

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

Obchodná fakulta

Evidenčné číslo: 102002/I/2020/36094740774074116

**Perspektívy pre uplatnenie absolventov marketingového a
manažérskeho štúdia v segmente zdravotníctva**

Diplomová práca

2020

Bc. Simona Udvardyová

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

Obchodná fakulta

**Perspektívy pre uplatnenie absolventov marketingového a
manažérskeho štúdia v segmente zdravotníctva**

Diplomová práca

Študijný program: Marketingový a obchodný manažment

Študijný odbor: 3.3.10. Obchod a marketing

Školiace pracovisko: Katedra marketingu

Vedúci záverečnej práce: Ing. Peter Filo, PhD.

Bratislava 2020

Bc. Simona Udvardyová

Zadanie diplomovej práce

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracovala samostatne s použitím uvedenej literatúry.

Dátum:

.....

(podpis študenta)

Pod'akovanie

Touto cestou by som sa chcela pod'akovať pani doc. Ing. Márii Dzurovej, PhD.
a pánovi Ing. Petrovi Filovi, PhD. za pomoc, odborné vedenie, cenné rady a
pripomienky pri vypracovaní mojej diplomovej práce a všetkým čo mi s prácou
pomohli.

ABSTRAKT

Udvardyová, Simona: Perspektívy pre uplatnenie absolventov marketingového a manažérskeho štúdia v segmente zdravotníctva - Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná Fakulta; Katedra marketingu. – Vedúci záverečnej práce: Ing. Peter Filo, PhD. – Bratislava: OF EU, 2020, 74 s.

Cieľom záverečnej práce je charakterizovať súčasnú situáciu v zdravotníctve na Slovensku so zameraním na nelekársky personál, definovať potenciál absolventov ekonomického štúdia uplatniť sa v segmente zdravotníctva, na riadiacich pozíciách a navrhnuť inovatívny vzdelávací program s názvom „kvalifikovaný manažment v zdravotníctve“. Práca pozostáva zo šiestich kapitol, ktorej súčasťou sú obrázky, grafy a prílohy pre lepšie načrtnutie problematiky. V prvej kapitole sme sa zamerali na súčasný stav problematiky v zdravotníctve so zameraním na nelekársky personál. V druhej kapitole poukazujeme na vytýčené ciele a tretia kapitola obsahuje metodiku diplomovej práce. Štvrtá časť sa venuje výsledkom práce a zisteniam ako v zdravotníctve vnímajú ekonomických absolventov. Nasleduje diskusia spolu s odporúčaním a na záver zhrnutie celej práce.

Kľúčové slová: manažment, marketing, ekonomický absolventi, nemocnice, zdravotníctvo

ABSTRACT

Udvardyová, Simona: The Perspective of the Graduates in Marketing and Management Studies in the Health Segment– University of economics. Faculty of commerce; Department of marketing. – The head of final work: Ing. Peter Filo, PhD. – Bratislava: OF EU, 2020, 74 pages.

The aim of the final work is to characterize the current situation in health care in Slovakia with a focus on non-medical staff, define the potential of economic graduates to apply in the health care segment, in management positions and design an innovative educational program called "qualified management in health care". The work consists of six chapters, which include pictures, graphs and appendices to better outline the issue. In the first chapter, we focused on the current state of health care with a focus on non-medical staff. In the second chapter we point out the set goals and the third chapter contains the methodology of the diploma thesis. The fourth part deals with the results of the work and findings on how economic graduates perceive in healthcare. The discussion follows together with a recommendation and a summary of the whole work at the end.

Key words: management, marketing, economic graduates, hospitals, healthcare

OBSAH

Úvod.....	9
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí	11
1.1 Zdravotníctvo a zdravotná starostlivosť	11
1.2 Modely zdravotnej starostlivosti	13
1.2.1 Zdravotné poisťovne	15
1.3 Ministerstvo zdravotníctva Slovenskej republiky	16
1.4 Manažment v zdravotníctve	20
1.5 Riadenie ľudských zdrojov	23
1.6 Strategický manažment v zdravotníctve	26
1.7 Stratifikácia nemocníc.....	28
2 Cieľ práce.....	31
3 Metódy a metodika práce	33
4 Výsledky práce.....	35
4.1 Výskum manažmentu zdravotníckych zariadení	35
4.1.1 Výsledky prieskumu - dotazník.....	36
4.1.2 Výsledky prieskumu – Interview	43
4.2 Analýza manažérskeho vzdelávania v zdravotníctve	48
5 Diskusia	51
5.1 Návrhy a odporúčania.....	52
6 Záver.....	56
Zoznam použitej literatúry	58

Úvod

Zdravotníctvo je neoddeliteľnou súčasťou života každého z nás, obzvlášť v dnešnej dobe. Pod pojmom zdravotníctvo si musíme predstaviť sofistikovaný komplex organizácií, zariadení a služieb na čele s ministerstvom zdravotníctva. Možno sem zahrnúť nemocnice, lekárne, špecializované záchranné služby, ambulancie, zdravotné poisťovne a nesmieme zabúdať ani na stredné či vysoké školy. Lekári musia byť pri výkone práce neomylní, dôslední a nesmú zabúdať ani na empatiu a ľudskosť.. Je to náročné, no nemajú na výber. Aby všetko fungovalo ako má, dôležitým článkom každej nemocnice, polikliniky, poisťovne, kúpeľov alebo akéhokoľvek zdravotníckeho/liečebného zariadenia je i manažér. Úlohou manažéra je predovšetkým efektívne riadiť organizáciu. Na pamäti musí mať hlavne finančnú stránku - náklady a výnosy spoločnosti, aby zabezpečil hlavný cieľ, t. j. zisk. Ďalej sa stará o prezentovanie spoločnosti na verejnosti, komunikáciu, zamestnancov a situácie, ktoré sa pri každodennom chode zariadenia vyskytujú. V aktuálnej situácii ochorenia COVID-19 je zdravotníctvo veľmi zaťažené a preto je potrebné, aby boli manažéri kvalifikovaní, a čo najlepšie zvládali stresové situácie. Uplatnenie nájde aj krízový manažment.

Hlavným cieľom tejto práce je charakterizovať súčasnú situáciu v zdravotníctve na Slovensku so zameraním na nelekársky personál. Definovať potenciál pre ekonomických absolventov- uplatniť sa v zdravotníctve, na riadiacich pozíciách. Následne vytvoriť návrh inovatívneho vzdelávacieho programu: „kvalifikovaný manažment v segmente zdravotníctva“. Ktorý umožní študentom ekonomického vzdelania, uchádzať sa o post' riadiaceho pracovníka v zdravotníckych zariadeniach.

Prácu tvorí celkovo 6 častí. Prvá časť práce pozostáva z charakteristiky zdravotníctva. Zamerali sme sa na teoretickú stránku skúmaného problému. Definovali sme pojem zdravotníctvo, zdravotné systémy a zdravotná starostlivosť. Následne sme prešli k manažmentu v zdravotníctve. Zaujímal nás manažment zdravotníckych zariadení, jeho úlohy a funkcie. Tiež výchova a riadenie ľudských zdrojov. Povenovali sme sa aj stratifikácii nemocníc. Informácie k vypracovaniu teoretickej časti nám poskytla dostupná literatúra.

Druhá časť pozostáva z cieľov. Vytýčili sme si hlavné a parciálne ciele práce, ktoré nám majú pomôcť k vypracovaniu práce. Obsahom tretej kapitoly s názvom metódy a metodika práce je identifikácia objektu skúmania a metód použitých pri výskume. Výskum je zameraný na uplatnenie absolventov ekonomického štúdia v segmente zdravotníctva.

V predposlednej časti sme prešli k samotnému prieskumu. Ako prvý zdroj informácií pri výskume sme zvolili dotazník. Skúmali sme názor vedúcich pracovníkov v zdravotníctve na ekonomických absolventov. Zisťovali sme ich potenciál uplatniť sa v tomto segmente, potrebné kompetencie pre výkon práce a i. Odpovede sa nám podarilo získať od 20 respondentov. Následne sme pre doplnenie informácií využili dotazník, ktorý realizovala Ekonomická univerzita v Bratislave, pre vlastné vzdelávacie účely. Oslovili 9 zdravotníckych organizácií vrátane lekárne, farmaceutickej spoločnosti, dentálneho centra a i.

Posledná, diskusná časť práce bola zameraná na odporúčania na základe zistených údajov. Pozostáva z návrhu inovatívneho edukačného programu pre študentov ekonomických vysokých škôl s názvom „kvalifikovaný manažment v zdravotníctve.“ Samotný záver práce je zhrnutím zistených poznatkov.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Zdravotná starostlivosť je jednou z kľúčových úloh štátu. Zdravotnícke zariadenia musia dbať na kvalitnú zdravotnú starostlivosť. Na jej zabezpečovaní sa musia podieľať nie len lekári, ale aj nelekársky personál zariadenia. Na Slovensku už pár rokov zaznamenávame veľký odlev pracovnej sily do zahraničia. Nie je tomu inak ani v zdravotníctve. Kvalifikovaný zdravotnícky personál odchádza za lepšími podmienkami, či už platovými alebo sociálnymi, do zahraničia a naša populácia pracovníkov v zdravotníctve postupne starne. Kvalitná zdravotná starostlivosť sa stáva kľúčovou záležitosťou hlavne manažérskych pracovníkov, ktorí zabezpečujú chod zariadenia a alokáciu zamestnancov. Práve zdravotníckemu manažmentu sa budeme v tejto práci venovať.

Aby sme si utvorili celkový obraz o danej téme, v nasledujúcej časti sa budeme zaoberať charakteristikou súčasného stavu problematiky.

1.1 Zdravotníctvo a zdravotná starostlivosť

Zdravotníctvo možno definovať ako spoločenskú sústavu zariadení, profesionálnych odborných inštitúcií, orgánov a pracovníkov slúžiacich primárne k poskytovaniu zdravotnej starostlivosti. Cieľom je zachovávať zdravie, podporovať ho a obnovovať. Väčšinu zdravotných služieb poskytuje sieť verejných zdravotníckych zariadení. Zdravotné zariadenia poskytujú svoje služby na základe zmluvného vzťahu so zdravotnými poisťovňami.

Pojem **zdravotná starostlivosť** charakterizujeme ako súhrn činností a opatrení potrebných k predĺženiu zdravia pacientov, udržaniu života a zvýšeniu kvality života a jeho ochrane. Posúdenie zdravotného stavu osoby, zmiernenie utrpenia, tlmenie príznakov ochorenia, ale aj ľudský prístup a psychická podpora pacientov – to všetko zapadá pod zdravotnú starostlivosť. Systém zdravotníckej starostlivosti je určovaný zdravotnou politikou štátu.

Systém zdravotnej starostlivosti tvoria všetky organizácie a jednotlivci, hmotné a nehmotné statky, všetky činnosti spoločnosti, ktoré zlepšujú zdravie jej členov. Je zodpovedný za liečbu, prevenciu ochorení, starostlivosť po ukončení liečby, predĺženie plnohodnotného života a zabezpečenie zdravého vývoja novej generácie. V neposlednom rade

má zodpovednosť za zachovanie a rozvoj duševnej i fyzickej zdatnosti a schopnosti pracovať. Dôležitou zložkou systému zdravotnej starostlivosti je solidarita. Zabezpečuje dostupnosť zdravotnej starostlivosti každému občanovi, bez výnimky.

„K najvýznamnejším etickým hodnotám zdravotnej starostlivosti podľa Bauchampa a Childressa patria:

1. snaha predovšetkým neuškodiť (non – maleficiencia),
2. snaha prospieť (beneficiencia),
3. spravodlivosť voči všetkým (ekvita),
4. sloboda rozhodovania (autonómia).“¹

Pri rozhodovaní o zdravotnej starostlivosti zohráva významnú úlohu zdravotná politika štátu . Predstavuje súhrn aktivít, ktoré ovplyvňujú zdravie a kvalitu života občanov. „Tvorbu zdravotnej politiky je možné rozdeliť na nasledujúce kroky:

1. identifikácia a presné formulovanie problémov, zváženie dôsledkov a stanovenie priorít;
2. formulácia cieľov, metód a postupov na ich dosiahnutie;
3. implementácia opatrení a nariadení na dosiahnutie stanovených cieľov;
4. vyhodnocovanie postupov podľa stanovených parametrov a indikátorov;
5. monitorovanie celého systému a korekcia postupov.“²

Zdravotná politika je prioritou EÚ. V súčasnosti zdravotná starostlivosť presahuje hranice štátu. Migrácia obyvateľstva, každodenný dovoz a vývoz tovarov, či náročné podmienky spojené s aktuálnou situáciou ochorenia COVID-19 kladú na zdravotníctvo každého štátu vysoké nároky. Vyžaduje si to spoluprácu členských štátov EÚ a sveta, aby mohli spolu úspešne čeliť vzniknutej situácii. Problematiku medzinárodného zdravotníctva zastrešujú medzinárodné inštitúcie na čele s WHO. Ide o medzivládnu organizáciu, so zameraním na zdravotníctvo. Podľa odporúčaní WHO, by krajina mala mať zostavenú národnú zdravotnú stratégiu a národný zdravotný program. Program predstavuje prepojenie sociálnych, ekonomických a politických cieľov pre skvalitňovanie zdravia obyvateľstva.

^{1,2} ONDRUŠ Peter, Iveta ONDRUŠOVÁ. *Manažment a financovanie v zdravotníctve : Príručka zdravotníckeho manažéra* - 1.vyd. - (B.m.v.), 2017. - 325 s. - ISBN 978-80-972535-9-2.

Zdravotná politika je jednou z priorít krajín EÚ, preto prijala dokument Zdravie 2020. Zdravie 2020 je európsky zdravotný politický rámec. Krajiny Európskej únie sa v ňom zaviazali výrazne zlepšiť zdravie obyvateľstva, znížiť nerovnosti v poskytovaní zdravotnej starostlivosti a umocniť verejné zdravie.

„Strategické ciele 2020:

1. zlepšenie zdravia pre všetkých a zníženie nerovnosti v zdraví,
2. zlepšenie vedúcej úlohy v oblasti zdravia a participatívneho riadenia zdravia.

Prioritné oblasti Zdravia 2020:

1. investovanie do zdravia počas celého životného cyklu, posilnenie zodpovednosti občanov za zdravie,
2. riešenie najväčších zdravotných výziev – prenosné a neprenosné ochorenia,
3. posilňovanie zdravotných systémov, kapacít verejného zdravotníctva a pripravenosti, surveillance a schopnosti reagovať na núdzové situácie,
4. vytváranie zdravých komunít a podporného prostredia pre zdravie ľudí.³

1.2 Modely zdravotnej starostlivosti

Dobrá zdravotný stav možno považovať za cenný zdroj, ktorý prináša úžitok celej spoločnosti. Aby sme tento stav dosiahli, nemožno zanedbať zdravotnú starostlivosť. Ako už bolo spomínané, zdravotná starostlivosť predstavuje súbor aktivít a opatrení zabezpečujúcich udržanie zdravia a predĺženie života človeka. Je dôležitou zložkou sociálneho zabezpečenia. Spôsob akým možno riešiť problematiku zdravotnej starostlivosti sa rozchádza v jednotlivých modeloch sociálneho a súkromného zabezpečenia. Aktuálne existujú dva základné modely zdravotníckych systémov:

1. „zdravotnícke systémy založené na poistení

- Bismarckov model – verejné (povinné) zdravotné poistenie;
- Liberálny model – súkromné (dobrovoľné) zdravotné poistenie v trhovom zdravotníctve;

³ http://www.uvzsr.sk/index.php?option=com_content&view=article&id=1688%3Aprogram-zdravie-2020&Itemid=111

- Singapurský model – založený na filozofii individuálnej zodpovednosti občana za svoje zdravie (zdravotné osobné sporivé účty);
- 2. **Štátne zdravotníctvo (zdravotná starostlivosť hradená z verejných prostriedkov, daní)**
- Beveridgeov model (národná zdravotná služba);
- Semaškov model (charakteristický pre socialistické štáty).“⁴

Na Slovensku je v platnosti **Bismarckov zdravotnícky systém**. Tento systém sa vyznačuje spoločnou solidárnosťou. Ekonomicky aktívni občania ho platia všetkým ostatným skupinám – deťom a dôchodcom. Ďalším znakom je rovnoprávnosť. Výška príspevkov sa stanovuje na základe mzdy, a nie podľa výšky zdravotného rizika. Posledným znakom je rovnostárstvo. To znamená, že všetci majú nárok na rovnaký rozsah aj typ zdravotných služieb. Neberie sa do úvahy, koľko do systému vložili. Bismarckov systém predstavuje spojenie sociálnej starostlivosti a zdravotného poistenia. V 19. storočí ho v Nemecku zaviedol kancelár Otto von Bismarck. Tento model sociálneho zdravotného poistenia je financovaný z povinných odvodov príjmu poistencov a spravovaný samosprávnymi zdravotnými poisťovňami. Občanov poisťuje tretí subjekt, ktorému odvádzajú pravidelná poplatky. Nejde však o dane ani iné priame odvody. Tretí subjekt – zdravotná poisťovňa, prepláca odborné úkony na základe kontraktov s poskytovateľmi zdravotnej starostlivosti. Výška poistného sa stanovuje na základe príjmu poistenca. Poskytovatelia zdravotnej starostlivosti sú viazaní na zdravotné poisťovne. Tento model funguje u nás na Slovensku, v Rakúsku, Nemecku, Francúzsku, Belgicku, Holandsku a iných krajinách. Štát plní vo všetkých modeloch zdravotného poistenia nezastupiteľnú úlohu.

