

Posudek vedoucího diplomové práce

Magisterský program RS UK FHS v Praze

Název práce: **Hlášení a evidence nežádoucích událostí v lůžkovém zdravotnickém zařízení**

Jméno studenta: **Bc. Světluše Chabrová**

Zaměření studia: řízení

Posudek vypracovala: Mgr. Blanka Tollarová, Ph.D.

Datum: 15. 6. 2012

Diplomantka předkládá práci s využitím aplikovaného výzkumu na téma evidence nežádoucích událostí v lůžkovém zdravotnickém oddělení. Práce má teoretickou a praktickou část, závěr pak přináší doporučení pro management zkoumaného zdravotnického zařízení, která jsou postavena na výsledcích autorčina kvalitativního výzkumu. Výsledky výzkumu jsou podle mého názoru relevantní a velmi zajímavé, nicméně je patrné, že pro management budou tvrdým oříškem.

Práci lze hodnotit po více rovinách. Budu se věnovat dvěma, formální – jak je práce napsána jako text, a výzkumné – jak si autorka poradila se sběrem dat, analýzou a interpretací. Nicméně tyto roviny je třeba ještě nahlédnout z hlediska, dá se říci, organizační kultury zdravotnictví, neboť ta hraje ve zkoumaném tématu i jeho zpracování klíčovou roli – toto téma pak navrhuji jako téma diskuse pro obhajobu.

Formální stránka je podle mého názoru slabinou práce. Tok textu je místa nejasný (často chybějí propojující odstavce, zakončení kapitol a subkapitol, která by témata vztahovala k tématu hlavnímu), nadpisy vždy neodpovídají tomu, co je pak v dané kapitole (např. hovoří-li nadpis o „vědomí naléhavosti“, je třeba, aby o tématu byl text kapitolky), autorka postupuje spíše výčtově, nikoliv výkladově, explicitně tedy neuvádí souvislosti témat, která sdružuje k sobě (např. s. 25, 26 – výčty NU podle citovaných studií a nedostatek času zdravotníků na vysvětlování souvislostí zdravotních výkonů pacientům; citace Lucemburské deklarace bez jakéhokoliv výkladu; citace z metodologických učebnic bez propojení k tomu, jak prakticky postupovala ona). Nejasnosti může mít čtenář i ze samotné definice nežádoucí události, nejprve jde jen o pochybení (s. 11), pak i o přírodní katastrofu (s. 16).

Je zjevné, že autorka je v tématu „doma“, je na věc odborníkem, a to je možná příčinou toho, proč sama nemá potřebu více vysvětlovat, objasňovat věc někomu zvenku. Do značené míry je to dané i tím, že autorka mnoho témat kriticky nerozebírá, spíše referuje o tom, jak jej pojmají autority (vyhlášky, deklarace), a nepřináší představu o alternativě. Často se pak stane, že víme vše o formě či nařízeních, ale ne o tom, jak nějaký jev

skutečně probíhá. Například v kapitole 3.1.1.3, přestože čteme o hlášení NU, kapitola popisuje mechanismus hlášení a zpracování NU, ale to vše ve formálních pojmech, ze kterých není jasné, co si pod nimi máme představit. Předpokládáme, že popsán je zavedený mechanismus – ale jak jsou zaměstnanci motivováni k hlášení NU? Je někdo, kdo zapisovat nemůže? Jaký záznam provede vedoucí do „své kolonky“? Co vlastně je „zpracování“ NU? Co znamená „vytváří podmínky pro informovanost“? Jak jsou tedy zaměstnanci skutečně informováni, že se něco stalo? Jak je proveden rozbor NU a jak se pracuje na prevenci příštího výskytu? Jak je nakládáno s tím, kdo ohlásil NU? Jak je nakládáno s tím, kdo způsobil NU, a neohlásil ji? Když to řeknu hrubě, víme, kdo dostane SMS zprávu a kdo z managementu má jaké kompetence, ale stále toho víme velmi málo o skutečné podobě průběhu hlášení a o důsledcích a následných krocích po hlášení NU.

Výzkumná část naopak čtenářovu zvědavost do značné míry uspokojí. Výsledky výzkumu autorky, i když jsou prezentovány výběrově, ale to je legitimní, bych ráda vyzdvihla.

Je velmi těžké na první pokus zvládnout kvalitativní analýzu a i když předkládané výsledky mají své nedostatky, autorka k ní nepochybně udělala významný krok. Přestože popis vztahů, které naznačuje v paradigmatickém modelu (obrázek 2), není bohatý, jak by být mohl, je patrné, že analýzou byla schopna objevit nejen témata explicitní (o čem přímo respondenti hovořili), ale také pravidla, rámce a okolnosti, podle kterých se sice zdravotníci-respondenti řídí, ale přímo o nich nehovořili (například podle mého klíčové téma hierarchizace nežádoucích událostí). Díky tomu práce přináší mnoho podnětů pro management, o kterých právě myslím, že budou tvrdým oříškem.

