělávání. Vznik nových odvětví, technologický pokrok a rozšiřující se spektrum pracovních činností činí z kontinuálního vzdělávání nezbytnost (Vodák, Kucharčíková, 2007).

Podle Noeho (2021) představuje vzdělávání a rozvoj zaměstnanců klíčový nástroj pro zajištění dlouhodobé konkurenceschopnosti organizace. Efektivní vzdělávací programy nejen zvyšují odborné kompetence pracovníků, ale také podporují jejich motivaci, angažovanost a loajalitu vůči zaměstnavateli. Význam vzdělávání roste zejména v odvětvích, kde dochází k rychlému technologickému a vědeckému pokroku, jako je zdravotnictví, a kde je nutné trvale aktualizovat odborné znalosti a dovednosti.

Firemní vzdělávání je vzdělávací proces organizovaný podnikem. Je jednou z personálních činností a souvisí např. s plánováním lidských zdrojů, s výběrem zaměstnanců, s personálním rozvojem. Propojení firemního vzdělávání s ostatními personálními činnostmi přispívá k efektivitě samotného firemního vzdělávání i příslušných personálních činností. Zahrnuje vzdělávání jak interní, které se odehrává ve vlastním vzdělávacím zařízení nebo na pracovišti, tak vzdělávání externí, mimo podnik. (Bartoňková, 2010, s. 20).

Do systému vzdělávání by měl být zapojen nejen personální útvar či vzdělávací středisko, ale také všichni vedoucí pracovníci a odbory či jiná sdružení pracovníků. Kromě toho je to také personální činnost, kde je nejčastější spolupráce s externími odborníky či specializovanými vzdělávacími institucemi.

Koubek (2015, s. 255) rozlišuje 3 oblasti, ve kterých se formují pracovní schopnosti člověka:

- Oblast všeobecného vzdělání – zde jsou znalosti a dovednosti, které většinou zajišťuje školský systém
- Oblast odborného vzdělávání – proces přípravy na povolání, formování specifických znalostí a dovedností. Zahrnuje v sobě základní přípravu na povolání, doškolování nebo prohlubování kvalifikace.
- Oblast rozvoje – tzn. Další vzdělávání, rozšiřování kvalifikace, formování osobnosti jedince

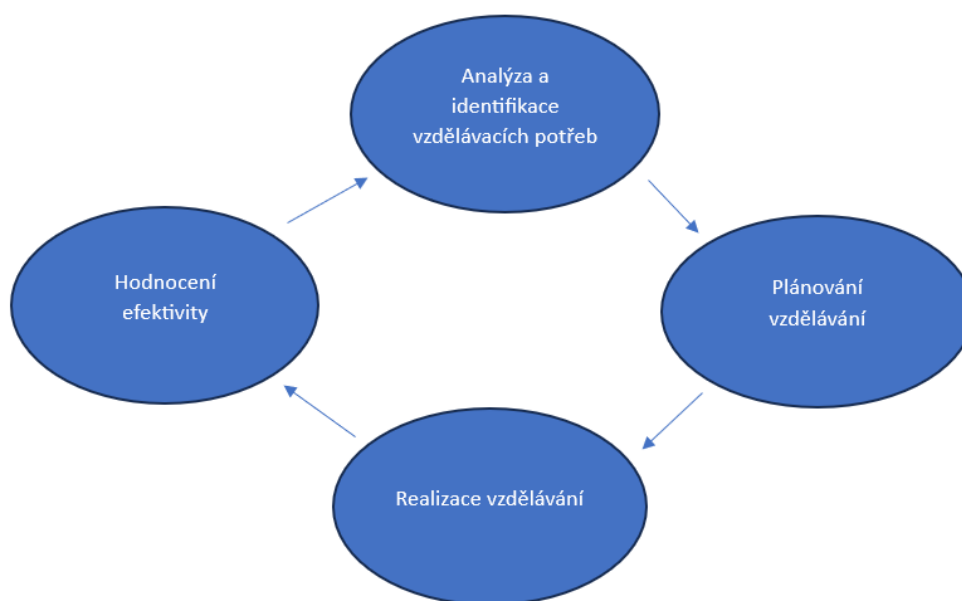


Obrázek 2 Systém formování pracovních schopností člověka (Koubek, 2007, s. 255)

Bartoňková (2010) upřesňuje další oblasti, které se týkají především firemního vzdělávání:

- Vzdělávání v rámci adaptačního procesu
- Prohlubování kvalifikace (doškolování) – pokračování odborné přípravy v oboru
- Rekvalifikaci (přeškolení)
- Profesní rehabilitaci
- Zvyšování kvalifikace

Proces plánovaného vzdělávání by měl být vnímán jako nepřetržitý proces, kdy se opakuje cyklus identifikace potřeb, plánování, realizace a vyhodnocování. Zkušenosti z předchozích cyklů se využívají v dalších cyklech. (Armstrong, 2020).



Obrázek 3 Cyklus systému vzdělávání (vlastní zpracování)

Podle Koubka (2015, s. 259) se jedná o neustále se opakující cyklus, který vychází ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Klíčové postavení mají zejména fáze identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání a vyhodnocování výsledků vzdělávání. (Koubek, 2015, s. 259-261).

2.3.1 Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb

Při procesu analýzy vzdělávacích potřeb je potřeba vycházet z vize, poslání, cílů a strategie řízení a rozvoje lidského kapitálu. V podstatě se jedná o zjišťování současného stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, a porovnávání těchto údajů s požadavky organizace. Výsledkem analýzy je zjištění mezer ve výkonnosti, na které by měl navazovat návrh na vhodný vzdělávací program. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

Armstrong (2015, s. 498-499) upozorňuje na to, že je potřeba soustředit se nejen na to, co bylo špatné – tzv. „model deficitu“, ale zaměřit se také na zvýšení výkonosti, zaměřit přípravu lidí na to, aby byli v budoucnu schopni přebírat více odpovědnosti a pravomocí.

Kvalifikace a vzdělání jsou těžce měřitelné vlastnosti člověka. Dovedeme je posuzovat jen velmi jednoduchými způsoby – např. stupněm dokončeného vzdělání nebo délkou praxe.

Mnohem důležitější individuální aspekty jednotlivce měřit nedokážeme – talent, manuální schopnosti, přístup k řešení úkolů apod. (Koubek, 2015).

Potřeby vzdělávání zjišťujeme na třech úrovních (Koubek, 2015).

Nejdříve na úrovni **celé organizace**. Analyzujeme strukturu organizace, program činnosti, strategii podniku, podnikové cíle, zdroje apod. Folwarczná (2010) tuto první úroveň doplňuje kromě vnitřních informací ještě o vnější – vývoj na trhu, trendy v oblasti podnikání a vzdělávacích akcí apod.

Dále se soustředíme na údaje jednotlivých **pracovních míst a činností**. Jedná se o specifikace a popisy pracovních míst, informace o stylu vedení, kultura pracovních vztahů apod.

Třetí úrovní jsou údaje o **jednotlivých pracovnících**. Tyto údaje můžeme získat z personální evidence, ze záznamů o vzdělání, kvalifikaci, ze záznamu hodnocení pracovníka.

Potřeba vzdělávání pracovníků organizace se dle Koubka (2015, s. 262) může analyzovat dle následujících metod:

- Analýza údajů o organizaci, pracovních místech a jednotlivých pracovnících
- Analýza průzkumu názorů, postojů a požadavků pracovníků na vzdělávání
- Analýza požadavků od vedoucích pracovníků na vzdělávání podřízených
- Analýza pracovních záznamů
- Zkoumání a hodnocení pracovních výkonů jednotlivých pracovníků
- Monitorování výsledků porad

Armstrong (2015, s. 500) doporučuje ještě další metody:

- Personální statistika – týká se hlavně fluktuace zaměstnanců
- Rozhovory s odcházejícími pracovníky
- Změny v podobě útvarů, které informují o budoucím vývoji a tomu odpovídající potřeby ve vzdělávání
- Znalost finančních plánů.

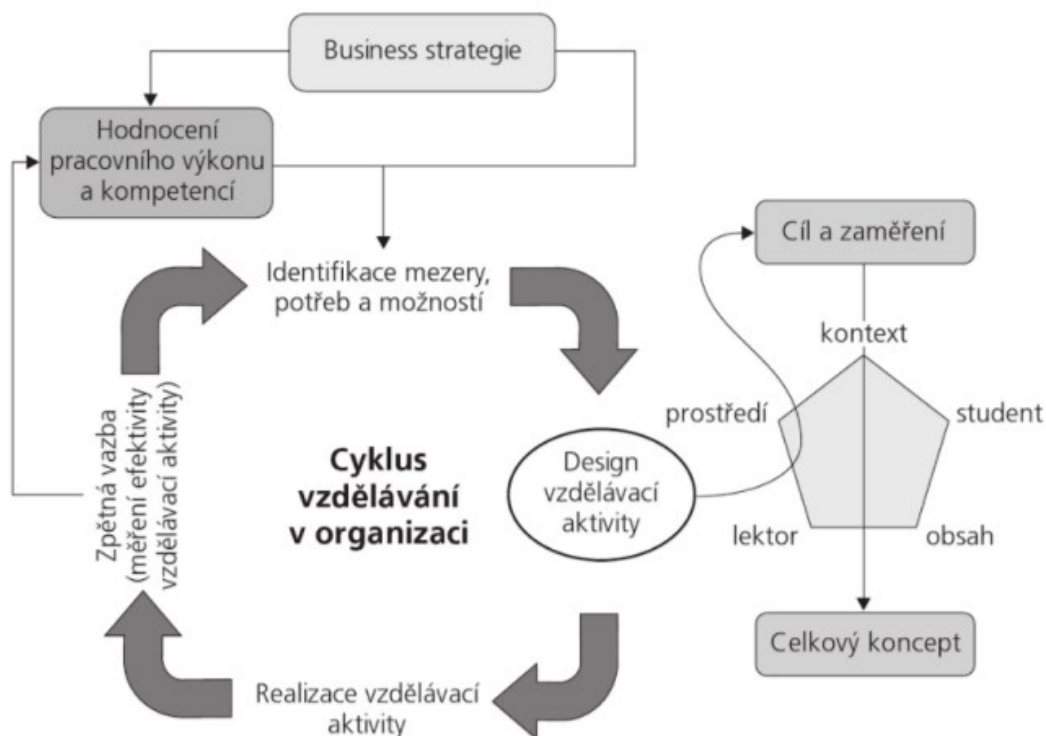
2.3.2 Plánování vzdělávání pracovníků

Na základě identifikovaných potřeb se vytváří návrh vzdělávacího procesu. Tento proces má několik fází. U přípravné fáze si stanovíme cíle vzdělávacího projektu, specifikace potřeb a analýzu účastníků. Mezi hlavní otázky plánování patří: co, kdo, jak, kdy, kde, kým a kolik. Odpovědí by mělo být téma vzdělávání, cílová skupina, metoda a technika vzdělávání, místo vzdělávání, náklady. (Pokorná, 2000).

Následuje realizační fáze, ve které určíme způsob, techniku, metody, formy a prostředky vzdělávání nebo také časový plán vzdělávání. Důležité je věnovat se také ekonomické stránce vzdělávací akce. Bartoňková rozděluje náklady do dvou kategorií – náklady na vzdělávací program (tj. náklady na lektory, prostory, realizační tým), náklady na účastníky (přeprava, diety, cestovné, studijní materiály). (Bartoňková, 2010).

Ve fázi zdokonalování jde o průběžné hodnocení. Hledají se možnosti zlepšení procesu vzdělávání, hodnotí se informovanost účastníků o akci, úroveň organizačního zajištění apod. (Vodák, Kucharčíková, 2011).

V souvislosti se vzdělávacím plánem hovoří Hroník (2007, s. 143) o tzv. designování vzdělávací aktivity. Designování vzdělávacích aktivit je těsně spjato s identifikací vzdělávacích potřeb, a mělo by obsahovat tyto základní prvky – kontext, studujícího, obsah, lektora a prostředí.



Obrázek 4 Design v cyklu vzdělávání (Hroník, 2007, s. 143)

2.3.3 Realizace vzdělávání

Po sestavení vzdělávacího plánu následuje fáze jeho praktické realizace, která probíhá v souladu s předem stanovenými cíli. Prvním krokem je výběr vhodných metod výuky, výukové instituce a lektora, dále určení místa a času konání akce. V návaznosti na to je třeba zajistit potřebné materiální a technické vybavení, domluvit podmínky spolupráce s vybranou institucí a informovat účastníky o organizačních náležitostech.

Součástí příprav mohou být i logistické aspekty jako zajištění stravování, dopravy či ubytování. Finálním krokem celého procesu je výběr metody pro hodnocení vzdělávací akce a stanovení jejího rozpočtu (Šikýř, 2014).

V době, kdy dochází k úbytku kvalifikované pracovní síly na trhu, představuje školení zaměstnanců efektivní nástroj, jak reagovat na tuto situaci. Bez ohledu na zvolenou formu je však školení finančně náročné, a proto je nezbytné důkladně vyhodnotit jeho přínosy s ohledem na očekávanou návratnost investice (Plaza, Naz a Sangra, 2012).

Úspěšnost vzdělávací akce je z 90% závislá na jejím organizačním zajištění. Je potřeba mít zajištěné veškeré činnosti po celou dobu všech fází, mít jednoznačně stanovenou odpovědnost a kontrolní mechanismy tak, aby bylo zřejmé, zda, kdy, jak a kým je daná činnost zajištěna. Jedná se zejména o tyto činnosti:

- Uzavírání smluv s lektory, s autory studijních textů
- Evidence účastníků vzdělávací akce
- Zajištění informovanosti účastníků vzdělávací akce
- Příprava harmonogramu
- Zajištění tisku a kopírování studijních materiálů
- Zajištění prostor
- Zajištění technického vybavení dle požadavků lektora, příp. dalších pomůcek
- Zajištění dopravy či stravování
- Evidence a platby lektorům
- Zpracování evaluace
- Příprava certifikace

(Bartoňková, 2010, s. 168-169)

Algoritmus organizačního zabezpečení je schématický nástroj sloužící k přehlednému zachycení jednotlivých činností, jejich vzájemných vazeb a možných variant vývoje událostí. Využívá se především v situacích, kdy akci organizuje jedna osoba a je zřejmé, kdo odpovídá za jednotlivé úkoly, nebo pokud lze očekávat více scénářů průběhu.

Hlavní výhodou algoritmu je zobrazení logické návaznosti jednotlivých kroků a identifikace variant. Nevýhodou může být nižší orientace v odpovědnostech a termínech, zejména u složitějších plánů.

Bartoňková (2010) zmiňuje 3 skupiny těchto nástrojů:

- Časový a místní plán dané vzdělávací akce
- Algoritmus organizačního zabezpečení dané vzdělávací akce
- Ganttův diagram, CPM diagram

2.3.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání

Hodnocení vzdělávání je snad nejdůležitější část celého cyklu vzdělávání. Díky evaluaci můžeme stanovit, zdali byla meze ve vzdělávání vyřešena. V podstatě se jedná o porovnání cílů (žádoucí chování) s výsledky (výsledné chování), kdy samotné nástroje a kritéria hodnocení bychom měli mít naplánovány již na začátku celého vzdělávacího procesu. (Bartoňková, 2010).

Spokojenost účastníků v průběhu zkušenostního učení představuje významnou přidanou hodnotu vzdělávacího procesu a současně působí jako klíčový faktor ovlivňující celkové hodnocení realizované výuky. Jak uvádí Zormanová (2017, s. 206–207), míra spokojenosti účastníků vzdělávacího procesu je úzce spojena s tím, do jaké míry se podařilo naplnit jejich individuální zájmy a vzdělávací potřeby. Subjektivní vnímání dosažené spokojenosti pak významně ovlivňuje celkové hodnocení kvality absolvovaného vzdělávacího programu.

Většina autorů se shoduje v tom, že může nastat problém u vyhodnocování výsledků. Koubek (2015, s. 274) říká, že základním problémem je stanovení kritérií hodnocení. Kvalifikace a vzdělání jsou obtížně měřitelné, a úroveň změny lze zjistit jen nepřímou. Hroník (2007, s. 176) přirovnává problematiku měření v rozvoji lidských zdrojů k propagaci marketingových kampaní. Jestliže chceme měřit efekt vzdělávací aktivity, balancujeme často mezi hodnocením spokojenosti zákazníků (účastníků kurzů) a něčím faktickým – např. zvýšením obrátu. Je těžké dokázat, že právě vzdělávací kurz zvedl výkonnost pracovníků. Bartoňková (2010, s. 181) konstatuje, že vyhodnocování je komplexní proces, který se pokouší vyhodnocovat jak efektivitu andragogickou (zda byly identifikované vzdělávací potřeby uspokojeny), tak efektivitu ekonomickou (zda nebyla vzdělávací akce ztrátová).

V literatuře můžeme najít mnoho přístupů k hodnocení výsledků vzdělávání, nejčastěji je proces vzdělávání rozčleněn na dílčí hodnocení. Koubek (2015) se zaměřuje u hodnocení na následující otázky:

- Zkoumá se, zda byly při vzdělávání použity správné nástroje – tzn. metody vzdělávání, technické vybavení, časový plán či obsahová stránka vzdělávání
- Zkoumá se odezva, postoje a názory účastníků – jde o nejčastěji používanou metodu pro hodnocení

- Zkoumá se míra osvojení znalostí či dovedností – většinou se používá testování účastníků ihned po ukončení vzdělávání
- Zkoumá se, do jaké míry absolventi uplatňují vzdělávání v praxi

Dvořáková (2007) rozlišuje 8 hlavních přístupů k evaluaci vzdělávání.

Tabulka 1 Přístupy k evaluaci vzdělávání dle Dvořákové (vlastní zpracování)

I. přístup	z hlediska času	před začátkem vzdělávání v průběhu vzdělávání na konci vzdělávání po skončení vzdělávání
II. přístup	z hlediska účelu	ex ante (studie proveditelnosti) ex post
III. přístup	z hlediska fází a cílů	formativní sumativní
IV. přístup	z hlediska zadavatele	externí interní
V. přístup	z hlediska úrovně (Kirkpatrickův přístup)	reakce učení chování výsledky

VI. přístup	z hlediska úrovně (Hamblinův přístu)	reakce učení pracovní chování výsledky hodnoty
VII. přístup	z hlediska autorství	subjektivní objektivní
VIII. přístup	z hlediska trvání	krátkodobá dlouhodobá

2.4 Celoživotní vzdělávání zdravotnických pracovníků

Vzdělávání zaměstnanců v oblasti zdravotnictví, především tedy u lékařského a nelékařského zdravotního personálu, má svá specifika. Je to jedna z nejdynamičtější se rozvíjejících se oborů lidské činnosti. Je zde kladen velký důraz na kvalitu poskytované zdravotní péče, z čehož plynou vysoké nároky na kvalitu vzdělanosti, a tudíž nutnost celoživotního vzdělávání. (Hospodková, 2024)

Odborná způsobilost zdravotnických pracovníků je přísně regulována zákonem, přičemž jejich konkrétní kompetence stanovují příslušné vyhlášky. Specializační vzdělávání a celoživotní profesní rozvoj rovněž podléhají legislativním normám. Na tyto požadavky navazují další předpisy týkající se personálního zajištění zdravotnických pracovišť, čímž je zajištěna kvalita poskytované zdravotní péče. (Hospodková, 2024).

Zdravotnická povolání lze obecně rozdělit do dvou hlavních kategorií: lékařská a nelékařská zdravotnická povolání.

Nelékařským zdravotnickým pracovníkem se rozumí osoba působící ve zdravotnictví v oblasti ošetrovatelské nebo diagnostické péče, která však není lékařem. Rozsah kompetencí nelékařského zdravotnického pracovníka je stanoven s ohledem na dosaženou kvalifikaci. V závislosti na jejím stupni může pracovník vykonávat určité činnosti samostatně bez nutnosti indikace lékařem, nebo na základě jeho indikace, případně pod jeho dohledem či přímým odborným vedením jiných oprávněných pracovníků. Nejpočetnější profesní skupinu v této kategorii tvoří všeobecné sestry, přičemž mezi další významně zastoupené profese patří praktické sestry, zdravotní a radiologičtí laboranti, porodní asistentky, zdravotničtí záchranáři, sanitáři a ošetrovatelé.

