



Пособие разработано в рамках государственной программы по поддержке предпринимательства в Самарской области

Фонд «Региональный центр развития предпринимательства Самарской области»

агентство по увеличению
прибыли медицинских клиник



Разработано:

**АГЕНТСТВО ПО УВЕЛИЧЕНИЮ
ПРИБЫЛИ МЕДИЦИНСКИХ КЛИНИК
“ДОНКИН И ПАРТНЕРЫ”**

«Набор персонала для медицинской клиники – Как находить и привлекать эффективных администраторов, врачей, ассистентов в клинику?»

Методическое пособие

Автор: Донкин Владимир Александрович

Агентство по увеличению прибыли медицинских клиник “Донкин и партнеры”

сайт: медицинскийконсалтинг.рф

Адрес: 443 110, г. Самара, ул. Лесная 23 (корпус 100), 9 эт, офис №5; ИНН 631222590291; ОГРНИП 313631229500030

Самара, 2015



Донкин Владимир Александрович

- **Управляющий партнер агентства по увеличению прибыли медицинских клиник «Донкин и партнеры»,**
- **автор книги «Как увеличить прибыль стоматологии»**
- **эксперт по увеличению прибыли,**
- **бизнес-консультант,**
- **бизнес-тренер.**

Консультировал десятки компаний из Москвы, Санкт-Петербурга, Самары, Казани, Новосибирска и других городов.

Основные компетенции: планирование, коучинг, партизанский (малобюджетный) маркетинг, продвижение компании в Интернете, многошаговые продажи, построение программ лояльности клиентов, отбор и обучение результативных сотрудников и др.

**Агентство по увеличению прибыли медицинских клиник “Донкин и партнеры”
сайт: медицинскийконсалтинг.рф**

Адрес: 443 110, г. Самара, ул. Лесная 23 (корпус 100), 9 эт, офис №5; ИНН 631222590291; ОГРНИП 313631229500030
Самара, 2015

СОДЕРЖАНИЕ:

Вводная информация. Предназначение методического пособия «Набор персонала для медицинской клиники - Как находить и привлекать эффективных администраторов, врачей, ассистентов в клинику?».....	4
«Латаете дыры» или системно работаете?.....	5
Технология использования методического пособия «Набор персонала для медицинской клиники. Как находить и привлекать эффективных администраторов, врачей, ассистентов в клинику?»	8
Эффективные технологии поиска и привлечения кандидатов на открытые вакансии..	10
Профиль должности	10
Оформление вакансии	20
Пример описания вакансии для привлечения стоматолога-терапевта	21
Какие ошибки допускают при составлении объявлений о вакансии	27
Бенчмаркинг при подготовке вакансий	31
Как выделиться среди конкурентов и привлечь лучшего (мотивированного, коммуникабельного, клиентоориентированного, исполнительного, ответственного и др.) сотрудника?.....	31
Как использовать видео для повышения эффективности вакансии?	32
Распространение информации и каналы привлечения кандидатов	34
Основные и профильные сайты для размещения вакансий.....	36
Как и когда нужно использовать возможности социальных сетей (VK.com и др.)?.....	37
Как и когда нужно использовать возможности профильных медицинских социальных сетей?	38
Оффлайн (вне Интернета).....	39
Друзья и знакомые.....	39
Люди с большим количеством связей.....	40
Сотрудники, действующие и бывшие	40
Партнеры, поставщики и подрядчики	41
ВУЗы и ССУЗы	41
Транспорт и «проходные места»	42
Профильные мероприятия	43
Эффективная технология отбора кандидатов	43
Как эффективно принимать входящие звонки от потенциальных кандидатов?	43
Как проводить собеседования при личной встрече	44
Как заканчивать собеседование.....	53
Какие основные ошибки допускают при проведении собеседования и как их предупредить?.....	53
Как увеличить количество достойных кандидатов, которые придут на собеседование?.....	54
Взаимодействие с подрядчиками	55
О специфике привлечения врачей.....	57

Вводная информация. Предназначение методического пособия «Набор персонала для медицинской клиники - Как находить и привлекать эффективных администраторов, врачей, ассистентов в клинику?»

Пособие подготовлено с целью повышения результативности системы привлечения сотрудников в медицинские клиники, а также организации сферы услуг (привлечение и отбор администраторов, маркетологов, врачей, ассистентов и других сотрудников).

Для кого:

Материалы, содержащиеся в методическом пособии, рекомендованы для изучения и внедрения руководителям, специалистам по персоналу, руководителям подразделений и др.

В пособии присутствуют:

Речевые модули, шаблоны документов, контрольные списки (чек-листы), пошаговые технологии и подробные инструкции внедрения рекомендаций и инструментов по поиску и подбору сотрудников в клинику.

Материалы подготовлены с учетом специфики медицинских учреждений.

Рекомендации носят практический характер - при правильном внедрении описанных технологий организация увеличит существующий поток кандидатов на открытые вакансии, сможет быстрее привлекать нужных сотрудников и эффективнее развиваться.

В пособии излагается опыт, наработки и личное мнение автора.

Результаты Вашего опыта, Ваше личное мнение может не совпадать с авторским изложением.

Если у Вас есть предложения или замечания по данному материалу, можно связаться с автором методического пособия и поделиться своим опытом в области привлечения и отбора медицинского персонала.

Автор методического пособия Донкин Владимир Александрович.

Контакты: vladimir.donkin@gmail.com сайт: медицинскийконсалтинг.рф

Агентство по увеличению прибыли медицинских клиник “Донкин и партнеры”
сайт: медицинскийконсалтинг.рф

- Мы увеличиваем прибыль медицинских клиник
- Мы выстраиваем систему привлечения и «удержания» пациентов
- Повышаем результативность системы работы с сотрудниками клиники

«Латаете дыры» или системно работаете?

«Нельзя выстроить эффективную организацию, если нет системы по поиску, подбору и привлечению эффективных сотрудников».



Проанализировав ситуации более чем в 100 организациях за 2014 год, мы столкнулись с тем, что большая часть руководителей занимается не развитием клиники/компании, а «латанием дыр». Вот самый наглядный пример, который встречается в клиниках в 80% случаях. Один из администраторов в клинике собирается уволиться и уже через две недели не выйдет на работу, замены еще нет, а в смену поставить уже кого-то надо. В итоге: у директора возникает срочная потребность найти администратора, а как это делать наиболее эффективно и правильно, он не знает. Здесь-то и начинается «латание дыр». Руководитель клиники в срочном порядке пишет объявление о вакансии на 2-3 строчки, размещает на 1-2 бесплатных площадках по поиску работы и ждет, когда образуется очередь из кандидатов. Проходит первая неделя, вторая, третья. Очередь из сотрудников не образовалась. Директор уже готов взять почти любого, лишь бы был кто-то. В итоге, на работу часто принимают не подходящих на эту должность людей. И новый сотрудник работает неэффективно. Директор им недоволен. Сотрудник снова увольняется. И ситуация повторяется снова и снова. В таких клиниках отсутствует

эффективная система и пошаговые технологии поиска и привлечения специализированного персонала.

В клиниках, которые выстроили систему работы с персоналом, ситуация может быть следующей:

1. Постоянно собирается и обновляется база специалистов (врачей) (ФИО, квалификация, место работы и другая информация), как минимум, из города присутствия клиники, как максимум, из различных регионов России.
2. Клиника предпринимает активные действия для того, чтобы быть в глазах потенциальных сотрудников «самым желанным местом работы» (видеодневник, проведение профильных обучающих мероприятий для стоматологов с приглашением спикеров из других городов и стран, активно взаимодействует с вузами и ссузами, которые готовят профильных медицинских специалистов и др.).
3. Периодически обновляется профиль должности.
4. Создается объявление о вакансии в соответствии с рекомендациями (как в текстовом, так и в видео вариантах).
5. Все действующие сотрудники знают об открытых вакансиях.
6. Для поиска специалистов на разные должности выбираются наиболее эффективные каналы распространения информации (для врача с опытом работы более 10 лет - одни каналы, для администратора - другие).
7. Информация размещается во всех выбранных каналах и обновляется в соответствии с графиком обновления.
8. Ведется ежедневный/еженедельный учет статистики для оценки эффективности каналов распространения информации.
9. В клинике есть отработанные технологии по работе с потенциальными сотрудниками, в том числе: сценарий разговора по телефону (предварительный отбор), тестовое задание по телефону (предварительный отбор).

Агентство по увеличению прибыли медицинских клиник “Донкин и партнеры”
сайт: медицинскийконсалтинг.рф

- Мы увеличиваем прибыль медицинских клиник
- Мы выстраиваем систему привлечения и «удержания» пациентов
- Повышаем результативность системы работы с сотрудниками клиники

10. Кандидаты дополнительно информируются о собеседовании за день до встречи.
11. При низкой явке кандидатов производится прозвон с выяснением причин неявки или места, куда решил устроиться кандидат.
12. Другое.

В какой ситуации находитесь Вы? Есть ли у вас выстроенная система привлечения нужных сотрудников в клинику? Как повысить результативность действующей системы привлечения сотрудников? На эти и другие вопросы Вы сможете найти ответ в этом пособии. Или обращайтесь к нам. Наши актуальные контакты на сайте: **медицинскийконсалтинг.рф**

Технология использования методического пособия «Набор персонала для медицинской клиники. Как находить и привлекать эффективных администраторов, врачей, ассистентов в клинику?»

Рекомендации из методического пособия будут максимально полезны только при 100%-ом освоении материалов и систематическом контроле со стороны непосредственного руководителя. Для этого прилагается «Контрольный список периодических действий».

Контрольный список (привлечение сотрудников)

		Ответственный	Руководитель/ координатор
1	Сделан (обновлен) профиль должности.		
2	Сделано объявление о вакансии в соответствии с рекомендациями (текстовый + видео вариант).		
3	Все действующие сотрудники знают об открытых вакансиях.		
4	Проведен опрос знакомых: "Кого можете порекомендовать?"		
5	Выбраны наиболее эффективные каналы распространения.		
6	Информация размещена во всех выбранных каналах.		
7	Информация на сайтах и в других местах обновляется в соответствии с графиком обновления.		
8	Ведется ежедневный / еженедельный учет статистики для оценки эффективности каналов распространения информации.		
9	Сценарий разговора по телефону (предварительный отбор).		
10	Тестовое задание по телефону (предварительный отбор).		
11	Кандидаты дополнительно информируются о собеседовании за день до встречи.		

