

Wydanie specjalne

VETERINARY focus

Pismo o światowym zasięgu dla lekarzy weterynarii małych zwierząt



Dobry początek kariery zawodowej



Philippe Baralon
Antje Blaettner
Pere Mercader
Mark Moran



ROYAL CANIN®



NOWOŚĆ



ANALLERGENIC

NAJLEPSZY WYBÓR PODCZAS STOSOWANIA
DIETY ELIMINACYJNEJ!

www.royalcanin.pl

INCREDIBLE IN EVERY DETAIL

Wprowadzenie

- 01 Wprowadzenie
- 02 O autorach
- 04 Jak zdobyć pierwszą pracę?
- 10 Jak stać się dobrym współpracownikiem?
- 23 Jak stać się dobrym lekarzem weterynarii?
- 34 Najważniejsze to zrozumieć, w czym tkwi sekret zawodu
- 47 Spojrzenie w przyszłość



© Henri Comte

Obecnie uzyskanie dyplomu nie stanowi gwarancji zatrudnienia, co sprawia, że coraz częściej pojawiają się pytania o sposób, w jaki uczelnie przygotowują studentów do przyszłego życia zawodowego. Dotyczy to wielu zawodów – i lekarze weterynarii nie są tu, niestety, żadnym wyjątkiem.

Obecnie praca lekarza weterynarii jest dużo trudniejsza niż 20 czy 30 lat temu. Wymaga bowiem nie tylko wiedzy *stricte* naukowej i umiejętności praktycznych, ale również dobrych umiejętności komunikacyjnych, które pozwolą nawiązywać kontakt zarówno z właścicielami pacjentów, jak i z kolegami czy współpracownikami.

Opieka weterynaryjna stała się bardziej rozbudowana, chociażby z powodu pojawienia się nowych

funkcji takich jak recepcjonistka czy menedżer kliniki, a także wraz z rozwojem specjalistycznych klinik referencyjnych, w których klientem nie jest tylko sam właściciel, ale również kierujący do takiej praktyki lekarz weterynarii. Większość klinik weterynaryjnych pozostaje w rękach prywatnych właścicieli, choć w niektórych krajach powstają również tzw. „weterynaryjne praktyki korporacyjne” o cechach typowych dla dużych przedsięwzięć gospodarczych.

Dawniej młody absolwent mógł postępować metodą prób i błędów, kształtując swój profil i wizerunek zawodowy. Dziś warto raczej zadać sobie pewne pytania, zanim rozpocznie się pracę zawodową.

Dlatego właśnie firma Royal Canin poprosiła czterech ekspertów z zakresu zarządzania w praktyce weterynaryjnej o przygotowanie tego specjalnego wydania „Veterinary Focus”, aby zwiększyć Państwa – młodych absolwentów – szanse na osiągnięcie zawodowego sukcesu. Niezależnie od tego, czy rozważacie Państwo założenie własnego gabinetu czy rozpoczęcie pracy w klinice prowadzonej przez inną osobę, to wydanie naszego czasopisma pomoże Wam przyjrzeć się głębiej ważnym kwestiom.

Przyjemnej lektury!

Philippe Marniquet,
DVM, Dipl. ESSEC Royal Canin

Editorial coordination: Laurent Cathalan
Layout: Pierre Méniard
Technical Management: Buena Média Plus

© 2016 Royal Canin
BP 4
650, avenue de la Petite Camargue
30470 Airmargues France
Tel. : + 33 (0) 4 66 73 03 00 – Fax : + 33 (0) 4
66 73 07 00
www.royalcanin.com

Wydanie polskie
Tłumaczenie:
lek. wet. Dagmara Ewa Chelstowska
Redaktor merytoryczny:
lek. wet. Andrzej Lisowski
Redakcja językowa:
Marta Sobczak-Proga
Skład:
Garamond
Opracowanie:
Galaktyka Sp. z o.o.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Bez pisemnej zgody Wydawcy – Royal Canin, żadna

część niniejszej publikacji nie może być powielana w całości ani w całości. Nie może też być reprodukowana, przechowywana i przetwarzana z zastosowaniem jakichkolwiek środków elektronicznych, mechanicznych, fotokopiarских, nagrywających i innych.

Medycyna jest gałęzią nauki cechującą się stałym rozwojem wiedzy. Badania naukowe i trwały postęp w klinicznych metodach działania wywierają także wpływ na farmakoterapię. Autorzy i Wydawcy starali się przedstawić

dokładne informacje i wskazówki dotyczące stosowania i dawkowania różnych leków w zgodzie z aktualnym stanem wiedzy, standardowymi przepisami i wskazaniami producentów. Mimo to ani Autorzy, ani Wydawca nie mogą gwarantować prawidłowości dawkowania. Lekarzom praktykującym zaleca się, aby w każdym przypadku stosowania leków uwzględniali informacje producenta dotyczące zarówno dawkowania, jak i przeciwwskazań. Podanie w niniejszym magazynie nazw użytkowych, nazw

handlowych, oznakowań towarów itp. nie uprawnia do przypuszczeń, że takie nazwy można uznać za wolne w sensie ustawodawstwa o znakach fabrycznych i o ochronie prawnej znaków fabrycznych, czyli takie, których każdy może dowolnie używać. Tłumacze dołożyli wszelkich starań, aby zagwarantować jakość tłumaczenia, jednak nie ponoszą żadnej odpowiedzialności za prawidłowość oryginalnych artykułów.

O autorach



Od lewej do prawej: Mark Moran, Philippe Baralon, Antje Blättner i Pere Mercader

Philippe Baralon

Philippe Baralon uzyskał tytuł lekarza weterynarii w Szkole Weterynaryjnej w Tuluzie (Francja) w 1984 roku. Studiował również ekonomię (studia podyplomowe, Tuluza, 1985) oraz zarządzanie w biznesie (MBA, HEC, 1990). W 1990 roku założył własną grupę konsultingową Phylum, w której nadal jest jednym ze wspólników.

Baralon pracuje jako konsultant ds. zarządzania w klinikach weterynaryjnych, działając w sektorze zdrowia zwierząt towarzyszących, koni i zwierząt gospodarskich w 20 różnych krajach (Francja, Unia Europejska oraz poza jej granicami). Specjalizuje się przede wszystkim w strategiach, marketingu i finansach. Jest również zaangażowany w projekty analiz porównawczych w zakresie ekonomiki w praktyce weterynaryjnej obejmujących różne regiony świata. Jest autorem ponad pięćdziesięciu artykułów dotyczących zarządzania w klinikach weterynaryjnych.

Antje Blättner

Antje Blättner dorastała w RPA i Niemczech, a w 1988 roku ukończyła medycynę weterynaryjną w Berlinie i Monachium, po czym rozpoczęła pracę we własnej klinice małych zwierząt.

W 2001 roku uczestniczyła w podyplomowym kursie coachingu na Uniwersytecie w Linz (Austria) i założyła firmę Vetkom, której zadaniem było prowadzenie szkoleń dla lekarzy i personelu średniego z takich zagadnień jak zarządzanie w praktyce weterynaryjnej poprzez organizowanie prelekcji, seminariów i szkoleń w klinikach. Od 2005 roku jest redaktorem niemieckiego czasopisma branżowego „team.konkret” skierowanego do personelu pomocniczego.

Obecnie Antje Blättner wykłada i szkoli lekarzy weterynarii oraz personel średni z zakresu komunikacji z klientami, marketingu oraz innych powiązanych z zarządzaniem zagadnień w Niemczech i – we współpracy w Royal Canin – w ponad 16 krajach na całym świecie.

Mark Moran

Mark Moran już od 15 lat jest konsultantem w środowisku zawodowym lekarzy weterynarii, a wcześniej przez ponad 15 lat zdobywał doświadczenie jako starszy specjalista ds. zarządzania w wielu wiodących spółkach.

Obecnie zajmuje stanowisko dyrektora w firmie Vets in Business Limited, gdzie do jego zadań należy mentoring i wsparcie biznesowe dla właścicieli klinik weterynaryjnych oraz osób nimi zarządzających. Mark Moran jest zaangażowany głównie w szkolenia z zakresu rozwoju zawodowego pracowników, klinik i procesów zarządzania.

Jest także coachem i trenerem. Organizuje i prowadzi zarówno grupowe, jak i indywidualne szkolenia z zakresu przywództwa, zarządzania zasobami ludzkimi oraz obsługi klienta.

Pełni również funkcję dyrektora projektu w firmie In Practice Learning Limited, która opracowała elastyczny program kształcenia w ramach Veterinary Practice Client Care, czyli systemu kształcenia na odległość skierowanego do personelu klinik weterynaryjnych.

Pere Mercader

W 2001 roku Pere Mercader rozpoczął pracę jako konsultant ds. zarządzania w praktyce weterynaryjnej, którą to funkcję rozwijał wcześniej w Hiszpanii, Portugalii oraz niektórych krajach Ameryki Łacińskiej. Do jego najważniejszych osiągnięć zawodowych należy zaliczyć opracowanie badań nad zyskownością i praktykami cenowymi, którymi objęto kliniki weterynaryjne w Hiszpanii, prowadzenie wykładów z zakresu zarządzania w praktyce weterynaryjnej w ponad 27 krajach w Europie, Azji, Afryce i Ameryce, a także autorstwo podręcznika *Business Solutions for Veterinary Practices* wydanego w języku hiszpańskim, angielskim i chińskim, sprzedawanego w ponad 10 krajach.

W 2008 roku Pere Mercader został współzałożycielem VMS (Veterinary Management Studies), firmy specjalizującej się w analityce biznesowej, świadczącej usługi z zakresu analizy porównawczej dla ponad 600 klinik weterynaryjnych w Hiszpanii i wyciszającej szereg różnych wskaźników biznesowych.

Pere Mercader jest również współzałożycielem stowarzyszenia Spanish Veterinary Practice Management Association (AGESVET) i członkiem jego zarządu.

1. Jak zdobyć pierwszą pracę?

W PIGUŁCE

Czy chcesz otworzyć własny gabinet? Jeśli nie, czy chcesz pracować w małej praktyce czy może w dużej klinice? W tym rozdziale poruszono kwestie związane z podstawowymi pytaniami – i przedstawiono kilka wypowiedzi, jak zrobić wyjątkowe wrażenie podczas rozmowy kwalifikacyjnej i otrzymać pierwszą pracę.

Wprowadzenie

Początek kariery i pierwsze kroki w zawodzie to najciekawszy moment w życiu młodego absolwenta – istnieje przecież tak wiele opcji i tak dużo możliwości wyboru. Jednak jest to również jeden z najbardziej stresujących okresów... ponieważ istnieje tak wiele opcji i tak dużo możliwości wyboru!

Kariera zawodowa lekarza weterynarii może rozwijać się różnymi ścieżkami.

- Jedną z pierwszych decyzji, którą należy podjąć, dotyczy określenia, czy młody lekarz chce pracować wyłącznie ze zwierzętami towarzyszącymi czy też w klinice zajmującej się również końmi bądź dużymi zwierzętami.
- Kolejne zagadnienie wiąże się z tym, czy lepiej zostać pracownikiem już istniejącej kliniki, czy też na samym początku zdecydować się na otwarcie własnej praktyki? Kwestia tej decyzji zostanie omówiona w dalszej części wraz z wyjaśnieniem, dlaczego pierwszą opcję wybiera większość młodych lekarzy weterynarii i w jakich warunkowaniach można zastanawiać się nad wyborem tej drugiej.
- Świeżo upieczony lekarz weterynarii może się również zastanawiać nad tym, czy praca będzie generować większe dochody w przypadku samodzielnego prowadzenia gabinetu czy w dużej grupie wraz z innymi lekarzami? W artykule poświęconym tej kwestii omówiono wady i zalety obydwu rozwiązań.
- Trzeba się również zastanowić, czy lepiej zacząć pracę w klinice ogólnej czy też dodatkową korzyść przyniesie odbycie stażu lub szkolenia przed wybraniem określonej specjalizacji? Odpowiedź, również opisana w dalszej części, jest uwarunkowana osobistymi aspiracjami i obszarami kompetencji. Nie warto natomiast kierować się utartymi osądami popularnymi w środowisku weterynaryjnym.

1/ Pracownik czy przedsiębiorca?

Co do zasady, wszystko jest możliwe, gdy wkracza się na weterynaryjną ścieżkę zawodową. Warto jednak pamiętać o pewnych złotych zasadach, które – o ile się je uwzględni w swoich decyzjach – przyniosą wymierną korzyść.

- Twoim priorytetem jako świeżo upieczonego lekarza weterynarii jest doskonalenie umiejętności praktycznych i zdobywanie doświadczenia klinicznego.
- Rzadko zdarza się, że młody lekarz weterynarii posiada już wiedzę z zakresu marketingu i doświadczenie biznesowe konieczne do reklamowania własnych usług oraz leków i karm czy innych produktów (które to zagadnienie omówiono w innej części niniejszego numeru).
- Niezależnie od talentu czy wrodzonych umiejętności, konieczne będzie zdobycie i doskonalenie umiejętności dotyczących zarządzania – po pierwsze, aby wdrożyć je do zespołu, następnie, by nadzorować pracę kolegów, i wreszcie, by zatrudniać pracowników, motywować ich, szkolić i utrzymywać w swoim zespole.
- Tylko nieliczni absolwenci mają doświadczenie w budowaniu własnego biznesu. Samodzielne wykonywanie pracy na bardzo dobrym poziomie to zdecydowanie nie to samo, co umiejętność budowania jakości i generowania ilości pracy wykonywanej przez cały zespół – i dodatkowo różne od utrzymywania usług świadczonych w klinice na poziomie dostosowanym do aktualnych potrzeb.
- Świeżo upieczony lekarz weterynarii praktycznie nie potrafi zidentyfikować możliwości rozwoju ani wybrać tych, z których można w największym stopniu skorzystać, bazując na własnych mocnych stronach. Równie trudno jest pokonać rozmaite przeszkody, które nie są wcale oczywiste.



Trzy pytania, które należy sobie zadać, zanim wybierze się rodzaj pierwszego miejsca pracy

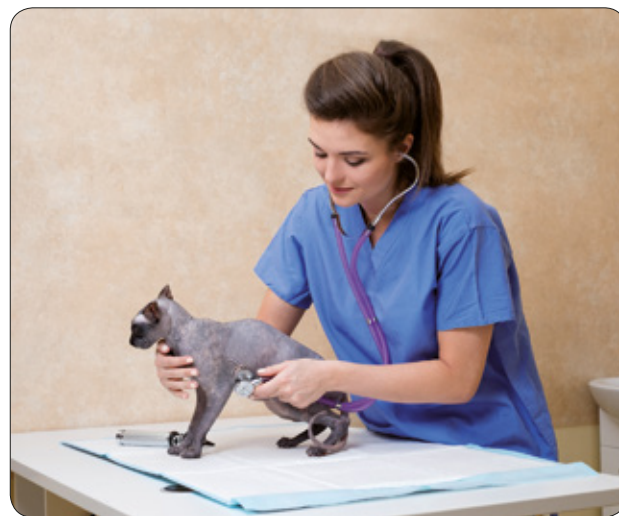
1. Ile będę mieć swobody w zalecaniu określonego sposobu leczenia?
2. Ile czasu i wsparcia otrzymam na kształcenie ustawiczne?
3. Jakie będą możliwości rozwoju mojej kariery w przyszłości?

- Nowemu lekarzowi często z trudnością przychodzi uzyskanie szybkiego dostępu do źródeł finansowania koniecznych do uruchomienia działalności gospodarczej.
- Wreszcie zaś, rozpoczynanie działalności gospodarczej na początku kariery zawodowej niekoniecznie musi być... dobre dla działalności gospodarczej! Młodzi przedsiębiorcy są bowiem obciążeni ryzykiem związanym z brakiem generowania zysków w perspektywie krótkoterminowej. Ta początkowa niedogodność może stać się jednak zaletą po zdobyciu kilkuletniego doświadczenia.

Może się to wydawać zaskakujące, ale naprawdę istnieje bardzo wiele powodów uzasadniających decyzję o nieotwieraniu własnej działalności gospodarczej na bardzo wczesnym etapie kariery zawodowej, zwłaszcza że taką ścieżkę wybierało dawniej bardzo wielu lekarzy weterynarii. W większości przypadków powielanie czyjejs ścieżki kariery jest po prostu niewskazane. Kliniki weterynaryjne bardzo się zmieniły w ciągu ostatnich 20 lat. Dziś mają bardziej zdefiniowaną strukturę zbudowaną wokół większych zespołów osób o różnych specjalnościach, przez co są bardziej wyspecjalizowane, a co za tym idzie, także droższe. Co więcej, praktyki weterynaryjne znajdujące się w większych niż kiedyś obiektach są na ogół lepiej zlokalizowane i lepiej wyposażone. Wszystkie te czynniki dodatkowo zwiększają przeszkody – tzw. „bariery wejścia” – które utrudniają zakładanie indywidualnych praktyk szczególnie lekarzom rozpoczynającym karierę zawodową.

Omawiane ryzyko nie ma oczywiście charakteru pewnej porażki, a raczej braku gwarancji osiągnięcia dostatecznie szybkiego sukcesu, który mógłby zapobiec np. uwięzieniu w zbyt małym gabinecie, uniemożliwiającym wykorzystywanie różnych, pojawiających się wraz z czasem możliwości.

Istnieją jednak pewne wyjątki od powyższej zasady: sytuacje łączące wyjątkową dojrzałość młodego lekarza weterynarii z określoną sposobnością w danym miejscu lub ze szczególnym modelem biznesowym. Takie wyjątki częściej pojawiają się na wschodzących rynkach, takich jak Azja Południowo-Wschodnia, Ameryka Łacińska czy Europa Wschodnia, niż na rynkach dojrzałych, np. w Europie Zachodniej, Ameryce Południowej czy w Japonii. Mamy jednak nadzieję, że czytelnicy, którzy mimo wszystko chcą podjąć wyzwanie założenia własnej indywidualnej praktyki już na samym początku kariery, znajdą w naszym czasopiśmie cenne informacje, które pomogą im uniknąć wielu pułapek.



Młody lekarz weterynarii powinien być nastawiony na zdobywanie doświadczenia klinicznego



Młodzi lekarze decydujący się na otwarcie działalności gospodarczej ponoszą ryzyko związane z brakiem generowania zysków w perspektywie krótkoterminowej

2/ Grupowa czy indywidualna praktyka weterynaryjna?

Kiedy zaczyna się szukać pierwszej, prawdziwej pracy, niebędącej jedynie stażem, jedną z najważniejszych kwestii jest bez wątpienia zespół ludzi, z którym będzie się pracować. To zespół tworzy atmosferę w pracy, a także zapewnia techniczne i psychologiczne wsparcie. Ma ono kluczowe znaczenie dla odpowiedniego startu i zbudowania pewności siebie tak potrzebnej do rozwoju osobistego i zawodowego. Poza tą małą grupą, z którą będzie się codziennie pracować, warto zwrócić uwagę na szersze otoczenie, w którym stawia się pierwsze zawodowe kroki. Zastanów się, zanim wybierzesz indywidualnie działającą praktykę z jednym lekarzem lub kilkoma, czy raczej większą grupę, działającą w kilku punktach, z personelem od kilkunastu do nawet kilkuset osób.

Przede wszystkim należy zauważyć, że pierwszy scenariusz ma miejsce znacznie częściej niż ten drugi, ponieważ większe zespoły lekarzy nie funkcjonują we wszystkich krajach. Tam, gdzie są, np. w USA, Wielkiej Brytanii, Francji, Holandii czy w Niemczech, stanowią obecnie mniejszą część praktyk w danym kraju – wyjątek stanowi Skandynawia, gdzie rynek jest już zdominowany przez bardzo duże zespoły lekarzy. Pojawia się zatem pytanie: czy są jakieś konkretne zalety lub wady rozpoczęcia własnej kariery zawodowej jako członek większego zespołu? Odpowiedź często uwzględnia niuanse, jednak są pewne ważne kwestie, które będą miały pozytywny bądź negatywny wpływ, w zależności od indywidualnych uwarunkowań. Polityka zatrudniania pracowników i, co waż-

niejsze, procedury ich integrowania z zespołem często różnią się między grupami i indywidualnie działającymi praktykami, przy czym grupy są zwykle bardziej profesjonalne, choć oczywiście mogą istnieć pewne wyjątki od tej reguły. Dla nowych absolwentów jedną z zalet wyboru dużego zespołu jest możliwość korzystania z procesu integracji ułatwiającego przyswajanie wewnętrznych procedur i zasad, a także opanowanie odpowiednich zachowań. Może to mieć zarówno wymiar kształtujący, jak i umacniający. Wadą jest jednak pewne ograniczenie swobody i możliwości wykazywania inicjatywy, a także znormalizowanie pewnych procedur medycznych (dokładniej celu działania większego zespołu), co przesuwając w czasie zdobywanie doświadczenia z „prawdziwej, z życia wziętej” praktyki zawodowej.

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest zwykle bardziej sformalizowane i profesjonalne w grupach (częste zbieranie informacji zwrotnych, spotkania oceniające oraz możliwość oceny własnych postępów i perspektyw dalszego rozwoju). Można zauważyć, że coraz większa liczba lekarzy weterynarii prowadzących indywidualne praktyki zaczyna stosować te same narzędzia oraz metody w zarządzaniu personelem. Kwestia zarządzania zasobami ludzkimi pozostaje w gestii umiejętności zawodowych bezpośredniego przełożonego.

W perspektywie długoterminowej stopniowo ujawniają się możliwości osobistego rozwoju i doskonalenia w grupie lub w indywidualnej praktyce weterynaryjnej.

- W praktyce grupowej częściej pojawiają się możliwości specjalizowania się w poszczególnych dziedzinach medycyny weterynaryjnej. Czasem mogą się również pojawić możliwości zainwestowania i pozyskania udziału w kapitale grupy, choć zdarza się to jednak dość rzadko. Także sposobności rozwinięcia własnej kariery w możliwie szerokim zakresie są zdecydowanie mniejsze.
- W praktyce indywidualnej często trudniej pozyskać podobny zakres doświadczenia zawodowego już na początku kariery zawodowej, ponieważ praktyki te mają zazwyczaj mniejszą frekwencję przypadków oraz mniej wyspecjalizowanego personelu (niewielka liczba personelu spełnia wiele ról). Paradoksalnie, często łatwiej i szybciej można zostać partnerem czy dyrektorem w praktyce indywidualnej niż w praktyce grupowej.

Bardzo trudno jest porównywać informacje o wynagrodzeniach dla tych dwóch typów działalności.

Ostatecznie należy wybrać pracę w systemie odpowiadającym indywidualnym aspiracjom, osobowości, a przede wszystkim po uwzględnieniu możliwości, które mogą się pojawiać. Sektora usług weterynaryjnych nie można tak po prostu podzielić na większe grupy lekarskie z jednej strony i indywidualnie działające praktyki z drugiej. W rzeczywistości bowiem coraz częściej mamy do czynienia z transformacją, w ramach której indywidualne praktyki weterynaryjne przekształcają się w lokalne grupy skupiające kliniki należące do jednego właściciela lub kilku współwłaścicieli czy do większej grupy.

3/ Jak dobrze wypaść podczas rozmowy kwalifikacyjnej?

Gratulacje! Masz zaproszenie na rozmowę kwalifikacyjną, a być może nawet otrzymałeś propozycję spędzenia kilku dni w klinice, w której chciałbyś pracować. Czas więc przygotować niezwykłą autoprezentację, która zrobi dobre wrażenie na potencjalnym szefie oraz innych członkach zespołu, którzy również będą uczestniczyć w spotkaniu.

Po pierwsze: zbierz informacje o potencjalnym miejscu pracy



Nawet jeśli już to zrobiłeś przed wysłaniem CV i innych dokumentów, warto raz jeszcze przejrzeć wszystkie dostępne informacje o potencjalnym miejscu pracy przed rozmową kwalifikacyjną, aby po prostu odświeżyć sobie pamięć. W tab. 1 wskazano informacje, które trzeba zebrać przed spotkaniem.

Często można je z łatwością znaleźć na stronie internetowej kliniki oraz w innych mediach społecznościowych czy materiałach drukowanych (ulotki, broszury o klinice). Dzięki temu możesz się zorientować, które osoby są najważniejsze w zespole kliniki oraz jaki jest styl jej pracy, abyś mógł się odpowiednio przygotować i wskazać te obszary, w które najlepiej wpasowują się twoje umiejętności.

Po drugie: przeanalizuj CV i list motywacyjny



Do tego momentu były to tylko dokumenty papierowe – teraz trzeba zaprezentować i „sprzedać” swoje moce strony zespołowi, który zdecyduje, czy otrzymasz tę pracę. Musisz więc raz jeszcze przejrzeć CV i list motywacyjny, ponieważ mogłeś pominąć coś ważnego lub nie wspomnieć o szczególnie wiedzy czy umiejętnościach, które teraz mogą się okazać wyjątkowym argumentem. Nawet jeśli sporo wysiłku włożyłeś w opisanie własnego potencjału, to właśnie ten moment jest najlepszy na przeanalizowanie tego, co wcześniej umieściłeś w CV – idąc na rozmowę kwalifikacyjną, musisz na pierwszym miejscu stawiać własne umiejętności. Warto również, żebyś przygotował sobie krótkie zestawienie najważniejszych punktów z życiorysu, które będziesz mógł przejrzeć tuż przed spotkaniem. Nawet jeśli nie potrzebujesz takiej pomocy, świadomość, że kartka jest pod ręką, może nieco zredukować stres.

Przygotowanie do rozmowy kwalifikacyjnej – w kilku punktach

✓	Informacje o miejscu pracy: zebrane
✓	CV i list motywacyjny: przejrane i pod ręką
✓	Ubranie: czyste i przygotowane
✓	Fryzura: zrobiona
✓	Rozmowa: pytania sformułowane, odpowiedzi przygotowane
✓	Transport: zaplanowany z odpowiednim zapasem czasowym (bilety kupione/samochód gotowy i zatankowany itd.)
✓	Trochę relaksu i wystarczająca porcja snu: zaplanowane

Tabela 1. Przydatne informacje o klinice, które warto zebrać przed rozmową kwalifikacyjną.

Ludzie	<ul style="list-style-type: none"> • Kto jest członkiem zespołu • Nazwiska i stanowiska • Specjalizacje • Główne obowiązki/odpowiedzialność
Struktura	<ul style="list-style-type: none"> • Jaką strukturę ma zespół • Kto nim kieruje • Ile poziomów ma struktura zespołu
Wizerunek	<ul style="list-style-type: none"> • Jaki jest wizerunek kliniki • Czy klinika ma sprecyzowaną „misję” • W jaki sposób definiuje swoją wizję • W jaki sposób świadczy usługi
Obiekty	<ul style="list-style-type: none"> • Jakie usługi są oferowane przez klinikę • Jakie obiekty i sprzęt klinika posiada • Jakie usługi w szczególności są reklamowane i rekomendowane

Tabela 2. Pytania, które mogą mieć pozytywny wpływ na twój wizerunek jako osoby ubiegającej się o pracę.

