

Zarządzanie lecznicą – między Benhakkerem, Paulim i św. Pawłem

Prawda jest taka, że na zarządzaniu, podobnie jak na piłce nożnej, zna się każdy. Jakby ktoś potrzebował na to papier, to może go zdobyć na jednym ze stu tysięcy kierunków studiów na dowolnej uczelni. Każdy wie, ale co zrobić, jak wszyscy klienci są daleko na wakacjach, pracownicy myślami na urlopie, a marzenia wysoko w obłokach? Czym tu zarządzać i po co?

Zaczynamy od wizji

No nie tak prędko może. Wydaje się, że wszystko rozgrywa się w głowie. Myślenie charyzmatyczne. Zaczynamy od wizji: jak to wszystko powinno wyglądać za, powiedzmy, 3 lata i którą drogą zmierzać. Nie musimy zdobyć wszystkiego, ale mając biznesplan, zaczynamy o sobie decydować. Benjamin Franklin: „Kieruj swoim interesem, bo inaczej on tobą pokieruje”. A w praktyce? Na przykład decydujemy się na jakąś specjalność, rezygnując z łapania wszystkiego, co się da. Ze ściśniętym sercem i pustką w kieszeni odsyłamy niektórych klientów do konkurencji, inwestujemy czas i pieniądze w naukę i sprzęt, za to zaczynamy być rozpoznawani jako fachowcy w pewnej grupie usług, a do lecznicy coraz częściej trafiają przypadki polecane przez mniej zaawansowanych kolegów. Albo odwrotnie: przenosimy lecznicę pomiędzy blokowiska, dopracowujemy typowe szczepienia i badania, obniżając ich cenę, a trudne przypadki odsyłamy. Ważne, aby mieć jakiś pomysł na swoje miejsce wśród 4000 innych lecznic. Podsumuję za Washingtonem Irvingiem: „Wielkie umysły mają cele. Małe umysły mają życzenia.”

Little by Little

Zacząłem od piłki nożnej, pójdźmy więc tym tropem. Były czasy, gdy nasza reprezentacja była w rankingu nie tylko przed Gabonem, ale nawet przed potężną Albanią (obecnie 3 razy wyżej niż my w rankingu FIFA), a podczas meczów zamierał ruch na ulicach. Chcąc nie chcąc, wpatrywaliśmy się co przerwę w reklamówkę: oto trener Leo Benhakker wypowiada w namyśle: *Little by little*. Mógł powiedzieć *ziarno do ziarnka*, ale po angielsku to zupełnie co innego. Duże osiągnięcia to nie spektakularne wyczyny, a mozolna walka o detale. Cyzelowanie widać w sporcie, gdzie tygodniami dopracowuje się jeden szczegół, żeby wycisnąć dodatkowy ułamek sekundy czy metra. Miliony małych usprawnień pomnożone przez lata prób i błędów przeniosły komputery z wielkich sal do naszych kieszeni. Historia sztuki to płynny ciąg ewolucji, gdzie jeden geniusz stawia o krok dalej od poprzednika. Podobnie rozwój lecznicy to nieskończone, pędzące koło małych usprawnień i analiz, hamujące na rozdrożach i łapiące gumę na niejednym kamieniu milowym.