Zdravotnický pracovník způsobilý k výkonu zdravotnického povolání bez odborného dohledu po získání odborné způsobilosti	Zdravotnický pracovník způsobilý k výkonu zdravotnického povolání bez odborného dohledu po získání odborné a specializované způsobilosti	Zdravotnický pracovník způsobilý k výkonu zdravotnického povolání pod odborným dohledem nebo přímým vedením
<u>všeobecná sestra</u>	<u>klinický psycholog, psycholog ve zdravotnictví</u>	<u>sanitář</u>
<u>dětská sestra</u>	<u>klinický logoped, logoped ve zdravotnictví</u>	<u>ošetřovatel</u>
<u>porodní asistentka</u>	<u>zrakový terapeut</u>	<u>zubní instrumentářka</u>
<u>ergoterapeut</u>	<u>fyzioterapeut</u>	<u>asistent zubní technika</u>
<u>radiologický asistent</u>	<u>radiologický fyzik</u>	<u>autoptický laborant</u>
<u>zdravotní laborant</u>	<u>odborný pracovník v laboratorních metodách a v přípravě léčivých přípravků</u>	<u>masér ve zdravotnictví, nevidomý a slabozraký masér ve zdravotnictví</u>
<u>zdravotně sociální pracovník</u>	<u>biomedicínský inženýr</u>	<u>nutriční asistent</u>
<u>optometrista</u>	<u>odborný pracovník v ochraně a podpoře veřejného zdraví</u>	<u>ortoticko-protetický technik</u>
<u>ortoptista</u>		<u>laboratorní asistent</u>
<u>asistent ochrany a podpory veřejného zdraví</u>		<u>behaviorální technik</u>
<u>ortotik-protetik</u>		<u>asistent behaviorálního analytika</u>
<u>nutriční terapeut</u>		<u>řidič vozidla zdravotnické záchranné služby</u>
<u>zubní technik</u>		<u>řidič zdravotnické dopravní služby</u>
<u>dentální hygienistka</u>		
<u>zdravotnický záchranář</u>		
<u>farmaceutický asistent</u>		
<u>biomedicínský technik</u>		
<u>adiktolog</u>		
<u>praktická sestra</u>		
<u>behaviorální analytik</u>		

Obrázek 5 Nelékařská zdravotnická povolání dle zákona č. 96/2004 Sb. o nelékařských zdravotnických povolání

(<https://www.nzip.cz/clanek/479-lekarska-vs-nelekarska-zdravotnicka-povolani>)

Základním legislativním dokumentem pro nelékařské zdravotnické pracovníky (dále NLZP) je zákon č. 201/2017 Sb., kterým se mění a doplňuje zákon č. 96/2004 Sb. Tento právní předpis upravuje podmínky získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických profesí a specifikuje činnosti související s poskytováním zdravotní péče. Rovněž reflektuje změny v souvisejících právních předpisech

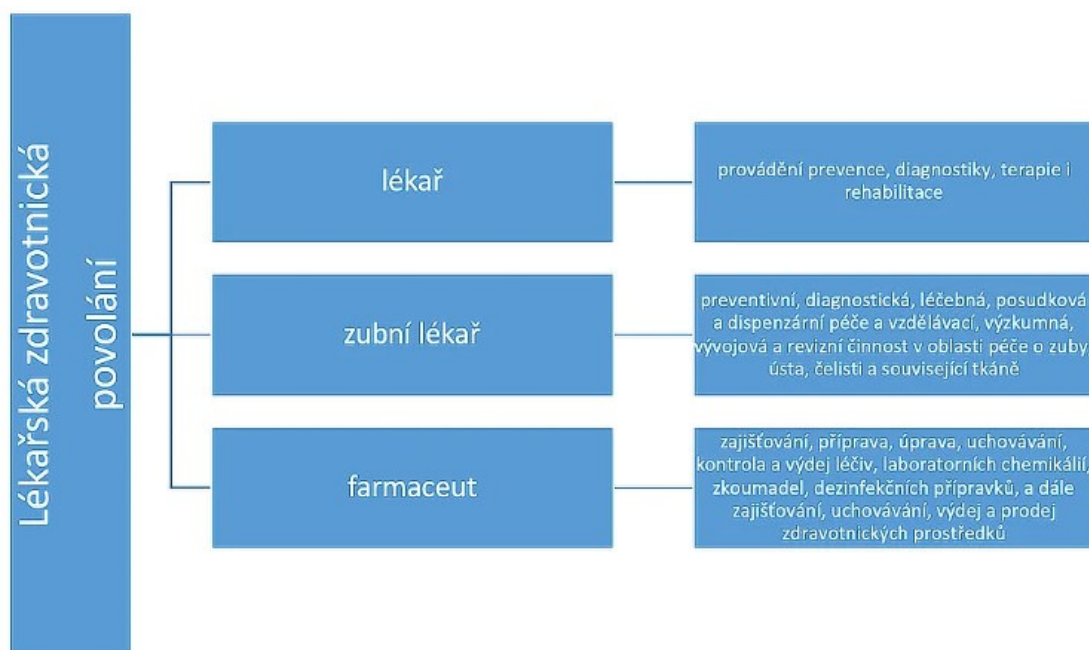
Účinností tohoto zákona došlo k zásadní změně v systému celoživotního vzdělávání. Zrušil se kreditní systém, nadále však zůstává povinnost pro všechny zdravotnické

pracovníky se celoživotně vzdělávat. Zodpovědnost za celoživotního vzdělávání byl přenesen přímo na nelékařské zdravotnické pracovníky a jejich zaměstnavatele.

Kontrolním mechanismem je povinně zavedený interní systém hodnocení kvality, který je ukotven v Zákonu č. 372/2011 Sb. O zdravotních službách. Ministerstvo zdravotnictví vypracovalo pro zavedení tohoto systému minimální požadavky, které jsou uveřejněny ve Věstníku MZ č. 5/2012. Madarová (2018) tento institut popisuje jako povinný interní mechanismus, jehož účelem je sledování, vyhodnocování a řízení rizik spojených s poskytováním zdravotní péče.

Lékaři mají kompetence k provádění prevence, diagnostiky, rehabilitace a terapie. Výkon povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta definuje zákon č. 95/2004 Sb. o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta.

„Celoživotní vzdělávání pracovníků ve zdravotnictví je získávání a průběžné obnovování vědomostí, dovedností a způsobilosti odpovídající získané odbornosti v souladu s rozvojem oboru a nejnovějšími vědeckými poznatky“ (Zákon č. 95/2004 Sb.). Systém celoživotního vzdělávání lékařů upravuje stavovský předpis č. 16 České lékařské komory.



Obrázek 6 Lékařská zdravotnická povolání

(<https://www.nzip.cz/clanek/479-lekarska-vs-nelekarska-zdravotnicka-povolani>)

Právní předpisy vymezují zdravotnické pracovníky, tedy osoby vykonávající zdravotnické povolání, jako specifickou skupinu zaměstnanců. Podle zákona č. 96/2004 Sb. se ...,*Zdravotnickým povoláním rozumí souhrn činností při poskytování zdravotní péče podle tohoto zákona, zejména ošetrovatelské péče, péče v porodní asistenci, preventivní péče, diagnostické péče, léčebné péče, léčebně rehabilitační péče, paliativní péče, lékárenské péče a klinickofarmaceutické péče, neodkladné péče, anesteziologickoresuscitační péče, posudkové péče a dispenzární péče*“ (Zákon č. 96/2004 Sb.).

2.4.1 Postgraduální vzdělávání na ZZS

Přestože byl v minulých letech zrušen kreditní systém celoživotního vzdělávání nelékařských zdravotnických pracovníků, povinnost dalšího vzdělávání zůstala zachována.

Zákon č. 374/2011 Sb., o zdravotnické záchranné službě, výslovně stanovuje, že součástí organizační struktury každé zdravotnické záchranné služby je Vzdělávací a výcvikové středisko (dále jen VVS). Vzhledem k absenci formálního kontrolního systému ve formě kreditů přebírá VVS významnou roli v zajištění odborné úrovně zaměstnanců a slouží jako interní garant profesního růstu a průběžného vzdělávání. VVS se tak stává klíčovým subjektem nejen při zajišťování a dohledu nad odbornou úrovní personálu, ale rovněž při řízení adaptačního procesu nově nastupujících pracovníků. Vzhledem k absenci formálního externího mechanismu hodnocení (např. kredity) přebírá VVS významnou část odpovědnosti za odbornou erudici zaměstnanců. (Šaterová, 2015)

2.4.2 Klíčové legislativní dokumenty ZZS ZK

Pro nelékařské pracovníky záchranných služeb vydala Komora záchranářů zdravotnických záchranných služeb České republiky (dále Komora záchranářů ZZS ČR) přehlednou Legislativní brožuru, ve které je souhrnný materiál o platné legislativě k profesi NLZP na ZZS.

Níže je uveden přehledný seznam zákonů, které vztahují k profesi zdravotnického záchranáře a řidiče ZZS.

- Zákon č. 372/2011 Sb. o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (novel. 147/2016 Sb.)
- Zákon č. 373/2011 Sb. o specifických zdravotních službách

- Zákon č. 374/2011 Sb. o zdravotnické záchranné službě
- Vyhláška č. 240/2012 Sb., kterou se provádí zákon o zdravotnické záchranné službě
- Vyhláška č. 98/2012 Sb. o zdravotnické dokumentaci
- Vyhláška č. 99/2012 Sb., o minimálních personálních požadavcích zdravotnických zařízení a kontaktních pracovišť domácí péče
- Vyhláška č. 92/2012 Sb., o požadavcích na minimální technické a věcné vybavení zdravotnických zařízení a kontaktních pracovišť domácí péče
- Vyhláška č. 296/2012 Sb. o požadavcích na vybavení poskytovatele zdravotnické dopravní služby, poskytovatele zdravotnické záchranné služby a poskytovatele přepravy pacientů neodkladné péče dopravními prostředky a o požadavcích na tyto dopravní prostředky
- Zákon č. 239/2000 Sb. o integrovaném záchranném systému
- Zákon č. 96/2004 Sb. o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů
- Vyhláška č. 55/2011 Sb. o činnostech zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků ve znění novely č. 391/2017 platné od 14.12.2017
- Vyhláška č. 423/2004 Sb., kterou se stanoví kreditní systém pro vydání osvědčení k výkonu zdravotnického povolání bez přímého vedení nebo odborného dohledu zdravotnických pracovníků

3 FORMY A METODY VE VZDĚLÁVÁNÍ

3.1 Formy vzdělávání

Didaktické formy představují způsoby organizace výuky z hlediska uspořádání vzdělávacího procesu v čase, prostoru, počtu účastníků a vztahu mezi vyučujícím a studujícími. Podle Skalkové (2007) didaktické formy určují kdy, kde, jak a s kým se výuka uskutečňuje.

Jak již bylo řečeno, základní formy vzdělávání rozlišujeme na vzdělávání formální, neformální a informální. Formální vzdělávání se realizuje ve vzdělávacích institucích a je charakteristické přesně definovanými pravidly, stanovenými vzdělávacími cíli, obsahem a výstupy. Naproti tomu neformální vzdělávání probíhá mimo rámec formálního školského systému a účastníci jej zpravidla vyhledávají za účelem rozšíření nebo prohloubení své kvalifikace. Typickými formami jsou kurzy, semináře či odborné přednášky.

Třetí formou je informální učení, které probíhá spontánně a často nevědomě. Jedná se například o osvojování znalostí prostřednictvím médií, osobní komunikace, četby nebo pozorování. Tento typ učení je nejrozšířenější, neboť se odehrává průběžně a přirozeně v každodenním životě.

3.1.1 Organizační formy vzdělávání

Volba vzdělávacích forem má velký význam při organizaci vzdělávání. Liší se podle míry kontaktu lektora s účastníkem. Prezenční výuka na jedné straně znázorňuje přímý kontakt lektora s účastníkem, na druhé straně např. e-learning či distanční vzdělávání znázorňuje nepřímý kontakt lektora s účastníkem.

Podle Mužíka (2011, s. 84-86) mezi didaktické formy patří:

- a) Prezenční forma (přímá) je přímý kontakt lektora s účastníkem, kdy lektor si musí vybudovat svoji autoritu, a to hlavně odbornou, komunikační a didaktickou, úroveň svého projevu.
- b) Forma distanční se vyznačuje tím, že lektor i účastník jsou odděleni v čase i prostoru. V praxi se může jednat o různé varianty distančního vzdělávání. Např. distribuce učiva proběhne pomocí pošty či e-kanalů, komunikace lektora s účastníkem potom probíhá písemně e-mailem.

- c) Kombinovaná výuka se čím dál více rozšiřuje. Je zde snaha zvýšit podíl individuálního studia (řízeného lektorem) na celkovém objemu vzdělávání.
- d) Sebevzdělávání. Lektor a účastník jsou spojeni v jednu osobu. V této souvislosti roste význam e-learningu.

V odborné literatuře se lze setkat i s pojmem terénní (polní) vzdělávání, který označuje formu vzdělávání probíhající mimo standardní prostředí vzdělávacích institucí. Tento typ zahrnuje prvky jak formálního, tak neformálního i informálního učení, ale realizuje se ve specifických podmínkách, nejčastěji přímo „v terénu“ – například v rámci konferencí nebo jiných odborných setkání (Mužík, 2011).

V praxi se kromě terénního vzdělávání využívá celá řada dalších forem. Patří mezi ně například jednodenní školení, krátkodobé internátní kurzy, odborné semináře, studijní skupiny, studijní zájezdy či korespondenční kurzy. K didaktickým přístupům pak náleží frontální (hromadné) vyučování, skupinové a kooperativní formy výuky, individualizované a diferencované vyučování, nebo projektově orientované vyučování, které staví na řešení komplexních problémů prostřednictvím aktivní účasti účastníků vzdělávacího procesu (Skalková, 2007)

3.2 Metody vzdělávání

Metoda je prostředek, pomocí kterého dovedeme účastníka vzdělávání k výukovému cíli. Činí proces učení efektivním. Ve vzdělávání dospělých neexistuje jediná správná použitelná metoda, každá má své nevýhody, silné a slabé stránky. Použití metody se často váže na charakter cílů výuky i obsah, ale důležitá je samozřejmě také osobnost lektora. Celkový efekt vzdělávacího procesu záleží mimo jiné na tom, aby lektor dokázal aplikovat různé výukové metody a účastníci měli potřebné učební dovednosti. (Mužík, 2011)

Počet metod využívaných ve vzdělávání dospělých neustále roste. Každá forma vzdělávání se dá realizovat různými metodami, resp. využívá komplex metod vzdělávání. Zvolená metoda se odvíjí zejména od identifikovaných vzdělávacích potřeb a podle formulovaných cílů. (Bartoňková, 2010).

Existuje řada kritérií, podle kterých můžeme členit metody vzdělávání. Bartoňková uvádí několik nejčastějších klasifikací metod (2010, s. 153-159), které rozčleňuje takto:

- obecná klasifikace,

- klasifikace používaná ve vzdělávání dospělých,
- klasifikace dle přístupu (lektor/účastník),
- klasifikace dle vztahu k praxi dospělého účastníka výuky,
- Klasifikace dle míry participace účastníka,
- klasifikace dle typu výuky,
- klasifikace dle formy pomoci účastníkovi v procesu učení,
- klasifikace dle intenzity inovace obsahu vyučování,
- klasifikace metod firemního vzdělávání dle místa vzdělávání,
- klasifikace metod firemního vzdělávání dle činnosti,
- klasifikace metod firemního vzdělávání dle fáze a typu vzdělávacího procesu.

My se soustředíme na klasifikaci metod firemního vzdělávání dle místa vzdělávání - na vzdělávání na pracovišti (on the job) a mimo pracoviště (off the job). (Koubek, 2015).

3.2.1 Vzdělávání na pracovišti

Tato skupina metod bývá častěji používána pro vzdělávání dělníků. Vesměs se jedná o individuální metody vzdělávání, které si vyžadují specifický přístup a partnerský vztah mezi vzdělávaných a vzdělavatelem.

- Instruktaž při výkonu práce

Jedná se o nejčastěji používanou metodu, která umožňuje rychlý zácvik nových zaměstnanců nebo se používá také při zavádění nových pracovních postupů, zařízení nebo technologií. (Koubek, 2015).

- Coaching

Kouč v tomto procesu vystupuje spíše jako průvodce nebo konzultant – nevnučuje řešení, ale pomáhá zaměstnanci odhalit a rozvíjet vlastní potenciál, schopnosti a znalosti, které vedou k nalezení vhodného řešení. Důležitou součástí procesu je okamžitá zpětná vazba, která podporuje efektivní rozvoj. (Dvořáková, 2012)

- **Mentoring**

Mentora (rádce) si vybírá sám zaměstnanec. Vzdělává se pod jeho vedením. Mentor by měl být odborník v určité oblasti, který by měl být schopen předat zkušenosti a pomoci mu při osvojování si znalostí a dovedností potřebné k vykonávání jeho práce. (Bartoňková, 2010)

- **Rotace práce**

Ke vzdělávání dochází formou střídání nejen samotné práce, ale i pracoviště či útvaru. Rotace práce rozšiřuje kvalifikaci a měla by pomoci přizpůsobivosti zaměstnance (Dvořáková, 2012).

3.2.2 Vzdělávání mimo pracoviště

Většinou se jedná o metody používané k hromadnému vzdělávání skupin účastníků. Často se realizují v režimu podobnému škole (vzdělávací instituce), na vývojových pracovištích nebo ve zvláštních zařízeních (trenažery, počítačové učebny). Vzdělávání může být zajištěno formou interních nebo externích školitelů.

Banfield, Kay a Royles (2018, s. 331) konstatují, že realizace vzdělávacích aktivit mimo přímý výkon práce je spojena s náklady na zajištění podpory odborného školení, případně na získání kvalifikovaného odborníka, který vzdělávací program navrhne a uskuteční.

- **Přednáška či seminář**

Probíhá především prostřednictvím výkladu školitele. Umožňuje rychlou a snadnou formu předání informací pro větší počet účastníků. Seminář zvyšuje motivaci k aktivnějšímu osvojování si znalostí, dovedností a schopností (Dvořáková, 2012).

- **Demonstrování**

Jedná se o předvádění určitého pracovního postupu v modelových nebo reálných pracovních podmínkách. Příklad je nejdříve demonstrován, poté si jej zaměstnanec sám vyzkouší. Zaměstnanci si tak názorně osvojují požadované dovednosti a znalosti. (Bartoňková, 2010)

- **Simulace**

V rámci této metody je kladen důraz na praktický nácvik, jehož nedílnou součástí je aktivní zapojení zaměstnanců do výukového procesu. Jak uvádí Uhýrková (2013), cílem je aktivní osvojení dovedností prostřednictvím opakovaného procvičování a interakce. Tento přístup lze efektivně realizovat i prostřednictvím simulačních her nebo specializovaných výukových programů, které napodobují reálné situace a podporují přenos poznatků do praxe.

- **E-learning**

Počítačem podporované vzdělávání, umožňuje účastníkům studovat flexibilně – kdykoli a odkudkoli. Podle Zounka a Sudického (2012) spočívá hlavní přínos e-learningu v jeho schopnosti přizpůsobit vzdělávací proces individuálním potřebám studujících, umožnit flexibilitu v čase i prostoru a podpořit samostatnost při osvojování nových znalostí. Jeho hlavní výhodou je efektivní distribuce učiva velkému počtu osob současně a možnost snadné kontroly průběhu studia. Tento přístup se tak dobře uplatňuje i v rámci pracovního výkonu (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 114). Nevýhodou může být nižší zapojení některých účastníků. Podle Beardwella a Thompsona (2017, s. 240) online vzdělávání zásadně proměnilo vzdělávací praktiky a představuje revoluci v oblasti profesního rozvoje.