Základným princípom nášho zdravotníckeho systému je povinné zdravotné poistenie a existencia viacerých zdravotných poisťovní. Občania SR sú poistení povinne, môžu si však zvoliť zdravotnú poisťovňu, v ktorej budú poistení.

⁴ ONDRUŠ Peter, Iveta ONDRUŠOVÁ. *Manažment a financovanie v zdravotníctve : Príručka zdravotníckeho manažéra* - 1.vyd. - (B.m.v.), 2017. - 325 s. - ISBN 978-80-972535-9-2.

1.2.1 Zdravotné poisťovne

Na Slovensku v súčasnosti pôsobia tri zdravotné poisťovne:

- **Dôvera zdravotná poisťovňa, a. s. ;**
- **Union zdravotná poisťovňa, a. s. ;**
- **Všeobecná zdravotná poisťovňa, a. s.**

Z toho dve poisťovne - Dôvera zdravotná poisťovňa, a. s. a Union poisťovňa, a. s. sú súkromné. Všeobecná zdravotná poisťovňa je štátna.

Zdravotná poisťovňa Dôvera, a. s. je najväčšia súkromná zdravotná poisťovňa na Slovensku. Stará sa o 1,6 milióna poistencov. Okrem úhrady klasickej zdravotnej starostlivosti poisťovňa zabezpečuje svojim klientom aj nadštandardné služby. K dispozícii je 75 kamenných pobočiek plus elektronické pobočky. K 31.12. 2018 mala Dôvera podpísaných 11 522 zmlúv s poskytovateľmi zdravotnej starostlivosti. Náklady na zdravotnú starostlivosť za celý rok 2018 predstavovali 1 083,7 milióna eur. DÔVERA evidovala medzi svojimi poistencami 513,4-tisíc zamestnancov (vrátane zamestnancov pracujúcich na dohodu) a počet ekonomicky neaktívnych poistencov dosiahol 847,5-tisíc osôb.

Všeobecná zdravotná poisťovňa má formu štátnej poisťovne. Je v nej poistených takmer 58% obyvateľov Slovenska. Má najdlhšiu tradíciu, najväčšie skúsenosti a kvalitné odborné zázemie. Od roku 1998 je Všeobecná zdravotná poisťovňa členom Medzinárodnej asociácie zdravotných a vzájomných poisťovní - Association Internationale de la Mutualite (AIM) so sídlom v Bruseli.

Všeobecná zdravotná poisťovňa má na Slovensku 85 pobočiek a aktuálne eviduje okolo 3 238 500 poistencov.

Zdravotná poisťovňa UNION, a. s. je najmladšou poisťovňou na trhu verejného zdravotného poistenia. Je dcérskou spoločnosťou najväčšej holandskej poisťovacej skupiny Achmea B. V. Jedná sa o poisťovňu, ktorá je priekopníkom v oblasti individuálneho zdravotného poistenia a tiež cestovného poistenia. UNION poisťovňa je zaujímavá tým, že podporuje vzdelávanie mladých ľudí v oblasti ekonomiky a základov podnikania prostredníctvom spoločnosti Junior Achievement SR. Počet poistencov k 31.12.2018 bol 482 666. K 1.1.2019 im pribudlo 54 487 nových poistencov.

Zdravotné poistenie ako aj všetky ostatné subjekty zdravotnej starostlivosti, spadajú pod Ministerstvo zdravotníctva Slovenskej republiky.

1.3 Ministerstvo zdravotníctva Slovenskej republiky

Ministerstvo zdravotníctva na čele s ministrom, zastrešuje zdravotnú starostlivosť na Slovensku. Medzi jeho hlavné úlohy patrí podieľať sa na tvorbe jednotnej štátnej politiky v oblasti zdravotníctva, uskutočňovať ju, vykonávať štátnu správu v rozsahu svojej pôsobnosti, a ďalšie úlohy ustanovené v zákonoch. V tabuľke č.1 je prehľad ekonomických údajov MZSR.

Ako uvádza tabuľka, v roku 2018 dosahovalo MZSR príjmy vo výške 37 392 €. Výdavky tvorili pomerne vyššiu čiastku, a to 1 396 249 €.

Tabuľka č. 1 Príjmy a výdavky Ministerstva zdravotníctva SR za rok 2018 (v tis. €)

Rok 2018	Schválený rozpočet	Upravený rozpočet	Skutočnosť
Príjmy spolu	37 392	36 553	37 196
Výdavky spolu z toho:	1 396 249	1 374 452	1 371 498
bežné výdavky v tom:	1 326 249	1 295 770	1 292 847
mzdy, platy, služobné príjmy a OOV	27 014	29 578	29 578
poistné a príspevok do poisťovní	9 442	10 603	10 603
tovary a služby	28 233	14 326	12 985
bežné transfery	1 261 560	1 241 263	1 239 681
kapitálové výdavky v tom:	70 000	78 682	78 651
obstaranie kapitálových aktív	70 000	3 118	3 088
kapitálové transfery	0,00	75 563	75 563

Zdroj: Ministerstvo zdravotníctva SR

Podľa zákona č. 575/2001 Z. z. o organizácii činnosti vlády a organizácii ústrednej štátnej správy v znení neskorších predpisov je Ministerstvo zdravotníctva Slovenskej republiky ústredným orgánom štátnej správy pre:

1. zdravotnú starostlivosť,
2. ochranu zdravia,
3. verejné zdravotné poistenie,
4. ďalšie vzdelávanie zdravotníckych pracovníkov,
5. prírodné liečebné kúpele, prírodné liečivé zdroje, prírodné minerálne vody,
6. cenovú politiku v oblasti cien výrobkov, služieb a výkonov v zdravotníctve a v oblasti cien nájmu nebytových priestorov v zdravotníckych zariadeniach,
7. kontrolu zákazu biologických zbraní.

V rámci svojej pôsobnosti Ministerstvo zdravotníctva Slovenskej republiky vykonáva tieto činnosti:

- vypracúva návrhy zásadných smerov a priorít rozvoja štátnej zdravotnej politiky,
- odborne usmerňuje poskytovanie zdravotnej starostlivosti,
- vydáva štandardné diagnostické postupy a štandardné terapeutické postupy,
- riadi celoštátne programy zamerané na ochranu, zachovanie a navrátenie zdravia,
- koordinuje výskumnú činnosť v zdravotníctve a uplatňovanie výsledkov vedeckého výskumu v praxi,
- riadi a kontroluje výchovu a výučbu v zdravotníckom školstve,
- riadi a kontroluje zdravotnícke vysoké školy,
- riadi ďalšie vzdelávanie zdravotníckych pracovníkov,
- vydáva osvedčenia, povolenia a iné rozhodnutia vo veciach ustanovených osobitnými predpismi,
- vykonáva dozor nad poskytovaním zdravotnej starostlivosti podľa osobitných predpisov,

- plní úlohu príslušného úradu v oblasti verejného zdravotného poistenia na koordináciu vecných dávok zdravotnej starostlivosti,
- je notifikačným orgánom vo veciach ďalšieho vzdelávania zdravotníckych pracovníkov,
- vypracúva koncepciu rozvoja a integrácie informačnej sústavy zdravotníctva,
- vedie národné zdravotnícke registre,
- vedie a uchováva osobitnú zdravotnú dokumentáciu,
- zriaďuje etickú komisiu na posudzovanie etických otázok vznikajúcich pri poskytovaní zdravotnej starostlivosti vrátane biomedicínskeho výskumu,
- zabezpečuje medzinárodnú spoluprácu na úseku poskytovania zdravotnej starostlivosti, zabezpečuje koordináciu poskytovania zdravotnej starostlivosti s inými ústrednými.

Okrem MZ SR, vykonávajú dohľad nad zdravotnou starostlivosťou aj tieto orgány: Úrad verejného zdravotníctva, Regionálny úrad verejného zdravotníctva, Národné centrum zdravotníckych informácií a Štátny ústav pre kontrolu liečiv. V nasledujúcej časti sa budeme venovať formám poskytovania zdravotnej starostlivosti.

Formy poskytovania zdravotnej starostlivosti na Slovensku delíme na:

- a) ambulantnú starostlivosť,
- b) ústavnú zdravotnú starostlivosť,
- c) lekárenskú starostlivosť,
- d) ošetrovateľská starostlivosť.

Ambulantná zdravotná starostlivosť je taká starostlivosť, ktorá nevyžaduje hospitalizáciu alebo iné nepretržité ošetrovanie. Zdravotnú starostlivosť poskytuje všeobecný lekár. Zameriava sa prevažne na všeobecné lekárstvo, no možno sem zaradiť aj špecializovanú ambulantnú starostlivosť. Sú to napríklad stomatológovia alebo gynekologické ambulancie.

Ústavná starostlivosť sa poskytuje pacientom na základe odporúčania všeobecného lekára. Starostlivosť je nutné poskytovať 24 hodín denne, t. j. pacient musí byť hospitalizovaný.

Lekárska starostlivosť zabezpečuje výdaj liekov a zdravotných pomôcok.

Ošetrovateľská starostlivosť je poskytovaná v zariadeniach sociálnych služieb. Zapadajú sem domovy dôchodcov, zariadenia sociálno-právnej ochrany detí a kurately. Zdravotnú starostlivosť poskytuje zdravotná sestra.

Zdravotná starostlivosť, ďalej len ZS, na Slovensku je tvorená minimálnou sieťou poskytovateľov. ZS musí byť plynulá a dostupná no zo zapojením najmenšieho možného počtu poskytovateľov. Poskytovanie ZS sa vykonáva v zdravotníckych zariadeniach, ktoré sa ďalej delia na:

1. Zariadenia ambulantnej zdravotnej starostlivosti

Pri ambulantnej ZS stav pacientov nevyžaduje 24 hodinovú starostlivosť-hospitalizáciu. Zaradíme sem:

- ambulancie,
- zariadenia jednodňovej ZS,
- stacionár,
- polikliniky,
- agentúry domácej ošetrovateľskej starostlivosti,
- zariadenie spoločných vyšetrovacích a liečebných zložiek,
- mobilný hospic.

Počet zariadení ambulantnej ZS v SR za rok 2018 je 7 432. Náklady predstavovali sumu 2 527 474 073,8 €. Výnosy boli v hodnote 1 296 576 971,9 €.

2. Zariadenia ústavnej zdravotnej starostlivosti

Stav pacientov je vážny a vyžaduje si hospitalizáciu s nepretržitou starostlivosťou. Možno sem zaradiť:

- nemocnice,
- liečebne,
- hospic,
- domy ošetrovateľskej starostlivosti,
- prírodné, liečebné kúpele,
- zariadenia biomedicínskeho výskumu.

Za rok 2018 bolo na území SR evidovaných 184 zariadení ústavnej zdravotnej starostlivosti. Dosiahli náklady vo výške 2 527 474 073,8 € a výnosy v sume 2 568 189 141,1 €.

3. Zariadenia lekárenskej starostlivosti

Zariadenia slúžiace na výdaj liekov a zdravotníckych pomôcok. Patria k nim:

- nemocničné lekárne,
- verejné lekárne,
- výdajne zdravotníckych pomôcok.

Zariadení lekárenskej starostlivosti sa v roku 2018 na Slovensku nachádzalo 1 787. Náklady sa pohybovali vo výške 1 574 977 263,7 € a výnosy boli 1 602 845 520,7 €.

1.4 Manažment v zdravotníctve

V predošlej podkapitole sme sa venovali charakteristike zdravotníctva a aktuálnej situácii na Slovensku. V tejto časti práce sa zameriame na nelekársky personál. Cieľom je ozrejmiť si pojem nelekársky personál, charakterizovať manažment. Popísať úlohy manažérov a ich kompetencie.

Pod pojmom nelekársky personál rozumieme pracovníkov, ktorí nezabezpečujú zdravotnú starostlivosť. Nejedná sa teda o lekárov ani zdravotníkov. Nelekársky personál sú pracovníci s ekonomickým zameraním. Riaditelia, manažéri, účtovníci a i. zamestnanci, ktorý zabezpečujú efektívne riadenie a chod organizácie. Zdravotné zariadenie je nutné vnímať aj ako firmu. Prebiehajú v ňom okrem iného aj ekonomické procesy, ktoré majú dopad na organizáciu. Pre ozrejmienie problematiky začneme charakteristikou manažmentu.

Manažment možno chápať ako riadenie organizácie v podmienkach trhového hospodárstva. Je jednou z najdôležitejších činností na dosahovanie cieľov zariadenia. Charakterizuje proces riadenia a smerovania organizácie prostredníctvom manažovania zdrojov. Riadenie vykonáva manažér.

Medzi základné manažérske funkcie zaradíme :

- plánovanie,
- organizovanie,
- zabezpečovanie a rozvoj personálu,
- vedenie ľudí,
- kontrolu.

Plánovanie pozostáva z definovania cieľov organizácie a realizácie plánov potrebných na ich dosiahnutie. Manažér v rámci tejto funkcie usmerňuje činnosť zamestnancov, rozhoduje o úlohách potrebných na dosiahnutie stanovených cieľov a porovnáva reálny stav so želaným. Popríklad robí nutné opatrenia. Ďalšou z manažérskych funkcií je organizovanie. V rámci nej riadiaci pracovník zamestnancom rozdeľuje úlohy. Na starosti má aj tvorbu vzťahov na pracovisku. Vhodná pracovná organizácia je rozhodujúca pre efektívne využitie ľudských zdrojov. Zabezpečovanie a rozvoj personálu je jednou z úloh manažmentu ľudských zdrojov. Manažér na základe vedomostí, schopností a skúseností uchádzačov o prácu vyberie najvhodnejších kandidátov. Následne zabezpečí aby sa zamestnanci vo firme adaptovali. Základom komplexného vedenia ľudí je aj schopnosť motivovať ich. Poslednou manažérskou funkciou je kontrola. Kontrola porovnáva skutočný stav s plánovaným. Sleduje či ciele, ktoré si organizácia vytýčila aj dosiahla.

Manažérske roly

Manažérske roly možno charakterizovať ako „sústavu systematicky navzájom súvisiacich a porovnateľných správaní sa, ktoré sú spojené s určitým povolaním alebo postom. Manažérske činnosti reprezentujú 10 rolí, ktoré sa zoskupujú do troch skupín:

Interpersonálne roly – vytvárajú sa z formálnej právomoci manažéra. Do tejto skupiny patria tie roly, ktoré prezentujú prácu s ľuďmi. Sú to:

- manažér ako reprezentant,
- manažér ako vodca,
- manažér ako koordinátor.

