

LEKARZ CZY MENEDŻER?

PRZYSZŁOŚĆ RYNKU USŁUG WETERYNARYJNYCH

WSPÓŁCZESNY RYNEK WETERYNARYJNY DYNAMICZNIE EWOLUJE, A WRAZ Z NIM OCZEKIWANIA KLIENTÓW, KTÓRZY OD PERSONELU LECZNIC OCZEKUJĄ JUŻ NIE TYLKO TRAFNEJ DIAGNOZY, ALE I NAJWYŻSZYCH STANDARDÓW OBSŁUGI. CZY W DOBIE TAK GŁĘBOKICH PRZEMIAN SAME SUKCESY TERAPEUTYCZNE JESZCZE WYSTARCZĄ, BY UTRZYMAĆ SIĘ NA RYNKU? O ROLI KOMPETENCJI MIĘKKICH W EDUKACJI MEDYCZNEJ, BUDOWANIU SILNEJ MARKI PRACODAWCY, PUŁAPKACH MARKETINGU ORAZ O TYM, JAK NOWOCZESNE ZARZĄDZANIE I KULTURA ORGANIZACYJNA MOGĄ CHRONIĆ ZESPOŁY PRZED WYPALENIEM ZAWODOWYM, ROZMAWIAMY Z LEK. WET. MACIEJEM GRZEJDZIAKIEM – LEKARZEM WETERYNARII, MENEDŻEREM I MENTOREM WŁAŚCICIELI PRAKTYK WETERYNARYJNYCH.

Monika Cukiernik: Jak bardzo w ostatnich latach zmieniła się rola lekarza weterynarii – od roli stricte medycznej do roli menedżera i twarzy biznesu? Co było głównym motorem tej zmiany?

Maciej Grzejdziak: Kiedy rozpoczynałem pracę zawodową kilkanaście lat temu, większość swojej uwagi zawodowej skupiałem się na zdobywaniu wiedzy i doświadczenia zawodowego jako lekarz weterynarii. Moją pozycję zawodową budowała wiedza medyczna, doświadczenie kliniczne i dostępność 24 godziny oraz kult pracy. Kompetencje menedżerskie, takie jak zarządzanie zespołem, zarządzanie sobą w czasie, czy strategiczne projektowanie kariery w odpowiedzi na zmieniające się potrzeby rynku weterynaryjnego, były często traktowane jako kwestie drugorzędne.

Dzisiaj rzeczywistość wygląda zupełnie inaczej. Współczesny lekarz weterynarii, bez względu czy pracuje w dużym mieście pomagając małym zwierzętom, na terenach wiejskich współpracując z rolnikami, czy pracuje w sektorze bezpieczeństwa żywności, oprócz wiedzy medycznej powinien posiadać interdyscyplinarną wiedzę z zakresu kompetencji miękkich, dzięki której bardziej skutecznie może wykonywać swoje obowiązki. Musi podejmować decyzje dotyczące finansów, budować zespół, rozwijać kompetencje pracowników, dbać o doświadczenia klientów i jednocześnie utrzymywać wysoki poziom medyczny.

Największym motorem tej zmiany byli sami opiekunowie zwierząt oraz zmieniający się rynek weterynaryjny. Ich oczekiwania znacząco wzrosły. Zwierzęta stały

się pełnoprawnymi członkami rodzin, a właściciele zaczęli oczekiwać nie tylko skutecznego leczenia, ale również wysokiej jakości obsługi, komunikacji i organizacji pracy. Przez ostatnie 20 lat każda z dziedzin weterynaryjnych bardzo się rozwinęła, co naturalnie spowodowało, że lekarze weterynarii mogli wybrać swoją specjalizację oraz zacząć świadczyć usługi weterynaryjne dla wąskiej grupy docelowej klientów.

Coraz częściej powtarzam lekarzom weterynarii, że współczesny pacjent nie trafia wyłącznie do lekarza weterynarii, trafia do całej przychodni i właśnie dlatego rola lekarza tak bardzo ewoluowała.

„Współczesny klient nie ocenia wyłącznie lekarza weterynarii. Ocenia całe doświadczenie związane z wizytą w lecznicy – tzw. customer experience. —

Często mówi się, że „klient weterynaryjny” przeszedł ogromną transformację. Kim jest współczesny opiekun zwierzęcia i jakie ma oczekiwania wobec placówki weterynaryjnej, jeśli chodzi o komunikację i obsługę?

To jedno z najciekawszych zjawisk, jakie obserwuję w naszej branży. Mówiąc o współczesnym kliencie weterynaryjnym, musimy pamiętać, że nie jest to już jedna grupa odbiorców. Dzisiaj weterynaria obsługuje bardzo różne środowiska, których potrzeby i oczekiwania znacząco się od siebie różnią.