3.3 Vlivy a trendy ve vzdělávání zdravotnických pracovníků

Dynamický rozvoj informačních a komunikačních technologií (ICT) významně ovlivňuje podobu současného vzdělávání, a to i v oblasti zdravotnictví. Zdravotnické organizace stále častěji integrují digitální nástroje do procesů dalšího profesního vzdělávání, a tím reagují na rychle se měnící požadavky na kvalifikaci a odbornost pracovníků ve zdravotnických profesích.

Zároveň se mění způsob, jakým jsou informace vytvářeny a šířeny – stále častěji digitálně. V důsledku toho rostou nároky na jednotlivce, kteří musejí být schopni těmto změnám čelit. Pro aktivní zapojení do společnosti, uplatnění na trhu práce i celkovou kvalitu života je nezbytné disponovat digitálními dovednostmi v oblasti ICT (Rabušicová a Rabušic, 2008).

Účastníci vzdělávacích aktivit jsou dnes konfrontováni s novými formami vzdělávání založenými na digitálních technologiích. Vzhledem k rychlosti technologického vývoje však bývá obtížné flexibilně reagovat na nové možnosti jejich implementace do praxe (Veteška, 2016).

- **Simulační medicína**

Simulace je v současnosti využívána v situacích, kdy není možné bezpečně nebo ekonomicky provádět výuku v reálném prostředí (Kalná a kol., 2015). Ve zdravotnictví, kde jsou některé zákroky, například dětská resuscitace, v praxi vzácné, slouží simulace k pravidelnému nácviku a upevnění dovedností (PALS, 2018). Hlavním přínosem simulační výuky je možnost bezpečně se učit z chyb, což výrazně podporuje proces učení (South Western Ambulance NHS, 2021).

Simulační výuka podporuje propojení teoretických znalostí a praktických dovedností a přirozeně napomáhá ukládání zkušeností do dlouhodobé paměti (Macejková, 2016).

- **E-learning**

Bullock (2016) uvádí, že od prvního objevení specializovaných vzdělávacích počítačových platforem uplynulo téměř 20 let.

E-learning představuje moderní formu vzdělávání, která umožňuje efektivní a flexibilní výuku pomocí informačních technologií. Jak uvádějí Zounek a Sudický (2012), e-learning nelze chápat pouze jako technologický nástroj, ale především jako komplexní vzdělávací proces, který mění role učitele a studenta a klade důraz na aktivní zapojení účastníků do procesu učení. V rámci zdravotnické záchranné služby (ZZS) je vhodný pro pravidelná školení, simulační scénáře a adaptaci nových zaměstnanců. Mezi hlavní výhody patří časová úspora, možnost individuálního tempa studia a okamžitá zpětná vazba (Šimonová a Klement, 2017)

Pro úspěšnou implementaci e-learningu je nezbytné kvalitní technické vybavení, spolehlivý Learning Management System (LMS), dobře připravené výukové materiály a proškolení zaměstnanců v oblasti digitálních kompetencí. E-learning vhodně doplňuje prezenční vzdělávání, ale nemůže ho zcela nahradit (Marszałková, 2018)

- **Blended learning**

Blended learning neboli kombinované vzdělávání, integruje výhody e-learningu a tradiční prezenční výuky, čímž poskytuje efektivní a komplexní vzdělávací přístup. Díky blended learningu lze teoretické znalosti získávat online, zatímco praktické dovednosti jsou rozvíjeny během prezenční výuky a praktických nácviků. Tento způsob výuky umožňuje individuální přizpůsobení vzdělávání potřebám jednotlivce a zároveň podporuje interakci a spolupráci mezi účastníky vzdělávacího procesu (Šimonová a Klement, 2017).

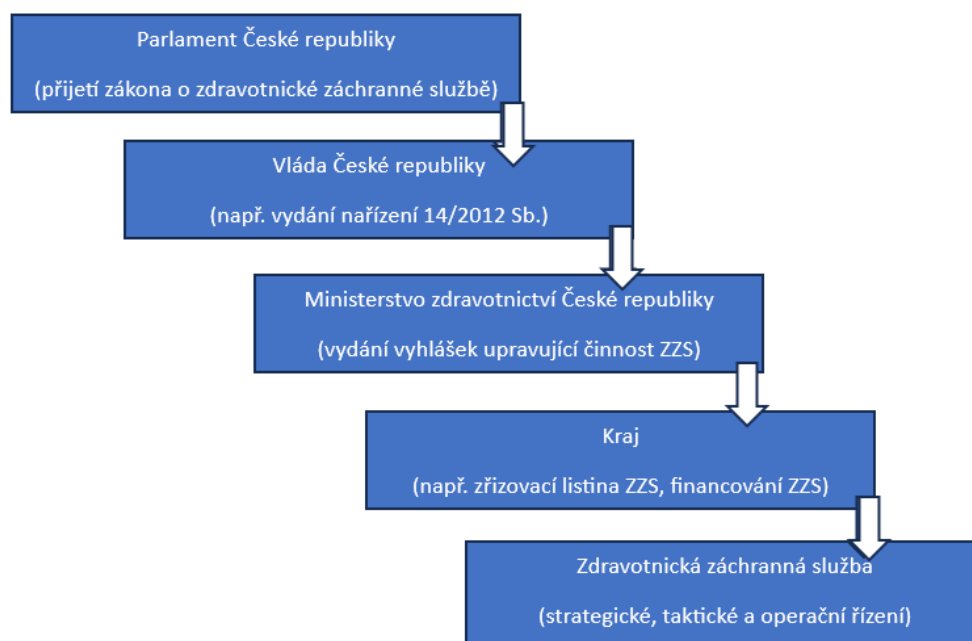
II PRAKTICKÁ ČÁST

4 ZDRAVOTNICKÁ ZÁCHRANNÁ SLUŽBA

„Zdravotnická záchranná služba (ZZS) je součástí systému zdravotních služeb ČR. Jejím základním úkolem je poskytování tzv. přednemocniční neodkladné péče (PNP), tj. poskytování péče v následujících situacích:

- náhle vzniklé onemocnění, úraz nebo jiné zhoršení zdravotního stavu, které mohou vést bez poskytnutí PNP ke vzniku dlouhodobých nebo trvalých následků, případně k selhání životních funkcí a náhlé smrti;
- náhle vzniklá intenzivní bolest nebo
- náhle vzniklé změny chování a jednání postiženého ohrožující zdraví nebo život jeho samého nebo jiných osob.“ (<https://zachrannaslužba.cz/system-zzs-v-cr/>)

Podle Cmoreje a kol. (2020) je struktura řízení zdravotnické záchranné služby (ZZS) v České republice tvořena souborem organizačních jednotek, které se podílejí na jejím provozu a řízení. Tento systém je zakotven v rámci veřejné správy a jeho činnost je determinována příslušným legislativním rámcem, jenž definuje jak kompetence jednotlivých aktérů, tak odpovědnosti za provoz a organizaci přednemocniční neodkladné péče.



Obrázek 7 Obecná struktura řízení ZZS v ČR (vlastní zpracování)

4.1 Hlavní činnosti zdravotnické záchranné služby

Zdravotnická záchranná služba (ZZS) vykonává na základě zákonného zmocnění komplex odborných, organizačních a komunikačních činností, jejichž cílem je zabezpečit přednemocniční neodkladnou péči a návaznost na akutní lůžkovou péči. Rozsah těchto činností je upraven především v § 2 a § 3 zákona č. 374/2011 Sb.

- Nepřetržité a kvalifikované přijímání tísňových volání na národní linku 155, případně výzev přijatých z jiných operačních středisek základních složek integrovaného záchranného systému (IZS), a to operátorem zdravotnického operačního nebo pomocného operačního střediska.
- Vyhodnocování naléhavosti zdravotního stavu a rozhodování o nejvhodnějším postupu řešení dané situace včetně vyslání či přesměrování výjezdové skupiny, a zároveň i jejich operační řízení v terénu;
- Organizaci a řízení přednemocniční péče přímo na místě události, včetně spolupráce s velitelem zásahu složek IZS;
- Koordinaci s cílovým poskytovatelem akutní lůžkové péče, a to v průběhu zásahu i během transportu pacienta;
- Poskytování telefonicky asistované první pomoci (TAPP) prostřednictvím sítě elektronických komunikací před příjezdem posádky na místo události;
- Vyšetření pacienta a provedení neodkladných zdravotnických výkonů směřujících k obnově nebo stabilizaci základních životních funkcí přímo na místě zásahu;
- Zajištění kontinuální péče a monitorování životních funkcí pacienta během přepravy k cílovému poskytovateli zdravotní péče až do okamžiku jeho předání zdravotnickému pracovníkovi tohoto zařízení;
- Zajištění letecké přepravy pacientů mezi poskytovateli akutní péče v případech, kdy hrozí nebezpečí z prodlení a přepravu nelze realizovat jiným způsobem;
- Přepravu tkání a orgánů k transplantaci leteckou cestou, opět v situacích, kdy je nutná časová efektivita zásahu;

- Třídění (triage) osob při hromadném postižení zdraví podle principů urgentní medicíny, a to při mimořádných událostech či krizových stavech.
- Tyto činnosti reflektují vysokou míru odbornosti, organizační připravenosti a spolupráce napříč složkami integrovaného záchranného systému.

4.2 Popis organizace

Zdravotnická záchranná služba Zlínského kraje (dále jen ZZS ZK) je příspěvkovou organizací zřízenou Zlínským krajem. Hlavním posláním organizace je poskytování přednemocniční neodkladné péče (PNP) a zajištění dostupnosti zdravotní péče v akutních stavech na území celého kraje. Organizace provozuje nepřetržitý provoz a spolupracuje s dalšími složkami integrovaného záchranného systému.

ZZS ZK vznikla k 1. lednu 2004 na základě usnesení Zastupitelstva Zlínského kraje. Vzniku této organizace předcházela transformace a sloučení několika samostatných záchranných služeb, které do té doby zajišťovaly přednemocniční neodkladnou péči v jednotlivých částech kraje.

Konkrétně šlo o Územní středisko zdravotnické záchranné služby Zlínského kraje, ZZS Kroměříž, ZZS Uherské Hradiště, ZZS Vsetín a ZZS Valašské Meziříčí. Sloučením těchto subjektů vznikl jeden právní subjekt s celokrajskou působností. Organizace dnes zajišťuje zdravotnickou záchrannou službu na území o rozloze 3 964 km², a to pro více než 580 000 obyvatel Zlínského kraje.

ZZS Zlínského kraje disponuje 28–34 výjezdovými skupinami rozmístěnými na 16 výjezdových základnách. Jejich nasazení je plánováno s ohledem na vytíženost a potřeby jednotlivých lokalit v průběhu denních, nočních i víkendových směn. Rozmístění výjezdových základen odpovídá Plánu pokrytí území Zlínského kraje, který zajišťuje dodržení zákonem stanovené maximální dojezdové doby 20 minut, jak stanovuje § 4 zákona č. 374/2011 Sb., o zdravotnické záchranné službě. Tato doba se počítá od okamžiku přijetí pokynu k výjezdu od operátora zdravotnického operačního střediska. Výjimky z dodržení této lhůty jsou přípustné pouze v případě nepředvídatelných dopravních, klimatických či jiných mimořádných okolností.

K 31. 12. 2024 čítal stav zaměstnanců ZZS ZK celkem 459 osob, z toho 395 ve zdravotnických profesích. Zdravotnické činnosti jsou zajišťovány zejména záchranáři, lékaři, zdravotními sestrami, operátory zdravotnického operačního střediska (ZOS) a dalšími pracovníky ve zdravotnictví.

Tabulka 2 Počty pracovních úvazků k 31. 12. 2024 (interní materiály ZZS ZK)

Výjezdová základna	Počty pracovních úvazků - evidenční počet k 31. 12. 2024					
	Lékař	Záchranář, operátor	Řidič záchranář	Sestra LPS	THP	Dělník (pomocník)
ZOS	1	30	0	0	0	0
Oblast Zlín						
Zlín - Peroutkovo nábřeží (ředitelství)	1	7	0	0	26	2
Zlín - Peroutkovo nábřeží	6	21	17	0	1	8
Zlín - ul. L. Váchy 602	0	13	10	0	0	0
Otrokovice	4	9	14	0	0	2
Slavičín	2	5	10	0	0	1
Valašské Klobouky	0	6	4	1	0	0
Oblast Kroměříž						
Kroměříž	4	16	17	0	1	4
Morkovice - Slížany	0	4	2	0	0	2
Bystřice pod Hostýnem	2	8	10	0	0	1
Oblast Uherské Hradiště						
Uherské Hradiště	6	19	18	0	1	2
Buchlovice	0	5	3	0	0	1
Uherský Brod	3	7	5	0	0	1
Suchá Loz	0	3	3	0	0	1
Oblast Vsetín						
Vsetín	6	16	17	0	1	3
Karolinka	0	6	3	0	0	1
Oblast Valašské Meziříčí						
Valašské Meziříčí	7	18	12	0	1	4
Rožnov pod Radhoštěm	0	9	5	0	0	0
Σ	42	202	150	1	31	33
	459					

4.3 Financování organizace

Financování ZZS je zajišťováno převážně dvěma základními zdroji příjmů. Přibližně 60 % finančních prostředků poskytují jednotlivé kraje formou provozních dotací, zatímco zbývajících přibližně 40 % tvoří úhrady ze systému veřejného zdravotního pojištění. Uvedený poměr se může v jednotlivých krajích mírně lišit (www.azzs.cz).

Financování ZZS ZK je vícezdrojové, přičemž zásadní roli hraje úhrada zdravotních výkonů ze systému veřejného zdravotního pojištění. Tento systém se opírá o tzv. úhradovou vyhlášku – konkrétně o vyhlášku Ministerstva zdravotnictví č. 134/1998 Sb., ve znění pozdějších předpisů, která stanovuje seznam zdravotních výkonů s bodovými hodnotami. Každý zdravotní výkon je oceněn příslušným počtem bodů, jejichž finanční hodnota je určena pro každý kalendářní rok zvlášť.

Financování ZZS ZK z rozpočtu zřizovatele, tedy Zlínského kraje, se řídí ustanoveními zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů. Ten vymezuje zásady hospodaření příspěvkových organizací, včetně tvorby a užívání peněžních fondů jako jsou rezervní fond, investiční fond, fond odměn a fond kulturních a sociálních potřeb.

Vedle obecně závazných rozpočtových pravidel se příspěvkové organizace, jako je ZZS ZK, řídí také specifickými právními normami, které reflektují jejich hlavní činnost – v tomto případě poskytování zdravotní péče a provoz zdravotnického zařízení. Jak uvádí Maderová Voltnerová (2009), právní úprava zdravotnických příspěvkových organizací je orientována na podporu efektivního fungování systému zdravotní péče jako celku. Finanční prostředky ze strany zřizovatele jsou u ZZS ZK využívány primárně ke krytí nákladů na mzdy zaměstnanců, včetně zákonných odvodů na sociální a zdravotní pojištění, a dále k úhradě odpisů majetku. Tyto výdaje tvoří významnou část provozního rozpočtu organizace a doplňují příjmy z veřejného zdravotního pojištění a ostatních zdrojů.

Podle výroční zprávy ZZS ZK dosáhly tržby od zdravotních pojišťoven v roce 2024 výše 338 130 592 Kč, což představuje meziroční nárůst o 6,84 % oproti roku 2023. (ZZS ZK, 2024).

Tyto prostředky jsou primárně využívány k financování nákupu zdravotnického materiálu, léčiv, hrazení provozních nákladů (např. energie), servisu softwarových systémů, oprav a údržby vybavení, cestovních náhrad a dalších nákladů spojených s každodenním provozem. Tímto způsobem plní zdravotní pojišťovny svou úlohu klíčového partnera ve financování přednemocniční neodkladné péče poskytované ZZS (Helísková, 2011).

Platby ze strany zdravotních pojišťoven jsou určovány především na základě délky zásahu – konkrétně za každou dokončenou čtvrt hodinu poskytnuté péče – a podle ujeté vzdálenosti, kdy je účtována sazba za každý kilometr. Tento model úhrad tak do jisté míry ekonomicky motivuje poskytovatele k realizaci vyššího počtu zásahů s delším časem trvání

a transportem na větší vzdálenosti, což může být v rozporu s efektivitou a racionalitou poskytované péče.

Další příjmy ze systému veřejného zdravotního pojištění představují úhrady za podání vybraných léčivých přípravků (např. kyslík) a použití zdravotnických prostředků. Tyto složky však představují pouze menší podíl na celkovém objemu příjmů od pojišťoven.

Specifickým a odděleným zdrojem financování jsou prostředky poskytnuté Ministerstvem zdravotnictví na základě zákona 374/2012 Sb. o zdravotnické záchranné službě na tzv. „krizovou připravenost“, jejichž výše je stanovena maximálně na 10 Kč na obyvatele kraje. Tyto prostředky mají být účelově využívány především na nákup vybavení, odbornou přípravu zaměstnanců a simulace zásahových činností v mimořádných nebo krizových situacích.

ZZS má dále menší příjmy jako ostatní výnosy z činnosti, čerpání z fondů, účelové dotace a různé finanční dary.

Tabulka 3 Výsledek hospodaření za období 2020 – 2023

(vlastní zpracování dle závěrečných účtů ZZS ZK)

	2020	2021	2022	2023
Výsledek hospodaření	848 177,80 Kč	1 386 551,38 Kč	1 813 322,90 Kč	1 348 377,86 Kč
Výsledek hospodaření z hlavní činnosti	166 189,97 Kč	349 243,40 Kč	296,836,53	85 952,45 Kč

4.4 Organizační struktura

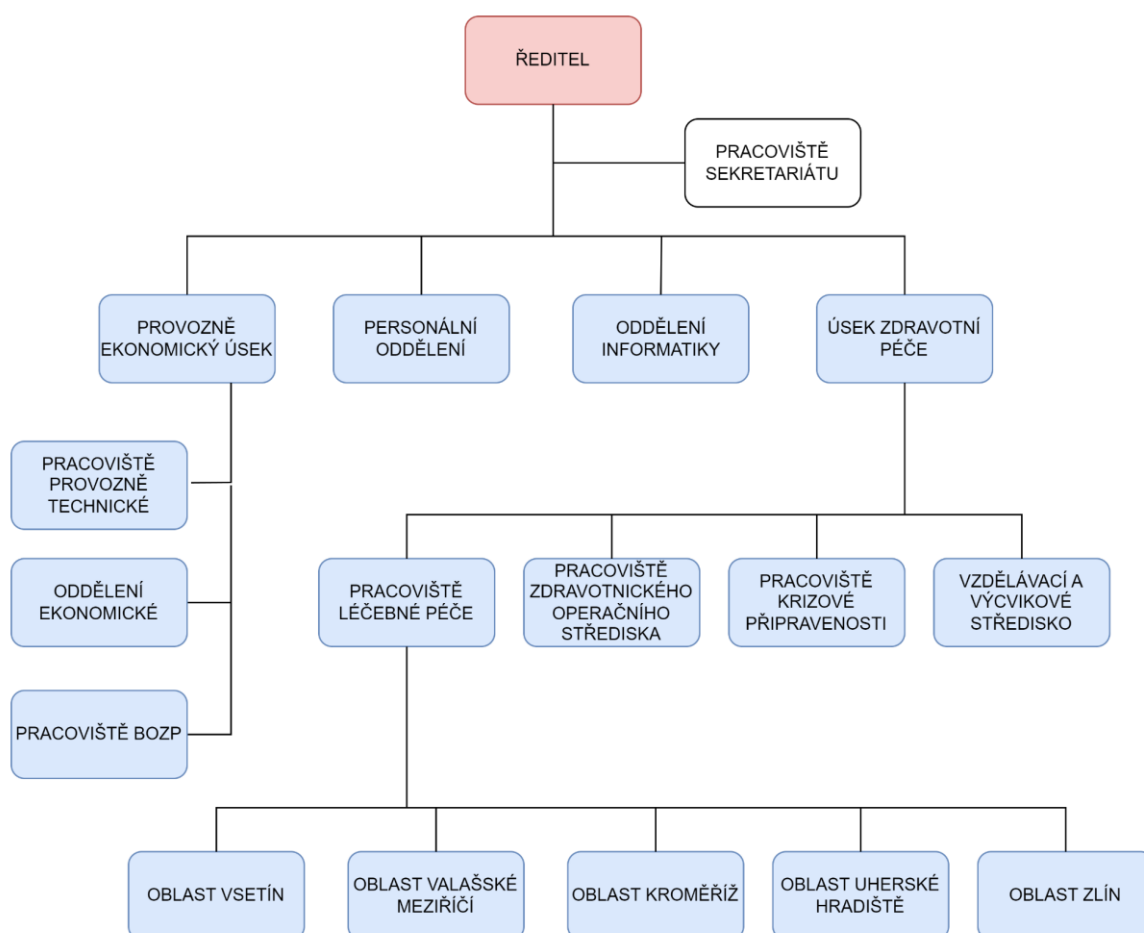
Zdravotnická záchranná služba Zlínského kraje disponuje funkční a hierarchicky uspořádanou organizační strukturou, která zajišťuje efektivní řízení jednotlivých činností i personálních procesů. V čele organizace stojí ředitel, který je do funkce jmenován a odvoláván Radou Zlínského kraje, tedy zřizovatelem této příspěvkové organizace.