Informačné roly – manažér vystupuje ako nervové centrum, v ktorom sa prijímajú, prenášajú a opäť kombinujú informácie. Tvoria informačný aspekt manažérskej práce. Zahŕňame sem:

- manažér ako pozorovateľ,
- manažér v role informátora,
- manažér ako hovorca.

Rozhodovacie roly – rozhodovanie tvorí najdôležitejšiu súčasť manažérskych rolí.

- manažér ako podnikateľ,
- manažér ako riešiteľ sporov,
- manažér ako alokátor zdrojov,

- manažér ako vyjednávač.“⁵

Okrem manažérskych rolí je nutné spomenúť kompetencie manažéra. Aby bol manažér pri výkone svojej práce úspešný, musí mať určité vlastnosti, ktoré sú vhodným predpokladom pre manažérsku funkciu. Prvou náležitosťou sú odborné schopnosti. Manažér musí získať potrebné vzdelanie. Pokiaľ sa jedná o zdravotníckeho manažéra vzdelanie je o to špecifickejšie. Musí ovládať základy manažmentu a orientovať sa v zdravotníctve. Interpersonálne schopnosti umožňujú manažérovi zvládať komunikáciu v rámci celej organizácie. Bez ohľadu na to, či sa jedná o nadriadených alebo podriadených. Manažér častokrát čelí nepredvídateľným okolnostiam, kde je potreba krízového manažmentu a vhodne zvolenej komunikácie. Tiež musí vedieť ako motivovať zamestnancov. Koncepcné schopnosti slúžia manažérom na celkové pochopenie procesov v organizácii. Požaduje sa od nich schopnosť kritického a analytického myslenia. Musí sa vyznať vo veľkom množstve informácií a rozumieť číslam. Jednou z úloh manažéra je tiež diagnostika problémov v organizácii, a ich následné riešenie. Analytické schopnosti pomáhajú manažérovi diagnostikovať kľúčové faktory a vedieť rozhodnúť, ktorým z nich treba venovať najväčšiu pozornosť. Manažér musí v sebe v konečnom dôsledku spájať odborné i vrodené schopnosti.

Ešte pár rokov dozadu, bolo nepredstaviteľné aby na čele zdravotníckeho zariadenia akéhokoľvek typu stál ekonóm, zo zdravotného pohľadu laik. Takýto človek má síce vedomosti s riadením, no nemôže objektívne posúdiť potreby zdravotníckeho zariadenia zo stránky zdravotnej a odhadnúť všetky komplikácie jeho chodu a existencie. Uvádza v článku „manažér v nemocnici“⁶ uznávaný český lekár MUDr. Radim Uzel, CSc.

Psychiater pán profesor Cyril Höschl má o riadení zdravotníckeho zariadenia celkom ucelenú predstavu. Pokiaľ by si manažér zvolil ako úspešné kritérium práce ekonomický zisk, trpeli by pacienti. Taktiež by nebolo pre zariadenie prínosné ak by ho viedol lekár, ktorý nemá s riadením žiadne skúsenosti. Ako najlepšie riešenie preto uvádza spoluprácu skúseného manažéra a lekára.

⁵ ONDRUŠ Peter, Iveta ONDRUŠOVÁ. *Manažment a financovanie v zdravotníctve : Príručka zdravotníckeho manažéra* - 1.vyd. - (B.m.v.), 2017. - 325 s. - ISBN 978-80-972535-9-2.

⁶ <http://www.novarepublika.cz/2017/04/manazer-v-nemocnici.html>

1.5 Riadenie ľudských zdrojov

Jednou z hlavných manažérskych úloh je aj výchova a riadenie ľudských zdrojov. Nie je to inak ani v zdravotníctve. Správne vzdelané a adekvátne motivované zdroje vo forme zamestnancov, sú kľúčové pre dosahovanie úspechu organizácie. Úlohou manažmentu ľudských zdrojov je zabezpečiť personál v stanovenom čase, v požadovanej kvalite a množstve za primerané náklady. Schopnosti zamestnanca musia byť v súlade s požiadavkami daného pracovného miesta. Pracovné sily je nutné optimálne využívať. Manažér by mal zamestnancov poznať a pracovné úlohy rozdávať podľa toho, ktorý pracovník sa, na ktorú prácu najviac hodí.

„Úlohy manažmentu ľudských zdrojov:

1. Vytváranie súladu medzi počtom a štruktúrou pracovných miest a počtom a štruktúrou pracovných síl tak, aby schopnosti držiteľa pracovného miesta v maximálnej miere zodpovedali požiadavkám daného pracovného miesta.
2. Optimálne využívanie pracovných síl, tzn. Využívanie kompetencií, zručností, potenciálu, ochoty, tvorivosti pracovníkov a využívanie fondu pracovnej doby (extenzívne využitie pracovnej sily).
3. Formovanie tímov, efektívneho štýlu vedenia a zdravých medziľudských vzťahov (medzi pracovníkmi a zamestnancami).
4. Personálny a sociálny rozvoj pracovníkov – rozvoj pracovných schopností, osobitosti, sociálnych vlastností, rozvoj pracovnej kariéry, vytváranie priaznivých pracovných a životných podmienok.
5. Dodržiavanie všetkých zákonov v oblasti práce, zamestnávania ľudí a ľudských práv a vytváranie dobrej zamestnávateľskej povesti.“⁷

V manažmente sa personálne ciele dosahujú cez personálne funkcie. K základným funkciám personálnej práce patria :

- personálne plánovanie,
- tvorba pracovných miest,
- analýza a re-dizajn pracovných miest,
- obsadzovanie pracovných miest,

⁷ VÖRÖSOVÁ Gabriela, Dana ZRUBCOVÁ . *Manažment v ošetrovatel'stve* - 1. vyd. - Nitra : Univerzita Konštantína Filozofa, 2018. - 262 s. - ISBN 978-80-558-1291-5.

- manažment výkonnosti pracovníkov,
- odmeňovanie pracovníkov,
- sociálna starostlivosť pre pracovníkov.

Aktuálna situácia v zdravotníctve nie je priaznivá. Podľa dostupných štatistických údajov zaznamenávame pokles zdravotníckych pracovníkov. Zdravotnícka populácia postupne starne a záujem o štúdium medicíny klesá. Priemerný vek lekárov, zdravotných sestier, a i. sa pohybuje od 54 do 55 rokov. Mnoho študentov študuje na zahraničných univerzitách, kde sa po ukončení štúdia aj zamestnávajú. Odrádzajú ich najmä zlé pracovné podmienky, neadekvátne finančné ohodnotenie, stres či nadmerné zaťaženie. Na obrázku č. 5 (na ďalšej strane) je zobrazený prehľad pracovníkov v zdravotníctve podľa povolania veku. Z tohto pohľadu je dôležité vzdelávanie zamestnancov. Nových ľudských zdrojov.

Vzdelávanie v zdravotníctve je celoživotné. Možno ho chápať ako proces neustáleho profesijného, sociálneho a osobnostného rozvoja. Potreba neustále vzdelávať sa spadá aj na nelekársky personál. Manažéri a ostatní ekonomickí pracovníci sa vzdelávajú prevažne mimo pracoviska, v školských inštitúciách. Medzi najčastejšie metódy ich vzdelávania patria prednášky, semináre, prípadové štúdie, brainstorming, simulovanie určitej situácie alebo roleplay. Vzdelávaniu manažérskych pracovníkov sa budeme bližšie venovať v praktickej časti práce, vo štvrtej kapitole.

Prehľad pracovníkov v zdravotníctve podľa povolania veku

Povolanie	Pracovníci spolu	Veková skupina										
		– 19	20 – 24	25 – 29	30 – 34	35 – 39	40 – 44	45 – 49	50 – 54	55 – 59	60 – 64	65+
Úhrn	109 332	195	3 849	8 952	9 260	10 392	16 171	15 656	14 421	14 523	10 159	5 754
Zdravotnícki pracovníci spolu	82 331	135	3 224	7 508	7 439	7 834	12 675	11 842	10 035	9 637	7 228	4 774
v tom												
lekár	19 178	–	79	2 117	2 147	1 888	1 830	2 595	1 774	1 624	2 404	2 720
zubný lekár	2 779	–	31	358	336	254	211	229	160	192	435	573
farmaceut	4 354	–	127	965	777	496	522	336	267	351	326	187
sestra	31 061	–	907	1 487	2 008	3 034	6 501	5 207	4 487	4 256	2 390	784
pôrodná asistentka	1 742	–	81	157	131	133	122	284	328	277	164	65
zdravotnícky laborant	2 749	7	217	206	162	146	352	374	467	549	230	39
farmaceutický laborant	2 280	28	313	270	199	227	311	263	261	267	106	35
technik pre zdravotnícke pomôcky	31	–	3	17	5	3	–	2	1	–	–	–
fyzioterapeut	1 955	–	239	366	235	147	245	243	138	165	137	40
zdravotnícky záchranár	1 979	–	161	351	295	202	330	265	199	121	51	4
verejný zdravotník	149	–	2	17	23	20	26	14	17	15	15	–
praktická sestra	3 308	72	656	454	365	329	503	408	292	193	33	3
rádiologický technik	1 390	1	83	129	62	107	206	216	207	193	134	52
dentálna hygienička	341	–	25	59	46	35	78	49	26	17	5	1
nutričný terapeut	264	2	16	12	6	15	32	52	36	56	30	7
masér	536	7	110	71	73	48	68	54	48	34	18	5
sanitár	5 133	4	60	136	249	437	855	872	1 021	994	451	54
zubný asistent	290	12	76	48	38	25	33	21	10	8	17	2
zubný technik	801	–	15	43	35	48	172	101	87	125	86	89
optometrista	75	–	–	5	12	10	15	7	6	6	7	7
očný optik	273	2	6	9	16	38	46	42	35	39	22	18
ortopedický technik	204	–	2	24	26	20	41	34	38	11	8	–
IzP – logopéd	161	–	2	13	7	10	10	25	36	18	17	23
IzP – psychológ	637	–	7	116	107	84	73	67	36	48	63	36
IzP – laboratórny diagnostik	543	–	3	63	62	61	78	65	51	68	69	23
IzP – liečebný pedagóg	36	–	–	2	3	3	9	6	1	3	5	4
IzP – fyzik	82	–	3	13	14	14	6	11	6	7	5	3

Obrázok č. 1: Pracovníci v zdravotníctve podľa povolania a veku.

Obrázok zobrazuje štruktúru zdravotníckych zamestnancov podľa veku. Najviac personálu je vo veku od 40 – 44 rokov a od 45 do 49 rokov. Celkový počet zdravotníckych pracovníkov predstavuje 109 332 ľudí.

1.6 Strategický manažment v zdravotníctve

Strategický manažment v zdravotníctve sa zameriava na budúcnosť zdravotníckych organizácií. Sleduje poslanie a vízie zariadenia. Z tejto charakteristiky vychádza definícia strategických cieľov. Ciele zdravotníckej organizácie musia korešpondovať so záujmami riadiacich pracovníkov, zamestnancov, ale predovšetkým pacientov a klientov. Systém strategického riadenia si vyžaduje dôsledné, priebežné hodnotenie strategických operácií, aktivít naplňujúcich ciele a víziu organizácie. Teória strategického manažmentu kladie dôraz na silné vodcovstvo.

Podstatou strategického manažmentu je strategické plánovanie. Za jeho tvorbu zodpovedá vrcholový manažment. Funkciou plánovania je tvorba prostredia pre efektívny výkon práce jednotlivých zamestnancov. Najdôležitejšou úlohou manažéra je, aby každý pochopil ciele a metódy k jemu dosiahnutiu. Aby bolo pracovné úsilie efektívne, musí mať každý zamestnanec jasne definované pracovné úlohy. Plánovanie zahŕňa výber cieľov a metód na ich dosiahnutie.

Strategické plánovanie pozostáva zo štyroch základných prvkov, ktorými sú:

- hodnotenie vonkajšieho prostredia,
- hodnotenie vnútorného prostredia,
- poslanie, cieľ a zámer,
- realizácia cieľov a hodnotenie.

Do hodnotenia vonkajšieho prostredia spadá identifikácia kľúčových momentov mimo organizácie. Jedná sa o situácie, ktoré môžu ovplyvniť budúci stav organizácie. Naopak, hodnotenie vnútorného prostredia sa zameriava na činnosti odohrávajúce sa vnútri zariadenia.

Fázy modelu strategického manažmentu:

1. Fáza: skúmanie prostredia

Prostredie môže byť externé a interné. Poslaním externého prostredia je identifikácia strategických faktorov, ako napríklad príležitosti a hrozby. Poslaním interného prostredia je analýza interných strategických cieľov, t. j. silné a slabé stránky.

2. Fáza: formulácia stratégie

V nadväznosti na výsledky skúmania z prvej fázy v tomto kroku stratégie ide o vymedzenie poslania, formuláciu strategických cieľov, tvorbu stratégie a stanovenie implementačnej politiky.

3. Fáza: implementácia stratégie

Proces realizácie stratégie. Obsahuje kroky tvorby programov, rozpočtov a procedúr organizácie. Procedúry popisujú jednotlivé úlohy a ich realizáciu.

4. Fáza: hodnotenie a kontrola

Záverečná fáza procesu strategického manažmentu plní monitorovaciu, poznávaciu, kontrolnú a hodnotiacu úlohu.

Formy a úrovne stratégií v organizácii

V organizácii existujú tri úrovne stratégií : firemná stratégia, konkurenčná stratégia a funkčné stratégie.



Obrázok č. 2: Úrovne stratégií v organizácie. Zdroj: vlastné spracovanie.

Konkurenčné stratégie zahŕňajú plány na zabezpečenie udržateľnej pozície na trhu. Funkčné stratégie majú na starosti dosahovanie cieľov. Sú súčasťou každého oddelenia v organizácii.

Krízový manažment organizácie spočíva v riešení neodkladných záležitostí. Zvlášť v dnešnej dobe má nenahraditeľné miesto. Pre urgentné záležitosti si zariadenia vypracúvajú krízové plány.

1.7 Stratifikácia nemocníc

Na záver kapitoly si ozrejmime stratifikáciu nemocníc. Pod pojmom stratifikácia nemocníc rozumieme zvyšovanie kvality zdravotnej starostlivosti v nemocniciach a tiež jej efektívnosti. Cieľom stratifikácie je identifikovať lôžkové kapacity, ktoré nie sú využívané a ušetrené peniaze použiť na zdravotnú starostlivosť. Na Slovensku však stratifikácie nie je len o úspore peňazí, ale predovšetkým ide aj o efektívnejšie využitie týchto peňazí na bezpečnejšiu a kvalitnejšiu liečbu v nemocniciach. Vytvára priestor pre vznik špičkových pracovísk, vyššiu špecializáciu nemocníc a vysokú odbornosť tímov v nich. Dotýka sa celého zdravotníckeho sektoru a teda aj manažmentu zariadení.

