

OBSAH

ZOZNAM AUTOROV	10
ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK A ZNAČIEK	15
PREDHOVOR	17
1 ÚVOD DO ZDRAVOTNÍCKEHO MANAŽMENTU	19
1.1 Manažment	19
1.2 Manažér	20
1.2.1 Funkcie a roly manažéra	21
1.2.2 Osobnosť manažéra	23
1.3 Zdravotnícky manažment	24
Literatúra	25
2 ZÁKLADNÉ KONCEPTY ZDRAVOTNÍCKYCH SYSTÉMOV A REFORIEM	27
2.1 Základné modely	27
2.1.1 Liberálny model	27
2.1.2 Bismarckov model	28
2.1.3 Semaškov model	29
2.1.4 Beveridgeov model	29
2.2 Spôsoby financovania	30
2.2.1 Rozpočtovanie	30
2.2.2 Výkonové financovanie	30
Literatúra	31
3 ZDRAVOTNÍCKE REFORMY V SR	33
3.1 Začiatky organizovaného zdravotníctva a reformy do roku 1990	33
3.2 Zdravotnícke reformy od roku 1990	34
Literatúra	41
4 MANAŽMENT ZMENY A TRANSFORMAČNÉ VEDENIE	42
4.1 Obsah zmien	42
4.2 Sily spôsobujúce zmeny	43
4.3 Rezistencia ku zmenám	44
4.4 Odstraňovanie odporu	45
4.5 Manažment zmien	45
4.5.1 Analýza stavu	46
4.5.2 Definovanie intervencií	47
4.5.3 Rozpoznanie zúčastnených strán	47
4.5.4 Psychologický kontrakt	48
4.5.5 Časovanie	48
4.5.6 Kontrola a vyhodnotenie	48
4.6 Transformačné vedenie	48
Literatúra	49
5 POLITICKÉ A EKONOMICKÉ DIMENZIE ZDRAVOTNÍCTVA	51
5.1 Politické dimenzie – zdravotná politika	53
5.1.1 Zdravotné potreby	53
5.1.1.1 Demografická situácia	53
5.1.1.2 Zdravotný stav obyvateľov	54

5.1.2	Zdravotná politika WHO	56
5.1.3	Zdravotná politika SR	56
5.2	Ekonomické dimenzie zdravotníctva	57
	Literatúra	59
6	RIADENIE ZDRAVOTNÍCKYCH SYSTÉMOV	60
6.1	Financovanie zdravotníctva	61
6.1.1	Zdroje financovania zdravotníctva	61
6.1.1.1	Verejné zdroje	61
6.1.1.2	Súkromné zdroje	62
6.1.1.3	Viaczdrojové financovanie zdravotníckych služieb	63
6.1.2	Spôsoby financovania poskytovateľov zdravotnej starostlivosti	64
6.1.2.1	Spôsoby financovania ambulantnej zdravotnej starostlivosti	64
6.1.2.2	Spôsoby financovania ústavnej starostlivosti	65
6.1.3	Financovanie zdravotníctva SR	65
6.1.3.1	Právna úprava financovania zdravotníctva v SR	66
6.1.3.2	Zdroje financovania zdravotníctva v SR	67
6.1.3.3	Spôsoby úhrady poskytovateľom zdravotnej starostlivosti v SR	68
6.2	Riadenie a dozor nad zdravotnou starostlivosťou v SR	68
6.2.1	Úlohy štátnej správy v oblasti riadenia a dozoru nad zdravotnou starostlivosťou	69
6.2.2	Úlohy ďalších organizácií v oblasti riadenia a dozoru nad zdravotnou starostlivosťou	70
6.2.3	Úrad pre dohľad nad zdravotnou starostlivosťou	70
6.3	Poskytovanie zdravotnej starostlivosti v SR	71
6.3.1	Formy poskytovania zdravotnej starostlivosti	71
6.3.2	Zdravotnícke zariadenia	73
6.3.3	Verejná minimálna sieť	75
	Literatúra	75
7	MANAŽMENT KVALITY V ZDRAVOTNÍCTVE	77
7.1	Definície kvality zdravotnej starostlivosti	77
7.1.1	Hodnotenie kvality zdravotnej starostlivosti	77
7.1.2	Manažment kvality v zdravotníctve	80
7.1.2.1	Procesné riadenie	81
