

Oponentský posudek doktorské disertační práce paní Ing. Andrei Žejdlové zpracované na téma „Strategické řízení zdravotnického zařízení“

Školitel: prof. JUDr. Zdeněk SOUČEK, DrSc.

Předmětem doktorské disertační práce Ing. Andrei Žejdlové je strategické řízení zdravotnického zařízení. Již v úvodu je třeba vyzdvihnout aktuálnost tématu, neboť zdravotnictví, na rozdíl od průmyslu, v současné době teprve hledá svoji výslednou „tvář“. Jestliže v 90. letech minulého století došlo k privatizaci většiny průmyslových podniků, ve zdravotnictví tento proces právě probíhá. Objevují se soukromé nemocnice, soukromá zdravotnická zařízení a občané si postupně zvykají na označení – „soukromé“. Autorka si položila za cíl analyzovat, zda je vůbec možné v řízení zdravotnického zařízení aplikovat postupy, které jsou obvyklé v průmyslu a zpracovat názor, jak by měla být zdravotnická zařízení strategicky řízena, aby obstála v silící konkurenci.

Cíl doktorské disertační práce by se měl odvíjet od problému, jak autorka konstatuje na str. 10. Z textu plyne, že prostředí pro fungování zdravotnických zařízení se stává stále náročnější. Cíl práce spočívá v navržení obecného teoretického modelu strategického řízení zdravotnického zařízení tak, aby bylo možné dlouhodobě dosahovat vyšší efektivity, a konkurenceschopnosti. Takto nadefinovaný cíl práce považuji za ne zcela pregnantně formulovaný, neboť ve zdravotnictví se v současné době setkáváme s různými právními formami jejich fungování; právní forma je volena s ohledem na cíle, které jsou pro danou formu kladeny. Konkrétně to znamená, že se na zdravotnickém trhu setkávají subjekty mající například právní formu s.r.o., pak je cíl práce v naprostém pořádku, jak se situace ovšem změní, budeme-li se zabývat řízením fakultní nemocnice spadající pod gesci Ministerstva zdravotnictví? Hned na počátku proto vzniká logická otázka, zda opravdu všechna zdravotnická zařízení si kladou za cíl dosahovat zisk; vyjdu-li hned z úvodní formulace cíle zdravotní politiky, který je – cituji – „založen na zlepšování a zkvalitňování zdravotního stavu obyvatelstva a to konkrétně jako naplňování požadavků občanů dané společnosti“, pak tento cíl je diskutován především s ohledem na zisk; vyšší efektivity, možná přesněji hospodárnost a výkonnost by byla přesnějším univerzálním vyjádřením ve vazbě na zdravotnická zařízení. Protože z druhé části doktorské disertační práce, části aplikační plyne, že model byl zpracován pro společnost s ručením omezeným, doporučuji, aby se autorka práce u obhajoby vyjádřila k této otázce, zda jí navržený model je „univerzální“ ve smyslu kladených cílů, tj. platí například i pro fakultní nemocnice?

Autorka na str. 11 upřesňuje základní cíl na jednotlivé dílčí cíle disertační práce, kde se uvádí, že jde o analýzu současného stavu vybraného zdravotnického zařízení a návrh modelu strategického řízení a obchodní strategie.

Zvolená **struktura doktorské disertační práce** odpovídá zvolenému cíli a svědčí o dobré orientaci autorky ve zvoleném tématu. Nicméně pro celkové uchopení tématu by bylo pravděpodobně vhodnější věnovat se problémům, které zdravotnictví tíží již v první části práce daleko podrobněji, než autorka uvádí. Řadu významných skutečností, které se promítají do jí navrženého modelu se lze vlastně dočíst až v samotném závěru, kde se vyslovuje i ke dvěma hypotézám, které byly formulovány na str. 12. Již zde je možné polemizovat nejen s první, ale i s druhou s hypotézou, kde autorka předpokládá, že zpracováním návrhu strategického řízení a

vypracováním obchodní strategie bude zdravotnické zařízení, jaksi automaticky, konkurenceschopné a ziskové. Doporučuji se k hypotéze druhé vrátit u obhajoby disertační práce a vysvětlit, jak tato hypotéza byla autorkou ověřována, neboť, jak plyne ze zpracování části praktické, zabývala se minulostí, kdy zařízení nástroje jí doporučené pravděpodobně nevyužívalo, ale možná se mýlím. Osobně jsem názoru, že zpracování modelu, návrhu... strategického řízení je pouze prvním krokem na dlouhé cestě její implementace v praxi. Řada subjektů má výbornou strategii „na papíře“, ale často pod vlivem tlaku plynoucímu z vnějšího ekonomického prostředí se setkáváme s tím, že zůstává pouze v zásuvce ředitele... a řízení je podřizováno operativním potřebám.

Na základě pokynů pro vypracování oponentního posudku je významné vyjádřit se i **k metodám a metodologickým postupům** použitým v doktorské disertační práci. Je zřejmé, že doktorandka postupovala systematicky a použila celou řadu vědeckých metod práce, ale musím konstatovat, že proti všem zvyklostem se v práci omezuje pouze na 1,5 stránky (str. 13 a 14); jedná se spíše o popis postupu práce, než charakteristiku použitého metodologického aparátu. Zde vzniká opět prostor pro obhajobu, doporučuji, aby autorka specifikovala a pregnantně se vyjádřila k metodám vědecké práce, které v práci použila; podotýkám, že mi nejde jen o jejich výčet, ale o celkový kontext v práci. Zde bych ještě chtěla učinit poznámku k formální stránce práce. Text činí poněkud nepřehledným prolínání různých způsobů číslování, zařazování podtrhávání a zvýrazňování textu. V tomto ohledu by určité zjednodušené a zejména jednotnost velmi práci prospěla.