W dużych miastach właściciel psa lub kota bardzo często traktuje zwierzę jak pełnoprawnego członka rodziny. Oczekuje nie tylko wysokiej jakości leczenia, ale również empatii, komfortu obsługi, jasnej komunikacji i poczucia bezpieczeństwa. Chce rozumieć proces diagnostyczny, uczestniczyć w podejmowaniu decyzji terapeutycznych i mieć poczucie, że jego zwierzę jest pod opieką profesjonalnego zespołu. Coraz częściej ocenia placówkę nie tylko przez pryzmat kompetencji lekarza, ale również funkcjonowania recepcji, dostępności terminów, komunikacji online czy organizacji wizyty.

W przypadku hodowców psów i kotów rasowych sytuacja wygląda nieco inaczej. Oczywiście zdrowie zwierząt pozostaje najważniejsze, jednak pojawia się dodatkowy aspekt związany z prowadzeniem odpowiedzialnej hodowli. Hodowcy oczekują od lekarza weterynarii wsparcia w zakresie profilaktyki, rozrodu, diagnostyki chorób dziedzicznych czy opieki nad nowo narodzonymi miotami. Coraz częściej lekarz staje się dla nich doradcą i partnerem pomagającym podejmować strategiczne decyzje hodowlane. W tej grupie ogromne znaczenie ma wzajemne zaufanie oraz długofalowa współpraca oparta na wiedzy i doświadczeniu.

Jeszcze inaczej wyglądają relacje z właścicielami nowoczesnych gospodarstw produkcyjnych. W ostatnich latach polska produkcja zwierzęca bardzo się zmieniła. Wielu hodowców bydła mlecznego, trzody chlewnej czy drobiu zarządza dziś przedsiębiorstwami o wysokim stopniu specjalizacji, wykorzystującymi nowoczesne technologie i zaawansowane systemy zarządzania produkcją.





W takich gospodarstwach lekarz weterynarii coraz rzadziej pełni wyłącznie rolę osoby interweniującej w przypadku choroby zwierzęcia. Staje się partnerem biznesowym współodpowiedzialnym za wyniki produkcyjne, dobrostan zwierząt, bioasekurację, efektywność rozrodu czy ograniczanie strat ekonomicznych.

Właściciel dużego gospodarstwa oczekuje od lekarza nie tylko wiedzy klinicznej, ale również umiejętności analizy danych, interpretacji wyników produkcyjnych i proponowania rozwiązań wpływających na rentowność całego przedsiębiorstwa. Coraz częściej sukces współpracy zależy od zdolności lekarza do prowadzenia dialogu biznesowego, a nie wyłącznie od jego kompetencji medycznych.

To właśnie dlatego uważam, że jednym z największych wyzwań współczesnej weterynarii jest umiejętność dostosowania komunikacji do potrzeb różnych grup klientów. Inaczej rozmawiamy z właścicielem kota mieszkającym w Warszawie, inaczej z hodowcą kotów rasowych, a jeszcze inaczej z właścicielem gospodarstwa utrzymującego kilka tysięcy sztuk zwierząt.

Łączy ich jednak jedno. Niezależnie od rodzaju praktyki, współczesny klient oczekuje profesjonalizmu, partnerskiej relacji i poczucia, że lekarz weterynarii ro-

zumie nie tylko problemy zdrowotne zwierząt, ale również jego potrzeby, cele i wyzwania.

Współczesny lekarz weterynarii leczy zwierzęta, ale coraz częściej jego największą wartością staje się umiejętność budowania relacji z ludźmi. _____

Ta zmiana jest jednym z najważniejszych wyzwań i jednocześnie największych szans dla naszego zawodu w najbliższych latach.

Jak z Pana perspektywy definicja sukcesu w prowadzeniu lecznicy weterynaryjnej zmieniła się na przestrzeni ostatniej dekady? Czy same sukcesy terapeutyczne dzisiaj wystarczą?

To pytanie często pojawia się podczas moich szkoleń i indywidualnych konsultacji z lekarzami weterynarii. Zawsze odpowiadam wtedy, że nie istnieje jedna uniwersalna definicja sukcesu. Każdy z nas definiuje go inaczej, a co ważniejsze – ta definicja zmienia się wraz z eta-

pem kariery zawodowej i życiowej, na którym się znajdujemy.

Młody lekarz weterynarii bardzo często postrzega sukces przez pryzmat zdobywania wiedzy, kolejnych umiejętności, specjalizacji czy rozwoju zawodowego. Chce operować trudniejsze przypadki, uczestniczyć w prestiżowych szkoleniach, pracować w renomowanych klinikach i budować swoją pozycję eksperta. To naturalny etap rozwoju, który sam doskonale pamiętam.

