

Posudek vedoucí diplomové práce

Magisterský program RS UK FHS v Praze

Název práce: **Dodržování legislativy zdravotnickými pracovníky na anesteziologicko-resuscitačním oddělení**

Jméno studenta: **Bc. Marcela Šašková**

Zaměření studia: řízení

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

Datum: 4. 2. 2015

Předkládaná diplomová práce se zabývá tématem dodržování legislativy, konkrétně dodržování kodifikovaných kompetencí všeobecných a specializovaných sester na ARO. Autorka z manažerského pohledu nahlíží jev, který identifikovala na základě vlastní praxe a pozorování a kterým jsou odlišnosti praxe od legislativní úpravy při výkonu ošetrovatelské profese na ARO. Svá empirická zjištění – provedla vlastní výzkum na jednom anonymizovaném oddělení ARO – teoreticky rámuje do kontextu řízení a hodnocení kvality ve zdravotnictví a personálního managementu ve zdravotnictví.

V teoretické části představuje legislativní rámec výkonu ošetrovatelství jako striktně regulované profese skrze taxativně dané kompetence (věnuje se pouze oddělení ARO). Dále představuje deset zdravotnických výkonů, jejichž praktické vykonávání na sledovaném oddělení porovnává se zněním relevantní vyhlášky. Výkony jsou popsány odborně, ale přitom srozumitelně – laik v oblasti zdravotnictví tedy může práci číst a je mu dostupná. V poslední teoretické kapitole se pak diplomantka věnuje tématu řízení kvality ve zdravotnictví a ošetrovatelským standardům.

V části výzkumné potom prezentuje svá zjištění. Nejprve popisuje zjištěný stav řízení kvality, standardů a promítnutí platné legislativy do vnitřních dokumentů sledovaného oddělení i nemocnice, dále pak zjištění související s dodržováním sledovaných kompetencí sester. Strukturace těchto zjištění úplně neodpovídá kánonu kvalitativní metodologie, kterou autorka chce využívat, neboť diplomantka představuje zjištění po jednotlivých profesních skupinách (spíše bylo by lépe postupovat po jednotlivých tématech a v jejich kontextu ukazovat, jak výkony probíhají a jak to aktéři vnímají, případně jak odůvodňují své jednání nebo postoje), ale z hlediska praktické využitelnosti pro řízení je možná.

Myslím, že se autorce dobře podařilo ukázat okolnosti, za jakých dochází k odchylkám od legislativních předpisů a sestry vykonávají výkony, které vykonávat nemají. Zejména jde o působení tradice, kdy rozdělení práce mezi lékaři a sestrami je výsledkem desítek let budování konkrétní organizační kultury za konkrétních podmínek a následného dosažení rovnováhy, kterou nikdo nechce porušovat. A tak skutečnosti, že praxe je v určitých momentech odlišná od legislativy, není věnována pozornost, neboť sdílená neformální norma oddělení je pro všechny aktéry silnější než norma psaná. Dále autorka ukázala, že management nemocnice nedělá téměř nic pro to,

aby seznámil pracovníky se zněním legislativy a s jejími změnami, tedy s vymezenými kompetencemi sester, a že ani sestry z oddělení po svých kompetencích nepátrají (což místy autorku podle mého až příliš rozhořčuje a aktivisticky sestrám jejich pasivitu vyčítá) a lékaři už vůbec ne. V závěrech zajímavě ukazuje, jak se tímto neinformováním do značné míry udržuje stávající smír a dobrá atmosféra na oddělení: vše funguje v duchu zajetých tradic, které jsou podle autorčina popisu ve znamení dobrého vyladění týmu a spokojenosti pracovníků. Vrchní sestra s touto neznalostí a z ní do jisté míry plynoucí rovnováhou také vědomě pracuje, například i v oblasti obsazování odlišných tabulkových míst – pokud podrobnosti o výši mzdy nejsou všem známy, nejsou v týmu rivality.

Na základě zjištění formuluje autorka doporučení pro oddělení, management nemocnice a odborné společnosti – podle toho, kdo může v dané oblasti něco reálně dělat. Součástí doporučení je tedy hlavně zavedení systému kvality na oddělení i v nemocnici, revize pracovních náplní, vypracování chybějících standardů ošetrovatelských výkonů, změna způsobu vedení dokumentace. Podněty pro odborné společnosti pak spočívají ve výzvě k debatě o vymezení okolností provedení některých výkonů – některé výkony, které sestry reálně provádějí, by mohly být zařazeny do jejich kompetencí i oficiálně, případně za určitých jasně vymezených okolností a podmínek.

Zcela v závěru práce připojuje autorka ještě návrh, jak zavést změnu, která by mohla vést k implementaci legislativních požadavků do personálních náležitostí a praxe sledovaného oddělení. Z mého hlediska je návrh spíše formální, jeho stručnost příliš neumožňuje managementu oddělení jej použít jako „kuchařku“, podle které je možné postupovat.

Celek práce, její komplexnost i provedené empirické šetření jsou podle mého dobré. Zároveň má práce jednu významnou nevýhodu, a tou je úspornost skutečně využitě teorie a místy velmi malá propojenost pojednávaných témat. Je patrné, že autorka se pokouší nalézt například relevantní literaturu k pojednávaným tématům (například vztah lékař-sestra, samotné téma ne/dodržování kompetencí, gender ve zdravotnických profesích), ale jednak zůstává u několika základních titulů, a hlavně samotná témata pak pouze prezentuje, aniž by je propojila buď s výzkumnou otázkou nebo se zjištěními. Také pro tuto určitou nespojitost pak není vždy patrné, z čeho plynou prezentované vývody nebo zjištění – nejsou věcně špatně, ale chybí jim argument. Tuto vlastnost celého textu připisuji malé zkušenosti autorky se psaním akademických textů v oblasti společenských věd, která je u absolventky oboru ošetrovatelství pochopitelná, a jako vedoucí práce mohu potvrdit, že diplomantka v této oblasti velmi rozvinula své kompetence. I v empirické části je patrné, že realistický přístup k datům vytěžil pouze jednu rovinu informací, které svým pozorováním, rozhovory a studiem dokumentů autorka získala. Další zjištění týkající se například vztahů mezi spolupracujícími profesemi, hierarchií mezi profesemi a jejich různými generacemi nebo mechanismů udržování neformálních norem v platnosti zůstala pouze naznačena nebo zcela nevyužita. I tak bych ale spíše ráda ocenila autorčinu empirickou práci, která byla provedena pečlivě, s maximální snahou odstoupit od své zkušenosti a od hodnocení zkoumaných pracovníků a s velkou citlivostí pro témata, která data přinesla.

Kdybych měla práci pojímat jako práci praktickou, tedy předvádějící, jak budoucí manažerka ve zdravotnictví dokáže identifikovat problém, zajistit si relevantní podklady, provést dotazování dotčených aktérů a zjištění z rozhovorů realisticky vyhodnotit a tematicky uspořádat, a vyvodit z nich návrhy na praktická opatření v managementu, pak je práce dostačující. Nárokům na kriticky reflektující teoretickou i nakonec analytickou akademickou práci však text dostává s určitými nedostatky.

Otázka pro obhajobu: jak je podle Vás možné vyvolat potřebu změny u sester, když víte, že žádnou změnu nechtějí, dokonce ani nejsou příliš zvyklé reflektovat svou práci? A jak je prakticky možné vyvolat potřebu změny u managementu, který na neměnnosti a částečném neinformování pracovníků staví svůj přístup?

Diplomovou práci doporučuji k obhajobě a navrhuji ji hodnotit jako velmi dobrou.