

VOJENSKÉ ZDRAVOTNICKÉ LISTY

ROČNÍK II

ČERVENEC 1980

ČÍSLO 4

355.31:616-082:362.147

ŘÍZENÍ A PROVÁDĚNÍ DISPENZÁRNÍ PÉČE U VOJENSKÉHO ÚTVARU

Pplk. MUDr. Václav MASNER, CSc.

VLVDÚ JEP Hradec Králové

náčelník generálmajor doc. MUDr. Jaroslav VAŇÁSEK, CSc.

Rostoucí úkoly zdravotnického zabezpečení vojsk v míru kladou vysoké nároky nejen na činnost spojenou s vlastním poskytováním léčebně preventivní péče, ale — a to v rozhodující míře — i na řídicí činnost náčelníka zdravotnické služby pluku (NZSP). V současné době se již ani na stupni útvar nelze v řízení zdravotnické služby spoléhat jen na zkušenost a intuici. Je zřejmé, že veškeré moderní poznatky v medicíně lze úspěšně realizovat jen racionální organizací práce a účelnými metodami řízení, obzvláště když si uvědomíme, že narůstající úkoly nelze řešit zvyšováním počtů a změnou personální struktury ošetřoven útvarů.

NZSP musí mít tedy nejen vysoké znalosti odborně medicínské, ale také znalosti související s výkonem jeho řídicí funkce, tedy alespoň základní znalosti z teorie řízení. I když nelze pominout vliv různých vnějších podmínek, výsledky činnosti zdravotnické služby pluku jsou v rozhodující míře závislé na jeho schopnosti definovat cíle činnosti, na dovednosti výběru vstupních informací a jejich transformací do informací řídicích, na schopnosti vytvářet algoritmy činnosti, na pružném organizování pracoviště s využitím stanovené pravomoci i na tvorbě účinné zpětné vazby.

Aby proces řízení mohl vůbec fungovat, musí být splněny tyto základní podmínky:

- řídicí složka musí znát cíl, kterého chce svým působením dosáhnout
- řídicí složka musí být schopna ovlivnit výkonnou složku
- výkonná složka musí být schopna dosáhnout stanoveného cíle
- mezi řídicí a výkonnou složkou musí existovat zpětná vazba.

Tyto obecné podmínky jsou pro řízení zdravotnické služby útvaru splněny. Na věci nic nemění ani to, že NZSP plní dvojí úlohu —

úlohu řídicího i výkonného pracovníka. Jeho řídicí funkce je zaměřena směrem k podřízeným, ale jako metoda slouží zároveň i ke zkvalitnění jeho funkce výkonné.

Vlastní proces řízení v obecné rovině probíhá v těchto krocích:

- vymezení a definice cíle, určení dílčích úkolů (kroků) vedoucích k cíli, stanovení kritérií efektivity
- cílený sběr a analýza vstupních informací
- vypracování variantního řešení daného problému
- vyhodnocení možných variant podle podmínek pro činnost, kritérií efektivity a cíle, výběr nejvhodnějšího řešení v daných podmínkách
- vydání řídicích informací
- organizování pracoviště v souladu se stanoveným způsobem řešení
- organizace, sběr a analýza průběžných informací o činnosti, regulační zásahy
- vyhodnocení celé akce, zhodnocení stupně dosažení cíle, analýza výsledných a závěrečných informací.

Veškerá tato činnost, má-li být efektivní, musí probíhat podle určitého pravidla rozhodování (programu, algoritmu), které vede v konečném počtu kroků k dosažení žádaného výsledku.

Pokusme se aplikovat tyto obecné zásady na činnost NZSP při přípravě a provádění hromadných akcí dispenzární péče u vojenského útvaru.