Агентство по увеличению прибыли медицинских клиник "Донкин и партнеры"
сайт: медицинскийконсалтинг.рф

- Мы увеличиваем прибыль медицинских клиник
- Мы выстраиваем систему привлечения и «удержания» пациентов
- Повышаем результативность системы работы с сотрудниками клиники

12	При низкой явке кандидатов сделан прозвон с выяснением причин неявки или места, куда решил устроиться кандидат.		
13	Встреча (отбор).		
14	Самопрезентация, презентация клиники, выгоды и перспективы и др.		
15	Технология отбора.		

Мы рекомендуем заполнять этот документ каждый раз при появлении потребности в найме новых сотрудников и для контроля ситуации по привлечению сотрудников не реже чем 1 раз в 2 недели.

Отсутствие понимания даже одного из разделов может привести к неэффективным действиям.

Рекомендации из методического пособия важно применять с учетом особенностей развития клиники, ее истории развития, местоположения, наличия/отсутствия базы пациентов, количества специалистов, организационного ресурса, целей по развитию, других факторов. В некоторых случаях необходимо дополнительно адаптировать рекомендации под конкретную клинику.

Эффективные технологии поиска и привлечения кандидатов на открытые вакансии

После проведения анализа ошибок десятков организаций из малого и среднего бизнеса, мы поняли, насколько важны системные действия в работе по привлечению нужных сотрудников. Более чем в 50% случаев мы сталкиваемся с ситуацией, когда руководитель клиники «как бы» применяет определенные технологии, но на самом деле не четко выполняет инструкции. Например, руководитель клиники, не составив профиль должности, сразу переходит к составлению вакансии. В итоге клиника получает поток кандидатов, которые не соответствуют потребностям организации.

Мы рекомендуем сначала подготовить профиль должности. Это позволяет сэкономить время и деньги, быстрее найти нужных сотрудников.

Профиль должности:

Должность							Дата	
от отсутствия сотрудника (руб/мес)								
По каким показателям будете его оценивать по итогам месяца (продолжать с ним сотрудничество дальше или прекращать)								
Что он должен делать (перечень обязанностей и/или описание обычного рабочего дня):								
Требования к сотруднику (знания, навыки, установки, ценности, физиологич. особенности, мотивы - цели - устремления и др.) (что обязательно и что желательно)	Описание целевой аудитории - кого Вы ищете (возраст, пол, интересы, где живут и др), на чем ездит, какими каналами связи пользуется, откуда получает информацию)	В каких компаниях ему было бы желательно работать	Сколько подобных сотрудников в городе	Ср. оплата по рынку	В чем Ваши преимущества перед конкурентами (в борьбе за клиента)	Каналы поиска (привлечения) кандидатов - приоритет	Система отбора (тестовые задания)	
					В чем Ваши преимущества перед конкурентами (в борьбе за лучших сотрудников)			
Чего точно не должно быть								

Агентство по увеличению прибыли медицинских клиник "Донкин и партнеры"
сайт: медицинскийконсалтинг.рф

- Мы увеличиваем прибыль медицинских клиник
- Мы выстраиваем систему привлечения и «удержания» пациентов
- Повышаем результативность системы работы с сотрудниками клиники

Профиль должности представляет собой прописанный, четко выстроенный образ сотрудника, который нужен для выполнения Ваших задач.

<p>Должность.</p>	<p>В данном разделе важно обозначить несколько возможных вариантов названия должности. Ответьте на вопрос: "Как эта должность может называться еще?/ Как может назвать ее человек, которого я ищу?" Имея разные варианты названия должности, Вы сможете расширить горизонты поиска нужного человека.</p> <p>Если со позицией «стоматолог-ортопед» все однозначно, то возможные варианты названия должности на позицию «администратор»: менеджер, администратор, офис-менеджер и др.</p>
<p>Сумма недополученной прибыли от отсутствия сотрудника (руб. за мес./год).</p>	<p>Для того, чтобы определить сумму недополученной прибыли от отсутствия сотрудника, ответьте на вопросы: "Сколько бы могла получить клиника, если бы этот человек был и работал со средним уровнем эффективности?", «Какое количество времени он высвободил бы Вам как руководителю, и что полезного Вы бы сделали за это время?». Эту сумму важно знать, для того, чтобы эффективнее выстраивать стратегию привлечения нужного человека и понимать количество ресурсов, которое целесообразно инвестировать в этого человека.</p> <p>Пример. Если в клинике сформирован постоянный поток новых (первичных) пациентов и</p>

	<p>простаивает одно стоматологическое кресло - требуется стоматолог-ортопед. Если известно, что другие стоматологи-ортопеды приносят прибыль клинике в размере 100-150 тыс. руб. в месяц, то можно предположить, что новый доктор, работающий со средней эффективностью, будет приносить прибыль от 50 до 100 тыс. руб. в месяц. Это значит, что сумма недополученной прибыли за месяц 50-100 тыс. руб., а за год 600 тыс. руб. – 1 млн. 200 тыс. руб.</p> <p>В случае, если сумма недополученной прибыли составляет более 30 тыс. руб. в месяц, рекомендуем выделять бюджет на привлечение сотрудников (размещение объявлений о вакансии, услуги рекрутера и др.), превышающий 5-10 тыс. руб. в месяц. Так как наличие искомого сотрудника со средним уровнем эффективности на свободной сейчас должности потенциально может принести гораздо большую сумму уже в первые месяцы его работы.</p>
<p>По каким показателям оценивать сотрудника по итогам месяца (продолжать с ним сотрудничество дальше или прекращать).</p>	<p>В данном пункте обозначьте те параметры и показатели, по которым Вы будете принимать решение о дальнейшем сотрудничестве с кандидатом. Кандидаты в период ввода в должность и ознакомления с организацией еще не выходят на полную «проектную мощность» и бывают случаи, когда руководитель нанимает на работу, а после увольняет сотрудников в связи с неоправданными ожиданиями. Данный пункт</p>

Агентство по увеличению прибыли медицинских клиник “Донкин и партнеры”
сайт: медицинскийконсалтинг.рф

- Мы увеличиваем прибыль медицинских клиник
- Мы выстраиваем систему привлечения и «удержания» пациентов
- Повышаем результативность системы работы с сотрудниками клиники

	<p>может вас обезопасить от субъективной оценки кандидата, за счет четкого понимания того, какие результаты сотрудник должен показать по итогам первого (первых) месяцев работы (стажировки).</p> <p>Сложность заполнения данного пункта в том, что не в каждом случае можно установить плановые показатели работы. На примере администратора рассмотрим возможные критерии оценки стажера, по итогам первого месяца:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Выполнение установленного плана, выполняемых задач (Выполнено ___% от поставленных задач в сроки). • Скорость решения задач и соблюдение установленных сроков выполнения (Своевременное выполнение, ведет учет задач, следует плану-графику). • Качество выполнения задач. • Успешно прошел аттестацию по стандартам взаимодействия с пациентами. • _____ <p>(другие).</p>
<p>Требования к сотруднику (знания, навыки, установки, что обязательно и что желательно).</p>	<p>В данном разделе опишите ключевые требования, как профессиональные так и личностные, к сотруднику.</p> <p>Например.</p> <p>Если администратору будет поручено вести запись пациентов в специальной программе, то одно из требований - это умение работать с компьютером</p>

	<p>и интернетом.</p> <p>Также рекомендуем искать людей с опытом организационной деятельности, так как в обязанности этого сотрудника могут входить функции по решению вопросов, как с пациентами, так и подрядчиками, другими компаниями-партнерами. Желательно, чтобы он имел опыт организационной деятельности в прошлом.</p>
<p>Опыт работы в каких компаниях должен иметь сотрудник, которого Вы ищите.</p>	<p>В этом разделе желательно написать название компаний / клиник или отраслей, в которых кандидату должен был работать ранее. Список составляется, исходя из возможных мест работы, где он мог приобрести необходимые Вам навыки.</p> <p>Например, опыт организационной работы человек мог приобрести в вузе, будучи председателем (активистом) профкома / студсовета, опыт телефонных переговоров в колл-центре ДОМ.РУ, «Билайн», «Мегафон» и так далее. Если есть клиника, которая является для вас примером в вопросах сервиса, качества обслуживания и других параметров Вы можете тоже внести их в этот список.</p> <p>Важно прописать названия конкретных клиник и компаний, это Вам понадобится на дальнейших этапах поиска кандидатов.</p>
<p>Средняя оплата по рынку.</p>	<p>Для определения средней зарплаты по рынку рекомендуем:</p> <ul style="list-style-type: none"> - во-первых, использовать сервисы статистик заработных плат. Один из сервисов, который

Агентство по увеличению прибыли медицинских клиник “Донкин и партнеры”
сайт: медицинскийконсалтинг.рф

- Мы увеличиваем прибыль медицинских клиник
- Мы выстраиваем систему привлечения и «удержания» пациентов
- Повышаем результативность системы работы с сотрудниками клиники

	<p>можно использовать для определения заработной платы - Яндекс.Работа: http://rabota.yandex.ru/salary.xml (выбираете тот город, в котором работает ваша клиника и название должности, на которую ищете специалиста).</p> <p>- во-вторых, изучить вакансии и заработные платы сотрудников Ваших конкурентов и партнеров.</p> <p>При работе с сервисом Яндекс.Работа рекомендуем рассматривать несколько названий должности (их вы прописывали в первом пункте) и проанализировать их уровень оплаты труда.</p> <p>Рекомендуем, предлагать искомому сотруднику заработную плату на 20-30% выше среднерыночной на аналогичной должности. При формировании заработной платы помните о сумме недополученной прибыли от отсутствия сотрудника.</p>
<p>Каналы поиска (привлечения) кандидатов – приоритет.</p>	<p>Рассматриваются отдельно в соответствующем разделе. Необходимо помнить, что каналы для поиска врача, медсестры, администратора и санитарки-уборщицы существенно различаются.</p>
<p>Чего точно не должно быть.</p>	<p>В этом разделе важно отразить то, что Вы категорично не приемлете в сотруднике. Если жестких требований нет, то рекомендуем записать то, что не может отсутствовать. Например, опыт работы с компьютером и другое.</p>