Później pojawia się kolejny etap. Wiele osób zakłada własne praktyki, rozwija przychodnie, inwestuje w nowoczesny sprzęt, zatrudnia pracowników i buduje markę swojej lecznicy. Sukces zaczyna być mierzony wielkością zespołu, liczbą pacjentów, poziomem przychodów czy rozwojem organizacji.

Problem polega na tym, że część lekarzy przez wiele lat realizuje kolejne cele zawodowe kosztem własnego życia prywatnego. Odkładają odpoczynek na później, rezygnują z czasu dla rodziny, zaniedbują zdrowie, wierząc, że jeszcze tylko kolejny etap rozwoju firmy, kolejna inwestycja czy kolejny rok intensywnej pracy i wtedy będzie można zwolnić.

W swojej pracy mentora spotykam wielu właścicieli praktyk weterynaryj-

nych, którzy osiągnęli niemal wszystko, co kiedyś wpisywali na listę zawodowych marzeń. Mają nowoczesne placówki, rozpoznawalne marki, pełne grafiki wizyt i stabilne biznesy. A mimo to coraz częściej mówią o zmęczeniu, utracie satysfakcji z pracy czy trudnościach w odnalezieniu równowagi.

Z drugiej strony spotykam lekarzy, którzy przeszli przez kryzys zdrowotny, wypalenie zawodowe lub trudne doświadczenia życiowe. Dla nich sukces zaczyna oznaczać coś zupełnie innego. Nie jest nim kolejny aparat USG czy zwiększenie liczby wizyt. Sukcesem staje się możliwość wyjścia z pracy o czasie, spokojny weekend z rodziną, regularny urlop czy odzyskanie radości z wykonywanego zawodu.

To właśnie dlatego coraz częściej uważam, że sukces w weterynarii nie jest miejscem, do którego docieramy. Jest raczej procesem świadomego dostosowywania życia zawodowego do naszych aktualnych potrzeb i wartości.

Podczas programów mentoringowych, które prowadzę dla lekarzy weterynarii, bardzo często rozpoczynamy pracę od ćwiczenia, które nazywam „Kołem Życia Lekarza Weterynarii”. To narzędzie pozwala spojrzeć na swoją karierę z lotu ptaka i wyjść poza codzienny pośpiech związany z przyjmowaniem pacjentów czy zarządzaniem zespołem.

Analizujemy obszary takie jak zdrowie, rodzina, rozwój zawodowy, finanse, relacje, odpoczynek, satysfakcja z pracy czy poczucie sensu wykonywanego zawodu. Dla wielu lekarzy jest to pierwszy moment od lat, kiedy zatrzymują się i zadają sobie pytanie: „Czy miejsce, do którego tak intensywnie zmierzałem, rzeczywiście jest tym, czego dzisiaj potrzebuję?”.

To swoisty audyt życia i kariery zawodowej. Pozwala zobaczyć, które obszary funkcjonują dobrze, a które wymagają uwagi. Co ważne, daje również przestrzeń do określenia nowego kierunku rozwoju.

Bo czasami celem nie jest już szybszy wzrost przychodni.

Czasami celem jest odzyskanie wpływu na własne życie.

Dlatego odpowiadając na pytanie o sukces, powiedziałbym, że sukcesy terapeutyczne są i zawsze będą fundamentem naszego zawodu. Jednak współczesna weterynaria pokazuje, że nie wystarczą one do budowania satysfakcjonującej kariery.

Dzisiaj sukces to dla mnie połączenie wysokiego poziomu medycznego, stabilnej organizacji, zaangażowanego zespołu, bezpieczeństwa finansowego oraz dobrostanu samego lekarza weterynarii.

Bo trudno mówić o sukcesie zawodo-

wym, jeśli osiągamy go kosztem własnego zdrowia, relacji i jakości życia.

Coraz częściej największym sukcesem lekarza weterynarii nie jest stworzenie kolejnej kliniki. Największym sukcesem jest stworzenie takiego życia zawodowego, w którym nie trzeba wybierać między pracą a własnym dobrostanem.

Czym marketing medyczny i weterynaryjny różni się od klasycznego marketingu dóbr czy innych usług?

Marketing weterynaryjny znacząco różni się od marketingu większości produktów i usług. Nie sprzedajemy telefonu, samochodu czy abonamentu internetowego. Pracujemy ze zdrowiem i życiem zwierząt, a jednocześnie z emocjami ich opiekunów. To sprawia, że działania marketingowe w naszej branży wymagają szczególnej odpowiedzialności.

Warto również pamiętać, że lekarz weterynarii funkcjonuje w określonych ramach prawnych i etycznych. Zgodnie z obowiązującymi przepisami nie może prowadzić reklamy swojej działalności w rozumieniu klasycznej promocji usług. Nie oznacza to jednak, że powinien całkowicie zrezygnować z komunikacji z klientami.