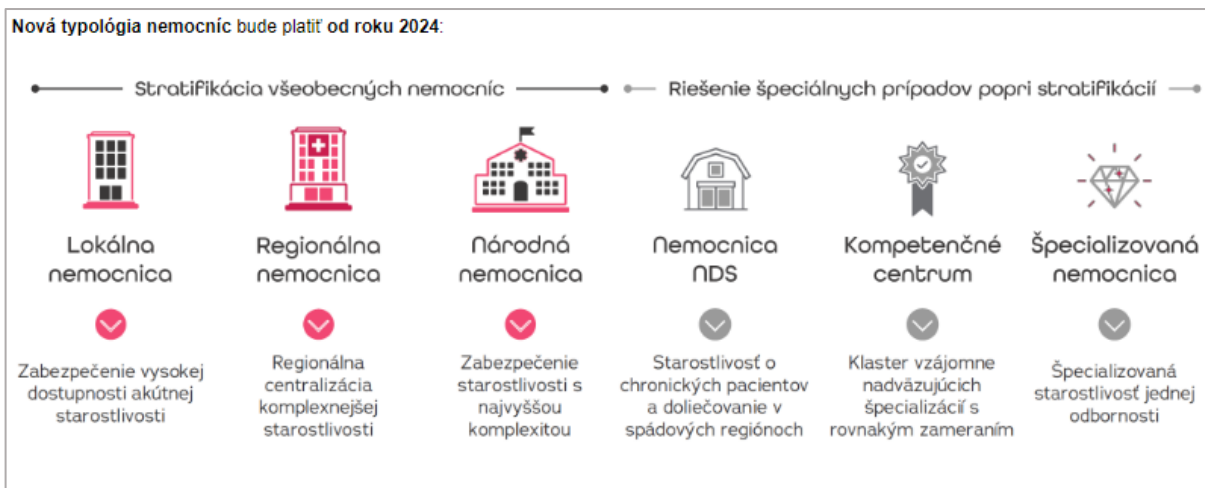
U nás sa stratifikácia označuje ako „**Zdravá zmena**“, na Slovensku sa najrozsiahlejšie zmeny zaznamenali za posledných 15 rokov. Okrem už spomínaného výrazného zlepšenia úrovne nemocníc sa pripravuje slovenské zdravotníctvo na nové výzvy súvisiace napríklad so starnutím populácie a to vytvorením tisícok lôžok dlhodobej starostlivosti.

Projekt „**Zdravá zmena**“ pripravuje Ministerstvo zdravotníctva SR spolu s Implementačnou jednotkou Úradu vlády SR a Asociáciou zdravotných poisťovní. Skúsenosti so stratifikáciou z iných krajín prináša do projektu medzinárodná konzultačná spoločnosť The Boston Consulting Group.

Projekt pozostáva celkovo z niekoľkých prechodných období, ktoré sú nevyhnutné pre úspešné zavedenie všetkých opatrení do praxe.

Minimálne počty výkonov nabiehajú v dvojročnej fáze od roku 2022. Každá nemocnica musí zistiť, pri ktorých výkonoch už dnes plní kritériá, pri ktorých vie zlepšiť výsledky, alebo naopak kde kritériá nebude schopná splniť ani za dva roky.

Ak by niektorá nemocnica kritériá nespĺňala, je možné využiť takto uvoľnené nemocničné kapacity na ich vyššiu špecializáciu v rámci skupín výkonov, v ktorých je nemocnica dobrá. Malo by ísť napríklad o centrá detskej liečby, onkologické centrá či kardiocentrá. Ďalšou možnosťou by bolo využitie voľných kapacít na nový typ lôžok následnej starostlivosti.



Obrázok č. 3: Stratifikácia nemocníc – nová typológia od roku 2024. Dostupné na: <https://www.mzsr.sk/Clanok?ministerstvo-robi-konkretno-kroky-pre-systematicke-zlepsenie-zdravotnictva>

Nová sieť príjmov od roku 2024 a výsledný stav celej verejnej minimálnej siete očakávaný v roku 2030.

Základné informácie:

- Lôžková zdravotná starostlivosť bude vďaka novej minimálnej dostupnosti pre pacientov kvalitnejšia a dostupnejšia. Urgentné príjmy sa stanú dostupnejšie. Zo súčasných 87% pokrytia územia Slovenska sa zvýši na 91%.
- Rozšíri sa počet všeobecných nemocníc, ktoré budú povinne zmluvne zabezpečené, z 13 nemocníc na 46.
- Uvádzajú sa jasné pravidlá, čo ktorá nemocnica musí poskytovať, aby sa predišlo vyberaniu ziskových oblastí zo systému súkromných poisťovateľov.
- Uvádzajú sa tiež vynovené identifikátory kvality a minimálne počty výkonov tak, aby sa centralizovala špičková starostlivosť a tým sa zlepšila kvalita a bezpečnosť pre pacientov.
- Prieskum agentúry MNFORCE, do ktorého sa zapojila reprezentatívna vzorka 1000 respondentov, ukázal, že pri plánovaní zákroku u Slovákov najviac záleží na kvalite zdravotnej starostlivosti a taktiež sú pre pacientov dôležité výsledky liečby danej nemocnice. Najmenej dôležitá bola vzdialenosť nemocnice od ich miesta bydliska.
- Vďaka zdravotnej zmene by bolo malo do roku 2030 postupne zaniknúť minimálne 3000 špecializovaných lôžok dlhodobej starostlivosti v celej SR. Zároveň sa zavedie nový prístup k dlhodobej starostlivosti.

Na Slovensku je dnes 78 nemocníc a zostat' z nich má 46. Plánuje sa ich rozdelenie do troch skupín – 32 lokálnych, 6 regionálnych a štyri národné. Zachovaných má byť okrem toho

aj päť špecializovaných ústavov. Nemocnice tak už nebudú v každom okrese, ale zdravotná starostlivosť sa stane kvalitnejšou.

Pacienti budú vždy nasmerovaní tam, kde dostanú dostatočne kvalitnú zdravotnú starostlivosť a následne kontrolovanú minimálnym počtom výkonov.

Podľa Asociácie nemocníc Slovenska chýba návrh, riešenie nárastu pacientov zo zariadení, ktoré už nebudú poskytovať akútnu zdravotnú starostlivosť, do nemocníc, ktoré zostanú. Taktiež chýba analýza dopadu týchto zmien na ambulantný sektor, či oddelenia a nemocnice následnej starostlivosti nebudú do veľkej miery suplovať sociálnu starostlivosť. Je nutné rozlíšiť opatrovateľskú a ošetrovateľskú starostlivosť a do konceptu zahrnúť aj financovanie z rezortu sociálnych vecí, aby nedochádzalo ku kráteniu zdrojov z verejného zdravotného poistenia určených na zdravotnú starostlivosť.

Predmetom nasledujúcej kapitoly sú hlavné a parciálne ciele diplomovej práce.

2 Cieľ práce

Zdravotníctvo je jednou z kľúčových oblastí každého štátu. Predstavuje zložitý komplex zariadení a služieb. Zaraďujeme sem nemocnice, špecializované zariadenia, ambulancie, záchranné služby, lekárne, zdravotné poisťovne, tiež stredné a vysoké školy, ktoré pripravujú budúcich zdravotníkov a i. Všetky zariadenia zastrešuje Ministerstvo zdravotníctva Slovenskej republiky. Nevyhnutná je kvalitná zdravotná starostlivosť, no nemožno zabúdať ani na efektívne riadenie zdravotníckych zariadení.

V súčasnosti je nemožné vykonávať riadiacu funkciu bez znalostí ekonomiky a riadenia, aj keď sa jedná o riadenie zdravotníckeho zariadenia. Dôraz sa kladie na to, aby boli zdravotní manažéri dostatočne zorientovaní v oblasti manažmentu, riadenia a financovania. Zabezpečujú každodenný chod organizácie, správne využitie zdrojov zariadenia a dosahovanie vyrovnaného rozpočtu. Nemožno zabúdať ani na aktuálnu situáciu spojenú s ochorením COVID-19. V tomto období nadobúda veľmi významnú úlohu práve krízový manažment. Je nutné, aby boli zdravotnícke zariadenia dostatočne pripravené na takéto udalosti a aby ich manažment dokázal zvládnuť náročné situácie, ktoré nepochybne nastanú.

Hlavným cieľom práce je charakterizovať súčasnú situáciu v zdravotníctve na Slovensku so zameraním na nelekársky personál, definovať potenciál absolventov ekonomického štúdia uplatniť sa v segmente zdravotníctva, na riadiacich pozíciách a navrhnuť inovatívny vzdelávací program s názvom „kvalifikovaný manažment v zdravotníctve“.

Na základe dostupných informácií a nami realizovaného prieskumu chceme zistiť, či absolventi ekonomických odborov majú šancu uchádzať sa o post manažéra zdravotníckeho zariadenia, alebo marketingového pracovníka. Aké vedomosti sú potrebné a čo od nich zamestnávateľia očakávajú.

Čiastkové teoretické ciele sú definovať:

1. analyzovať pojem nelekársky personál – manažment v zdravotníctve, úlohy manažéra a kompetencie,
2. charakterizovať výchovu a riadenie ľudských zdrojov v zdravotníctve,
3. strategický manažment v zdravotníctve.

Praktická časť práce pozostáva z prieskumu. Prieskum tvorí dotazník a interview pre doplnenie a potvrdenie zistených informácií.

Čiastkové ciele praktickej časti sú:

1. prieskum požiadaviek na profiláciu ekonomických absolventov a ich možnosť uplatniť sa v zdravotníctve,
2. návrh inovatívneho vzdelávacieho programu pre študentov ekonomických odborov v segmente zdravotníctva,
3. analýza manažérskeho vzdelávania pre lekárov.

Všetky naše zistenia posunieme do návrhu inovatívneho vzdelávacieho programu pre študentov ekonomických odborov s názvom „Kvalifikovaný manažment v zdravotníctve.“ Študenti by v rámci neho mohli získať potrebné vzdelanie a prax pre výkon riadiacich pracovníkov v zdravotníctve a uľahčiť si tak vstup na pracovný trh.

Na dosiahnutie cieľov práce potrebujeme definovať metódy a metodiku práce, ktoré sú obsahom ďalšej kapitoly.

3 Metódy a metodika práce

Primárnym cieľom tejto diplomovej práce bolo charakterizovať súčasnú situáciu v zdravotníctve na Slovensku so zameraním na nelekársky personál, definovať potenciál absolventov ekonomického štúdia uplatniť sa v segmente zdravotníctva, na riadiacich pozíciách a navrhnuť inovatívny vzdelávací program s názvom „kvalifikovaný manažment v zdravotníctve“.

Parciálne ciele teoretickej časti práce boli:

1. analyzovať pojem nelekársky personál – manažment v zdravotníctve, úlohy manažéra a kompetencie,
2. charakterizovať výchovu a riadenie ľudských zdrojov v zdravotníctve,
3. strategický manažment v zdravotníctve.

Informácie pre našu prácu sme získali z literárnych – knižných a elektronických zdrojov. Štúdium literatúry nám poskytlo teoretický základ našej diplomovej práce.

V praktickej časti práce sme sa zamerali na tri parciálne ciele a to:

1. prieskum požiadaviek na profiláciu ekonomických absolventov a ich možnosť uplatniť sa v zdravotníctve;
2. analýza manažérskeho vzdelávania pre lekárov;
3. návrh inovatívneho vzdelávacieho programu pre študentov ekonomických odborov v segmente zdravotníctva.

Stanovené ciele sme dosiahli pomocou viacerých metód. Základom nášho skúmania bol zber údajov a ich následná analýza. Prieskum spočíval z dvoch častí. Prvá metóda, ktorú sme použili bol štandardizovaný elektronický dotazník. Veľkou výhodou tejto formy, je ľahké spracovanie a aj vyhodnotenie výsledkov. Nakoľko sú všetky zistené informácie prehľadne zaznamenané v elektronickej podobe. Dopytovanie formou dotazníkov bolo uskutočnené na vzorke 20 respondentov. Oslovených bolo 56 respondentov, no odpovede sa nám podarilo získať len od 20 z nich. Prieskum sa uskutočnil v období od 23.03.2020 do 05.04.2020. Prostredníctvom mailovej komunikácie sme oslovili riadiacich pracovníkov zdravotníckych organizácií. V skúmanej problematike sa orientujú lepšie než bežná populácia a vedia objektívne zhodnotiť situáciu v ich zariadeniach. Cieľová skupina respondentov bola teda z úseku vrcholového riadenia. Išlo o generálnych riaditeľov, riaditeľov na úrovni stredného manažmentu, poprípade špecialistov z úseku ľudských zdrojov. Pri výbere vzorky sme použili

metódu výberu založenú na úsudku. Pri tejto metóde sa výskumník koncentruje len na určitú skupinu prvkov, tak aby vzorka čo najviac vyhovovala účelu prieskumu.

Druhou metódou, ktorú sme pri prieskume použili boli individuálne hĺbkové rozhovory – interview. Realizáciu interview zabezpečila Ekonomická univerzita v Bratislave na vzdelávacie účely a sprístupnili nám ich pre vypracovanie diplomovej práce. Oslovených bolo 9 organizácií, zahrňujúcich lekáreň, farmaceutickú spoločnosť, záchranú zdravotnú službu, dentálne centrum a i. Získané informácie nám poznatky z dotazníku potvrdili a mierne rozšírili. Cieľovou skupinou boli respondenti z úseku vrcholového riadenia alebo špecialisti z odboru ľudských zdrojov. Vzorka pre tento prieskum bola vytvorená pomocou metódy zámerného výberu vzorky. Respondenti boli vybraní na základe rozhodnutia prieskumníka.

Po zhromaždení všetkých požadovaných údajov, sme v štvrtej kapitole vykonali analýzu získaných informácií a výsledky sme interpretovali. Skúmali sme tiež manažérske vzdelávanie lekárskeho pracovníkov v zdravotníctve na Slovensku. V piatej kapitole – diskusnej časti – sme sa zamerali na návrhy a odporúčania. Vypracovali sme návrh inovatívneho vzdelávacieho programu pre študentov ekonomických odborov v segmente zdravotníctva.

4 Výsledky práce

Vo výsledkovej časti práce sa budeme venovať praktickej stránke a to návrhu inovatívneho vzdelávacieho programu pre študentov ekonomických odborov. Aby sme mohli utvoriť objektívne závery, potrebujeme vykonať analýzu problému z pohľadu zdravotníckych zariadení. Z tejto analýzy budú vyplývať výsledky práce a odporúčania.

4.1 Výskum manažmentu zdravotníckych zariadení

Ako prvý zdroj informácií pri výskume sme zvolili dotazník, ktorý sme vytvorili prostredníctvom programu Google formuláre. Prieskum sa uskutočnil v čase od 23. 03. 2020 do 05. 04. 2020. Pomocou mailovej komunikácie sme oslovili riadiacich pracovníkov zdravotníckych zariadení. Jednalo sa prevažne o manažérov a riaditeľov, ktorí zastupujú veľké zdravotnícke zariadenia. V skúmanej problematike sa najlepšie orientujú a zabezpečia tak kvalitné a vierohodné informácie. Ide o vzorku 56 respondentov, manažérov a riaditeľov nemocníc, odborných liečebných ústavov, polikliník a i. Odpovede sa nám podarilo získať od 20 z nich. Dotazník pozostával zo siedmych otázok. Prvých päť bolo uzavretých a respondenti mali na výber prevažne z jednej možnosti. Posledné dve otázky, boli otvorené. V nich mohli respondenti vyjadriť svoj názor na problematiku obsiahlejšie a my sme tak získali cenné informácie.

Ako druhý zdroj nám poslúžilo interview. Využili sme ho hlavne na doplnenie a prehĺbenie už získaných informácií. Môžeme konštatovať, že interview potvrdilo údaje získané v prvom, primárnom prieskume. Realizáciu interview zabezpečila Ekonomická univerzita v Bratislave na čele s Ing. Petrom Filom, PhD. Podarilo sa im osloviť 9 organizácií, zahrňujúcich lekáreň, farmaceutickú spoločnosť, záchrannú zdravotnú službu, dentálne centrum a i.

Cieľom celého prieskumu bolo poznať pohľad manažérov zdravotníckych zariadení na absolventov ekonomického vzdelania. Pýtali sme sa na požiadavky, ktoré majú na absolventov manažérskeho štúdia na Ekonomickej univerzite v Bratislave, ich nedostatky a i. Tiež sme zisťovali ich potenciál pre uplatnenie na nelekárskych pozíciách v zdravotníctve. Výsledky prieskumu podľa jednotlivých otázok a získaných odpovedí aj s komentárom a s grafickým zobrazením sú v ďalšej časti diplomovej práce.

4.1.1 Výsledky prieskumu - dotazník

Cieľom realizovaného prieskumu bolo zistiť, ako vnímajú vedúci pracovníci zdravotníckych organizácií ekonomických absolventov manažérskych odborov. Či je pre nich prípustné, aby sa o manažérsku pozíciu uchádzal absolvent s ekonomickým vzdelaním. Alebo preferujú lekárov. Skúmali sme aké vlastnosti požadujú od absolventov a aké schopnosti absolventom chýbajú.