<p>Что сотрудник должен делать (перечень обязанностей и/или описание обычного рабочего дня).</p>	<p>Здесь важно указать подробный перечень задач, который в перспективе будет передан или поручен сотруднику. Например:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Прием входящих обращений от пациентов. 2. Приглашение пациентов на профилактический прием. 3. Решение организационных вопросов с подрядчиками (типография, рекламное агентство и др.). 4. Общение с пациентами для сбора обратной связи через несколько дней после завершения лечения. 5. Ведение переговоров с потенциальными партнерами. 6. Выполнение иных поручений руководителя. 7. _____ 8. _____
<p>Описание целевой аудитории - кого Вы ищете (возраст, пол, интересы, где живут, ценности, физиологич. особенности, мотивы - цели - устремления, на чем ездит, какими каналами связи</p>	<p>В данном пункте Вы должны четко описать человека, который Вам нужен. Учитывайте, что человек, которого Вы ищете, в первую очередь, должен выполнять определенный перечень задач. Образ может сложиться после того, как Вы поймете, как живет этот человек: какие у него есть ценности, мотивы, цели и стремления, какие есть особенности.</p> <p>Сопоставьте задачи с интересами кандидата, когда задача интересна для выполнения, повышается шанс, что она будет выполнена качественно и в</p>

Агентство по увеличению прибыли медицинских клиник "Донкин и партнеры"
сайт: медицинскийконсалтинг.рф

- Мы увеличиваем прибыль медицинских клиник
- Мы выстраиваем систему привлечения и «удержания» пациентов
- Повышаем результативность системы работы с сотрудниками клиники

<p>пользуется, откуда получает информацию).</p>	<p>сроки.</p> <p>Например. Идеальный образ кандидата:</p> <p>Это женщина в возрасте от 25 лет до 40. Владеет компьютером, ежедневно пользуется интернетом, использует для общения социальные сети, имеет опыт организаторской деятельности, стремится к _____.</p> <p>Живет в пределах 5 км от клиники.</p> <p>Эта информация помогает определить, какие каналы распространения информации целесообразно использовать для привлечения потенциальных кандидатов.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Важно помнить, что профиль должности – это документ для внутреннего пользования.</u> <p><u>Указание в тексте вакансии на пол, возраст, место проживания и другие дискриминирующие моменты запрещено законодательством РФ.</u></p>			
<p>Сколько подобных сотрудников есть в городе.</p>	<p>Данный показатель рассчитывается примерно. Необходимо понимать это число для того, чтобы выстраивать правильную стратегию поиска.</p> <p>Например, рассмотрим ситуацию на примере города Самара, с населением более миллиона человек.</p> <table border="1" data-bbox="639 1749 1465 2002"> <tr> <td data-bbox="639 1749 879 2002">Должность</td> <td data-bbox="879 1749 1118 2002">Сколько подобных сотрудников в городе</td> <td data-bbox="1118 1749 1465 2002">Возможная стратегия поиска</td> </tr> </table>	Должность	Сколько подобных сотрудников в городе	Возможная стратегия поиска
Должность	Сколько подобных сотрудников в городе	Возможная стратегия поиска		

	Уборщица	5 - 20 тыс. человек	Наружная реклама (объявления в лифте, телевидение и др.)
	Стоматолог-имплантолог	150 - 300 человек	Запрос рекомендаций, точечный поиск по клиникам города и др.
	<p>Данный показатель является примерным и необходим для выбора стратегии поиска и оценки возможного времени поиска. Если Вы предъявляете к администратору требование о владении тремя иностранными языками, десятипальцевым способом печати, скорочтением, навыками копирайтинга, опытом в создании сайтов, SEO продвижении и SMM продвижении, и при этом, чтобы он закончил МГУ, МГИМО или МГТУ им. Баумана, то должны приблизительно представить, сколько таких людей в Вашем городе.</p>		
В чем Ваши преимущества перед конкурентами (в борьбе за клиента).	<p>В данном разделе важно отразить преимущества в борьбе за пациента. Покажите кандидату то, что Ваша клиника является привлекательной для пациентов и имеет большой потенциал развития. Данная информация может привлечь кандидата. При прочих равных условиях люди предпочитают</p>		

Агентство по увеличению прибыли медицинских клиник "Донкин и партнеры"
сайт: медицинскийконсалтинг.рф

- Мы увеличиваем прибыль медицинских клиник
- Мы выстраиваем систему привлечения и «удержания» пациентов
- Повышаем результативность системы работы с сотрудниками клиники

	работать в тех клиниках, которые более востребованы пациентами, клиниках, чья репутация лучше.
Система отбора (тестовые задания).	Рассматривается в отдельном разделе.
В чем Ваши преимущества перед конкурентами (в борьбе за лучших сотрудников).	В данном разделе важно понять Ваши преимущества перед другими клиниками для сотрудника. Здесь можно описать, в чем преимущество условий работы в Вашей клинике.

«Профиль должности» является внутренним документом, информацию, содержащуюся в нем, не нужно публиковать. Все те пункты, которые Вы заполните, необходимы исключительно для подготовки к поиску, привлечению и отбору кандидата.

Данный документ рекомендуем заполнять по каждой позиции каждый раз, когда у Вас возникает потребность в новом специалисте, и вносить обновленную информацию, исходя из внешних изменений, а также изменений внутри клиники. В случае, если на эту позицию Вы ведете постоянный набор и формируете кадровый резерв, важно профиль должности просматривать ежемесячно. Это позволит Вам «держать руку на пульсе» и каждый раз находить новые возможности для улучшения системы привлечения и отбора кандидатов.

Подготовка профиля должности

При составлении профиля должности рекомендуем Вам пригласить несколько человек:

- во-первых, непосредственного руководителя кандидата. Это может быть руководитель отдела, заведующая, старшая медсестра – тот человек, в подчинении у которого будет новый сотрудник;
- во-вторых, одного из сотрудников клиники. Это может быть сотрудник, соответствующий открытой позиции, находящийся ниже по иерархии или, наоборот, руководитель клиники.

Коллективное заполнение профиля важно для поиска разных точек зрения, мнений и подходов к формированию образа нужного человека, каналов привлечения, преимуществ и других пунктов «профиля должности».

После того, как Вы точно определили, кто Вам нужен, и подробно описали образ человека, Вы сможете эффективно подобрать каналы его поиска и привлечения. Вы поймете, как можно выйти на нужного кандидата, через какие сообщения можно до него «достучаться» и на что важно обратить внимания в Вашем сообщении, чтобы он был заинтересован Вашей клиникой и решил придти на собеседование.

Оформление вакансии

Следующий этап после составления «профиля должности» - оформление вакансии для публикации.

Для привлечения результативных сотрудников мы рекомендуем относиться к подготовке объявления о вакансии так же тщательно, как и к рекламе клиники. При поиске сотрудников мы рекомендуем выделяться среди конкурентов (других организаций, которые ищут аналогичных специалистов). Если Вы хотите привлечь лучшего сотрудника, то и Ваше объявление о вакансии должно быть лучше, чем у конкурентов (более понятным, более подробным, более интересным и т.д.).

Агентство по увеличению прибыли медицинских клиник “Донкин и партнеры”
сайт: медицинскийконсалтинг.рф

- **Мы увеличиваем прибыль медицинских клиник**
 - Мы выстраиваем систему привлечения и «удержания» пациентов
 - Повышаем результативность системы работы с сотрудниками клиники

При составлении вакансии используйте информацию из Вашего «профиля должности». Многие из того, что было записано Вами ранее, может быть адаптировано для публикации в более доступной для кандидата форме.

Пример описания вакансии для привлечения стоматолога-терапевта

Вакансия: стоматолог-терапевт.

Мы - стоматологическая клиника "Стоматология Плюс". Наша клиника оказывает все виды стоматологических услуг, и мы рады помочь каждому: от пациентов с проблемой кариеса до тех, кому нужна полная диагностика и помощь сразу нескольких специалистов.

В нашей клинике работает 5 специалистов разных категорий и специализаций, наши администраторы всегда готовы обеспечить наилучшее качество обслуживания пациентов, а руководитель клиники и, по совместительству, главный врач - доктор Иванов Иван Иванович - создает наилучшие условия для развития клиники и каждого специалиста в отдельности.

Сейчас в нашу клинику требуется врач стоматолог-терапевт.

Обязанности:

- Консультация первичных пациентов, составление плана лечения и оформление карт пациента, ведение медицинской документации.*
- Ведение терапевтического приёма пациентов в полном объеме (диагностика и лечение).*
- Лечение кариеса (поверхностного, среднего, глубокого) и его осложнений (пульпитов, периодонтитов, гингивитов, стоматитов) с применением материалов последнего поколения (пломбирование зубов композитными материалами различных производителей).*
- Эндодонтическое лечение современными материалами любой степени сложности, пломбирование методом латеральной и вертикальной*

конденсации, обработка каналов ручными и вращающимися инструментами. Успешное повторное эндодонтическое лечение.

- Эстетическая и функциональная реставрация зубов (Восстановление и микропротезирование на стекловолоконных конструкциях). Восстановление контактного пункта, эстетические реставрации, виниры прямого метода изготовления, заапикальная терапия).
- Проведение профилактики кариеса (герметизация фиссур, профессиональная гигиена полости рта - обучение гигиене полости и подбор индивидуальных средств гигиены полости рта - ультразвук и Air-flow).
- Отбеливание зубов системами ZOOM.
- Диагностика и лечение заболеваний пародонта.
- Подготовка к протезированию.
- Все виды местной анестезии.
- Совместные консультации. Чтение снимков, в том числе ОРТО. Составление комплексного плана лечения. Работа в команде смежных специалистов.

Мы заботимся о здоровье наших пациентов и о высоком уровне обслуживания на всех этапах взаимодействия, поэтому кандидат должен иметь:

- Высокий уровень клиентоориентированности;
- Желание помочь пациенту и предложить наиболее оптимальный курс лечения;
- Навыки работы со сложными пациентами, умение мотивировать пациента и работать с возражениями.

А также:

- Действующий сертификат по специальности "Стоматология терапевтическая" или "Стоматология общей практики";
- Опыт работы стоматологом от 2 лет (ассистентом от 4 лет).