Wręcz przeciwnie. Współczesny marketing weterynaryjny powinien opierać się przede wszystkim na edukacji, budowaniu zaufania i dzieleniu się wiedzą. Lekarz weterynarii ma prawo edukować właścicieli zwierząt w zakresie profilaktyki, dobrostanu, żywienia czy nowoczesnych metod diagnostyki i leczenia. To właśnie edukacja staje się dziś jednym z najważniejszych narzędzi budowania relacji z klientami.

Jednocześnie warto zauważyć, że współczesny klient weterynaryjny podejmuje decyzję o wyborze przychodni dużo wcześniej, zanim zadzwoni, aby umówić wizytę. Najczęściej najpierw odwiedza stronę internetową placówki, sprawdza wizytówkę Google, czyta opinie innych klientów oraz przegląda profile w mediach społecznościowych. W ciągu kilku minut wyrabia sobie pierwszą opinię na temat przychodni i jej zespołu.

Dlatego świadomy marketing weterynaryjny nie polega na reklamowaniu usług, ale na profesjonalnym zarządzaniu komunikacją i wizerunkiem placówki. Aktualna strona internetowa, dobrze prowadzona wizytówka Google, wartościowe treści edukacyjne czy aktywność w mediach społecznościowych budują zaufanie jeszcze przed pierwszą wizytą.

Coraz częściej powtarzam właścicielom praktyk weterynaryjnych, że pierw-

”

Coraz częściej największym sukcesem lekarza weterynarii nie jest stworzenie kolejnej kliniki. Największym sukcesem jest stworzenie takiego życia zawodowego, w którym nie trzeba wybierać między pracą a własnym dobrostanem.

sza wizyta klienta nie odbywa się w recepcji, ale w internecie. To właśnie tam podejmuje on decyzję, czy chce powierzyć zdrowie swojego zwierzęcia konkretnemu zespołowi.

Marketing weterynaryjny jest więc znacznie bliższy edukacji i budowaniu relacji niż sprzedaży. Granica przebiega tam, gdzie działania marketingowe zaczynają dominować nad etyką zawodową, pojawiają się obietnice niemożliwe do spełnienia lub cele biznesowe zaczynają przeważać nad dobrem pacjenta.

W mojej ocenie najlepszy marketing w weterynarii nie polega na przekonywaniu klientów, że jesteśmy najlepsi. Polega na tym, aby poprzez wiedzę, profesjonalizm, transparentną komunikację i wysokie standardy obsługi dać im powody, by sami doszli do takiego wniosku.

Pierwsza wizyta klienta w lecznicy bardzo często odbywa się w Google, a nie przy recepcji.



Przez lata nauczyliśmy się ratować zwierzęta. Dzisiaj równie ważnym wyzwaniem staje się nauczenie się, jak zadbać o siebie nawzajem.

Dobra medycyna przyciąga klienta po raz pierwszy. Zaufanie sprawia, że wraca przez kolejne lata.

W weterynarii nie budujemy marki poprzez reklamę. Budujemy ją poprzez reputację.

Gdyby miał Pan wskazać największy mit lub błąd myślowy lekarzy weterynarii na temat marketingu i promocji, co by to było?

Najczęściej spotykam się z przekonaniem, że dobry lekarz weterynarii nie potrzebuje marketingu, ponieważ „dobry specjalista zawsze się obroni”.

Co ciekawe, przez wiele lat sam myślałem bardzo podobnie.

Mimo że uczestniczyłem w licznych szkoleniach z zakresu marketingu, budowania marki czy komunikacji, długo nie potrafiłem pogodzić tej wiedzy z moją tożsamością lekarza weterynarii. Wychowywałem się zawodowo w środowisku, w którym najważniejsze były kompetencje medyczne, a marketing często kojarzył się z nachalną promocją, sprzedażą i działaniami, które nie do końca przystają do etosu naszego zawodu.

Dopiero z czasem zrozumiałem, że marketing w weterynarii nie musi oznaczać reklamy. W rzeczywistości jest przede wszystkim sposobem komunikowania wartości, jaką tworzymy dla pacjentów i ich opiekunów.

Przełomowym momentem było dla mnie uświadomienie sobie, że wielu świetnych lekarzy wykonuje znakomitą pracę, ale klienci zwyczajnie o tym nie wiedzą. Nie wiedzą, jakie szkolenia ukończyliśmy, jakie procedury stosujemy, jaki sprzęt diagnostyczny posiadamy, czy ile wysiłku wkładamy w rozwój naszych kompetencji.