Akce základní i zvláštní dispenzární péče jsou co do obsahu, rozsahu i širších časových termínů stanoveny základními řády a odbornými předpisy. Přesto, že je těchto akcí celá řada, základní principy rozhodnutí o provedení hromadných akcí dispenzární péče jsou v obecné rovině shodné. Řídicí umění náčelníka zdravotnické služby pluku se projeví prá-

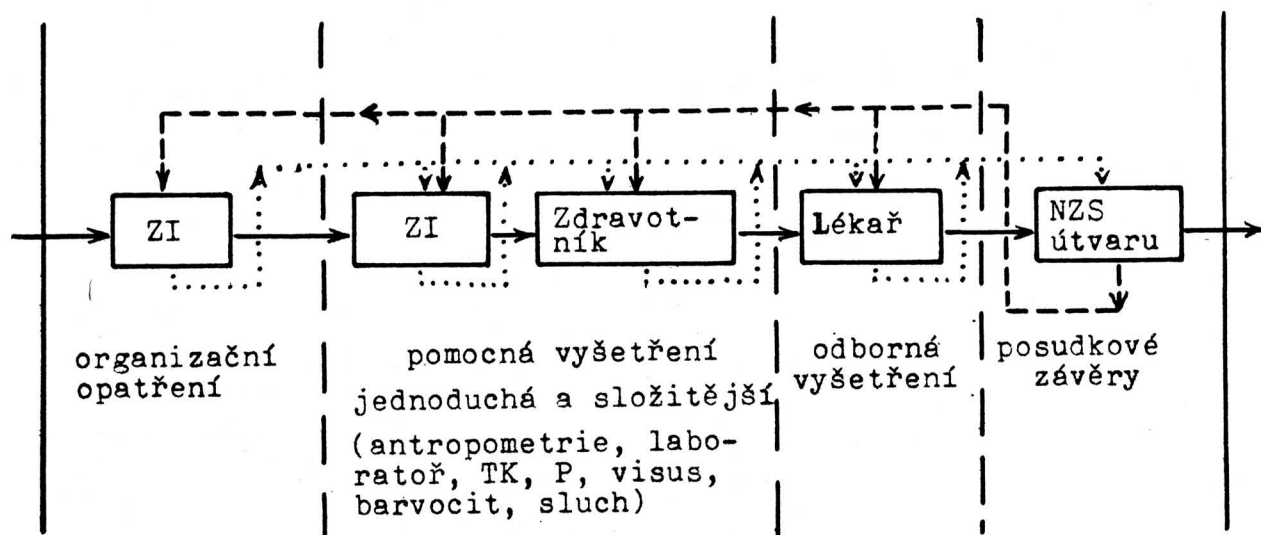
vě v tom, jak dovede v různých a měnících se podmínkách splnit požadavky těchto akcí.

Cíl zdravotnické služby ČSLA v míru není v předpisech jednoznačně stanoven. Lze ho však definovat z obecných ustanovení základních řádů a odborných předpisů. Základním cílem zdravotnické služby ČSLA v míru je poskytovat odborné zdravotnické služby příslušníkům ozbrojených sil podle zásad socialistického zdravotnictví s cílem dosáhnout upevnění zdraví vojáků, a tím přispět ke zvyšování bojeschopnosti armády. Po odborné stránce usměrňovat činnost velitelů, náčelníků, politických orgánů a organizací, dalších funkcionářů a všech vojáků k úspěšnému splnění úkolů obecné péče o zdraví.

Tento základní cíl je realizován plněním dílčích úkolů, které jsou stanoveny odborným předpisem. Jednotlivé akce dispenzární péče je třeba chápat jako součást těchto dílčích úkolů, za kterými je třeba vidět jednotný, integrující cíl, který plní zároveň i úlohu hodnotící funkce. Cílové hledisko ovlivňuje nejen cílevědomé získávání informací a výběr z informačního působení objektivní reality, ale umožňuje i efektivní výběr z možných variant řešení daného úkolu.

