

Ewa Świątkowska

wiceprezes Krajowej Rady Diagnostów Laboratoryjnych,
diagnosta laboratoryjny z 40-letnim stażem pracy, w tym 20-letnim jako kierownik MLD

Kierownik medycznego laboratorium diagnostycznego

- rola, zadania i kompetencje

Kierownik MLD odpowiada za całokształt pracy związanej z funkcjonowaniem laboratorium, tak aby spełniało wszelkie obowiązujące przepisy prawa, wymagania i standardy, oraz zapewnia uzyskanie wiarygodnych, odtwarzalnych i porównywalnych wyników badań.

foto: iStock

Terminem „kierownik” określamy każdą osobę, która jest odpowiedzialna za sprawowanie głównych funkcji zarządzania w odniesieniu do stosunków między ludźmi, obejmujących proces planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania działalności osób podległych wraz z wykorzystaniem wszystkich innych zasobów dla osiągnięcia ustalonych celów.

Kierownikiem jest osoba, która jest odpowiedzialna za więcej zadań, niż sama jest w stanie wykonać, jak również przydziela pracę swoim podwładnym, będąc równocześnie osobą oceniającą ich pracę. Podkreśla się, że dobry kierownik to osoba posiadająca określone kwalifikacje, tzn. wiedzę i doświadczenie oraz szczególnie predyspozycje psychiczne, etyczne i moralne przydatne w zarządzaniu zespołami ludzkimi. Z kierowaniem zespołami ludzkimi łączy się również pojęcie sprawności zarządzania, która wynika ze struktury i warunków zarządzania, czynników motywujących oraz osobowości kierownika i podwładnych, obejmujących motyw, właściwości, zdolności, doświadczenia, oczekiwania, procesy uczenia się, nastawienie do podwładnych.

Kierownik MLD

W odniesieniu do obowiązujących przepisów prawnych oraz wymagań i zaleceń, kierownik w medycznym laboratorium diagnostycznym (MLD) powinien wykazywać inicjatywę i stale motywować pracowników do jak najlepszych działań oraz nadzorować je, korygować wszelkie nieprawidłowości i dążyć do doskonalenia usług diagnostycznych świadczonych przez MLD zgodnie z obowiązującymi przepisami, jak również prowadzić stały nadzór nad przestrzeganiem zasad BHP, przeciwpożarowych i innych związanych z bezpieczeństwem pracy personelu i pacjentów. Kierownik powinien również godnie reprezentować MLD i prowadzić stały nadzór nad wszystkimi sprawami zewnętrznymi laboratorium, takimi jak współpraca z lekarzami i pielęgniarkami, kontrahentami czy firmami dostawczymi. Do jego obowiązków należy opracowanie projektów dokumentacji na bazie procedur obowiązujących w danej jednostce i zatwierdzanie wszelkich dokumentów wewnętrznych MLD wraz z podporządkowaniem się do zaleceń dyrekcji, konsultantów i innych jednostek nadrzędnych oraz wyjaśnianie i korygowanie wszelkich niezgodności i działań w sytuacjach problematycznych. Z pełnieniem tej funkcji wiąże się: opracowanie strategii działania laboratorium i dbałość o dobrą pozycję laboratorium na rynku świadczonych usług poprzez doskonalenie systemu zarządzania jakością w laboratorium oraz stałe monitorowanie sytuacji ekonomicznej kierowanego MLD poprzez ocenę jego pozycji na rynku świadczonych usług, dostosowanie posiadanego wyposażenia analityczno-pomiarowego oraz pomocniczego do realnych potrzeb laboratorium zgodnie z zakresem i liczbą wykonywanych badań