Za odbornou stránku poskytované zdravotní péče nese odpovědnost náměstek pro léčebnou péči, jenž zároveň metodicky a organizačně řídí vedoucí lékaře oblastí, kteří mají kompetenci a odpovědnost za zajištění provozu výjezdových skupin ve svěřených regionech Zlínského kraje.

Vedoucí lékaři oblastí spolupracují přímo s vrchními sestrami a vedoucími řidiči, kteří jsou jejich podřízenými a odpovídají za personální řízení nelékařských zdravotnických pracovníků (např. všeobecných sester, záchranářů a řidičů sanitek).

Do úseku léčebné péče je začleněno také pracoviště zdravotnického operačního střediska (ZOS), pracoviště krizové připravenosti a vzdělávací a výcvikové středisko (VVS)

ZZS ZK má dále vyčleněný úsek provozně-technický a úsek ekonomický, personální oddělení a oddělení informatiky.



Obrázek 8 Organizační struktura ZZS ZK (Šíma, 2024, s. 45)

5 ANALÝZA VZDĚLÁVÁNÍ ZDRAVOTNICKÝCH PRACOVNÍKŮ

Následující kapitola je věnována analýze systému celoživotního vzdělávání v ZZS ZK na pozicích zdravotnických pracovníků ve výjezdu, tedy se jedná o lékaře, zdravotnické záchranáře a řidiče záchranáře.

První část bude zaměřena na studium interních směrnic. Ve druhé části se zaměříme na analýzu současného stavu vzdělávání ze strany zdravotnických pracovníků pomocí dotazníkového šetření.

5.1 Cíl analýzy

Hlavním cílem diplomové práce je analýza systému vzdělávání ZZS ZK, identifikovat preferované metody a formy vzdělávání, a navrhnout opatření pro optimalizaci vzdělávacího procesu. Byla zvolena kombinace analýzy interních materiálů a kvantitativního šetření. V první části byla provedena analýza interních dokumentů, především platné vnitřní směrnice ZZS ZK, která upravuje systém odborného vzdělávání zaměstnanců. Ve druhé části bylo pomocí dotazníkového šetření zaměřeno na zjištění míry spokojenosti zaměstnanců se stávajícím systémem vzdělávání, jejich hodnocení kvality interních vzdělávacích aktivit a preferované formy výuky.

5.2 Analýza interních dokumentů

Systém vzdělávání zaměstnanců ZZS ZK je detailně upraven interní směrnicí č. 15-07-07-S-Ř Odborné vzdělávání zaměstnanců ZZS ZK. Tato směrnice stanovuje nejen práva a povinnosti zaměstnanců a zaměstnavatele v oblasti dalšího vzdělávání, ale definuje rovněž proces identifikace vzdělávacích potřeb, plánování, realizaci a vyhodnocování vzdělávacích aktivit.

VVS je zařazeno do úseku zdravotní péče. Dle interní směrnice program vzdělávání pracovníků připravuje vedoucí VVS. Po jeho schválení náměstkem léčebné péče (NLP) zajistí vedoucí VVS lektory, zorganizuje systém nácviků jednotlivých úkolů, připraví metodické pokyny a rozepíše školení a nácviky na jednotlivých oblastech.

Každá oblast má k dispozici tým lektorů, výukovou místnost a k dispozici výukové modely s možností nácviků postupů kardiopulmonální resuscitace (KPR) apod.

V rámci nácviků probíhají rovněž kontrolní písemné testy, z jejichž výstupů se provádí analýza vzdělávacích potřeb zaměstnanců.

V čele VVS působí vedoucí vzdělávání, který vykonává tuto funkci v úvazku 0,5, přičemž zbývající část úvazku 0,5 je věnována výkonu povolání zdravotnického záchranáře v přímé zdravotní péči. Odborným garantem vzdělávacího procesu je náměstek léčebné péče, který má na starosti odborný dohled a metodickou podporu vzdělávání. Na částečný pracovní úvazek 0,5 jsou zaměstnání také 3 lektori – metodici vzdělávacích aktivit. Jediným zaměstnancem VVS, jež má pracovní úvazek 1,0, je referent VVS.

Vlastní realizaci vzdělávacích aktivit zajišťují lektori vzdělávacího střediska, kterými jsou zkušení zaměstnanci zdravotnické záchranné služby – lékaři, zdravotníci záchranáři a řidiči-záchranáři. Tito lektori pracují na základě dohody o pracovní činnosti a zároveň jsou aktivními členy výjezdových skupin ZZS ZK. Aktuálně vzdělávací tým tvoří 15 lektorů, z toho 11 nelékařských zdravotnických pracovníků a 4 lékaři. Důležitou součástí vzdělávacího týmu je také 8 lokálních lektorů, kteří působí přímo na jednotlivých výjezdových základnách a zabezpečují pravidelné vzdělávací aktivity přímo v místě výkonu služby zaměstnanců. Tato struktura umožňuje efektivní kombinaci teoretických znalostí a praktických zkušeností, což přispívá ke zvýšení kvality a efektivity vzdělávacího procesu v rámci zdravotnické záchranné služby.

5.2.1 Činnost VVS

VVS je klíčovým článkem systému vzdělávání ZZS ZK. Jeho činnost se soustředí na organizaci a realizaci interního vzdělávání zaměstnanců ZZS, ale mimo to se věnuje také školení první pomoci dalších složek Integrovaného záchranného systému (IZS) a veřejnosti.

- Interní vzdělávací akce

V rámci interního vzdělávání realizuje VVS pravidelná periodická školení zaměstnanců ZZS, která zahrnují jak teoretickou přípravu, tak i praktický výcvik s využitím metod simulační medicíny. Hlavní důraz je kladen na kontinuální zvyšování odborné připravenosti, zvládání specifických medicínských postupů a aktualizaci znalostí v souladu s nejnovějšími vědeckými poznatky a doporučeními v oblasti urgentní medicíny.

V tabulce č.9 uvedené níže jsou uvedena školení, která byla realizována v roce 2024 pro zaměstnance ZZS ZK.

Školení pro zaměstnance ZZS ZK

Název školicí akce	Počet termínů	Celkový počet proškolených osob
Adaptační proces: Modul akutní stavy v kontextu ABCDE	5	15
Adaptační proces: Modul KPR dítěte	5	16
Adaptační proces: Modul KPR dospělého	5	15
Adaptační proces: Modul materiálně technické vybavení sanitních vozů	5	15
Adaptační proces: Modul porod a ošetření novorozence v PNP	5	15
Adaptační proces: Modul resuscitace kojence v PNP	5	15
Adaptační proces: Resuscitace novorozence v PNP	5	15
MU - Bezpečnost výjezdové skupiny	13	280
MU - materiální zajištění	13	280
MU - METHANE	13	280
MU - Praktické cvičení	13	300
MU - stanoviště odsunu	13	280
MU - stanoviště třídění a PNP	13	280
MU - teorie	13	290
Provozní schůze	6	215
Setkání lektorů VVS	1	10
Základy první pomoci – interní stavy	2	35
Základy první pomoci – chirurgické stavy	2	35
Kurz BLS	1	18
Kurz ALS	8	29
Kurz ASLS	2	28
CELKEM ZZS ZK		2 496

Celkový počet proškolených osob ZZS ZK: 2 496

Obrázek 9 Interní školení pro zaměstnance (ZZS ZK, 2024)

- Externí vzdělávací aktivity pro složky IZS

Důležitou součástí činnosti VVS jsou také vzdělávací aktivity určené dalším složkám IZS. VVS zajišťuje pravidelná školení první pomoci pro příslušníky Hasičského záchranného sboru, Jednotek sboru dobrovolných hasičů, Policie ČR, městských policíí

a Celní správy ČR. Cílem těchto vzdělávacích aktivit je zlepšení vzájemné spolupráce při mimořádných událostech a krizových situacích, zajištění jednotného postupu poskytování první pomoci a zkvalitnění péče o pacienty do příjezdu zdravotnické záchranné služby.

Školení pro příslušníky složek IZS

Název školicí akce	počet termínů	celkový počet proškolených osob
HZS		
BOZP – stáž HZS	2	51
IMZ hasičů - zdravotníků	6	164
Nácvik neodkladné resuscitace dospělého. Praktický nácvik život zachraňujících úkonů	3	27
Nácvik rozšířené KPR	2	56
Praktický nácvik neodkladné resuscitace dospělého s užitím AED	4	41
Příprava na stáž ve výjezdových skupinách - nácvik	3	61
Základy první pomoci - vybrané chirurgické stavy	3	27
Základy první pomoci - vybrané interní stavy	3	27
CELKEM HZS	31	454
SDH		
Nácvik neodkladné resuscitace dospělého. Praktický nácvik život zachraňujících úkonů	15	199
Praktický nácvik neodkladné resuscitace dospělého s užitím AED	18	249
Všeobecné základy PP	1	14
Základy první pomoci - vybrané chirurgické stavy	14	173
Základy první pomoci - vybrané interní stavy	16	211
CELKEM SDH	64	846
PČR		
Nácvik neodkladné resuscitace dospělého, praktický nácvik.	8	76
Praktický nácvik neodkladné resuscitace dospělého s užitím AED	8	76
Základy první pomoci - vybrané chirurgické stavy	8	76
Základy první pomoci - vybrané interní stavy	8	76
CELKEM PČR	32	304
MP		
Nácvik neodkladné resuscitace dospělého	4	44
Praktický nácvik neodkladné resuscitace dospělého s užitím AED	4	44
Základy první pomoci - vybrané chirurgické stavy	4	44
Základy první pomoci - vybrané interní stavy	4	44
CELKEM MP	16	176

Obrázek 10 Externí školení pro složky IZS (ZZS Z, 2024)

- Ostatní výuka první pomoci pro veřejnost a komerční subjekty

Mimo školení složek IZS se VVS věnuje také laické veřejnosti. Nabízí kurzy a školení první pomoci pro široké spektrum zájemců z řad veřejnosti a komerčních subjektů. Cílem je zvýšení povědomí veřejnosti o správných postupech při poskytování první pomoci, zvládnutí základních život zachraňujících úkonů a posílení schopnosti laické veřejnosti adekvátně reagovat v naléhavých situacích. Tyto kurzy jsou realizovány s využitím moderních výukových metod, včetně interaktivních přístupů a praktického nácviku na simulačních modelech.

Ostatní školení

Název školicí akce	počet termínů	celkový počet proškolených osob
PČR - studenti	6	318
Kurz agresivní pacient	2	34
Metodické cvičení Střední policejní škola Holešov	1	45
Komerční školení	28	758
CELKEM Ostatní školení	37	1155

Obrázek 11 Ostatní školení (ZZS ZK, 2024)

5.3 Dotazníkové šetření

Předmětem dotazníkového šetření, jenž řadíme mezi kvantitativní formy výzkumu, bylo zjištění míry spokojenosti zaměstnanců se stávajícím systémem vzdělávání a preferované formy výuky.

Výzkumné otázky byly stanoveny následovně:

3. Jak jste spokojen/a se systémem vzdělávání v rámci celoživotního vzdělávání na ZZS ZK?
4. Ocenili byste možnost e-learningového vzdělávání na ZZS ZK?

Na základě výzkumného šetření byly formulovány následující hypotézy:

H1: Zaměstnanci ZZS jsou spokojeni se systémem vzdělávání v rámci celoživotního vzdělávání na ZZS ZK.

H2: Zaměstnanci ZZS preferují e-learningovou formu vzdělávání.

Hypotéza H1 bude ověřena pomocí Wilcoxonova testu, hypotéza H2 pomocí multinomického testu.

5.3.1 Průběh dotazníkového šetření

Dotazník, který je v příloze PII této práce, byl sestaven s ohledem na cíl výzkumu a stanovené výzkumné cíle. Dotazník je nestandardizovaný a je vytvořen pouze pro tento výzkum. Obsahuje celkem 19 uzavřených a polouzavřených otázek, které na sebe navazují.

Vedení organizace nejdříve muselo schválit písemný požadavek o provedení výzkumu (příloha PI). Hlavní sestra rozeslala e-mailem odkaz na dotazník všem vrchním sestřám a vedoucím řidičům se žádostí, aby jej dále distribuovali zaměstnancům na jednotlivé oblasti.

V úvodu dotazníku byli respondenti seznámeni s cílem diplomové práce, s průběhem šetření i se způsobem vyplňování. Dále zde byla informace o přibližném čase k vyplnění a poděkováním autora.

Část otázek mapuje výzkumný soubor, zbylé otázky pomohou odpovédět na výzkumné otázky a hypotézy.

V časovém úseku 21. 3. 2025 do 8. 4. 2025 vyplnilo dotazník celkem 112 respondentů. Celý dotazníkové šetření probíhalo anonymně a výsledky výzkumu byly použity pouze ke zpracování diplomové práce.

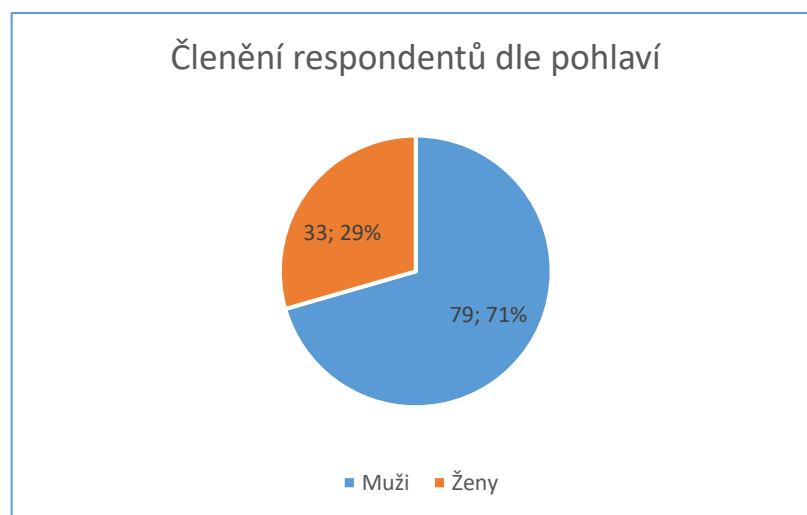
Distribuce probíhala pomocí internetového nástroje Survio.

5.3.2 Charakteristika výzkumného vzorku

Základním souborem šetření byli všichni zdravotničtí pracovníci Zdravotnické záchranné služby Zlínského kraje (ZZS ZK), tedy lékaři, zdravotničtí záchranáři a řidiči záchranáři. Tento soubor tvoří celkem 395 osob.

Z tohoto základního souboru byl vytvořen výběrový soubor (také označovaný jako výzkumný vzorek), který tvořilo 112 respondentů, což odpovídá 35,3 % zdravotnických pracovníků ZZS ZK.

Mezi respondenty převažovaly ženy. Výzkumný vzorek tvořilo 79 žen (71 %) a 33 mužů (29 %).



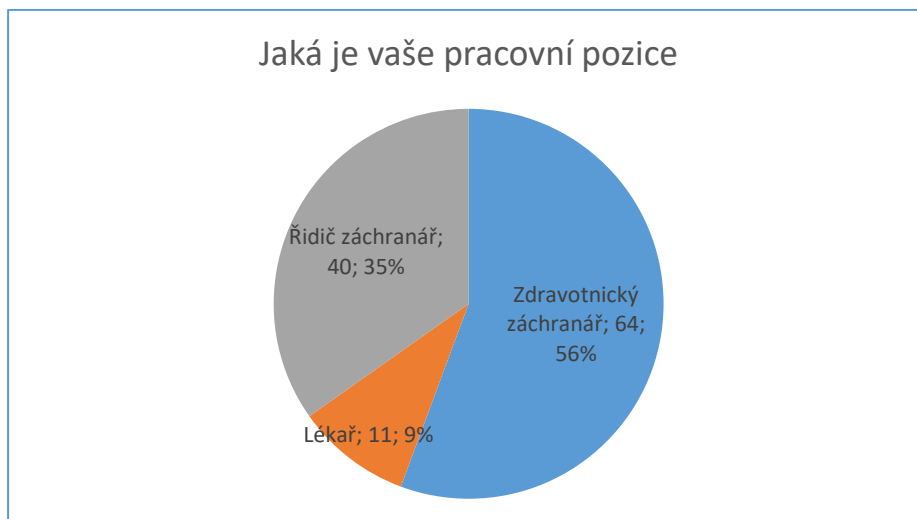
Obrázek 12 Členění respondentů dle pohlaví (vlastní zpracování)

Z hlediska profesního zařazení tvořili výzkumný vzorek:

11 lékařů (tj. 26,1 % z 42 lékařů v ZZS ZK),

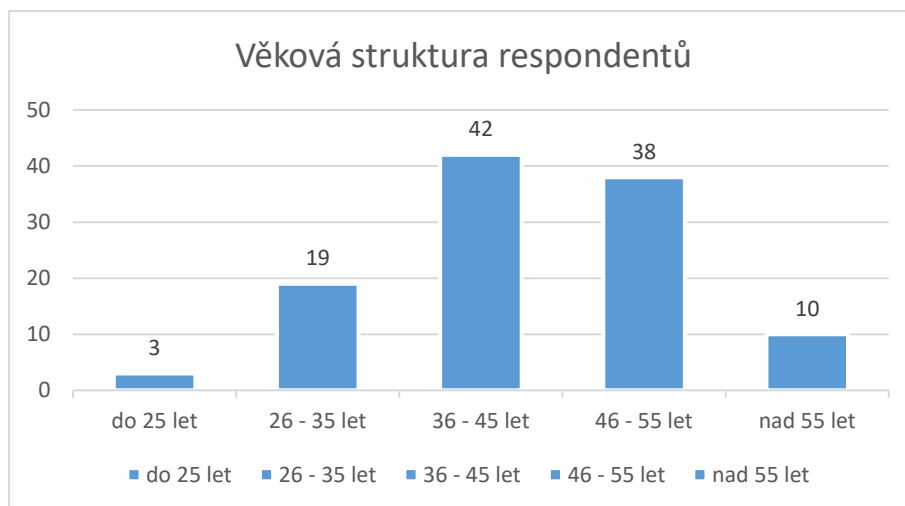
64 zdravotnických záchranářů (tj. 31,7 % z celkových 202 záchranářů ZZS ZK),

40 řidičů-záchranářů (tj. 26,6 % ze 150 řidičů ZZS ZK).