Агентство по увеличению прибыли медицинских клиник "Донкин и партнеры"
сайт: медицинскийконсалтинг.рф

- Мы увеличиваем прибыль медицинских клиник
 - Мы выстраиваем систему привлечения и «удержания» пациентов
 - Повышаем результативность системы работы с сотрудниками клиники

Условия:

- *Официальное трудоустройство (трудовая книжка, оплата больничных, отпускных);*
- *Отлаженная система привлечения первичных пациентов;*
- *Средняя зарплата после 6 месяцев работы в клинике составляет от 30 (60/90) и более тысяч рублей в месяц;*
- *Льготное обслуживание в клинике для сотрудников и членов семьи первой линии;*
- *Бесплатная ежегодная диспансеризация для сотрудников;*
- *Обеспечение форменной одеждой (медицинский, административный персонал);*
- *Стабильная заработная плата (отражение всех выплат в справке 2-НДФЛ);*
- *Ежемесячные премии, надбавки за стаж работы в клинике;*
- *Бесплатные ресертификационные курсы для среднего медицинского персонала (после 1 года работы в клинике);*
- *Новогодние подарки детям сотрудников;*
- *Комфортные условия труда (Оборудование и мебель от Sirona, A-dec, Carl Zeiss, Dental America, Parkell, компьютерный томограф, импланты, оксид циркония, керамика на золоте, стоматологический микроскоп, изоляционная система раббердам);*
- *График работы: сменный.*

Мы заинтересованы в том, чтобы врач создал собственную базу пациентов, и для этого поможем Вам в создании наиболее комфортных условий для приема и лечения пациентов.

Присылайте резюме на конкурс до _____ 2014 года по адресу hrrdental@dentalproplus.com

Данная вакансия не идеальна, и мы рассчитываем на то, что Вы составите лучше. Но на ее примере мы разберем основные элементы, про которые часто забывают при оформлении вакансии.

1. К составлению вакансии важно подойти с точки зрения «продажи» Вашей открытой позиции. При оформлении вакансии Вы должны понимать, что Вы «продаете» Вашу клинику врачу так же, как «продаете» ее пациенту. Вакансия является Вашей визитной карточкой, лицом Вашей клиники перед кандидатами так же, как и Ваш сайт, фасад, сервис перед пациентами. Максимально подробно и интересно преподнесите Ваше предложение кандидату, чтобы он был заинтересован сотрудничать с Вами. В разделе «О компании» отразите преимущества Вашей клиники, расскажите о направлениях работы и врачах, которые уже работают с Вами, о планах Вашей клиники и др. В этом разделе важно показать Вашу клинику с наилучшей стороны, чтобы у кандидата сложился образ клиники, и он захотел читать Ваше объявление дальше.

2. В разделе «обязанности» подробно расскажите о реальной работе, которая ждет человека. Распишите все задачи и подзадачи, которые будет выполнять сотрудник. Начните с начала рабочего дня: что конкретно он будет делать, каждый шаг. *«Ваш рабочий день начинается в 8.40, Вы открываете клинику и готовите кабинет к приему пациентов. Потом Вы напоминаете пациентам о приеме по телефону или через смс, дальше Вы...»*

Не опускайте подробности, некоторые детали очень важны и являются преимуществом Вашей вакансии.

Так, например, если в Вашей клинике ведется электронная запись, напишите об этом. Сотруднику удобнее вести график приема в специальной программе. Когда он начнет выбирать, к кому пойти на собеседование в первую очередь, он выберет вас, так как при прочих равных условиях, у вас есть электронная запись, а у другой клиники нет.

Агентство по увеличению прибыли медицинских клиник “Донкин и партнеры”
сайт: медицинскийконсалтинг.рф

- Мы увеличиваем прибыль медицинских клиник
- Мы выстраиваем систему привлечения и «удержания» пациентов
- Повышаем результативность системы работы с сотрудниками клиники

3. В разделе «требования» пишите только самое необходимое, например, наличие действующих сертификатов. Большинство навыков или знаний целесообразно проверять при личном собеседовании. Задача вакансии - как можно больше людей собрать первичный отбор, поэтому укажите только самые обязательные условия приема. Например, наличие сертификата, опыта и др.

4. В разделе «Условия» важно максимально подробно прописать все преимущества, которые Вы предлагаете. Напомню о том, что Ваша задача увеличить поток откликов на вакансию и «продать» Вашу клинику. Поэтому не скупитесь на слова, расскажите все как есть. Как показывает наша практика, абсолютно в любой клинике можно найти те вещи, которые могут быть решающим фактором для принятия решения в пользу Вашей вакансии. В «профиле должности» Вы уже описали Ваши преимущества в борьбе за сотрудника – самое время из разместить их в вакансии.

5. **Какую зарплату указывать в тексте вакансии.** Рекомендуем в вакансии указывать зарплату. Есть несколько вариантов оформления этого пункта. Эта графа в Вашем объявлении должна отражать действительность и, в тоже время, должна показать Ваши конкурентные преимущества.

В каждой клинике своя система мотивации сотрудников. У кого-то это оклад+%, у кого-то только %, только оклад, оклад + премии за выполнение плана. Но есть несколько общих правил для оформления этого пункта в объявлении, которые не зависят от предлагаемого Вашей клиникой вида оплаты труда.

Во-первых, указывайте диапазон зарплаты. Часто работодатели делают ошибку, указывая только одну часть зарплаты, которая является окладной. Например, в вакансии пишут: «Зарплата администратора: 17000 рублей». Когда же мы задаем вопрос: «А сколько реально сейчас получает администратор в клинике?», - нам отвечают, что, «в среднем, 22-25 тысячи рублей, в зависимости от количества пациентов и выполненных планов сотрудника».

Наша рекомендация – указывать как «минимум», так и «максимум», который может получить сотрудник. Вы не согреете, если напишете «оплата труда в среднем от 17 до 25 тыс. руб.».

Если же в Вашей вакансии указана цифра «17 тыс. руб.», а в других пяти вакансиях указана зарплата «20-21 тыс. руб.», то потенциальный кандидат, в первую очередь, пойдет на собеседования в клиники, предлагающие большую зарплату, а Ваше предложение он просто пролистает, не открывая его.

Во-вторых, распишите схему формирования зарплаты. Приведем иллюстративный пример из практики.

Врачи получали % от стоимости услуг. Проблемой было то, что клиника предлагала врачам 15%, в то время как ближайшие конкуренты предлагали 20%. В итоге, потенциальные кандидаты считали, что в этой клинике условия малопривлекательны, и уходили к конкурентам. Проблема была не в низком %, а в том, что это предложение неэффективно (ненаглядно) презентовалось кандидатам. По факту, зарплата врача в этой клинике при 15% была выше, чем в других при 20%. Рассмотрим в таблице:

Клиника	Клиника А	Клиника Б
Процент врача	20%	15%
Стоимость услуги – лечение	2000 руб.	3500 руб.
Итого врач получает	400 рублей	525 рублей
Загрузка врача	Полная	Полная

Рекомендуем наглядно расписывать схемы мотивации и показывать их потенциальным кандидатам с использованием реальных цифр.

В-третьих, не используйте круглые цифры в обозначении суммы зарплаты. Это правило используют в продажах, но, так как мы помним, что наша задача «продать» вакансию кандидату, мы тоже его используем при

Агентство по увеличению прибыли медицинских клиник “Донкин и партнеры”
сайт: медицинскийконсалтинг.рф

- Мы увеличиваем прибыль медицинских клиник
- Мы выстраиваем систему привлечения и «удержания» пациентов
- Повышаем результативность системы работы с сотрудниками клиники

оформлении объявления о вакансии. Люди не всегда верят круглым цифрам. Бывают ситуации, когда человек видит зарплату в 24 850 руб. и у него возникает больше доверия, чем если он 25 000 руб. «У них вон какой четкий расчет зарплаты идет, вплоть до пятидесяти рублей», - думает кандидат. А если человек видит цифру 25 000 рублей, у него возникает ощущение, что это усредненная цифра, и, возможно, зарплата будет меньше - цифра же округленная.

Какие ошибки допускают при составлении объявлений о вакансии

Кодекс РФ об административных правонарушениях (КоАП РФ) от 30.12.2001 N 195-ФЗ. Статья 13.11.1. Распространение информации о свободных рабочих местах или вакантных должностях, содержащей ограничения дискриминационного характера.

Распространение информации о свободных рабочих местах или вакантных должностях, содержащей ограничения дискриминационного характера, влечет наложение административного штрафа на граждан - от пятисот до одной тысячи рублей; на должностных лиц - от трех тысяч до пяти тысяч рублей; на юридических лиц - от десяти тысяч до пятнадцати тысяч рублей.

http://www.consultant.ru/popular/koap/13_14.html

С целью недопущения дискриминации на рынке труда установлен запрет на распространение информации о свободных рабочих местах или вакантных должностях, содержащей сведения о каком бы то ни было прямом или косвенном ограничении прав или об установлении прямых или косвенных преимуществ в зависимости от пола, расы, цвета кожи, национальности, языка, происхождения, имущественного, семейного, социального и должностного положения, возраста, места жительства, отношения к религии, убеждений,

принадлежности или непринадлежности к общественным объединениям или каким-либо социальным группам, а также других обстоятельств, не связанных с деловыми качествами работников, за исключением случаев, в которых право или обязанность устанавливать такие ограничения или преимущества предусмотрены федеральными законами (информации о свободных рабочих местах или вакантных должностях, содержащей ограничения дискриминационного характера).

Лица, распространяющие информацию о свободных рабочих местах или вакантных должностях, содержащую ограничения дискриминационного характера, привлекаются к административной ответственности, установленной законодательством Российской Федерации об административных правонарушениях.

Указанное административное правонарушение влечет наложение административного штрафа на граждан – от пятисот до одной тысячи рублей; на должностных лиц – от трех тысяч до пяти тысяч рублей; на юридических лиц – от десяти тысяч до пятнадцати тысяч рублей.

Введение запрета предусматривается на распространение данной информации гражданами, должностными лицами, юридическими лицами в любых формах и пределах без каких-либо исключений.