Pytanie	Wartość pytania
„Zajrzałam/-em na stronę internetową Państwa kliniki i bardzo duże wrażenie zrobiła na mnie lista usług medycznych, które świadcycie. Czy w najbliższej przyszłości planujecie wprowadzić dodatkowe lub nowe usługi?”	To pytanie pokazuje, że przygotowałaś/ęś się do rozmowy, a także twoje zainteresowanie (odwiedziny strony kliniki). Przenosi rozmowę na wyższy poziom, nakierowując ją na strategię świadczenia usług w klinice.
„Czego w Państwa klinice oczekuje się od młodego lekarza weterynarii?”	To pytanie pokazuje twoją dojrzałość i zorientowanie na wyniki.
„Jakie kryteria stosujecie Państwo do oceny młodych lekarzy weterynarii i w jaki sposób weryfikujecie, czy wypełniają oni swoje zawodowe obowiązki w zadowalający sposób?”	To pytanie pozwala dowiedzieć się, w jaki sposób będzie się ocenianym i na czym należy się skoncentrować, wykonując swoje zawodowe obowiązki.
„Co w szczególności odróżnia Państwa klinikę od innych w tej okolicy? Co innego lub lepszego od pozostałych klinik oferujecie Państwo swoim klientom?”	To pytanie raz jeszcze pokazuje, że masz globalną wizję działalności biznesowej oraz pomaga zrozumieć strategię biznesową kliniki wraz z jej mocnymi stronami.
„Czy stanowisko, o które się ubiegam w trakcie tej rozmowy kwalifikacyjnej, zostało nowo utworzone czy mam zająć miejsce innej osoby, która do tej chwili pełniła tę rolę?”	To pytanie z kolei umożliwia lepsze zrozumienie kontekstu potencjalnego zatrudnienia (zwiększenie obciążenia pracą, rotacja pracowników itd.). Pokazuje także twoje zainteresowanie ewolucją kliniki jako podmiotu gospodarczego, wykraczające poza sam proces selekcji.
„W jaki sposób moja kariera zawodowa zmieni się w ciągu następnych 2–5 lat, jeśli dołączę do Państwa zespołu?”	To pytanie pokazuje, że młody lekarz weterynarii ma strategiczną wizję własnego rozwoju. Pozwala się również dowiedzieć, czy przyszły pracodawca ma zdefiniowany plan rozwoju zawodowego zatrudnianych przez siebie lekarzy.

Po trzecie: zadawaj pytania



Najlepszym sposobem na jak najkorzystniejsze przygotowanie autoprezentacji, która zrobi dobre wrażenie na potencjalnym pracodawcy, jest zadanie sobie poniższych pytań

i przygotowanie „wygrywających” odpowiedzi:

- Dlaczego chcę pracować w tej klinice?
- Dlaczego ta klinika powinna mnie zatrudnić?
- Co w szczególności predysponuje/kwalifikuje mnie do tej pracy?

Często te same lub podobne pytania można usłyszeć podczas rozmowy kwalifikacyjnej, a więc przemyślenie ich jest konieczne do udzielenia pewnych odpowiedzi.

Najlepszym wyjściem jest znalezienie trzech głównych zagadnień związanych z każdym z tych pytań, ponieważ ich większa liczba może sprawić, że komunikat stanie się mniej klarowny. Lepiej więc skup się na trzech najlepszych, co z pewnością ułatwi zadanie i tobie, i osobom, które będą cię słuchały.

Po czwarte: przymierz ubrania



Teraz musisz się zastanowić, w czym pójdziesz na rozmowę i w jaki sposób zaprezentujesz swoją osobę. Warto zrobić próbę modową przed inną osobą, np. dobrym przyjacielem czy krewnym, której opinii ufasz i która potrafi konstruktywnie ocenić to, jak się prezentujesz. Wybierz schludne ubrania, które jednocześnie będą stosowne dla lekarza weterynarii – innymi słowy, nie strój się zbyttnio, gdyż może to onieśmielić słuchających i sprawić, że twoi rozmówcy pomyślą, iż jesteś bardziej przejęty swoim wyglądem niż pracą i klientami. Warto, abyś odegrał scenkę, w której przedstawisz wszystkie ważne punkty, które chcesz omówić podczas rozmowy kwalifikacyjnej i sprawdzisz w notatkach (patrz wcześniej), czy czegoś nie pominąłeś, by ewentualnie coś zmienić. Próba przed inną osobą daje możliwość wczucia się w sytuację, która niedługo będzie miała miejsce, szczególnie gdy jest to dla ciebie pierwsze takie spotkanie, i sprawia, że można się uspokoić i skoncentrować na tym, jak zrobić dobre wrażenie. Przymiarka ubrań pomoże poradzić sobie z drobnymi problemami czy nieoczekiwanymi sytuacjami – nie zapominaj o elastyczności i humorze. Jeśli



© Xxx

Jeśli w klinice będziesz musiał poczekać, nie bierz tego do siebie. Zwykle ich właściciele i personel są po prostu zapracowani, co znaczy, że potrzebują twojej pomocy!

przygotujesz się w ten sposób, będziesz mógł iść na rozmowę naprawdę spokojny.

Po piąte: przygotuj się na TEN ważny dzień



Rozmowa kwalifikacyjna nieuchronnie się zbliża – chcemy podzielić się z tobą kilkoma ważnymi poradami dotyczącymi tego ważnego dnia! Przede wszystkim dobrze się wyspij, zaplanuj podróż do kliniki, wliczając w to zapas czasu na niespodziewane zdarzenia, takie jak opóźnienie pociągu czy korki. Przyjdź punktualnie, ale nie za wcześnie (może to sprawić wrażenie nadmiernej gorliwości lub wyrzucić na zespół kliniki dodatkową presję, wynikającą z twojego oczekiwania na rozmowę). Postaraj się przyje-

chać w dobrym nastroju, z pewnością siebie i zaufaj sobie: jesteś dobrze przygotowana/-y i masz potencjał potrzebny do spełnienia wymagań zespołu, z którym chcesz pracować.

Jeśli masz przed sobą kilka rozmów, wysoki poziom musisz utrzymać aż do ostatniego spotkania, choć wcale niewykluczone, że być może już wybrałeś jedną z wcześniejszych ofert. Pamiętaj jednak, że nigdy nie wiadomo, jaki jest wynik rozmów kwalifikacyjnych aż do samego końca, więc wszystkie spotkania musisz odbyć z tym samym pozytywnym nastawieniem i taką samą gorliwością. Poza tym każde takie spotkanie będzie cię doskonalić – i to ostatnie może okazać się tym najważniejszym. Pamiętaj, że nie ma drugiej szansy na zrobienie pierwszego wrażenia!

4/ Pytania, które warto zadać

Zdobycie dobrej pracy bez zrobienia dobrego wrażenia podczas rozmowy kwalifikacyjnej jest bardzo mało prawdopodobne. Jeśli jest ona etapem procesu rekrutacji, wówczas potencjalny pracodawca zna już twoje CV, więc nie będzie zwykle zainteresowany zagłębianiem się w szczegóły związane ze studiami czy wcześniejszą praktyką zawodową, a raczej będzie chciał poznać cię bliżej jako osobę. Zechce zweryfikować twoje umiejętności komunikacji – to, czy potrafisz przekazać entuzjazm i pewność siebie, czy masz szczerze zainteresowanie pracą, czy też raczej przyjmiesz pierwszą propozycję, która się pojawi.

Kandydat, który zadaje inteligentne i przemyślane pytania, ma większe szanse wyróżnić się na tle innych. W tab. 2 zamieszczono kilka pytań wraz z objaśnieniami, dlaczego mogą mieć one pozytywny wpływ na wizerunek osoby ubiegającej się o pracę.

2. Jak stać się dobrym współpracownikiem?

W PIGUŁCE

Jako lekarze weterynarii koncentrujemy się na zwierzętach i nie zawsze radzimy sobie dobrze z ludźmi. Jednak relacje międzyludzkie, które budujemy w klinice, pomagają stać się dobrym lekarzem. W tym artykule podzielimy się z tobą niektórymi z naszych wskazówek, które pomogą ci zyskać zaufanie psów, kotów... i kolegów z pracy!

1/ Jak zostać dobrze przyjętym i akceptowanym przez cały zespół w klinice?

Choć chcielibyśmy myśleć, że nasi nowi koledzy zawsze chętnie przyjmą do zespołu kolejnego członka, doświadczenie pokazuje, że nie można tego zagwarantować. Przyczyny mogą być bardzo złożone i zwykle wynikają ze zdarzeń zaistniałych w przeszłości w klinice, na które przecież nie mamy żadnego wpływu i które nie są związane bezpośrednio z nami. Istnieje jednak kilka kroków, których podjęcie może ułatwić proces adaptacji.



© Xxx

Nie bądź nieśmiały, zwracaj uwagę na innych, witaj się z kolegami w przyjazny sposób, mówiąc „dzień dobry” i ściskając ich dłoń lub przyjmując inną, stosowną konwencję powitania

A) Staraj się zapracować na szacunek innych członków zespołu

Nigdy nie należy zakładać, że szacunek kolegów czy współpracowników jest czymś po prostu należnym czy zagwarantowanym przez wcześniejsze osiągnięcia czy nowe stanowisko. Zapamiętaj, że koledzy mogą cię oceniać wyłącznie po tym, co mówisz lub co robisz – będą więc uważnie przyglądać się i słuchać, już na samym początku próbując wyrobić sobie własne zdanie o tobie. Pierwsze wrażenie naprawdę ma ogromne znaczenie, a jego zmiana może być trudna.

B) Okazuj szczerze zainteresowanie swoimi kolegami i ich pracą

Zapewnianie dobrej jakości opieki pacjentom i usług klientom wymaga zaangażowania całego zespołu kliniki. Określone zadania poszczególnych osób będą się oczywiście zmieniać w zależności od kliniki, odzwierciedlając umiejętności, doświadczenie i zainteresowania członków danego zespołu. Z tego powodu zadania i obowiązki powiązane ze stanowiskami mogą się znacząco różnić między klinikami. Warto poświęcić trochę czasu, aby dowiedzieć się więcej o swoich nowych kolegach. Jakie mają wykształcenie i doświadczenie, jaką rolę pełnią w klinice, jakie są ich zainteresowania zawodowe? Zapytaj, co możesz zrobić, aby ułatwić im pracę, ale również słuchaj porad i wdrażaj je w praktyce.



© Xxx

Zawsze lepiej zadawać dodatkowe pytania, gdyż pozwalają one na przeanalizowanie i zrozumienie przyczyn, które stoją za określonymi działaniami

C) Pytaj, a nie kwestionuj

Każda klinika wykształciła własny sposób działania, odzwierciedlający wartości ważne dla właścicieli, wiek i doświadczenie zespołu lekarzy klinicystów, relacje z dostawcami oraz lokalne ryzyka dla zdrowia zwierząt. To, jak postępuje się w klinice, może odbiegać od twoich wcześniejszych doświadczeń czy tego, czego uczono cię na studiach. W konfrontacji z czymś nowym czy nieoczekiwanym musisz pamiętać, aby nie kwestionować *status quo*. Zawsze korzystniej będzie, jeśli zadasz dodatkowe pytania, które pozwolą ci przeanalizować i zrozumieć przyczyny, jakie stoją za określonymi działaniami. Istota tkwi w różnicy między stwierdzeniami typu „No nie, zdecydowanie nie tak!” a „Wcześniej robiłam/-em to w ten sposób – jakie są zalety postępowania w taki sposób?”.

D) Poproś o pomoc, gdy jest ona potrzebna

Nowi członkowie zespołu chcą zaprezentować swoją wartość i unikają prośbienia o pomoc czy radę – to jedna z najczęstszych skarg, które słyszymy w klinikach. Skutkiem jest większa ilość pracy innych członków zespołu konieczna do naprawienia problematycznej sytuacji lub, co gorsza, niepomysłny przebieg leczenia pacjenta czy nie mile konsekwencje dla klienta.

Twoje wcześniejsze doświadczenia będą znane w nowym miejscu pracy i nikt nie będzie od ciebie oczekiwał wiedzy o wszystkim. Warto ustalić, kogo możesz poprosić o radę (a gdy wykazałaś/-eś zainteresowanie kolegami z pracy, będziesz wiedzieć, kogo zapytać) i wybrać najlepszy sposób, jak to zrobić. Koleżanki i koledzy z zespołu na pewno nigdy nie będą ci wdzięczni za bycie zbyt dumnym czy upartym, aby poprosić o pomoc.

E) Oferuj swoje wsparcie innym

Stare powiedzenie mówi „przysługa za przysługę”. Wygospodaruj czas, aby pomóc swoim kolegom, a później oni pomogą tobie. Najważniejsze, aby pamiętać, że zawsze należy najpierw zapytać o zgodę, by twoje działanie nie zostało błędnie odebrane jako wtrącanie się, oraz zapytać, jaki jest najlepszy sposób, w który można byłoby pomóc. Wszyscy wypracowujemy sobie własny sposób działania, więc wsparcie i pomoc, których potrzebujemy, muszą być w pewien sposób spersonalizowane. Nigdy nie zakładaj, że to, czego potrzebujesz, jest jednoznaczne z tym, czego potrzebuje druga osoba.

2/ W jaki sposób mówić „nie”, aby nikogo nie urazić

Czasem, co nieuniknione, nie zgodzisz się z czymś – czymś, co zostało powiedziane, jest procedurą w klinice lub o co zostaniesz poproszona/-y. Zdobycie umiejętności mówienia „nie” w konstruktywny sposób jest ważne dla każdego członka zespołu, lecz szczególny wymiar ma dla lekarzy weterynarii z uwagi na całe spektrum opcji klinicznych i często sprzeczne dowody przemawiające za którąś z nich. W ten sposób staniesz się asertywna/-y, nie będąc przy tym agresywną/-ym ani trudną/-ym w obejściu.

A) Zadawaj skuteczne pytania

Najbardziej konstruktywnym sposobem zakwestionowania pomysłu czy propozycji, która budzi twoje wątpliwości, jest zadanie dodatkowych pytań. Co do zasady bowiem,



© Xxx

Nigdy nie dopuść do tego, by duma nie pozwalała ci poprosić o pomoc osoby bardziej doświadczonej

gdy dwie rozsądne osoby nie zgadzają w czymś, zwykle jedna wie coś, czego druga nie jest świadoma. Innymi słowy: żadna ze stron nie zna wszystkich faktów. Zadawanie pytań pozwala dociec, dlaczego proponując dane rozwiązanie osoba zasugerowała akurat takie postępowanie (tym samym dając jej/jemu sposobność podzielenia się wiedzą) lub pomaga unaocznic drugiej osobie niedoskonałości jej/jego stanowiska (przez co z kolei my możemy podzielić się naszą wiedzą z tą osobą w sposób raczej solidarny niż waleczny). A więc chodzi o różnicę między stwierdzeniem „To się absolutnie nie sprawdzi, gdy mamy za mało personelu!” a pytaniem „W jaki sposób, twoim zdaniem, takie rozwiązanie może się sprawdzić, gdy nie mamy dostatecznej liczby pracowników?”.

© Xxx



Umiejętność mówienia „nie” w konstruktywny sposób jest cenna dla każdego członka zespołu

Są trzy typy pytań, które można zadać:

- Pytania pomagające zrozumieć, o co rzeczywiście zapytano bądź co powiedziano, typu „Czy możesz uściślić, w jakich przypadkach można byłoby zastosować to rozwiązanie?”
- Pytania pozwalające zidentyfikować i uzgodnić wspólne stanowisko, na przykład „Czy zgadzamy się, że ważne jest, aby wszyscy pracownicy rzeczywiście popierali tę propozycję?”
- Pytania, które precyzują kolejne kroki, takie jak „W jaki sposób uda się zapewnić, że zasoby, których potrzebujemy, otrzymamy, zanim zaczniemy wdrażać to rozwiązanie?”

B) Stań się dobrym słuchaczem

Złota zasada skutecznego zadawania pytań brzmi następująco: jeśli zadajesz pytanie, musisz być przygotowany na wysłuchanie wszystkich odpowiedzi. Poniżej znajdziesz kilka dodatkowych wskazówek, jak stać się bardziej skutecznym słuchaczem.

- Pokaż tym, co robisz i mówisz, że punkt widzenia drugiej osoby jest dla ciebie ważny.
- Jeśli nie chcesz słuchać długiej odpowiedzi, zadaj pytanie w sposób, który zachęca do krótkiej wypowiedzi.
- Nie trać koncentracji, słuchając odpowiedzi drugiej osoby, aby niczego nie przeoczyć, zwłaszcza gdy przeczuwasz, że wiesz, co zostanie powiedziane.
- Spokojnie przeanalizuj to, co zostało powiedziane, zanim odpowiesz, nawet jeśli spowoduje to chwilę ciszy.
- Korzystaj ze słów uznania, dając sobie czas na przemyślenie, mówiąc na przykład „Tak, rozumiem, dlaczego w twoim przekonaniu jest to ważne...”.
- Formułuj pytania, które mogłyby wypełnić luki w twoim rozumieniu kwestii, np. „Wspomniałeś, że jest to ważne dla wielu klientów. Dlaczego sądzisz, że tak właśnie jest?”.

C) Szukaj punktów porozumienia

Zanim zdecydujesz się uwypuklić kwestie, co do których nie ma zgody, zawsze warto najpierw poszukać punktów, w których zgadzasz się z drugą osobą. Nawet w sytuacjach, w których opinie są rozbieżne, zwykle można znaleźć jakiś podstawowy element wspólny dla wszystkich, na przykład dobrostan pacjenta albo wspólne działanie na rzecz jak najlepszych wyników leczenia pacjentów. Znalezienie punktów wspólnych ułatwia określenie rzeczywistego spektrum różnic.

D) Okazuj wsparcie

Określenie, do jakiego punktu doszliśmy w ustalaniu wspólnego stanowiska, pozwala okazać wsparcie koleżankom i kolegom poprzez wypowiedzenie, jeśli będzie to konieczne, warunkowego tak, czyli innymi słowy stwierdzenie, z czym się zgadzamy. To różnica pomiędzy powiedzeniem „Nie odpowiada mi ta propozycja” a „Tak, zgadzam się, że dla naszych pacjentów byłoby korzystne, gdybyśmy zdołali... i chętnie podejmę współpracę z innymi osobami, aby znaleźć najlepszy sposób pozwalający to zrealizować”.

3/ W jaki sposób rozwiązywać konflikty, jeśli się pojawią?

Niestety, nawet najszczerze chęci i wysiłki nie zapobiegą wszystkim problemom. Mogą one wynikać z różnic zawodowych lub indywidualnego sposobu reagowania na stresujące czy nietypowe sytuacje. Niewątpliwie, zawsze powinieneś traktować swoich współpracowników z należy-

tym szacunkiem, choć nie gwarantuje to absolutnej zgody pomiędzy wami. Jeśli znajdziesz się w niekomfortowej sytuacji, kilka opisanych poniżej kroków pomoże ci szybko i w możliwie jak najprostszy sposób rozwiązać problem.

A) Zawsze zastanawiaj się nad swoją odpowiedzią

Konflikty często wynikają z indywidualnych reakcji na stresujące czy nietypowe sytuacje – stąd ich rozwiązywanie okaże się łatwiejsze, jeśli leżące u podłoża sporu okoliczności wrócą do stanu normalnego. Warto więc dbać o niezagnianie sytuacji konfliktowej pośpieszonymi wypowiedziami, a w zamian – gdy tylko jest to możliwe – stwarzać obu zaangażowanym stronom sposobność do namysłu.

B) Wybierz odpowiedni czas i miejsce

Nawet jeśli konflikt ma charakter ogólny i na przykład zaistniał w obecności wielu osób, prawdopodobnie będzie go łatwiej rozwiązać w bardziej prywatnym wymiarze. Warto znaleźć spokojny moment i miejsce na rozmowę. Zawsze trzeba być przygotowanym na wykonanie pierwszego kroku, a nie czekać na sygnał drugiej strony. Pozostawianie nierozwiązanych problemów nikomu nie służy, a może utrudniać pracę całemu zespołowi i niekorzystnie wpływać na leczenie pacjentów.

C) Magiczne „przepraszam”

Najlepiej zacząć rozmowę od prostego „Przykro mi”. Jeśli po przemyśleniu zaistniałej sytuacji uznasz, że jesteś głównym winowajcą, musisz być gotowy na przeprosiny. Jako że, co do zasady, nie chodzi się do pracy po to, by celowo rozgniewać kolegów, powinienes przynajmniej móc przeprosić za bycie stroną w dyskomfortowej sytuacji. Nie oznacza to jednak przyznawania się do winy, jeśli nie leży ona rzeczywiście po twojej stronie. Chodzi raczej o gotowość do szczerych przeprosin za fakt, że twoje działania mogły w pewien sposób przyczynić się do zmartwienia kolegi z zespołu czy zaistnienia między wami nieporozumienia.

D) Znajdź wspólny mianownik

Po przeprosinach spróbuj znaleźć coś, co pozwoli wam szybko się porozumieć i zgodzić – może być to zasada sama w sobie (np. obopólne dążenie do znalezienia pozytywnego zażegnania konfliktu) albo lepiej coś bliższego ostatecznemu rozwiązaniu, które obie strony mają nadzieję znaleźć.

Co oczywiste, im bliższy jest ten wspólny mianownik do prawdopodobnego rozwiązania, tym lepiej – jednak najważniejsze, aby znaleźć to, w czym się zgadzacie. Ten pierwszy wspólny mianownik to ważny punkt wyjścia dla ewentualnego rozwiązania konfliktowej sytuacji.

E) Pytaj, aby iść naprzód

Skuteczne zadawanie pytań pozwala poznać opinie kolegów i szukać drogi do rozwiązania problemu. Zapytaj, jak inni widzą efektywne zażegnanie konfliktu. Postaraj się jednak, aby druga strona także miała czas do namysłu i poszukiwania odpowiedzi, z którą być może będziesz mógł się zgodzić (choćby częściowo). Być może w międzyczasie okaże się, że pozostałe dzielące was kwestie tak naprawdę nie mają większego znaczenia.

F) Zakończ rozmowę deklaracją swojego zaangażowania

Zawsze podsumowuj rozmowę w sposób pozytywny – nawet jeśli to tylko deklaracja poszukiwania rozwiązania czy zorganizowania ponownego spotkania albo włączenia do sprawy dodatkowej osoby. Zapamiętaj, że w przypadku konieczności przeprowadzenia kolejnej rozmowy, taka pozytywna deklaracja zaangażowania może stać się pierwszym wspólnym mianownikiem (np.: „Gdy spotkaliśmy się poprzednio, zgodziliśmy się, że..., prawda?”).

4/ Zrozumienie roli i osobowości swojego przełożonego

Zrozumienie roli, jaką pełni przełożony, sprawi, że będziesz mógł skuteczniej pracować, przyczynić się do rozwoju kliniki i potencjalnie rozwijać skrzydła w przyszłości – niezależnie od tego, czy pracujesz w tradycyjnej indywidualnej praktyce weterynaryjnej, której właścicielem jest jeden lub kilku lekarzy i szefami są partnerzy (wspólnicy), czy w praktyce należącej do udziałowców (np. spółka akcyjna lub przedsiębiorstwo), gdzie dyrektorami są osoby z najdłuższym stażem pracy. Bez względu na strukturę organizacyjną praktyki weterynaryjnej, będziemy nazywać taką osobę „twoim przełożonym”.

A) Trzy role twojego przełożonego

Poza pracą kliniczną i zarządzaniem będącymi codziennymi obowiązkami twojego przełożonego, ma on również trzy inne kluczowe role do spełnienia.

© Xxx



Przełożony musi być elastyczny i wielozadaniowy

1. Zdefiniowanie wizji, strategii i wartości oraz przekazywanie ich pracownikom

Każda praktyka weterynaryjna jest unikalna. Do zadań twojego przełożonego należy zdefiniowanie celu, jaki zamierza osiągnąć (wizja i misja), sposobu jego realizacji (strategia) oraz postępowania z pacjentami, klientami i personelem (wartości), a także przekazywanie tych informacji pracownikom. Jest to kluczowa rola, choć w wielu klinikach weterynaryjnych w pewnym stopniu pomijana. Zależnie od wielkości praktyki weterynaryjnej, proces definiowania i komunikowania wizji, strategii i wartości może być dość sformalizowany (i obejmować spotkania z zespołem, a nawet utrwalanie i eksponowanie w gablotach kopii z ich opisem, by były powszechnie dostępne dla pracowników i klientów) albo mniej formalny, gdy przełożeni z chęcią komunikują się werbalnie z pracownikami. Niezależnie od strategii przyjętej w klinice, trzeba poznać wizję, strategię i wartości oraz kierować się nimi w codziennej pracy.

2. Gospodarowanie ograniczonymi zasobami kliniki

Stare powiedzenie mówi, że „Pieniądże wydaje się tylko raz” – zadaniem twojego przełożonego jest zatem podjęcie decyzji, w jaki sposób zostaną wykorzystane same środki finansowe oraz inne ograniczone zasoby, takie jak personel i obiekt. Jako że wszystkie firmy mają do dyspozycji ograniczone środki, należy jasno zdefiniować, jak spożytkować je najlepiej, a ostateczna odpowiedzialność za te działania spoczywa właśnie na twoim przełożonym. Na ogół pojawia się wiele dobrych pomysłów i sugestii odnośnie do doskonalenia świadczonych usług, których realizacja wymaga korzystania z zasobów, więc istotą samego procesu jest ustalenie priorytetów i określenie kolejności realizowanych działań, a także tego, czy w ogóle powinny być one podejmowane.

© Xxx



Jednym z kluczowych zadań przełożonego jest motywowanie pracowników i przewodzenie zespołowi

3. Motywowanie personelu i przewodzenie zespołowi

Trzecią rolą twojego przełożonego jest motywowanie pracowników i przewodzenie zespołowi, a ponieważ nowoczesna praktyka weterynaryjna bazuje w bardzo dużej mierze na pracy zespołowej, to zadanie staje się coraz ważniejsze. Twój przełożony musi znaleźć sposób, aby odkryć w każdym pracowniku to, co jest w nim najlepsze. Od doświadczenia zwierzchnika i jego preferencji będzie zależeć, jak aktywnie się w to zaangażuje lub w jakim stopniu zdecyduje się powierzyć to zadanie odpowiednio wykwalifikowanym członkom zespołu. W związku z tym wyróżniamy wiele różnych procesów: od bardzo nieformalnych po ustrukturyzowane systemy zarządzania.

© Xxx



Postawa „tak, potrafię” świadczy o tym, że wspierasz swojego przełożonego i cały zespół

W jaki sposób budować relacje z pierwszym przełożonym?

Młody lekarz weterynarii musi poradzić sobie z wieloma ważnymi aspektami. Jednym z nich są relacje z przełożonym, a często również jednocześnie właścicielem kliniki. Poniżej wskazujemy kilka postaw i zachowań, które pomogą ci szybko zbudować wizerunek osoby stanowiącej cenny nabytek dla zespołu i kliniki.

✓ Sprecyzowanie oczekiwań

„Czego Pan/Pani ode mnie oczekuje?” – to pytanie pozwala uniknąć nieporozumień i wyjaśnić zasady, jakimi rządzi się praca w danej klinice. Inne, wskazane poniżej pytania, również mogą okazać się pomocne:

- „Jakie cechy i zachowania u młodego lekarza weterynarii są dla Pani/Pana ważne?”
- „Jakimi kryteriami będzie się Pani/Pan posługiwać, oceniając moją pracę w ciągu kilku kolejnych miesięcy?”
- „Jakich zadań i określonych wyników oczekuje Pani/Pan ode mnie?”

✓ Utożsamienie własnych zainteresowań z profilem zainteresowań kliniki

Klasycznym przykładem jest doksztalcanie – zamiast doszkalać się w czymś, co lubisz (np. ptaki egzotyczne), możesz zadać swojemu

przełożonemu pytanie „Jakie specjalizacje są tymi, które w Pani/Pana klinice będą najważniejsze w najbliższych latach?” i „Jeśli brałabym/bralabym pod uwagę którąś z tych specjalizacji, czy byłaby/byłby Pani/Pan chętna/chętny mnie w tym wspierać?”.