7.1.3	Prístupy a nástroje k zlepšovaniu kvality zdravotnej starostlivosti	82
7.1.4	Modely manažmentu kvality v zdravotníctve	83
7.1.4.1	ISO normy radu 9000	83
7.1.4.2	Model výnimčnosti EFQM	85
7.1.4.3	Akreditačné systémy pre zdravotnícke zariadenia	86
7.1.4.4	Integrované modely manažmentu kvality	87
7.1.5	Manažment kvality v zdravotníctve na Slovensku	88
	Literatúra	90
8	ETICKÉ OTÁZKY V RIADENÍ ZDRAVOTNÍCTVA	92
8.1	Etické princípy v riadení zdravotníctva	94
8.2	Pozitívny leadership	95
	Literatúra	96
9	PRÁVNE PREDPISY VZŤAHUJÚCE SA NA OBLASŤ RIADENIA V POSKYTOVANÍ ZDRAVOTNEJ STAROSTLIVOSTI A PRÁVNA ZODPOVEDNOSŤ V ZDRAVOTNÍCTVE	98
9.1	Pramene zdravotníckeho práva	98
9.1.1	Základné pojmy a aplikačné pravidlá	98
9.1.2	Stručný prehľad základných právnych predpisov	99
9.1.3	Zdroje právnych informácií	101

9.2	Právna úprava poskytovania zdravotnej starostlivosti	102
9.2.1	Zdravotná starostlivosť a súvisiace služby – legislatívne vymedzenie	102
9.2.2	Správne poskytnutá zdravotná starostlivosť a postup lege artis	104
9.2.3	Informačná povinnosť voči pacientovi (poučenie) a získanie súhlasu	105
9.2.4	Základné oprávnenia a povinnosti pacientov	106
9.2.5	Dohoda o poskytovaní zdravotnej starostlivosti	108
9.2.6	Žiadosť o nápravu	108
9.3	Zdravotná dokumentácia	109
9.4	Zdravotnícki pracovníci	111
9.4.1	Zdravotnícke povolanie a licencie	111
9.4.2	Spôsobilosť na výkon zdravotníckeho povolania	112
9.4.3	Ďalšie vzdelávanie zdravotníckych pracovníkov	114
9.4.4	Odborný zástupca zdravotníckeho zariadenia	115
9.4.5	Etický kódex zdravotníckeho pracovníka	115
9.4.6	Povinnosti zdravotníckeho pracovníka a poskytovateľa	116
9.5	Právna zodpovednosť v zdravotníctve	116
	Literatúra	118
10	CEZHRANIČNÁ ZDRAVOTNÁ STAROSTLIVOSŤ V SR	119
10.1	Možnosti lekára na liečbu nášho poistenca v krajinách EÚ	119
10.2	Povinnosti lekára pri poskytovaní zdravotnej starostlivosti na území SR poistencovi iného členského štátu podľa nariadení EÚ	120
10.3	Cezhraničná zdravotná starostlivosť poskytnutá poistencovi v inom členskom štáte EÚ podľa smernice	122
10.4	Povinnosti lekára pri poskytovaní cezhraničnej zdravotnej starostlivosti na území SR poistencovi iného členského štátu	123
10.5	Konanie o predchádzajúcom súhlase	124
10.6	Povinnosti lekárnika podľa zákona o liekoch a zdravotníckych pomôckach	125
	Literatúra	125
11	ZDRAVOTNÉ POISTENIE V SR	127
11.1	Príjmy verejného zdravotného poistenia	128
11.1.1	Preddavky na poistné na verejné zdravotné poistenie	128
11.1.2	Poistné platené štátom	128
11.1.3	Celkové zdroje financovania zdravotníctva	129
11.2	Ročné zúčtovanie poistného	130
11.3	Prerozdeľovanie poistného na verejné zdravotné poistenie	130
11.4	Výdavky na zdravotnú starostlivosť	131
11.5	Súčasný stav platobných mechanizmov	132
	Literatúra	133
12	IMPLEMENTÁCIA SYSTÉMU DRG V SR	134