Под распространением информации о свободных рабочих местах или вакантных должностях, содержащей ограничения дискриминационного характера, следует понимать опубликование таких сведений в печати, трансляцию по радио и телевидению, демонстрацию в кинопрограммах и других средствах массовой информации, распространение в сети Интернет, а также с использованием иных средств телекоммуникационной связи, распространение в виде печатной продукции, в том числе в виде листовок и буклетов, рекламной продукции, совмещающей информацию о свободных рабочих местах или вакантных должностях, содержащую ограничения

Агентство по увеличению прибыли медицинских клиник “Донкин и партнеры”
сайт: медицинскийконсалтинг.рф

- Мы увеличиваем прибыль медицинских клиник
- Мы выстраиваем систему привлечения и «удержания» пациентов
- Повышаем результативность системы работы с сотрудниками клиники

дискриминационного характера, а также аудиовизуальной продукции, в виде объявлений на досках в общественных местах и т.д.

Если Интернет-сайт не зарегистрирован в качестве средства массовой информации, то данный факт не освобождает владельца сайта от административной ответственности за распространение информации о свободных рабочих местах или вакантных должностях, содержащей ограничения дискриминационного характера.

К участию в деле в качестве ответчика и к административной ответственности могут быть привлечены не только работодатели (физические лица и юридические лица, независимо от их организационно-правовых форм и форм собственности), но и редакции средств массовой информации (организации, учреждения, предприятия либо граждан, объединение граждан, осуществляющие производство и выпуск средств массовой информации), владельцы сайтов или уполномоченные ими лица, которые ответственны за размещение информации на этих сайтах, за сам факт размещения сведений, распространенных третьими лицами, должностные лица. В случае, если редакция средства массовой информации не является ни физическим, ни юридическим лицом, то к участию в деле и к административной ответственности может быть привлечен учредитель данного средства массовой информации, а также главный редактор.

Следует отметить, что к административной ответственности также могут быть привлечены граждане, распространяющие информацию о свободных рабочих местах или вакантных должностях, содержащую ограничения дискриминационного характера, например, промоутеры, осуществляющие раздачу листовок, расклейщики объявлений и др.

<http://www.rosmintrud.ru/employment/employment/345>

Также при размещении вакансий следует учитывать Закон РФ от 19 апреля 1991 г. N 1032-1 "О занятости населения в Российской Федерации"

Система ГАРАНТ: <http://base.garant.ru/10164333/5/#ixzz3acMMGH4g>

3. Работодатели обязаны ежемесячно представлять органам службы занятости: информацию о наличии свободных рабочих мест и вакантных должностей, созданных или выделенных рабочих местах для трудоустройства инвалидов в соответствии с установленной квотой для приема на работу инвалидов, включая информацию о локальных нормативных актах, содержащих сведения о данных рабочих местах, выполнении квоты для приема на работу инвалидов.

ГАРАНТ:

Об административной ответственности за непредставление сведений см. ст. 19.7 КоАП РФ

Система ГАРАНТ: <http://base.garant.ru/10164333/5/#ixzz3acLna5N6>

Статья 19.7. Непредставление сведений (информации)

Непредставление или несвоевременное представление в государственный орган (должностному лицу), орган (должностному лицу), осуществляющий (осуществляющему) государственный контроль (надзор), муниципальный контроль, сведений (информации), представление которых предусмотрено законом и необходимо для осуществления этим органом (должностным лицом) его законной деятельности, либо представление в государственный орган (должностному лицу), орган (должностному лицу), осуществляющий (осуществляющему) государственный контроль (надзор), муниципальный контроль, таких сведений (информации) в неполном объеме или в искаженном виде, за исключением случаев, предусмотренных статьей 6.16, частью 2 статьи 6.31, частью 4 статьи 14.28, статьями 19.7.1, 19.7.2, 19.7.2-1, 19.7.3, 19.7.5, 19.7.5-1, 19.7.5-2, 19.7.7, 19.7.8, 19.7.9, 19.8, 19.8.3 настоящего Кодекса, - влечет предупреждение или наложение административного штрафа на граждан в размере от ста до трехсот рублей; на должностных лиц - от трехсот до пятисот рублей; **на юридических лиц - от трех тысяч до пяти тысяч рублей.**

Агентство по увеличению прибыли медицинских клиник "Донкин и партнеры"
сайт: медицинскийконсалтинг.рф

- Мы увеличиваем прибыль медицинских клиник
- Мы выстраиваем систему привлечения и «удержания» пациентов
- Повышаем результативность системы работы с сотрудниками клиники

Система ГАРАНТ:

http://base.garant.ru/12125267/19/#block_197#ixzz3acM9DGWu

Бенчмаркинг при подготовке вакансий

Еще один инструмент, который широко используется в бизнесе, – бенчмаркинг. Это процесс, при котором происходит копирование успешного опыта, бизнес-процессов у других компаний. В вопросе составления вакансии тоже можно использовать принципы бенчмаркинга. Найдите успешные компании, конкурентов, зарубежных игроков и посмотрите, как они оформляют свои вакансии, найдите интересные формулировки и идеи, которые вы адаптируете под свое предложение. Зачем «изобретать велосипед», когда это уже сделал кто-то за вас.

Как выделиться среди конкурентов и привлечь лучшего (мотивированного, коммуникабельного, клиентоориентированного, исполнительного, ответственного и др.) сотрудника?

Для этого необходимо понимать модель поведения потенциально сотрудника.

Человек, который находится в поиске, прежде чем выбрать одну компанию для трудоустройства, рассматривает несколько вариантов.

В случае если мы ищем администратора в клинику, то этот человек, скорее всего, достаточно активно пользуется Интернетом. Он заходит на профильные площадки, и выбирает те вакансии, которые больше всего соответствуют его требованиям и ожиданиям. В условиях существующей конкуренции за кадры, он видит не одну, не две, а 10 и более подходящих предложений. Будет ли человек звонить во все эти организации - большой вопрос. Поэтому Ваша задача, как минимум, оказаться в числе тех организаций, куда сотрудник захочет позвонить в первую очередь.

Для этого, необходимо сделать так, чтобы Ваше объявление о вакансии выделялось среди других подобных объявлений. Этого можно достичь с помощью подробного описания должностных обязанностей, более подробного описания преимуществ клиники, интересных условий для сотрудника и других приемов, которые Вы найдете в этом пособии.

Мы рекомендуем относиться к сотрудникам так же внимательно, как и к потенциальным клиентам. Распространенной ошибкой является ситуация, когда потенциальных сотрудников заставляют долго ожидать встречи с руководителем, допускают опоздания, не проявляют должного уровня корректности и вежливости. а каждом этапе сотрудник может разочароваться и уйти от вас, поэтому очень важно бережно относиться к нему на всех этапах, а в последующем выстроить и систему ввода в должность.

Как использовать видео для повышения эффективности вакансии?

Как мы говорили в предыдущем разделе, необходимо позитивно выделиться среди объявлений конкурентов. В значительной мере в этом может помочь использование видеоматериалов.

Пример видео Вы можете посмотреть, перейдя по этой ссылке <http://www.youtube.com/watch?v=A-x7cxKbkXM>

Возможное содержание видеоролика – это «рассказ о вакансии»:

- из чего будет складываться работа специалиста;
- возможности для развития внутри компании для сотрудника;
- интерьер клиники и оборудование;
- рабочее место;
- рассказ о коллективе и руководителе, с кем будет работать специалист.

Агентство по увеличению прибыли медицинских клиник “Донкин и партнеры”
сайт: медицинскийконсалтинг.рф

- **Мы увеличиваем прибыль медицинских клиник**
 - Мы выстраиваем систему привлечения и «удержания» пациентов
 - Повышаем результативность системы работы с сотрудниками клиники

Сейчас для многих людей важен не только достаточный уровень зарплаты, понятная работа и карьерная лестница, а еще коллектив и личность непосредственного руководителя. Это и можно продемонстрировать в видеоролике.

Обработка видеороликов может быть минимальной.

- Обрезать лишние кадры, если они есть, в начале и конце видео;
- Добавить титры:
 - Название клиники;
 - Адрес клиники;
 - Телефон клиники;
 - Сайт клиники;
 - Адреса сообществ клиники в социальных сетях.

Для обработки видео могут использоваться следующие программы (как платные, так и бесплатные):

- Киностудия Windows 2012 (Movie Maker) - бесплатная программа.
- VirtualDub - условно бесплатная программа.
- VideoPad Video Editor - условно бесплатная программа.
- Adobe Premiere Pro.
- Sony Vegas Pro.
- Можно использовать встроенный редактор видео на сайте youtube.com (если Вы используете его для хранения видео-отзывов).

Привлечение специального сотрудника для подготовки видеоотзывов не требуется. В некоторых случаях привлечение опытного специалиста необходимо в начале работы с видео на 1-2 часа для консультации и обучения медсестры или администратора, которые затем будут обрабатывать видео самостоятельно.

При полном отсутствии умения и желания использовать компьютер у медсестры или администратора, можно использовать сервисы удаленных помощников:

- <http://work-zilla.com/>
- <https://www.fl.ru/>
- <http://www.gf-company.ru/>
- <http://yourbees.ru/>

Ролики про компанию и вакансию могут быть использованы:

- для публикации на сайте;
- для публикации в сообществах в социальных сетях (Facebook, Вконтакте, Одноклассники и др.);
- в рассылке по базе подписчиков;
- в рассылке новым потенциальным кандидатам;
- для подготовки презентации клиники;
- для демонстрации на видеомониторах в зоне ожидания в клинике и др.

В случае, если у вас нет дорогостоящего оборудования для съемки видео-отзывов, рекомендуем делать съемку на любую камеру, которая может снимать видео со звуком. Достаточно даже камеры iPhone, iPad или цифрового фотоаппарата.