✓ Proaktywność

Istnieje powiedzenie, które doskonale puentuje tę postawę: „Wskaż mi trzy rozwiązania... dla każdego problemu”. Przełożeni zwykle wiedzą, co w ich klinice nie przebiega tak, jak należy – co więcej, wiedzą, dlaczego tak się dzieje. Nie potrzebują więc młodego lekarza weterynarii próbującego swoich sił w funkcji doradcy biznesowego nieco wzdgardliwe wytykającego klinice popełniane błędy... Potrzebują natomiast zespołu złożonego z osób gotowych i chętnych do proponowania rozwiązań i angażowania się w ich wdrażanie.

✓ Potrzeba regularnego oceniania

W niektórych klinikach funkcjonują formalne systemy oceny pracowników, które umożliwiają poznanie opinii na temat swojej pracy regularnie i w usystematyzowanej formie. W innych z kolei może mieć to nieco mniej formalny charakter, co wymaga od pracowników bar-



dziej proaktywnej postawy i zadawania pytań typu „Jak oceniacie moją pracę w klinice na przestrzeni kilku ostatnich tygodni?” oraz „Czy jest coś, co mogę poprawić albo skorygować w mojej pracy?”.

✓ Uważna obserwacja i nauka tego, co dobre

Pamiętaj, że któregoś dnia i ty możesz zostać szefem. Analizując niektóre z zachowań twojego przełożonego (te, które ci się podobają, i te, które uważasz za niewłaściwe), możesz zdobywać wiedzę, bardzo cenną dla twojej przyszłej kariery zawodowej.

B) Być tą właściwą osobą

1. Być dobrym pracownikiem

Każdy przełożony ceni pracowników, którzy starają się być wartościowymi członkami zespołu. Oznacza to, że powinieneś zrozumieć, co twój zespół zamierza osiągnąć (wizja, strategia i wartości) oraz niezmiennie dążyć do realizacji tych celów. Warto wspomnieć jeszcze o kilku prostych kwestiach, które dodatkowo zaświadcza o twoim zaangażowaniu.

2. „Granice własnych kompetencji”

Niezależnie od funkcji, jaką pełnisz w klinice, twoja rola na pewno ma jakieś „ograniczenia kompetencji”, które definiują zakres twojej autonomii. Jest on uwarunkowany twoimi umiejętnościami i doświadczeniem oraz kulturą organizacyjną w samej klinice. W niektórych klinikach takie granice kompetencji są zdefiniowane w opisie stanowiska pracy lub ujęte w wytycznych i protokołach pracy, natomiast

w innych bazuje się na ustnych zasadach zrozumiałych dla całego personelu. Niezależnie od sposobu komunikowania takich zasad, musisz znać własne „granice kompetencji” i je respektować. W myśl złotej zasady: nie wiesz, zapytaj!

3. „Tak, mogę”

Zawsze należy myśleć o tym, co można zrobić, a nie o tym, czego się nie da. To różnica między stwierdzeniami typu „Nie mogę dziś tego zrobić” a „Mogę zrobić to dla ciebie do jutra, do południa”. Pozytywne nastawienie w pracy świadczy o twoim wsparciu dla przełożonego i całego zespołu.

4. Bądź częścią rozwiązania, a nie częścią problemu

Gdy pojawia się problem czy trudna sytuacja, staraj się raczej szukać rozwiązania, bazując na własnym doświadczeniu, i nie poprzestawaj tylko na poinformowaniu innej osoby o zaistniałych trudnościach. Pamiętaj jednak o granicach własnych kompetencji, stwarzających konieczność

uzyskania zgody przed przystąpieniem do realizacji własnego pomysłu. Zawsze jednak lepiej jest zaproponować rozwiązanie, niż tylko poinformować o problemie.

5. Przełożony to też człowiek

Prowadzenie kliniki weterynaryjnej to wielopłaszczyznowa działalność, która niekiedy może pochłaniać bardzo dużo czasu. Wymaga także szerokiego spektrum umiejętności biznesowych i zarządzania. Może się więc zdarzyć, że twój przełożony w pewnych okresach będzie nadmiernie obciążony – działając poza własną strefą komfortu, lub będzie musiał stawić czoło nowym i trudnym kwestiom, z którymi wcześniej nie miał styczności. Możesz mu okazać zrozumienie, zapewniając, że masz świadomość wagi każdego zadania, które zostaje ci powierzone, a także każdego zadania, które wykonuje twój przełożony. Wyznaczanie jasnych celów w taki właśnie sposób może zapobiec nieporozumieniom i ułatwić możliwie jak najefektywniejsze wykorzystanie czasu całego zespołu. Musisz również pamiętać, że twój przełożony nie jest doskonałym menedżerem – podobnie jak ty nie jesteś doskonały w tym, co robisz.

5/ W jaki sposób nadzorować i motywować zespół?

Niezależnie od tego, czy twoje zadania w klinice obejmują bezpośrednio zwierzchnictwo nad innymi pracownikami, być może będziesz musiał w określonych sytuacjach nadzorować pracę pozostałych członków zespołu. Może być to zespół personelu pomocniczego, z którym pracujesz

na sali operacyjnej lub młody personel w jednej z filii kliniki, w której to ty będziesz członkiem zespołu z najdłuższym stażem. Jakąkolwiek rolę pełnisz, uzmysłowienie sobie, w jaki sposób najlepiej wykorzystasz potencjał innych, z pewnością ułatwi również twoją pracę.

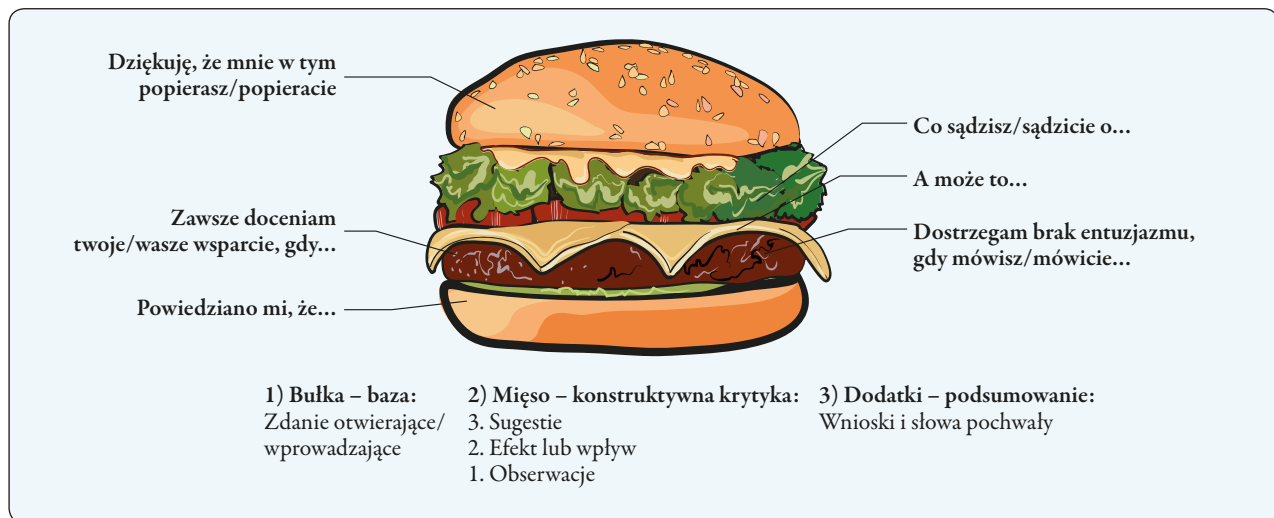
A) Szanuj innych

Najważniejszą zasadą, którą powinien kierować się każdy zwierzchnik, jest „poszanowanie innych – zawsze i wszędzie”. Kolegom z zespołu, niezależnie od ich stanowiska czy wykształcenia, zawsze należy okazywać szacunek lub uznanie tego, w jaki sposób wykonują swoje zadania. Warto pamiętać, że każda osoba pracująca w klinice weterynaryjnej robi to, ponieważ chce pomagać zwierzętom i poprawiać jakość ich życia, a więc na pewno nie przychodzi do pracy z zamiarem działania na niekorzyść pacjentów.

W żaden sposób nie da się wytłumaczyć braku szacunku dla innych członków zespołu przejawiającego się krzykiem lub stosowaniem podniesionego tonu, zachowaniem zawstydzającym czy poniżającym inną osobę, odnoszeniem się do innych w niewłaściwy sposób czy wygłaszaniem uwag dotyczących płci, preferencji seksualnych czy przekonań religijnych.

B) Wygłaszaj opinie

Jednym z najważniejszych zadań przełożonego jest skuteczna komunikacja z zespołem poprzez prezentowanie swoich opinii i komentarzy. Wygłaszanie i otrzymywanie opinii w odpowiedzi to istotny czynnik służący zarówno doskonaleniu pracy poszczególnych osób, jak i poprawie samych procedur w klinice.



Rycina 1. Prosty model przedstawiania własnych opinii i otrzymywania informacji zwrotnych, czyli tzw. Feedback Burger

Wśród wielu złożonych psychologicznych modeli przedstawiania opinii i otrzymywania informacji zwrotnych istnieje jedna prosta metoda, która sprawdza się w większości sytuacji. Jest to tzw. Feedback Burger.

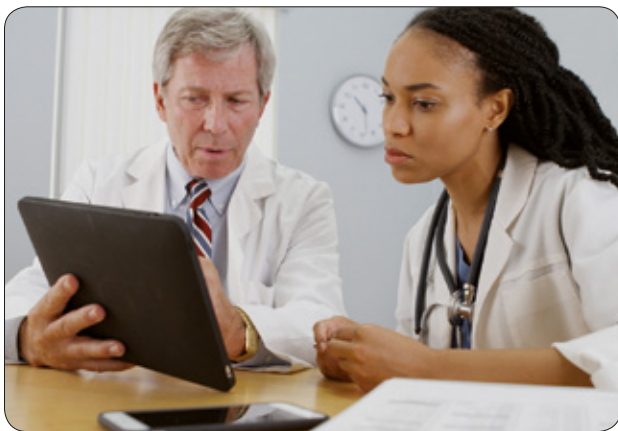
Efektywne przedstawianie swoich opinii przypomina przygotowywanie burgera. Proces należy rozpocząć od składnika podstawowego, czyli „bulki pochwał”. Następnie trzeba wykorzystać „kotlet”, czyli skoncentrować się na własnych obserwacjach i działaniach, które zamierza się poddać analizie. W kolejnym etapie uwagę skupia się na postrzeganiu efektów działań w odniesieniu do konkretnej sytuacji. Kolejno należy zapytać pozostałych członków zespołu o ich pomysły lub samemu zaproponować działanie konieczne do osiągnięcia poprawy sytuacji. Na koniec należy podsumować ustalone wspólnie działania (czyli ułożyć na wierzchu drugą część bułki), chwaliąc zespół za wypracowanie wspólnego stanowiska (ryc. 1).

C) Chwal na forum publicznym, a krytykuj na uboczu

Staraj się być hojny w chwaleniu, a dyskretny w wyrażaniu krytyki. Jeśli jakieś zachowanie kolegów jest dla Ciebie uciążliwe, spróbuj rozwiązać problem na płaszczyźnie prywatnej. Twój przełożony nie będzie wspierał młodego pracownika, który nieustannie krytykuje kolegów z zespołu.

D) Magiczna moc słowa „dziękuję”

Nie ma lepszej motywacji niż proste i wypowiedziane w odpowiednim czasie podziękowanie. Im bardziej osobista i sprecyzowana jest pochwała, tym większa staje się jej siła



Komplementy można prawić na forum, natomiast krytykę czy negatywną ocenę należy zawsze pozostawiać w sferze prywatnej

oddziaływania. Mówiąc „dziękuję”, staraj się odnosić do konkretnej rzeczy, którą zrobiła inna osoba, równocześnie wskazując, dlaczego jej działanie okazało się dobre dla Ciebie, zwierzęcia, klienta i samej kliniki. Na przykład „Dzięki temu, że zostałeś/-eś dłużej wczoraj wieczorem, udało się nam natychmiast pomóc pacjentowi, co znacząco zwiększyło szanse na pozytywny wynik naszej interwencji. Dziękuję!”

Innym, bardzo skutecznym sposobem wyrażania uznania jest przekazanie pochwały bardziej doświadczonemu członkowi zespołu z większym stażem – drogą werbalną albo poprzez dołączenie takiej osoby do grona odbiorców wiadomości e-mail czy notatki służbowej. Gotowość do wyrażenia uznania dla danej osoby również na wyższym szczeblu jest wyrazem dodatkowego poszanowania jej wysiłków, co tym samym wzmacnia wartość słów uznania.

E) Motywowanie poprzez wzbogacanie pracy

Dobrzy menedżerowie i zwierzchnicy nieprzerwanie szukają sposobów motywowania swoich pracowników, stosując technikę wzbogacania pracy. Równocześnie trzeba jednak dbać o to, by praca nie została wzbogacona w stopniu uniemożliwiającym pracownikowi komfortowe wykonywanie jego zadań. W przeciwnym razie szybko pojawi się u takiej osoby odczucie braku satysfakcji. Dla utrzymania równowagi kluczowe znaczenie ma komunikacja i ciągła wymiana opinii (zob. *Przykłady wzbogacania pracy*).

F) Perspektywiczny rozwój pracowników

Większe firmy czy korporacje, a także coraz częściej większe kliniki weterynaryjne wdrażają bardziej usystematyzowane podejście do zarządzania efektywnością, aby sformalizować proces rozwoju pracowników. Niezależnie od podejścia – formalnego systemu czy bardziej nieformalnej formuły, koncepcja powinna być jednakowa: cele i zamierzenia kliniki osiąga się i realizuje najsukuteczniej poprzez rozwój jej pracowników. Liczne badania wykazały, że zintegrowane podejście do zarządzania efektywnością wiąże się z korzyściami w postaci zaangażowania, przejrzystości celów oraz satysfakcji z pracy.

System zarządzania efektywnością (PMS – Performance Management System) w najprostszej formie (która często doskonale wpasowuje się w skalę działania większości klinik weterynaryjnych) obejmuje trzy fazy.

1. Ocena

Roczna ocena to centralny element PMS. Pracownik wraz ze swoim bezpośrednim zwierzchnikiem spotykają się i analizują postęp, który dokonał się w ciągu ostatniego roku

oraz ustalają cele rozwoju na kolejne 12 miesięcy. Roczna ocena, formalna czy nieformalna, powinna być pozytywną i aktywną częścią strategii rozwoju całego zespołu (również twojego!).

2. Indywidualny plan rozwoju

Najważniejszym efektem rocznej oceny pracowników jest indywidualny plan rozwoju, który powinien precyzować, w jaki sposób dana osoba zamierza osiągnąć wyznaczone w trakcie oceny cele. Ważnym elementem planu jest przyjęcie przez pracownika odpowiedzialności za własny rozwój, przy wsparciu kliniki oraz bezpośredniego przełożonego.

3. Regularne analizy

Postęp, dokonywany względem planów rozwoju, wymaga przeanalizowania przynajmniej raz do roku, a najlepiej co kwartał. Oceny umożliwiają monitorowanie i ewentualne skorygowanie działań, gdy zaistnieje taka potrzeba. Kadra kierownicza powinna również analizować ogólną realizację PMS, aby sprawdzać, czy wszyscy pracownicy są oceniani w ustalonym czasie, a ich oceny aktualne.

6/ Największe korzyści a doświadczenie w pierwszej pracy

Gdy minie już podekscytowanie wynikające z rozpoczęcia nowej czy nawet pierwszej pracy, przychodzi pora, aby zastanowić się, jak sprawić, by zdobywane doświadczenie było jak najpełniejsze. Poznawanie nowego zespołu może okazać się dla wielu osób dość przytłaczające, a ty możesz czuć potrzebę dopasowania się. Kilka prostych kroków, opisanych dalej, zwiększy prawdopodobieństwo, że nowa praca i zdobywane doświadczenie przyniosą korzyści i tobie, i twojemu nowemu pracodawcy.

Przykłady wzbogacania pracy

- Powierzenie danej osobie całego modułu pracy
- Powierzenie dodatkach obowiązków (odpowiedzialności)
- Wprowadzanie nowych i trudniejszych zadań
- Powierzenie danej osobie określonych zadań, by stała się ona ekspertem

1. Poznaj własne cele

Na początku warto się zastanowić, co się chce osiągnąć zarówno zawodowo, jak i na gruncie osobistym, wykonując swoje zadania w klinice. Trzeba być jednocześnie wymagającym względem siebie i realistycznie oceniać to, co można otrzymać od kliniki. Nie możesz jednak poprzestać tylko na tym, czego chcesz – musisz się również zastanowić nad tym, co trzeba zrobić, aby to osiągnąć w danym (założonym) czasie. Każdemu z celów powinieneś przypisać korzyść, którą przyniesie ci jego realizacja (zysk), a także konsekwencje związane z niepowodzeniem (strata). Przeanalizowanie różnic między zyskiem a stratą pozwala lepiej ocenić, jak ważny jest dany cel.

2. Własne cele a działalność kliniki

Przy wyznaczaniu własnych celów warto się również zastanowić nad tym, w jaki sposób ich zrealizowanie przyczyni się do funkcjonowania kliniki i jak pomoże zespołowi, jeśli wspiera on twoje zamierzenia. Im większa jest skala obopólnych korzyści, tym większe jest prawdopodobieństwo, że współpracownicy nadal będą cię aktywnie wspierać w realizacji twoich zamierzeń. Jeśli twoje plany przyniosą klinice niewielkie korzyści lub nie będzie ich wcale, nie oczekuj wsparcia, a raczej przygotuj się do realizowania ich w prywatnym zakresie lub do osiągnięcia obustronnie korzystnego porozumienia.

3. Otwarta dyskusja już na samym początku

Twój nowy pracodawca będzie oczekiwał od ciebie ambitnego nastawienia oraz chęci podnoszenia kwalifikacji i umiejętności. Być może zapytał cię o to już podczas rozmowy kwalifikacyjnej. Niespełnianie własnych ambicji jest najczęstszą przyczyną rezygnacji z pracy. Nie obawiaj się więc otwartej rozmowy z pracodawcą o twoich własnych celach. Pamiętaj jednak o powyższych poradach i szukaj rozwiązań zmierzających do wypracowania obopólnych korzyści.

4. Dbaj o ciągłą komunikację (analiza i uczenie się)

Jak już wiesz, relacje między pracodawcą a pracownikiem, aby były efektywne, powinny być korzystne dla obu stron – a to z kolei może często wymagać kompromisów. Konieczne jest także zrozumienie faktu, że potrzeby obu stron będą się wraz z upływem czasu zmieniać. Ważne jest więc nieustanne budowanie dialogu z pracodawcą, poprzez bezpośredniego zwierzchnika, i dbanie o jego ciągłość. Ostatecznie to pracownik powinien wziąć na siebie odpowiedzialność za własny rozwój i być przygotowanym na proaktywne działania.

7/ W jaki sposób efektywnie wykorzystywać czas?

Czas to jedyny w swoim rodzaju zasób: nie można go przechowywać, napinać, kompresować ani w żaden sposób zmieniać. Po prostu trzeba z niego jak najlepiej korzystać.

A) Planowanie własnego czasu

Często mówi się, że „na sukces składają się w 90% przygotowania, a w 10% wylany pot”, co oznacza, że czas poświęcony na przygotowanie się do zrobienia czegoś można z powodzeniem zaoszczędzić podczas rzeczywistego działania (wykonywania danej rzeczy).

Planowanie	Realizacja
------------	------------

Planowanie	Realizacja	Zaoszczędzony czas
------------	------------	--------------------

- Zawsze zaczynaj dzień z gotowym planem!
- Przygotuj listę wszystkich rzeczy, które chcesz wykonać danego dnia, a następnie zorganizuj swój czas, ustalając priorytety.
 - Oznacz zadanie jako pilne (P), ważne (W); pilne i ważne (PW) lub ani pilne, ani ważne.
- Zaplanuj realizację listy zadań wedle ustalonych priorytetów, wykonując:
 - najpierw zadania, które są i pilne, i ważne, następnie te pilne, a na końcu ważne. Jeśli zadanie nie jest ani pilne, ani ważne, zastanów się, w jakim celu je wykonujesz!

B) Organizacja własnego czasu

Zdecyduj, co zrobić w pierwszej kolejności:

- Zaczynaj od prostego lub szybkiego zadania (aby po prostu je zrobić).
- Pogrupuj podobne zadania razem (aby efektywnie wykorzystywać własny czas).
- Przejdź do większych zadań.
- Zastanów się, czy nie przekazać części zadania innej osobie.
- Jeśli zadanie nie jest ani ważne, ani pilne:
 - zastanów się, czy w ogóle jest potrzebne,
 - rozważ możliwość przekazania części lub całego zadania innym osobom.

C) Ukierunkuj swoje wysiłki

Wyznacz sobie realne cele. Zastanów się, co chcesz osiągnąć i przygotuj się do wyznaczenia terminów wykonania danego zadania, jeśli dzięki temu będzie ci się łatwiej skupić na realizacji zadania! Zawsze świętuj sukces, nagradzając samego siebie lub robiąc przerwy, które zmotywują cię do dokończenia realizacji zadania.

Ukierunkowywanie swojej energii i wysiłków można ująć w taki sposób, jak definiuje się różnicę między:

zabieganiem a rozsądnym gospodarowaniem czasem

D) Skoordynuj swoje działania z innymi osobami

Jeśli jesteś członkiem jakiegoś zespołu, odpowiednie skoordynowanie waszej pracy ma ogromne znaczenie. Jednak wspólne spędzanie czasu musi mieć uzasadnienie w uzyskiwanych wynikach. Zarządzanie czasem ma kluczowe znaczenie dla jego efektywnego wykorzystywania, a więc ustalcie pewne reguły waszych spotkań.

- Nalegaj na punktualność – jednocześnie szanuj innych i nie spóźniaj się.
- Przygotuj przejrzysty plan spotkania, uwzględniający cel dla każdego z punktów planu.
- Skoncentruj się na pożądanym wyniku spotkania, unikając wątków pobocznych.
- Zapisuj rezultaty: co, przez kogo i do kiedy.
- Analizuj i ucz się – ostatni punkt spotkania: co trzeba zrobić, aby takie spotkania były jeszcze bardziej efektywne?
- Zamykaj spotkanie w zaplanowanym czasie.

E) Unikaj obarczania siebie zadaniami innych

Jeśli masz do rozwiązania jakiś problem, może on uniemożliwić ci wykonywanie tego, co naprawdę chcesz zrobić. Jak często myślisz sobie: „Gdybym tylko nie miał tego problemu do rozwiązania w pierwszej kolejności..., mógłbym zająć się tym...”. Zdarza się, że bierzemy taki problem na siebie, chcąc pomóc koleżance czy koledze z zespołu.

Zebranie takich problemów od wszystkich członków zespołu wcale nie jest trudne. W takiej sytuacji może ci zabraknąć czasu na wykonywanie własnych zadań... albo na rozwiązywanie wszystkich trudnych kwestii. Unikaj więc takiego postępowania, a w zamian przekazuj członkom zespołu umiejętności i kompetencje, które pozwolą im rozwiązywać problematyczne kwestie we własnym zakresie, czyli bez pomocy innych członków zespołu. Mó-

więc inaczej, musisz zapamiętać, że problem oczekujący na rozwiązanie wymaga znalezienia rozwiązania, a nie tymczasowego zastępstwa!

F) Kontroluj sfery wymagające poprawy

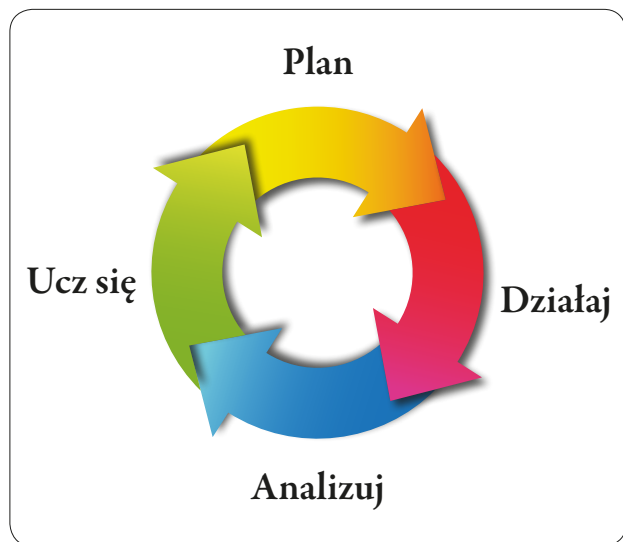
Prowadź dziennik, aby śledzić, w jaki sposób aktualnie wykorzystujesz swój czas. Takie zapiski naprawdę mogą cię zaskoczyć!

Analizuj swój dziennik, aby zidentyfikować obszary, które wymagają poprawy. Planuj również wprowadzanie zamierzonych ulepszeń, identyfikując to, co trzeba zmienić, i sposób, w jaki należy to zrobić.

Rozpocznij wprowadzanie zmian, po czym po kilku tygodniach przeanalizuj postępy. Zadaj sobie pytanie, co przebiegło dobrze i czego zdołałaś/-eś się nauczyć (ryc. 2).

Następnie zidentyfikuj elementy wymagające poprawy, zaplanuj wprowadzanie ulepszeń, rozpocznij wdrażanie zmian, przeanalizuj postępy i zadaj sobie pytanie: „Czego się nauczyłam/-em?”. I jeszcze raz, od początku...

**Czasem nie można zarządzać.
Możesz jedynie zarządzać sobą
(swoim postępowaniem)
w określonym czasie**



Rycina 2. Cykl ulepszeń

G) Zarządzaj swoim postępowaniem w określonym czasie, uwzględniając potrzeby kolegów z zespołu i klientów

Aby efektywnie zarządzać własnym postępowaniem w określonym czasie, musisz sobie uświadomić, że jesteś częścią zespołu – twoje działania są więc powiązane z działaniami innych osób. Twój sposób zarządzania własnym postępowaniem w określonym czasie może mieć pozytywny lub negatywny wpływ na to, jak swoim czasem zarządzają pozostałe osoby z zespołu oraz klienci – i na odwrót.

To naprawdę ważny element efektywnej pracy całego zespołu i świadczenia usług na wysokim poziomie. Pamiętaj, że przedłużenie czasu trwania wizyty lub konsultacji, które może sprawić, że jej rezultat będzie lepszy dla danego klienta, prawdopodobnie spowoduje zakłócenia w przebiegu wizyt wielu kolejnych pacjentów w trakcie tej zmiany i może wywrzeć wpływ na pozostałych członków zespołu, jeśli grafik wizyt w danym bloku się przedłuży, co spowoduje opóźnienie lub przełożenie zabiegów chirurgicznych czy spotkań.

H) Pamiętaj: patrz realnie

Wyobraź sobie, że klient, kolega czy przełożony prosi cię o wykonanie jakiegoś zadania w nierealnym terminie. Większość z nas w takiej sytuacji zgadza się, ponieważ nie chce wywołać niezadowolenia. Niestety to najprostsza droga do zawiedzenia oczekiwań drugiej osoby i uzyskania łatki... nierzetelnego pracownika. Jeśli spotkasz się z taką prośbą, spokojnie dopytaj o wymagane ramy czasowe zadania, aby mieć jasność co do jego pilności i wagi, i być gotowym na wynegocjowanie docelowego, bardziej komfortowego terminu.

Jeśli okaże się, że ktoś stale prosi cię o realizowanie zadań w terminach, które są nierealne, porozmawiaj z kolegami z zespołu bądź przełożonym, starając się dociec, czy jest coś, co wpływa na szybkość twojej pracy albo umiejętność gospodarowania własnym czasem. Warto pamiętać, że każdy lekarz weterynarii był swego czasu młodym i niedoświadczonym absolwentem. Koledzy z zespołu z dłuższym stażem pracy są na ogół wyrozumiali i pomocni (chętnie dzielą się własnym doświadczeniem zdobytym w czasie dłuższego stażu pracy).