Role, tasks and competences of a medical diagnostic laboratory manager

STRESZCZENIE: Odpowiedzialność kierownika laboratorium obejmuje kwestie zawodowe, naukowe, konsultacyjne lub doradcze, organizacyjne, administracyjne i edukacyjne. Kierownik w medycznym laboratorium diagnostycznym (MLD) jest w nim najważniejszą osobą, biorącą pełną odpowiedzialność za wszystko, co się w tym laboratorium wykonuje, i dlatego powinien w nim codziennie przebywać w godzinach podstawowej pracy. Osoba kierownika medycznego laboratorium diagnostycznego wraz z jego profesjonalizmem zawodowym stanowi fundament jakości pracy laboratorium medycznego – ponieważ to kierownik odpowiada za całość spraw dotyczących funkcjonowania jednostki oraz właściwego nadzoru merytorycznego i organizacyjnego nad wykonywaniem czynności diagnostyki laboratoryjnej na wszystkich etapach procesu diagnostycznego. To od niego wymaga się aktualnej wiedzy, znajomości obowiązującego prawa i doświadczenia, żeby stanowić autorytet dla całego personelu MLD.

SŁOWA KLUCZOWE: kierownik, laboratorium, MLD, zarządzanie

SUMMARY: The responsibility of a laboratory manager covers professional, scientific, consulting or advisory, organizational, administrative and educational issues. The laboratory manager is the most important person in a medical diagnostic laboratory. He or she takes full responsibility for all that is done in this laboratory and therefore should be present in the laboratory's basic working hours. A medical diagnostic laboratory (MLD) manager is a person whose professionalism is the foundation for the quality of its work – since it is the manager who is responsible for all the issues regarding the functioning of the unit and a proper substantive and organizational supervision over the performing of laboratory diagnostic operations at all stages of the diagnostic process. Current expertise, knowledge of applicable law and experience are required of the manager in order to be an authority for all MLD personnel.

KEYWORDS: manager, laboratory, MLD, management

i przygotowanie wymogów do postępowań zakupowych. Do jednych z trudniejszych zadań należą: integracja zespołu pracowników MLD, szczególnie w często rotujących zespołach pracowników, łagodzenie wszelkich konfliktów wraz z umiejętnym równomiernym rozkładem obowiązków i obciążenia pracą oraz budowa pozytywnych wzajemnych relacji międzyludzkich, opartych na zaufaniu i poszanowaniu, tak aby przekładało się to na odpowiednią atmosferę w pracy.

Dobra jakość pracy nie jest kwestią przypadku ani rezultatem myślenia życzeniowego, ale jest wynikiem planowych i skoordynowanych działań wszystkich pracowników w dobrze zarządzanym zespole. Czasami mam wątpliwości, czy każda osoba, która świeżo nabyła kwalifikacje – tytuł specjalisty – może/powinna od razu pełnić funkcję kierownika laboratorium. Czy program specjalizacji i zdobyta wiedza merytoryczna są wystarczające do nabycia wiedzy o prawidłowym kierowaniu zespołami ludzkimi w laboratorium diagnostycznym? Czy osoby takie powinny jednak uzupełnić wiedzę z ekonomii i zarządzania w ramach dodatkowych studiów podyplomowych?

Kierownik powinien budować swój autorytet o oparciu posiadaną i aktualizowaną wiedzę, i dzielić się nią na bieżąco ze swoim zespołem, mobilizując go do podnoszenia kwalifikacji. Należy również pamiętać, że kierownik MLD na zewnątrz reprezentuje nie tylko siebie, ale zespół znanych sobie ludzi, z którymi pracuje na co dzień, zarówno przed dyrekcją lub właścicielem, jak i w środowisku, w którym funkcjonuje jego ▶



Kierownik powinien budować swój autorytet

w oparciu o posiadaną i aktualizowaną wiedzę i dzielić się nią na bieżąco ze swoim zespołem, mobilizując go do podnoszenia kwalifikacji



foto: iStock

► laboratorium. Dlatego powinien się z tym zespołem w pełni identyfikować.

Regulacja prawna dotycząca wymogu posiadania określonych kwalifikacji przez kierownika MLD zawarta jest w *Rozporządzeniu Ministra Zdrowia z dnia 3 marca 2004 r. w sprawie wymagań, jakim powinno odpowiadać medyczne laboratorium diagnostyczne* (Dz.U.04.43.408 z późn. zm.) i obowiązuje od stycznia 2013 r.

