

## Oponentní posudek disertační práce

*Autor práce:* Ing. Šárka Fialová

*Téma práce:* Řízení nákladů ve zdravotnických organizacích

*Studijní obor:* 6202V010 Finance

*Pracoviště:* Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky

### *a) aktuálnost zvoleného tématu*

Disertační práce se zabývá problematikou řízení nákladů ve zdravotnických zařízeních s akcentem na nemocnice v ČR. S rostoucími možnostmi poskytování zdravotní péče i lepším vybavením nemocnic vzrůstají též náklady na léčbu. Proto je neustále ve společnosti diskutována otázka, jak zajistit léčbu na požadované úrovni a přitom na této úrovni udržet i náklady s ní související. Jedna z odpovědí na tuto otázku spočívá i ve volbě metody řízení nákladů, která by nejen zvýšila jejich transparentnost, ale i odhalila oblasti, kde jsou náklady vydávány neefektivně.

Z uvedených důvodů lze považovat zvolené téma disertační práce v současné době za velmi aktuální.

### *b) hypotézy a cíl práce*

První kapitola disertační práce je zaměřena na klasifikaci nákladů a metody kalkulace, a to jak obecně, tak ve vztahu ke zdravotnictví. Tuto kapitolu považuji za adekvátně zpracovanou vzhledem k řešené problematice. Lze zde nalézt některá věcná pochybení, jako např. na straně 29, kdy autorka píše, že zakázková kalkulace se používá v hromadné výrobě či na str. 57, kde se autorka domnívá, že výrobní organizace si mohou vybírat vždy zákazníky. Také jsou zde v některých případech zaměňovány pojmy náklady a peněžní výdaje, což může být způsobeno nepřesností překladu. Kapitola je správně ukončena shrnutím, ze kterého vyplývá důvod k řešení zvolené problematiky.

V následující kapitole je pak vydefinován hlavní cíl disertační práce: **Zmapovat současně používané nástroje řízení nákladů v nemocnicích ČR a vytvořit návrh metodiky kalkulace nákladů na pacienta**, který je rozložen do pěti vedlejších cílů. Dále jsou v této kapitole vydefinovány čtyři hypotézy, které souvisejí s vedlejšími cíli práce, a autorka je v rámci následujícího výzkumu potvrzuje či vyvrací.

### *c) postup řešení a zvolené metody*

Postup řešení je uveden v kapitole 3.1 a to jak obecně pro libovolný výzkum, tak konkrétně ke zkoumané problematice. Za velmi vhodné považuji doplnění konkrétního postupu grafem (Obr. 3.1), který názorně vyjadřuje návaznost jednotlivých fází.

Použité vědecké metody jsou popsány v kapitole 3.2, kde se autorka správně zaměřuje nejprve na obecné metody výzkumu, na které pak navazuje popisem vlastní metodiky. Velmi podrobně jsou popsány statistické metody testování hypotéz, které jsou v následující kapitole použity pro potvrzení či vyvrácení hypotéz disertační práce.

Rozsah použité literatury je dostatečný, za pozitivní považuji, že převažují zahraniční zdroje.

#### ***d) výsledky disertační práce, přínos studenta***

Výsledky disertační práce jsou uvedeny v kapitole 4. Naplnění hlavního cíle práce je zde rozděleno na dvě části. V první části se autorka zaměřuje na vyhodnocení dotazníkového šetření, které slouží ke zmapování metodik řízení nákladů v nemocnicích ČR. Je zde správně konstatováno, že návratnost dotazníků je nízká a proto pouze z jejich vyhodnocení nelze udělat relevantní výsledky ve vztahu k definovaným hypotézám. Z toho důvodu je vyhodnocení dotazníků doplněno statistickým vyhodnocením hypotéz.