8/ Jak zapewnić równowagę między pracą a życiem osobistym?

Większość lekarzy weterynarii jest bardzo zaangażowanych – czasem wręcz całkowicie – w swoją pracę i spędza

większość życia w klinice i na szkoleniach w ramach stażowego kształcenia. Nic więc dziwnego, że jest to grupa zawodowa narażona na wypalenie zawodowe i depresję, a wskaźnik samobójstw i nadużywania substancji odurzających (głównie alkoholu i narkotyków) jest wysoki w społeczności weterynaryjnej na całym świecie. Dlatego tak duże znaczenie ma wypracowanie optymalnej równowagi między pracą a życiem osobistym, dostosowanej do własnych potrzeb i upodobań. Musisz zawsze pamiętać, że zrównoważony styl życia przyczynia się do zachowania zdrowia i pewności siebie i pomaga realizować własne cele. Co więcej, pomaga również osobom, z którymi żyjemy i pracujemy, gdyż po jej osiągnięciu stajemy się bardziej przyjaźni. Tworząc stabilną relację między życiem zawodowym i prywatnym, ustalisz naturalną równowagę, która pomoże ci w zmaganiach z wyzwaniami życia codziennego.

1. Działaj jak profesjonalista

Pierwsza i najważniejsza zasada stworzenia funkcjonalnej równowagi między pracą a życiem prywatnym brzmi następująco: utrzymuj profesjonalny dystans między sobą, swoimi klientami i swoim zespołem. Zdecydowanie oddzielaj życie osobiste od zawodowego w następujący sposób: będąc w pracy, bądź dyspozycyjny w 100%, jednak gdy wychodzisz z kliniki, nie zapominaj, że znajdujesz się w sferze prywatnej i masz pełne prawo do odpoczynku i relaksu. Nie pozwól, by właściciele zwierząt kontaktowali się z tobą przez telefon, media cyfrowe czy podczas zakupów w supermarkecie. Trzymaj się konsekwentnie odpowiedzi w stylu „Otrzymałam/em Państwa zapytanie. Aktualnie jestem po pracy. Proszę skontaktować się z kliniką w celu umówienia wizyty”. Ten komunikat jest także ważny w kontaktach z innymi członkami zespołu. Może się bowiem zdarzyć, że kolega będzie chciał cię obciążyć dodatkowym zadaniem, mówiąc, że w danym zakresie jesteś najlepszy lub zasłaniając się potrzebą zajęcia się swoimi prywatnymi sprawami. W takiej sytuacji możesz się poczuć ważny i doceniony, ale tak naprawdę będziesz mieć do czynienia ze swego rodzaju manipulacją zmierzającą do obarczenia cię zadaniem, które powinna wykonać inna osoba. Pułapka, zwłaszcza na początku drogi zawodowej, polega na tym, że w pierwszym odruchu bycie „dobrym kumplem” może wydawać się miłe, jednak wydostanie się z niej może być bardzo trudne i poważnie nadwyrężyć równowagę pomiędzy pracą a twoim życiem prywatnym. Dużo lepiej jest konsekwentnie oddzielać pracę od życia prywatnego, robiąc od czasu do czasu mały wyjątek, w szczególnych sytuacjach. Nie oznacza to wcale, że nie można być miłą i empatyczną osobą – oznacza to jedynie, że należy wytworzyć i utrzymywać zdrowy profesjonalny dystans, choć niekiedy jest to naprawdę trudne. Trzeba ustalić, czy klinika, w której pracujesz, popiera podział na

Praktyczne wskazówki pozwalające zachować zdrową równowagę między pracą a życiem prywatnym

- Nie udostępniaj prywatnego numeru telefonu ani adresu e-mail swoim klientom.
- Nie odbieraj telefonu lub poproś klienta, aby zadzwonił do kliniki, jeśli kontaktuje się z tobą prywatnie (niektórzy właściciele zwierząt są naprawdę bardzo kreatywni w zdobywaniu prywatnych danych kontaktowych!).
- Unikaj udzielania porad czy minikonsultacji poza kliniką.
- Nie świadczyć usług poza kliniką.
- Zaplanuj, usystematyzuj i utrzymuj zdrową, dostosowaną do własnych potrzeb równowagę między pracą a życiem prywatnym.
- Bądź wyczułony na wartości dotyczące relacji pomiędzy pracą a życiem prywatnym w klinice.
- I nie zapominaj o tych punktach, gdy zostaniesz szefem.

życie zawodowe i osobiste, czy też przełożeni oczekują od ciebie stałej dostępności. Na początku kariery zgoda na pracę w suboptymalnych warunkach przez pewien czas jest raczej naturalna, jeśli jednak przełożeni nie podzielają twojego systemu wartości, w perspektywie długoterminowej przyniesie to niezadowolenie i może sprawić, że zdecydujesz się poszukać nowego, odpowiedniejszego dla siebie miejsca pracy.

2. Uściśl swoje priorytety

Przygotuj listę, spisując wszystko, co lubisz robić, nawet te rzeczy, których dotąd nie zrobiłaś/-eś – w ten sposób dowiesz się, co jest dla ciebie naprawdę ważne w życiu. Masz prawo do wizji, celów, a nawet marzeń. Następnie podziel listę na dwie części: aktywności prywatne (rodzina, sporty, hobby) i aktywności zawodowe, po czym uszereguj elementy od tych „bardzo ważnych” po te „warte zrobienia”, tworząc w ten sposób wizualną mapę swoich preferencji. Kolejnym krokiem jest ocena czasu, który już poświęcasz na te aktywności, i tego, który chciałabyś/chciałbyś na nie poświęcać. Na koniec dodaj te informacje do ważnych aktywności na liście.

3. Planuj i systematyzuj

Kolejnym etapem, po sporządzeniu listy aktywności, jest przygotowanie zrównoważonych ram czasowych dla twoich ulubionych aktywności prywatnych i zawodowych

© Xxx



Przydziel zrównoważone ramy czasowe swoim ulubionym aktywnościom prywatnym i zawodowym. Taki plan umieścić w widocznym miejscu, a nawet wprowadzić do kalendarza w smartfonie lub laptopie

od poniedziałku do piątku (soboty). W ten sposób znajdziesz dostatecznie dużo czasu na to, co musisz zrobić (obowiązki), co chcesz zrobić (więcej), a także (wolny) czas na spontaniczne i niezaplanowane działania, które są przecież równie ważne i nie można o nich zapominać. W zrównoważonym otoczeniu pracy i życia prywatnego zawsze powinno znaleźć się miejsce na coś nowego oraz inspirującego, a także czas na kompletne nicnierobienie. Taki plan warto umieścić w widocznym miejscu, a nawet wprowadzić do kalendarza w smartfonie czy laptopie. Dzięki temu terminarz może przypominać, że już czas na określone aktywności, którymi chciałeś się zająć, choć np. wciąż jesteś przy pacjencie na oddziale ratunkowym kliniki. Przypomnienia sprawiają, że zaczynamy większą wagę przywiązywać do kwestii pracy i życia prywatnego. Co więcej, zwiększają czujność w sytuacji, gdy istnieje ryzyko zaburzenia równowagi i przesunięcia się priorytetów na jedną ze stron.

© Xxx



Regularne uprawianie sportów to najlepszy sposób obniżania poziomu stresu i zrównoważenia negatywnych następstw jednostronnego napięcia i naciągnięcia mięśni przy pracy

4. Dbaj o aktywność fizyczną

Praca lekarza weterynarii jest bez wątpienia bardzo angażująca fizycznie i emocjonalnie, więc pod koniec dnia często możesz czuć się wyczerpany i marzyć jedynie o rozluźnieniu na kanapie przed telewizorem. I choć praca w klinice nie jest pracą siedzącą, nie przyczynia się do poprawy sprawności fizycznej. Badania dowodzą, że regularne uprawianie sportów jest najlepszym sposobem obniżania poziomu stresu i zrównoważenia negatywnych następstw jednostronnego napięcia i naciągnięcia mięśni przy pracy. Wcale nie trzeba codziennie biegać na siłownię (zresztą i tak jest to niewykonalne dla lekarza pracującego na pełnym etacie). Szybki, trwający 30-40 min spacer trzy lub cztery razy w tygodniu, jak wykazano, relaksuje i przywraca równowagę. Warto regularnie wygospodarowywać czas na łyk świeżego powietrza i oczyszczenie umysłu, ponieważ jest to doskonały sposób na powrót na właściwe tory i odzyskanie skupienia.

3. Jak stać się dobrym lekarzem weterynarii?

W PIGUŁCE

Dyplom ukończenia studiów weterynaryjnych to przepustka umożliwiająca pracę w różnych miejscach i w różnym charakterze. Po omówieniu niektórych z dostępnych możliwości zatrudnienia zajmiemy się rolą komunikacji z klientem i jej wpływem na lepsze przestrzeganie zaleceń lekarskich przez właścicieli, co wiąże się z większymi korzyściami dla samych pacjentów.

Wprowadzenie

Jako lekarz weterynarii masz do wyboru wiele ścieżek kariery zawodowej. Musisz go jednak dokonać rozważnie, ponieważ obszary aktywności zawodowej w medycynie weterynaryjnej są bardzo wyspecjalizowane i zmiana jednej ścieżki na inną jest dość kłopotliwa. Rezygnacja z pracy z psami i kotami na rzecz medycyny dużych zwierząt wymaga czasu i mnóstwa wysiłku w zdobywaniu nowej wiedzy – to trochę tak, jakby lekarz zaczynał wszystko od początku. Zanim więc podejmiesz decyzję, w której z dziedzin medycyny weterynaryjnej chcesz się wyspecjalizować, zastanów się nad:

- swoimi celami: gdzie widzisz siebie za 5 i 10 lat? Jak sądzisz, co może się zmienić w tym czasie w poszczególnych specjalnościach i w jaki sposób wpłynie to na ciebie i twoją codzienną pracę?
- zdobądź trochę więcej szczegółowej wiedzy i doświadczenia w dziedzinie, którą preferujesz, pracując jako wolontariusz, aby ułatwić sobie podjęcie decyzji dotyczącej własnej kariery zawodowej. W ten sposób nie tylko zyskasz cenne informacje, których nie można zdobyć z książek, ale zdobędziesz również doświadczenie!

A więc samo czytanie nie wystarczy... W tym artykule przedstawiamy ci jednak kilka praktycznych porad, które mogą sprawić, że twoje pierwsze kroki zawodowe będą naprawdę udane.

1/ Wybierz dziedzinę

Pierwszą i zasadniczą kwestią, w zakresie której musisz podjąć jakąś decyzję, jest wybór pracy z małymi lub dużymi zwierzętami. Jeśli nie masz pewności, co jest twoim zawodowym przeznaczeniem, poniżej znajdziesz opis kilku ważnych czynników, które powinieneś uwzględnić przed dokonaniem wyboru.

A) Zwierzęta towarzyszące czy gospodarskie?

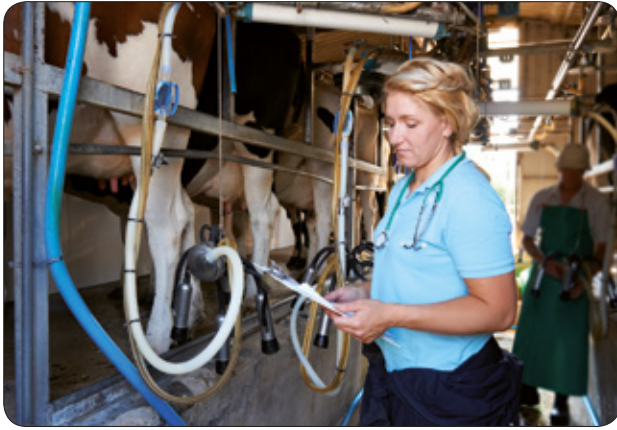
Medycyna małych zwierząt oznacza świadczenie usług dla zwierząt towarzyszących żyjących w rodzinach i stanowiących ich ważne elementy. Niekiedy psy i koty są wręcz traktowane jak dzieci czy inni członkowie rodziny. Praca z dużymi zwierzętami ma zupełnie odmienny charakter – lekarz często staje się swego rodzaju doradcą dla hodowców trzody chlewnej, bydła czy koni rekreacyjnych lub sportowych.

Pogodzenie tych dwóch specjalizacji generuje ogromny stres związany z próbą nadążenia za specjalistami w każdej z tych odległych dziedzin.

B) Weź pod uwagę otoczenie, w którym będziesz pracować

Jeśli wybierzesz duże zwierzęta, musisz pamiętać, że będziesz pracował w terenie, na zewnątrz, w każdych warunkach.

© Xxx



Praca z dużymi zwierzętami ma specyficzny charakter – lekarz staje się doradcą dla hodowców świń czy bydła

kach pogodowych, o każdej porze dnia i nocy, często przemierzając się na znaczne odległości. Zwykle będziesz również działał sam. Kolejnym ważnym aspektem jest wymiar prawny leczenia zwierząt produkcyjnych: przepisy, które je regulują, w większości krajów stają się coraz bardziej złożone i w coraz większym stopniu wpływają na pracę lekarza weterynarii. Na ogół wiąże się to z koniecznością wykonywania zadań organizacyjnych i administracyjnych, co może w znacznym stopniu wpływać na zadowolenie z pracy i rozwój kariery zawodowej.

W klinikach zajmujących się zwierzętami towarzyszącymi częściej pracuje się w zespołach składających się z kilku lekarzy oraz personelu technicznego i administracyjnego. W tym przypadku to pacjenci są przyprowadzani do kliniki, dzięki czemu można łatwiej kontrolować godziny pracy i otoczenie, choć również i tutaj mogą się pojawić nagle wezwania i wizyty domowe. W niektórych krajach coraz większą popularność zdobywają także mobilne praktyki weterynaryjne. Podobnie jak w pierwszym przypadku leczenie psów czy kotów poza kliniką może być dużo trudniejsze i zawsze wiąże się z pewnymi ograniczeniami diagnostycznymi. Wszystkie te czynniki powinieneś wziąć pod uwagę, zanim zdecydujesz się na pracę mobilnego lekarza weterynarii.

C) Weź pod uwagę mentalność właścicieli, z którymi będziesz się stykać

Przy wyborze ścieżki zawodowej kolejną ważną kwestią jest mentalność właścicieli, ponieważ właśnie z nimi będziesz się konfrontował każdego dnia. Stosunek właścicieli do swoich zwierząt jest bardzo różny w przypadku dużych i małych zwierząt. Hodowcy zwierząt gospodarskich zarabiają na życie, utrzymując i/lub hodując zwierzęta w celach

konsumpcyjnych (mleko i mięso), natomiast małe zwierzęta (z wyjątkiem psów obronnych i stróżujących oraz innych zwierząt towarzyszących wykorzystywanych w celach użytkowych) to przede wszystkim członkowie ludzkiej rodziny. Te dwa aspekty sprawiają, że klienci mają różne potrzeby i oczekiwania. Jako lekarz dużych zwierząt będziesz przede wszystkim nadzorował zdrowotność stad, zaś w przypadku pojedynczych pacjentów twoje decyzje będą się wiązały z ich uśmierceniem, ponieważ wyszukane opcje terapeutyczne u zwierząt gospodarskich są nieuzasadnione ekonomicznie.

W klinikach małych zwierząt z kolei wszechobecne są emocje – nawet jeśli mogłoby się wydawać, że właściciele psów i kotów stają się coraz bardziej wyczuleni na ceny i koszty diagnostyki oraz leczenia. Zapamiętaj więc, że konfrontacja z emocjami i często nierealnymi oczekiwaniami właścicieli to istotny element medycyny małych zwierząt, do radzenia sobie z którym lekarze weterynarii nie są zbyt dobrze, niestety, przygotowani.

2/ Lekarz pierwszego kontaktu czy specjalista?

W coraz większej liczbie młodych zespołów zdomowia się także nowy system, który początkowo obserwowano w środowiskach uniwersyteckich. Ta swoista hierarchia zawodowa na szczycie, czyli ponad lekarzami klinicystami, umieszcza specjalistów z danej dziedziny. Warto jednak, abyś uzmysłowił sobie, że mamy tutaj do czynienia z dwoma zupełnie różnymi zajęciami – w końcu najważniejsze jest to, byś robił coś, co w największym stopniu będzie odpowiadało twoim osobistym i zawodowym aspiracjom.

Praca lekarza weterynarii pierwszego kontaktu koncentruje się na profilaktyce, w tym na badaniach przeglądowych, a także na podstawowej opiece internistycznej i chi-

Co wybrać? Kilka praktycznych wskazówek

- Jako nowicjusz tak naprawdę nie znasz jeszcze swojego miejsca.
- Dogłębniej poznaj to, czym chciałbyś się zająć – im więcej się dowiesz, tym lepiej.
- Spróbuj wszystkiego – przecież nie masz nic do stracenia.
- Jeśli jesteś niezdecydowany – kontynuuj poszukiwania.
- Własne decyzje opieraj na swoich doświadczeniach.

urgicznej, którą w zdecydowanej większości indywidualnych praktyk i klinik weterynaryjnych można świadczyć w dobrych warunkach. Klinika pierwszego kontaktu obejmuje więc wszystkie specjalności medycyny weterynaryjnej, a taka praca wymaga szerokich kompetencji oraz wielokierunkowego podejścia do pacjentów i ciągłego doskonalenia własnej wiedzy oraz umiejętności. Klienci trafiający do kliniki weterynaryjnej pierwszego kontaktu to właściciele zwierząt, którzy mają zaufanie do pracującego tam lekarza.

Specjaliści zajmują się jedną dyscypliną, w ramach której świadczą usługi weterynaryjne i/lub wykonują zabiegi operacyjne wymagające określonych umiejętności i/lub wiedzy technicznej czy zespołu. Takie usługi są zatem, jako takie, dostępne w niewielkiej liczbie klinik czy szpitali weterynaryjnych. Wyspecjalizowane usługi wymagają dogłębnej wiedzy z zakresu jednej dyscypliny medycznej, więc kształcenie ustawiczne koncentruje się właśnie na tym aspekcie.

Z technicznego czy naukowego punktu widzenia nie sposób porównywać tych dwóch rodzajów praktyk, gdyż specjaliści mają większe kompetencje w jednej, określonej dyscyplinie, ale jednocześnie znacznie mniejsze umiejętności niż lekarze klinicyści w pozostałych dziedzinach.

Istnieją także wyraźne różnice w wymaganiach, jakie wiążą się z relacjami interpersonalnymi w obydwu przypadkach.

- Lekarze pierwszego kontaktu mają do czynienia głównie z właścicielami, a więc to ich umiejętność komunikacji sprawia, że mogą realizować własne kompetencje praktyczne przy jednoczesnym zagwarantowaniu, że właściciel zwierzęcia wie, co dolega jego pupilowi. W ten sposób lekarze zapewniają zwiększenie skuteczności przestrzegania przez klientów zaleceń terapeutycznych.



Jeśli zdecydujesz się zostać specjalistą i masz umiejętności komunikacyjne, będziesz mógł wyklądać na konferencjach weterynaryjnych

- Specjaliści mają natomiast styczność głównie z lekarzami pierwszego kontaktu, którzy kierują do nich pacjentów, co jednak nie zawsze oznacza, że taka rola jest łatwiejsza. Mogą również kontaktować się z właścicielem zwierzęcia, choć to zależy od danego specjalisty.

Największe różnice między tymi dwoma profilami zawodowymi dotyczą rozwoju kariery, szczególnie na początku ścieżki zawodowej.

- Od lekarzy pierwszego kontaktu oczekuje się podjęcia pracy zawodowej zaraz po uzyskaniu dyplomu. Niezwłocznie mogą oni również rozpocząć pracę w klinice lub gabinecie. Nie jest to oczywiście równoznaczne z posiadaniem wszystkich potrzebnych umiejętności, a więc w pierwszych latach pracy należy odbyć liczne szkolenia. Lekarz pierwszego kontaktu realizując dość trudną ścieżkę rozwoju, musi się nieustannie doksztalać z zakresu wielu dziedzin medycyny, a dodatkowo posiadać szereg umiejętności interpersonalnych czy biznesowych, które będzie mógł wykorzystywać, współtworząc zespół kliniki czy wspierając młodszych kolegów. Aby się rozwijać, klinicyści muszą zdobywać coraz bardziej zaawansowaną wiedzę z zakresu zarządzania i administracji, dzięki czemu będą mogli wziąć odpowiedzialność za praktykę, której są częścią. Wreszcie, lekarze wchodzący w spółkę w istniejących już gabinetach lub też zakładający własną działalność muszą posiadać umiejętność zarządzania całą kliniką. Jeśli natomiast zdecydujesz się zostać specjalistą i masz umiejętności komunikacyjne, niewykluczone, że zostaniesz wykładawcą na konferencjach weterynaryjnych.
- Lekarze weterynarii poważnie myślący o wyspecjalizowaniu się w określonym zakresie muszą z kolei zdobyć wiedzę w ramach uznanego na całym świecie programu kształcenia, poszerzyć studia o staż, a następnie rezydenturę odbywaną pod okiem wykwalifikowanego fachowca. Na koniec tego etapu muszą przystąpić do egzaminu specjalizacyjnego. Cały proces wydłuża program zasadniczego kształcenia o 4 lub 5 lat. W omawianym przypadku pierwsza część kariery zawodowej zasadniczo ma charakter naukowy. Podobnie jak u lekarzy pierwszego kontaktu, przyszli specjaliści nie mogą jednak zaniedbywać swoich umiejętności interpersonalnych, biznesowych czy zarządczych. Na kolejnym etapie kariera lekarza specjalisty może być albo techniczna, albo naukowa. Może on pełnić kilka funkcji w różnych szpitalach lub, rzadziej, poświęcać część energii na pracę administracyjną, jeśli zostanie współnikiem w klinice weterynaryjnej. Zakładanie własnej praktyki czy przejmowanie już istniejącej ze względu na koszty ma miejsce dość sporadycznie.

Opisane powyżej możliwości rozwoju ścieżki zawodowej wiążą się z różnymi uwarunkowaniami finansowymi: na początku specjaliści zarabiają zdecydowanie mniej niż lekarze pierwszego kontaktu, ale warunki pracy tych drugich są



© Xxx

Zdobywanie doświadczenia klinicznego w warunkach terenowych to często pierwszy krok na ścieżce planowanej kariery zawodowej

trudniejsze. Wraz z upływem czasu różnice stają się mniej wyraźne i zależą od struktury miejsca pracy. W szczególności więcej zarabiają doskonali specjaliści, choć niektórzy lekarze pierwszego kontaktu również mogą osiągać wysokie dochody, zwłaszcza jeśli podejmują się dodatkowych zadań lub zakładają własną praktykę weterynaryjną.

Różnice istniejące pomiędzy opisanymi ścieżkami kariery zawodowej powinny wszystkim uświadomić, że wybór jednej z nich nie może opierać się na oczekiwaniach społeczeństwa czy na „romantycznej” wizji pracy, a na rozsądnej i świadomej decyzji wynikającej z osobistych aspiracji i umiejętności.

3/ Zdobywanie doświadczenia w pracy klinicznej

Dla świeżo upieczonego lekarza weterynarii lub lekarza zmieniającego ścieżkę zawodową bardzo ważne jest zdobywanie doświadczenia klinicznego w rzeczywistych warunkach, niezależnie od rozległości i szczegółowości programu kształcenia na studiach. To także doskonała sposobność, aby poznać realia pracy i upewnić się co do słuszności własnego wyboru. Zdobywanie doświadczenia klinicznego w warunkach terenowych to często pierwszy krok kariery zawodowej. W niektórych sytuacjach jest ono niezbędne do zatrudnienia na określonych stanowiskach, a zawsze jest dodatkową korzyścią dla młodego lekarza weterynarii, który stara się o swoją pierwszą prawdziwą pracę. Proaktywna postawa, poszukiwanie możliwości i korzystanie z nich daje przyszłemu pracodawcy sygnał, że wykazujesz się inicjatywą, chęcią działania oraz odpowiednim nastawieniem, by sprostać wyzwaniom codziennej pracy lekarza weterynarii. Często zdarza się, że wolontariusze dostają pracę po prze-

pracowaniu jakiegoś czasu z zespołem, jeśli się sprawdzili i wykazali dobrym nastawieniem.

A) Szukaj możliwości

Doświadczenie kliniczne można nabyć, odbywając wolontariat czy staż, choć zdarza się również, że pierwsze szlify zdobywa w prawdziwej pracy, w której młody lekarz przynajmniej na początku jest zwolniony z dodatkowej odpowiedzialności. Zanim jednak zgłosisz się do wybranej kliniki jako wolontariusz, musisz wybrać dziedzinę, w której chcesz się realizować w przyszłości. Jeśli na przykład planujesz zostać lekarzem w klinice pierwszego kontaktu dla małych zwierząt, właśnie w takim miejscu powinieneś szukać możliwości odbycia praktyki. Skorzystaj z internetu oraz innych dostępnych źródeł, aby rozróżnić się w możliwościach znajdujących się w pobliżu twojego miejsca zamieszkania lub w rozsądnej odległości od niego, aby codzienne dojazdy nie stały się zbyt kłopotliwe. Jeśli natomiast chciałbyś zostać chirurgiem ortopedą małych zwierząt albo kardiologiem, powinieneś odbyć wolontariat w specjalistycznej klinice bez względu na odległość, jaka dzieli ją od twojego miejsca zamieszkania. Pamiętaj jednak, że zawsze lepiej jest zacząć od podstaw, aby najpierw zdobyć doświadczenie w klinice pierwszego kontaktu, a następnie już w konkretnej specjalizacji.

B) Działaj proaktywnie

Jeśli zdecydowałeś już, w których klinikach chcesz się ubiegać o wolontariat, pora przygotować podanie z wyszczególnieniem swoich kwalifikacji, osiągnięć akademickich i aktualnego wizerunku zawodowego. Powinieneś również zastanowić się nad długością takiej praktyki – najlepiej, by były to minimum trzy miesiące.

W kolejnym etapie skontaktuj się z wybranymi placówkami, aby umówić się na rozmowę z członkiem zespołu lub właścicielem kliniki. Pamiętaj, że warto zaprezentować się osobiście i przedstawić swoją prośbę o odbycie wolontariatu i sposobność zdobycia doświadczenia klinicznego, a podanie wysłać pocztą tradycyjną lub elektroniczną tylko, gdy nie ma innej możliwości.

C) Dowiedz się jak najwięcej o wybranym miejscu praktyki

Zawsze staraj się sprawdzić kilka opcji, jeśli jest to możliwe, aby porównać dostępne możliwości! Dalej znajdziesz kilka ważnych pytań, które warto zadać podczas rozmowy:

- Czy klinika ma doświadczenie w szkoleniu wolontariuszy albo planuje takie szkolenie?

- Czego będzie oczekiwać ode mnie przełożony/zespół kliniki? Czy będę mógł wykonywać samodzielnie proste zadania adekwatne do moich kompetencji?
- Jakie będą moje godziny pracy? Czy będzie się ode mnie oczekiwać obecności albo dyspozycyjności podczas nocnych/świętecznych dyżurów?
- Czy otrzymam wynagrodzenie i/lub zwrot kosztów podróży?
- Jaki jest minimalny i maksymalny czas trwania wolontariatu w klinice?