12.1	História systému DRG	134
12.1.1	História systému DRG vo svete	134
12.1.2	História DRG na Slovensku	136
12.2	Základné princípy DRG systému, základné pojmy a definície	137
12.2.1	Definícia základných pojmov a všeobecné parametre	137
12.2.1.1	Hospitalizačný prípad a ošetrovacia doba	137
12.2.1.2	Hlavná diagnostická kategória, základná DRG skupina a DRG skupina	138
12.2.1.3	Relatívna váha a efektívna relatívna váha	138
12.2.1.4	Casemix a casemix index	138
12.2.1.5	Zaradovací algoritmus, Groupier	139

12.2.1.6	Komplikácie, komorbidity, stupeň závažnosti komplikácií a komorbidít, stupeň klinickej obtiažnosti prípadu	139
12.2.1.7	Výkonnostne orientovaná platba za hospitalizačný prípad, základná sadzba	139
12.3	Hlavné procesy v systéme DRG	140
12.3.1	Vykázanie (kódovanie) poskytnutej zdravotnej starostlivosti	140
12.3.2	Zaradenie hospitalizačného prípadu do DRG skupiny	140
12.3.3	Zúčtovanie prípadu so zdravotnou poisťovňou	141
12.3.4	Výpočet ceny za hospitalizačný prípad	141
12.3.5	Kalkulácia nákladov na prípad pre stanovenie relatívnych váh	141
12.4	Porovnanie so súčasným systémom úhrad	143
12.5	Očakávané prínosy zavedenia DRG systému na Slovensku	144
	Literatúra	144
13	MANAŽÉRSKE FUNKCIE A ROLY	146
13.1	Manažéri a manažment	146
13.2	Funkcie manažmentu	147
13.2.1	Organizačná štruktúra	147
13.2.2	Vedenie ľudí	150
13.3	Manažérske roly	153
13.4	Rozhodovanie	156
13.5	Silné a slabé stránky manažéra	157
13.6	Manažment času	158
13.7	Vedenie porád	159
	Literatúra	160
14	MANAŽÉRSKA KOMUNIKÁCIA	161
14.1	Verbálna a neverbálna manažérska komunikácia	161
14.2	Komunikačná atmosféra	162
14.3	Spôsoby komunikácie v organizácii	163
14.4	Komunikačné formy a prostriedky	163
14.5	Komunikačné schopnosti	165
14.6	Bariéry v manažérskej komunikácii	166
	Literatúra	167
15	MANAŽMENT ĽUDSKÝCH ZDROJOV	168
15.1	Ľudské zdroje v organizácii	168
15.2	Komplexný proces riadenia ľudských zdrojov	168
15.3	Výberové konanie	170
15.4	Prijatie a zaškolenie pracovníka	171
15.5	Motivácia ľudí	172
15.6	Hodnotenie výkonnosti	177
	Literatúra	178
16	MANAŽMENT TÍMOV	179
16.1	Charakteristika skupiny alebo tímu	179
16.2	Skupina a úloha	179
16.3	Vonkajšie faktory efektívnosti skupiny	181
16.4	Vnútorne faktory efektívnosti skupiny	181
16.5	Vývoj skupiny	182
16.6	Roly v skupine alebo tíme	183
16.7	Riešenie konfliktov v skupine	186
	Literatúra	190

17 STRATEGICKÝ MANAŽMENT	191
17.1 Strategické plánovanie	191
17.2 Analýza súčasnej pozície organizácie	191
17.3 Formulovanie stratégií	193
17.4 Realizácia a hodnotenie stratégií	194
Literatúra	195
18 KRÍZOVÝ MANAŽMENT V ZDRAVOTNÍCTVE	196
18.1 Charakteristika základných pojmov	196
18.2 Krízové riadenie zdravotníctva v SR	197
18.2.1 Sily a prostriedky na poskytovanie zdravotnej starostlivosti	199
18.2.2 Krízové plánovanie	200
Literatúra	202