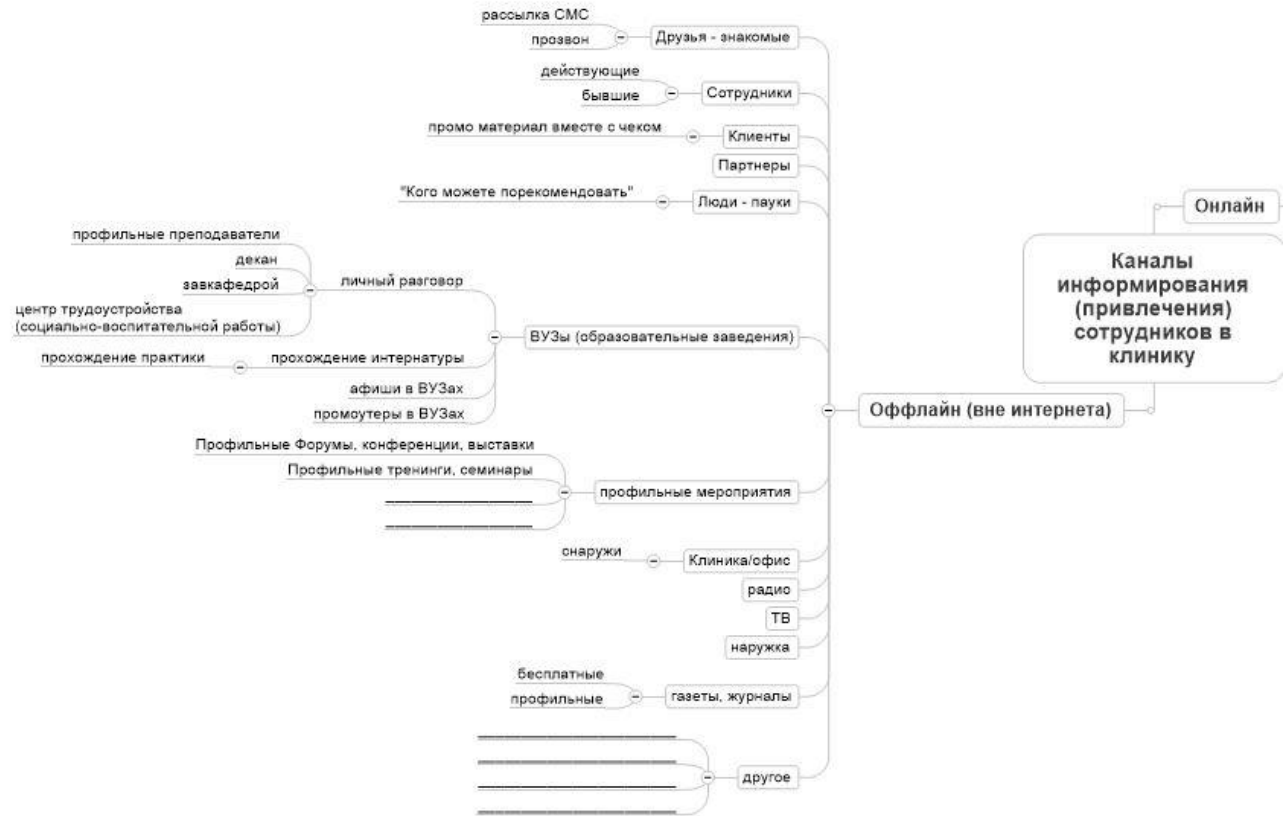
Распространение информации и каналы привлечения кандидатов

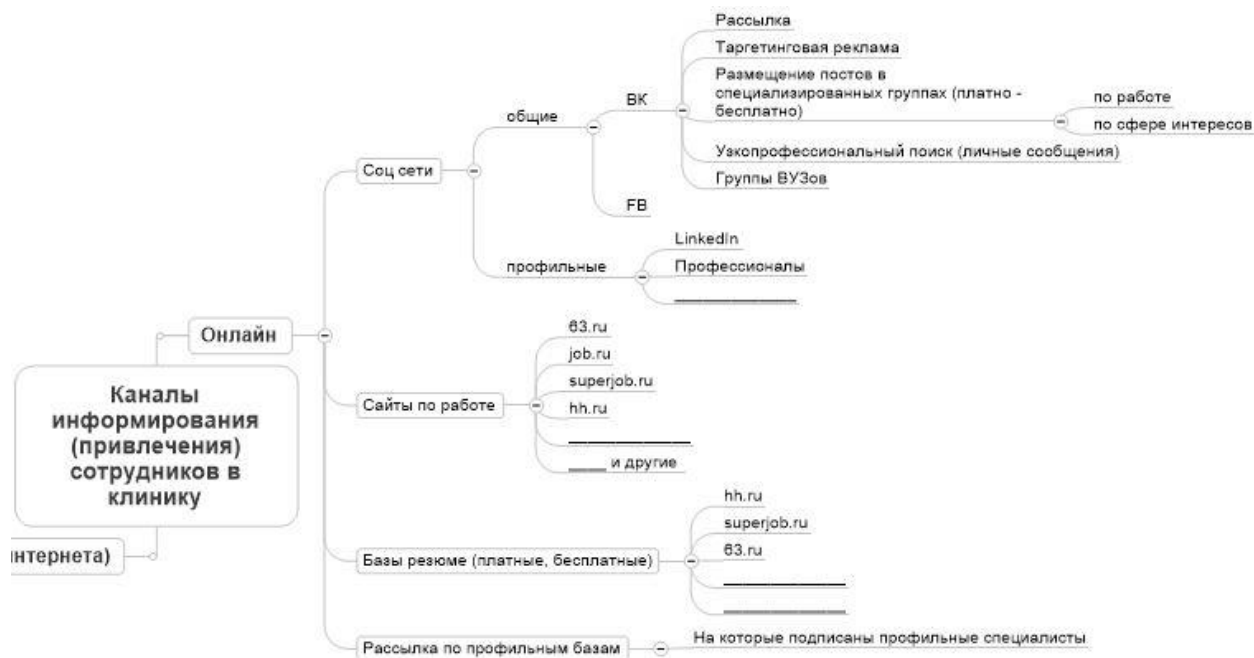
В современном обществе не существует дефицита каналов распространения информации. Каждый из этих каналов отличается своей эффективностью, рентабельностью вложений денег и времени, длительностью действия и др.

Ниже представлена таблица наиболее часто используемых каналов для привлечения сотрудников.

Агентство по увеличению прибыли медицинских клиник “Донкин и партнеры”
сайт: медицинскийконсалтинг.рф

- **Мы увеличиваем прибыль медицинских клиник**
 - Мы выстраиваем систему привлечения и «удержания» пациентов
 - Повышаем результативность системы работы с сотрудниками клиники





Основные и профильные сайты для размещения вакансий

1. samara.hh.ru
2. job.ru
3. 63.ru
4. авито
5. joblab
6. samara24ru
7. samru.ru
8. zarplata.ru
9. росрбота
10. superjob
11. RDW.ru
12. rabota.ru
13. samara.job
14. LinkedIn
15. joblab.ru
16. trudvsem.ru
17. samara.careerist.ru
18. <https://rabota.yandex.ru/>
подборка вакансий

Профильные площадки для размещения вакансий:

1. stomjob.ru
2. stomatologclub.ru
3. stomdoska.ru
4. russia.trud.com/jobs/stomatolog/ и другие.

Агентство по увеличению прибыли медицинских клиник "Донкин и партнеры"
сайт: медицинскийконсалтинг.рф

- Мы увеличиваем прибыль медицинских клиник
- Мы выстраиваем систему привлечения и «удержания» пациентов
- Повышаем результативность системы работы с сотрудниками клиники

Как и когда нужно использовать возможности социальных сетей (VK.com и др.)?

Социальные сети целесообразно использовать, если мы ищем специалистов с медицинским образованием. Как правило, в городе имеется один или несколько медицинских вузов, которые готовят врачей и несколько учреждений среднего специального образования, которые готовят медсестер и зубных техников. Абсолютное большинство нужных Вам специалистов, когда-то училось именно в этих учебных заведениях. Через социальные сети мы можем найти тех людей, которые учились на нужных нам специальностях и напрямую сделать им предложение или спросить рекомендации.

Если мы хотим сделать предложение конкретному доктору или конкретному специалисту, имя которого нам известно, то мы можем найти его в социальных сетях по запросу или использовать сервис yandex.ru/people/search. Этот сервис позволяет искать людей сразу по нескольким социальным сетям.

Найдя интересных нам людей, отправляем личные сообщения:

«Здравствуйте, прошу прощения за беспокойство, увидел, что Вы учились в _____ . Дело в том, что я сейчас ищу __ (должность) __ в клинику __ (название) __. (Краткое описание вакансии). _____

Можете ли Вы посоветовать кого-то на эту должность в нашу клинику?

Если у вас подготовлена видео-презентация, то текст сообщения может быть изменен. Там можно написать так:

«Здравствуйте, прошу прощения за беспокойство, увидел, что Вы учились в _____ . Дело в том, что я сейчас ищу __ (должность) __ в клинику __ (название) __. Более подробная информация в видео-ролике, который размещен на стене моего профиля. Спасибо!»

Как и когда нужно использовать возможности профильных медицинских социальных сетей?

Профильная сеть объединяет сеть специалистов медицины из разных городов РФ и СНГ, поэтому данные социальные сети можно использовать, если Вы ищите специалиста без привязки к городу проживания.

Одной из технологий работы с этими социальными сетями является размещение платной или бесплатной информации в ленте новостей сообщества. В текстовом формате, формате инфографики или видеоформате.

- vrachirf.ru Врачи РФ. Общероссийская социальная сеть врачей;
- doktoranarabote.ru Доктор на работе. Крупнейшая социальная сеть для врачей;
- vrachivmeste.ru Медтусовка. Профессиональная социальная сеть для врачей;
- pulsplus.ru/myruls/ Пульс Плюс. Медицинское сообщество людей, заботящихся о своем здоровье, а также врачей различных специализаций;
- humger.ru Репродукция человека. Профессиональная социальная сеть врачей репродуктологов;
- Evrika.ru. Профессиональная социальная сеть для врачей;
- medcampus.ru Медкампус. Образовательный портал для студентов-медиков.

Для привлечения специалистов из вашего города можно найти профильные медицинские группы в социальных сетях.

Агентство по увеличению прибыли медицинских клиник “Донкин и партнеры”
сайт: медицинскийконсалтинг.рф

- **Мы увеличиваем прибыль медицинских клиник**
 - **Мы выстраиваем систему привлечения и «удержания» пациентов**
 - **Повышаем результативность системы работы с сотрудниками клиники**

Оффлайн (вне Интернета)

Друзья и знакомые

Как только Вы начали искать сотрудника, оповестите свой круг знакомых о Ваших поисках.