Na úseku dispenzární péče jsou odborným předpisem stanoveny zdravotnické služby útvaru tyto dílčí úkoly:

- provádět prvotní lékařské vyšetření vojáků základní služby a založit zdravotní knížky
- provádět a organizovat prvotní lékařské vyšetření vojáků z povolání spojené se založením zdravotní knížky
- provádět a organizovat roční lékařské vyšetření vojáků z povolání
- provádět lékařské vyšetření vojáků v činné službě před propuštěním z činné služby
- provádět roční lékařské prohlídky vojáků základní služby a na cvičení
- provádět zdravotní prohlídky vojáků v činné službě před propuštěním z činné služby
- provádět zdravotní prohlídky vojáků základní služby přicházejících na nové služební místo nebo vracejících se k útvaru
- provádět zdravotní prohlídky vojáků v činné službě před zaměstnáním trvajícím déle než týden a po jeho ukončení
- provádět a organizovat lékařská vyšetření vojáků v činné službě s oslabeným zdravím, zařazovat je do zvláštní dispenzární péče
- organizovat dispenzární péči o těhotné vojákyně
- organizovat a provádět lékařská vyšetření sportovců
- provádět zdravotní prohlídky sportovců před soutěžemi
- organizovat a provádět lékařské vyšetření osob zařazených na riziková pracoviště
- organizovat a provádět lékařská vyšetření a zdravotní prohlídky osob zařazených na epidemiologicky závažná pracoviště
- provádět vstupní, výstupní, periodické a mimořádné prohlídky občanských pracovníků vojenské správy
- vést evidenci základní dispenzární péče a podávat nařízená hlášení o průběhu a výsledcích



- informace řídicí
- informace zpětné vazby
- proud vyšetřovaných

- vést evidenci zvláštní dispenzární péče, seznamovat se zdravotním stavem svěřených osob velitele a kontrolovat dodržování stanovených ozdravných opatření.

Jde tedy o činnost z odborného hlediska různorodou, s rozdílnou obsahovou náplní, rozdílným rozsahem i rozdílnou časovou limitací. Z hlediska řízení je však možno celou tuto oblast převést na určitá obecná pravidla, která na základě cíleného získání a zpracování informací podle jednotného algoritmu vedou v konečném počtu operací k jednoznačnému splnění úkolu.

Při organizování a provádění jakékoliv akce dispenzární péče získává NZSP cíleně informace nezbytné pro své rozhodnutí. Podle jednotlivých zdrojů je možno definovat jako nezbytné tyto informace:

Ze zdroje „odborný předpis“:

- termíny prohlídek základní dispenzární péče
- rozsah prohlídek základní dispenzární péče
- požadavek na zdravotní stav vojáka, žádajícího k přijetí za vojáka z povolání
- seznam onemocnění, pro které je třeba zařadit vojáka do zvláštní dispenzární péče
- rozsah prohlídek zvláštní dispenzární péče o vojáky s oslabeným zdravotním stavem
- rozsah, obsah a frekvence dispenzárních prohlídek osob zařazených na riziková pracoviště
- požadavek na zdravotní stav osob zařazených na rizikové pracoviště
- rozsah obsah a frekvence dispenzárních prohlídek osob, vykonávajících epidemiologicky závažnou činnost
- požadavek na zdravotní stav osob zařazených na epidemiologicky závažné pracoviště
- rozsah, obsah a frekvence dispenzárních prohlídek aktivních sportovců
- rozsah, obsah a frekvence dispenzárních prohlídek občanských pracovníků
- způsob evidence základní dispenzární péče u útvaru
- způsob evidence zvláštní dispenzární péče u útvaru
- rozsah, obsah a termíny hlášení výsledků základní i zvláštní dispenzární péče.

Ze zdroje „nadřízený náčelník zdravotnické služby“

- směrnice nadřízeného NZS, kterými se doplňuje (upravuje) rozsah, obsah a termín akcí základní i zvláštní dispenzární péče stanovený odborným předpisem
- směrnice nadřízeného NZS, kterou se upravuje rozsah, obsah a termín hlášení výsledků základní i zvláštní dispenzární péče stanovený předpisem
- výsledky prověrky dispenzární péče u útvaru, provedené nadřízeným NSZ.

Ze zdroje „vojenské odborné ústavy“

- možnost provedení odborných vyšetření v rámci dispenzární péče, která jsou stanovena předpisem
- termín provedení odborných vyšetření v rámci dispenzární péče
- výsledky předchozích odborných vyšetření v rámci dispenzární péče.