Autorka zjistila mnoho podrobností o motivacích a důvodech, které pracovníky vedou ke konkrétnímu jednání, pokud nastane NU; podává přehled o nejasnostech, které pracovníci mají, a management se tudíž nemůže spolehnout na to, jak se budou chovat, protože tápou; ukazuje tendenci hlásit věci jen přímému nadřízenému, ale ne „dál“ (zde používá velmi trefného pojmu filtrace, který ukazuje na pochopení nepsaných norem, podle kterých zdravotníci jednají); a představuje fakt, že zdravotníci kategorizují NU podle svého vlastního klíče. Toto zjištění je jedno z klíčových: management musí pochopit, jak zdravotníci chápou výkon své profese a podle toho s nimi pracovat na tom, jak budou definovat NU a jak se k jejich výskytu postaví (autorka píše: „Některé souvislosti byly respondenty ne zcela přesně interpretovány“, a tím přesně ukazuje postoj managementu, který má pocit, že zdravotníci to „jen“ nepochopili. Ale to musí pochopit právě management, že zdravotníci-respondenti si sami vytvářejí své definice z praxe a management s nimi nemůže pracovat jako s chybnými, ale musí se snažit pochopit jejich vznik, důvody – pro management budou určité věci stát vždycky jinak než pro zdravotníky v přímé péči, to ale neznamena, že zdravotníci ty věci nechápou). Dalším klíčovým zjištěním je, jak moc chybí zdravotníkům zpětná vazba o nežádoucích událostech a jejich systematické analýze, což velmi koresponduje s tím, jak autorka sama systém popisuje v teoretické části (formálně nastavený, ale bez vzhledu do jeho praktického

obsahu a průběhu, a tedy i zpětné vazby pro pracovníky). Přitom se zdá, že právě dobře nastavená a uskutečňovaná zpětná vazba je něčím, co pro pracovníky dá evidenci nežádoucích událostí takový smysl, že budou sami motivováni je hlásit a budou mít zájem o jejich řešení.

A nyní stručně k organizační kultuře: autorka se ve svých doporučení dotýká velmi důležitých témat jako je otevření zdravotnictví reflexi (doporučuje zvážení supervize, doporučuje zpětnou vazbu o NU a edukaci zdravotníků a jejich zapojení pomocí vnitřní motivace a pomocí pocitu, že se sami podílejí na budování kvality péče v jejich organizacích), hodnocení kvality, statistické zveřejňování údajů, které jsou dosud často považovány za tak citlivé, že jsou nezveřejnitelné. To jsou pro zdravotnictví velké výzvy, pro management i zdravotnický personál. Z práce je patrné, že zatím ve zdravotnictví asi převažuje formální přístup k věci (například k tabulce č. 4 chybí podle mého zásadní komentář o podrobnostech zvýšení evidence NU- autorce stačí konstatování, že počet vzrostl, ale nezabývá se podrobnostmi proč a za jakých okolností), ale sama autorka ukazuje, že jsou k dispozici i údaje podrobnější, více vysvětlující a umožňující pochopit, jak fungují sledované mechanismy a umožňující naplánovat i manažerská opatření, kam upřít síly, aby se věci vyvíjely žádoucím způsobem. Autorka sama se dostala do situace, že jako manažerka už nemůže vidět jen číselné ukazatele, ale musí chápat, že za nimi je svět důvodů, sdílených norem, obav, nejistot a strategií, kterému je třeba rozumět a u kterého už nestačí vidět jen jednoduché shrnutí (zaměstnanci vidí hlášení NU pozitivně), ale kde je třeba vidět, například co znamená pozitivně, zda to znamená, že budou NU hlásit a které. Autorčina data i některá zjištění jsou v tomto ohledu mimořádně silná a podnětná.

Celkově bych na diplomové práci ráda vyzdvihla, že se autorce podařilo, využít výsledky výzkumu pro závěrečná doporučení, tedy propojit stránku výzkumnou a praktickou. Zároveň vysoce hodnotím, že autorka v průběhu výzkumu rozvinula svou schopnost rozeznat fenomény, které jsou pro ni jako pro zástupkyni managementu spíše nevýhodné a plynou z nich jen obtížnější úkoly.

Diplomová práce podle mého názoru splňuje všechny náležitosti magisterské práce, proto ji tedy **doporučuji k obhajobě**. Vzhledem k tomu, že formální problémy práci dosti handicapují, navrhuji ji hodnotit jako **velmi dobrou**.