19 FINANČNÝ MANAŽMENT V ZDRAVOTNÍCTVE	203
19.1 Základné ekonomické pojmy	204
19.1.1 Kapitál a majetková štruktúra	205
19.1.2 Získavanie zdrojov a ich klasifikácia	207
19.1.2.1 Možnosti získavania finančných zdrojov	208
19.1.2.2 Financovanie zdravotníckych zariadení	208
19.1.3 Náklady a výnosy	210
19.1.4 Väzba medzi súvahou a výkazom ziskov a strát	212
19.1.5 Peňažné toky (cash flow)	213
19.1.6 Účtovníctvo a jeho úloha v riadení zdravotníckeho zariadenia	215
19.1.6.1 Manažérske účtovníctvo	217
19.1.6.2 Kalkulačné systémy	218
19.1.6.3 Activity Based Costing (ABC)	222
19.2 Plytvanie	224
19.2.1 Plytvanie v zdravotníckom zariadení	225
19.2.2 Riadenie nákladov	227
19.2.3 Riadenie peňažných tokov	229
19.3 Finančné plánovanie	231
19.3.1 Štruktúra plánov	232
19.3.2 Podnikateľský plán	234
19.4 Rozborová činnosť	235
19.4.1 Klasifikácia základných hodnotových ukazovateľov	236
Literatúra	238
20 HODNOTENIE EFEKTÍVNOSTI INVESTÍCIÍ V ZDRAVOTNÍCTVE	239
20.1 Kapitálové výdavky	239
20.2 Odhad budúcich peňažných príjmov	239
20.3 Doba návratnosti investícií	241
20.4 Rentabilita investícií	242
20.5 Čistá súčasná hodnota	243
20.6 Vnútoraná miera výnosu	243
Literatúra	244
21 MARKETING V ZDRAVOTNÍCTVE	245
21.1 Charakteristika marketingu	246
21.2 Marketingový mix 4P	248
21.2.1 Produkt (Product) – prvé P	248
21.2.2 Cena (Price) – druhé P	250

21.2.3	Komunikácia (Promotion) – tretie P	250
21.2.4	Miesto – distribúcia (Place) – štvrté P	251
21.3	Marketingový mix 4C	252
21.3.1	Hodnota pre zákazníka (Customer Value) – prvé C	253
21.3.2	Komunikácia (Communication) – druhé C	254
21.3.3	Pohodlie (Convenience) – tretie C	256
21.3.4	Náklad pre zákazníka (Cost) – štvrté C	257
21.4	Výber poskytovateľa zdravotnej starostlivosti	259
21.5	Marketingový výskum zdravotníckeho zariadenia	259
21.5.1	Výskum spokojnosti pacientov	260
21.6	Marketingová stratégia zdravotníckeho zariadenia	262
	Literatúra	263
22	ZDRAVOTNÍCKE TECHNOLOGIE: LIEKY A ZDRAVOTNÍCKE POMÔCKY, LIEKOVÁ POLITIKA	264
22.1	Význam hodnotenia zdravotníckych technológií	264
22.2	Smernica 2011/24/EÚ a hodnotenie zdravotníckych technológií	265
22.3	Projekt EUnetHTA	265
22.4	Vplyv oblastí aplikovaného výskumu na hodnotenie zdravotníckych technológií	266
22.4.1	Analýzy politík	266
22.4.2	Medicina založená na dôkazoch	267
22.4.3	Ekonomické hodnotenia	268
22.4.4	Sociálne a humanistické vedy	277
22.5	Správna prax hodnotenia zdravotníckych technológií	277
22.6	Postup pri hodnotení zdravotníckych technológií	278
22.7	Zdravotná politika a hodnotenie zdravotníckych technológií	280
22.8	Vplyv hodnotenia zdravotníckych technológií na zdravotnícky systém	281
22.9	Vlastnosti procesu hodnotenia zdravotníckych technológií	283
22.10	Lieková politika	284
22.10.1	Zložky liekovej politiky	284
22.10.2	Utilizácia liekov	285