Ze zdroje „odborná zařízení státní zdravotní správy“

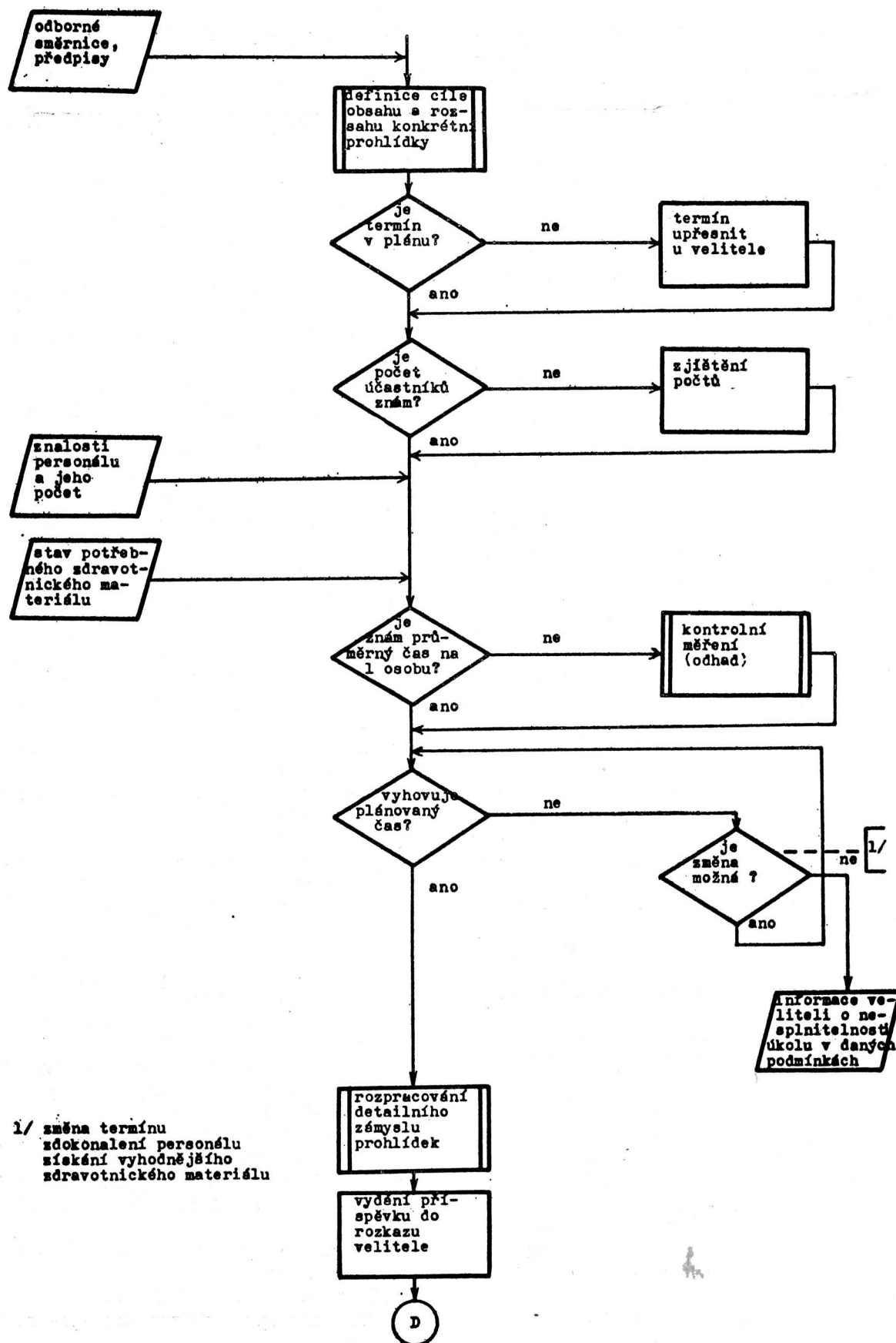
- možnost provedení odborných vyšetření v rámci dispenzární péče, pokud předpis umožňuje a je výhodné využití zařízení státní zdravotní správy
- termín provedení těchto odborných vyšetření v zařízení státní zdravotní správy
- výsledky předchozích odborných vyšetření v rámci dispenzární péče v zařízeních státní zdravotní správy.