Kierownik to osoba, która oprócz tego, że reprezentuje laboratorium na zewnątrz, to przede wszystkim jest odpowiedzialna za organizację i nadzór nad całym procesem diagnostycznym, stosownie do specyfiki wykonywanych badań. To właśnie kierownik nadaje/udziela określonych kompetencji personelowi MLD do wykonywania określonych typów badań laboratoryjnych oraz do autoryzacji wyników badań, określa zakres ponoszonej odpowiedzialności, odpowiada również za właściwe szkolenie nowych lub młodych pracowników.

Obecnie grupę kierowników laboratoriów można podzielić na kierowników rzeczywistych, ale też kierowników:

- wirtualnych, tzn. pełniących tę funkcję korespondencyjnie, np. w 2-5, a nawet 8 (rekordzista) MLD, lub pełniących tzw. „nadzór” na odległość,

- papierowych, tzn. w oparciu o zawartą umowę bez świadczenia obowiązku pracy,
- rotacyjnych, czyli pełniących tę funkcję co kilka miesięcy w innym laboratorium,
- niezbędnych – którzy nie wyznaczają nawet diagnostów godnych ich zastępować w przypadku ich nieobecności,
- ubezwłasnowolnionych – przez menadżerów lub właścicieli laboratorium i niemających wpływu na funkcjonowanie laboratorium,
- hobbystów, pełniących tę funkcję na zasadach wolontariatu, np. przez 5 lat,
- komercyjnych – którzy za odpowiednio wysokie wynagrodzenie podejmą się każdej pracy w każdych zaproponowanych warunkach, bez względu na posiadaną wiedzę i kwalifikacje,
- koordynatorów, których rolę i zadania trudno jest określić inaczej niż „fikcyjny nadzór na odległość” w laboratorium, gdzie zgodnie z wymogami rozporządzenia MZ powinien być kierownik.

Powyżej opisane osoby są wygodne dla właścicieli laboratoriów, gdyż pozwalają zaoszczędzić, w szczególności w przypadku nadzoru nad dwoma lub więcej laboratoriami, przynajmniej część środków finanso-

wych, które należałoby przeznaczyć dla rzeczywistego kierownika w każdym z tych laboratoriów. Takie osoby świadomie działają na szkodę naszego środowiska.

Należy zadać pytanie: **Jeśli nie kierownik laboratorium, to kto bierze odpowiedzialność za wiarygodność wyników badań wydawanych z laboratorium?** Jest to ważne szczególnie w tych sytuacjach, gdy w MLD jest tylko jeden diagnosta. Poprzez wszystkie powyżej wymienione działania skutecznie obniżono autorytet tej funkcji w środowisku diagnostów. A nie jest to słuszne i zgodne z rzeczywistością, gdyż jest wśród nas wielu diagnostów, którzy w sposób godny i odpowiedzialny pełnią tę funkcję, pomimo wielu problemów organizacyjnych i ekonomicznych. Potrafili stworzyć zespół pracowników, którzy sumiennie i uczciwie podchodzą do wykonywania czynności diagnostyki laboratoryjnej, czyli z szacunkiem dla samych siebie wykonują zawód diagnosty laboratoryjnego. Niestety nie zawsze wiąże się to z odpowiednim wynagrodzeniem za ich pracę.

■ Nadzór diagnosty laboratoryjnego

Fachowy nadzór diagnosty laboratoryjnego o wymaganych kwalifikacjach stanowi ciągle problem medycznych laboratoriów diagnostycznych. Jest to wynikiem słabej zdawalności egzaminów specjalizacyjnych przez diagnostów laboratoryjnych, zarówno starym, jak i nowym trybem, szczególnie w zakresie laboratoryjnej diagnostyki medycznej. Kolejnym problemem jest rozdrobnienie rynku świadczeń z zakresu medycznej diagnostyki laboratoryjnej. W części regionów występują licznie małe laboratoria wykonujące małą liczbę podstawowych badań laboratoryjnych, którym trudno jest spełnić obowiązujące wymogi i standardy – i nie jest to z pewnością zjawisko pozytywne.