Jeżeli nie potrafimy o tym opowiedzieć w sposób etyczny i profesjonalny, nie możemy oczekiwać, że klienci sami się tego domyślą.

Dzisiaj patrzę na marketing zupełnie inaczej niż na początku swojej kariery. Nie postrzegam go jako narzędzia sprzedaży,

ale jako element komunikacji z klientami oraz budowania zaufania do zawodu lekarza weterynarii. Szczególnie ważne jest to w czasach, gdy większość klientów jeszcze przed pierwszą wizytą sprawdza stronę internetową, wizytówkę Google czy media społecznościowe placówki. Jeżeli nie jesteśmy obecni tam, gdzie klient szuka informacji, bardzo często tracimy szansę na nawiązanie relacji jeszcze przed pierwszym kontaktem.

Dlatego uważam, że największym błędem nie jest brak budżetu marketingowego czy niezajomość mediów społecznościowych.

Największym błędem jest przekonanie, że komunikowanie swojej wiedzy, doświadczenia i wartości jest czymś niewłaściwym.

Bo marketing nie zastępuje jakości.

Marketing pozwala jakości stać się widoczną.

Z perspektywy czasu mogę powiedzieć, że wielu lekarzy weterynarii nie potrzebuje kolejnego szkolenia z marketingu. Często bardziej potrzebuje zmiany sposobu myślenia o marketingu.

Zrozumienia, że dzielenie się wiedzą, edukowanie klientów, budowanie marki osobistej czy pokazywanie kulis pracy zespołu nie stoi w sprzeczności z etyką zawodu. Wręcz przeciwnie – pomaga budować zaufanie społeczne do weterynarii i wzmacnia pozycję lekarza jako eksperta.

Przez lata myślałem, że marketing i weterynaria stoją po przeciwnych stronach. Dziś wiem, że najlepszy marketing weterynaryjny zaczyna się tam, gdzie kończy się reklama, a zaczyna edukacja i budowanie zaufania.

Największym błędem nie jest brak marketingu. Największym błędem jest przekonanie, że klienci sami dostrzegą wartość naszej pracy, jeśli nigdy im o niej nie opowiemy.

Marketing nie sprawi, że słaby lekarz stanie się dobrym lekarzem. Może jednak sprawić, że dobry lekarz przestanie

być najlepiej skrywaną tajemnicą swojej okolicy.

Praca w weterynarii wiąże się z ogromnym obciążeniem psychicznym, presją czasu i ryzykiem wypalenia zawodowego. Jak nowoczesne zarządzanie i dobrze poukładana organizacja pracy mogą chronić zespół przed tymi zjawiskami?

To pytanie jest mi szczególnie bliskie, ponieważ łączy dwa obszary, którymi zajmuję się od wielu lat – zarządzanie praktyką weterynaryjną oraz dobrostan lekarzy weterynarii.

W tym roku ukończyłem studia podyplomowe z zakresu zarządzania praktyką weterynaryjną na prestiżowej uczelni biznesowej Akademii Leona Koźmińskiego, a kilka lat temu uzyskałem tytuł trenera mentalnego. Dzięki temu mogłem spojrzeć na funkcjonowanie lecznic nie tylko z perspektywy lekarza, ale również menedżera odpowiedzialnego za rozwój zespołu i organizację pracy.

Jednocześnie własne doświadczenia zawodowe pokazały mi, że nawet najlepiej zarządzana praktyka nie będzie skuteczna, jeśli zabraknie troski o ludzi. To właśnie połączenie wiedzy menedżerskiej i osobistych doświadczeń związanych z przeciążeniem zawodowym doprowadziło mnie do stworzenia programu „Akademia Dobrostanu Lekarza Weterynarii”, wspierającego lekarzy w przeciwdziałaniu wypaleniu zawodowemu i budowaniu odporności psychicznej.

Mówię o tym również dlatego, że sam wiele lat temu doświadczyłem wypalenia zawodowego. W tamtym czasie był to temat niemal nieobecny w naszym środowisku. Nie rozmawialiśmy o zdrowiu psychicznym lekarzy weterynarii, a zmęczenie i przeciążenie traktowano jako naturalny element zawodu.

Dzisiaj wiemy, że to bardzo niebezpieczne podejście.

Przez lata jako środowisko koncentrowaliśmy się głównie na rozwoju kompetencji medycznych. Inwestowaliśmy w sprzęt i szkolenia, znaczej rzadziej rozmawiając o dobrostanie lekarzy, techników weterynarii czy personelu recepcyjnego.

Tymczasem ogromna część stresu nie wynika wyłącznie z trudnych przypadków medycznych. Bardzo często jego źródłem jest chaos organizacyjny: brak procedur, niejasny podział obowiązków, niedostateczna komunikacja, ciągłe gaszenie pożarów czy kultura pracy oparta na nieustannej dostępności.