Ze zdroje „velitel útvaru“

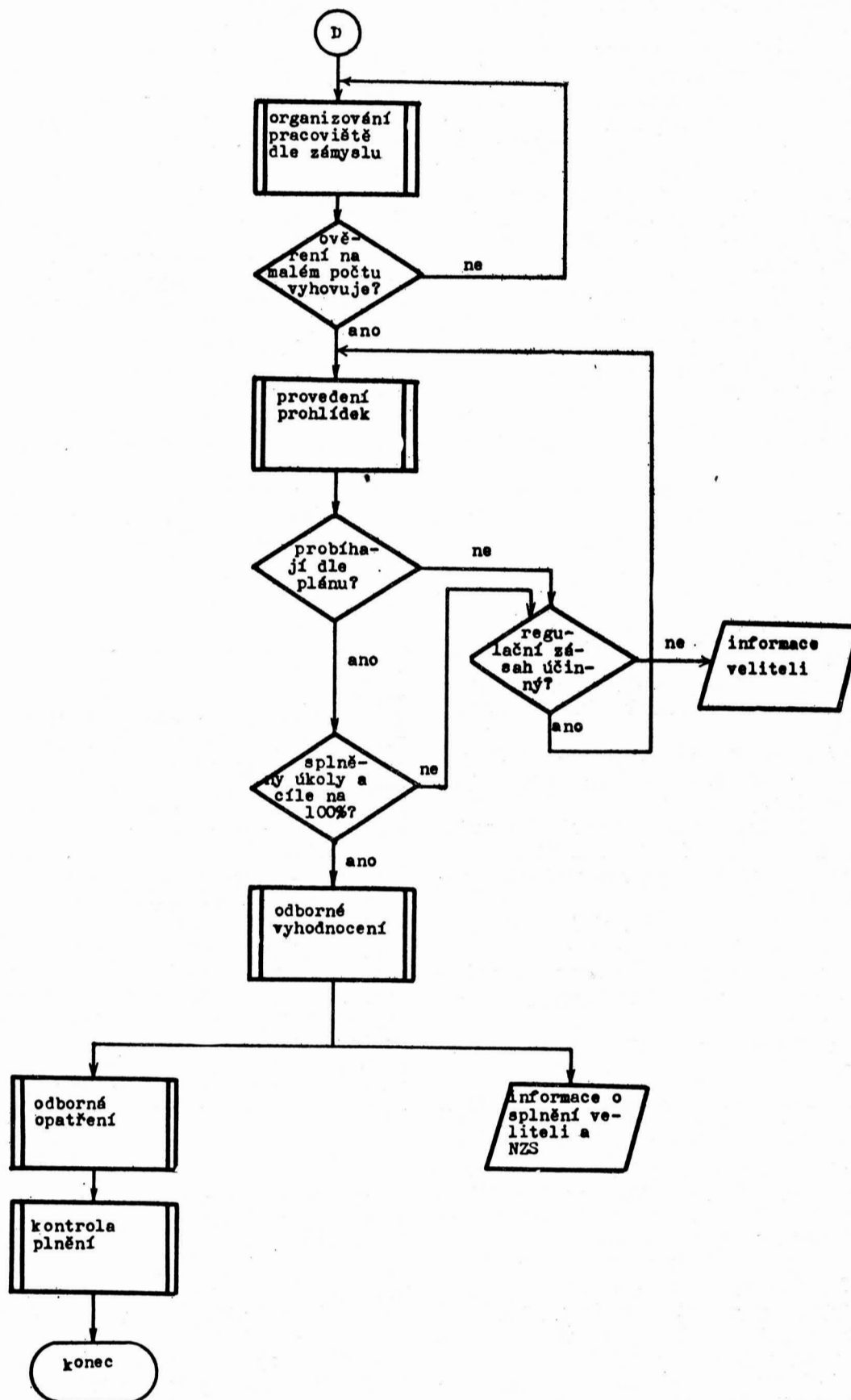
- plánované výcvikové úkoly ve sledovaném období
- mimořádné úkoly útvaru ve sledovaném období, které podstatněji mění rozsah plánovaných úkolů bojové a politické přípravy
- termín akcí dispenzární péče stanovený v plánu bojové a politické přípravy
- počty vojáků základní služby po ročních a jednotkách
- počty vojáků z povolání a jejich funkční zařazení
- termín zahájení práce osob zařazených na riziková pracoviště
- termín ukončení práce osob zařazených na riziková pracoviště
- termín zahájení práce osob na pracovištích epidemiologicky závažných
- termín ukončení práce osob na pracovištích epidemiologicky závažných
- termín a délka odvelení vojáků
- termín návratu odvelených vojáků k útvaru (po jednotkách, příp. jednotlivcích)
- termín nástupu povolanců a jejich počty
- termín nástupu vojáků v záloze na cvičení a jejich počty
- termín propuštění vojáků v činné službě z činné služby po kategoriích a počtech
- organizace příjmu povolanců a vojáků v záloze povolaných na cvičení
- odvodní zdravotní klasifikace a objektivní zdravotnická a sociální anamnéza povolance z odvodní dokumentace
- objektivní sociální anamnéza vojáka z povolání z osobního spisu
- délka a druh zaměstnání, způsob ubytování a stravování vojsk při pobytu mimo posádku
- požadavky na fyzickou a duševní zdatnost na konkrétních funkcích u útvaru
- služební zařazení těhotné vojákyně
- termín nástupu občanského pracovníka k útvaru