W kilku województwach, w których nie ma uczelni medycznych, a tym samym kierunkowych studiów z zakresu analityki medycznej/medycyny laboratoryjnej, obserwujemy niedobory diagnostów laboratoryjnych, szczególnie z tytułem specjalisty. Niskie wynagrodzenia i brak zachęty do zmiany miejsca zamieszkania w formie dodatkowego wsparcia finansowego lub udogodnienia w postaci mieszkania lub sfinansowania kosztów szkolenia specjalizacyjnego powodują, że diagnosty laboratoryjni niechętnie decydują się na przeprowadzkę do innego województwa.

Pozytywnym zjawiskiem jest wzrastająca liczba diagnostów laboratoryjnych z tytułem specjalisty w zakresie nowych specjalności z laboratoryjnej transfuzjologii medycznej, laboratoryjnej genetyki medycznej, laboratoryjnej immunologii medycznej czy cytomorfologii medycznej.

Również bieżące realia, polegające na ciągłym postępie technologicznym, wprowadzaniu nowych metod i technik badawczych, informatyzacji, rozwoju nauk medycznych i pokrewnych, wymagają wzro-

stu zapotrzebowania na stałą obecność kierownika o wysokich kwalifikacjach, pełniącego nadzór nad pracą pozostałych pracowników MLD. Prawidłowy nadzór nad procesem wykonywania laboratoryjnych badań diagnostycznych wymaga odpowiedniej liczby wykwalifikowanego personelu medycznego w MLD, i tu mamy kolejny brak uregulowań, a nawet aktualnych rekomendacji w tym zakresie.

■ System zarządzania jakością

Istotą sukcesu każdego MLD jest wdrożony, sprawny i funkcjonalny system zarządzania jakością w oparciu o podstawowe wymogi, jakie reguluje *Rozporządzenie MZ z 23 marca 2006 r. w sprawie standardów jakości dla medycznych laboratoriów diagnostycznych i mikrobiologicznych* (Dz.U.06.61.435 z późn. zm.). Ważne jest, aby w takim procesie kierownik potrafił wykorzystać zaangażowanie pracowników, które jest tym pełniejsze, im laboratorium jest zarządzane w sposób bardziej systematyczny, przejrzysty i przyjazny. Sformułowanie polityki jakości, określenie struktury organizacyjnej, ustalenie podziału i zakresu odpowiedzialności oraz zasad przepływu informacji, wyznaczenie osób nadzorujących poszczególne obszary działalności, udostępnienie zasobów niezbędnych do utrzymania systemu to sprawy najważniejsze. Uprawnienia nadane kierownikowi laboratorium przez właściciela podmiotu prowadzącego MLD mogą być szerokie, obejmujące wszelkie kierunki jego działalności albo bardzo ograniczone i dotyczące szczegółowo określonego zakresu obowiązków. Część właścicieli ogranicza jednak do minimum zakres kompetencji kierownika MLD, gdyż ustala własne zasady funkcjonowania laboratorium, nie zawsze zgodne z obowiązującymi przepisami prawa.

■ Odpowiedzialność

Jednakże należy pamiętać, że najważniejszą cechą każdego diagnosty laboratoryjnego wykonującego zawód w laboratorium medycznym, a przede wszystkim kierownika MLD, jest odpowiedzialność, którą przyjmuje na siebie zarówno w zakresie bezpieczeństwa zdrowia i życia leczonych oraz diagnozowanych w tym MLD pacjentów, jak również w zakresie bezpieczeństwa personelu MLD, wykonującego czynności diagnostyki laboratoryjnej zgodnie z wdrożonym systemem zarządzania jakością. Dlatego kierownik MLD odpowiada za całokształt pracy związanej z funkcjonowaniem laboratorium, tak aby spełniało wszelkie obowiązujące przepisy prawa, wymagania i standardy, oraz zapewnia uzyskanie wiarygodnych, odtwarzalnych i porównywalnych wyników badań w kierowanym MLD poprzez merytoryczny i organizacyjny nadzór nad prawidłowym przebiegiem procesu diagnostycznego, od przygotowania pacjenta/pobrania próbki materiału biologicznego do wydania wyniku badania z jego właściwą interpretacją diagnostyczną. ■