Dotazník pozostával zo 7 položiek – 6 klasických otázok a jednej doplňujúcej otázky, kde mohli respondenti napísať svoje pripomienky alebo odporúčania. Prvé dve otázky slúžili na štatistické účely a respondenti si mohli vybrať iba jednu odpoveď. V tretej a štvrtej otázke sme zisťovali z akých odborov by organizácie potrebovali prijať zamestnancov a aké nelekárske pozície musia byť v organizácii zastúpené. Otázka číslo 5 bola selektívna otázka s neohraničeným počtom odpovedí, t. j. respondenti mohli zakliknúť toľko odpovedí, koľko uznali za vhodné. Posledné dve položky dotazníka (otázky č. 6 a 7) boli otvorené otázky.

Dotazníkom sme oslovili 56 respondentov, pričom odpovede sme dostali od 20 z nich. Pomocou programu Google formuláre sme vytvorili grafy, ktoré sme využili pri spracovaní výsledkov dotazníka. Následne sme výsledky interpretovali do textovej podoby a pridali komentár pre lepšiu zrozumiteľnosť. V prílohách práce prikladáme celé znenie dotazníku s otázkami a vyhodnotením.

Dotazník je dostupný na internete:

https://docs.google.com/forms/d/1LWT6qU9gjJkJEJjEKB4pa8cHSRkZn_1md349cwVOXaM/edit#responses

Charakteristika vzorky:

Pri výbere vzorky sme zvolili metódu výberu založenom na úsudku. Pri tejto metóde ľudský faktor rozhoduje o tom, ktoré prvky sú pre vzorku najvhodnejšie, aby čo najviac vyhovovala účelu prieskumu. Ako vzorku do nášho prieskumu sme zvolili vedúcich pracovníkov zdravotníckych zariadení, ktorí majú o skúmanej problematike potrebné informácie a skúsenosti v danej oblasti. V nasledujúcom texte sa budeme venovať vyhodnoteniu dotazníka spolu s komentármi a interpretáciou výsledkov.

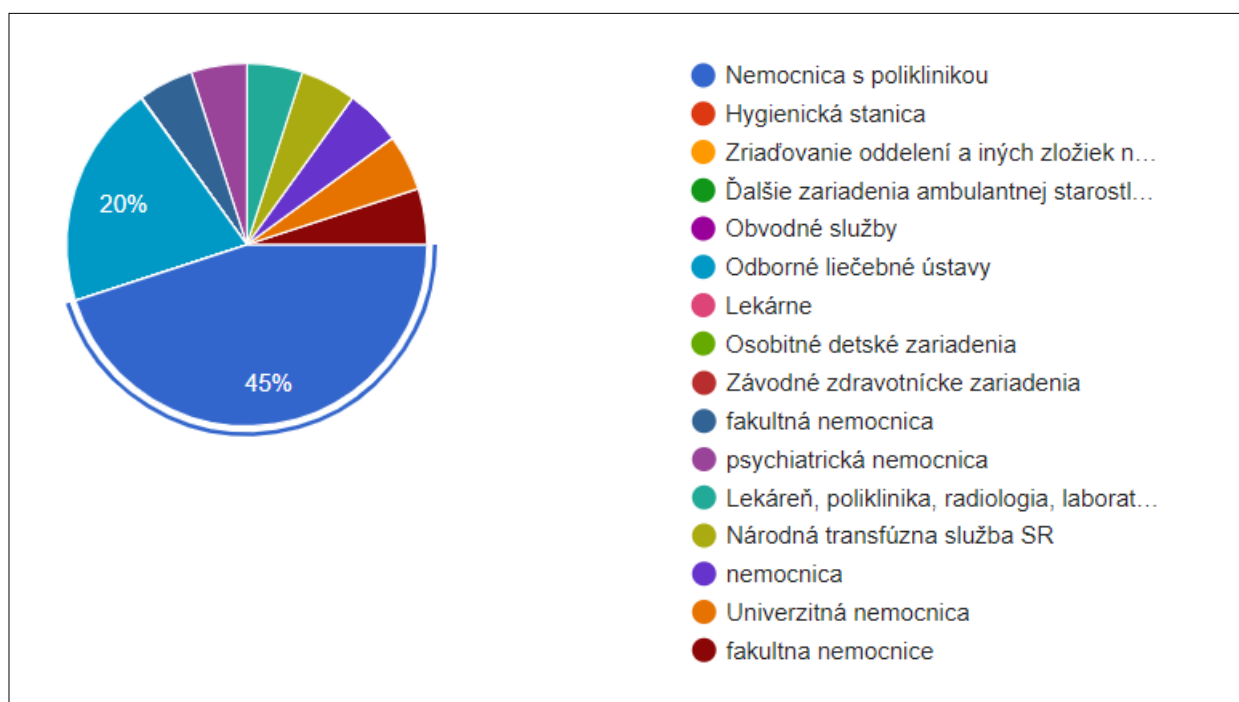
V prvej otázke sme zisťovali typ zariadenia, v akom respondenti pracujú. Na výber mali 9 možností plus doplňujúcu možnosť, pokiaľ by nevyhovovalo ani jedno zo zariadení.

Otázka č. 1: Aký typ zariadenia je Vaša organizácia?

- Nemocnica s poliklinikou
- Hygienická stanica
- Zriaďovanie oddelení a iných zložiek nemocnice s poliklinikou
- Ďalšie zariadenia ambulantnej starostlivosti: územná poliklinika, závodná poliklinika,
- Obvodné služby
- Odborné liečebné ústavy
- Lekárne
- Osobitné detské zariadenia
- Závodné zdravotnícke zariadenia
- Iné

Graf 1 Odpoveď na otázku č. 1

Typ spoločnosti



Zdroj: vlastné spracovanie

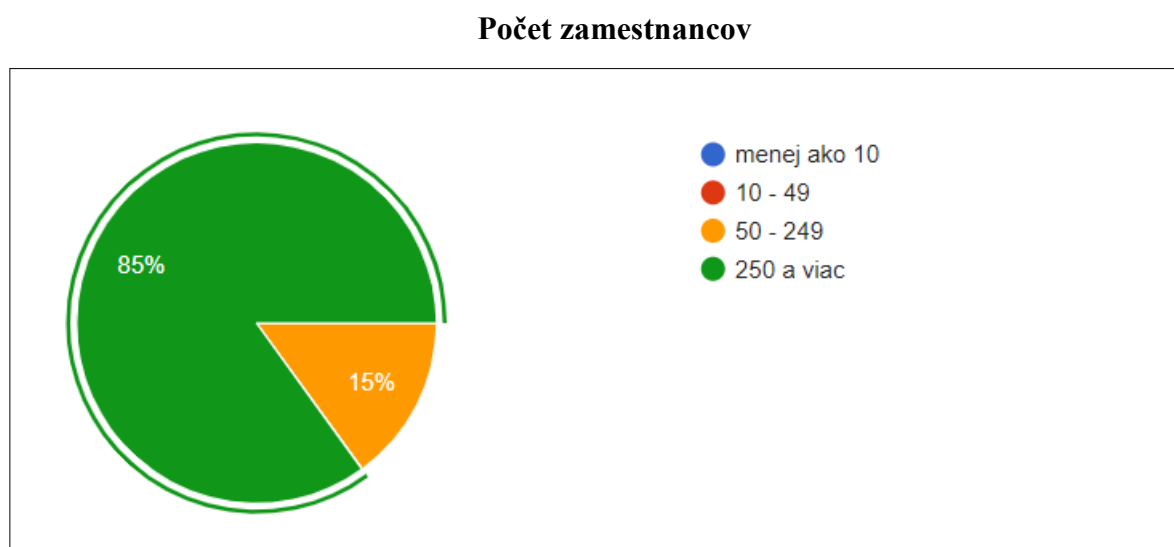
Najviac respondentov označilo, že pracuje v nemocnici s poliklinikou a to až 45%, druhé najviac zastúpené zdravotnícke zariadenie bolo odborný liečebný ústav – 20%. Prehľad o jednotlivých vyjadreniach respondentov je zobrazený v Grafe 1.

Druhá otázka uvádza, koľko zamestnancov pracuje v organizácii jednotlivých respondentov.

Otázka č. 2: Počet zamestnancov vo vašej organizácii

- menej ako 10
- 10 – 49
- 50 – 249
- 250 a viac

Graf 2 Odpoveď na otázku č. 2



Zdroj: vlastné spracovanie

Až 85% z nich pracuje/vedie zariadenie s počtom zamestnancov 250 a viac, a 15% zariadenia s 50 – 249 zamestnancami.

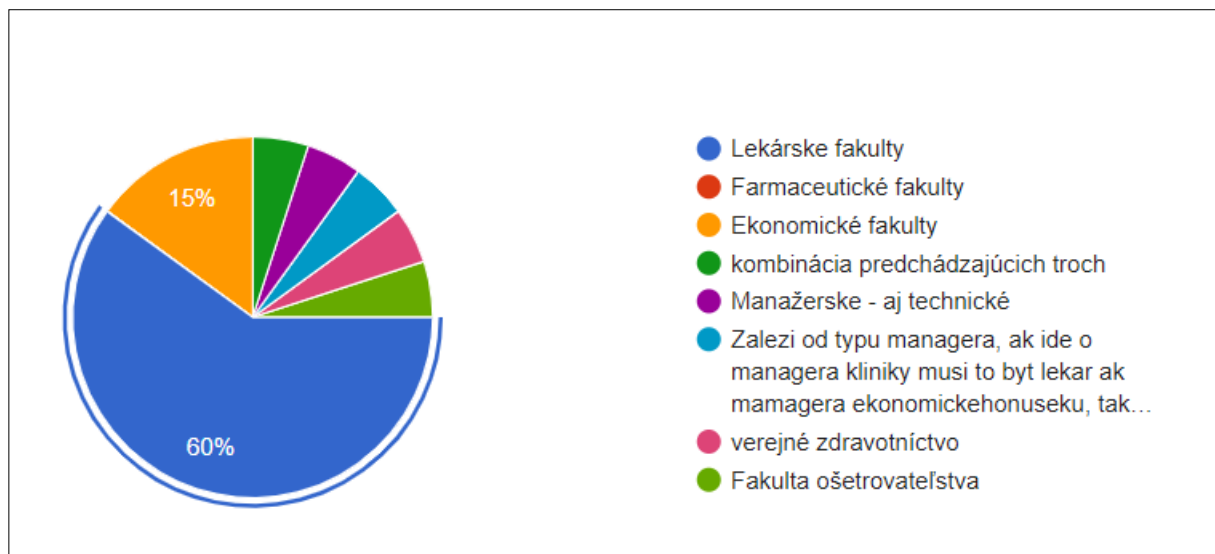
V rámci tretej otázky sme zisťovali - z akých vysokoškolských odborov by potrebovali zdravotnícke zariadenia prijať zamestnancov na vedúce pozície.

Otázka č. 3 : Z akých vysokoškolských odborov by ste potrebovali prijať zamestnancov na vedúce pozície? (napr. manažér)

- Lekárske fakulty
- Farmaceutické fakulty
- Ekonomické fakulty
- Iné

Graf 3 Odpoveď na otázku č. 3

Žiadané vysokoškolské odbory



Zdroj: vlastné spracovanie

Vo väčšine prípadov sa jednalo o absolventov lekárskeho fakult. Až 60% opýtaných respondentov zvolilo túto možnosť. Ekonomických absolventov by prijalo 15% opýtaných. Ostatné fakulty neboli v pozorovaní až tak úspešné. Prehľad o zistených výsledkoch uvádzame v Grafe č. 3.

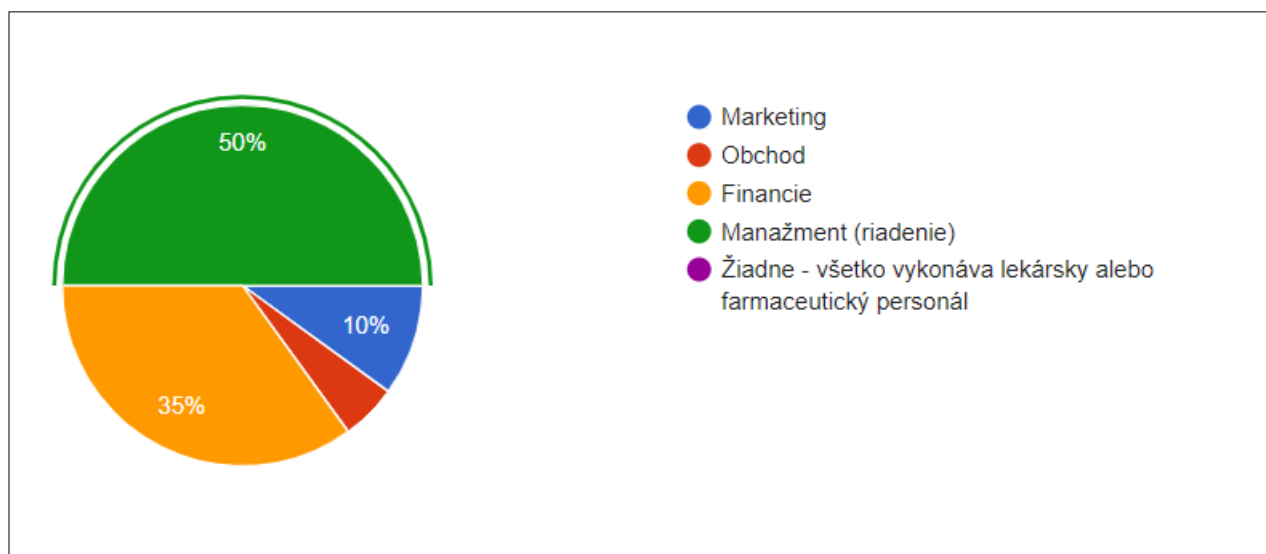
V štvrtej otázke sme skúmali, aké oddelenia okrem farmaceutických potrebujú mať v zdravotníckej organizácii zastúpené.

Otázka č. 4: Aké role potrebujete mať zastúpené vo Vašej organizácii okrem lekárskeho a farmaceutického?

- Marketing
- Obchod
- Financie
- Manažment (riadenie)
- Žiadne – všetko vykonáva lekárske alebo farmaceutický personál

Graf 4 Odpoveď na otázku č. 4

Oddelenia potrebné v zdravotníckom zariadení



Zdroj: vlastné spracovanie

Na grafe vidíme, že 50% respondentov potrebuje mať vo svojom zariadení okrem lekárskejších a farmaceutických pozícií zastúpený aj manažment – riadenie organizácie. 35% účastníkov potrebuje aj finančné oddelenie, 10% marketing a len 5% respondentov považuje za potrebné oddelenie obchodu.

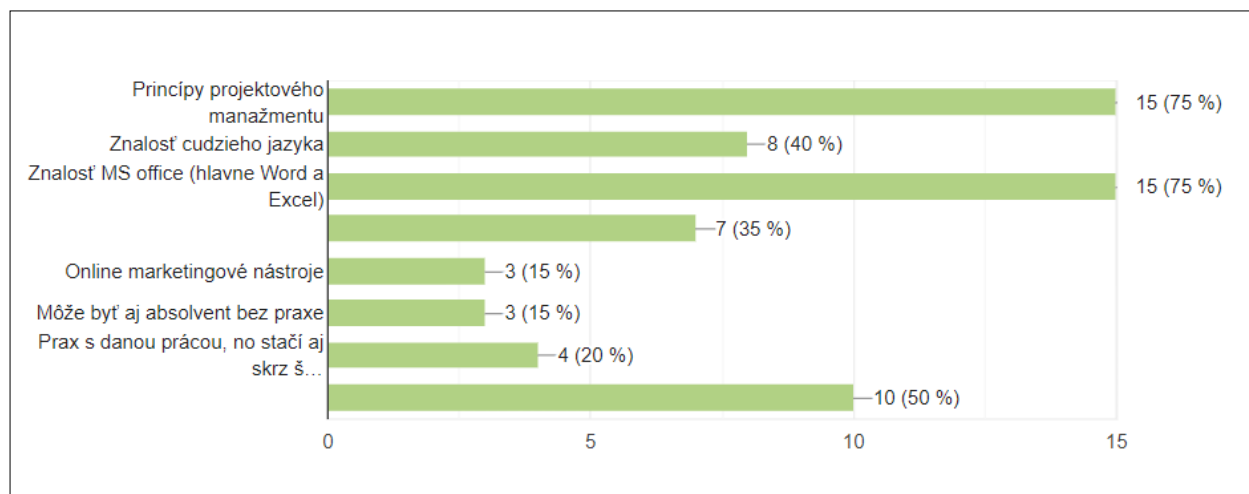
V rámci piatej otázky sme chceli vedieť zručnosti, ktoré respondenti vyžadujú od absolventov uchádzajúcich sa o riadiace pozície v zdravotníckych zariadeniach. Respondenti mohli označiť ľubovoľný počet odpovedí.