Choć może to nie być łatwe, postaraj się rozluźnić i zadawać również inne pytania, które są dla Ciebie ważne. Pamiętaj: nie ma niemądrych pytań – przecież dopiero zaczynasz swoją zawodową przygodę! Podczas rozmowy rób notatki, a na koniec spotkania upewnij się odnośnie do terminu i formy, w jakiej klinika udzieli ci odpowiedzi o przyjęciu na staż. Być może wszystko potoczy się pomyślnie i już na pierwszym spotkaniu uda ci się ustalić wszystkie szczegóły. Jeśli jednak nie dowiesz się od razu, czy zostałeś przyjęty, nie wychodź z kliniki, zanim nie upewnisz się, kiedy otrzymasz taką informację! Po spotkaniu poświęć chwilę na przeanalizowanie notatek i swoich wrażeń, abyś – gdy otrzymasz pozytywną odpowiedź – mógł ocenić, czy zostałeś miło przyjęty i czy rzeczywiście jest to miejsce, w którym możesz i chcesz zdobywać cenne doświadczenie. Unikaj miejsc, w których odniesiesz wrażenie, że wolontariusze są co najwyżej tolerowani przez zespół. Na ogół takie kliniki nie są warte twojego czasu, nawet jeśli bardzo zależy ci na poszukiwaniu pracy. Pamiętaj – zawsze znajdą się lepsze opcje!

4/ Nabieranie pewności w podejmowaniu własnych decyzji medycznych

Początki są trudne, zwłaszcza gdy rozpoczyna się pracę w zawodzie wymagającym codziennego podejmowania wielu decyzji – takich, które niekiedy mogą mieć poważne konsekwencje. Odpowiedzialność za zdrowie i komfort zwierzęcia, którą na siebie bierzemy, często w połączeniu z roszczeniowym zachowaniem właściciela, to prawdziwe wyzwanie, szczególnie przy niewielkim doświadczeniu zawodowym. Na szczęście możesz wpłynąć na to, w jaki sposób będziesz nabierać pewności siebie w podejmowaniu decyzji medycznych!

A) Znajdź dobrego mentora!

Miejmy nadzieję, że rozpoczniesz pracę w miejscu, gdzie opiekująca się tobą osoba zajmie się tobą i będzie cię wspierać w stawianiu pierwszych kroków jako lekarz weterynarii.

Mentor, który jest nauczycielem i przewodnikiem, pomaga w rozpoczęciu kariery zawodowej, więc zapytaj na rozmowie kwalifikacyjnej, czy zaopiekuje się tobą ktoś bardziej doświadczony. Jeśli już zacząłeś pracę i nie masz obok siebie takiego mentora, poszukaj go w zespole! Gdyby się okazało, że nikt nie jest zainteresowany udzieleniem ci wsparcia, zastanów się poważnie nad zmianą miejsca pracy. Brak pomocy i wskazówek podczas tak ważnego etapu kariery zawodowej może skutkować trwale obniżonym poczuciem własnej wartości i pewności siebie w podejmowaniu decyzji medycznych.

Kiedy uda ci się znaleźć swojego mentora, staraj się utrzymywać z nim bliski kontakt, a także planować częste i regularne spotkania do czasu, gdy nie zyskasz większej pewności siebie w samodzielnej pracy. Rozmawiaj z nim szczerze o swoich wadach i zaletach, aby było mu łatwiej formułować porady czytelne dla Ciebie (w formie ustnej, pisemnej, nadzoru podczas pracy).

B) Ucz się na własnych błędach

Kiedy uczysz się czegoś nowego, nie zapominaj, że błędy zdarzają się każdemu – niezależnie do wykształcenia i sumienia. Potraktuj je jako doskonałą okazję do nauki. Bądź z sobą szczerzy i przyznawaj się do błędów, a następnie analizuj je szczegółowo. Przyjrzyj się razem ze swoim mentorem czynnikiem, które przyczyniły się do podjęcia przez Ciebie błędnej lub suboptymalnej decyzji. Przeanalizuj przypadek medyczny krok po kroku, aby zrewidować diagnostykę i podjęte kroki oraz omów je z mentorem lub doświadczonym lekarzem weterynarii, któremu ufasz. Staraj się dostrzec jak najwięcej okoliczności – poza brakiem doświadczenia – które skłoniły Cię do podjęcia początkowej decyzji. Być może coś rozproszyło twoją uwagę, byłeś zestresowany lub źle się czułeś. Takie zewnętrzne czynniki, gdy zostaną zidentyfikowane, można dość skutecznie wyeliminować.

Pamiętaj jednak, że niektóre czynniki znajdują się poza twoją kontrolą i nie masz na nie wpływu. Mogą do nich należeć obrażenia wewnętrzne zwierzęcia, które trudno wykryć przy rutynowej diagnostyce z użyciem dostępnego sprzętu. W medycynie zawsze istnieje ryzyko niewykrycia pewnych problemów zdrowotnych, które mogą niekorzystnie wpłynąć na wynik nawet najbardziej wyszukanego postępowania diagnostycznego i terapeutycznego przeprowadzonego przez najbardziej doświadczonych i wykwalifikowanych lekarzy. Pamiętaj – nie są to błędy, a po prostu fakty z lekarskiego życia!

C) Ucz się samodzielności

Po zdobyciu pewności w samodzielnym podejmowaniu decyzji medycznych nadchodzi pora na ograniczenie częstości

© Xxx



Warto zbudować swego rodzaju sieć zawodową złożoną z osób służących sobie wzajemnie wsparciem i radą

spotkań z mentorem i stopniowe zmniejszanie zakresu jego wsparcia. Do czasu, gdy poczujesz, że możesz zupełnie samodzielnie zajmować się przypadkami medycznymi, wciąż warto korzystać z porad doświadczonych lekarzy weterynarii. Nauka samodzielności jest bardzo ważna i ma sprawić, że nie staniesz się nadmiernie zależny od kolegów z zespołu w ciągu dalszej kariery zawodowej. Dzielenie się opiniami w zespole medycznym i omawianie z kolegami podjętych decyzji nie oznacza braku samodzielności. W ten sposób zyskasz pewność, że niczego nie pominąłeś, a komunikacja w zespole stanie się efektywniejsza. Co więcej, dzięki temu poczujesz, że twoja praca jest doceniana. Wymiana opinii powinna stać się stałym elementem pracy przez całe życie zawodowe.

D) Zbuduj wokół siebie grupę wsparcia

Nawet jeśli zyskałeś już pewność w samodzielnym podejmowaniu decyzji medycznych i pełną odpowiedzialność za przypadki, którymi się zajmujesz, warto zbudować swego rodzaju sieć zawodową złożoną z osób służących sobie wzajemnie wsparciem i radą. Znajdź grupę ludzi, którym ufasz, o podobnym poziomie wykształcenia i posiadających wiedzę z równych dziedzin medycyny weterynaryjnej, abyście mogli wymieniać się opiniami i wzajemnie się wspierać. Taka grupa może być bardzo pomocna przy trudnych przypadkach medycznych, ale także w codziennej pracy lekarza weterynarii. Nawet jeśli czujesz się bardzo pewnie, do każdej kliniki trafiają przypadki, które warto omówić z kolegami.

Taka zawodowa sieć pomaga również radzić sobie ze zdarzeniami ludzkimi. Oczywiście w pracy lekarza weterynarii pojawiają się zabawne i przyjemne historie, którymi chętnie dzielimy się z innymi, ale od czasu do czasu pojawiają się trudne sytuacje sprawiające, że zajęcie to staje się naprawdę ciężkie. Może to być pierwszy w twoim zawodo-

wym życiu przypadek eutanazji psa, którego właścicielem jest samotna osoba w podeszłym wieku. Albo poważna sprzeczka z klientem o koszty czy przebieg leczenia zwierzęcia. Omówienie takich zdarzeń z osobą bezpośrednio niez zaangażowaną może okazać się bardzo pomocne z uwagi na jej zawodowy dystans do takiej sytuacji. Taka wymiana zdań z pewnością ułatwi ci analizę własnego zachowania, a także dostarczy wskazówek, jak radzić sobie z takimi zdarzeniami w przyszłości.

Zawodowa sieć pozwala również utrzymać zdrową równowagę między pracą a życiem osobistym, ponieważ wymiana opinii z kolegami lekarzami oznacza omawianie przypadków medycznych czy kwestii międzyludzkich w pracy, bez konieczności zabierania ich ze sobą do domu. Omawianie przypadków z rodziną i przyjaciółmi uniemożliwia zachowanie podziału na pracę i życie prywatne. Jeśli niektóre osoby w zawodowej sieci są również twoimi przyjaciółmi, umówcie się, że o pracy rozmawiacie w pracy, a nie poza nią. Dyskusje o sprawach zawodowych podczas spotkań z przyjaciółmi czy rodziną powinny być naprawdę wyjątkiem.

5/ Podstawowe zasady komunikacji z klientami

Z medycznego punktu widzenia do bycia dobrym lekarzem weterynarii powinny cię przygotować studia – natomiast wprawy w komunikacji międzyludzkiej będziesz się uczył w ciągu całej kariery zawodowej. Jeśli na początku swojej ścieżki nie spotkałeś dobrego mentora, będziesz musiał zdobyć umiejętności komunikacyjne metodą prób i błęd-

© Xxx



Zmodyfikuj język swoich wypowiedzi w taki sposób, aby znaleźć wspólną płaszczyznę z ogółem klientów, nabywając umiejętność tłumaczenia pojęć technicznych. Stań się „dwujęzyczny”, dzięki temu będziesz bardziej zrozumiały

Tabela 1. Komunikacja z klientami.

Tak	Nie
Ciepłe przywitanie klienta i zwierzęcia	Wymamrotanie powitania i przywołanie klienta ruchem ręki
Uśmiech	Znudzenie, nieprzyjazna postawa
Kontakt wzrokowy	Brak zainteresowania klientem
Zapytaj, co możesz zrobić dla klienta i słuchaj	Rozpoczęcie badania pacjenta bez wcześniejszej rozmowy
Mów wyraźnie, akcentując najważniejsze treści	Niezrozumiałe komunikaty
Objaśniaj, co robisz podczas badania	Rutynowe badanie bez informacji dla klienta
Wyjaśniaj kolejne czynności przystępnym językiem i objaśniaj pojęcia medyczne	Język pełen skomplikowanych pojęć
Wyjaśnij klientowi, że nie słyszysz jego wypowiedzi, gdy badasz pacjenta, używając stetoskopu	Ignorowanie klienta i jego wypowiedzi
Podsumuj badanie, poproś klienta o jego wrażenie i przedyskutuj z nim dostępne opcje	Rozpoczęcie leczenia bez wyjaśnienia klientowi, na czym będzie ono polegało i bez zapoznania się z jego opinią
Udostępnij klientowi pisemny raport z badania	Oczekiwanie, że klient zapamięta wszystko, co usłyszał od lekarza
Ciepło podziękuj klientowi za wizytę	Zdawkowe „Do widzenia”

dów w codziennej pracy. Dobra komunikacja to podstawowy element budowy zaufania, służący prezentowaniu i sprzedaży usług oraz produktów weterynaryjnych, a także budowaniu pozytywnego wizerunku w oczach klientów. Wypracowanie dobrej komunikacji z klientami jest w rzeczywistości dość łatwe, jeśli postępuje się według kilku podstawowych zasad (tab. 1).

A) Zasada nr 1: klient to po prostu klient

Zawsze miej świadomość swojego zadania – jesteś osobą posiadającą wykształcenie naukowe, ale z klientami musisz rozmawiać, przekładając pojęcia medyczne na język dla nich zrozumiały i przystępny. Nie zakładaj, że klient, który o nic nie dopytuje, zrozumiał wszystko, co powiedziałaś. Niekiedy ludzie są zbyt zestresowani lub przejęci, by sformułować swoje wątpliwości. Zawsze więc modyfikuj język wypowiedzi w taki sposób, aby znaleźć wspólną płaszczyznę z rozmówcą, dzięki umiejętności tłumaczenia pojęć specjalistycznych. Stań się „dwujęzyczny”, co zagwarantuje, że będziesz lepiej rozumiany. Za każdy razem, po udzieleniu wyjaśnienia lub złożeniu propozycji, musisz się

upewnić, że klient cię zrozumiał, na przykład pytając „Co Pani/Pan o tym sądzi?” i dając czas na odpowiedź. Dowiesz się w ten sposób, o co dana osoba chciałaby dopytać i czego oczekuje.

B) Zasada nr 2: nauka na pierwszym miejscu

W trakcie studiów weterynaryjnych nauka jest najważniejszą kwestią, zwłaszcza gdy mówimy o zdawaniu egzaminów czy rozpoczęciu kariery naukowej na uniwersytecie. Ta podstawa nie powinna się również zmienić po rozpoczęciu pracy. Jednak sama w sobie nie wystarcza do osiągnięcia sukcesu w zawodzie lekarza weterynarii, szczególnie w kontekście budowania dobrych relacji z klientami.

Specjaliści uważają, że dobra komunikacja ma większe znaczenie niż przekazywanie faktów naukowych pomiędzy nadawcą (czyli tobą) a odbiorcą (twoim klientem). Przede wszystkim powinno ci zależeć na stworzeniu pozytywnej relacji, która ułatwia dialog. Uśmiech, kontakt wzrokowy i zadanie klientowi pytania „W czym mogę dziś Pani/Panu pomóc?” mają ogromne znaczenie. Następnie musisz się nauczyć słuchać.

© Xxx



Uśmiech, kontakt wzrokowy i zadanie klientowi pytania „W czym mogę dziś Pani/Panu pomóc?” mają naprawdę bardzo duże znaczenie

Staraj się nie przerywać – nie obawiaj się, klienci zwykle nie mówią bez końca. Dzięki takiemu podejściu zbudujesz zaufanie i dasz odczuć rozmówcy, że jest naprawdę ważny, co doskonale go przygotowuje na dalszą część konsultacji i możliwości leczenia, które przedstawiś.

C) Zasada nr 3: korzystaj ze strategii przebiegu wizyty

Strategię przebiegu wizyty należy wypracować i stale stosować w trakcie całej kariery zawodowej. Tworzy ona bowiem ramy interakcji z klientem i gwarantuje, że wszyscy klienci otrzymają najlepszą, zindywidualizowaną ofertę oraz usługi. Spójna strategia dobrze na nich oddziałuje, jest wartościowym elementem konsultacji i pomaga zapewnić zwierzęciu to, co jest dla niego najlepsze. Jeśli będziesz ją realizował prawidłowo, klienci będą wracać, a między nimi i tobą wytworzy się mocna więź. Dzięki strategii przebiegu wizyty masz szansę zostać lekarzem naprawdę dbającym o dobro swoich pacjentów.

Opracowanie takiej strategii nie jest kłopotliwe, jeśli uwzględniś w niej poniższe punkty. Z kolei jej włączenie do codziennego postępowania pozwoli ci zaoszczędzić mnóstwo czasu.

- Przywitaj się z klientem i zapytaj o pupila oraz jego wymagania (patrz: zasada nr 2).
- Wysłuchaj klienta, zrób notatki i zastanów się, co można zrobić w czasie tej wizyty, a które problemy można przesunąć na kolejną. Zanim przejdziesz dalej, raz jeszcze przeanalizuj notatki wraz z klientem oraz wybory, których dokonałeś, po czym poproś klienta o opinię i zgodę.

- Przeprowadź kompleksowe badanie przedmiotowe „od nosa do ogona”, komentując krótko i zwięźle, co robisz i dlaczego, a następnie przedstaw wyniki badania.
- Po badaniu przedstaw klientowi zwięźle i konkretne podsumowanie wraz z rozwiązaniami i ofertą (diagnostyka, usługi i produkty). Na tym etapie kluczowe znaczenie ma dbałość o nieprzeładowywanie klienta zbyt dużą ilością informacji – wskaż maksymalnie trzy ważne problemy wraz z rozwiązaniami oraz korzyściami, które zwierzę odczuje, jeśli właściciel wyrazi zgodę na twoje zalecenia.
- Następnie przedstaw zalecane usługi i produkty. Zanim zostaną one sprzedane klientowi, musisz uzyskać jego potwierdzenie. Zachęcaj klienta do wyrażania opinii na temat tego, co proponujesz, pytając „Co Pani/Pan o tym sądzi?”. Pamiętaj również, by odpowiedzieć na wszystkie dodatkowe pytania właściciela zwierzęcia. Następnie możesz przejść do badań diagnostycznych, leczenia, objaśnienia stosowania leków i zalecanego żywienia oraz ustalenia terminu kolejnej wizyty (lub wizyt).
- Zalecenia zawsze przygotuj w formie pisemnej, aby klient mógł je zabrać ze sobą do domu. Podsumuj najważniejsze kwestie i wynik wizyty wraz z zaleceniami i terminem kolejnej konsultacji. W ten sposób upewnisz się, że najważniejsze sprawy zostaną w pamięci (żywienie, leki i inne postępowanie), a komunikat na temat opieki zdrowotnej nad zwierzęciem trafi z właścicielem do jego domu, dzięki czemu cała rodzina będzie się mogła zaangażować w leczenie.
- Gdy wszystko będzie już gotowe, zawsze należy zakończyć wizytę, mówiąc „Dziękuję” i wyrażając w ten sposób wdzięczność za to, że klient wybrał właśnie ciebie jako lekarza weterynarii dla swojego pupila. Na koniec życz zwierzęciu jak najszybszego powrotu do zdrowia i pożegnaj się z właścicielem, przypominając o kolejnej wizycie.

6/ Jak sprawić, by właściciele stosowali się do zaleceń?

Badania przeprowadzone przez American Animal Hospital Association (AAHA) w Stanach Zjednoczonych i w Hiszpanii dowiodły, że niski odsetek właścicieli stosujących się do zaleceń lekarzy weterynarii nie tylko jest przyczyną problemów zdrowotnych u zwierząt, ale również istotnym czynnikiem powodującym straty przychodów w klinikach weterynaryjnych. Działania podejmowane w samych klinikach, które mają wspomagać przestrzeganie przez właścicieli zaleceń lekarskich, wpływają pozytywnie zarówno na wyniki leczenia pacjentów, jak i na zyski osiągnięte przez poszczególne praktyki.

A) Precyzyjne i związane zalecenia

Jednym z kluczowych wniosków wynikających z badań przeprowadzonych przez AAHA, było przypisanie dużego znaczenia zaleceniom sformułowanym przez lekarza weterynarii na początku leczenia. Badanie zwróciło szczególną uwagę na fakt, że wielu lekarzy weterynarii nie przedstawia precyzyjnych i związanych zaleceń, choć większość ankietowanych lekarzy była przekonana, że tak właśnie jest. Przyczyna jest dość prosta: klienci często niesłusznie zwracają uwagę na sposób, w jaki zalecenie jest formułowane, zwłaszcza gdy lekarz przedstawia im szereg alternatywnych opcji leczenia. Rozmawiając z klientem, zawsze musisz być pewien, że twoje zalecenia są precyzyjne, a cały komunikat jest jednoznaczny i ma pozytywny wydźwięk. Zamiast mówić „Moglibyśmy wykonać badania krwi, żeby zobaczyć, co nam powiedzą, albo możemy jeszcze poczekać i zobaczyć, jak zmieni się stan zwierzęcia w ciągu kilku dni”, powiedz „Musimy się dowiedzieć, co jest przyczyną problemu. Najlepszym sposobem będzie wykonanie od razu badania krwi”.

B) Akceptacja zaleceń przez klienta

Od precyzyjnych i związanych zaleceń lekarza weterynarii, ewentualnie potwierdzonych przez innych członków zespołu medycznego, należy przejść do kolejnej, bardzo ważnej fazy: zaakceptowania zaleceń przez klienta. Wielu właścicieli, nawet gdy lekarz weterynarii związane i przejrzyste sformułuje zalecenia, i tak nie będzie ich przestrzegać. Dzieje się tak, ponieważ właściciele często nie przyjmują ich do wiadomości – innymi słowy nie akceptują zaleceń. Zbyt wygodnie byłoby winić za to wyłącznie klienta.

Akceptacja oznacza, że klient w pełni zrozumiał nie tylko zalecenie, ale także konieczność niezwłocznego zastosowania się do niego. Twój rozmówca powinien również mieć świadomość związanych z tym korzyści. Uzyskanie akceptacji klienta może wymagać podjęcia kilku dodatkowych kroków.

1. Przedstaw klientowi precyzyjną i konkretną ofertę

Upewnij się, że przedłożyłeś swoje zalecenia na konkretną ofertę (i, gdy konieczne, również na szacunkowy koszt), aby klient dokładnie wiedział, do czego się zobowiązuje.

2. Uzasadnij klientowi konieczność podjęcia natychmiastowych działań

Wyjaśnij, jakie korzyści dla zwierzęcia i/lub klienta będzie miało niezwłoczne podjęcie działania, a także przedstaw konsekwencje wynikające z jego braku.

Równanie CRAFT (C = R + A + FT)

Stowarzyszenie AAHA podsumowało proces, w przebiegu którego uzyskuje się wysoką efektywność przestrzegania zaleceń przez właścicieli, w postaci równania CRAFT:

$$C = R + A + FT$$

gdzie:

- **C** to Compliance, czyli stosowanie się do zaleceń lekarza weterynarii
- **R** to Recommendation, czyli zalecenie lekarza weterynarii
- **R** to Reinforcement, czyli wzmocnienie i/lub potwierdzenie takiego zalecenia przez zespół medyczny kliniki
- **A** to Acceptance, czyli akceptacja ze strony klienta
- **FT** to Follow Through, czyli monitorowanie przez personel kliniki przebiegu leczenia i przestrzegania zaleceń lekarskich przez właściciela

3. Zachęcaj klienta do zadawania pytań (nie tylko jednego pytania!)

Klient, co bardzo ważne, musi zrozumieć nie tylko samo zalecenie, ale i płynące z niego korzyści, więc musisz mu dać do zrozumienia, że czekasz na jego pytania. Dzięki temu będziesz miał szansę wyjaśnić jego ewentualne wątpliwości i upewnić się, że wszystko jest dla niego zrozumiałe.

4. Uzyskaj od klienta potwierdzenie jego zaangażowania

Zanim przejdziesz do uzgadniania konkretnych aspektów przebiegu leczenia, zawsze uzyskaj od klienta potwierdzenie jego zaangażowania w ustalony plan działania.

C) Zaangażowanie całego zespołu kliniki w poprawę efektywności przestrzegania zaleceń przez klientów

Stowarzyszenie AAHA opracowało model CRAFT, który ułatwia zidentyfikowanie kluczowych działań zapewniających stosowanie się właścicieli do zaleceń lekarza weterynarii, czyli: precyzyjne i związane zalecenie, dodatkowo potwierdzone przez zespół medyczny kliniki, zaakceptowane przez klienta, wdrożone przez niego, a następnie monitorowane przez pracowników kliniki.

Najważniejszy wniosek wypływający z badań wskazuje, że przestrzeganie zaleceń jest pracą zespołową.

1. Wzmacnianie/potwierdzanie zaleceń

Zespół medyczny kliniki, aby mógł wzmacniać i potwierdzać zalecenia lekarza weterynarii, musi znać ich formę i treść – temu właśnie służą protokoły i procedury w klinice. Protokoły zapewniają spójny przekaz dla wszystkich klientów. Dzięki nim personel kliniki może się również czuć upoważniony do udzielania własnych zaleceń lub potwierdzania tych sformułowanych wcześniej przez innych członków zespołu medycznego.

Odmienne opinie lekarzy pracujących w jednej klinice, co oczywiste, mogą wprowadzać zamęt nie tylko wśród klientów, ale również u pozostałych członków zespołu medycznego. Częścią procesu służącego opracowaniu efektywnych protokołów jest uzgodnienie procedur, stosowanych w rutynowych przypadkach i uwarunkowaniach, z uwzględnieniem lokalnych zagrożeń, nowo pojawiających się leków i doskonalenia metod leczenia. Zapamiętaj, że choć w niektórych przypadkach zastosowanie odmiennego podejścia klinicznego może nieznacznie poprawić wyniki leczenia, takie różnice z reguły mają niewielkie znaczenie w przeciwieństwie do bardzo niskiego poziomu stosowania się do zaleceń lekarskich przy braku protokołów postępowania wdrożonych w klinice.

Badania przeprowadzone przez kilka różnych firm farmaceutycznych dowiodły, że opracowanie i przyjęcie skutecznych protokołów definiujących postępowanie w rutynowych przypadkach (np. przy stosowaniu leków przeciwpasożytniczych) przynosi istotne efekty w odniesieniu do ogólnego wskaźnika przestrzegania zaleceń lekarskich.

2. Monitorowanie przebiegu leczenia i przestrzeganie zaleceń

Jeśli zalecenia zostały już zaakceptowane przez klienta, a leczenie się rozpoczęło, rolą zespołu medycznego kliniki jest wspieranie właściciela w ich przestrzeganiu. Lekarz i jego zespół nie mogą zapominać, że w dzisiejszych czasach, kiedy właściciele zwierząt prowadzą bardzo aktywne życie, mają wiele obowiązków i zadań, pomiędzy którymi dzielą czas i uwagę – to właśnie do zadań kliniki należy pomoc w zaspokajaniu potrzeb zwierząt. Zespół powinien w pełni wykorzystywać narzędzia z zakresu zarządzania, dostępne w klinice, wysyłając klientom przypomnienia o tym, co trzeba zrobić, i ustawiając przywołania, które służą aktywnemu monitorowaniu wizyt kontrolnych lub zakupu kolejnych opakowań leku w odpowiednim czasie.



Zespół powinien wykorzystać dostępne narzędzia, by zapewnić wzrost przestrzegania przez właścicieli zaleceń lekarza weterynarii

7/ Etyka w biznesie i medycynie weterynaryjnej

Prowadzenie prywatnej praktyki weterynaryjnej to bardzo wymagające zajęcie. Od młodego lekarza weterynarii oczekuje się, że szybko stanie się ekspertem w różnych dziedzinach, zdobędzie umiejętność efektywnej komunikacji z klientami, nauczy się empatii wobec pacjenta i właściciela i zawsze będzie zważać na finansowy aspekt funkcjonowania kliniki, w której pracuje... Krótko mówiąc: to ogromne wyzwanie dla młodego adepta zawodu.

W niektórych badaniach nad kondycją psychiczną i emocjonalną lekarzy weterynarii odnotowuje się, co niepokojące, wysoki poziom stresu i problemów natury psychologicznej. Badania jakościowe nad najbardziej stresogennymi lub dyskomfortowymi dla lekarzy czynnikami wskazują, że szczególnie nie lubią oni:

- interakcji z trudnymi klientami,
- nieporozumień z klientami w kwestiach finansowych,
- konfliktów interesów na płaszczyźnie klient–pacjent,
- eutanazji i udzielania związanego z nią emocjonalnego wsparcia dla właścicieli.

Wielu doświadczonych lekarzy weterynarii jako stresujące doświadczenia, które mają na nich emocjonalny wpływ, opisuje sytuacje, gdy:

- właściciele, którzy nie są w stanie (lub twierdzą, że nie są w stanie) zapłacić za leczenie, oczekują jego rozpoczęcia, powołując się np. na powinność zawodową,
- właściciele kwestionują zasadność danego protokołu leczenia zaproponowanego przez lekarza weterynarii

i oskarżają go o działanie wynikające głównie z pobudek finansowych,

- osoby przygarniające porzucone lub ranne zwierzęta myślą klinikę weterynaryjną z organizacją dobroczynną czy charytatywną,
- właściciele domagają się eutanazji zwierzęcia wyłącznie ze względu na własną wygodę.

Niestety nie istnieje żaden sposób, który pozwoliłby młodym lekarzom weterynarii rozwiązać wszystkie te skomplikowane sytuacje w sposób całkowicie bezstresowy. Poniższe przemyślenia mogą jednak okazać się pomocne.

