

# OBSAH

ZOZNAM AUTOROV .....	10
ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK A ZNAČIEK .....	15
PREDHOVOR .....	17
<b>1 ÚVOD DO ZDRAVOTNÍCKEHO MANAŽMENTU .....</b>	<b>19</b>
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
<b>2 ZÁKLADNÉ KONCEPTY ZDRAVOTNÍCKYCH SYSTÉMOV A REFORIEM .....</b>	<b>27</b>
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
<b>3 ZDRAVOTNÍCKE REFORMY V SR .....</b>	<b>33</b>
3.1 Začiatky organizovaného zdravotníctva a reformy do roku 1990 .....	33
3.2 Zdravotnícke reformy od roku 1990 .....	34
Literatúra .....	41
<b>4 MANAŽMENT ZMENY A TRANSFORMAČNÉ VEDENIE .....</b>	<b>42</b>
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
<b>5 POLITICKÉ A EKONOMICKÉ DIMENZIE ZDRAVOTNÍCTVA .....</b>	<b>51</b>
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
<b>6</b>	<b>RIADENIE ZDRAVOTNÍCKYCH SYSTÉMOV</b> .....	<b>60</b>
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
<b>7</b>	<b>MANAŽMENT KVALITY V ZDRAVOTNÍCTVE</b> .....	<b>77</b>
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 výnimočnosti 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
<b>8</b>	<b>ETICKÉ OTÁZKY V RIADENÍ ZDRAVOTNÍCTVA</b> .....	<b>92</b>
8.1	Etické princípy v riadení zdravotníctva .....	94
8.2	Pozitívny leadership .....	95
	Literatúra .....	96
<b>9</b>	<b>PRÁVNE PREDPISY VZŤAHUJÚCE SA NA OBLASŤ RIADENIA V POSKYTOVANÍ ZDRAVOTNEJ STAROSTLIVOSTI A PRÁVNA ZODPOVEDNOSŤ V ZDRAVOTNÍCTVE</b> .....	<b>98</b>
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
<b>10</b>	<b>CEZHRANIČNÁ ZDRAVOTNÁ STAROSTLIVOSŤ V SR .....</b>	<b>119</b>
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 lekárniky podľa zákona o liekoch a zdravotníckych pomôckach .....	125
	Literatúra .....	125
<b>11</b>	<b>ZDRAVOTNÉ POISTENIE V SR .....</b>	<b>127</b>
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
<b>12</b>	<b>IMPLEMENTÁCIA SYSTÉMU DRG V SR .....</b>	<b>134</b>
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 ošetrovacía 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	Zaraďovací algoritmus, Grouper .....	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
<b>13</b>	<b>MANAŽÉRSKE FUNKCIE A ROLY</b> .....	<b>146</b>
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
<b>14</b>	<b>MANAŽÉRSKA KOMUNIKÁCIA</b> .....	<b>161</b>
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
<b>15</b>	<b>MANAŽMENT ĽUDSKÝCH ZDROJOV</b> .....	<b>168</b>
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
<b>16</b>	<b>MANAŽMENT TÍMOV</b> .....	<b>179</b>
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

<b>17</b>	<b>STRATEGICKÝ MANAŽMENT</b>	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
<b>18</b>	<b>KRÍZOVÝ MANAŽMENT V ZDRAVOTNÍCTVE</b>	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
<b>19</b>	<b>FINANČNÝ MANAŽMENT V ZDRAVOTNÍCTVE</b>	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
<b>20</b>	<b>HODNOTENIE EFEKTÍVNOSTI INVESTÍCIÍ V ZDRAVOTNÍCTVE</b>	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
<b>21</b>	<b>MARKETING V ZDRAVOTNÍCTVE</b>	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
<b>22</b>	<b>ZDRAVOTNÍCKE TECHNOLOGIE: LIEKY A ZDRAVOTNÍCKE POMÔCKY, LIEKOVÁ POLITIKA</b>	<b>264</b>
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 politik	266
22.4.2	Medicína 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
<b>23</b>	<b>KLINICKÉ SKÚŠANIE PRODUKTOV A LIEKOV NA ZDRAVOTNÍCKOM PRACOVISKU</b>	<b>289</b>
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
<b>24</b>	<b>BEZPEČNOSŤ PACIENTOV A NEŽIADUCE UDALOSTI PRI POSKYTOVANÍ ZDRAVOTNEJ STAROSTLIVOSTI</b>	<b>298</b>
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	Sťažnosti a podnety	310
24.13	Úlohy v oblasti riešenia bezpečnosti pacientov a hlásenia nežiaducich udalostí v rámci SR	310
	Literatúra	311
<b>25</b>	<b>KVANTITATÍVNE METÓDY A TECHNIKY VYUŽÍVANÉ V ZDRAVOTNÍCKOM MANAŽMENTE A VÝSKUME</b>	<b>314</b>
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
<b>26</b>	<b>ROLA INFORMAČNÝCH SYSTÉMOV V MANAŽMENTE ZDRAVOTNÍCTVA</b>	<b>328</b>
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