Otázka č. 5: Ktoré typy zručností vyžadujete od absolventov pri pracovných pozíciách spojených s riadením organizácie Vášho typu?

- Princípy projektového manažmentu
- Znalosť cudzieho jazyka
- Znalosť MS Office (hlavne Word a Excel)
- Databázy a informačné systémy (SAP a pod.)
- Online marketingové nástroje
- Môže byť aj absolvent bez praxe
- Prax s danou prácou, no stačí aj skrz školských projektov. Základné vzdelanie z oblasti zdravotníctva

Graf 5 Odpoveď na otázku č. 5

Typy zručností



Zdroj: vlastné spracovanie

Pre 75% z nich je dôležité ovládať princípy projektového manažmentu a rovnako MS Office. 50% považuje za potrebné základné zdravotnícke vzdelanie. Ďalej musia uchádzači spĺňať tieto požiadavky: znalosť cudzieho jazyka (40%), znalosť databáz a informačných systémov (35%), prax s danou prácou, no neboli by proti ani ak by ju absolventi nadobudli vďaka účasti na školských projektoch (20%), znalosť online marketingových nástrojov (15%).

Šiesta otázka bola otvorená otázka a respondenti sa mohli vyjadriť obsiahlejšie. Zistovali sme, či by si vedeli predstaviť prijať čerstvého absolventa na manažérsku alebo marketingovú pozíciu. Tiež sme chceli vedieť, čo by od takéhoto absolventa požadovali.

Otázka č. 6: Predstavte si, že ja, absolventka Ekonomickej univerzity, by som sa vo Vašej organizácii uchádzala o prácu manažérky (poprípade na marketingovú pozíciu). Čo by ste odo mňa požadovali? Stačili by mi vedomosti nadobudnuté štúdiom na Ekonomickej vysokej škole, alebo by som potrebovala štúdium/prax v zdravotníctve.

Vo väčšine prípadov sa respondenti zhodli, že pre takúto pozíciu je nutná prax. Absolventi by si najprv museli prejsť rôznymi inými úlohami a načerpať skúsenosti pre výkon manažérskej funkcie. Nie je ľahké riadiť zdravotnícke zariadenie, preto by mal uchádzač ovládať základy zdravotníctva alebo sa v ňom aspoň orientovať. Nezanedbateľná je aj prax a chuť pracovať. Ocenili by taktiež vedomosti získané na ekonomickej škole. Čo sa týka

osobnostných predpokladov je nutná pracovitosť a záujem o takmer všetko čo sa v poliklinike deje. Cieľom organizácie je dosahovať pri primerane nízkych nákladoch maximálne výkony. Zamestnanec musí mať pochopenie pre pacientov.

Siedma otázka bola mierne špecifická. Poďakovali sme respondentom za ochotu vyplniť náš dotazník a dali im priestor pre prípadné pripomienky.

Otázka č. 7 : Ďakujem, za váš čas a ochotu. :) Pokiaľ máte ešte nejaké pripomienky, môžete ich napísať sem.

Vo väčšine nám želali šťastie pri písaní práce, no boli tam aj podnetné, pre nás užitočné informácie. V nasledujúcom texte bude citácia ich odpovedí.

„Okrem odborných vedomostí je ohromne dôležitá aj citlivá práca s ľuďmi, a to je to najnáročnejšie. To sú potom i organizačné vlastnosti, obetavosť a pod...“

„Dobrý deň Simona. Problematike marketingu a obchodného manažmentu sa v štátnych zariadeniach ešte stále nevenuje adekvátne pozornosť a na týchto pozíciách sú často nekompetentní ľudia bez potrebného vzdelania. Situácia sa postupne zlepšuje a som presvedčený, že v blízkej budúcnosti absolventi ekonomického štúdia po získaní potrebnej praxe (nemusia byť v zdravotníckom zariadení) nájdu uplatnenie aj vo veľkých štátnych nemocniciach.

S pozdravom doc. MUDr. Dalibor Murgaš, PhD., riaditeľ UNM.“

Z realizovaného prieskumu vyplynulo, že do zdravotníckych zariadení požadujú na vedúce pozície prevažne absolventov lekárske fakúlt. Ekonomickí absolventi nie sú až takí žiadaní. Okrem lekárske a farmaceutické pozícií by potrebovali obsadiť predovšetkým tie manažérske, za nimi nasledujú financie a marketing.

Ako najviac potrebné zručnosti u ekonomických absolventov respondenti označili princípy projektového manažmentu. Rovnako dôležitá je znalosť MS Office. Prax je pre riadiacu pozíciu nevyhnutná. Absolventi by ju mohli nadobudnúť aj skrz školských projektov.

Odpovede boli rôznorodé a aj pri tak malej vzorke, sme získali požadované informácie. Vo všeobecnosti prevláda názor, že pri výkone manažéra nesmie chýbať prax. Nemožno zabúdať ani na potrebu citlivej práce s ľuďmi . Práve ľudia sú v zdravotníctve prioritou.

4.1.2 Výsledky prieskumu – Interview

Interview je doplnkovou informáciou k dotazníkom, zdroje boli získané na študijné účely Ekonomickej univerzity v Bratislave. Jeho realizáciu zabezpečil Ing. Peter Filo, PhD., ktorý nám interview sprístupnil. Oslovených bolo 9 organizácií, zahŕňujúcich lekáreň, farmaceutickú spoločnosť, záchranú zdravotnú službu, dentálne centrum a i. Získané informácie nám poznatky z dotazníku potvrdili a mierne rozšírili. V rozpise interview je okrem požadovaných kompetencií na uchádzača, deklarovaný názov spoločnosti, pôsobnosť a pozícia respondenta.

Interview 1: farmaceutická spoločnosť Novartis, s. r. o.

Pôsobnosť spoločnosti: medzinárodná organizácia.

Pozícia respondenta: 1. market access manager, 2. personalista.

Počet zamestnancov: 160.

Zamestnávajú absolventov VŠ? : áno.

Z akých fakúlt zamestnávajú absolventov?: lekárske, farmaceutické a ekonomické fakulty

Pracovné pozície, na ktorých by mohli pracovať absolventi s ekonomickým vzdelaním: asistentské pozície na oddelení marketingu, financií, logistiky, atď.

Požadované kompetencie: absolvent musí mať adekvátnu prax kľudne zo školských/mimoškolských aktivít, ďalej je potrebná flexibilita, kreativita, zvládanie stresu, out of box myslenie.

Interview 2: záchraná zdravotná služba, Bratislava

Pôsobnosť spoločnosti: celoslovenská.

Pozícia respondenta: generálny riaditeľ.

Počet zamestnancov: 650-670.

Zamestnávajú absolventov VŠ? : áno.

Z akých fakúlt zamestnávajú absolventov?: lekárske, technické fakulty, SZU.

Pracovné pozície, na ktorých by mohli pracovať absolventi s ekonomickým vzdelaním: nie sú také pozície, zamestnanci musia vedieť vykonávať prácu a byť kvalifikovaný, lekári majú doplnok ekonómiu.

Požadované kompetencie: schopnosť riešiť konflikty, zvládanie stresových situácií, empatia, lojalita, obchodné schopnosti.

Interview 3: lekáre Dr. Max

Pôsobnosť spoločnosti: medzinárodná.

Pozícia respondenta: špecialista ľudských zdrojov.

Počet zamestnancov: 1700.

Zamestnávate absolventov VŠ? : áno.

Z akých fakúlt zamestnávate absolventov?: farmaceutické a ekonomické fakulty (na centrálu).

Čo absolventom najčastejšie chýba: finančná gramotnosť, majú problém rozumieť číslam a analýzam.

Pracovné pozície, na ktorých by mohli pracovať absolventi s ekonomickým vzdelaním: junior finančný kontrolór, účtovník, dáta analytik.

Požadované kompetencie: ukončené ekonomické vzdelanie, ideálne prax v odbore, musí mať prehľad, byť tímový hráč, musí vedieť argumentovať a ovládať MS Excel.

Interview 4: Centrum pre liečbu drogových závislostí

Pôsobnosť spoločnosti: celoslovenská.

Pozícia respondenta: riaditeľ centra.

Počet zamestnancov: 55.

Zamestnávate absolventov VŠ? : áno, okrem lekárov.

Z akých fakúlt zamestnávate absolventov?: lekárske, prírodovedecké, ekonomické, právnické a filozofické fakulty, SZU a psychológia.

Pracovné pozície, na ktorých by mohli pracovať absolventi s ekonomickým vzdelaním: personalista, finančný účtovník, oddelenie nákupu, ekonomický riaditeľ.

Požadované kompetencie: schopnosť riešiť konflikty, zvládanie stresových situácií, vedomosti z daného odboru, empatia, lojalita a obchodné schopnosti.

Podľa názoru riaditeľa by vo vedení mali byť jednoznačne doktori.

Interview 5: Dr. Martin - dentálne centrum, súkromná dentálna klinika

Pôsobnosť spoločnosti: miestna.

Pozícia respondentu: konateľ.

Počet zamestnancov: 40.

Zamestnávajú absolventov VŠ? : áno.

Z akých fakúlt zamestnávajú absolventov?: lekárske, ekonomické a technické fakulty.

Pracovné pozície, na ktorých by mohli pracovať absolventi s ekonomickým vzdelaním: asistenčné pozície na recepcii, na oddelení marketingu, HR a na finančnom oddelení.

Požadované kompetencie: zamerať sa na priority vlastnej výkonnosti, zvládanie a odolnosť voči stresu, schopnosť riešiť konflikty, vedomosti z daného odboru.

Interview 6: Národná transplantačná organizácia

Pôsobnosť spoločnosti: celoslovenská.

Pozícia respondentu: riaditeľ.

Počet zamestnancov: 14.

Zamestnávajú absolventov VŠ? : áno.

Z akých fakúlt zamestnávajú absolventov?: prírodovedecké fakulty.

Pracovné pozície, na ktorých by mohli pracovať absolventi s ekonomickým vzdelaním: ekonóm.

Organizácia neprichádza do kontaktu s pacientami, funguje ako laboratórium. Podľa názoru pána riaditeľa je vo vedení najlepšia kombinácia ekonóma a lekára.

Interview 7: Regionálny úrad verejného zdravotníctva, Bratislava

Pôsobnosť spoločnosti: regionálna.

Pozícia respondenta: generálny tajomník služobného úradu a regionálny hygienik .

Počet zamestnancov: 176.

Zamestnávate absolventov VŠ? : áno.

Z akých fakúlt zamestnávate absolventov?: lekárske, prírodovedecké, ekonomické a technické fakulty, SZU, veterinárna a chemicko-technologická fakulta.

Čo absolventom najčastejšie chýba: sebakontrola, seba-motivácia, vodcovstvo .

Pracovné pozície, na ktorých by mohli pracovať absolventi s ekonomickým vzdelaním: účtovník, rozpočtár organizácií.

Požadované kompetencie: ekonomické vzdelanie, empatia a schopnosť práce s ľuďmi, empatia, lojalita, obchodné schopnosti, schopnosť riešiť konflikty a zvládať stres, vedomosti z manažmentu kvality.

Interview 8: Dôvera, a. s. – zdravotná poisťovňa

Pôsobnosť spoločnosti: celoslovenská.

Pozícia respondenta: špecialista odboru ľudských zdrojov.

Počet zamestnancov: 650.

Zamestnávate absolventov VŠ? : áno.

Z akých fakúlt zamestnávate absolventov?: prírodovedecké, ekonomické a technické fakulty, SZU.

Čo absolventom najčastejšie chýba: nemajú analytické myslenie, robí im problém spracovať veľké množstvo dát.

Pracovné pozície, na ktorých by mohli pracovať absolventi s ekonomickým vzdelaním: zamestnanec na úseku financií a na úseku obchodu.

Požadované kompetencie: ekonomické vzdelanie, analytické myslenie, komunikatívnosť, vôľa vzdelávať sa a napredovať.

Interview 9: Špecializovaná nemocnica pre ortopedickú protetiku

Pôsobnosť spoločnosti: celoslovenská.

Pozícia respondenta: riaditeľka.

Počet zamestnancov: 152.

Zamestnávajú absolventov VŠ? : áno.

Z akých fakúlt zamestnávajú absolventov?: lekárske, ekonomické, filozofické a pedagogické fakulty, SZU.

Čo absolventom najčastejšie chýba: analytické myslenie, samostatnosť, zodpovednosť, PC schopnosti, prezentačné zručnosti, sebareflexia, prekonávanie prekážok, ohľaduplnosť, schopnosť tímovej práce.

Pracovné pozície, na ktorých by mohli pracovať absolventi s ekonomickým vzdelaním: recepčná, ekonóm, referent pre zdravotné poisťovne, koordinátor pre IKT, e-zdravotníctvo, správca sociálnych sietí, asistent pre predpis informácií o zdravotnom stave, metrológia a servis prístrojov, BOZP.

Požadované kompetencie: ekonomické vzdelanie, znalosť IKT, analytické myslenie, MS Office, PC zručnosti, chuť sa vzdelávať.

Ako vyplýva z prieskumu a aj z interview, zdravotnícke zariadenia majú prevažne záujem o ekonómov, lekárov, medikov a technických pracovníkov pretože potrebujú obsadiť pozície tohto zamerania.

Prvý krok, ktorý sme vykonali, bola sumarizácia údajov od najpodstatnejších až po tie menej dôležité. Zaujímalo nás predovšetkým koho zamestnávajú a na aké pozície. Aké kompetencie a schopnosti od vysokoškolských absolventov požadujú. Aké vedomosti/schopnosti absolventom naopak chýbajú a pod.

Vo väčšine prípadov sa zamestnávateľia zhodli, že pre výkon vedúcich pozícií je nutná prax v odbore, t. j. manažér musí vedieť ako efektívne riadiť organizáciu. Potrebné sú vedomosti zo zdravotníctva, obchodné znalosti, odolnosť voči stresu, schopnosť riešiť konflikty a tiež komunikatívnosť a empatia. Všetci opýtaní respondenti označili, že zamestnávajú absolventov, prevažne z lekárskeho, ekonomického, farmaceutického a technického fakúlt plus absolventov Slovenskej zdravotníckej univerzity. Medzi najčastejšie kompetencie, ktoré

absolventom chýbajú patria analytické myslenie, schopnosť spracovať veľké množstvo dát, nerozumejú číslam, nie sú samostatní. Taktiež majú problém so sebakontrolou, samostatnosťou a chýbajú im vodcovské vlastnosti.

Ekonomickí absolventi nájdu uplatnenie na asistentských – ekonomických pozíciách, na personálnom oddelení, na účtovnom alebo ekonomickom oddelení, v marketingu či v oddelení nákupu. Po rokoch skúseností je možné dostať sa na vyššie pozície vo vedení a podobne. Vo vedení organizácie by mal byť podľa väčšiny lekár alebo lekár spolu s ekonómom.

Na Slovensku existujú aj rôzne doplnkové formy manažérskeho vzdelávania pre zdravotníkov. V nasledujúcom texte prinášame ich sumár.