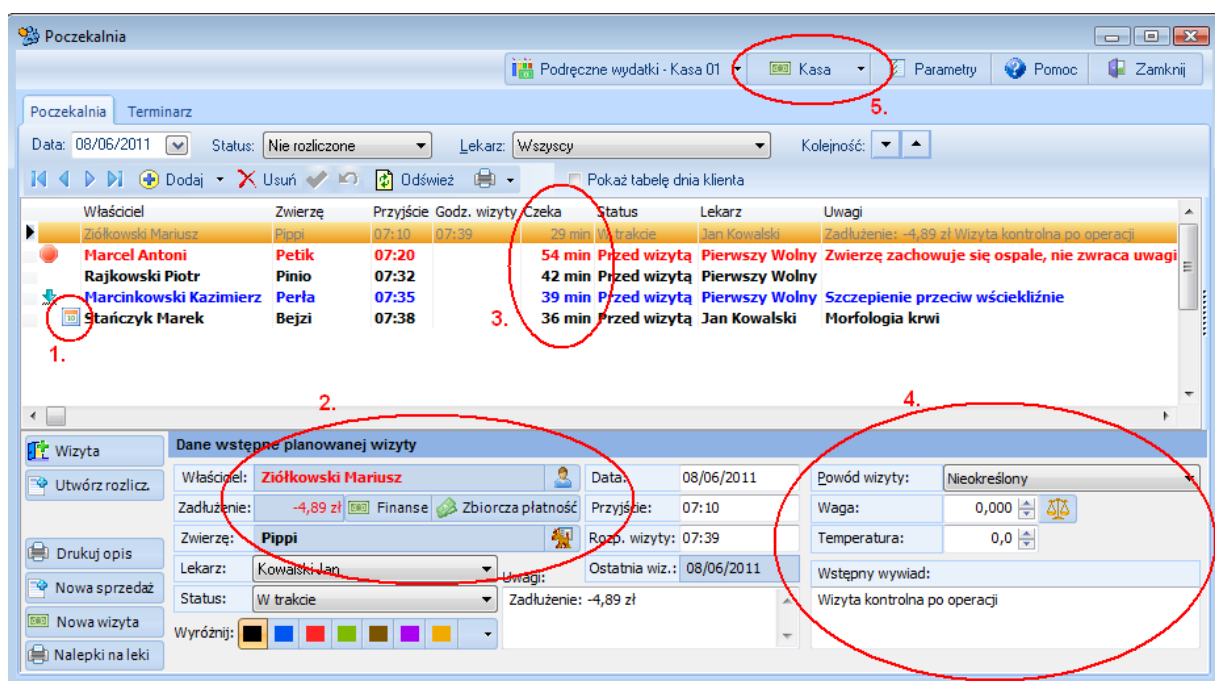
W systemie informatycznym mamy szereg analiz pokazujących, czy idziemy w dobrą stronę:

- analiza sprzedaży w podziale grupy, w układzie miesięcznym lub tygodniowym,
- ilość pozyskiwanych nowych klientów co kwartał,
- zysk w poszczególnych grupach usług i wiele innych.

Na podstawie takich danych możemy przygotować się przyszłość bez wizyt u wróżki. Jeśli na przykład wzrasta zapotrzebowanie na złożone, drogie operacje, może warto zainwestować w wyższy standard takich usług – kupić lepsze narzędzia, sprzęt, ogłosić promocję na zabiegi kosmetyczne? Może przy okazji szczepień warto promować microchipy lub przynajmniej lyssetki?

Rosnąca rola recepcji

Obserwując rozwój zakładów weterynaryjnych zauważyć można pewną tendencję, a wraz z nią wskazówki odnośnie zarządzania. Coraz częściej w lecznicach pojawia się recepcja, a pracownicy w niej zatrudnieni, oprócz rejestracji klientów, zajmują się rozliczaniem płatności, sprzedażą artykułów zoologicznych, powiadamianiem o zaplanowanych wizytach, a czasem nawet gospodarką magazynową. Maciej Mikłusz z warszawskiego Multiwetu mówi: praca i czas lekarza są zbyt cenne, aby obarczać go jeszcze wszystkimi rozliczeniami czy wpisywaniem podstawowych danych. Im bardziej doceniany będzie w Polsce zawód lekarza weterynarii, im cenniejszy będzie jego czas, tym bardziej uzasadnione będzie zatrudnianie dodatkowych osób, które będą go odciążać. A lekarz w gabinecie może skupić się na istocie swojej pracy. Rozpoczynając badanie ma nie tylko wpisane dane osobowe – jeśli zwierzę zostało zważone w poczekalni, a klient wypytany wstępnie o powód przybycia, to wszystkie te informacje trafiają od razu do karty choroby. Dobrze zorganizowana recepcja to najważniejszy punkt firmy – tutaj rozliczane są utargi, sprawdzane terminarze, a klienci właśnie będą mieli pierwszy kontakt z firmą i może spędzą tu najwięcej czasu. W przypadku kolejki wcześniej trzeba przyjąć osoby, które zapowiedziały wizytę np. telefonicznie. Klienci powinni się tu czuć komfortowo – zamiast zegara pokazującego upływ ich cennego czasu powinni zawiesić oko na wielkim telewizorze z wiadomościami, a na każde pytanie otrzymać uprzejmą odpowiedź recepcjonistki. Wtedy, wychodząc, kupią jeszcze (akurat przypadkowo umieszczone tuż obok ręki z kartą płatniczą) zabawki i inne dodatki dla swojego pupila, a lecznicę zarekomendują sąsiadom.