Мы рекомендуем:

1. Разослать смс-сообщения по знакомым. В тексте смс должна содержаться информация о названии должности, на которую ищете человека, уровень заработной платы.

Примерный текст смс: *"Здравствуйте, ищу человека на должность администратора. Зарплата от 22,5 до 30 тыс.руб.+бонусы. Буду благодарен, если кого-то порекомендуете."*

2. Разослать аналогичный текст по знакомым по социальным сетям Вконтакте и Facebook, Instagram и др.

3. Выбрать среди своего круга друзей и знакомых людей, которые обладают наибольшим списком полезных контактов. Им необходимо позвонить лично и рассказать о том, какого человека Вы ищите.

Часто бывает так, что кто-то из Вашего окружения сам ищет работу или знает того, кто находится в поиске. Ваше сообщение может быть переслано нужным людям. И, возможно, кого-то Вам порекомендуют.

Главное, не спешите оценивать Ваши списки контактов. Вы можете столкнуться с такой ситуацией, когда Вы уже составили текст сообщения, готовы отправить его, но при пролистывании телефонной книги и выборе получателей у вас возникнет мысль: «У этого точно никто не ищет работу. У Андрея я сам всех знакомых знаю, он тоже точно никого не порекомендует...». Хотим Вас предостеречь, Вы не можете этого знать наверняка, отнеситесь к рассылке сообщений как к заданию, выполнение

которого может привести Вам нужного специалиста с минимальными вложениями денег и времени.

Люди с большим количеством связей

Среди Ваших знакомых могут быть люди, у которых больше знакомых, чем у обычного человека. Чаще всего их профессия подразумевает общение с людьми: блогеры, директора компаний, журналисты, лидеры сообществ и др.

В медицине это могут быть профессора в ВУЗах, бизнес-тренеры по медицинской тематике, представители фармацевтических компаний. Они ежедневно контактируют с Вашими потенциальными сотрудниками.

Сотрудники, действующие и бывшие

Ваши сотрудники, которые сейчас работают в Вашей компании, также являются очень важным и ценным ресурсом информирования. Нам часто говорят, что в клинике все сотрудники в курсе того, что есть вакантные должности, но, как показывает практика, это не так.

Мы рекомендуем на каждой очередной планерке объявлять всем сотрудникам об открытых вакансиях. Чаще всего круг знакомых Ваших сотрудников в большей степени составляют люди из той же профессии или медицинской сферы, будь то однокурсники, бывшие коллеги или родственники. Возвращаться к этому вопросу целесообразно на каждой планерке. Важно, чтобы каждый из сотрудников помнил о потребностях клиники.

В некоторых случаях можно объявить о вознаграждении (материальном или нематериальном) того, по чьей рекомендации будет устроен на работу новый человек. Это может дополнительно мотивировать

Агентство по увеличению прибыли медицинских клиник “Донкин и партнеры”
сайт: медицинскийконсалтинг.рф

- Мы увеличиваем прибыль медицинских клиник
- Мы выстраиваем систему привлечения и «удержания» пациентов
- Повышаем результативность системы работы с сотрудниками клиники

людей к действиям. Задумываясь над вопросом о вознаграждении, снова вспомните о недополученной прибыли от отсутствия сотрудника.

Бывшие сотрудники также могут быть вовлечены в поиск нужного Вам человека. Это относится к тем, с кем Вы расстались в хороших отношениях. Целесообразно пообщаться с ними и рассказать об открытых вакансиях. Бывшие сотрудники могут быть максимально информированы о Ваших преимуществах, процессах работы, они к Вам максимально лояльны.

Партнеры, поставщики и подрядчики

Чаще всего самыми малобюджетными способами информирования являются люди. Поэтому рекомендуем при каждой возможности спрашивать у окружающих рекомендации о потенциальных кандидатах.

ВУЗы и ССУЗы

Особенностью медицинской сферы является то, что, в отличие от большинства других сфер, в медицине все Ваши потенциальные кандидаты на должность врачей и медсестер учатся или учились в ограниченном количестве организаций. В Самаре это СамГМУ, РЕАВИЗ, Колледж им. Ляпиной, Медико-социальный колледж. Для поиска сотрудников можно приглашать студентов и выпускников этих учебных заведений на прохождение практики.

Для этого можно:

1. Найти в справочнике адреса и телефоны учебных заведений, которые готовят нужных Вам специалистов;
2. Позвонить в учебное заведение и узнать контакты человека, который отвечает за прохождение практики студентов;
3. Встретиться с человеком ответственным за практику и определить возможные формы сотрудничества с учебным заведением;

4. В некоторых случаях целесообразно взаимодействовать через студсовет, профком, заведующих, деканов и других сотрудников учебного заведения.

Для привлечения сотрудников также возможны следующие варианты:

1. Размещение информации на досках объявлений вблизи учебного учреждения или внутри;
2. Размещение промоутеров вблизи учебного учреждения;
3. Размещение информации о вакансии и Вашей клинике в группах в социальных сетях.

Есть вариант более целевого поиска нужного человека: технология, при которой мы узнаем имена наиболее перспективных и ответственных студентов, проявивших свои таланты во время учебы. Это могут быть студенты, которые заканчивают, учатся сейчас или уже давно выпустились. Как правило, преподаватели помнят выдающихся студентов не только за прошлый год, но и за последние 10 лет. С учетом периодических встреч с выпускниками, преподаватели учебного заведения могут знать жизненную ситуацию этих людей и в нужный момент передать информацию о Вашей клинике.

Транспорт и «проходные места»

При составлении «профиля должности» Вы могли определить, где живет Ваш кандидат, каким транспортом и по каким маршрутам он передвигается. В точках большего скопления людей Вы можете разместить Ваше объявление. Таким местом может быть остановка, специальные места для размещения объявлений рядом с перекрестками и светофорами.

Агентство по увеличению прибыли медицинских клиник “Донкин и партнеры”
сайт: медицинскийконсалтинг.рф

- Мы увеличиваем прибыль медицинских клиник
- Мы выстраиваем систему привлечения и «удержания» пациентов
- Повышаем результативность системы работы с сотрудниками клиники

При печати объявлений рекомендуем использовать цветную бумагу, чтобы объявление выделялось.

Профильные мероприятия

Вы можете начать поиск сотрудников на профильных мероприятиях, таких как медицинские конференции, тренинги и выставки (например, Дентал Экспо).

Эффективная технология отбора кандидатов

Учитывая, что потенциальный сотрудник очень часто рассматривает несколько предложений о работе, Ваша система отбора кандидатов должна выполнять не только функцию выбора наиболее подходящих сотрудников, но также и презентовать Вашу клинику как наиболее предпочтительного работодателя.

Для выполнения функции по отбору возможны следующие инструменты:

- предварительное собеседование по телефону;
- тестовое задание;
- личное собеседование;
- стажировка.

Как эффективно принимать входящие звонки от потенциальных кандидатов?

Прежде, чем отправить свое резюме, человек обычно звонит в клинику, чтобы задать уточняющие вопросы или предложить свою кандидатуру на собеседование. Для эффективного проведения первого

разговора с кандидатом рекомендуем использовать стандартизированный речевой модуль. Например:

- Здравствуйте, у вас еще открыта вакансия администратора?

- Здравствуйте, меня зовут Елена, я менеджер по подбору персонала. Да, вакансия открыта. Давайте я Вам сейчас еще кратко расскажу о вакансии и о нашей клинике, а после задам несколько вопросов для того, чтобы сразу провести предварительный отбор? Хорошо?

_____ (мини-презентация Вашей компании и вакансии) _____

Если мы ищем человека на должность администратора или медсестры, то, в этом случае, важно чтобы человек мог эффективно взаимодействовать с пациентами, был клиентоориентирован и коммуникабелен, поэтому рекомендуем задавать открытые вопросы, в которых человек может проявить свои коммуникативные навыки.

- 1. Расскажите о себе, что мы должны знать о вас, чтобы понимать, что именно ВЫ подходите на данную позицию?*
- 2. Почему именно медицина вас привлекла?*
- 3. Что для вас важно при выборе работы?*

Эти вопросы позволяют нам сделать предварительные выводы об уровне коммуникативных навыков человека, понять, насколько грамотно он говорит, может ли он эффективно презентовать себя, сможет ли он общаться с пациентами. Эти вопросы также позволяют нам сделать предварительные выводы о мотивации человека.

Как проводить собеседования при личной встрече

Агентство по увеличению прибыли медицинских клиник "Донкин и партнеры"
сайт: медицинскийконсалтинг.рф

- Мы увеличиваем прибыль медицинских клиник
- Мы выстраиваем систему привлечения и «удержания» пациентов
- Повышаем результативность системы работы с сотрудниками клиники

Помимо обычной технологии, при которой кандидату задают серию вопросов, мы рекомендуем уделять особое внимание презентации клиники и руководителя клиники. Это важно для того, чтобы повысить желание потенциального кандидата устроиться именно к Вам.

Блок «презентация клиники и руководителя» может быть продолжительностью от 5 до 25 минут, в зависимости от того, на какую позицию мы привлекаем человека. В некоторых случаях целесообразно перед началом опроса провести экскурсию по клинике для того, чтобы человек увидел, где ему предстоит работать в случае, если он успешно пройдет отбор. Рекомендуем предварительно выбрать вопросы для собеседования, ответы на которые помогут Вам лучше понять кандидата. Далее приведены возможные варианты вопросов, из которых Вы можете выбрать наиболее подходящие для Вас:

1. Кто мог бы дать Вам хорошие рекомендации и почему?
2. Кто мог бы дать о Вас плохой отзыв и почему?
3. Что именно Вы сделали для того, чтобы Ваше предприятие/отдел давали больше прибыли?
4. Что именно Вы сделали для того, чтобы Ваше предприятие/отдел сократил затраты?
5. Что именно Вы сделали для того, чтобы Ваше предприятие/отдел сэкономил время, увеличив объем работ?
6. Чем Вы сумели выделиться среди других сотрудников?
7. Расскажите по порядку о том, как Вы профессионально росли на Вашей нынешней работе и о том, что Вы сейчас делаете изо дня в день?
8. Расскажите о проблеме, с которой Вы столкнулись на Вашей последней работе/в отделе Вашего клиента и как Вы ее решили?
9. Какие Ваши ближайшие и долгосрочные цели?
10. Среди обязанностей, которые, как нам хотелось бы, Вы будете

исполнять, есть три наиболее важные (перечислите их). Каким опытом Вы обладаете для решения этих задач?