Graf 1

Algoritmus přípravy a provedení dispenzární prohlídky



Graf 2



- termín ukončení zaměstnání občanského pracovníka u útvaru
- pracovní zařazení občanského pracovníka u útvaru
- údaje velitelů o chování, fyzické a duševní výkonnosti svěřených vojáků
- stanovený rozsah, obsah a termín informace o činnosti zdravotnické služby, vývoji zdravotního stavu vojsk a výsledcích akcí dispenzární péče
- stanovený termín rozboru péče o zdraví
- dopravní možnosti útvaru k zabezpečení odborných vyšetření v rámci dispenzární péče mimo útvar.

Ze zdroje „NZSP a ošetrovna útvaru“

- stanovená frekvence prohlídek vojáků s oslabeným zdravotním stavem
- stanovený rozsah prohlídek vojáků s oslabeným zdravotním stavem
- druh a rozsah opatření ke zlepšení zdravotního stavu vojáků s oslabeným zdravotním stavem
- kvalita obecné i odborné péče o zdraví
- počty zdravotnického personálu po kategoriích
- odborné znalosti, schopnosti a morálně politický stav zdravotnického personálu útvaru
- stavebně ubytovací podmínky ošetrovny útvaru
- vybavení ošetrovny přístroji pro provedení dispenzárních prohlídek (druhy, počty, kvalita)
- vybavení ošetrovny diagnostickými pomůckami pro provedení dispenzární prohlídky (druhy, počty)
- průměrná doba nutná k prohlídce jedné osoby podle druhu dispenzární akce
- výsledky předchozí srovnatelné akce dispenzární péče
- objektivní anamnéza účastníků dispenzární péče ze zdravotní dokumentace
- druhy a počty rizikových pracovišť u útvaru
- druhy a počty pracovišť epidemiologicky závažných u útvaru
- zdravotní uvědomění vojáků, zejména velitelského sboru.

Rozsah stanovených informací v součtu je značný, je však třeba si uvědomit, že mnohé informace jsou konkrétně zaměřeny na jednotlivé akce dispenzární péče a dále že mnohé informace zasahují i do dalších oblastí léčebně preventivní činnosti, zejména do činnosti posudkové. Naopak nejsou uvedeny informace ryze odborné, převážně paměťové povahy, které jsou podmínkou výkonu povolání lékaře.