4.2 Analýza manažérskeho vzdelávania v zdravotníctve

V predošlej časti sme sa zoberali uplatnením ekonomických absolventov v zdravotníctve. V tejto časti budeme analyzovať manažérske vzdelávanie pre lekársky personál.

Z analýzy manažérskeho vzdelávania v zdravotníctve vyplynulo, že prevažná časť študijných programov sa sústreďuje na pregraduálne štúdium. Najmä v odbore Verejné zdravotníctvo. Ďalšie zdravotnícke študijné odbory ponúkajú študentom len všeobecné základy manažmentu a riadenia v zdravotníctve. Pokiaľ majú študenti záujem špecializovať sa v odbore manažment a riadenie v zdravotníctve, musia absolvovať postgraduálne štúdium. Takéto vzdelanie poskytuje Slovenská zdravotnícka univerzita v Bratislave a Trnavská univerzita v Trnave.

Najviac rozsiahle štúdium manažmentu pre odbor Verejné zdravotníctvo ponúka SZU – Fakulta verejného zdravotníctva a Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce na Trnavskej univerzite. Študenti oboch univerzít, si môžu zvoliť predmety z oblasti manažmentu a riadenia, a to najmä v magisterskom stupni. Po absolvovaní štúdia nachádzajú uplatnenie na manažérskych a riadiacich pozíciách v zdravotníctve.

- **Trnavská univerzita v Trnave** – Katedra verejného zdravotníctva – univerzita ponúka jednodborové štúdium zamerané na rôzne oblasti, medzi nimi aj štúdium zdravotníckych systémov a ich manažmentu. Absolventi manažérskeho štúdia v študijnom programe „Riadenie a organizácia sociálnych služieb“ sa môžu uplatniť ako riadiaci pracovníci na úrovni stredného a vyššieho manažmentu vo všetkých organizáciách poskytujúcich alebo koordinujúcich sociálne služby. Ako vedúci

pracovníci na HR oddelení v organizácii poskytujúcej alebo koordinujúcej sociálne služby.

- **Trnavská univerzita v Trnave** – Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce – ponúka študijný program „Odborník na riadenie vo verejnom zdravotníctve- Master of Public Health“. Absolventi štúdia sa môžu zamerať na manažment zdravia a ekonomické zabezpečenie zdravotnej starostlivosti a verejného zdravotníctva. Štúdium trvá tri roky.
- **Slovenská zdravotnícka univerzita** – Fakulta verejného zdravotníctva – univerzita poskytuje rozsiahlu výučbu manažmentu v zdravotníctve. Špecializuje sa na štúdium „Odborník na riadenie vo verejnom zdravotníctve“ a „Zdravotný manažment a financovanie“. Univerzita v rámci celoživotného vzdelávania organizuje kurzy a workshopy pre pracovníkov vo verejnom zdravotníctve.
- **Vysoká škola Sv. Alžbety** – Katedra sociálnej práce – sa zameriava na základy manažmentu v zdravotníctve a na štúdium manažmentu sociálnej práce v magisterskom stupni.
- **Univerzita Komenského** – Lekárska fakulta – odbor „Zdravotnícky manažment a financovanie“ sa špecializuje na štúdium riadenia v oblasti poskytovania zdravotnej starostlivosti. Štúdium trvá jeden rok. Študentom je k dispozícii manažér z praxe, ktorý im pomáha pri individuálnych projektoch.

Všetky údaje, ktoré sme spracovali sú dostupné na stránke Ministerstva zdravotníctva Slovenskej republiky a webových stránkach univerzít. V čase prieskumu, t. j. júl 2020, bolo na Slovensku päť verejných, jedna štátna a jedna súkromná univerzita, ktoré poskytujú akreditované študijné programy v odboroch „zdravotnícky manažment“ alebo „odborník na riadenie vo verejnom zdravotníctve“. Verejné univerzity ponúkajú celkom 10 študijných odborov manažmentu v zdravotníctve. Štátna univerzita – Slovenská zdravotnícka univerzita, sa špecializuje až na 24 odborov manažérskeho štúdia. V oblasti všeobecného lekárstva, verejného zdravotníctva, zubného lekárstva, laboratórnej diagnostiky, logopédie a i. Univerzita sv. Alžbety v Košiciach, súkromná univerzita, poskytuje tri akreditované študijné odbory. Všeobecné lekárstvo, verejné zdravotníctvo a manažment pre zdravotné sestry. Zozbierané údaje sú aktuálne k 01. 06. 2020.

Na Slovensku okrem akreditovaných študijných odborov, existujú aj rôzne komerčné, doplnkové formy manažérskeho vzdelávania. Ich ponuka nie je veľmi široká. Väčšina z nich je

málo komplexná, zameriava sa len na určité problémy. Štúdium nie je zamerané na marketing ani financie. Kvalita vzdelávania, ako aj akreditácia je otázna. Vzdelávanie pre zdravotníckych manažérov je dostupné formou pregraduálneho, postgraduálneho vzdelávania alebo rôznych tréningov a školení. Cena takýchto kurzov sa pohybuje v rozpätí od 3 500 do 10 000 € (1 – 2 ročné štúdium). Avšak kvalifikovaných riadiacich pracovníkov je stále nedostatok.

Ako je uvedené v článku Manažérske vzdelávanie v zdravotníctve : „jednou z možností je rozšírenie ponuky predmetov profilujúcich podnikového ekonóma pre prax vrcholového manažérskeho pracovníka v zdravotníctve a vytvorenie reálneho prepojenia roviny poznatkov z oblasti medicíny a ekonómie.“⁸

Práve táto myšlienka, je pre nás kľúčová. V ďalšej, diskusnej časti práce sa zameriame na návrh inovatívneho, vzdelávacieho programu pre študentov ekonomických škôl s názvom „kvalifikovaný manažment v zdravotníctve.“

⁸ LIESKOVSKÁ, Vanda, Mária GRULLINGOVÁ, Denisa BILOJUŠČINOVÁ. Ekonomicko- manažérske vzdelávanie pre riadiacich pracovníkov v zdravotníctve. Zborník príspevkov. RELIK, 2012. ISBN 978-80-86175-82-9. Dostupné na internete <<https://relik.vse.cz/2012/sbornik/download/pdf/66-Lieskovska-Vanda-paper.pdf>>

5 Diskusia

Na základe výsledkov získaných z prieskumu môžeme konštatovať, že väčšia časť respondentov by vo vedení zdravotníckej organizácii uprednostnila lekára pred ekonómom. Ideálna kombinácia by bola lekár plus ekonóm.

Z výsledkov tiež vyplýva, že medzi najžiadanejších absolventov v zdravotníckych organizáciách patria rozhodne absolventi lekárske fakúlt – 60%. Potrebu študentov s ekonomickým vzdelaním označilo 15% respondentov. Pozície, ktoré musia byť v zdravotníctve zastúpené: manažment – 50%, financie – 35%, marketing – 10% a obchod – 5%. Tiež sme zistili aké zručnosti považujú respondenti u ekonomických absolventov za najpodstatnejšie. Základom sú princípy projektového manažmentu, znalosť MS Office, základné vedomosti z oblasti zdravotníctva, zvládanie stresových situácií, komunikatívnosť a v neposlednom rade prax. Práve prax je pri výkone riadiacich pozícií v zdravotníctve nevyhnutná. Tiež nemožno zabúdať na citlivú prácu s ľuďmi a empatiu. Ekonomickým absolventom často chýba analytické myslenie, schopnosť spracovať veľké množstvo dát. Sú málo samostatní. Absolventi s ekonomickým vzdelaním nájdu v zdravotníctve uplatnenie predovšetkým na rôznych asistenčných, ekonomických pozíciách. V oddelení nákupu, financií, či ako účtovníci. Po rokoch praxe a skúseností, sa môžu vyšplhať aj do čela organizácie, ako riadiaci pracovníci. Určite však nie hneď po ukončení štúdia.

Následne sme zosummarizovali manažérske vzdelávanie lekárske pracovníkov. Na Slovensku existujú rôzne formy pregraduálneho aj postgraduálneho vzdelávania v oblasti riadenia verejného zdravotníctva. V čase prieskumu, t. j. júl 2020, bolo na Slovensku päť verejných, jedna štátna a jedna súkromná univerzita, ktoré poskytujú akreditované študijné programy v odboroch „zdravotnícky manažment“ alebo „odborník na riadenie vo verejnom zdravotníctve“. Okrem akreditovaných študijných odborov, existujú aj rôzne komerčné doplnkové formy štúdia. Napriek tomu je stále nedostatok kvalifikovaných riadiacich pracovníkov.

V prvom odseku diskusnej časti uvádzame, že na vedúcich pozíciách v zdravotníctve sú najviac žiaduci lekári. Prečo je to tak? Mnohé zdroje uvádzajú, že na čele zdravotníckej organizácie by mal byť lekár. Lekár rozumie pacientom a jeho prioritou je zdravie. No vedenie organizácie je skôr o číslach, ako o ľuďoch. Efektívne riadenie organizácie spočíva v sledovaní nákladov a výnosov, riadení ľudských zdrojov či zvládaní krízových situácií. Z nášho pohľadu

je pre túto úlohu stvorený skôr ekonóm ako lekár. Samozrejme, že rozhodujúce sú prax a skúsenosti, no aj povaha riadiaceho pracovníka často zaváži.

Profilácia dokonalého zdravotníckeho manažéra

V prvom rade musí zamestnanec poznať poslanie organizácie a v ideálnom prípade sa s ním aj stotožňovať. Veľmi potrebné sú praktické skúsenosti s výkonom podobnej funkcie v minulosti. Manažér musí byť finančne gramotný, keďže častokrát narába s financiami. V dnešnej dobe rýchlo narastajúceho technického pokroku musí vedieť pracovať s IKT technológiami a mať prehľad o dianí v krajine i vo svete. Nesmieme zabudnúť ani na schopnosť efektívne riadiť organizáciu, čo nie je jednoduché a vyžaduje si to veľkú dávku zanietenia a seba-motivácie. Z osobnostných vlastností musí byť pre manažéra typická rozhodnosť, schopnosť komunikovať so zamestnancami alebo verejnosťou, empatia, flexibilita, kreativita, tímová práca a analytické myslenie.

Ako v prieskume poznamenal riaditeľ UNM, doc. MUDr. Dalibor Murgaš, PhD na Slovensku sa stále dostatočne nevenuje pozornosť manažmentu a marketingu v zdravotníctve. Často sa na týchto postoch nachádzajú nekompetentní zamestnanci. Odzrkadľuje sa to na chode nemocnice alebo iného zdravotníckeho zariadenia. Podľa jeho názoru by zariadenia potrebovali práve absolventov ekonomického štúdia. Samozrejme by nemohli nastúpiť hneď po škole, ale museli by získať potrebnú prax, čo by z jeho pohľadu išlo aj pomocou školských projektov.

Práve toto by sme mali vnímať ako potenciál a príležitosť pre našich absolventov, ale aj univerzitu. Možnosť zamestnať sa na vedúcich pozíciách v zdravotníctve a možno do budúcnosti úplne pretvoriť úroveň našich nemocníc, polikliník a liečebných ústavov a i.

V následnosti na to, by sme chceli navrhnúť inovatívny edukačný program na podporu prípravy kvalifikovaných manažérov/marketingových pracovníkov v oblasti zdravotníctva.

5.1 Návrhy a odporúčania

Inovatívny edukačný program na podporu prípravy kvalifikovaných manažérov/marketingových pracovníkov v oblasti zdravotníctva, by bol spojením vedomostí z ekonómie, základov riadenia organizácie a základov zdravotníctva. Pilotný projekt by sa vyučoval na Ekonomickej univerzite v Bratislave v kooperácii so Slovenskou zdravotníckou univerzitou. V tomto programe by študenti absolvovali prierezovo predmety z manažmentu, marketingu aj z medicínskych a ošetrovateľských procesov.

Podľa vyhodnotenia sekundárnych údajov, t. j. analýze manažérskeho vzdelávania pre lekársky personál sme dospeli k nasledovným zisteniam:

- na Slovensku existuje viacero akreditovaných aj komerčných formátov štúdia manažmentu pre lekársky personál. Avšak kvalifikovaných riadiacich pracovníkov je stále nedostatok.
- Ceny za 1 – 2 ročné štúdium manažmentu a riadenia s možnosťou získania titulu MBA, sa pohybuje v rozpätí od 3 500 do 10 000 €.
- Na lekárske fakultách sa nevyučujú predmety zamerané na financie ani marketing.

Z dostupných informácií sme sa rozhodli navrhnúť tri moduly vzdelávania so zameraním na manažment v zdravotníctve:

1. Možnosť získania dvojitého diplomu Manažment v zdravotníctve.

Išlo by o spoluprácu medzi Ekonomickou univerzitou a Slovenskou zdravotníckou univerzitou na II. stupni štúdia. Účastníci tejto formy vzdelávania by po absolvovaní získali dvojitý titul Ing./Mgr. Ďalšie pozitívum vidíme v tom, že vzdelanie by bolo bezplatné. Študenti by mali možnosť zaradiť sa do študijných programov na Ekonomickej univerzite a aj na Slovenskej zdravotníckej univerzite. Prekážky by mohli nastať v zosúlčení oboch študijných programov. Taktiež by bola potreba expertov z praxe.

2. Vytvorenie komerčnej formy vzdelávania.

Pri tomto type štúdia by išlo o jednoročné, nadstavbové, akreditované štúdium. Bolo by prístupné pre absolventov všetkých smerov a fakúlt. Obchodnej fakulty, Lekárskej fakulty, Farmaceutickej fakulty, SZU, a pod. Tiež by sa ho mohli zúčastniť už pracujúci lekári s praxou v rámci celoživotného vzdelávania. Výhodou by bola flexibilita v organizovaní, nakoľko ako pri predošlom programe netreba spájať dva študijné odbory. Medzi negatíva možno zaradiť poplatky za štúdium, prevádzkové náklady. Nutnosť partnera pre vydávanie titulu MBA.

3. Vytvorenie samostatného študijného programu.

Študijný program s názvom „kvalifikovaný manažment v zdravotníctve“ by sa vyučoval na pôde Ekonomickej univerzity. Štúdium by bolo prístupné len pre absolventov ekonomických smerov. Išlo by o dvoj-ročný program, v rámci II. stupňa vysokoškolského štúdia. Absolventi tohto programu by získali titul Ing. Výhodou by bola jednoduchá akvizícia záujemcov, zaradenie do štruktúry študijných programov EUBA a tiež bezplatná forma. Keďže

sa najviac stotožňujeme s týmto typom štúdia, rozhodli sme sa ho podrobne rozvinúť a vytvoriť návrh študijného programu.

V rámci programu „kvalifikovaný manažment v zdravotníctve“ by bola nutná spolupráca Ekonomickej univerzity a SZU. Ekonomická univerzita by zastrešila ekonomické vzdelanie – manažment, financie, marketing, a i. Lektori zo SZU by sa postarali o vzdelanie z oblasti zdravotníctva.

Študenti by si okrem teoretických poznatkov, mali možnosť vyskúšať, aj reálne veci z praxe. Počas štúdia by im boli ponúknuté stáže v zdravotníckych zariadeniach, kde by si overili teoretické poznatky získané štúdiom a prehĺbili praktické skúsenosti. V rámci štúdia by sa organizovali prednášky s ľuďmi z praxe, ktorí by študentom odovzdali cenné rady. Študenti, rozdelení do štvorčlenných poprípadе päťčlenných tímov by mali prideleného mentora, ktorý by s nimi počas celého štúdia spolupracoval. Ideálne by bolo, ak by to bol človek z praxe. Pomoc by študenti ocenili hlavne pri vypracovaní projektov. Taktiež by im odborník z praxe mohol pomôcť pri hľadaní stáže v zdravotníckej organizácii.

Predmety, ktoré by sa v rámci štúdia vyučovali:

Ekonomia: manažment a riadenie organizácie, krízový manažment, manažment a riadenie ľudských zdrojov, financie, marketing, účtovníctvo, podnikové hospodárstvo, marketing sociálnych médií, marketingová komunikácia, nákup a predaj.