- 1) Poszukaj porady lub wsparcia u swojego przełożonego, kolegów z zespołu, lekarzy weterynarii z innych klinik itd. Nie duś w sobie emocji – musisz dzielić się swoimi odczuciami i słuchać osób, które już wcześniej doświadczyły podobnych sytuacji.
- 2) Jeśli czujesz lub dostrzegasz rozbieżność pomiędzy twoimi zasadami a zasadami kliniki, powinieneś poruszyć tę kwestię w odpowiednim momencie i we właściwym stylu – nie krytykując ani nie kwestionując, a raczej pytając i starając się zrozumieć.
- 3) Klinika weterynaryjna to przedsięwzięcie gospodarcze o bardzo wąskim marginesie zyskowności. Większość praktyk notuje zyski wynoszące mniej więcej 10–20% wartości przychodów – i to bez uwzględnienia inwestycji, wydatków i podatków. Co więcej, w wielu krajach lekarze weterynarii otrzymują wynagrodzenia, które są istotnie niższe od innych specjalistów o porównywalnym poziomie wymagań i obowiązków. Jeśli klinika weterynaryjna pobiera opłaty za usługi, które świadczy, nie łamie żadnych norm etycznych... Zespół po prostu zabezpiecza swój byt oraz prowadzoną działalność gospodarczą.
- 4) Jesteśmy lekarzami weterynarii, a nie menedżerami zarządzającymi finansami naszych klientów. Nie ma żadnego badania naukowego, które pozwalałoby ocenić stopień emocjonalnej więzi między człowiekiem a zwierzęciem towarzyszącym na podstawie klasy społecznej, pochodzenia, ubrań czy samochodu. Na lekarzu weterynarii nie ciąży więc obowiązek wstępnej oceny – bez wcześniejszej rozmowy z właścicielem – jakości usług medycznych, jakiej dana osoba oczekuje. Do zobowiązań lekarza weterynarii należą natomiast uczciwość, obiektywizm i precyzja w przedstawianiu dostępnych opcji medycznych. Pamiętaj, by zawsze rozpoczynać od najlepszej opcji, przedstawiając ją jako pierwsze zalecenie, a jeśli uwarunkowania ekonomiczne właściciela sprawiają, że jest ona nierealna, dopiero wówczas proponuj alternatywne rozwiązania, które – choć nie są optymalne – nie naruszają twoich zasad ani komfortu i dobra pacjenta.
- 5) Lekarz powinien się nauczyć rozpoznawania przyczyn odpowiadających za negatywną decyzję właściciela. Jeśli właściciel nie zgadza się na zaproponowany przez lekarza weterynarii plan leczenia, u podstaw jego odmowy



Eutanazja to bardzo przykre doświadczenie również dla lekarzy weterynarii. Dodatkowo muszą oni zmierzyć się z cierpieniem klienta

może leżeć bardzo wiele różnych przyczyn. Zawsze powinieneś o nie pytać. Poniżej znajdziesz kilka typowych odpowiedzi:

- „Nie chcę wydawać takiej kwoty pieniędzy na zwierzę”, „Kocham mojego psa. Ale to tylko pies. Wydaje mi się nieuzasadnione wydawanie takiej kwoty na zwierzę” – właściciel ma prawo myśleć w ten sposób, a lekarz musi to uszanować i nie wywierać presji na klienta.
- „Nie mam pieniędzy. Nie stać mnie na to. Gdybym tylko mógł za to zapłacić” – zdarzają się takie sytuacje, w których oferta kredytu skierowana do właściciela zwierzęcia może być bardzo dobrym rozwiązaniem, nie można jednak zapominać o ryzyku, jakie wiąże się z takim rozwiązaniem. Wiele klinik oferuje płatności ratalne czy kredytowe, często świadczone w porozumieniu z różnymi instytucjami finansowymi.
- „Uważam, że takie leczenie nie jest rozwiązaniem odpowiednim do problemu zdrowotnego u mojego zwierzęcia”, „Nie jestem pewien, czy lekarz ma rację” – w takiej sytuacji, która zdarza się częściej, niż można by przypuszczać, klient odmawia z powodu nieefektywnej komunikacji z lekarzem, nawet jeśli zasłania się względami ekonomicznymi.

Dla młodego lekarza weterynarii prawdziwym wyzwaniem jest zdobycie umiejętności i wrażliwości, które pozwolą na prowadzenie szczerych rozmów z klientami mówiącymi „nie” i ułatwią zrozumienie przyczyn kryjących się za każdą z takich odpowiedzi.

4. Najważniejsze to zrozumieć, w czym tkwi sekret zawodu

W PIGUŁCE

Część lekarzy weterynarii świadczy doskonałe usługi medyczne i świetnie opiekuje się zwierzętami, ale bardzo kiepsko radzi sobie z zarządzaniem i finansami własnej kliniki. A przecież warunkiem jakości usług z zakresu medycyny weterynaryjnej jest prowadzenie zyskowej działalności gospodarczej. Obie te płaszczyzny są ze sobą nierozzerwalnie związane. W tej części zajmujemy się właśnie tym zagadnieniem.

Wprowadzenie

Prowadzenie działalności gospodarczej opiera się na takich samych podstawach bez względu na to, czy mamy do czynienia z bardzo małą firmą czy z ogromną korporacją. Zmienia się natomiast stopień sformalizowania pewnych procesów. W niewielkim podmiocie gospodarczym, takim jak prywatna praktyka weterynaryjna należąca do jednego właściciela i zatrudniająca kilku pracowników, zarządzanie należy do obowiązków właściciela, który bezpośrednio przekazuje polecenia i prośby swojemu personelowi. Z kolei w dużej firmie proces podejmowania decyzji ma charakter zbiorowy, a przekazywanie informacji jest złożone. Tym samym procesy te muszą być sformalizowane, by mogły przynosić oczekiwane efekty.

1/ Jak prowadzić firmę?

A) Trochę teorii biznesu

Lekarze będący właścicielami klinik z reguły nie są chętni do wdrażania w strukturę swojej firmy procedur charakterystycznych dla zarządzania korporacyjnego, ponieważ w ich odczuciu praktyki takie zostały opracowane dla dużych przedsiębiorstw, w których nadrzędnym celem jest zapewnienie zysku udziałowcom. Warto jednak zmieniać świadomość społeczną, ponieważ strategie zarządzania stosowane przez korporacje uwzględniają potrzeby również innych

osób zaangażowanych w działalność biznesową, takich jak pracownicy czy grupa społeczna, której dana działalność ma służyć, a także jej wpływ na szersze otoczenie.

W tej części spróbujemy rozszyfrować strategię, która pomoże przedsiębiorcom lepiej poznać zasady rządzące funkcjonowaniem kliniki, bez względu na jej wielkość – przy czym wdrożenie takiej strategii w bardzo małej lecznicy weterynaryjnej niekoniecznie musi być tak sformalizowane, jak mogłoby się wydawać.

B) Zapewnienie równowagi między pozornie sprzecznymi celami

Jeśli działalność gospodarcza, jaką jest klinika, ma realizować całe spektrum celów, a nie tylko służyć maksymalizowaniu zysków, niektóre z nich mogą się wydawać sprzeczne. Na przykład jednym z celów może być dyspozycyjność dla klientów, a kolejnym zachowanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym pracowników. Strategia rozwiązywania takich konfliktów jest często określana jako tworzenie zrównoważonej karty wyników w nawiązaniu do publikacji autorstwa Kaplana i Nortona.

Zrównoważona karta wyników doskonale nadaje się do zastosowania w działalności weterynaryjnej, ponieważ lekarze właściciele klinik często mają szerokie spektrum celów i zamierzeń. Takie podejście musi być dostosowane do wielkości praktyki, a jego zakres ogranicza stopień doświadczenia w zarządzaniu, jakim dysponuje dana osoba. Kliniki weterynaryjne, które zdecydowały się wdrożyć taką strategię, odnotowują znaczący rozwój przy jednoczesnym doskona-

leniu swojego potencjału reagowania na potrzeby klientów i zwiększeniu satysfakcji personelu, co pozwala spełniać cele społeczne i ekonomiczne wyznaczone przez właściciela.

C) Wdrożenie zrównoważonej karty wyników

Zrównoważona karta wyników to koncepcja łącząca zarządzanie strategiczne i biznesowe w działalności gospodarczej. Wymaga ona wieloetapowego wdrażania w ramy funkcjonowania firmy, aby można było zapewnić czas potrzebny na rozwój ludzi i kształtowanie procesów koniecznych do efektywnego działania tej strategii.

Etap 1 – Dokąd zmierzamy?

Pierwszym etapem jest określenie przez właściciela klarownej wizji kliniki. Chodzi o to, jaka ma być klinika, by była zgodna z jego oczekiwaniami, w jaki sposób ma być postrzegana przez klientów, jak ma oddziaływać na osoby ważne dla jej prawidłowego funkcjonowania itd. Wizja musi być przejrzysta i zwięzła, aby łatwo można było ją przekazać i bez problemu zrozumieć (ryc. 1).

Etap 2 – Co tak naprawdę nasza wizja oznacza dla nas?

Głównym celem omawianej strategii jest przekazywanie wszystkim zaangażowanym osobom aspiracji właścicieli firmy, aby mogły one wykorzystywać je do ukierunkowywania swoich działań. Mówiąc inaczej, oznacza to, że właścicielowi zależy na tym, by wszyscy pracownicy traktowali jego wizję jako wytyczne do podejmowania decyzji i działań w codziennej pracy. Właściciele muszą jednak pamiętać o precyzji wyrażania swoich wizji. W razie konieczności muszą doradzać, w jaki sposób pracownicy mają znaleźć równowagę między pozornie sprzecznymi celami, np. przekazując dodatkowe, szczegółowe informacje poparte przykładami z codziennej pracy (ryc. 2).

Etap 3 – Plan na nadchodzący rok

Mówiąc wprost: kiedy wiadomo już, dokąd zmierza klinika, kolejny etap polega na ustaleniu strategii działania na najbliższy rok. Obrane cele powinny być realistyczne i dostosowane do zasobów zespołu. Przy ich wyznaczaniu nie można również zapominać o utrzymywaniu równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym pracowników (ramka *Cele na nadchodzący rok*).

Etap 4 – Wybór najważniejszych działań służących do realizacji celów

Następnie należy ustalić kolejność i wagę poszczególnych działań, czyli wyznaczyć swego rodzaju dźwignie, służące

Sunshine Veterinary Clinic

Wizja:

Chcemy świadczyć najlepsze usługi weterynaryjne, dostosowane do potrzeb lokalnej społeczności. Chcemy, by klienci odwiedzali naszą klinikę jako pierwsze miejsce, w którym szukają pomocy.

Misja:

Jesteśmy zespołem medycznym o wysokich kwalifikacjach i dużym doświadczeniu, zaangażowanym w swoją pracę. Świadczymy wysokiej jakości, doskonałą opiekę weterynaryjną. Nasza nowoczesna, dobrze wyposażona klinika oferuje Państwu szeroki zakres usług. Nieprzerwanie dążymy do zapewnienia naszym pacjentom jak najlepszej opieki, co staramy się również dowieść przez wysokiej jakości obsługę klienta. Troszczymy się o najdrobniejsze szczegóły, bo w naszej ocenie wszystko jest ważne, a współczucie i empatia leżą u podstaw wszystkich naszych działań.



Rycina 1. Przykładowa wizja i misja kliniki weterynaryjnej

CZYM JEST DLA NAS NASZA WIZJA?

Będziemy pewni, że jesteśmy coraz bliżej zrealizowania naszej wizji, gdy:

- zaobserwujemy coroczny wzrost liczby klientów,
- wszystkie kliniki wchodzące w skład naszej grupy zmienią wizerunek, ponieważ zależy nam na tym, by był on spójny,
- wszyscy pracownicy osiągną doskonały poziom obsługi klienta i będą konsekwentnie dokładać wszelkich starań,
- efektywność stosowania oferowanych przez nas usług z zakresu profilaktyki zdrowotnej będzie z roku na rok coraz lepsza,
- wszyscy pracownicy będą nagradzani każdego roku, będziemy trafnie określać potrzeby szkoleniowe i opracowywać zindywidualizowany program kształcenia ustawicznego,
- struktura zarządzania w grupie będzie jasno sprecyzowana, a każdy pracownik będzie znał swojego bezpośredniego przełożonego i informował go o porażkach i sukcesach, w miarę konieczności i potrzeby.



Rycina 2. Przykład opisu wizji

osiągnięciu założonego celu. Kaplan i Norton proponują, aby najważniejsze zadania przedstawiać w charakterze słów kluczowych, np. w nagłówkach tabel, co pozwala na opracowanie zrównoważonego zestawu najważniejszych zadań i zmniejsza ryzyko nieprzewidzianych konsekwencji (tab. 1).

Przykład: nasze cele na nadchodzący rok

Cel nr 1: Rozwój naszej kliniki

Dzięki:

- Promowaniu doskonałości zawodowej
- Zainteresowaniu i trosce o naszych obecnych klientów
- Reklamowaniu naszej kliniki nowym klientom
- Opracowywaniu usług świadczonych przez personel pomocniczy
- Wprowadzaniu nowych produktów i usług

Etap 5 – Opracowanie najważniejszych sposobów realizacji

Dla każdej z kluczowych aktywności należy wybrać jeden lub kilka sposobów realizacji zamierzeń, dzięki którym będzie można wykazać postęp w osiągnięciu wyznaczonych celów i które dodatkowo da się wykorzystać w procesie „analizy i uczenia się”. Warto zapamiętać, że dużo korzystniej jest śledzić daną aktywność w czasie jej realizacji, a nie tylko oceniać sam finalny efekt. A więc jeśli na przykład właściciel kliniki planuje zwiększyć sprzedaż usług z zakresu profilaktyki i uważa, że można to osiągnąć poprzez wydłużenie czasu komunikacji personelu pomocniczego z klientami, proces ten należy sprawdzać przez śledzenie liczby takich rozmów z właścicielami zwierząt (może się ona okazać jednym z kluczowych wskaźników). Podobnie, jeśli właściciel kliniki zamierza zwiększyć zakres wykorzystania cyfrowych środków komunikacji, powinien

Tabela 2. Przykładowe kluczowe sposoby realizacji założeń.

Aktywność	Kluczowy sposób (sposoby) realizacji
Poprawa jakości rozmów telefonicznych	Comiesięczna ocena w ramach <i>mystery shopping</i>
Reklama usług z zakresu profilaktyki zdrowotnej w czasie każdego kontaktu z klientem	Odsetek aktywnych pacjentów ze zaktualizowanym statusem szczepień
Stwarzanie możliwości dla pracowników, którzy chcą współtworzyć nowe pomysły czy koncepcje	Liczba spotkań zespołu Ocena wyników osiąganych przez pracowników co 6 miesięcy
Skuteczne informowanie klientów o wartościach specjalistycznych diet weterynaryjnych	Konsultacje dotyczące żywienia z personelem pomocniczym Wartość sprzedaży karm Udział diet weterynaryjnych w całkowitej sprzedaży karm

kontrolować zbieranie adresów e-mailowych klientów przez personel (kluczowym wskaźnikiem może być odsetek aktywnych klientów, których dane kontaktowe znajdują się w bazie kliniki).

Każdemu kluczowemu działaniu trzeba przypisać co najmniej jeden sposób jego realizacji (tab. 2).

Tabela 1. Przykładowe kluczowe cele na kolejny rok.

Finanse	Klienci
<ul style="list-style-type: none"> • Kontrolowanie kosztów pracy w ramach uzgodnionych poziomów • Kontrolowanie kosztów leków w ramach uzgodnionych poziomów • Rozbudowywanie schematu ochrony zdrowia zwierząt towarzyszących 	<ul style="list-style-type: none"> • Poprawa jakości prowadzonych rozmów telefonicznych • Reklamowanie naszej kliniki nowym klientom • Angażowanie się w życie lokalnej społeczności • Zwiększanie zakresu wykorzystywania cyfrowych środków komunikacji
<ul style="list-style-type: none"> • Opracowanie skutecznego systemu przypomnień o szczepieniach • Reklamowanie usług z zakresu profilaktyki zdrowotnej w czasie każdego kontaktu z klientem • Zwiększanie skuteczności informowania naszych klientów o wartości specjalistycznych diet weterynaryjnych • Opracowanie przejrzystego systemu zarządzania naszymi działaniami charytatywnymi przy jednoczesnym zabezpieczeniu finansów kliniki • Utrzymanie liczby pracowników na uzgodnionym poziomie • Wypracowanie efektywniejszych metod korzystania z pracy naszych lekarzy weterynarii 	<ul style="list-style-type: none"> • Zapewnienie terminowości przeprowadzania ocen wszystkich pracowników • Plany rozwoju dla każdego z pracowników • Szkolenia dla wszystkich pracowników • Stwarzanie pracownikom sposobności do przejawiania ich własnego wkładu w nowe pomysły czy koncepcje

Tabela 3. Przykładowy miesięczny raport dotyczący realizacji danego celu.

Cel	Kluczowy sposób realizacji		Uwagi
Kontrolowanie kosztów leków w ramach uzgodnionych poziomów	Procentowy udział kosztów leków w obrocie kliniki		Ocena: Doskonała praca Katie, która zredukowała ilości leków w samochodach lekarzy weterynarii Niektóre dostawy leków nie są prawidłowo odnotowywane przy odbiorze, co sprawia, że ich zapasy są większe Plan: Omówić prawidłową procedurę odbioru zamówień ze wszystkimi pracownikami
	Styczeń	21%	
	Luty	20%	
	Marzec	22%	
	Kwiecień	21%	
	Maj	19%	

Etap 6 – Analiza postępu i uczenie się na jej postawie

Konieczne jest regularne analizowanie (raz w miesiącu) postępu działań (tab. 3). Warto dbać, by sam proces analizy realizacji poszczególnych aktywności był pozytywnym doświadczeniem. Żaden właściciel kliniki nie planuje przecież niepowodzenia, a zatrudniani przez niego pracownicy na pewno starają się dobrze wykonywać swoje zadania. A więc gdy uzyskane wyniki nie pokrywają się z oczekiwaniami, przyczyną nie jest jednostkowy błąd, a wybrany proces, który w danym przypadku się nie sprawdził.

Analizując cele, powinniśmy pamiętać o przedstawionych poniżej trzech pytaniach:

- Kogo można pochwalić?
 - Należy wykorzystywać każdą sposobność do pochwalenia pracowników. Jeśli zespół zrobił to, co należało do jego obowiązków, to nawet bez osiągnięcia założonego wyniku, należy go pochwalić za wysiłek.
- Czego się nauczyliśmy?
 - Bez względu na charakter – dobry, zły czy neutralny – wynik zawsze jest jakimś wskaźnikiem. Dostrzeganie płynącej z niego nauki jest kluczem do osiągnięcia postępów.
- Co zmieniamy?
 - Dzięki zmianom możemy stale uczyć się na własnych doświadczeniach. To sprawia, że jutro zawsze będzie lepsze od dnia dzisiejszego.

D) Podsumowanie

Strategiczne zarządzanie biznesem jest procesem obejmującym każdą część kliniki weterynaryjnej, a jego wdrażanie wymaga starannej oceny, by można go było dostosować do wykształconej wcześniej kultury pracy. W przypadku kliniki, które realizują już pewne formy regularnego procesu zarządzania i których zespoły przywykły do wykorzysty-

wania i analizowania danych dotyczących wyników pracy, zrównoważona karta wyników będzie naturalnym kolejnym krokiem rozwoju, a jej wdrożenie będzie stosunkowo łatwe. Jednak jak wskazują doświadczenia w wielu praktykach, wprowadzenie takiej metody wiąże się z koniecznością znacznego rozbudowania istniejących umiejętności zarządzania, a skuteczne wdrożenie zrównoważonej karty wyników zajmuje więcej czasu i wymaga dodatkowego wsparcia ze strony najważniejszych członków zespołu.

2) Najważniejsze wskaźniki ekonomicznego działania kliniki weterynaryjnej

Poziom umiejętności zarządzania kliniką weterynaryjną i zainteresowania właścicieli może być bardzo różny. W niektórych klinikach (na szczęście każdego roku w coraz mniejszej liczbie) właściciele nie mają najmniejszego choćby pojęcia o uzyskiwanych wynikach ekonomicznych, natomiast inni (a jest ich coraz więcej) dość dobrze interpretują i monitorują aspekty ekonomiczne działania kliniki.

W tej części zajmiemy się znaczeniem niektórych z często stosowanych kluczowych wskaźników efektywności (KPI – Key Performance Indicators). Podobnie jak wyniki badania krwi wskazują na stan zdrowia pacjenta, KPI uwidaczniają kondycję działalności gospodarczej. W tab. 4 wyszczególniono najważniejsze wskaźniki, na których skupimy naszą uwagę.

Klinika weterynaryjna uzyskuje przychody z trzech zasadniczych źródeł, którymi są:

1. świadczenie usług klinicznych,
2. odsprzedaż leków i preparatów specjalistycznych,
3. sprzedaż artykułów zoologicznych i zabiegów pielęgnacyjnych dla zwierząt towarzyszących.

Co do zasady, lekarz weterynarii ma istotny wpływ na pierwsze dwa z wymienionych powyżej źródeł, gdyż zwykle obydwa procesy mają miejsce w czasie konsultacji czy zabiegu w klinice. Uzyskane z nich przychody można określić mianem medycznych. Z kolei przychody ze sprzedaży artykułów zoologicznych i zabiegów pielęgnacyjnych dla zwierząt towarzyszących mają bardzo zmienną wielkość i zależą od lokalizacji kliniki oraz dostępnej przestrzeni. W mniejszym stopniu są warunkowane działaniami lekarza weterynarii i z tego powodu często wyklucza się je z kalkulacji wielu wskaźników.

A) Kluczowe wskaźniki przychodu

1. Wskaźnik diagnostyczny

Ten wskaźnik oblicza się, dzieląc przychód uzyskany w klinice z wykonywania badań diagnostycznych, takich jak zewnętrzne i wewnętrzne analizy laboratoryjne, badania RTG i USG, badania endoskopowe, EKG, MRI itd., przez całkowite przychody ze świadczenia usług klinicznych.

$$\text{Wskaźnik diagnostyczny} = \frac{\text{przychód z badań diagnostycznych}}{\text{przychód z usług klinicznych}}$$

Wartość tego wskaźnika powinna się mieścić w zakresie 20–25%. Wartość znacznie poniżej 20% może wskazywać na intuicyjny sposób prowadzenia praktyki medycznej (zamiast opartego na dowodach). Z kolei wynik znacznie powyżej 25% może sygnalizować, że zespół nadmiernie polega na badaniach diagnostycznych. Naprawdę warto sprawdzać ten wskaźnik i to nie tylko w skali kliniki, ale również w odniesieniu do wyników poszczególnych leka-

Tabela 4. Kluczowe wskaźniki.

Standardowe kluczowe wskaźniki efektywności	
a. Wskaźnik jakości przychodów	a1. Wskaźnik diagnostyczny
b. Wskaźniki aktywności	b1. Aktywni pacjenci w przeliczeniu na pełnoetatowego lekarza weterynarii b2. Dzienna liczba transakcji w przeliczeniu na pełnoetatowego lekarza weterynarii
c. Wskaźniki kosztowe	c1. Wysokość wypłat pracowniczych jako wartość procentowa przychodów c2. Koszt każdej zafakturowanej minuty pracy lekarza weterynarii

rzy, aby dzięki temu ocenić stopień spójności usług medycznych świadczonych przez klinikę.

2. Średni przychód na transakcję medyczną

Ten wskaźnik oblicza się, dzieląc całkowity przychód medyczny przez liczbę transakcji. W ten sposób uzyskuje się wartość średnią. Wiele systemów komputerowych służących do zarządzania kliniką weterynaryjną oferuje wyliczanie tego wskaźnika.

$$\text{Średni przychód na transakcję medyczną} = \frac{\text{całkowity przychód medyczny}}{\text{liczba transakcji medycznych}}$$

Przyjmuje się, że wartość tego wskaźnika powinna być równa mniej więcej 2,5-krotności wysokości opłaty za konsultację pobieranej w klinice. Wartości znacznie niższe mogą sugerować wysoki odsetek świadczonych usług medycznych o charakterze podstawowym i o niskiej wartości, takich jak szczepienia czy badania kontrolne.

B) Kluczowe wskaźniki aktywności

1. Aktywni pacjenci w przeliczeniu na pełnoetatowego lekarza weterynarii

Tę wartość uzyskuje się, dzieląc liczbę pacjentów przyjmowanych w klinice w ciągu roku przez liczbę zatrudnionych na pełnym etacie lekarzy weterynarii.

$$\text{Aktywni pacjenci w przeliczeniu na pełnoetatowego lekarza weterynarii} = \frac{\text{łączna liczba przyjętych pacjentów na rok}}{\text{liczba pełnoetatowych lekarzy weterynarii}}$$

Szacuje się, że pełnoetatowy lekarz weterynarii może świadczyć dobrej jakości usługi medyczne dla 750–1100 pacjentów w ciągu roku. Wartości poza tym zakresem mogą być wyraźnym sygnałem ostrzegawczym w odniesieniu do liczby zatrudnianych lekarzy. Niski wskaźnik oznacza, że lekarze weterynarii zajmują się również obszarami wykraczającymi poza te, które bezpośrednio generują przychód, natomiast wysoki sugeruje, że spędzają niedostateczną ilość czasu z każdym pacjentem.

2. Dzienna liczba transakcji w przeliczeniu na pełnoetatowego lekarza weterynarii

Ten wskaźnik oblicza się, dzieląc liczbę transakcji medycznych w ciągu roku przez liczbę pełnoetatowych lekarzy weterynarii pomnożoną przez liczbę przepracowanych przez nich dni danego roku.

Dzienna liczba transakcji w przeliczeniu na pełnoetatowego lekarza weterynarii

$$= \frac{\text{roczna liczba transakcji medycznych}}{\text{liczba pełnoetatowych lekarzy weterynarii} \times \text{liczba przepracowanych dni w roku}}$$

Docelowo na lekarza weterynarii powinno przypadać 10–12 transakcji medycznych dziennie. A więc w kraju, w którym lekarz weterynarii pracuje 250 dni w roku, oczekiwana liczba transakcji powinna wynieść od 2500 do 3000 w ciągu roku. Jeśli przyjmujemy, że pacjent wygeneruje średnio trzy transakcje medyczne w ciągu roku, w większości krajów klinika potrzebuje od 750 do 1000 aktywnych pacjentów w przeliczeniu na lekarza weterynarii, aby zapewnić przychód.

C) Kluczowe wskaźniki kosztowe

Wysokość wypłat pracowniczych jako wartość procentowa przychodów

Pod pojęciem „wypłat pracowniczych” kryje się cała grupa kosztów związanych z wypłatami dla personelu, w tym również dla wspólników w przypadku spółki. Poza kosztami wypłat brutto, uwzględnia ono również podatki obciążające pracodawcę (czyli klinikę) oraz wszelkie dodatkowe świadczenia socjalne czy bonusy składające się na wynagrodzenia otrzymywane przez pracowników kliniki, takie jak prywatne ubezpieczenie medyczne.

Wysokość wypłat pracowniczych jako wartość procentowa przychodów

$$= \frac{\text{roczny koszt pracowników} \times 100}{\text{całkowity przychód}}$$

Jeśli wysokość wypłat pracowniczych w klinice zdecydowanie przekracza 40% jej przychodu, opłacalność funkcjonowania praktyki staje pod znakiem zapytania, natomiast znacznie niższa wartość może wskazywać na niedostateczną liczbę pracowników potrzebną do zapewnienia dobrego poziomu świadczonych usług.

Typowym błędem popełnianym przy szacowaniu wartości omawianego wskaźnika jest pomijanie realnej pensji rynkowej dla właścicieli kliniki weterynaryjnej, jeśli wykonują oni pracę w ramach jej działalności.

2. Koszt każdej zafakturowanej minuty pracy lekarza weterynarii

Ten wskaźnik powinien uświadomić właścicielowi i zespołowi kliniki weterynaryjnej wartość najcenniejszego dobra (zasobu), jaki posiadają. Chodzi oczywiście o czas lekarza weterynarii.