22.10.2.1	Systém klasifikácie liekov ATC	285
22.10.2.2	Jednotka DDD	286
	Literatúra	287
23	KLINICKÉ SKÚŠANIE PRODUKTOV A LIEKOV NA ZDRAVOTNÍCKOM PRACOVISKU	289
23.1	Biomedicínsky výskum, klinické štúdie	289
23.2	Klinické skúšanie liečiv	290
23.2.1	Novšie metodologické aspekty klinického skúšania liečiv	292
23.2.2	Správna klinická prax – partneri, úlohy a zodpovednosť	293
23.2.3	Podmienky pracoviska (organizácie) a postup realizácie klinického skúšania	295
	Literatúra	296
24	BEZPEČNOSŤ PACIENTOV A NEŽIADUCE UDALOSTI PRI POSKYTOVANÍ ZDRAVOTNEJ STAROSTLIVOSTI	298
24.1	Definícia bezpečnosti pacientov	298
24.2	Kultúra bezpečnosti	299
24.3	Indikátory bezpečnosti pacientov	301
24.4	Osvedčené praktiky v oblasti bezpečnosti pacientov	302
24.5	Taxonómia v oblasti bezpečnosti pacientov podľa WHO	302
24.6	Právne predpisy v oblasti bezpečnosti pacientov	303
24.6.1	Dokumenty EÚ	303
24.6.2	Bezpečnosť pacientov v legislatíve SR	304

24.7	Definícia nežiaducich udalostí pri poskytovaní zdravotnej starostlivosti	304
24.8	Dôsledky nežiaducich udalostí	305
24.8.1	Výskyt nežiaducich udalostí v ústavných zdravotníckych zariadeniach	306
24.8.2	Výskyt nežiaducich udalostí v SR	306
24.8.3	Obete nežiaducich udalostí, chýb a omylov v zdravotníctve	307
24.9	Predchádzanie chybám	307
24.9.1	Neobviňujúca kultúra	308
24.9.2	Vytvorenie systému hlásenia a poučenia	308
24.10	Hlásenie nežiaducich udalostí v ústavných zdravotníckych zariadeniach	308
24.11	Systémy hlásenia	309
24.12	Šťažnosti a podnety	310
24.13	Úlohy v oblasti riešenia bezpečnosti pacientov a hlásenia nežiaducich udalostí v rámci SR	310
	Literatúra	311
25	KVANTITATÍVNE METÓDY A TECHNIKY VYUŽÍVANÉ V ZDRAVOTNÍCKOM MANAŽMENTE A VÝSKUME	314
25.1	Definícia pojmu štatistika a predmet štatistického skúmania	315
25.2	Základné štatistické pojmy	315
25.3	Etapy štatistického skúmania	317
25.4	Deskriptívne štatistické metódy	319
25.4.1	Miery polohy	319
25.4.2	Miery variability	320
25.4.3	Relatívne miery	320
25.5	Interval spoľahlivosti	320
25.6	Prezentácia zozbieraných dát	321
25.6.1	Štatistické tabuľky	321
25.6.2	Štatistické grafy	322
25.7	Štatistická významnosť – signifikantnosť	323
25.7.1	Hypotézy a testovanie hypotéz	323
25.8	Štatistická závislosť medzi kvantitatívnymi znakmi	325
25.8.1	Regresná analýza	325
25.8.2	Korelačná analýza	325
25.8.3	Zhluková (klastrová) analýza	326
25.8.4	Analýza prežívania (Survival Analysis)	326
	Literatúra	327
26	ROLA INFORMAČNÝCH SYSTÉMOV V MANAŽMENTE ZDRAVOTNÍCTVA	328
26.1	Informačný systém – nástroj manažmentu	329
26.1.1	Zaobstaranie informačného systému	329
26.1.2	Riadenie procesov a ich informačné zabezpečenie	330
26.1.3	Udržiavanie a obnova informačného systému	334
26.2	Manažment projektu vývoja nového informačného systému	335
26.3	Databáza a dátové sklady	339
	Literatúra	341