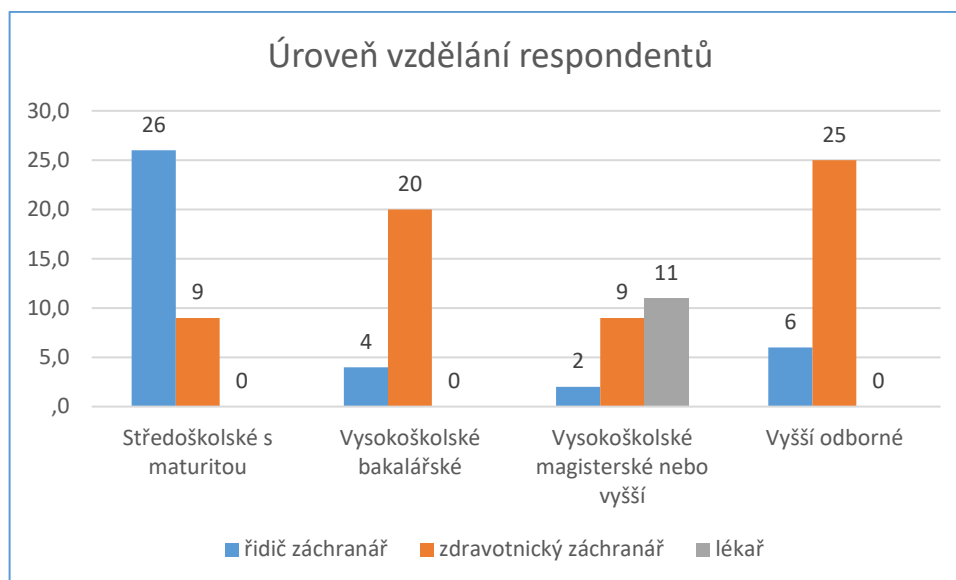
Obrázek 13 Členění respondentů dle profese (vlastní zpracování)

Respondenti byli rozděleni do kategorií dle věkové hranice do 25 let, tu zastupovali 3 respondenti (3 %), věkovou hranici 26 – 35 let zastupovalo celkem 19 respondentů (17 %), věkovou hranici 36 – 45 let zastupovalo celkem 42 respondentů (38 %), věkovou hranici 46 – 55 zastupovalo celkem 38 respondentů (34 %) a věkovou hranici nad 55 let zastupovalo celkem 10 respondentů (9%).



Obrázek 14 Věková struktura respondentů (vlastní zpracování)

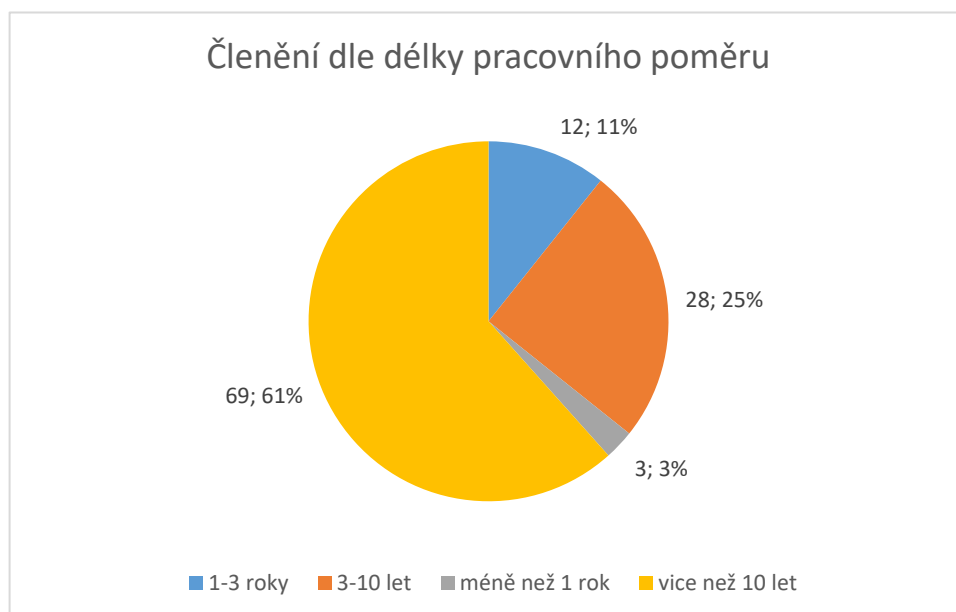
Graf znázorňuje rozložení dosaženého vzdělání respondentů podle profesního zařazení. Z něj je patrné, že naprostá většina zaměstnanců ZZS ZK dosáhla středoškolského či vysokoškolského vzdělání. Celkem 67 % respondentů má vyšší odborné nebo vysokoškolské vzdělání, což svědčí o vysoké intelektuální a odborné úrovni pracovníků napříč profesemi.



Obrázek 15 Úroveň vzdělání respondentů (vlastní zpracování)

Z dotazníkového šetření vyplývá, že nejpočetnější skupinu tvoří zaměstnanci s praxí delší než 10 let – 45 respondentů, což představuje 40,2 % celkového vzorku. Dalších 33 respondentů (29,5 %) uvedlo praxi v rozmezí 3–10 let.

Krátkodobější zkušenost (1–3 roky) má 20 respondentů (17,9 %) a do jednoho roku pracuje u ZZS ZK 14 respondentů (12,5 %). Výsledky tedy ukazují, že více než 70 % respondentů pracuje u ZZS ZK více než 3 roky.

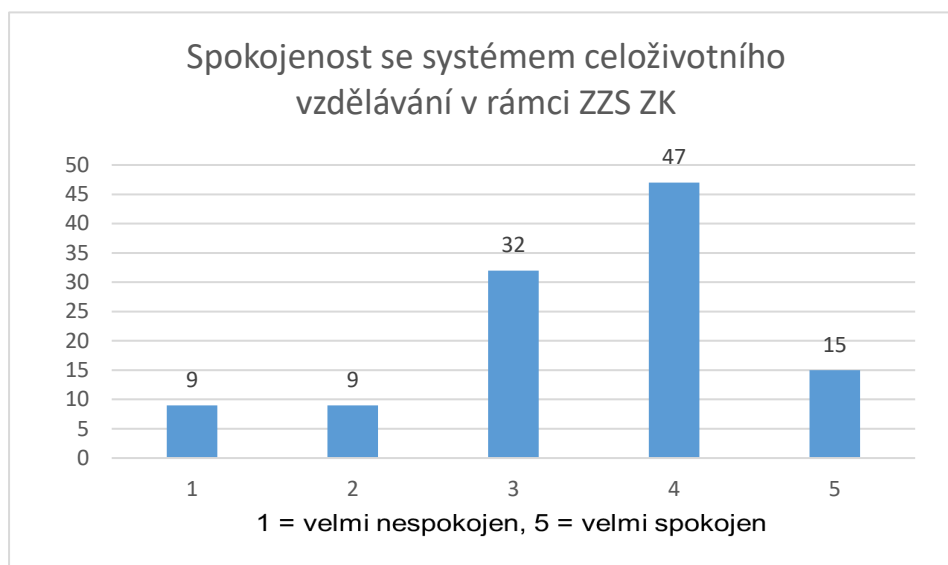


Obrázek 16 Členění dle délky pracovního poměru (vlastní zpracování)

5.4 Výsledky výzkumu

Druhá část dotazníkového šetření zkoumala postavení zdravotníků k celoživotnímu vzdělávání.

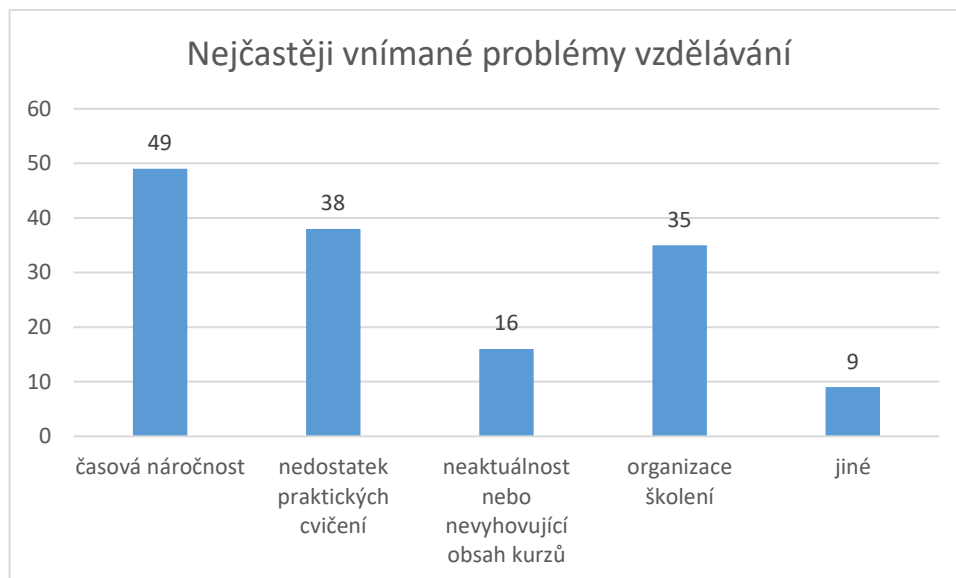
Více než polovina respondentů, konkrétně 62 osob (55,4 %), hodnotí systém celoživotního vzdělávání na ZZS ZK pozitivně (známkami 4 a 5). Neutrální postoj zaujalo 32 respondentů (28,6 %) a 18 osob (16,1 %) vyjádřilo nespokojenost (hodnocení 1 a 2).



Obrázek 17 Spokojenost se systémem celoživotního vzdělávání (vlastní zpracování)

Celkem 66 respondentů (58,9 %) hodnotí kvalitu interního vzdělávání jako dobrou až výbornou (známky 4 a 5). 28 osob (25,0 %) se přiklonilo k neutrálnímu hodnocení a 18 respondentů (16,1 %) uvedlo nižší spokojenost (známky 1 a 2).

Následující graf znázorňuje, že nejčastěji vnímaným problémem současného vzdělávání je časová náročnost (49 respondentů). Následuje nedostatek praktických cvičení (38) a problémy s organizací školení (35). Neaktuální obsah kurzů označilo jako problém pouze 16 respondentů, žádné jiné specifické výhrady nebyly uvedeny. Výsledky poukazují na potřebu zvýšení praktického zaměření a zlepšení organizace v plánování vzdělávání.



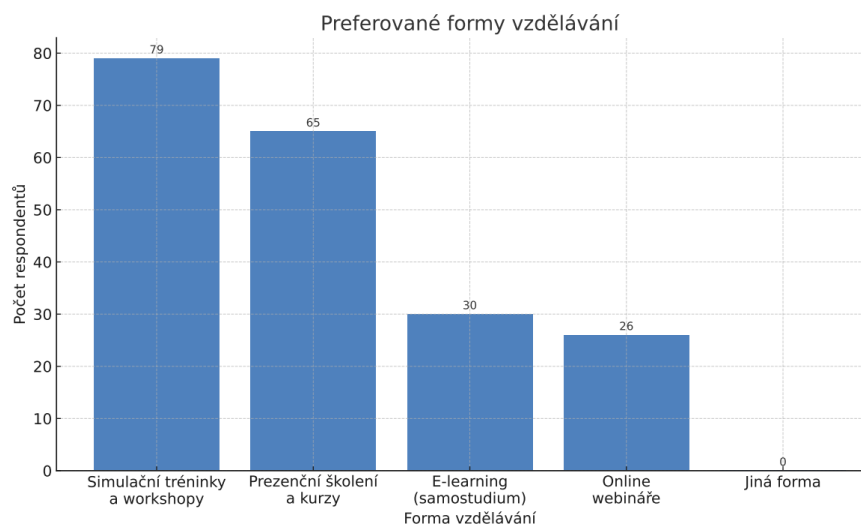
Obrázek 18 Nejčastěji vnímané problémy vzdělávání (vlastní zpracování)

Nejvíce respondentů uvedlo, že cestou na školení a zpět stráví 30 minut až 1 hodinu (47 respondentů, 42 %), těsně následovaných skupinou, která cestuje 1–2 hodiny (43 respondentů, 38 %). 13 respondentů (11,6 %) uvedlo, že jim cesta zabere méně než 30 minut, a 9 osob (8 %) dokonce více než 2 hodiny.

Tato data potvrzují, že většina zaměstnanců musí na prezenční školení cestovat minimálně 30 minut, což může být vnímáno jako časová zátěž – tento aspekt je také opakovaně zmiňován mezi hlavními problémy současného systému vzdělávání.

Nejčastěji preferovanou formou vzdělávání jsou simulační tréninky a workshopy, které uvedlo celkem 76 respondentů. Následují prezenční školení a kurzy s 65 hlasy. E-learning (samostudium) preferuje 42 respondentů a online webináře 27.

Zaměstnanci ZZS ZK tedy výrazně preferují prakticky orientované a interaktivní formy vzdělávání před distančními nebo pasivními metodami.

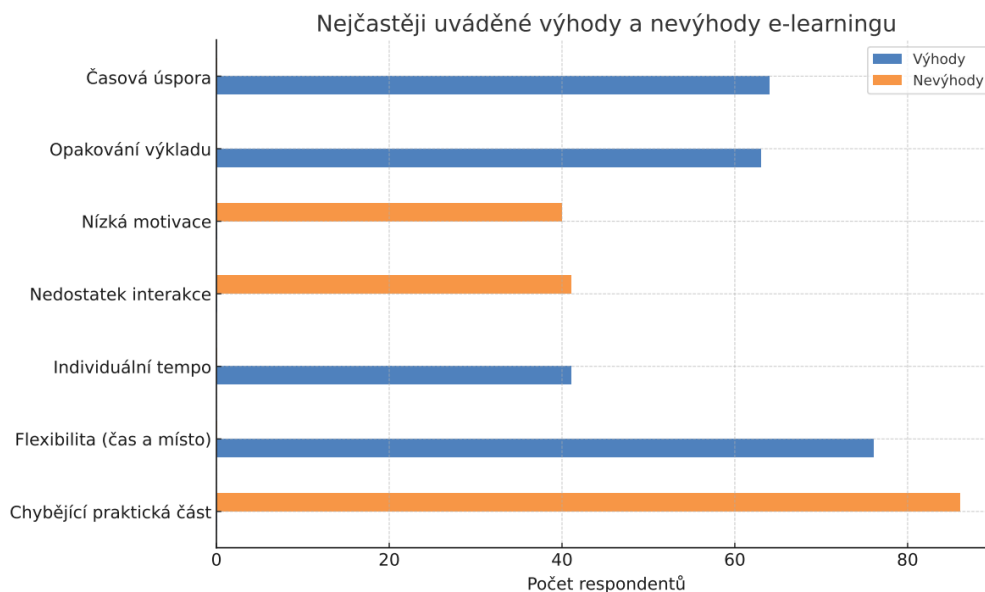


Obrázek 19 Preferované formy vzdělávání (vlastní zpracování)

V další části otázek jsou zkoumány postoje zaměstnanců ZZS ZK k e-learningu. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že většina zaměstnanců ZZS ZK má s e-learningem osobní zkušenost – konkrétně 71,4 % respondentů (80 z 112) uvedlo, že tento způsob vzdělávání již absolvovali. 55,4 % respondentů (62) by uvítalo větší nabídku e-learningových kurzů, 30,4 % (34) zaujalo neutrální postoj a pouze 14,3 % (16) vyjádřilo nesouhlas.

Z výhod e-learningu dominuje možnost vzdělávání kdykoliv a kdekoliv (67,9 %), následovaná časovou úsporou (57,1 %) a možností opakovaného přehrání výkladu (56,3 %). Významná je rovněž možnost individuálního tempa učení (36,6 %).

Naopak mezi hlavní nevýhody respondenti zařadili chybějící praktickou část (76,8 %), nedostatek interakce s lektory (36,6 %) a nízkou motivaci k samostudiu (35,7 %).

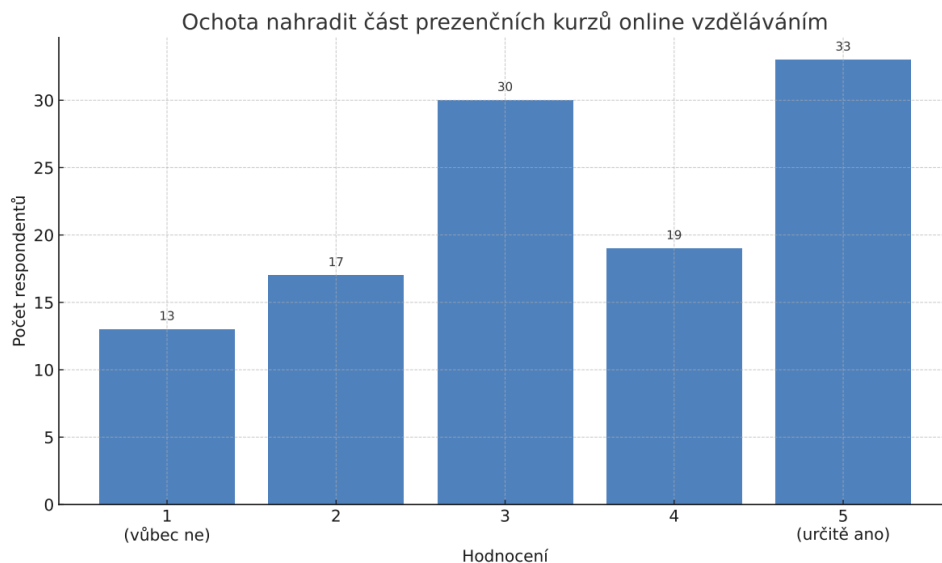


Obrázek 20 Výhody a nevýhody e-learningu (vlastní zpracování)

Na otázku, zda by zaměstnanci ZZS ZK uvítali možnost nahradit část prezenčních kurzů online vzděláváním, odpověděla téměř polovina respondentů pozitivně.

Nejčastěji byla zvolena odpověď 5 – „určitě ano“ (29,5 %, 33 respondentů), následovaná odpovědí 4 – „spíše ano“ (17,0 %, 19 respondentů). Celkem tak 46,5 % respondentů je otevřeno zapojení e-learningu do systému vzdělávání.

Neutrální postoj (odpověď 3) zaujalo 30 respondentů (26,8 %). Negativní postoj vyjádřilo také 30 respondentů (26,8 %), přičemž 13 osob (11,6 %) uvedlo „vůbec ne“ a 17 osob (15,2 %) „spíše ne“.



Obrázek 21 Ochota nahradit část prezenčních kurzů online vzděláváním (vlastní zpracování)

E-learning je zaměstnanci vnímán jako vhodný doplněk vzdělávání, nikoliv jako plnohodnotná náhrada praktického výcviku. Vzhledem ke specifickým profesím, kde je praktický nácvik zásadní, se jako nejvhodnější řešení jeví kombinace e-learningu a prezenční výuky – tedy tzv. blended learning.

Tato forma umožňuje efektivně využít výhody obou přístupů: flexibilitu a dostupnost online výuky v kombinaci s praktickými dovednostmi nácviku s využitím prvků simulační medicíny, které nelze získat distančně.

5.5 Verifikace výsledků

Předmětem dotazníkového šetření bylo zjištění míry spokojenosti zaměstnanců se stávajícím systémem vzdělávání a preferované formy výuky. Na základě dotazníkového šetření byly ověřeny obě stanovené hypotézy pomocí softwaru JASP.

Výzkumné otázky byly stanoveny následovně:

1. Jak jste spokojen/a se systémem vzdělávání v rámci celoživotního vzdělávání na ZZS ZK?
2. Ocenili byste možnost e-learningového vzdělávání na ZZS ZK?

Na základě výzkumného šetření byly formulovány následující hypotézy:

H1: Zaměstnanci ZZS jsou spokojeni se systémem vzdělávání v rámci celoživotního vzdělávání na ZZS ZK.

H2: Zaměstnanci ZZS preferují e-learningovou formu vzdělávání.

5.5.1 Verifikace hypotézy H1

H1: Zaměstnanci ZZS jsou spokojeni se systémem vzdělávání v rámci celoživotního vzdělávání na ZZS ZK.