Rys 1.: Zarządzanie recepcją: 1. Osoby wcześniej umówione, 2. Zadłużony klient wyświetlany jest na czerwono, 3. Sprawdzanie czasu oczekiwania pozwoli unikać sytuacji konfliktowych 4. Wpisane wstępnie dane zostaną przeniesione do wizyty 5. Recepcja zwykle zajmuje się również przepływem gotówki przez lecznicę

Eh, ci pracownicy...

Małe lecznice narzekają na brak klientów. Większe – na pracowników. A to nie angażują się, a to kwestionują zalecenia lub poziom pensji... Warto zadbać o jasno określone zasady współpracy już na samym początku. O ile wygodnie jest być w firmie na „ty”, o tyle warto przyjąć zasadę, że przy klientach do lekarza należy zwracać się per „panie doktorze”. Dla zdrowia psychicznego pracowników

i ogólnego morale warto ograniczyć w systemie komputerowym dostęp do informacji finansowych i ogólnie pozamedycznych. Na pracownika, nie znającego kosztów oraz realiów prowadzenia działalności, poziom przychodów działa na wyobraźnię: porównuje go z własnymi zarobkami i już wie, że jest wykorzystywany. Można tłumaczyć jak funkcjonuje firma, jakie ma kredyty, koszty czynszu itd., ale lepiej po prostu wyłączyć wszystkie „niepokojące” lekarza informacje, pozwalając mu się skupić na celu jego pobytu: leczeniu zwierząt.

Przykładowe okno pokazuje różnice w dostępie do danym w programie pomiędzy pracownikiem a właścicielem. Jeśli właściciel jest jednocześnie pracującym czynnie lekarzem, powinien założyć dwa profile dostępu do programu. Jeden, używany w trakcie dnia pracy do rejestrowania wizyt, z poziomem dostępu zwykłego pracownika. Wtedy nie musi obawiać się zaglądania do zastrzeżonych danych, gdy na chwilę oddali się od monitora. Drugi profil to już pełny dostęp, z odpowiednim hasłem. Przyda się po zakończeniu pracy do analizy kosztów, zysku, raportów księgowych itd. Ciekawym, chociaż dopiero zyskującym popularność, podejściem są Pen-Drive’y. Każdy pracownik nosi ze sobą swój PenDrive i nie może nic wykonać w programie, dopóki nie wetknie go do komputera. Zmniejsza to ilość przypadkowych błędów i podwyższa odpowiedzialność za to co i gdzie się wpisuje. Sprawdza się również przypisanie do każdego użytkownika innego schematu kolorów, dzięki czemu już na pierwszy rzut oka widać, czy jest się zalogowanym na prawidłowy profil. Warto również ustalić jasne zasady rozliczania gotówki, ale o szczegółach rozliczeń innym razem.