Dlatego uważam, że nowoczesne zarządzanie jest dziś jednym z najważniejszych



szych narzędzi profilaktyki wypalenia zawodowego.

Dobrze zorganizowana praktyka nie eliminuje trudnych emocji związanych z leczeniem pacjentów, ale pozwala ograniczyć wiele problemów, które sami tworzymy poprzez niewłaściwą organizację pracy.

Nowoczesny lider weterynaryjny powinien dbać o dobrostan zespołu równie świadomie, jak dba o dobrostan pacjentów. Oznacza to planowanie pracy z wyprzedzeniem, monitorowanie obciążenia pracowników, tworzenie jasnych procedur, wspieranie komunikacji oraz zapewnianie przestrzeni do regeneracji.

Coraz częściej obserwuję również zmianę pokoleniową w naszym zawodzie. Młodszy lekarze otwarcie mówią o potrzebie równowagi między pracą a życiem prywatnym. Jeszcze niedawno bywało to odbierane jako brak zaangażowania. Dzisiaj coraz lepiej rozumiemy, że jest to warunek budowania długiej i satysfakcjonującej kariery zawodowej.

Wierzę, że przyszłość weterynarii będzie zależała nie tylko od poziomu wiedzy medycznej, ale również od tego, czy nauczymy się skutecznie dbać o ludzi, którzy tę medycynę tworzą każdego dnia.

Dobrostan zespołu nie jest dodatkiem do biznesu. Jest warunkiem jego przetrwania.

Nie da się budować zdrowej praktyki weterynaryjnej na fundamencie przemęczonych ludzi.

Przez lata nauczyliśmy się ratować zwierzęta. Dzisiaj równie ważnym wyzwaniem staje się nauczenie się, jak zadbać o siebie nawzajem.

Jestem przekonany, że placówki, które inwestują w dobrostan swoich zespołów, osiągają nie tylko wyższą jakość pracy i obsługi klientów, ale również większą stabilność organizacyjną. Dlatego dobrostan przestaje być tematem „miękkim” i staje się jednym z kluczowych elementów nowoczesnego zarządzania praktyką weterynaryjną.

Coraz głośniej mówi się o zmianie pokoleniowej wchodzącej na rynek pracy. Jak pogodzić oczekiwania i styl pracy doświadczonych lekarzy weterynarii z podejściem najmłodszego pokolenia pracowników?

To temat, który bardzo często pojawia się podczas mojego mentoringu oraz szkoleń z lekarzami weterynarii. Starsze pokolenia lekarzy budowały swoje kariery w czasach, gdy poświęcenie dla pracy było traktowane jako naturalny element zawodu.

Młodsze pokolenia patrzą na to inaczej. Znacznie większą wagę przywiązują do równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, rozwoju osobistego i zdrowia psychicznego. Moim zdaniem problem nie polega na tym, że jedno pokolenie ma rację, a drugie się myli. Problem pojawia się wtedy, gdy brakuje wzajemnego zrozumienia.

Doświadczenie starszych lekarzy i świeże spojrzenie młodszych mogą doskonale się uzupełniać. Warunkiem jest jednak otwarta komunikacja i świadome zarządzanie różnorodnością pokoleniową.

Dlaczego employer branding staje się dziś w weterynarii równie ważny jak marketing skierowany do klientów?

Jeszcze kilka lat temu większość właścicieli lecznic koncentrowała się przede wszystkim na pozyskiwaniu nowych klientów. Dzisiaj coraz częściej okazuje się, że większym wyzwaniem jest pozyskanie i utrzymanie dobrych pracowników.

Polska weterynaria mierzy się obecnie z coraz większymi problemami kadrowymi. Dotyczy to zarówno lekarzy weterynarii, jak i techników weterynarii oraz wykwalifikowanego personelu pomocniczego. W wielu regionach kraju znalezienie odpowiedniego pracownika staje się znacznie trudniejsze niż zdobycie nowych klientów.

To właśnie dlatego employer branding, czyli budowanie marki pracodawcy, staje się jednym z najważniejszych elementów strategii rozwoju nowoczesnej praktyki weterynaryjnej.

Obserwuję, że przychodnie, które świadomie budują swoją kulturę organizacyjną, dbają o rozwój pracowników, komunikują swoje wartości i pokazują



kulisy pracy zespołu, mają zdecydowanie większe szanse na przyciąganie talentów. Kandydaci coraz częściej sprawdzają potencjalnego pracodawcę równie dokładnie, jak klienci sprawdzają przychodnię przed pierwszą wizytą.

Przed wysłaniem CV odwiedzają stronę internetową, przeglądają media społecznościowe, czytają opinie i próbują odpowiedzieć sobie na pytanie, czy jest to miejsce, w którym będą mogli rozwijać swoją karierę.