Zdravotníctvo: základy zdravotníctva, základy biológie, základy anatómie, profesijná komunikácia, metódy epidemiológie, manažment a ekonomika zdravotníctva, odborná prax.

Spolu 17 predmetov, ktoré by študenti absolvovali počas štyroch semestrov. Najväčšia váha, by mala byť kladená práve na odbornú prax, ktorá by bola v každom semestri. Študenti by mali možnosť praxovať v zdravotníckych zariadeniach, podľa vlastného výberu. Prešli by si ekonomickými oddeleniami, až po samotné riadenie. Samozrejme na asistenčných pozíciách. Osvojili by si kultúru a pracovné mechanizmy, ktoré v zdravotníctve vládnu.

Štúdium by sa zameralo aj na odstránenie nedostatkov študentov. V realizovanom prieskume respondenti označili, že absolventom ekonomického štúdia chýba analytické myslenie. Majú problém spracovať veľké množstvo údajov a nerozumejú číslam. Potrebné je tiež naučiť sa správne komunikovať v krízových situáciách, prezentovať sa pred ľuďmi a i.

Na záver odporúčania prinášame sumarizáciu výhod a nevýhod nami navrhnutého študijného programu.

POZITÍVA	NEGATÍVA
Pregraduálne, akreditované štúdium	prístupné len pre študentov EUBA
získanie titulu inžinier	pomerne vysoká náročnosť štúdia
zaradenie do štruktúry študijných programov EUBA	-
vzdelanie z oblasti zdravotníctva	-
prax počas štúdia formou odborných stáží v zdravotníckych zariadeniach	-
spolupráca s odborníkmi z praxe	-
bezplatné štúdium	-

Zdroj: vlastné spracovanie

Po absolvovaní štúdia by študenti štandardne získali titul inžinier so špecifikáciou - manažment v zdravotníctve. Absolventi by po skončení štúdia našli uplatnenie v manažmente nižšej úrovne. Postupne by sa mohli prepracovať cez stredný až do top manažmentu – do riadenia organizácie. Keďže ide o pilotný projekt, až roky praxe ukážu, či bude úspešný. Veríme však, že absolventom prostredníctvom neho minimálne uľahčíme vstup na pracovný trh. V ideálnom prípade nájdú prácu, ktorá ich naplňuje a možno tak pomôžu pretvoriť zdravotníctvo na Slovensku.

6 Záver

Jednou z hlavných úloh štátu v oblasti zdravotníctva je aj efektívne riadenie. Riadiaci pracovníci musia byť čoraz viac orientovaní a vzdelaní v tejto problematike. Každodenne sú vystavení úlohám, ktoré treba riešiť, aby zabezpečili plynulý chod zariadenia. Nie je jednoduché získať teoretické ani praktické vedomosti o riadení zdravotníckej organizácie.

Cieľom tejto diplomovej práce bolo charakterizovať súčasnú situáciu v zdravotníctve na Slovensku so zameraním na nelekársky personál, definovať potenciál absolventov ekonomického štúdia uplatniť sa v segmente zdravotníctva, na riadiacich pozíciách a navrhnuť inovatívny vzdelávací program s názvom „kvalifikovaný manažment v zdravotníctve“.

Na základe realizovaného výskumu a dostupných informácií sme chceli zistiť, či majú absolventi ekonomických odborov šancu, uchádzať sa o riadiace pozície v zdravotníctve. Aké kompetencie od nich zamestnávateľia požadujú. K dosiahnutiu hlavného cieľa nám dopomohli aj parciálne ciele, stanovené pri teoretickej aj praktickej časti. Parciálne ciele teoretickej časti boli:

1. analyzovať pojem nelekársky personál – manažment v zdravotníctve, úlohy manažéra a jeho kompetencie.
2. objasniť výchovu a riadenie ľudských zdrojov v zdravotníctve,
3. strategický manažment v zdravotníctve.

Nasledovala praktická časť práce. Parciálne ciele praktickej časti boli:

1. prieskum požiadaviek na profiláciu ekonomických absolventov a ich možnosť uplatniť sa v zdravotníctve,
2. návrh inovatívneho vzdelávacieho programu pre študentov ekonomických odborov v segmente zdravotníctva,
3. analýza manažérskeho vzdelávania pre lekárov.

Gro praktickej časti tvoril prieskum, ktorý sme uskutočnili pomocou dvoch metód. Prostredníctvom dotazníku a interview. Oslovení boli riadiaci pracovníci zdravotníckych zariadení, ktorí sa najlepšie orientujú v skúmanej problematike. Sumarizáciou výsledkov oboch výskumov sme získali dokonalý obraz o vnímaní ekonomických absolventov z pohľadu zdravotných zariadení. Môžeme konštatovať, že z realizovaného prieskumu je zrejmé, že väčšina zariadení preferuje na riadiacich pozíciách lekárov. Ideálne je spojenie lekára

a ekonóma. Okrem lekárov a farmaceutov sú žiadani aj manažéri, pracovníci marketingu a financií. Najviac požadované zručnosti u ekonomických absolventov sú princípy projektového manažmentu. Dôležitá je znalosť MS Office a prax. Tá je pri výkone riadiacej pozície nevyhnutná. Absolventi ju môžu nadobudnúť aj skrz školských projektov.

Odpovede boli rôznorodé a aj pri tak malej vzorke, sme získali požadované informácie. Vo všeobecnosti prevláda názor, že pri výkone manažérskej funkcie nesmie chýbať prax. Nemožno zabúdať ani na potrebu citlivej práce s ľuďmi. Medzi kompetencie, ktoré absolventom chýbajú patria analytické myslenie, schopnosť spracovať veľké množstvo dát, nerozumejú číslam, nie sú samostatní. Taktiež majú problém so sebakontrolou, samostatnosťou a chýbajú im vodcovské vlastnosti. Ekonomický absolventi ihneď po štúdiu, nájdu uplatnenie prevažne na asistentských – ekonomických pozíciách. Na personálnom oddelení, na účtovnom alebo ekonomickom oddelení, v marketingu či v oddelení nákupu. Po rokoch skúseností je možné prepracovať sa na vyššie pozície vo vedení a podobne. Dozvedeli sme sa aj, že na vrcholových pozíciách v zdravotníctve sa často nachádzajú nekompetentní zamestnanci. V takých prípadoch trpia oni, aj zdravotnícke zariadenia. Práve toto bolo podnetné pri tvorbe našich odporúčaní.

Všetky zistenia sme uplatnili v návrhu inovatívneho vzdelávacieho programu pre študentov ekonomických odborov s názvom „Kvalifikovaný manažment v zdravotníctve.“ Študenti v rámci neho získajú potrebné vzdelanie a prax pre výkon riadiacich pozícií v zdravotníctve. Ide o kombináciu ekonomického a zdravotného vzdelania. Podrobný návrh je rozpracovaný v piatej kapitole práce.

Na záver by sme už len skonštatovali, že stanovené ciele sa nám podarilo v značnej miere splniť.

Zoznam použitej literatúry

Knížné zdroje:

1. ČELEDOVÁ, L., ČEVELA, R. 2010. *Výchova ke zdraví*. Praha: Grada, 2010, 100-103 s. ISBN 978-80-247-3213-8
2. KITA, Jaroslav, Viera ČIHOVSKÁ, Júlia LIPIANSKA, Mária DZUROVÁ, Pavol KITA, Miroslava LOYDLOVÁ, Zuzana FRANCOVÁ a Mária HASPROVÁ. *Marketing*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2017, 424 s. [28 AH]. Ekonomía. ISBN 978-80-8168-550-7.
3. HICKMAN, Craig R. *Manažéri a lídri: manažérske myslenie verzus vodcovský talent?*. Preložil Emil VIŠŇOVSKÝ. Bratislava: Open Windows, 1995, 308 s. ISBN 80-85741-08-3.
4. ČIHOVSKÁ, Viera, Eva HVIZDOVÁ a Monika MATUŠOVIČOVÁ. *Manažment ľudských zdrojov*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2014, 217 s. [13,06 AH]. ISBN 978-80-225-3898-5.
5. RICHTEROVÁ, Kornélia, Dagmar KLEPOCHOVÁ, Janka KOPANIČOVÁ, Dana VOKOUNOVÁ a Štefan ŽÁK. *Úvod do výskumu trhu*. Bratislava: Sprint 2, 2013, 315 s. [21,93 AH]. Economics. ISBN 978-80-89393-95-4.
6. GLADKIJ, Ivan. *Management ve zdravotnictví*. Brno: Computer Press, 2003, 380 s. Praxe manažera. ISBN 80-7226-996-8.
7. MAJTÁN, Miroslav, Miroslav GRZNÁR, Marta MATULČÍKOVÁ, Emília PAPULOVÁ, Štefan SLÁVIK, Ľuboslav SZABO, Miroslava SZARKOVÁ a Elena THOMASOVÁ. *Manažment*. 6. preprac. vyd. Bratislava: Sprint 2, 2016, 408 s. [24,60 AH]. Economics. ISBN 978-80-89710-27-0.
8. VÖRÖSOVÁ Gabriela, Dana ZRUBCOVÁ. *Manažment v ošetrovatel'stve* - 1. vyd. - Nitra : Univerzita Konštantína Filozofa, 2018. - 262 s. - ISBN 978-80-558-1291-5.
9. ONDRUŠ Peter, Iveta ONDRUŠOVÁ. *Manažment a financovanie v zdravotníctve : Príručka zdravotníckeho manažéra* - 1.vyd. - (B.m.v.), 2017. - 325 s. - ISBN 978-80-972535-9-2.
10. SZARKOVÁ Miroslava. *Komunikácia v manažmente*, 1. vyd. - Bratislava : Wolters Kluwer, 2018. - 235 s. - ISBN 978-80-7598-184-4.
11. ONDRUŠ, Peter. *Svetové zdravotnícke systémy v čase globalizácie*. Banská Bystrica: PRO Banská Bystrica, 2014, 319 s. ISBN 978-80-89057-47-4.

Elektronické zdroje:

1. Rebríček úrovne zdravotníctva vo svete. . [cit. 2020-01-20] Dostupné na internete: <https://healthpowerhouse.com/media/EHCI-2018/EHCI-2018-report.pdf>Zdravotné
2. Poist'ovne. [cit. 2020-01-20] Dostupné na internete: <https://www.health.gov.sk/?zdravotne-poistovne&fbclid=IwAR2XQLLeUcJvp5Kx7zZp-s4Voc-Zy4-MMfjl6Da0mAj1Odro8LqWW0ZR-nk>>
3. Počet poistencov podľa krajov. [cit. 2020-02-08] Dostupné na internete: <https://www.dovera.sk/poistenec/potrebujem-poradit/o-dovere/vyrocne-spravy> >
4. Poistenci zdravotnej poisťovne Dôvera. [cit. 2020-02-09] Dostupné na internete: <https://www.dovera.sk/poistenec/potrebujem-poradit/o-dovere/vyrocne-spravy> >
5. Štruktúra zmluvy s poskytovateľmi zdravotnej starostlivosti. [cit. 2020-02-15] Dostupné na internete: <https://www.dovera.sk/poistenec/potrebujem-poradit/o-dovere/vyrocne-spravy> >
6. Zamestnanci poisťovne Dôvera. [cit. 2020-02-15] Dostupné na internete: <https://www.dovera.sk/poistenec/potrebujem-poradit/o-dovere/vyrocne-spravy> >
7. Náklady na zdravotnú starostlivosť. [cit. 2020-02-17] Dostupné na internete: <https://www.dovera.sk/poistenec/potrebujem-poradit/o-dovere/vyrocne-spravy> >
8. Zisk a tržby Dôvery podľa štatistického úradu SR do roku 2018. [cit. 2020-02-21] Dostupné na internete: <https://finstat.sk/35942436> >
9. Štruktúra poistného kmeňa za k 31.12.2019. [cit. 2020-02-21] Dostupné na internete: <https://www.vszp.sk/showdoc.do?docid=2218&forceBrowserDetector=blind> >
10. Zisk a tržby Všeobecnej zdravotnej poisťovne do roku 2018. [cit. 2020-02-23] Dostupné na internete: <https://finstat.sk/35937874> >
11. Členenie nákladov VZP. [cit. 2020-02-27] Dostupné na internete: https://cms.vszp.sk/files/transparentne/pre-verejnost/rokovania-dozornej-rady-vszp/04-vyrocna-sprava-hospodareni-vszp-za-rok-2017_22_05_2018.pdf >
12. Zisk a tržby zdravotnej poisťovne UNION do roku 2018. [cit. 2020-03-04] Dostupné na internete: <https://finstat.sk/36284831> >
13. Výročná správa MZSR-2018. [cit. 2020-03-04] Dostupné na internete: <https://vyrocna-sprava-MZSR-2018> >

14. Štruktúra zdravotníckych pracovníkov. [cit. 2020-03-04] Dostupné na internete: http://www.nczisk.sk/Statisticke_vystupy/Tematicke_statisticke_vystupy/Pracovnici_zdravotnictve/Pages/default.aspx >
15. Štruktúra nákladov podľa poskytovania zdravotnej starostlivosti. [cit. 2020-03-06] Dostupné na internete: http://www.nczisk.sk/Statisticke_vystupy/Tematicke_statisticke_vystupy/Vybrane_ekonomicke_ukazovatele_zdravotnictve/Pages/default.aspx >
16. Štruktúra výnosov podľa poskytovania zdravotnej starostlivosti. [cit. 2020-03-06] Dostupné na internete: http://www.nczisk.sk/Statisticke_vystupy/Tematicke_statisticke_vystupy/Vybrane_ekonomicke_ukazovatele_zdravotnictve/Pages/default.aspx >
17. Štruktúra nákladov v zariadeniach ústavnej zdravotnej starostlivosti. [cit. 2020-03-09] Dostupné na internete: http://www.nczisk.sk/Statisticke_vystupy/Tematicke_statisticke_vystupy/Vybrane_ekonomicke_ukazovatele_zdravotnictve/Pages/default.aspx >
18. Stratifikácia nemocníc – nová typológia od roku 2024. [cit. 2020-03-14] Dostupné na internete: <https://www.mzsr.sk/Clanok?ministerstvo-robi-konkretne-kroky-pre-systematicke-zlepsenie-zdravotnictva> >
19. Manažér v nemocnici. [cit. 2020-03-14] Dostupné na internete: <http://www.novarepublika.cz/2017/04/manazer-v-nemocnici.html> >
20. Organizačná štruktúra záchranej zdravotnej služby, Bratislava. [cit. 2020-03-20] Dostupné na internete: https://www.155.sk/subory/dokumenty/vyroczne_spravy/Vyroczna_sprava_OSZZSSR_2017.pdf >
21. Organizačná štruktúra regionálneho verejného zdravotníctva. [cit. 2020-04-21] Dostupné na internete: < http://www.uvzsr.sk/docs/docs/struktura_uvzsr.pdf >
22. Pozície v zdravotníctve. [cit. 2020-04-22] Dostupné na internete: <https://www.pozicie.sk/zdravotnictvo-a-socialna-starostlivost?fbclid=IwAR3lC1G9l0hMr-39keFYoV9jZdw1KErEneJpn0jvHjuEei4mLuUvPEtnw08> >
23. Manažérske vzdelávanie v zdravotníctve na Slovensku. [cit. 2020-07-22] Dostupné na internete: < <http://verejnezdravotnictvo.szu.sk/SK/2009/2-3/fulopova.htm> >

24. WHO.[cit.2020-07-25] Dostupné na internete:< <https://gateway.euro.who.int/en/>>
25. Zdravotnícka ročenka SR za rok 2018. .[cit.2020-07-27] Dostupné na internete:<[http://www.nczisk.sk/Documents/rocenky/2018/Zdravotnicka rocenka Slovenskej republiky 2018.pdf](http://www.nczisk.sk/Documents/rocenky/2018/Zdravotnicka_rocenka_Slovenskej_republiky_2018.pdf)>