Kultura organizacyjna firmy

Prawdopodobnie wielu naukowcom znany jest Efekt Pauliego. Nazwa pochodzi od austriackiego fizyka - teoretyka, Wolfganga Pauliego, w którego obecności zadziwiająco często uszkadzały się urządzenia pomiarowe. Na tyle często, że jego przyjaciel, Otto Stern, zakazał mu wstępu do swojego laboratorium. Przez lata, na bazie mniej lub bardziej kosztownych doświadczeń, lecznica dopracowuje się własnych standardów pracy i własnych zakazów. W wielu lecznicach ściany oklejone są karteczkami odnośnie dostępu do urządzeń i różnych zasad współpracy. W Stanach Zjednoczonych lekarz badający zwierzę ma gotowe algorytmy postępowania w zależności od przypadku, aby niczego nie zapomnieć podczas terapii. Przy rozwiniętym systemie prawnym pominięcie jakiegoś kroku może się okazać bardzo kosztowne. W Polsce – mimo tradycyjnego oporu przed przepisami - również coraz więcej klinik posiada własne regulaminy i systemy procedur, dzięki którym wszystkim żyje się łatwiej i bezpieczniej. „Żadna operacja w naszej klinice nie zostanie przeprowadzona bez zgody podpisanej przez właściciela zwierzęcia” - opisuje Wioleta Jaszczak ze wspomnianego już Multiwetu. Zgoda precyzuje informacje, dla lekarza oczywiste, a dla klienta już niekoniecznie. Często w stresie klient zgadza się na każde rozwiązanie, jednak później wypiera się podjętych decyzji. W takim przypadku podpis przed operacją zgody na zabieg pozwala uchronić lecznicę przed nieprzyjemnościami. Systemy informatyczne posiadają standardowy wydruk oświadczenia, z uwzględnieniem ryzyka w skali ASA, niebezpieczeństwa, widełek kosztowych i innych przydatnych informacji. Druk taki można przygotować samemu w MS Word, można też przygotować go w Generatorze Raportów i przypiąć do odpowiednich miejsc w programie. Są kliniki, gdzie większość standardowych druków została zastąpiona przez bardzo precyzyjne własne formularze. Tak buduje się kultura organizacji, która decyduje o bezpieczeństwie, stabilnym zarządzaniu, ale również prestiżu firmy. Im więcej jasnych procedur, tym lepsze zarządzanie firmą. Wiele takich mechanizmów warto zapisać w bazie danych systemu informatycznego:

- Do jednostek chorobowych można przypisać listę objawów, porządkując badanie,

- Można zdefiniować gotowe schematy leczenia, do wykorzystania w typowych sytuacjach, uwzględniające odpowiednio koszty stałe (nawet koszty sprzętu, powierzchni lokalu itd.)
- Typowe procedury można łatwo zapisać w notatkach, tworząc dział „Procedury” lub „Regulaminy”. Dzięki temu każdy w swoim gabinecie będzie miał to pod ręką,
- Wiele zasad obsługi klienta można zawrzeć odpowiednio dostosowując system informatyczny. Na przykład można ustawić program na przypomnienie o nie wpisanym numerze telefonu lub adresie e-mail, ostrzegać o kończących się datach ważności podczas stosowania leków i tak dalej,
- Można zbudować bibliotekę typowych opisów badań w podziale na kategorie.

Zestawy leczenia

Nazwa zestawu: 5. KRĘGOSŁUP MAŁEGO PSA Gatunek:

Nazwa pozycji	Ilość	J. miary	Pytać o ilość	Cena	Wartość
Catosal 10% 100 ml	1,5 ml	F		2,60	3,90
Cocarboxylasum 50 mg/1 amp.	1 amp	F		9,00	9,00
Combivit 100 ml	1 ml	F		1,00	1,00
Igła 0,7 30 mm	3 szt.	F		0,20	0,60
Iniekcja s.c./i.m. (3-5 szt)	1 szt.	F		7,50	7,50
Kontrola stanu zdrowia	1 szt	F		20,00	20,00
Nivalin amp. a' 2,5 mg	1 amp	F		7,00	7,00
Strykawka 2 ml	3 szt.	F		0,30	0,90
Unitron Dolores	1 szt.	F		17,00	17,00