Na základě získaných informací NZSP konkretizuje přesně cíl, obsah, rozsah a termín jednotlivé akce dispenzární péče podle stanoveného algoritmu až k detailnímu zámyslu konkrétní prohlídky a vydání příspěvku do rozkazu velitele,

Vlastní prováděcí fázi předchází organizování pracoviště ve smyslu rozhodnutí. Jde o takové přeskupení sil a prostředků ošetrovny, popřípadě celé zdravotnické služby útvaru, které při zachování všech požadavků na rozsah, kvalitu a etiku vyšetřování umožňuje provést prohlídky v co nejkratším čase s co nejvýhodnějším využitím všech možností ošetrovny. Z mnohých variant se nejlépe osvědčila — při zachování individuálnosti kontaktu lékař-pacient — forma lineární organizace, kde na jednotlivá jednoduchá vyšetření navazuje vyšetření kvalitativně vyšší a složitější. Podmínkou je ovšem dobře fungující informační výměna mezi jednotlivými články se stanovením limitních informací, které se musí dostat přednostně k řídicímu článku celé akce (nepředvídané události organizační a odborné). Jako jednu z variant lze uvést toto organizační schéma ošetrovny pro jakoukoliv akci dispenzární péče:

Vlastnímu provedení hromadných dispenzárních prohlídek by měla předcházet ověřující zkouška na menším počtu osob. V této fázi je ovšem již zpravidla možno změnit pouze organizaci pracoviště, popřípadě provést cílené doškolení u těch zdravotnických pracovníků, kde práce evidentně vázne.

V rámci vlastních prohlídek je kromě vlastní odborné činnosti omezena řídicí práce NZSP převážně na činnost regulační, kde včasným zásahem odstraňuje rušící vlivy ať již zevní nebo vnitřní, které narušují průběh a dosažení konečného cíle konkrétní prohlídky. Přes četné obtíže v činnosti zdravotnické služby útvaru by konečným výsledkem v centralizované organizaci s nedílnou velitelskou pravomocí, jakou ozbrojené síly jsou, mělo být 100% splnění úkolů a cílů prohlídky, a to jak co do počtů, tak zejména co do obsahu.

Závěrečnou fází každé akce dispenzární péče je její odborné vyhodnocení. Teprve na základě odborného vyhodnocení je možné přijmout adekvátní odborná opatření a zpracovat výstupní informace o průběhu akce a dosažených výsledcích. Další, již relativně samostatnou fází je kontrola plnění doporučených opatření, jejich provádění v rámci obecné i odborné péče o zdraví, které zasahují do celého rozsahu práce zdravotnické služby útvaru i do činnosti velitelského systému.

Závěr

Nároky na zdravotnickou péči v průběhu posledních let značně vzrostly a lze očekávat, že porostou i nadále. Přitom plnění dalších úkolů není ani tak problémem vědeckotechnickým, jako problémem nepoměru možného přírůstku lékařů a dalších zdravotnických pracovníků ve vztahu k těmto požadavkům. Požadavky rostou zejména v oblasti činnosti preventivní. Dispenzární péče v armádě je jednou ze základních metod vedoucích ke splnění cíle zdravotnické služby a zároveň jednou z hlav-

ních, časově vysoce zatěžujících činností zdravotnické služby útvaru. Lze očekávat, že toto zatížení ještě poroste s rozvojem celospolečenských preventivních programů.

K tomu, aby tyto úkoly při své mnohostranné činnosti NZSP zvládl, musí hlavně promyšleně řídit činnost vlastní i podřízených. Musí dokonale pochopit základní cíl zdravotnické služby, cíle a význam dílčích úkolů tak, aby na základě tohoto pochopení byl schopen vy-

brat nutné a potřebné informace a transformovat je podle určitého pravidla k takovému rozhodnutí, které mu umožní úkoly splnit. S empirií, kde kromě objektivně nutných zasahuje do řízení i celé řada nezdůvodněných zvyků, tradicí, balastních informací apod. nelze při relativně fixní organizaci zdravotnické služby útvaru tyto úkoly splnit.

Literatura u autora