Współczesny lekarz weterynarii zwraca uwagę nie tylko na wynagrodzenie. Coraz większe znaczenie mają atmosfera pracy, możliwości rozwoju, styl zarządzania, poziom komunikacji w zespole, elastyczność grafiku oraz podejście pracodawcy do dobrostanu pracowników.

Jednocześnie obserwujemy bardzo ciekawe zjawisko związane z rozwojem marek osobistych lekarzy weterynarii. Leka-

rze, którzy aktywnie dzielą się wiedzą, prowadzą działania edukacyjne, występują na konferencjach czy budują swoją rozpoznawalność w mediach społecznościowych, mają znacznie większą swobodę na rynku pracy.

Mówiąc wprost – dobry specjalista z silną marką osobistą nie szuka pracy tak jak kiedyś. To często pracodawcy szukają jego.

Dlatego coraz częściej podkreślam właścicielom praktyk weterynaryjnych, że budowanie marki pracodawcy nie jest konkurencją dla marketingu skierowanego do klientów. To dwa uzupełniające się elementy tej samej strategii.

Nie da się bowiem budować silnej marki lecznicy bez silnego zespołu.

A nie da się budować silnego zespołu bez miejsca pracy, do którego ludzie chcą dołączyć i w którym chcą pozostać na dłużej.

W mojej ocenie w najbliższych latach przewagę konkurencyjną będą zdobywały nie tylko te placówki, które oferowały najwyższy poziom usług medycznych, ale przede wszystkim te, które potrafią stworzyć środowisko pracy sprzyjające rozwojowi zawodowemu i dobrostanowi pracowników.

Coraz częściej o sukcesie lecznicy nie decyduje to, ilu mamy klientów, ale czy potrafimy pozyskać i zatrzymać dobrych pracowników.

Dzisiaj kandydaci wybierają pracodawców równie świadomie, jak klienci wybierają przychodnię weterynaryjną.

Silna marka lecznicy przyciąga klientów. Silna marka pracodawcy przyciąga ludzi, którzy tę markę będą współtworzyć.

W weterynarii przyszłości walka o klienta coraz częściej będzie przegrywana przez tych, którzy wcześniej przegrali walkę o dobrego pracownika.

Polskie uczelnie weterynaryjne kształcą wybitnych specjalistów medycznych, ale czy przygotowują ich do realiów rynkowych? Jakich kompetencji (biznesowych, psychologicznych, marketingowych) najbardziej brakuje młodym lekarzom?

Polskie uczelnie weterynaryjne wykonują ogromną i bardzo solidną pracę w obszarze kształcenia medycznego. Absolwenci wchodzą na rynek z wysokim poziomem wiedzy klinicznej, często porównywalnym z najlepszymi standardami europejskimi. To jest bezdyskusyjny fundament, na którym opiera się cały zawód lekarza weterynarii.

Natomiast problem zaczyna się w momencie, gdy młody lekarz wychodzi poza salę wykładową i trafia do realnej praktyki zawodowej. Rynek nie weryfikuje już tylko wiedzy medycznej – weryfikuje również kompetencje interpersonalne i biznesowe.

Najczęściej obserwuję lukę w kilku kluczowych obszarach: komunikacji z właścicielem pacjenta, prowadzenia trudnych rozmów o kosztach leczenia i rokowaniu, zarządzania emocjami w sytuacjach kryzysowych oraz budowania relacji w zespole. Do tego dochodzi jeszcze podstawowa przedsiębiorczość – rozumienie, że przychodnia weterynaryjna jest również organizmem ekonomicznym, który musi funkcjonować w określonych realiach finansowych.

Młody lekarz zazwyczaj bardzo dobrze wie, jak zdiagnozować i leczyć pacjenta. Znacznie rzadziej wie natomiast, jak wytłumaczyć właścicielowi, który jest w stresie i emocjach, dlaczego leczenie kosztuje tyle, ile kosztuje, i dlaczego nie zawsze możliwe są natychmiastowe efekty.

Dlatego coraz bardziej oczywiste staje się, że kompetencje miękkie nie są „dodatkiem” do zawodu lekarza weterynarii. One stają się jego integralną częścią – równie ważną jak wiedza kliniczna, bo decydują o zaufaniu klienta, skuteczności terapii i stabilności całej praktyki weterynaryjnej.

Jakie są najważniejsze trendy, które będą kształtować rynek usług weterynaryjnych w najbliższych latach?