K ověření hypotézy H1 byly využity odpovědi na otázku č. 6 dotazníku, která zjišťovala míru spokojenosti respondentů se současným systémem vzdělávání na škále 1–5, proto byl zvolen Wilcoxonův test jako vhodný neparametrický nástroj pro ověření hypotézy o mediánu. Výsledky ukázaly, že většina respondentů hodnotí systém známkami 4 a 5, což potvrzuje pozitivní postoj většiny účastníků výzkumu.

Tabulka 4 Hypotéza H 1 (vlastní zpracování)

Jak jste celkově spokojen/a se systémem vzdělávání v rámci celoživotního vzdělávání na ZZS ZK? <i>(1 = velmi nespokojen, 5 = velmi spokojen)</i>	
1	9
2	9
3	32
4	47
5	15

Hypotéza H1 byla na základě dat potvrzena.

5.5.2 Verifikace hypotézy H2

H2: Zaměstnanci ZZS preferují e-learningovou formu vzdělávání.

Hypotéza H2 byla ověřována prostřednictvím multinomického testu na základě odpovědí na otázku č. 9 dotazníku, kde respondenti volili preferované formy vzdělávání. Výsledky ukázaly, že nejčastěji uváděnou formou byly simulační tréninky a prezenční kurzy, zatímco e-learning byl zvolen nižším počtem respondentů.

Pro hlubší pochopení rozdílů mezi jednotlivými kategoriemi byl proveden také post-hoc test v programu R, konkrétně na základě standardizovaných residuí. Výsledky ukázaly, že simulační tréninky a workshopy (residuum = +4,74) a prezenční školení a kurzy (+2,45) byly statisticky významně preferovanější, než by odpovídalo rovnoměrnému rozložení.

Naopak e-learning (samostudium) (−3,27) a online webináře (−3,92) byly výrazně méně preferované, než se očekávalo.

Na základě těchto zjištění lze konstatovat, že e-learning není hlavní preferovanou formou vzdělávání mezi zaměstnanci ZZS ZK.

Tabulka 5 Hypotéza H2 (vlastní zpracování)

Jaké formy vzdělávání preferujete <i>(možnost více odpovědí)</i>	
e-learning	30
on-line webináře	26
prezenční školení a kurzy	65
Simulační tréninky a workshopy	79

Hypotéza H2 byla zamítnuta.

5.6 SWOT analýza

Pro úspěšnou realizaci návrhového projektu bylo nezbytné provést analýzu vnitřního i vnějšího prostředí organizace. SWOT analýza slouží jako nástroj k identifikaci silných a slabých stránek, jakož i k určení externích příležitostí a hrozeb, které mohou ovlivnit průběh a výsledky projektu zavedení blended learningu.

Mezi silné stránky organizace patří zejména stabilně fungující systém odborného vzdělávání, kvalitní personální zázemí a dostupnost výukového a simulačního vybavení. Významným potenciálem je rovněž nedávno implementovaný LMS systém Moodle, který může být dále rozvíjen.

Za slabé stránky lze považovat omezené zkušenosti zaměstnanců s e-learningem, nerovnoměrnou úroveň digitálních kompetencí, a také potřebu metodické a technické podpory při zavádění nového vzdělávacího přístupu. Dílčím problémem může být i finanční náročnost produkce multimediálního obsahu.

Z pohledu příležitostí je možné využít aktuální trend digitalizace vzdělávání a dostupnost dotačních programů, stejně jako inspiraci z jiných zdravotnických zařízení. Naopak mezi hrozby patří především faktory, které organizace nemůže přímo ovlivnit – například legislativní změny, nestabilita financování, technický vývoj, změny ve vedení organizace.

Následující tabulka (tab. 6) přehledně shrnuje nejvýznamnější faktory, jež byly zjištěny s pomocí SWOT analýzy.

Tabulka 6 SWOT analýza (vlastní zpracování)

	<u>SILNÉ STRÁNKY</u>	<u>SLABÉ STRÁNKY</u>
INTERNÍ	Zavedený systém odborného vzdělávání	Omezené zkušenosti s e-learningem
	Kvalifikovaný a zkušený personál	Nejednotná úroveň IT dovedností zaměstnanců
	Vlastní vzdělávací a výukové prostory	Nutnost technické a metodické podpory při zavedení nového systému
	Vlastní simulační modely pro nácvik KPR	Finanční náročnost spojená s tvorbou výukového videa a implementací kurzu
	Využití LMS Moodle pro další kurzy a systematický rozvoj e-learningu	Potencionální nízká ochota některých zaměstnanců přijmout změnu
	<u>PŘÍLEŽITOSTI</u>	<u>HROZBY</u>
EXTERNÍ	Otevření vzdělávacího programu Zdravotnický záchranář na UTB ve Zlíně	Změna legislativy nebo akreditačních požadavků
	COVID – urychlení rozvoje online vzdělávání	Snížování veřejných rozpočtů a nedostupnost dotací
	Dotační programy Ministerstva zdravotnictví ČR	Rychlý technologický vývoj v oblasti vzdělávání
	Zkušenosti z jiných ZZS v ČR	Změny ve vedení organizace
	Trend digitalizace vzdělávání ve zdravotnictví	

5.7 Vyhodnocení analytické části

Analýza systému celoživotního vzdělávání v ZZS ZK ukázala, že vzdělávání zaměstnanců je v organizaci systémově zakotveno a realizováno dle platné interní směrnice. Ta stanovuje jasná pravidla pro plánování, organizaci i vyhodnocování vzdělávacích aktivit a v mnoha ohledech odpovídá standardům moderního přístupu k profesnímu rozvoji.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci jsou celkově se současným systémem vzdělávání převážně spokojeni, pozitivně vnímají zejména kvalitu interních vzdělávacích aktivit. Přesto se opakovaně objevují určité nedostatky, které by mohly být podnětem pro optimalizaci systému. Mezi nejčastěji zmiňované problémy patří časová náročnost vzdělávání, nedostatek praktického nácviku a rezervy v organizaci školení. Také cestování na prezenční kurzy je zaměstnanci často vnímáno jako zátěžové.

V oblasti forem vzdělávání se ukázalo, že zaměstnanci jednoznačně preferují prakticky orientované a interaktivní metody výuky, přičemž tradiční prezenční výuka je stále vnímána jako důležitá. Distanční formy, jako je e-learning, jsou považovány spíše za doplňkové, avšak přinášejí z pohledu respondentů řadu výhod – především flexibilitu, časovou úsporu a možnost opakovaného přehrání obsahu.

E-learning je vnímán jako vhodný nástroj pro teoretickou část vzdělávání, nikoliv však jako náhrada za praktický nácvik. Právě absence praktických prvků a nedostatečná interakce s lektory jsou vnímány jako hlavní limity této formy výuky.

Na základě analýzy lze konstatovat, že stávající systém vzdělávání má stabilní základy, existuje zde však prostor pro jeho další rozvoj. Za nejvhodnější směr se jeví zavedení kombinovaného modelu vzdělávání – tzv. blended learningu, který propojuje výhody e-learningu s praktickým nácvikem formou simulační výuky. Tento přístup má potenciál zvýšit efektivitu, dostupnost i kvalitu vzdělávání při současném zohlednění specifických potřeb zaměstnanců ZZS.

6 PROJEKT NA OPTIMALIZACI VZDĚLÁVÁNÍ

Na základě analýzy lze konstatovat, že stávající systém vzdělávání má stabilní základy a pozitivní vnímání ze strany zaměstnanců. Zároveň však existuje prostor pro jeho další rozvoj. Za nejvhodnější směr se jeví zavedení kombinovaného modelu vzdělávání – tzv. blended learningu, který propojuje výhody e-learningu s praktickým nácvikem formou simulační výuky. Tento přístup by mohl zvýšit efektivitu, dostupnost i kvalitu vzdělávání.

V předchozí kapitole byla identifikována řada oblastí, ve kterých lze systém celoživotního vzdělávání zaměstnanců ZZS ZK dále rozvíjet a zefektivnit. Zaměstnanci sice vnímají současný model převážně pozitivně, nicméně poukazují na některé opakující se problémy, jako je časová náročnost školení, nedostatek praktického nácviku a omezené možnosti flexibility výuky.

Vzhledem ke specifickému charakteru práce zdravotnických záchranářů a řidičů-záchranářů, a s ohledem na jejich preference a potřeby, se jako nejvhodnější řešení jeví zavedení kombinovaného modelu vzdělávání (blended learningu). Ten umožňuje propojit teoretické vzdělávání formou e-learningu s praktickým nácvikem za využití simulačních metod, které jsou v oblasti urgentní medicíny stále častěji využívány.

6.1 Cíl projektu

Cílem navrhovaného projektu je zvýšit kvalitu a efektivitu odborného vzdělávání zaměstnanců ZZS Zlínského kraje prostřednictvím zavedení moderního kombinovaného vzdělávacího kurzu zaměřeného na nácvik kardiopulmonální resuscitace (KPR).

Projekt si klade za cíl vytvořit a implementovat do praxe multimediální vzdělávací modul v systému Moodle, který bude přístupný všem zdravotnickým pracovníkům ZZS ZK a bude obsahovat teoretickou přípravu ve formě odborného výukového videa, na kterou bude navazovat praktický prezenční nácvik s využitím simulačních modelů.

Cíl projektu je formulován v souladu s principem SMART:

- S (specific): Specifický – zaměřuje se konkrétně na oblast nácviku KPR v rámci dalšího vzdělávání zaměstnanců.
- M (measurable): Měřitelný – výstupem bude konkrétní výukové video a praktická prezenční část výuky

- A (agreed): Dosažitelný – projekt vychází z aktuálních možností organizace a využívá již dostupné technické prostředí (intranet, Moodle).
- R (realistic): Relevantní – reaguje na zjištěné potřeby zaměstnanců a podporuje modernizaci vzdělávání ve zdravotnické praxi.
- T (timed): Časově ohraničený – realizace projektu bude probíhat od ledna do května

6.2 Vzdělávací kurz Nácvik KPR

Na základě výsledků analýzy současného systému vzdělávání zaměstnanců ZZS ZK a preferencí respondentů bylo navrženo vytvoření nového vzdělávacího kurzu zaměřeného na nácvik kardiopulmonální resuscitace (KPR). Kurz je koncipován formou blended learningu, tedy kombinace teoretické e-learningové části a praktické prezenční výuky.

Cílem kurzu je poskytnout zdravotnickým pracovníkům aktuální teoretické poznatky v oblasti KPR, sjednotit přístup k výkonu KPR v praxi, aktualizovat odborné informace dle platných doporučení a zároveň vytvořit prostor pro praktický nácvik.

Cílovou skupinou kurzu jsou zdravotničtí pracovníci výjezdových skupin, lékaři, zdravotničtí záchranáři a řidiči záchranářů. Kurz bude povinný pro nově nastupující zaměstnance a doporučený jako opakovací modul pro stávající pracovníky.

Prostřednictvím LMS Moodle bude možné sledovat absolvování e-learningové části kurzu a vyhodnocovat zpětnou vazbu účastníků. Kurz bude administrován referentem vzdělávacího střediska ve spolupráci s IT pracovníkem a garanty odborné výuky.

Kurz bude dostupný všem lékařům, zdravotnickým záchranářům a řidičům-záchranářům v rámci ZZS ZK.

Bude mít dvě na sebe navazující části - e-learningovou část a prezenční část kurzu.

6.2.1 E-learningová část

E-learningová část bude dostupná prostřednictvím systému Moodle, který je nově instalován na intranetu organizace. Přístup bude zřízen přes uživatelské účty v rámci intranetu ZZS ZK. Obsahovat bude instruktážní výukové video s výkladem teoretických zásad a metodiky KPR, včetně praktických ukázek postupu. Video bude opatřeno odborným komentářem a přístupné kdykoliv a odkudkoliv s možností opakovaného zhlédnutí. Odhadovaná délka videa je 10-15 minut.

Cílem je srozumitelně a názorně představit základní i rozšířenou KPR, shrnutí klíčových postupů KPR podle aktuálních Guidelines ERC, včetně specifik pro týmový výkon v prostředí ZZS. Důraz je kladen na přesnost, efektivitu a jednotnost postupu napříč oblastmi.

Návrh osnovy:

- stručný úvod – účel kurzu, sjednocení přístupu v rámci ZZS ZK,
- shrnutí algoritmu BLS a ALS včetně použití AED v prostředí ZZS,
- týmová dynamika a role jednotlivých členů výjezdové skupiny,
- nejčastější odchylky a chyby při resuscitaci v terénu,
- ukázky optimálního postupu formou modelové situace.

Instruktažní video slouží jako vstupní krok před prezenční výukou a jeho zhlédnutí je podmínkou účasti na praktickém nácviku.

6.2.2 Prezenční část – praktický nácvik

Prezenční část kurzu bude probíhat v jednotlivých výukových prostorách oblastí ZZS ZK a bude vedena vyškolenými lektory. Tato část se zaměří na praktický nácvik KPR, týmovou spolupráci a manipulaci s defibrilátorem. Bude probíhat v malých skupinách s využitím simulačních modelů. Délka praktické části se předpokládá v rozsahu 3 – 4 hodiny.

Hlavní cíle praktické části:

- nácvik kompresí, ventilace, připojení AED
- trénink v nastavení týmových rolí a komunikace v rámci resuscitačního zásahu,
- řešení modelových situací se zpětnou vazbou lektora,
- výměna zkušeností a doporučení vycházející z praxe.

6.3 Matice odpovědnosti

Matice odpovědnosti stanovuje dílčí kroky projektu a zaměstnance, kteří zodpovídají za jejich průběh a plnění. Byla použita matice odpovědnosti RACI, ve které jsou stanoveny tyto druhy odpovědnosti:

- R (responsible) – odpovědnost za provedení
- A (accountable) – odpovědnost za výsledek
- C (consulted) – připomínkování nebo schvalování
- I (informed) – informovanost

Při použití kompetencí v RACI matici platí, že pro každý úkol má být stanovena právě jedna osoba, která je k úkolu ve vztahu A, ostatní mohou být 0 - x krát.

Jednotlivé role a odpovědnosti byly stanoveny s ohledem na organizační strukturu ZZS ZK:

- Vedení – ředitel, náměstek NLZP, vedoucí oblastí
- VVS – vzdělávací a výcvikové středisko
- IT – oddělení IT
- Dodavatel – externí dodavatel výukového videa
- Lektor – lektoři

Tabulka 7 Matice odpovědnosti (vlastní zpracování)

Název činnosti	Pověřená osoba (odpovědnost)				
	Vedení	VVS	IT	Dodavatel	Lektor
Příprava projektu a schválení záměru	I	A, R			
Výběr dodavatele	I	A, R	C		
Vytvoření výukového videa	I	A, C	C	R	C
Seznámení vedoucích pracovníků s videem	R, A	I			
Připomínkování výukového videa	R	A	C	C	
Schválení výukového videa	A	R	I	I	
Školení lektorů na nový modul v LMS Moodle		A, C	R		R
Nastavení kurzu v LMS Moodle		C	R, A		
Testování a interní ověření		A, R	R		C
Pilotní spuštění a distribuce kurzu		A, C	R		I
Školení lektorů na praktickou část kurzu Návik KPR		A, R			R
Pilotní kurz Návik KPR – praktická část		A, R			R
Vyhodnocení, zpětná vazba	A	R			C

Projekt připraví vzdělávací a výcvikové středisko. Po konzultaci technických požadavků s IT oddělením proběhne výběrové řízení na externího dodavatele výukového videa. Produkci videa zajišťuje externí dodavatel, odbornou stránku garantuje vedoucí VVS. Návrh videa je po dokončení představen na poradě vedoucích pracovních a následně připomínkován. Po schválení finální verze videa následuje fáze přípravy e-learningového kurzu.

Lektoři určení k vedení prezenční části absolvují školení k novému modulu v systému Moodle. Paralelně s tím IT technik nastavuje kurz v e-learningovém prostředí, vkládá výukové video a v kooperaci s VVS připravuje doplňkové materiály. Po technickém zajištění kurzu následuje fáze testování a interního ověření na menším vzorku uživatelů. Po úspěšném ověření je kurz pilotně spuštěn a distribuován všem zdravotnickým pracovníkům.

Následně probíhá školení lektorů na prezenční praktickou část kurzu, během kterého si osvojí metodiku výuky a práci se simulačními modely. Na školení navazuje samotný pilotní kurz Nácvik KPR, který probíhá formou praktického nácviku. Celý projekt je zakončen vyhodnocením realizace a sběrem zpětné vazby od účastníků, lektorů i vedení. Výsledky budou sloužit k případné optimalizaci kurzu a rozhodnutí o jeho dalším využití v systému celoživotního vzdělávání.

6.4 Časová analýza

Pro zajištění plynulosti a návaznosti činností na sebe, je nutné vytvořit časový plán projektu. Časový plán projektu zavedení kurzu Nácvik KPR formou blended learningu je rozvržen do několika na sebe navazujících fází. Projekt je plánován na období čtyřech měsíců (leden–duben 2025) a zahrnuje jak přípravné, tak realizační a evaluační kroky.

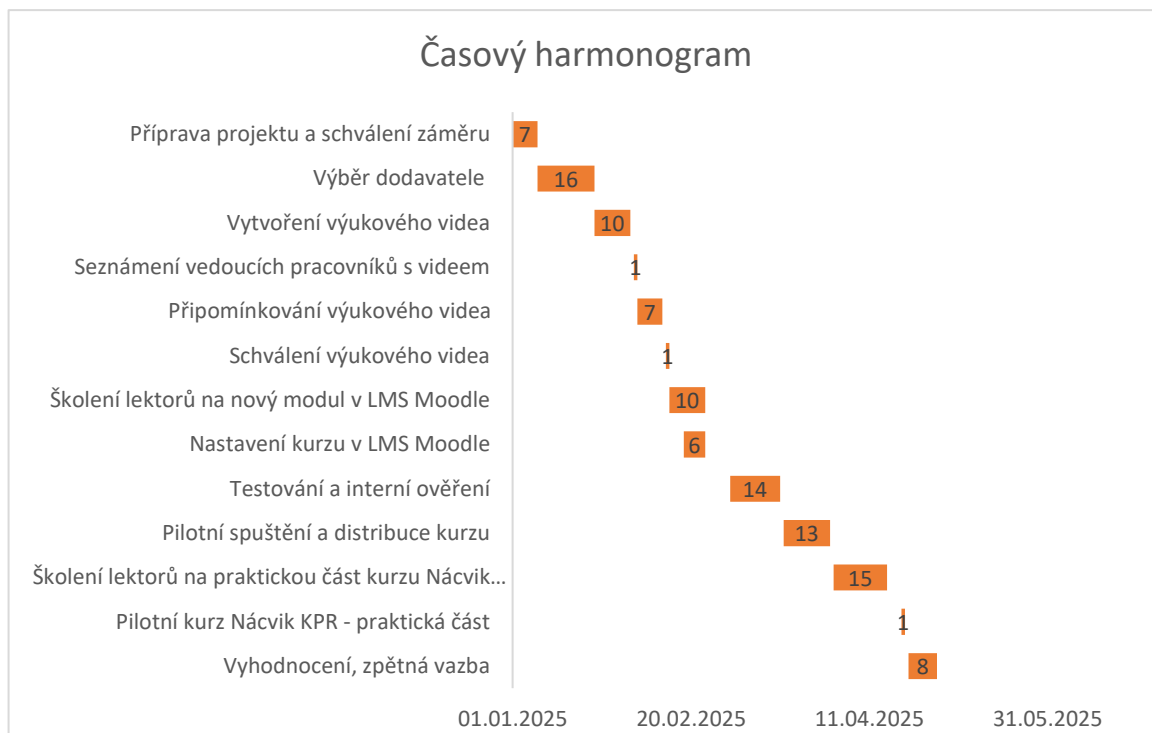
Projekt začíná přípravou a schválením záměru, na kterou navazuje výběr externího dodavatele pro produkci výukového videa. Po jeho vytvoření je materiál předložen vedoucím pracovníkům k připomínkování a následně schválen. Následuje školení lektorů na nový vzdělávací modul a technické nastavení kurzu v LMS Moodle.