Wyliczenie polega na podzieleniu rocznych kosztów stałych kliniki, czyli wszystkich kosztów z wyjątkiem zakupu materiałów i produktów, przez liczbę minut usług weterynaryjnych, które klinika może sprzedać w ciągu roku.

$$\text{Koszt każdej zafakturowanej minuty pracy lekarza weterynarii} = \frac{\text{roczne koszty stałe kliniki}}{\text{minuty pracy lekarzy weterynarii w ciągu roku}}$$

Aby obliczyć liczbę sprzedawanych minut pracy lekarzy weterynarii w skali roku, należy wziąć pod uwagę liczbę godzin przepracowanych każdego dnia przez każdego lekarza weterynarii, godziny otwarcia kliniki oraz liczbę dni przepracowanych w roku. Jako że nie sposób sprzedać każdej przepracowanej minuty (nie zawsze są pacjenci, a niektóre zajęcia, np. prace administracyjne, nie mogą być zafakturowane), uzyskaną wartość liczbową należy skorygować, używając tzw. czynnika wydajności. W sektorze świadczenia usług, do którego można zaliczyć klinikę weterynaryjną, szacuje się, że średnio fakturuje się klientów w 65% dostępnego czasu.

Koszt każdej zafakturowanej minuty pracy lekarza weterynarii

$$= \frac{(\text{całkowite roczne koszty kliniki} - \text{zakup materiałów i produktów})}{\text{liczba przepracowanych godzin lekarzy weterynarii każdego dnia} \times \text{liczba dni przepracowanych rocznie} \times \text{liczba godzin przepracowanych każdego dnia} \times 60 \text{ min} \times 65\%}$$

Opłata za minutę świadczonych usług, zapewniająca klinice funkcjonowanie na rynku, musi przekraczać uzyskany wynik o akceptowalną wysokość zysku. Jeśli tak nie jest, a realia nie pozwalają na podniesienie cen, należy poszukać oszczędności wynikających z racjonalizacji i poprawy efektywności pracy.

3) Jak zrozumieć ekonomikę działania kliniki – dlaczego produktywność może być problemem?

Wyobraź sobie, że świeżo upieczonemu lekarzowi weterynarii zadano następujące pytanie...

„Jaka wysokość wynagrodzenia za pełnoetatową pracę w klinice wydaje ci się uczciwa i satysfakcjonująca?”

I wyobraźmy sobie, że słyszymy taką oto odpowiedź:

„Biorąc pod uwagę poziom trudności ukończonych przeze mnie studiów, odpowiedzialność związaną z pracą, którą będę wykonywać, wysiłek fizyczny i intelektualny, który będę w nią wkładać... Myślę, że około 2500 euro

netto miesięcznie byłoby godnym wynagrodzeniem za początek”.

Taka propozycja, zresztą całkowicie uprawniona z punktu widzenia młodego lekarza weterynarii, może kolidować – a nawet zderzać się czołowo – z ekonomicznymi zasadami produktywności pracy.

W przedstawionej obok tabeli zaprezentowano typowy roczny bilans (czyli zestawienie przychodów i kosztów w skali roku) wielu klinik weterynaryjnych na całym świecie (tab. 5).

Na pierwszy rzut oka widać, że aby działanie kliniki weterynaryjnej się opłacało (przy EBITDA pomiędzy 10 a 20%), koszty pracy lekarzy weterynarii muszą się zawierać w około 25% przychodów ogółem.

Jednocześnie widać, że 80% przychodów kliniki (ze świadczenia usług klinicznych i sprzedaży leków) jest generowane bezpośrednio z pracy lekarzy weterynarii.

Dzieląc jedną wartość przez drugą ($80/25 = 3,2$), uzyskujemy wskaźnik, który będzie bardzo istotny dla dalszej części naszej analizy.

Zestawienie nr 1



Pierwszy problem wynikający z tego wzoru ma charakter praktyczny: większość pracowników nie uświadamia sobie całkowitych kosztów ich wynagrodzenia jako indywidualnych osób w ramach przedsięwzięcia gospodarczego – innymi słowy, po prostu nie wiedzą, ile kosztują firmę, która ich zatrudnia. Pracownik zna zwykle wysokość swojej pensji netto (czyli tego, co dostaje „na rękę”), jest natomiast zdecydowanie mniej świadomy struktury wynagrodzenia brutto (suma „na rękę” plus podatek dochodowy odejmowany od pensji brutto). W zasadzie pracownik nigdy nie zna całkowitego kosztu swojego zatrudnienia w firmie, który jest sumą wynagrodzenia brutto i wszystkich podatków związanych z pracą (w większości krajów służą one finansowaniu publicznej służby zdrowia, funduszy pracowniczych i składek emerytalno-rentowych). Wysokość kosztów związanych z pracą może się znacząco różnić w poszczególnych krajach, ale zawsze są to dość duże sumy, które finalnie stanowią bardzo istotną część obciążających pracodawcę kosztów wynikających ze stosunku pracy.

Choć rzeczywiste proporcje będą zmienne, ponieważ zależą od wysokości procentowej podatku dochodowego i innych kosztów związanych z pracą w danym kraju, zestawienie nr 2 pokazuje typowy przykład takich relacji.

Tabela 5. Typowy roczny bilans kliniki weterynaryjnej (wszystkie wartości wyrażono jako % przychodów).

Przychody, ogółem	100%
Przychody z usług klinicznych	60%
Przychody ze sprzedaży leków	20%
Przychody ze sprzedaży artykułów zoologicznych i/lub usług pielęgnacyjnych	20%
Koszty, ogółem	100%
Wypłaty dla lekarzy weterynarii (w tym wspólników)	25%
Wypłaty dla personelu pomocniczego	15%
Zakup materiałów i produktów	25–30%
Koszty ogólne (w tym czynsz)	15–20%
EBITDA (zysk przed odsetkami, opodatkowaniem i amortyzacją)	10–20%

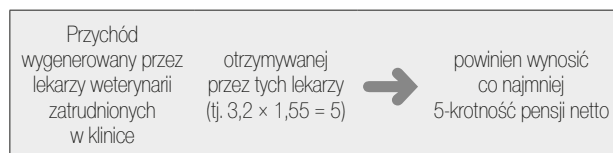


Zestawienie nr 2

Pensja netto wypłacana pracownikowi	Pensja brutto przed opodatkowaniem	Całkowity koszt wynagrodzenia obciążający firmę
1000 euro	1250 euro	1550 euro

W przedstawionym przykładzie rzeczywiste koszty pracy ponoszone przez klinikę weterynaryjną są 1,55-krotnością pensji netto, którą otrzymuje pracownik.

Jeśli teraz połączymy zestawienia 1 i 2, otrzymamy następujący wynik:



Nagle więc brutalna rzeczywistość tzw. „ekonomicznego prawa produktywności weterynaryjnej” zderza się z nadziejami młodego lekarza absolwenta. Aby klinika mogła zapłacić miesięcznie te pożądane 2500 euro netto, taki lekarz musi jej wygenerować przychód w wysokości co najmniej 12 500 euro miesięcznie, czyli 150 000 euro rocznie.

Ponieważ taka wysokość pensji i generowanego przychodu kliniki może wydawać się duża lub mała, co zależy od uwarunkowań w danym kraju, w tab. 6 przedstawiono zależności wynagrodzenia na różnych poziomach.

Tabela 6. Miesięczny przychód, który młody lekarz musi wygenerować, aby otrzymywać wynagrodzenie na określonym poziomie.

Pensja netto młodego lekarza weterynarii	Koszty wynagrodzenia obciążające klinikę	Przychód konieczny do wygenerowania przez młodego lekarza weterynarii
1000	1550	5000
2000	3100	10 000
2500 (nasz przykład)	8000	12 500
3000	4650	15 000
4000	6200	20 000
5000	7750	25 000

W tym momencie młody lekarz zadalby oczywiste pytanie: „Z jakim prawdopodobieństwem zdołam wygenerować rocznie przychód rzędu 150 000 euro, który zapewni klinice możliwość oczekiwanego wynagradzania mojej pracy i wypłacania mi pensji 2500 euro miesięcznie?”

Odpowiedź na to pytanie jest uwarunkowana przez szereg czynników, które nie zawsze zależą od młodego lekarza weterynarii. Należą do nich:

Liczba przypadków w klinice. Czy klinika przyjmuje dostateczną liczbę aktywnych pacjentów, aby każdy lekarz weterynarii realizował minimalnie 12–15 transakcji dziennie? Jeśli nie, trudno będzie osiągnąć wymaganą wielkość przychodu.

Polityka cenowa oraz dyscyplina w egzekwowaniu opłat za usługi w klinice. Czy za wszystkie usługi świadczone w klinice pobierane są opłaty w stosownej wysokości? Czy może stosuje się rabaty, a nawet nieoficjalnie świadczy się pewne usługi za darmo? Im niższa jest cena i im wyższy rabat, tym mniej prawdopodobne staje się uzyskanie przychodu w wysokości koniecznej do zapewnienia godziwego wynagrodzenia wykwalifikowanemu pracownikowi.

Jakość usług medycznych oferowanych w klinice. Jaką część usług medycznych wykonywanych przez lekarza weterynarii stanowią szczepienia i konsultacje w porównaniu z procedurami o wyższej wartości dodanej?

Umiejętności komunikacyjne i siła perswazji lekarza weterynarii. Lekarz weterynarii, który efektywnie i przekonująco komunikuje się z klientami, finalnie świadczy dużo większą ilość usług i w efekcie generuje wyższy przychód w klinice.

Z tych powodów im szybciej jako absolwent zdasz sobie sprawę z zależności pomiędzy przychodem, który wygenerujesz w klinice, a swoimi zarobkami, tym lepiej dla ciebie. Pensje i generowany w klinice przychód to dwa końce ekonomicznego prawa produktywności weterynaryjnej.



© Xxx

Sukces finansowy kliniki weterynaryjnej opiera się na jakości świadczonych usług i umiejętnościach zespołu przejawiających się w reklamowaniu i rekomendowaniu tych usług klientom

4) Zapisywanie i sprzedaż leków lub karm

Zasadniczo twoją rolą, jako lekarza weterynarii, będzie leczenie farmakologiczne i chirurgiczne pacjentów. Sukces finansowy kliniki opiera się na jakości świadczonych usług i na umiejętnościach zespołu przejawiających się w reklamowaniu i rekomendowaniu tych usług klientom. Niemniej jednak jako lekarz będziesz również przepisywał, a docelowo także sprzedawał leki, karmy i akcesoria dla zwierząt. W tej części przyjrzymy się zatem względnej wadze czynników zapewniających efektywne przepisywanie i sprzedaż takich produktów.

Warto wspomnieć, że regulacje prawne dotyczące zasad przepisywania i sprzedaży usług weterynaryjnych i produktów leczniczych znacząco różnią się między poszczególnymi krajami. Świadczenie usług weterynaryjnych niemalże zawsze uwzględnia zalecenie stosowania lub przepisywanie takich produktów jak leki, karmy i niekiedy różnego rodzaju akcesoria.

Sposób sprzedaży takich produktów może być jednak bardzo różny.

- W Unii Europejskiej lokalne, krajowe regulacje prawne decydują o tym, czy w klinice można sprzedawać zalecane lub przepisywane produkty.
- W zależności od prawa o ochronie konkurencji rynkowej w danym kraju, kliniki weterynaryjne w jednych państwach mogą konkurować na wolnym rynku, a w innych już nie.

A) Waga rekomendacji

W świecie weterynaryjnym słowo rekomendacja jest często używane w kontekście sprzedaży, choć zdecydowanie nie ma ono dobrych konotacji! Pojęcie to określa proces przekonywania właściciela zwierzęcia, że rozwiązanie zaproponowane przez lekarza weterynarii jest najlepszą opcją z możliwych, zważywszy na stan zdrowia pupila, jego status fizjologiczny i/lub styl życia i/lub chorobę. To czysto komercyjny proces, nawet jeśli na tym etapie obejmuje jedynie sprzedaż koncepcji czy pomysłu. Warto zauważyć, że rekomendacje nie mają odniesienia wyłącznie do samych leków czy produktów, ale również do karm lub określonych usług. Skuteczne przekonanie właściciela trzyletniego yorkshire teriera, u którego występuje miejscowe zapalenie dziąseł, że ogromną korzyść przyniesie zwierzęciu szczotkowanie zębów, wymaga zrealizowania procesu rekomendowania.

Jeśli lekarz weterynarii musi podać zwierzęciu leki albo zmienić sposób jego żywienia – profilaktycznie czy leczniczo, rekomendacja staje się niejako wymogiem. Sam proces można wówczas rozszerzyć i objąć nim produkty do higieny, np. dermokosmetyki czy preparaty do pielęgnacji jamy ustnej. Jakość procesu rekomendowania decyduje o poziomie zastosowania się właściciela zwierzęcia do zaleceń lekarskich (który to poziom odzwierciedla zapewnienie, że właściciel zrozumiał propozycje lekarza i zgadza się na nie). Wiele problemów związanych z niestosowaniem się do zaleceń wynika z nieefektywnego lub wręcz nieistniejącego procesu rekomendowania.

B) Znaczenie dystrybucji produktów

W większości przypadków proces rekomendowania jest więc niezbędny. Jednak wielu lekarzy weterynarii wciąż zastanawia się nad celowością dystrybuowania produktów w odniesieniu do potrzeby świadczenia usług o jak najwyższej jakości i formułowania odpowiednich zaleceń dla właścicieli zwierząt. Tymczasem istnieją przynajmniej trzy korzyści ze sprzedaży leków lub karm:

- Dla właścicieli jest to możliwość zakupu danego produktu zaraz po tym, jak został on zarekomendowany przez lekarza. Jest to wygodne rozwiązanie typu „dwa w jednym” – właściciel otrzymuje rekomendację i produkt w tym samym czasie, co poprawia przestrzeganie zaleceń lekarza. Taka koncepcja, znana jako one-stop-shopping (czyli wszystko w jednym miejscu), jest wyjątkowo efektywna, zwłaszcza jeśli weźmie się pod uwagę wygodę właścicieli.
- W efekcie zwierzę również korzysta na dystrybucji produktów przez kliniki weterynaryjne, ponieważ rośnie skuteczność przestrzegania zaleceń przez jego właściciela, który zaraz po rekomendacji może kupić potrzebny produkt. W ten sposób zostaje wyeliminowane ryzyko,



Rekomendacje i zalecenia lekarza powinny być zawsze przekazywane na piśmie, nawet gdy w danym kraju nie ma ustawowego wymogu wystawiania recept

że klient zapomni lub zmieni zdanie, zanim zdąży wykupić polecany preparat.

- Wreszcie, sprzedaż produktów i karm jest dla kliniki dodatkowym źródłem przychodów o zmiennej wysokości, która zależy od konkurencyjności na lokalnym rynku (patrz dalej).

C) Skuteczne rekomendacje

Proces skutecznego rekomendowania powinien się charakteryzować trzema cechami: musi być przejrzysty i jednoznaczny, przebiegać w pięciu etapach i być uzasadniony fizycznym dokumentem.

Przejrzysta i jednoznaczna rekomendacja nie może się kończyć listą alternatywnych rozwiązań i pozostawieniem właścicielowi ostatecznego wyboru. Taką metodę często praktykuje się w niektórych krajach, ponieważ lekarze weterynarii starają się utrzymać swoją niezależność od firm farmaceutycznych i producentów karm dla zwierząt towarzyszących. Jednak naszym zdaniem rekomendacje lekarzy weterynarii muszą być przejrzyste i jednoznaczne, co oznacza, że muszą zawierać jedną – i tylko jedną – nazwę zalecanego produktu czy karmy wraz ze wskazaniem sposobu i okresu stosowania. Taka informacja jest niezbędna do zapewnienia skuteczności przestrzegania zaleceń, a szczególnie do zagwarantowania ich zrozumiałości dla klienta (tab. 7).

Rozdzielenie procesu rekomendowania na pięć etapów może wydawać się przesadą, jednak w praktyce okazuje się, że wielu lekarzy pomija pierwszy i ostatni etap. Podkreślenie wagi potrzeb zwierzęcia jest absolutnie konieczne, ponieważ uświadamia właścicielowi dostosowanie zaleceń do indywidualnych potrzeb pacjenta. Wyjaśnienie ewentual-

nych problemów natury technicznej poprawia przestrzeganie zaleceń lekarza, a dodatkowo, gdy istnieje taka potrzeba, może zostać uzupełnione małą demonstracją. Choć we wszystkich kodeksach etyki zawodowej znajduje się pojęcie świadomej zgody, niektórym lekarzom weterynarii zadanie kluczowego pytania: „Czy wraża Pani/Pan zgodę na to leczenie czy na tę karmę?” może sprawić trudności. Pamiętaj, że rekomendacja to tylko propozycja, a ostatnie słowo należy do właściciela, nawet jeśli dla przedstawionej przez ciebie propozycji nie ma żadnej alternatywy. Zawsze musisz więc usłyszeć od właściciela wyraźną zgodę.

D) Tworzenie zalecenia

Zalecenia należy udostępniać w formie pisemnej, zwłaszcza w przypadku ustawowego obowiązku wystawienia recepty. Sama recepta i/lub dokument pomocniczy spełnia kilka funkcji:

- prawną: gdy recepta jest wymagana;
- komunikacyjną: recepta lub dokument pomocniczy wyszczególniają najważniejsze punkty wskazane przez lekarza weterynarii podczas konsultacji, co nie tylko pomaga właścicielowi zapamiętać zalecenia, ale również pozwala przekazać je innym osobom, nieobecny podczas wizyty, a być może zaangażowanym w opiekę nad zwierzęciem,
- edukacyjną: wspomaganie właściciela w stosowaniu zaleconego leczenia, np. w postaci terminarza podania leków przeciwpasożytniczych (układowych lub miejscowych), terminarza zmiany diety, planu żywienia lub diagramu objaśniającego stosowanie preparatu do uszu.

Przygotowanie takich materiałów wymaga od często pracujących lekarzy weterynarii poświęcenia dodatkowego czasu. Najlepiej, by opracowywanie algorytmu formułowania zaleceń było pracą zespołową. Dzięki temu można sprawdzić, które zadania mogą zostać oddelegowane. Oczywiście, początkowa konsultacja z lekarzem weterynarii jest konieczna, jednak ostatni etap (kwestie praktyczne i przypomnienia) można powierzyć personelowi pomocniczemu. W niektórych przypadkach można także podzielić pierwszy etap, w szczególności zbieranie informacji o potrzebach zwierzęcia (np. kwestionariusz dotyczący stylu życia na potrzeby profilaktyki).

Sam proces rekomendowania jest złożony, a jego zrozumienie wymaga przeszkolenia, praktyki i doświadczenia. Początkowo wielu lekarzy nie czuje się komfortowo na wszystkich jego etapach, szczególnie gdy udziela informacji o cenach czy musi uzyskać świadomą zgodę właściciela. W takiej sytuacji pomocne może się okazać odpowiednie przeszkolenie całego zespołu przez właściciela kliniki.

E) Jak skutecznie sprzedawać produkty?

Jakie są najważniejsze czynniki sukcesu w klinikach, w których zaleca się i sprzedaje określone produkty?

Pierwszy z nich został już omówiony: głównym motorem sprzedaży leków i karm w klinice weterynaryjnej są zalecenia lekarzy weterynarii, bez których wyniki sprzedaży są zwykle rozczarowujące.

Drugim czynnikiem jest odpowiednie sformułowanie określonej propozycji, zwłaszcza w sytuacji przewlekłej choroby czy postępowania profilaktycznego. Przyjrzyjmy się dwóm przykładom: w pierwszym przypadku lekarz przekonał właściciela do odrobaczania kota cztery razy w ciągu roku, a w drugim – do zmiany diety siedmioletniego golden retrievera, który jest już seniorem. Od razu widać, że zaoferowanie pierwszemu właścicielowi jednej, dwóch lub czterech tabletek odrobaczających jest czymś zupełnie innym niż zaoferowanie drugiemu małemu, reklamowego opakowania karmy dla seniorów, które ma ułatwić psu przejście na nową dietę i sprawdzić, czy karma smakuje zwierzęciu. Pierwsza sytuacja to określone zalecenie związane z transakcją finansową, na którą klient się zgadza, natomiast druga, czyli przekazanie darmowej próbki, nie zapewnia sposobności do potwierdzenia ewentualnej zgody klienta.

Jeśli lekarz postępuje zgodnie ze schematem rekomendowania i przedstawia określoną propozycję, klinika w zasadzie może zakładać regularną sprzedaż usług medycznych i skutecznie planować długoterminowe leczenie pacjentów i zmiany ich diety. Jednak druga z przedstawionych sytuacji rzadko gwarantuje pełne zaangażowanie klienta. Kiedy bowiem właściciel będzie chciał uzupełnić zapas karmy, może trafić na konkurencyjne źródła i inne kanały dystrybucji. I właśnie w tym momencie trzeci czynnik sukcesu, czyli zarządzanie konkurencyjnością, nabiera dużego znaczenia.

Pierwszym i zasadniczym etapem koniecznym do zrozumienia pojęcia konkurencji jest zidentyfikowanie lokalnych i międzynarodowych podmiotów konkurencyjnych. Scenariusz zmienia się w zależności od kraju oraz produktu. Duży wpływ mają bowiem uwarunkowania prawne i rynkowe w danym kraju. Zwykle w sektorze produktów w mniejszym stopniu regulowanych prawnie, takich jak karmy czy leki OTC, konkurencja jest większa. Dotyczy to szczególnie dużych, dobrze znanych marek, a zwłaszcza opakowań zbiorczych o wyższej wartości nominalnej. W zależności od państwa konkurencję mogą stanowić głównie apteki, sklepy zoologiczne, a niekiedy nawet supermarkety (choć w nich na ogół sprzedaje się produkty, które bardzo różnią się od tych oferowanych w klinikach weterynaryjnych). Niemal we wszystkich krajach konkurentami są sklepy internetowe oferujące karmy bytowe, jak i diety lecznicze, a często również leki OTC czy preparaty wydawane na receptę.

Drugim etapem jest wdrożenie strategii cenowej, która zapewni klinice konkurencyjność wśród innych praktyk

znajdujących się w najbliższym otoczeniu. Znajomość cen produktów rekomendowanych przez lekarzy weterynarii zatrudnionych w konkurencyjnych placówkach pozwala na ustalenie własnych cen w taki sposób, by znajdowały się na zbliżonym, aczkolwiek nieco niższym, pułapie niż w innych klinikach. Różnica ta jest na ogół bardzo mała i niezbyt proporcjonalna (więc nie można jej wyrazić procentowo). Przyjmuje się, że różnica wynosząca około 3 euro jest akceptowalna dla produktów mieszczących się w przedziale 20–25 euro. Tym samym ceny produktu w przypadku bogato zaopatrzonych segmentów rynku (karmy, leki OTC i coraz częściej wydawane na receptę leki przeznaczone do długotrwałego stosowania) nie można już ustalać poprzez dodanie standardowego współczynnika do ceny zakupu. Jej wysokość powinna zależeć od analizy cen dostępnych u konkurencji.

Następnie należy przejść do trzeciego etapu, który obejmuje opracowanie strategii zakupów, pozwalającej w praktyce kupować produkty od dostawców w najlepszej cenie netto, niezależnie czy są nimi firmy farmaceutyczne, producenci karm dla zwierząt towarzyszących czy specjalistyczne hurtownie. Choć uwarunkowania mogą być różne w poszczególnych krajach, w kilku częściach świata lekarzom weterynarii udaje się zbudować bardzo konkurencyjne struktury zakupów poprzez łączenie się w większe grupy zakupowe.

F) Czy przynosi to zyski?

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania, warto zapytać o zyskowność omawianej części sektora weterynaryjnego, zwłaszcza że jest ona nadal dość niewielka w porównaniu ze świadczeniem i sprzedażą usług weterynaryjnych. Wielu lekarzy decyduje się na jej pominięcie. Taka postawa wynika przede wszystkim z kosztów związanych ze sprzedażą produktów.

Aby skutecznie sprzedawać, lekarz weterynarii musi być pewny, że:

- praktyka jest dobrze zlokalizowana i zauważalna dla klientów, posiada dużą strefę parkingową, przestronną recepcję, wewnątrz jest dobrze oświetlone, a produkty mogą być wyeksponowane w atrakcyjny sposób i przechowywane w niewielkiej przestrzeni (nawet jeśli logistyka dostawców pozwala na częste, nisko kosztowe dostawy do kliniki),
- w recepcji zawsze są dostępni pracownicy, nawet przy wydłużonych godzinach otwarcia, dogodnych dla klientów,
- posiada towary, a co za tym idzie, kapitał obrotowy,
- zarządza strumieniem przychodów, monitorując konkurencję, ustalając ceny sprzedaży, negocjując ceny zakupu itd. (warto pamiętać, że jest to dość czasochłonne).

Jasno widać, że całkowite koszty są dość spore – łatwo zrozumieć, dlaczego sama koncepcja odstrasza wielu lekarzy

Tabela 7. Pięć etapów procesu formułowania zaleceń.

1	Lekarz weterynarii musi poznać potrzeby zwierzęcia, dzięki czemu właściciel będzie pewien, że dane zalecenie ma charakter indywidualny i jest dopasowane do jego sytuacji. Przykład zalecenia: „Ponieważ w Pana/Pani domu przebywa dwulatek, który często bawi się z psem, a jest za mały, aby zrozumieć zasady higieny, zdecydowanie zalecam comiesięczne odrobaczanie psa z zastosowaniem... (nazwa rekomendowanego produktu)”.
2	Kolejnym krokiem jest sformułowanie zalecenia dostosowanego do potrzeb zwierzęcia. Przykład zalecenia: „Aby zweryfikować naszą hipotezę alergii pokarmowej, sugeruję rozpoczęcie diety eliminacyjnej trwającej maksymalnie 10 tygodni, podczas których psu należy podawać karmę marki całkowicie różnej od tej, którą jest zwykle żywiony. Jeśli w tym czasie świąd nie ustąpi, możemy wykluczyć alergię pokarmową. Jeśli ustąpi, prawdopodobnie jest skutkiem alergii pokarmowej – wówczas wrócimy do zwyczajowej diety, aby zobaczyć, czy spowoduje to nawrót świądu i potwierdzi wspomnianą hipotezę...”.
3	Trzeci etap obejmuje sformułowanie określonych zaleceń z wyszczególnieniem nazwy produktu, dawkowania i czasu trwania leczenia.
4	Czwarty etap to uzyskanie świadomej zgody właściciela. Po poprzednich trzech etapach techniczny i naukowy plan lekarza weterynarii powinien być już w pełni zrozumiały dla właściciela. Jediną informacją do uzupełnienia będzie koszt proponowanego rozwiązania, który można wyrazić jako całkowitą wartość jednorazowego leczenia lub regularny koszt (warto zaznaczyć, że ludziom najlepiej zapamiętuje się miesięczne kwoty) preparatów podawanych profilaktycznie (takich jak leki przeciwpasożytnicze stosowane miejscowo czy diety weterynaryjne) bądź też leków stosowanych długoterminowo (przy chorobach przewlekłych albo produktów żywieniowych). Zanim lekarz poprosi właściciela o udzielenie zgody, warto stworzyć sposobność zadania kilku pytań. Dzięki temu lekarz będzie mógł się upewnić, że sytuacja jest w pełni zrozumiała dla klienta.
5	Na koniec należy omówić praktyczne aspekty zalecenia, takie jak możliwe różnice w samym produkcie czy sposobie jego opakowania, metody podawania i monitorowania zwierzęcia (objawy kliniczne, masa ciała itd.). Na tym etapie należy również omówić kwestię wysyłania przypomnień, o ile będą one potrzebne w przebiegu leczenia.

weterynarii. Jednak analizując przedstawione wymagania, można zauważyć, że większość z nich i tak musi być spełnionych, jeśli celem kliniki jest świadczenie usług medycznych na dobrym poziomie. Jedynymi dodatkowymi kosztami są: miejsce magazynowe, towary, zarządzanie strumieniem przychodów oraz przypuszczalnie dodatkowi pracownicy i przestrzeń w części recepcyjnej. Przy takim podejściu można się pokusić o stwierdzenie, że dodatkowy przychód generowany przez sprzedaż leków i karm w istotnym stopniu przyczynia się do pozyskiwania funduszy niezbędnych do utrzymywania wysokiego poziomu opieki weterynaryjnej.