Przede wszystkim obserwujemy bardzo wyraźny kierunek: dalszą profesjonalizację i segmentację rynku usług weterynaryjnych. Oznacza to odchodzenie od modelu „ogólnej lecznicy dla wszystkiego” na rzecz coraz bardziej świadomej, wąskiej specjalizacji placówek – zarówno w obszarze medycyny (np. chirurgia, der-

matologia, diagnostyka obrazowa), jak i modelu pracy zespołów.

Równolegle będzie postępował proces świadomego budowania zespołów lekarzy weterynarii oraz personelu pomocniczego. Coraz mniej będzie przypadkowych struktur, a coraz więcej zespołów tworzonych celowo – z jasno zdefiniowanymi rolami, odpowiedzialnościami i ścieżkami rozwoju. To wymusi nowe podejście do zarządzania, rekrutacji i utrzymania pracowników.

Drugim kluczowym trendem jest rozwój kompetencji miękkich i jakości doświadczeń klienta. W warunkach rosnącej konkurencji to nie tylko „co leczymy”, ale „jak leczymy i jak komunikujemy” będzie decydowało o wyborze placówki przez właściciela zwierzęcia.

Nie można też pominąć cyfryzacji i technologii – od systemów zarządzania gabinetem, aż po coraz większe wykorzystanie danych w podejmowaniu decyzji klinicznych i biznesowych. Weterynaria będzie coraz bardziej oparta na analizie, a nie tylko na intuicji.

Jednocześnie jednym z najważniejszych, choć często niedocenianych trendów, będzie dobrostan zespołów weterynaryjnych. Wypalenie zawodowe, rotacja i przeciążenie pracą będą realnym wyzwaniem, a placówki, które nauczą się mądrze zarządzać energią swoich ludzi, wygrają w długim terminie.

W tym kontekście kluczowa staje się świadomość, że największym konkurentem wielu lecznic nie jest dziś inna placówka za rogiem, ale własny chaos organizacyjny, brak procesów i niewłaściwie zbudowany zespół. To właśnie porządek wewnętrzny będzie jednym z głównych czynników przewagi konkurencyjnej w najbliższych latach.

Gdyby miał Pan dać jedną, uniwersalną radę lekarzowi weterynarii, który właśnie otwiera swój pierwszy gabinet i boi się kwestii związanych z zarządzaniem i marketingiem – jak brzmiałaby ta rada?

Nie rzucaj miejsca, w którym wszystko zależy od Ciebie.

To jedna z najczęstszych pułapek, w którą wpadają młodzi właściciele praktyk weterynaryjnych. Na początku naturalne jest poczucie, że trzeba zrobić wszystko samodzielnie – klinicznie, organizacyjnie, marketingowo, a nawet „po godzinach”. Problem w tym, że taki model szybko staje się ograniczeniem, a nie wsparciem rozwoju.

Warto od początku patrzeć na swoją praktykę w perspektywie kilku lat, a nie pierwszych miesięcy. To zmienia sposób

podejmowania decyzji – z „jak przetrwać dziś” na „jak zbudować coś, co będzie działało bez mnie”.

Kluczowe są trzy elementy: procesy, ludzie i konsekwencja. Procesy dają powtarzalność i bezpieczeństwo. Ludzie dają skalę i jakość relacji. Konsekwencja pozwala to wszystko utrzymać w czasie. Marketing i zarządzanie przestają być wtedy dodatkiem, a stają się naturalną częścią funkcjonowania gabinetu.

I bardzo ważny element, który często jest pomijany: znajdź mentora – lekarza weterynarii, który przeszedł już tę drogę i jest gotowy się nią z Tobą podzielić. Kogoś, kto widział błędy, kryzysy i momenty wzrostu. Dzięki temu nie musisz uczyć się wszystkiego od zera i na własnych kosztach. W praktyce najdroższa edukacja to ta, którą płaci się własnymi błędami – dlatego najlepszą strategią jest uczenie się na błędach innych ludzi.

Jeśli masz dostęp do doświadczenia mentora, oszczędzasz czas, pieniądze i energię, które możesz przeznaczyć na rozwój swojej praktyki i pacjentów.

Jeśli miałbym zostawić jedną myśl: „Najlepsze gabinety nie są zbudowane wokół osoby lekarza, tylko wokół systemu, który działa również wtedy, gdy go nie ma.” ●



Lek. wet. MACIEJ GRZEJDZIAK

Lekarz weterynarii, menedżer weterynaryjny i mentor lekarzy menedżerów weterynaryjnych. Od 20 lat związany z branżą weterynaryjną.

Wspiera właścicieli lecznic i przychodni w zakresie zarządzania zespołem, komunikacji, budowania standardów pracy oraz rozwoju kompetencji liderkich.

Prowadzi indywidualne konsultacje i warsztaty dla lekarzy weterynarii z zakresu zarządzania praktyką weterynaryjną i rozwoju biznesu weterynaryjnego.