V další fázi probíhá interní testování kurzu a jeho pilotní spuštění. V rámci prezenční části proběhne školení lektorů na praktický nácvik a následně realizace samotného pilotního kurzu s využitím simulační výuky. Závěr projektu je věnován vyhodnocení a sběru zpětné vazby, která poslouží k dalšímu rozvoji vzdělávacího systému ZZS ZK.

Jednotlivé činnosti a jejich posloupnost jsou znázorněny v tabulce (Tab. 8) a následně vyobrazeny pomocí Ganttova diagramu (obr. 22)

Tabulka 8 Časový plán projektu (vlastní zpracování)

Činnost	Popis činnosti	Doba trvání (dny)	Předchozí činnost
A	Příprava projektu a schválení záměru	7	-
B	Výběr dodavatele	16	A
C	Vytvoření výukového videa	10	B
D	Seznámení vedoucích pracovníků s videem	1	C
E	Připomínkování výukového videa	7	D
F	Schválení výukového videa	1	E
G	Školení lektorů na nový modul v LMS Moodle	10	F
H	Nastavení kurzu v LMS Moodle	6	G
I	Testování a interní ověření	14	H
J	Pilotní spuštění a distribuce kurzu	13	I
K	Školení lektorů na praktickou část kurzu Návik KPR	15	J
L	Pilotní kurz Návik KPR – praktická část	1	K
M	Vyhodnocení, zpětná vazba	8	L



Obrázek 22 Ganttův diagram (vlastní zpracování)

6.5 Nákladová analýza

Pro určení finanční náročnosti je nutné zpracovat nákladovou analýzu. Jedná se především o jednorázové náklady na zpracování a tvorbu výukového videa, práci IT technika, o náklady na proškolení lektorů na LMS Moodle, školení lektorů na praktickou část kurzu a materiál pro praktickou výuku.

6.5.1 Náklady na zpracování výukového videa

Na základě výběrového řízení, kterého se zúčastnilo 6 reklamních agentur, byl vybrán dodavatel XY. Ten dle zadání provede produkční, natáčecí a postprodukční práce na výukovém videu pro ZZS ZK. Délka videa je stanovena na 10-15 min. Veškerý natočený materiál bude majetkem ZZS ZK a ZZS ZK bude mít neomezená výlučná práva s tímto libovolně nakládat. Odbornou správnost bude kontrolovat lektor VVS, kterému bude taktéž náležet finanční odměna.

Cena za tvorbu výukového videa je dle smlouvy stanovena na Kč 57.000, -. Odměna pro lektora, který bude přítomen u natáčení a kontrolovat odbornou správnost, je stanovena

jednorázově ve výši Kč 5.000, -. Odměna v této výši byla stanovena na základě interní směrnice, která se zabývá odměňováním zaměstnanců.

Video bude představeno vrchním sestram a vedoucím řidičům na pravidelné poradě vedení, která se koná 1x za měsíc. Díky tomu nevzniknou žádné další dodatečné náklady.

Tabulka 9 Náklady na zhotovení výukového videa (vlastní zpracování)

Činnost	Náklady
Zhotovení výukového videa dle smlouvy	57 000,00 Kč
Jednorázová odměna – lektor VVS	5 000,00 Kč
Celkové náklady na zhotovení výukového videa	62 000,00 Kč

6.5.2 Náklady na proškolení lektorů

Dle projektu je dalším krokem potřebným k realizace projektu proškolení lektorů. Nejdříve proběhne proškolení na program LMS Moodle. Toto školení zabezpečí dodavatel systému LMS Moodle, společnost XY, která již dříve implementovala LMS Moodle v rámci intranetu. Ten je doposud nevyužíván. Cena je stanovena na Kč 8.000, -. Školení se bude účastnit 15 lektorů VVS a bude trvat 6 hodin. Lektoři jsou převážně zaměstnanci ZZS ZK, lektorskou činnost provádí na dohodu o provedení práce, kdy je jim stanovena odměna ve výši 400,- Kč/hod.

Další školení pro lektory je školení na praktickou část výuky. Toto školení je časově náročnější, bude se konat ve dvou celodenních blocích (16 hod). Školení se bude konat v prostorách VVS, budou použity vlastní výukové modely. Kurz povede vedoucí lékař a vedoucí VVS. Vedoucí lékař provádí lektorskou činnost na dohodu o provedení práce, smluvní odměnu má stanovenu na Kč 800,- hod. Vedoucí VVS provede zaškolení v rámci své pracovní doby. Na základě měsíční hrubé mzdy, jež je vydělena počtem odpracovaných hodin, je určena cena za hodinu práce. Dle platného platového tarifu pro zdravotníky je měsíční hrubá mzda 50 210,- Kč. K platu náleží také osobní ohodnocení, příplatky za vedení, za směnnost a za víkendové služby. Tyto informace nejsou veřejně k dispozici, budeme tedy

pracovat pouze s tímto oficiálním údajem. Hodinová sazba vedoucího VVS je stanovena na Kč 314,-.

Kurzu se bude opět účastnit 15 lektorů VVS, odměnění budou na základě dohody o provedení práce – Kč 400,- hod.

Tabulka 10 Náklady na proškolení lektorů (vlastní zpracování)

Činnost	Náklady
Školení na systém LMS Moodle - odměna dodavateli	8 000,00 Kč
15 lektorů, 6 hodin školení	$400,00 \times 6 \text{ hod} \times 15 = 36\,000,00 \text{ Kč}$
Školení na praktickou část výuky - 15 lektorů	$400,00 \times 16 \text{ hod} \times 15 = 96\,000,00 \text{ Kč}$
Odměna pro vedoucího lékaře	$800,00 \times 16 = 12\,800,00 \text{ Kč}$
Odměna pro vedoucího VVS	$314,00 \times 16 = 5\,024,00 \text{ Kč}$
Celkové náklady na proškolení lektorů	157 824,00 Kč

6.5.3 Pilotní kurz

Pilotního kurzu se budou účastnit lektori VVS, 8 v roli účastníků, 2 v roli lektorů. Doba trvání kurzu jsou 4 hodiny. Odměna dle dohody o provedení práce je Kč 400,-/hod.

Pro praktickou výuku budou využity stávající modely pro simulační medicínu. Jednorázový zdravotnický materiál bude využit z prošlého či poškozeného materiálu z ostrého provozu vozidel a posádek ZZS ZK. Pilotní kurz bude probíhat v prostorách VVS.

Tabulka 11 Náklady na pilotní kurz (vlastní zpracování)

Činnost	Náklady
10 lektorů, 4 hodiny	$400,00 \times 4 \times 10 = 16\,000,00$ Kč
Celkové náklady na pilotní praktickou část	16 000,00 Kč

6.5.4 Celkové náklady projektu

Odhad celkových nákladů činí Kč 235 824,- (tab. 9). Jedná se o součet všech dílčích částí projektu. Největší položkou jsou aktivity spojené s proškolením lektorů VVS, kteří se budou podílet na teoretické i praktické části výuky, další významnou položkou je zhotovení výukového videa.

Následují náklady související s organizací pilotního kurzu, kde bude ověřena funkčnost a nastavení celého vzdělávacího procesu. Díky využití stávajících prostor, techniky a vybavení organizace bylo možné výrazně snížit režijní výdaje.

Tabulka 12 Celkové náklady projektu (vlastní zpracování)

Činnost	Náklady
Celkové náklady na zhotovení výukového videa	62 000,00 Kč
Celkové náklady na proškolení lektorů	157 824,00 Kč
Celkové náklady na pilotní praktickou část	16 000,00 Kč
Celkové náklady projektu	235 824,00 Kč

6.6 Riziková analýza

Projekt je nutné zhodnotit i z pohledu rizikové analýzy. Je důležité analyzovat rizika, jež mohou ovlivnit nejen průběh, ale i celkový výsledek. Pro zhodnocení rizik byla použita matice rizik. Prvním krokem je identifikace rizik, které je potřeba posoudit podle jejich výskytu a podle pravděpodobnosti jejich vzniku.

Hlavní rizika projektu:

- R1: neschválení projektu vedením organizace
- R2: nedostatek finančních prostředků
- R3: zpoždění při výrobě videa
- R4: technické problémy se systémem Moodle
- R5: nízká úroveň digitální gramotnosti některých účastníků
- R6: nízká motivace zaměstnanců k účasti v e-learningu
- R7: špatně zvolený obsah kurzu

Ve druhém kroku se definuje stupnice hodnocení podle výskytu rizika a následujícího dopadu.

Pravděpodobnost výskytu (P):

- P1 velmi nízká míra rizika (velmi nepravděpodobné)
- P2 nízká míra rizika (minimální)
- P3 střední míra rizika (je možné)
- P4 vysoká míra rizika (pravděpodobné)
- P5 velmi vysoká míra rizika (téměř jisté)

Dopad na projekt (D):

- D1 zanedbatelný
- D2 nevýznamný

- D3 lehký
- D4 těžký
- D5 kritický

Ve třetím kroku jsou na základě součinu pravděpodobnosti výskytu a dopadu na projekt identifikovaná rizika ohodnocena (viz tabulka 10)

Tabulka 13 Ohodnocení rizik (vlastní zpracování)

Riziko		Pravděpodobnost výskytu (P)	Dopad na projekt (D)	Hodnota rizika
R1	neschválení projektu vedením organizace	3	5	15
R2	nedostatek finančních prostředků	2	4	8
R3	zpoždění při výrobě videa	3	3	9
R4	technické potíže v systému Moodle	3	4	12
R5	nízká úroveň digitální gramotnosti některých účastníků	3	2	6
R6	nízká motivace zaměstnanců k účasti v e-learningu	3	3	9
R7	špatně zvolený obsah kurzu	2	3	6

Výsledné riziko ohrožení projektu je hodnoceno:

Tabulka 14 Třídění rizik (vlastní zpracování)

Skóre	Riziko
1-3	nízké
4-6	střední
8-12	vysoké
15-25	extrémní

Tabulka 15 Matice rizik (vlastní zpracování)

Důsledek (D)	Pravděpodobnost (P)				
	P1	P2	P3	P4	P5
D1					
D2			R5		
D3		R6	R3, R6	R4	
D4		R2			
D5			R1		

Posledním krokem analýzy je navrhnout opatření, která povedou ke snížení rizika.

R1 (neschválení projektu vedením organizace)

- představuje zásadní riziko, protože bez podpory vedení nelze projekt vůbec zahájit. Pro minimalizaci rizika je důležité včasné zapojení vedení do plánování, srozumitelná prezentace přínosů a sladění s cíli organizace.

R2 (nedostatek finančních prostředků)

- je relevantní zejména v počáteční fázi projektu, kdy je nutné uhradit náklady na tvorbu videa. Riziko lze snížit zajištěním správnou nákladovou analýzou, a využitím interních kapacit tam, kde je to možné.

R3 (zpoždění při výrobě videa)

- vhodným opatřením je smluvní ukotvení termínů a průběžná komunikace s dodavatelem.

R4 (technické potíže v systému Moodle)

- riziku lze předejít důkladným testováním, zapojením IT podpory a vyškolením administrátorů.

R5 (nízká úroveň digitální gramotnosti některých účastníků)

- doporučuje se zajistit jednoduchý přístup, přehledné prostředí kurzu a v případě potřeby nabídnout technickou pomoc.

R6 (nízká motivace zaměstnanců k účasti v e-learningu)

- riziko lze snížit atraktivním zpracováním výukového obsahu, podporou ze strany vedoucích pracovníků a přímou vazbou kurzu na praxi.

R7 (špatně zvolený obsah kurzu)

- realizaci projektu bude zpracovávat VVS, které má na starosti vzdělávání. Ve spolupráci s vedoucími pracovníky bude sladěn obsah kurzu a jeho případná úprava. Je důležité zapojit do přípravy odborníky z praxe, pilotně ověřit strukturu kurzu a sbírat zpětnou vazbu.

Analýza ukazuje, že za nejzávažnější riziko lze považovat možnost neschválení projektu vedením, zatímco ostatní rizika lze efektivně eliminovat při dodržení navržených opatření.

6.7 Shrnutí projektu

Projekt byl navržen na základě výsledků analýzy stávajícího systému celoživotního vzdělávání zaměstnanců ZZS ZK. Analýza ukázala, že stávající systém je stabilní a funkční, avšak existuje prostor pro modernizaci a zvýšení efektivity zejména prostřednictvím zavedení flexibilnějších forem vzdělávání.

Projekt reaguje na zjištěné potřeby zaměstnanců, kteří preferují prakticky zaměřené vzdělávání s možností samostatné přípravy. Zavedení blended learningu umožní propojit výhody e-learningu (časová a místní flexibilita, možnost opakování) s nezastupitelnou rolí praktického nácviku resuscitačních dovedností pod vedením školených lektorů.

V rámci projektu byl navržen komplexní vzdělávací modul, který zahrnuje tvorbu odborného výukového videa dostupného v systému Moodle. Na ten navazuje prezenční praktický nácvik KPR se simulačními modely.

Přínosem projektu je zvýšení efektivity vzdělávacího procesu. Propojení e-learningové části s praktickým nácvikem znamená úsporu času věnovaného nejen vzdělávání, ale také účasti na delších prezenčních teoretických školeních. Video bude dostupné kdykoliv pro všechny zaměstnance ZZS ZK, každý si může teorii osvojit vlastním tempem. Prezenční část výuky umožní upevnit praktické dovednosti a týmovou spolupráci.

Byl zpracován časový plán realizace, matice odpovědnosti, nákladová a riziková analýza. Celkové náklady projektu byly vyčísleny na 235 824 Kč, přičemž většina nákladů má jednorázový charakter a vytvořené výukové materiály budou dlouhodobě využitelné. Riziková analýza identifikovala rizika, které by mohly zapříčinit neúspěch projektu. Za nejzávažnější riziko lze považovat možnost neschválení projektu vedením, zatímco ostatní rizika lze efektivně eliminovat při dodržení navržených opatření.

Projekt přináší organizaci moderní a efektivní způsob vzdělávání, který odpovídá současným trendům v oblasti profesního rozvoje zdravotnických pracovníků a přispívá ke zvýšení kvality poskytované přednemocniční neodkladné péče.

ZÁVĚR

Hlavním cílem této diplomové práce bylo analyzovat a zhodnotit současný systém celoživotního vzdělávání zdravotnických pracovníků ZZS ZK, identifikovat jeho silné a slabé stránky, zjistit preference zaměstnanců v oblasti forem vzdělávání a navrhnout opatření vedoucí k optimalizaci vzdělávacího procesu. Důraz byl kladen zejména na posouzení potenciálu inovativních forem vzdělávání, jako jsou e-learning, blended learning a simulační výuka.

Teoretická část práce byla věnována řízení lidských zdrojů ve zdravotnictví, vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, formám a metodám vzdělávání. Byly zde definovány klíčové pojmy a koncepty, vysvětleny specifika vzdělávání dospělých a popsány moderní trendy v oblasti profesního vzdělávání, které jsou relevantní pro zdravotnické organizace.

Analytická část zahrnovala studium interních dokumentů, dotazníkové šetření mezi zaměstnanci a SWOT analýzu. Výsledky ukázaly, že zaměstnanci ZZS ZK jsou se současným systémem vzdělávání převážně spokojeni, oceňují především kvalitu interních vzdělávacích aktivit, avšak identifikovali některé slabiny, například časovou náročnost školení, nedostatek praktického nácviku a určité nedostatky v organizaci školení. Mezi preferované formy vzdělávání patří simulační tréninky a workshopy, zatímco e-learning je vnímán spíše jako vhodný doplněk než hlavní forma vzdělávání.

Na základě získaných poznatků byl vytvořen projekt implementace blended learningu, který kombinuje teoretickou přípravu pomocí e-learningového modulu v systému Moodle s praktickým nácvikem kardiopulmonální resuscitace (KPR) za využití simulačních metod. Návrh projektu obsahoval detailní plán, časovou, nákladovou a rizikovou analýzu, včetně matice odpovědnosti. Projekt je realistický, proveditelný a přináší organizaci významné výhody ve formě časové flexibility, úspory nákladů a vyšší kvality poskytovaného vzdělávání.

Celkově lze konstatovat, že cíle diplomové práce byly naplněny. Navržený projekt má potenciál významně optimalizovat vzdělávací proces v ZZS ZK a přispět k dlouhodobému zlepšení profesních kompetencí zdravotnických pracovníků, což pozitivně ovlivní kvalitu poskytované přednemocniční neodkladné péče.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024752587

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 15th edition. London, United Kingdom: KoganPage, 2020. ISBN 978-0-7494-9827-6.

ASOCIACE ZDRAVOTNICKÝCH ZÁCHRANNÝCH SLUŽEB ČR. *Vybrané ukazatele ZZS ČR* [online]. Dostupné z: <https://www.azzs.cz/dokumenty/zdravotnickezachranne-sluzby-v-cr-v-cislech/statistika-vyjezdove-cinnosti-zzs-cr> [cit. 2025-19-04]. <https://www.azzs.cz/data/web/dokumenty/Vybran%C3%A9%20ukazatele%20ZZS/Vybran-ukazatele-ZZS-R-za-rok-2024.pdf>

BANFIELD, Paul; KAY Rebeca a ROYLES Dean. *Introduction to human resource management*. Third edition. Oxford: Oxford University Press, 448 s. 2018. ISBN 978-0-19-870282-5.

BARTÁK, Jan, 2007. *Personální management v procesu změn*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. ISBN 9788086723280

BARTÁK, Jan, 2011. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-7452-020-4.

BARTÁK, Jan, 2008. *Od znalostí k inovacím*. Management studium. Praha: Alfa Nakladatelství. ISBN 9788087197035.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Vedení lidí v praxi. Praha: Grada, 2010. ISBN 9788024729145.

BEARDWELL, Julie a THOMPSON, Amanda (ed.). *Human resource management: a contemporary approach*. Eighth edition. Harlow: Pearson, 2017. ISBN 9781292119564.

BULLOCK, I., M. DAVIS, A. LOCKEY, K. MACKWAY-JONES, 2016. *Pocket Guide to Teaching for Clinical Instructors*, Third Edition, West Sussex: © by John Wiley & Sons, Ltd. ISBN 978-1-118-86007-6.

CMOREJ P. CH., M. KUBÁT, M. REPKO, R. SCHRÖDER, J. TRPIŠOVSKÝ, M. WAGNER, 2020. *Analýza systému zdravotnické záchranné služby v České republice (Ústecký kraj) a v Německu (Sasku)*. © Text & Dialog 2020, Made in Germany. ISBN- 978-943897-53-1.

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

Česko. (2011). Zákon č. 374/2011 Sb., o zdravotnické záchranné službě. Sbírka zákonů ČR.

ČESKO, 2011. Vyhláška č. 55/2011c Sb., o činnostech zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků [online]. *Sbírka zákonů České republiky, 2011*, částka 20. ISSN 1211- 1244. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-55> [cit. 2025-04-19].

ČESKO, 2012. Vyhláška č. 240/2012 Sb., o podrobnostech výkonu činnosti zdravotnické záchranné služby [online]. *Sbírka zákonů České republiky*, částka 89. ISSN 1211-1244. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-240> [cit. 2025-04-19].

ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Vysoká škola Báňská – Technická univerzita Ostrava. ISBN 978-80-248-3829-8.

DVOŘÁKOVÁ, M. *Evaluce ve vzdělávání dospělých* (Rigorózní práce). Olomouc: Filozofická fakulta, 2007. ISBN neuvedeno.

DVOŘÁKOVÁ, K. *Simulační medicína je nový obor, který má budoucnost*. [online]. [cit. 2025-4-19]. Dostupné: <https://www.braunoviny.cz/simulacni-medicina-je-novy-obor-ktery-ma-budoucnost>

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.

GAVIN D. PERKINS et al., *European Resuscitation council Guidelines 2021: Executive summary*, Resuscitation (2021), [pdf]. [2025-4-19]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.resuscitation.2021.02.003>

GLADKIJ, Ivan, 2003. *Management ve zdravotnictví*. Brno: Computer Press, xii, 380 s. Praxe manažera. ISBN 8072269968.