Kapitola 2., která obsahuje teoretická východiska disertační práce je zpracována velmi pečlivě. Jsou zde shrnuty a kritické analýze podrobeny současné poznatky týkající se strategie a strategického řízení. Z prostudované literatury i citací je patrné, že převažovalo studium české literatury a především několika málo českých významných odborníků. Pro zvýšení vypovídací schopnosti navrženého modelu by bylo zajímavé, kdyby v práci byly uvedeny poznatky i z okolních zemí. Komparace různých přístupů k řízení zdravotnických zařízení by mohla být pak i inspirací pro další zdokonalení. V tomto směru práce zůstává trochu dlužna danému tématu.

Těžiště práce představuje kapitola 3., kde je analyzováno jedno zdravotnické zařízení a na jeho příkladu je pak vystavěn i základní rámec doporučeného postupu práce autorkou. Postup práce je plně v souladu s požadavky kladenými na práci tohoto typu. Autorka se dotýká všech potřebných částí, které postupně představuje. S ohledem na cíl doktorské disertační práce si však kladu otázku, jak výstup práce posoudit? Zde bych se opřela například o část věnovanou finanční analýze; zde je představena velmi zúžená analýza výsledků společnosti za období 2005-2009. Z omezených výsledků však plyne jeden významný závěr, který myslím platí pro zdravotnická zařízení širěji, a to významný dopad celkového fungování zdravotnických zařízení do řízení pracovního kapitálu. Signály o tomto dává doba inkasa pohledávek a doba úhrady krátkodobých závazků. Z hlediska zachování života podniku obecně, bez ohledu na specifika zdravotnictví, se jedná o klíčový prvek. Autorka sice v tabulce má konkrétní hodnoty uvedeny, ale není ani pracovní kapitál dopočten a zejména není vůbec dále brán na tento aspekt zřetel. Pouze je v dalších částech opakovaně upozorňováno, že lékaři nevěnují finančnímu řízení pozornost. Neměl by zde být tento aspekt lépe propracován s tím, že bude nejen vypočtena hodnota pracovního kapitálu, ale především bude vypočtena potřeba dodatečného provozního kapitálu pro financování zařízení? V charakteristice zdravotnického zařízení chybí informace o velikosti základního kapitálu a lze se jen domnívat o finančním zdraví uvedeného pouze ve vertikální analýze dat a pár poměrových ukazatelích. Ptám se, proč finanční analýza končí v roce 2009? Z komentáře plyne, že ziskovost zdravotnického zařízení v následujících letech roste, ale jak si

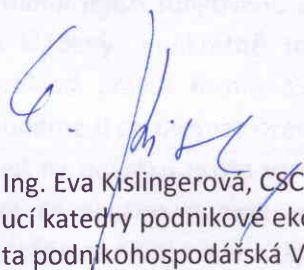
tento závěr ověřit? Hodnota dlouhodobých majetkových částí na aktivech klesá, roste podíl oběžných aktiv. Z výkazu zisků a ztrát lze usuzovat, že rostou výkony, výkonová spotřeba klesá, dynamicky rostou mzdové náklady ... V dalším textu se nic z těchto významných skutečností neuvádí. Domnívám se proto, že v části 3.4 Formulace návrhu na str. 182 a dále by měla být část věnovaná právě těmto základním úvahám, neboť předpoklady z pohledu řízení výnosů, nákladů, investic a pracovního kapitálu jsou těmi faktory, které v konečném výsledku ovlivňují výkonnost každého podniku, tudíž i zdravotního zařízení. Nechávám zcela stranou otázku zdanění, která pro podnikatelské jednotky tvoří nedílnou součást finančního řízení.

Shrnutí

Předložená disertační práce Andrei Žejdlové řeší velmi aktuální téma, který je strategické řízení zdravotnických zařízení. Je třeba ocenit, že autorka se zaměřila právě na zdravotnictví, kterému právě z pohledu strategického řízení není v literatuře věnována dostatečná pozornost. V tomto směru lze považovat předloženou doktorskou disertační práci za originální a přínosnou pro teorii i pro praxi.

Závěrem konstatuji, že přes své dílčí kritické poznámky předložená doktorská disertační práce „Strategické řízení zdravotnického zařízení“ Ing. Andrei Žejdlové dostatečně prokazuje tvůrčí erudici autorky v oblasti vědecké a výzkumné práce. Důkazem je, mimo jiné, i její publikační činnost. **Předloženou práci doporučuji k obhajobě před příslušnou komisí a současně doporučuji, aby její autorce po úspěšné obhajobě byl udělen titul Ph.D. v oboru Podniková ekonomika a management.**

V Praze dne 23. června 2013


Prof. Ing. Eva Kislíngrová, CSC.
Vedoucí katedry podnikové ekonomiky
Fakulta podnikohospodářská VŠE v Praze