Szacunkowy koszt: **66,90**

2. Schematy leczenia stosowane w przychodni dra Radosława Marczaka

Nie poddawaj się

Większość dużych polskich klinik powstała w ciągu ostatnich 20-30 lat, w oparciu o determinację ich założycieli. Czy na nasyconym rynku jest jeszcze dzisiaj miejsce na nowe kliniki? Zdecydowanie tak. Nowe potrzeby klientów, nowe możliwości, nowe trudności. Kto odpuszcza rozwój, zostaje w tyle, a z czasem wypada z gry. Jeśli przyjrzymy się ludziom, którzy rozwinęli swoją działalność, zauważymy cechy wspólne: wszyscy oni wciąż się doksztalają, śledzą tendencje w krajach bardziej rozwiniętych, nie tracą kontaktu z pędzącą technologią, choć nie gonią za każdą nowinką. Co jakiś czas stają przed momentem krytycznym: „*Na to jestem już za stary*”. A jednak za każdym razem przechodzą w końcu na drugą stronę i podążają dalej. Czasem barierą jest komputer lub własna strona internetowa, kiedy indziej przekazanie odpowiedzialności pracownikom, odpowiedzialna decyzja o kredycie na zakup cyfrowego RTG lub doszlifowanie języka angielskiego na potrzeby zachodnich konferencji. Nasz mechanizm obronny bagatelizuje trudne wyzwania: „*Nie muszę aż tak ściśle kontrolować kosztów, gdy starcza na wszystko*”, „*wiedza płynie z doświadczenia, a nie z teorii książkowych*”, „*po co mi konto na facebooku – wystarczy mi konto w banku*”. Tymczasem to właśnie te małe cegiełki będą

musiały udźwignąć przyszłość firmy. Henry Ford: „Firmy, które rosną dzięki rozwojowi i ulepszeniom, nie zginą. Ale kiedy firma przestaje być twórcza, kiedy uważa, że osiągnęła doskonałość i teraz musi tylko produkować - już po niej.”

Nie za wszelką cenę

Pozwolę sobie na prywatne zakończenie, nieco off-topic. Pewnie, że stworzenie własnej firmy wymaga ponadprzeciętnego zaangażowania, determinacji i otwartości na zmiany. Praca i zarządzanie lecznicą 70 godzin tygodniowo przez lata da w końcu poczucie zawodowego spełnienia, a to bardzo ważna rzecz. Mając przez dwadzieścia lat pracy przyjemność poznania i obserwowania wielu prezesów, menedżerów, nawet dyrektorów paru korporacji, ugruntowało mi się jednak przekonanie o słuszności znanych słów św. Pawła: *Gdybym [...] znał wszystkie tajemnice, i posiadał wszelką wiedzę, i wszelką możliwą wiarę, tak, iżbym góry przenosił, a miłości bym nie miał, byłbym niczym.* Oczywiście oczywistość, chciałoby się powiedzieć. Dlaczego więc tak wielu wspaniałych, mądrych liderów i budzących zazdrość autorytetów, wraca do szklanych domów, w których nie czekają na nich żadne dobre oczy, gotowe docenić ich sukces i nadać mu sens? Jedną na dziś propozycją w zakresie higieny pracy dla wszystkich ambitnych 2- i 3-etatowców, pracoholików, przyszłych znakomitości świata weterynarii: jedno, stałe popołudnie w tygodniu zainwestuj w zarządzanie swoim życiem: umów się z żoną/mężem na randkę albo tańce (w razie dzieci opiekunka na parę godzin lub wynalazek wart Nobla: babcia), zadbaj o przyjaciół, zrób komuś niespodziankę. Odpuść sobie kilku klientów, bo masz dużo ważniejsze spotkanie – nie daj go sobie przeżyć, choćby nie wiem co. Walcz o swoje życie - warto.