Jak bylo zjištěno na základě vyhodnocení dotazníků, jen malé procento nemocnic (10% z odevzdaných dotazníků) využívá ke kalkulaci metodu ABC ke kalkulaci nákladů na výkony. Proto se autorka, v druhé části naplnění cíle, zabývá návrhem implementace metody ABC. Pro implementaci byla zvolena tři oddělení Krajské nemocnice T. Bati, a.s. ve Zlíně, konkrétně oddělení kožní, neonatologie a ORL. Vlastní implementace byla řešena v rámci projektu: IGA MZ ČR „Aplikace moderních kalkulačních metod pro účely optimalizace nákladů ve zdravotnictví“, jehož spoluřešitelkou autorka byla. Pro účely disertační práce je podrobně popsána implementace na kožním oddělení.

Za rozhodující přínos autorky považují zobecnění výsledků výzkumu prováděného v rámci uvedeného projektu a návrh metodiky kalkulace nákladů na pacienta (kap. 4.4). Navrhovaná metodika je rozdělena do pěti návazných kroků:

- identifikace aktivit,
- přiřazení nákladů aktivitám,
- stanovení vztahových veličin,
- zjištění jednotkových nákladů na aktivitu,
- kalkulace nákladů na pacienta.

Výstupem z navržené metodiky je autorkou navržený kalkulační list, který přehledně zachycuje jednotlivé položky nákladů i celkové náklady vztahující se ke konkrétnímu pacientovi (str. 111).

**Na základě výše uvedených skutečností je možné konstatovat, že hlavní cíl práce byl splněn.**

#### ***e) přínos pro teorii a praxi***

Obdobě jako hlavní cíl práce, tak i přínosy lze rozdělit do dvou částí. Na základě dotazníkového průzkumu byl zjištěn a popsán současný stav v oblasti řízení nákladů v nemocnicích ČR. Bylo vyhodnoceno využívání jednotlivých způsobů kalkulace, včetně jejich výhod a nedostatků.

Hlavní pozornost byla věnována návrhu metodiky implementace metody ABC v podmínkách nemocnic. To lze považovat za rozhodující přínos pro teorii, neboť aplikace metody ABC je popsána zejména ve vztahu k průmyslovým podnikům.

Z hlediska přínosů pro praxi bych vyzvedla to, že metodika je velmi dobře popsána, což umožňuje její aplikaci bez větších zásahů provádět i v ostatních nemocnicích. Kalkulační list dává úplný přehled

nákladů na pacienta, což by mohlo umožnit snadné porovnávání nákladů na pacienty se shodnou diagnózou nejen v rámci jedné nemocnice ale i v různých nemocnicích.

**f) připomínky k práci a otázky do diskuse**

Formální úprava předložené práce je na velmi dobré úrovni. Lze vytknout jen drobné formální nedostatky, jako jsou např. překlepy, nejednotnost psaní za odrážkami či méně vhodné odkazy na obrázky nebo tabulky, kdy autorka používá slova následující, popř. níže uvedený, zde by bylo přehlednější odkazovat v textu čísla obrázků či tabulek. Tyto nedostatky nijak zásadně neovlivňují úroveň disertační práce.

K autorce mám následující otázky:

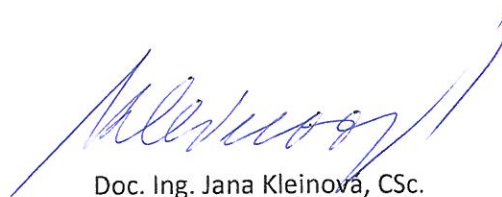
- 1) Uvedte, s jakými problémy jste se setkala při implementaci metody ABC na vybraných odděleních?
- 2) Domníváte se, že lze zavést metodu ABC v plném rozsahu pro celou nemocnici? Jaké by to vyžadovalo zásahy do řízení nemocnice jako celku?

**g) publikační činnost**

Publikace autorky (str. 129) odpovídají svým zaměřením tématu disertační práce. I rozsah a významnost publikací považuji za odpovídající.

**Na závěr konstatuji, že disertační práce splňuje předepsané požadavky a doporučuji jí k obhajobě. Po jejím úspěšném obhájení a zodpovězení všech otázek v rámci obhajoby navrhuji udělit Ing. Šárce Fialové titul PhD.**

V Plzni dne 7. 4. 2014



Doc. Ing. Jana Kleinová, CSc.