HELÍSKOVÁ, Miroslava. *Analýza financování Zdravotnické záchranné služby Zlínského kraje, p.o.* 2011. Bakalářská práce. Evropský polytechnický institut s.r.o. v Kunovicích. Vedoucí práce Ing. Přemek Kubala

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-726-1430-1.

HOSPODKOVÁ, Petra. *Řízení lidských zdrojů ve zdravotnictví*. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 2024. ISBN 978-80-01-07324-7.

HRONÍK, František, 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, ISBN 9788024714578.

CHARVÁT, J., 2006. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 8024713896.

CHMIELOVÁ DALAJKOVÁ, Iveta, 2022. *Řízení lidských zdrojů ve veřejném sektoru*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7676-393-7.

ČESKO. Zákon ze dne 6. listopadu 2011 o zdravotnické záchranné službě, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů č. 374/2011*. 2011, částka 131, s. 4839-4848.

KALNÁ, S., J. BLAŽKOVÁ, V. SVOBODOVÁ, 2015. *Simulační centrum u sv. Anny v Brně*. Brno: © Fakultní nemocnice u sv. Anny v Brně.

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOHN, L. T., CORRIGAN, J. M. a DONALDSON, M. S., 2000. *To Err is Human: Building a Safer Health System*. Washington, D.C.: National Academies Press.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené a doplňkové vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

KULHAVÝ, Viktor a Jakub PROCHÁZKA, 2015. *Cvičebnice pro předmět Řízení lidských zdrojů*. Masarykova univerzita – Ekonomicko-správní fakulta [online]. [cit. 2025-04-19]. Dostupné z: https://is.muni.cz/repo/1401771/Cvicebnice_RLZ_ePDF.pdf

Legislativa o ZZS. *ZACHRANNASLUZBA.CZ*. Online. Praha, 2024. Dostupné z: <https://zachrannasluzba.cz/legislativa-o-zzs/>. [cit. 2025-04-19].

MACEJKOVÁ, B., 2016. *Neodkladná resuscitace a urgentní stavy*. Publikace pro účastníky vzdělávání v neodkladné resuscitaci. První vydání. Trenčín: RZP Trenčín. ISBN 978-80-971023-9-5.

MADAROVÁ, K., 2018. *Studijní opora: Řízení kvality ve zdravotnictví*. Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem, Fakulta zdravotnických studií.

MADEROVÁ VOLTNEROVÁ, Karla, 2009. *Vztahy mezi zřizovatelem a příspěvkovou organizací územního samosprávného celku ...: komentář zákona č. 250/2000 Sb. včetně účetních souvztažností, majetek svěřený a vlastní, přijímání darů, porušení rozpočtové kázně, fondy*. Olomouc: ANAG. Účetnictví (ANAG). ISBN 978-80-7263-664-8

MARKOVÁ, Helena, 2014. *Reprodukce lidského kapitálu - vzájemné vazby a souvislosti: Možnosti využití flexibilních forem práce ve zdravotnictví*, str. 314-324. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze. ISBN 978-80-87990-03-2.

MARSZALKOVÁ, L., 2018. *Analýza systému vzdělávání a návrh jeho optimalizace ve společnosti XY*. Diplomová práce. Brno: Masarykova univerzita. Vedoucí práce Mgr. Josef Horňáček, PhD.

MAŇÁK, Josef a ŠVEC, Vlastimil. *Výukové metody*. Brno: Paido, 2003. ISBN 8073150395.

MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ ČESKÉ REPUBLIKY, 2023. Zdravotnický záchranář – Urgentní medicína (Věstník MZ č. 17/2023) [online PDF]. Věstník Ministerstva zdravotnictví ČR. ISSN 1211-8467 Dostupné z: https://mzd.gov.cz/wpcontent/uploads/2016/01/Zdravotnický-zachranar-%e2%80%93-Urgentni-medicinavestnik-MZ-c.17_2023.pdf [cit. 2025-04-19].

MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ ČESKÉ REPUBLIKY, 2023. *Financování poskytovatelů ZZS* [online]. Dostupné z: <https://mzd.gov.cz/financovani-poskytovatelu-zzs-2> [cit. 2025-04-19].

MUŽÍK, Jaroslav. *Řízení vzdělávacího procesu: andragogická didaktika*. Vzdělávání dospělých. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 9788073575816.

MUŽÍK, Jaroslav a KRPÁLEK, Pavel, 2017. *Lidské zdroje a personální management. Vydání I*. Společnost. Praha: Academia. ISBN 978-80-200-2773-3.

NICA, Elvira, 2013. *The Importance Of Human Resources Management To The Health Care System. Economics, Management, and Financial Markets*. ISSN 1842-13.

NOE, Raymond A., 2021. *Employee Training and Development*. 9th ed. New York: McGraw-Hill Education, ISBN 978-1-260-56942-3

PALS, 2018. *Pediatric advanced life support, study guide*. Burlington: © by Jones & Bartlett Learning, LLC, an Ascend Learning Company. ISBN 978-443-5000.

PRUSÁKOVÁ, Viera, 2000. *Systémový prístup k ďalšiemu vzdelávaniu*. Bratislava: Inštitút pre verejnú správu Bratislava. ISBN 8096830821.

SKALKOVÁ, Jarmila, 2007. *Obecná didaktika: 2., rozšířené a aktualizované vydání*. Grada. ISBN 978-80-247-1821-7.

ŠATEROVÁ, P., 2015. *Analýza vzdělávacích potřeb zaměstnanců zdravotnické záchranné služby*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, Fakulta zdravotnických věd.

ŠIMONOVÁ, I., KLEMENT, M., 2017. *Teorie, styly a strategie učení(se) v e-learningu*. Journal of Technology and Information Education, 9(1), 30–31. ISSN 1803-537X

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠÍMA, Oldřich, 2024. *Projekt zefektivnění adaptačního procesu nových pracovníků ve vybrané organizaci*. Diplomová práce. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky.

PLAZA M., NAZ K. and SANGRA A., 2012. *SHOULD A COMPANY INVEST IN TRAINING – Costs/Benefits of PMP Certification on a Construction Project*. DOI: 10.5220/0003718803710379

RABUŠICOVÁ, M., L. RABUŠIC, 2008. *Učíme se po celý život? O vzdělávání dospělých v České republice*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-4779-2.

SKALKOVÁ, Jarmila, 2007. *Obecná didaktika: 2., rozšířené a aktualizované vydání*. Grada. ISBN 978-80-247-1821-7.

SPOLEČNOST URGENTNÍ MEDICÍNY A MEDICÍNA KATASTROF, 2020. *Doporučený postup – Indikátory kvality činnosti zdravotnické záchranné služby*. [online]. [cit. 2025-4-19]. Dostupné: https://urgmed.cz/wp-content/uploads/2020/12/2020_indika%C4%81tory-kvality-ZZS_FINAL.pdf.

SOUČEK, Zdeněk a BURIAN, Jan, 2006. *Strategické řízení zdravotnických zařízení*. Praha: Professional Publishing. ISBN 8086946185.

UHÝRKOVÁ, Radana, 2013. *Adaptační proces zdravotnických záchranářů*. Diplomová práce. Olomouc: UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI.

VODÁK, J. – KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada. 2011. ISBN 9788024736518.

VLK, J., ŠROTÍŘOVÁ, T., 2018. *Legislativní brožura pro NLZP ZZS*. Praha: ZZS HMP.

ZÁCHRANNÁSLUŽBA, 2021. *Systém zdravotnické záchranné služby v ČR*. [online]. [cit. 2025-4-19]. Dostupné: <https://zachrannaslužba.cz/system-zzs-v-cr/>

ZDRAVOTNICKÁ ZÁCHRANNÁ SLUŽBA ZLÍNSKÉHO KRAJE, P. O., 2024, *Zdravotnická záchranná služba Zlínského kraje, základní informace*. Online. Zlín: ZZS ZK, 2024. Dostupné z: <http://www.zzszyk.cz/>. [cit. 2025-04-19].

ZLÍNSKÝ KRAJ. *Závěrečný účet Zlínského kraje*. Online. Zlínský kraj. 2024. Dostupné z: <https://zlinskykraj.cz/zaveryecny-ucet-zlinskeho-kraje>. [cit. 2025-04-19].

ZORMANOVÁ, Lucie, 2017. *Didaktika dospělých*. Praha: Grada. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-271-0051-4

ZOUNEK, Jiří; JUHAŇÁK, Libor; STAUDKOVÁ, Hana a POLÁČEK, Jiří, 2021. *E-learning: učení (se) s digitálními technologiemi : kniha s online podporou*. 2., aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7676-175-9.

<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/25077248/>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Firemní strategie a její vliv na proces vzdělávání (Tureckiová, 2004, s. 90, upraveno)	24
Obrázek 2 Systém formování pracovních schopností člověka (Koubek, 2007, s. 255)	26
Obrázek 3 Cyklus systému vzdělávání (vlastní zpracování)	27
Obrázek 4 Design v cyklu vzdělávání (Hroník, 2007, s. 143).....	30
Obrázek 5 Nelékařská zdravotnická povolání dle zákona č. 96/2004 Sb. o nelékařských zdravotnických povolání.....	36
Obrázek 6 Lékařská zdravotnická povolání.....	37
Obrázek 7 Obecná struktura řízení ZZS v ČR (vlastní zpracování)	48
Obrázek 8 Organizační struktura ZZS ZK (Šíma, 2024, s. 45)	54
Obrázek 9 Interní školení pro zaměstnance (ZZS ZK, 2024).....	57
Obrázek 10 Externí školení pro složky IZS (ZZS Z, 2024).....	58
Obrázek 11 Ostatní školení (ZZS ZK, 2024).....	59
Obrázek 12 Členění respondentů dle pohlaví (vlastní zpracování)	61
Obrázek 13 Členění respondentů dle profese (vlastní zpracování)	62
Obrázek 14 Věková struktura respondentů (vlastní zpracování).....	62
Obrázek 15 Úroveň vzdělání respondentů (vlastní zpracování).....	63
Obrázek 16 Členění dle délky pracovního poměru (vlastní zpracování).....	63
Obrázek 17 Spokojenost se systémem celoživotního vzdělávání (vlastní zpracování).....	64
Obrázek 18 Nejčastěji vnímané problémy vzdělávání (vlastní zpracování).....	65
Obrázek 19 Preferované formy vzdělávání (vlastní zpracování).....	66
Obrázek 20 Výhody a nevýhody e-learningu (vlastní zpracování)	67
Obrázek 21 Ochota nahradit část prezenčních kurzů online vzděláváním (vlastní zpracování)	68
Obrázek 22 Ganttův diagram (vlastní zpracování)	81

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Přístupy k evaluaci vzdělávání dle Dvořákové (vlastní zpracování)	33
Tabulka 2 Počty pracovních úvazků k 31. 12. 2024 (interní materiály ZZS ZK)	51
Tabulka 3 Výsledek hospodaření za období 2020 – 2023	53
Tabulka 4 Hypotéza H 1 (vlastní zpracování)	69
Tabulka 5 Hypotéza H2 (vlastní zpracování)	70
Tabulka 6 SWOT analýza (vlastní zpracování)	72
Tabulka 7 Matice odpovědnosti (vlastní zpracování)	78
Tabulka 8 Časový plán projektu (vlastní zpracování)	80
Tabulka 9 Náklady na zhotovení výukového videa (vlastní zpracování)	82
Tabulka 10 Náklady na proškolení lektorů (vlastní zpracování)	83
Tabulka 11 Náklady na pilotní kurz (vlastní zpracování)	84
Tabulka 12 Celkové náklady projektu (vlastní zpracování)	84
Tabulka 13 Ohodnocení rizik (vlastní zpracování)	86
Tabulka 14 Třídění rizik (vlastní zpracování)	87
Tabulka 15 Matice rizik (vlastní zpracování)	87

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ALS	Advanced Life Support (odborné školení)
atd.	a tak dále
apod.	a podobně
BLS	Basic Life Support (odborné školení)
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
HDP	hrubý domácí produkt
HRM	Human Resource Management
HZS	hasičský záchranný sbor
IZS	integrovaný záchranný systém
Kč.	korun českých
KPR	kardiopulmonální resuscitace
LMS	Learning Management System
NLZP	nelékařský zdravotnický pracovník
OOPP	osobní ochranné pracovní prostředky
PNP	přednemocniční neodkladná péče
p. o.	příspěvková organizace
resp.	respektive
RLP	rychlá lékařská pomoc
RV	rendez-vous
RZP	rychlá zdravotnická pomoc
Sb.	sbírky
SDH	sbor dobrovolných hasičů
VVS	vzdělávací a výcvikové středisko
ZZS ZK	Zdravotnická záchranná služba Zlínského kraje, p. o.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Žádost o provedení průzkumu/šetření

Příloha P II: Dotazník Survio

PŘÍLOHA P I: ŽÁDOST O PROVEDENÍ PRŮZKUMU/ŠETŘENÍ

ŽÁDOST O PROVEDENÍ PRŮZKUMU/ŠETŘENÍ

Žadatel:
Příjmení a jméno: SYSLOVÁ DANA
Adresa trvalého bydliště: SVAT. OECMA 420, ZLÍN
Telefon: 602 888 007 email: DANA-SYSLOVA@GMAIL.COM

Název školy: UNIVERZITA TONÁŠE BATTI VE ZLÍNĚ
Adresa: Váh - T. G. MASARYKA 5555, ZLÍN
Název absolventské práce: VÁŘENÍ NA ZLEPŠENÍ A OPTIMALIZACI PROCESU
VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI
Vedoucí práce: ING. MARTINA SASINKOVÁ, Ph.D. Kontakt: SASINKOVA@UTB.CZ

Žádám tímto Zdravotnickou záchrannou službu Zlínského kraje, příspěvkovou organizaci o možnost provedení průzkumu/šetření za účelem:

ZPRACOVÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Tímto čestně prohlašuji, že získané informace budou využity pouze k výše uvedenému účelu, zachovám mlčenlivost vůči třetím osobám a mým jednáním nedojde k porušení zákona č. 110/2019 Sb., o zpracování osobních údajů, ve znění pozdějších předpisů.
Po ukončení studia se žadatel zavazuje, že na požádání poskytne jeden výtisk své práce VVS ZZS ZK, která jej bude používat ke studijním účelům.

V ZLÍNĚ dne 11.5.2025

Sysl
podpis žadatele

Schvaluji
Neschvaluji (důvod):

Ve Zlíně, dne 31.3.2025

Zdravotnická záchranná služba
Zlínského kraje, p.o.
Peroutkova nábřeží 104
780 01 Zlín
Fíšer Jaroslav
razítko, podpis

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK SURVIO



Návrh na zlepšení a optimalizaci procesu vzdělávání zaměstnanců v organizaci

Úvodní text dotazníku

Vážené kolegyně a kolegové,

jmenuji se Dana Syslová a působím ve Vzdělávacím a výcvikovém středisku Zdravotnické záchranné služby Zlínského kraje, p. o. (dále jen ZZS ZK). Tento dotazník je součástí mé diplomové práce na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně.

Cílem výzkumu je analyzovat současný systém vzdělávání zaměstnanců ZZS ZK, identifikovat preferované metody a formy vzdělávání a navrhnout opatření pro optimalizaci vzdělávacího procesu.

Dotazník je zcela anonymní a veškeré získané údaje budou využity výhradně pro účely zpracování diplomové práce. Obsahuje 20 převážně uzavřených otázek, přičemž jeho vyplnění Vám zabere přibližně 10 minut.

Velmi si vážím Vašeho času a ochoty podílet se na tomto výzkumu.
Předem děkuji za Vaši spolupráci.

Spustit dotazník

Enter ↵



Návrh na zlepšení a optimalizaci procesu vzdělávání zaměstnanců v organizaci

+

1

Pohlaví*

☐ Muž

☐ Žena

+

2

Věk*

☐ do 25 let

☐ 26-35 let

☐ 36-45 let

☐ 46-55 let

☐ nad 55 let

+

3

Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?*

Vyberte jednu odpověď

☐ Středoškolské s maturitou

☐ Vyšší odborné

☐ Vysokoškolské bakalářské

☐ Vysokoškolské magisterské nebo vyšší



4

Přeskoky otázek



Jaká je vaše pracovní pozice?*

Pokud pracujete na pozici záchranář i řidič-záchranář, uveďte prosím obě možnosti.

- ☐ Lékař
- ☐ Zdravotnický záchranář
- ☐ Řidič-záchranář
- ☐ Jiná (prosím uveďte)



5

Jak dlouho pracujete u zdravotnické záchranné služby?*

Vyberte jednu odpověď

- ☐ méně než 1 rok
- ☐ 1-3 roky
- ☐ 3-10 let
- ☐ více než 10 let



6

Jak jste celkově spokojen/a se systémem vzdělávání v rámci celoživotního vzdělávání na ZZS ZK?*



7

Jak jste celkově spokojen/a s kvalitou interního vzdělávání v rámci ZZS ZK?*



8

Vnímáte v současném systému vzdělávání na ZZS ZK nějaký problém či nedostatky? *

Vyberte jednu odpověď

☐ ano

☐ ne



9

Co vnímáte jako největší problém současného vzdělávání? *

Vyberte jednu nebo více odpovědí

☐ časová náročnost

☐ nedostatek praktických cvičení

☐ neaktuálnost nebo nevyhovující obsah kurzů

☐ organizace školení

☐ Jiná (prosím uveďte)



10

Jaké formy vzdělávání preferujete? *

Vyberte jednu nebo více odpovědí

☐ Prezenční školení a kurzy

☐ Online webináře

☐ E-learning (samostudium)

☐ Simulační tréninky a workshopy

☐ Jiná (prosím uveďte)



11

Jak často byste se chtěli vzdělávat? *

Vyberte jednu nebo více odpovědí

☐ 1x měsíčně

☐ 1x čtvrtletně

☐ 1x půlročně

☐ ročně

☐ vůbec



12

Jaké typy vzdělávání považujete za nejpřínostnější? *

Vyberte jednu nebo více odpovědí

☐ Teoretické přednášky

☐ Praktické nácviky

☐ Simulace reálných situací

☐ Studijní materiály ke studiu

☐ Skupinové diskuse a sdílení zkušeností

☐ Jiná (prosím uveďte)



13

Máte zkušenosti s e-learningovým vzděláváním? *

Vyberte jednu odpověď

☐ ano

☐ ne

14

Ocenili byste možnost e-learningového vzdělávání na ZZS ZK? *

Vyberte jednu odpověď

- ☐ ano
- ☐ ne
- ☐ je mi to jedno



15

Jaké výhody e-learningu vnímáte? *

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- ☐ Možnost vzdělávat se kdykoliv a kdekoliv
- ☐ Časová úspora (méně cestování)
- ☐ Možnost individuálního tempa učení
- ☐ Možnost opakovaného přehrání výkladu
- ☐ Nižší finanční náročnost
- ☐ Nevnímám žádné výhody



16

Jaké nevýhody e-learningu vnímáte? *

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- ☐ Chybějící praktická část
- ☐ Nedostatek interakce s lektory
- ☐ Problémy s motivací k samostudiu
- ☐ Technické potíže
- ☐ Má pouze výhody

17

Kolik času obvykle strávíte cestováním na prezenční školení? (cesta tam i zpět) *

☐ méně než 30 minut

☐ 30 minut až 1 hodina

☐ 1 - 2 hodiny

☐ více než 2 hodiny



18

Pokud byste mohli nahradit část prezenčních kurzů online vzděláváním, využili byste tuto možnost? *



19

Jaké kurzy jste již v rámci výuky na ZZS ZK absolvovali? *

Vyberte jednu nebo více odpovědí

☐ Resuscitace a akutní stavy (ALS/BLS)

☐ Dítě v urgentní medicíně

☐ Trauma v urgentní medicíně

☐ Mimořádné události

☐ Nácvik KPR

☐ Adaptační proces

☐ Jízda na trenažeru pro řidiče-záchranáře

☐ Polygon

☐ Jiná (prosím uveďte)