Co więcej, głównym kosztem jest zdecydowanie czas poświęcony na rekomendowanie produktów klientom. Jak wspomnieliśmy wcześniej, rekomendowanie produktów czy preparatów leczniczych stanowi zasadniczą część pracy kliniki weterynaryjnej, niezależnie od tego, czy te same produkty i preparaty lecznicze są sprzedawane na miejscu czy też nie. Dlaczego zatem ich nie sprzedawać, jeśli można to robić?

Zastanówmy się jeszcze przez chwilę nad tym, czy nie lepiej byłoby pozostawić sprzedaż produktów bardziej agresywnym podmiotom, a samemu skoncentrować się na doskonaleniu usług lub włączaniu dodatkowych pozycji do oferty kliniki. Co oczywiste, rozwijanie usług, zarówno ilościowe, jak i jakościowe, ich doskonalenie oraz coraz szersza oferta nowych usług są priorytetami w przypadku rozbudowywania praktyki weterynaryjnej. Rzeczywiste pytanie powinno zatem brzmieć: w jaki sposób rozwijanie kanału sprzedaży produktów w praktyce weterynaryjnej ogranicza jej możliwości rozwoju, doskonalenia się czy osiągnięcia innowacyjności w świadczeniu usług?

Odpowiedź na to pytanie jest bardziej złożona, niż mogłoby się wydawać, a dodatkowo także zmienna, ponieważ zależy od różnych modeli klinicznych oraz od sytuacji w danym kraju (np. od tego, czy sprzedaż leków i/lub karm dla zwierząt jest prawnie dozwolona).

Kilka najważniejszych uwarunkowań

- W szpitalach i specjalistycznych klinikach weterynaryjnych, zajmujących się jedynie pacjentami trafiającymi do tych placówek z klinik pierwszego kontaktu, sprzedaż produktów to często pomniejsza część działalności.
- W małych praktykach pierwszego kontaktu, mieszczących się w budynkach o niewielkiej powierzchni i dysponujących niewielką liczbą personelu pomocniczego, bardziej praktyczne może być rzeczywiście skoncentrowanie się na modelu biznesowym opartym na świadczeniu usług. Warto jednak wziąć pod uwagę średnioterminową wykonalność i efektywność takich modeli.
- W średniej wielkości i dużych klinikach weterynaryjnych pierwszego kontaktu, posiadających recepcję o dostatecznie dużej wielkości oraz pewną przestrzeń magazynową

model biznesowy łączący wysokiej jakości, uatrakcyjnione usługi ze sprzedażą wysokiej jakości produktów w konkurencyjnych cenach może się okazać wyjątkowo opłacalny, ponieważ te dwie aktywności są ze sobą wyraźnie powiązane. Wyniki ekonomiczne można dodatkowo poprawić, zarządzając kosztami dostaw, racjonalizacją zakupów oraz zoptymalizowaniem cen sprzedaży. Często wymienione cele można łatwo osiągnąć, łącząc się w grupy z kilkoma innymi klinikami weterynaryjnymi.

G) Czy jest to etyczne?

Praktyki weterynaryjne prowadzące sprzedaż leków i karm dla zwierząt spotykają się ze skrajnie krytycznymi komentarzami odwołującymi się do kwestii natury etycznej. Czy przepisywanie przez lekarzy weterynarii konkretnych leków i ich jednoczesna sprzedaż to nie konflikt interesów? Jeśli lekarz zaleca stosowanie produktu leczniczego, a potem go sprzedaje, czy na pewno nie jest dodatkowo wynagradzany przez producentów leków i karm dla zwierząt? Tak jak w medycynie człowieka, takie pytania często padają ze strony organów prawodawczych, organizacji zawodowych i niektórych stowarzyszeń konsumenckich.

Jeśli tylko lekarz przestrzega pewnych zasad, sprzedaż produktów trudno nazwać naruszeniem kodeksu etyki zawodowej.

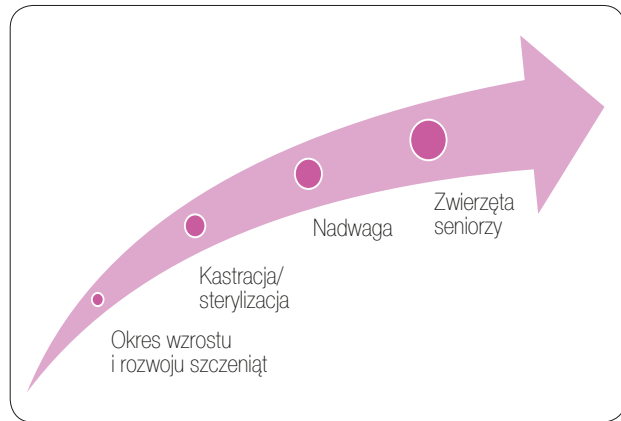
- Rekomendacje (dotyczące samego leczenia i profilaktyki, higieny i pożywienia) powinny być formułowane tylko, gdy jest to konieczne i zgodne z naukowo zweryfikowanymi procedurami. Wskazania i protokoły muszą być przedyskutowane i zatwierdzone przez wszystkich członków zespołu kliniki i dodatkowo opierać się na zaleceniach publikowanych przez rozmaite międzyna-



Zniżki są toksyczną plagą wśród lekarzy weterynarii. Stanowią świetną wymówkę dla przeciętnych usług

rodowe grupy ekspertów (takie jak ESCCAP1 w odniesieniu do parazytologii czy ABCD w przypadku chorób zakaźnych kotów). Na ryc. 3 przedstawiono cztery konkretne sytuacje, w których należy zalecać profilaktyczne stosowanie diet weterynaryjnych.

- Produkty, które są wybierane przez praktykę weterynaryjną jako te zalecane i sprzedawane, muszą być dobrze znane i spełniać potrzeby zwierząt leczonych w danym miejscu.
- Zakres oferowanych produktów powinien ograniczać się do tych najważniejszych, kluczowych. Działalność praktyk weterynaryjnych związana ze sprzedażą pewnych produktów opiera się na rekomendacjach, a więc jej oferta powinna być zawężona, w odróżnieniu od centrów ogrodniczych, sklepów zoologicznych czy internetowych, które są sieciami wyboru nieformującymi żadnych zaleceń. Aby ta różnica była wyraźna, praktyki weterynaryjne powinny unikać pokusy tworzenia ogólnego sklepu zoologicznego w przestrzeni *stricte* przeznaczonej na świadczenie usług weterynaryjnych.
- Ceny oferowanych produktów powinny być porównywalne z cenami u innych oferentów, ponieważ konkurencyjność cenowa jest kluczowym aspektem etycznego wymiaru świadczonych usług.



Rycina 3. Cztery najważniejsze sytuacje, w których zaleca się stosowanie diet weterynaryjnych w żywieniu zdrowych zwierząt towarzyszących

5) Zniżki i zaniechanie pobrania opłaty: toksyczna plaga wśród lekarzy weterynarii

Wielu właścicieli klinik weterynaryjnych ma świadomość, że rabaty od cen świadczonych usług są udzielanie klientom zdecydowanie zbyt często. Część lecznic nie pobiera na przykład opłat za ponowne wizyty czy krótkie konsultacje. Z kolei w wielu szpitalach rezygnuje się z pobierania opłat za dodatkowe usługi świadczone hospitalizowanym pacjentom, obejmujące pożywienie czy podane leki. W przypadku przedsięwzięć gospodarczych o niskim marginesie zyskowności, do których zalicza się kliniki weterynaryjne, rabaty i niepobieranie opłat mogą mieć bardzo niekorzystny wpływ na płynność finansową.

Niektóre badania wskazują, że udzielone rabaty mogą pomniejszać roczne przychody nawet o 6%. Innymi słowy, rocznych zysk kliniki może ulec zmniejszeniu o 30%, a nawet 50%. Mówiąc bardziej obrazowo, są to cztery do sześciu

miesięcy pracy jej właściciela za darmo!

W większości przypadków taka strategia działania nie została stworzona przez młodych lekarzy pracujących w klinice, a jest tradycją zbudowaną przez jej właściciela (właścicieli).

Rabaty są szczególnie szkodliwe dla młodych lekarzy weterynarii, ponieważ:

- sprzyjają utrwalaniu toksycznego zachowania, które z finansowego punktu widzenia będzie prawdopodobnie towarzyszyć im przez resztę kariery zawodowej,
- sprawiają, że klienci oczekują rabatów przy każdej okazji, a w przypadku ich braku są rozczarowani,
- stanowią wymówkę dla świadczenia usług o przeciętnej jakości i na przeciętnym poziomie. Pobierając pełne opłaty za wszystkie usługi, automatycznie podnosimy poprzeczkę, eliminując wygodne rozwiązania. W przeciwnym razie w przypadku uzyskania niezadowolających wyników terapii, niepowodzenie można zawczasu złagodzić rabatem...
- w znaczącym stopniu niszczą produktywność, wpływając tym samym na pensję. Lekarze weterynarii, którzy nawykowo udzielają rabatów, generują niższe przychody, a więc tak naprawdę sami odpowiadają za swoje niższe wynagrodzenia,
- klienci nie lubią ani nie szanują nas bardziej za udzielanie rabatów – klienci lubią i szanują lekarzy weterynarii, którzy są kompetentni i okazują im szacunek, sympatię oraz empatię.

5. Spojrzenie w przyszłość

W PIGUŁCE

W tym specjalnym wydaniu „Veterinary Focus” chcieliśmy dostarczyć młodym lekarzom weterynarii wskazówek i porad, jak najlepiej i najefektywniej spożytkować pierwsze lata kariery i pracy w wybranym zawodzie, a także podpowiedzieć im, jak podejmować pierwsze decyzje, które ukształtują ich przyszłość. W ostatniej części spojrzymy właśnie przed siebie i skupimy się na pewnych kwestiach o wymiarze długoterminowym.

1/ Zarządzanie własnym rozwojem zawodowym

Decyzje podejmowane przez młodego lekarza weterynarii w pierwszych latach kariery, takie jak wybór dyscypliny oraz sposób poszerzania wiedzy i szkolenia się, mają na niego ogromny wpływ zarówno w wymiarze ekonomicznym, jak i zawodowym. Dokonując tych pierwszych wyborów, trzeba pamiętać, że:

A) Najpierw należy się uczyć, aby później czerpać z tego korzyści

Na ryc. 1 przedstawiono typowy przebieg ścieżki kariery zawodowej w wielu profesjach. To na pierwsze lata przypada największe natężenie nauki zawodu w wymiarze praktycznym. Dla młodej osoby to najlepszy czas na przyswajanie nowej wiedzy, włączanie jej w swoją pracę i budowanie w oparciu o nią solidnych podstaw. Istotnie wyższe wynagrodzenia pojawią się natomiast dopiero w późniejszych latach kariery, gdy doświadczenie, prestiż zawodowy i osobisty oraz sieć wiedzy w danym sektorze pozwolą czerpać większe zyski ze wszystkich inwestycji poczynionych w rozwój własnej kariery zawodowej.

Kardynalnym błędem strategicznym jest zatem ignorowanie informacji znajdujących się na tym wykresie i skoncentrowanie się wyłącznie na małych podwyżkach wynagrodzenia na samym początku kariery zawodowej. Młody lekarz weterynarii powinien się więc zastanowić, gdzie rozpocząć karierę, by nauczyć się jak najwięcej i w przyszłości stać się wartościowym specjalistą.

Różnice w poziomie wynagrodzenia między świetnym specjalistą a tym przeciętnym są znacznie wyższe pod koniec kariery zawodowej niż na jej początku. Kariera jest podobna do maratonu, a przecież biegacz, który zaczyna od sprintu, naraża się na poważne ryzyko wyczerpania swoich zapasów jeszcze w czasie pobytu na trasie...



Rycina 1. Typowy przebieg ścieżki kariery zawodowej w wielu profesjach

B) Zarządzanie własnym kształceniem ustawicznym z wykorzystaniem umiejętności organizacyjnych i osobistych

Ponieważ w późniejszej części kariery większość lekarzy może również zajmować się zarządzaniem kliniką oraz zasobami ludzkimi, młody lekarz weterynarii powinien zwrócić szczególną uwagę na następujące obszary wiedzy:

1. zdobywanie umiejętności komunikacyjnych – są one niezbędne do nawiązywania skutecznych relacji nie tylko z klientami, ale również z kolegami z kliniki,
2. zdobywanie umiejętności przywódczych – są one potrzebne każdemu, kto w przyszłości chciałby kierować zespołem ludzi,
3. zdobywanie umiejętności biznesowych – solidne podstawy w finansach, strategii i marketingu stanowią doskonałe uzupełnienie umiejętności technicznych lekarza weterynarii.



© Cybrain

C) Warto podróżować i uczyć się języków

W dzisiejszych czasach osoba ze specjalistycznym wykształceniem, która podróżuje i doskonali znajomość języków obcych, zyskuje zdecydowaną przewagę nad konkurentami. Podróże do krajów z lepiej rozwiniętym sektorem usług weterynaryjnych i zawieranie znajomości z wiodącymi specjalistami z innych krajów czy kultur w przyszłości mogą się okazać korzystne i zdecydować o tym, czy dany lekarz jest średniej jakości czy świetnym specjalistą. Coraz wyraźniejsza potrzeba wyspecjalizowania się w danym zakresie sprawia, że każdy lekarz weterynarii, który chciałby wyróżnić się na polu medycyny weterynaryjnej, musi podróżować i poznawać doskonałe ośrodki, niezależnie od ich umiejscowienia na świecie.

D) Specjalizacja i zdrowy rozsądek

Nie da się zaprzeczyć, że medycyna weterynaryjna, jak każda inna z nauk o zdrowiu, zmierza w stronę specjalizacji. Na początku kariery zawodowej musisz dość szybko zdecydować, czy chcesz być dobrym lekarzem pierwszego kontaktu czy też uzyskać specjalizację. Klienci i pacjenci potrzebują oczywiście obu typów lekarzy, więc nie ma jednego przepisu na osiągnięcie sukcesu zawodowego. Młodzi lekarze decydujący się na specjalizację będą jednak potrzebowali trochę szczęścia przy wyborze zakresu, w którym się wyspecjalizują. Podejmując taką decyzję, trzeba bowiem zdecydować, które specjalizacje będą się najprędzej rozwijać w kolejnych latach lub będą praktykowane przez najmniejszą liczbę odpowiednio wykwalifikowanych specjalistów. To trudny wybór. Obecnie wskazuje się na onkologię, diagnostykę obrazową, neurologię i gerontologię.

Podróżujący i doskonalący znajomość języków obcych młody lekarz weterynarii zyskuje zdecydowaną przewagę nad konkurentami

2/ Wyznaczenie realistycznych celów własnej kariery

Dziś medycyna weterynaryjna oferuje całe spektrum możliwych ścieżek kariery i powiązanych z nimi celów. Na samym początku życia zawodowego nie do końca wiadomo, jaki jest cel tej podróży ani jakie opcje pojawią się w jej trakcie. Zawsze więc warto przyglądać się dokładnie wszystkim możliwościom i nie decydować spontanicznie czy też pod presją. Planowanie i konsekwentne prowadzenie swojej kariery wymaga czasu, ale zdecydowanie warto obrać taki sposób postępowania!

A) Przeprowadź analizę

Zanim wyznaczysz sobie cele i przystąpisz do ich realizacji, przygotuj pisemną analizę swoich mocnych i słabych stron. Może cię ona nakierować na właściwy tor i pozwolić na wyznaczenie realistycznych celów. Przeanalizowanie cech zawodowych i osobowych sprawi, że zyskasz solidny fundament do podejmowania wszelkich decyzji. Nie śpiesz się, dopilnuj, aby nic cię nie rozpraszało – spisuj swoje mocne i słabe strony w dwóch kolumnach. Pozwól, aby twój mózg sam sobie zgotował „burzę”, a myśli płynęły swobodnie. Następnie podziel te cechy na dwie dodatkowe kolumny: jedną przeznacz dla cech zawodowych, a drugą dla osobowościowych.

B) Znajdź to, do czego świetnie pasujesz

Po przeprowadzeniu takiej analizy możesz zacząć zastanawiać się nad opcjami kariery, które są idealnie dopasowane do twoich zalet (zawodowych i osobowościowych). Jeśli jesteś drobiazgowym i ambitnym uczniem, przyjrzyj się bliżej możliwościom kariery naukowej. Jeśli lubisz również uczyć innych, może zainteresować cię stanowisko asystenta na wydziale medycyny weterynaryjnej. Jeśli jednak uczenie się i praca badawcza nie należą do twoich mocnych stron, prawdopodobnie byłbyś nieusatysfakcjonowany, pracując w laboratorium badawczym.

Dla osób otwartych i towarzyskich, lubiących intensywny i różnorodny kontakt z ludźmi i zwierzętami, praca w małej lub dużej klinice weterynaryjnej to idealne otoczenie do realizowania własnych predyspozycji. Dla lekarzy weterynarii pasjonujących się medycyną małych zwierząt, lecz już nie tak prężnych w komunikacji, możliwą opcją jest wybór jednej ze specjalizacji, takiej jak chirurgia czy diagnostyka obrazowa, bowiem te dwa pola aktywności zawodowej nie wymagają intensywnych interakcji z klientami. Trzeba poświęcić trochę czasu na przejrzenie dostępnych źródeł, które dostarczają informacji o ofertach pracy. Zawsze porównuj je z własnym profilem. W ten sposób dowiesz się, które z opcji są odpowiednie dla ciebie jako pierwszy krok w karierze zawodowej albo na ten kolejny.

C) Zaplanuj etapy i cele

Kiedy będziesz już wiedzieć, w którą stronę chcesz skierować swoje życie zawodowe, będziesz musiał zaplanować etapy niezbędne do realizacji tego celu. Zwykle karierę buduje się wieloetapowo, nieustannie zdobywając doświadczenie i wiedzę. Zawsze planuj ją od góry do dołu, zaczynając od końcowego celu i następnie schodząc w dół, etap po etapie, do miejsca, w którym aktualnie się znajdujesz. Tak zbudujesz realistyczną ścieżkę kariery z osiągalnymi celami pośrednimi, prowadzącymi do końcowego sukcesu.

Po dokonaniu analizy mocnych i słabych stron oraz poszukiwaniu różnych opcji zatrudnienia z pewnością dojdiesz do wniosku, że istnieje wiele ofert, które zaprowadzą cię do tego, co chcesz osiągnąć. Jeśli zdarzy się, że taki cel nie jest jeszcze dostępny na rynku, możesz stworzyć nową usługę weterynaryjną. Wszystko jest możliwe, jeśli tylko przeprowadzi się drobiazgową analizę, aby dowiedzieć się, czy po pierwsze – taka nowa usługa byłaby pożądana przez klientów (i że nie jest tylko błyskotliwym pomysłem), i po drugie – w jaki sposób można byłoby ją zaoferować i wprowadzić na rynek.

3/ Inwestycja w klinikę lub jej wykupienie

W pewnym punkcie twojej kariery z pewnością pojawi się kwestia posiadania praktyki weterynaryjnej lub nabycia udziałów w istniejącej klinice. Zanim znajdziesz właściwą odpowiedź, przemyśl przedstawione poniżej zagadnienia.

Po pierwsze, warto podkreślić, że nie ma żadnego obowiązku stania się współnikiem ani właścicielem kliniki. Dobra kariera zawodowa może przebiegać bez takich kroków. W szczególności dotyczy to sytuacji, gdy pracuje się w dużych organizacjach, takich jak szpitale, grupy klinik itd., gdzie, jak wspomniano wcześniej, można rozwijać swoją karierę, nie będąc właścicielem. W mniejszych praktykach weterynaryjnych rozwój kariery zawodowej często wymaga jednak zainwestowania w działalność kliniki lub jej przejęcia.

Ważne, aby wiedzieć, z czym się to wiąże. Wykup udziałów lub całej kliniki nie oznacza kontynuowania dotychczasowej pracy w charakterze lekarza weterynarii z wyższym wynagrodzeniem związanym z inwestycją i dokonanym wkładem finansowym. W takiej sytuacji wszystko zmienia się całkowicie, ponieważ lekarz przyjmuje dodatkowo funkcję zarządzającego, co oznacza, że musi znaleźć czas i energię na prowadzenie działalności gospodarczej. Nie chodzi tutaj o przygotowywanie zestawień, list wynagrodzeń czy odpłacanie dostawców, ponieważ te zadania można oddelegować pracownikom albo zlecić zewnętrznym podwykonawcom, a raczej o podejmowanie kluczowych decyzji, które każdy zarządzający musi podejmować. W zakres odpowiedzialności właściciela kliniki zalicza się:

- dokonywanie najważniejszych wyborów strategicznych, typu: jakie specjalizacje należy włączyć w zakres działal-



Zdecydowana większość przedsiębiorców pracuje znacznie dłużej i poświęca więcej czasu z tego należnego rodzinie na pracę niż pracownicy

- ności, a z jakich zrezygnować; ile klinik prowadzić; z kim się połączyć; którą działalność wykupić, a którą sprzedać;
- zarządzanie zespołem: rekrutacja, wynagrodzenia, oceny, motywowanie, wspieranie, szkolenia i pomoc w indywidualnym rozwoju pracowników, a także, gdy zajdzie potrzeba, rozwiązywanie sytuacji konfliktowych i umożliwienie niektórym osobom rezygnacji z pracy w klinice;
- spełnianie kluczowych funkcji, takich jak definiowanie *know-how*, doskonalenie usług, ustalanie cen i polityki zakupów;
- zarządzanie ważnymi inwestycjami, takimi jak zakup sprzętu i obiektów.

Jak widać, żadna z tych decyzji nie jest bezpośrednio związana z medycyną weterynaryjną. Jeśli poświęcisz się niektórym albo wszystkim z tych aspektów, czas, jaki ci zostanie na pracę w charakterze lekarza, będzie odpowiednio krótszy. A więc zostając współnikiem, udziałowcem lub właścicielem, będziesz musiał się liczyć z koniecznością rezygnacji, przynajmniej częściowej, z tego aspektu kariery.

Dwa zasadnicze pytania, które musisz sobie zadać w odpowiednim momencie, odnoszą się do twoich uzdolnień i pragnień. Są to „Czy zdołam to zrobić?” i „Czy będę zadowolony z tego, że mogę to zrobić?”. Drugie pytanie jest bez wątpienia ważniejsze, ponieważ niezawodnym sposobem uzyskania satysfakcjonujących wyników są chęci, szkolenia i umiejętność zbudowania dobrego zespołu. Pamiętaj – nie wolno ci dokonywać tak ważnych wyborów pod presją lub z powodu braku innych możliwości. W przeszłości większość lekarzy z czasem stawała się właścicielami klinik weterynaryjnych, zwykle niewielkich praktyk. Obecnie kliniki weterynaryjne stały się bardziej rozbudowane. W ich kadrze zarządzającej znajduje się mniejsza liczba lekarzy weterynarii, a niekiedy są one nawet prowadzone przez specjalistów z zakresu zarządzania i należą do inwestorów z innych sektorów gospodarki.

W którym momencie kariery powinieneś myśleć o stanie się współnikiem lub właścicielem? Jak wspomnieliśmy wcześniej, rzadko na jej początku. Zdecydowanie korzystniej jest, gdy lekarz czuje się pewnie z własnymi umiejętnościami technicznymi, interpersonalnymi i biznesowymi, a dodatkowo, gdy może zdobyć doświadczenie w zarządzaniu jeszcze jako pracownik. W zależności od osoby może to zająć 5, 10, a nawet 15 lat. Nie ma standardowej odpowiedzi – to musi być po prostu twój czas.

Dla osób zastanawiających się nad rolą przedsiębiorcy posiadającego własny biznes, poniższa lista może okazać się pomocna:

- ✓ Czy mam pełną świadomość, że stanie się przedsiębiorcą oznacza wyższe ryzyko finansowe i zawodowe niż to przypisane zwykłemu pracownikowi?
- ✓ Czy mam pełną świadomość, że zdecydowana większość przedsiębiorców pracuje znacznie dłużej i poświęca więcej czasu z tego należnego rodzinie na pracę niż pracownicy?

- ✓ Czy naprawdę przemawia do mnie fakt, że moja praca będzie miała inne wymiary, poza tym klinicznym? Mówiąc inaczej, czy jestem zainteresowany i gotowy prowadzić pracę zespołu, analizować finanse swojej firmy, opracowywać plany komunikacji skierowane do klientów mojej firmy, podejmować decyzje dotyczące selekcji, zatrudniania i zwalniania bezpośrednio wpływające na zespół pracowników?
- ✓ Czy mam już jakieś doświadczenie w takich rolach?
- ✓ Czy przeszedłem jakieś szkolenia, które pomogą mi uzupełnić swoją wiedzę o informacje związane z prowadzeniem biznesu?

4/ I wreszcie...

Nie bacząc na porady, których udzieliliśmy, musimy zwrócić uwagę na to, że życie często jest chwyтaniem okazji. Nawet jeśli są one nieoczekiwane, a moment, w którym się pojawiają, jest daleki od idealnego. Teraz bowiem to ty – i tylko ty – będziesz podejmował decyzje.



Do biegu? Gotowi? Start! Teraz decyzja należy wyłącznie DO CIEBIE!

Literatura

Artykuł 2

Boysen S.R., Lisciandro G.R., *The use of ultrasound for dogs and cats in the emergency room: AFAST and TFAST*, „Vet Clin North Am Small Anim Pract” 2013; 43(4):773–797.

Artykuł 3

Mazzaferro E., *Fluid Therapy for the Emergent Small Animal Patient. Crystalloids, Colloids, and Albumin Products*, „Vet Clin Small Anim” 2013; 43:721–734.

Davies H. et al., *AAHA/AAFP Fluid Therapy Guidelines for Dogs and Cats*, „J Am Anim Hosp Assoc” 2013; 49:149–159.

Artykuł 6

Bovens C., Gruffydd-Jones T., *Xenotransfusion with canine blood in the feline species: review of the literature*, „J Feline Med Surg” 2013; 15:62–67.

Davidow B., *How to give blood transfusions safely: The type and cross match*.

Niniejsze wydanie „Veterinary Focus” przygotowano z największą starannością, uwzględniając najnowsze badania i odkrycia naukowe. Należy je odnieść do swoistych uwarunkowań w danym kraju. Wydawca ani autorzy nie ponoszą żadnej odpowiedzialności za niepowodzenia wynikłe z realizacji proponowanych rozwiązań.



PRECYZYJNA TERAPIA SCHORZEŃ

DOLNYCH DRÓG MOCZOWYCH

U KOTÓW



NOWOCZESNA TERAPIA DIETETYCZNA ZAPEWNIĄ:

- tworzenie większej ilości **jak** najbardziej rozcieńzonego moczu
- rozpuszczanie **kamieni struwitowych**
- tworzenie środowiska moczu niekorzystnego dla **formowania się** zarówno **kryształów struwitowych**, jak i **oksalatowych**



www.royalcanin.pl

INCREDIBLE IN EVERY DETAIL