11. Есть ли у Вас другой опыт или знания, которые были бы полезны нашему клиенту?

12. Какие личные задачи стояли перед Вами, когда Вы взялись за Вашу нынешнюю работу?

13. Насколько Вам удалось их решить?

Вопросы на собеседовании относительно образования:

14. Какие предметы Вы больше/меньше всего любили / не любили в средней школе/университете? Почему?

15. Какие оценки Вы получали по любимым и нелюбимым предметам?

16. По каким предметам Вы шли лучше, чем по другим? Хуже?

17. Почему Вы решили учиться в университете?

18. Почему Вы специализировались по ...?

19. Почему Вы решили посещать ...?

20. Чем Вы занимались во время обучения в школе/университете, кроме учебы? Почему именно этим?

21. Как Вы планировали свою карьеру в начале университетского курса?

22. Как Вы планировали свою карьеру, когда окончили среднюю школу/университет?

23. Что Вам дало обучение в школе/университете?

24. Если бы у Вас появилась возможность снова учиться в школе, что бы Вы изменили или вообще ничего не меняли бы?

25. Какие специальные курсы или факультативы Вы выбирали и почему?

26. Насколько средняя школа/университет подготовили Вас к «реальной жизни»?

27. Расскажите, как Вы изучали ... (любую область, имеющую отношение к вакансии).

Агентство по увеличению прибыли медицинских клиник “Донкин и партнеры”
сайт: медицинскийконсалтинг.рф

- Мы увеличиваем прибыль медицинских клиник
- Мы выстраиваем систему привлечения и «удержания» пациентов
- Повышаем результативность системы работы с сотрудниками клиники

28. Как Вы полагаете, изучение этой области подготовило Вас к той работе, которая требуется на предлагаемой Вам должности?

29. Когда Вы решили, что хотите быть специалистом в области...?

30. Назовите Ваших любимых/нелюбимых учителей/преподавателей в средней школе/университете. Почему Вы их любили/не любили?

31. Расскажите, как Вы организовывали свои занятия во время обучения в школе/университете.

32. Расскажите о том, где Вы подрабатывали во время обучения в школе/университете.

33. Какая из этих временных работ была для Вас самой интересной/неинтересной?

34. Как Вы проводили летние каникулы, когда учились в школе/университете?

35. Почему Вы работали во время обучения в школе/университете?

36. Есть ли у Вас планы продолжить обучение? Если есть, то какие?

37. Что, по-вашему, самое трудное в совмещении работы и учебы?

38. Какой совет Вы бы дали тому, кто хочет учиться и работать одновременно?

Вопросы на собеседовании относительно предыдущего опыта работы:

39. Опишите, пожалуйста, Ваш обычный рабочий день.

40. Как бы Вы описали идеального менеджера? Подчиненного? Сотрудника? Руководителя?

41. С какими людьми Вам трудно/легко работать? Почему?

42. Что Вам больше всего нравилось/не нравилось в Вашей последней работе?

43. Опишите, пожалуйста, идеальную обстановку на работе.

44. Какие мотивы Вами движут? Почему?

45. Благодаря каким качествам Вы являетесь эффективным руководителем?
46. Каково Ваше высшее карьерное достижение до настоящего момента? Почему?
47. Вспомните и опишите ситуацию, когда Вы оказались под давлением на последнем месте работы. Как Вы с ней справились?
48. В чем, по-вашему, состоит долг и обязанность работодателя перед служащим?
49. Как Вы относитесь к деловым поездкам и командировкам?
50. Расскажите о том, как часто и как надолго Вам приходилось выезжать в командировки раньше.
51. Как Вы относитесь к переездам? Существуют ли такие места, куда Вы не хотели бы переезжать?
52. Какие из Ваших обязанностей на последней работе казались Вам тяжелыми?
53. Как Вы оцениваете свое карьерное продвижение до настоящего момента?
54. Расскажите о тех проблемах, с которыми Вы столкнулись на вашем последнем месте работы.
55. Чем Ваша нынешняя работа отличается от предыдущей?
56. Какая работа из тех, которыми Вы занимались, оплачивалась лучше/хуже всех?
57. Как Вы думаете, насколько Ваша нынешняя работа подготовила Вас к тому, чтобы возложить на себя дополнительные обязанности?
58. Какая ситуация на протяжении всей Вашей карьеры оказалась для Вас самой болезненной и неприятной?
59. Почему Вы хотите оставить свое настоящее место работы?
60. Что Вы думаете о том стиле руководства, который сложился в Вашем отделе/подразделении на последнем месте работы?
61. Если бы я попросил Вашего руководителя описать Вашу работу, чтобы он сказал?
62. Что бы Вы сделали, если ...?
63. Как бы Вы справились с ...?

Агентство по увеличению прибыли медицинских клиник "Донкин и партнеры"
сайт: медицинскийконсалтинг.рф

- Мы увеличиваем прибыль медицинских клиник
- Мы выстраиваем систему привлечения и «удержания» пациентов
- Повышаем результативность системы работы с сотрудниками клиники

64. Какие перспективы Вы видите на новом месте работы по сравнению со старой?
65. Что бы Вы хотели найти на новом месте работы?
66. Оказала ли влияние военная служба на то, какую область Вы для себя выбрали?
67. Расскажите, пожалуйста, чем Вы занимались в армии?
68. Чего Вы хотите добиться в своей карьере в ближайший срок и в отдаленном будущем?
69. Чего бы Вы хотели избежать в будущей работе?
70. Какие требования Вы предъявляете к заработной плате?
71. Кто или что повлияло на Вас в постановке карьерных целей? Как именно?
72. Чему Вы обязаны своими успехами?
73. Что, по-вашему, является самой сильной Вашей стороной?
74. В каких областях Вам надо усовершенствоваться? Каким образом Вы собираетесь совершенствоваться?
75. Какой Вы, по-вашему мнению, руководитель? Подчиненный? Сотрудник?
76. Какая часть Вашей работы приносит Вам наибольшее удовлетворение?
77. Как Вы выполняете задачи, которые Вам не по душе?
78. Как Вы распределяете свое время?
79. Какой Ваш стиль руководства?
80. Чему Вы научились на каждой из предыдущих работ?
81. Приведите, пожалуйста, примеры решений, которые Вы принимали в ходе работы. Какие были последствия этих решений?
82. Каким образом Вы принимаете решения?
83. Умеете ли Вы, с Вашей точки зрения, распределять работу между подчиненными?
84. Что Вы считаете своим стандартом рабочей дисциплины - в отношении самого себя и своих подчиненных?

85. Расскажите, пожалуйста, о том, какие отношения сложились у Вас с последним руководителем.
86. Приведите, пожалуйста, пример проекта, реализация которого не соответствовала Вашим планам. Что произошло?
87. Чем Вас привлекает эта должность в нашей фирме?
88. По каким причинам Вы стали работать на нынешней Вашей должности?
89. В чем заключается самая большая ответственность в Вашей нынешней работе?
90. Опишите свое продвижение на последнем месте работы?
91. За что руководители Вас хвалили/критиковали?
92. Что Вы можете предложить нашей фирме?
93. Вписывается ли предлагаемая должность в Ваши личные карьерные планы?
94. В каких ситуациях, связанных с работой, Вы чувствуете себя наиболее комфортно/напряженно и стесненно?
95. Почему Вы согласны на уменьшение оплаты?
96. Почему Вы решили стать ...?
97. Почему Вы хотите поменять сферу деятельности?
98. В чем заключается главная ответственность руководителя/подчиненного?
99. Как Вы относитесь к однотипным, повторяющимся заданиям?
100. Как Вы относитесь к тому, что Вашу работу тщательно контролируют?
101. Как Вы относитесь к работе в сверхурочное время?
102. Как Вы относитесь к тому, что Вас в любое время могут вызвать на работу?
103. Какие причины показались бы Вам основательными для того, чтобы работать в этой фирме до пенсии?
104. Какие причины могли бы Вас заставить уйти с этой работы?
105. При каких обстоятельствах, если такие имеются, Вы полагаете, что руководитель должен

Агентство по увеличению прибыли медицинских клиник "Донкин и партнеры"
сайт: медицинскийконсалтинг.рф

- Мы увеличиваем прибыль медицинских клиник
- Мы выстраиваем систему привлечения и «удержания» пациентов
- Повышаем результативность системы работы с сотрудниками клиники

выполнять обязанности своих подчиненных?

106. Как бы Вы справились с подчиненным, который систематически опаздывает?

107. На этой работе от Вас потребуется способность/умение ... Каким опытом в этой области Вы обладаете?

108. Что, по-вашему, на этой должности будет самым трудным и что будет приносить наибольшее удовлетворение?

109. Если Вас попросят выполнить работу, которая не входит в Ваши функциональные обязанности, что Вы ответите?

110. Что, по-вашему, означает «лояльность фирме»? До каких пределов она простирается?

111. Как Вы будете вести себя, обсуждая с начальником недовольство работой?

112. Что мог бы предпринять Ваш предыдущий работодатель, чтобы убедить Вас остаться?

113. Приходилось ли Вам увольнять кого-нибудь?

Расскажите, как это было.

114. Есть ли у Вас какие-нибудь сведения о Вашей квалификации, которые помогут мне принять окончательное решение?

Приведенный выше список не является полным на 100%. Вы можете его исправлять и дополнять своими вариантами.

Далее мы приведем вопросы, которые, на наш взгляд, важны, для того, чтобы отобрать действительно клиентоориентированных сотрудников.

- Что значит для Вас понятие «отличное (превосходное) обслуживание клиента/пациента?»
- На Вашем последнем месте работы как Вы узнавали, что Ваш клиент/пациент доволен?"
- Приведите пример ситуации, когда Вы превзошли позитивные ожидания пациента? Почему и зачем Вы это сделали?
- Какой наилучший комплимент, связанный с работой, Вы когда-либо получали? Что это была за ситуация? (расскажите подробнее).
- Если бы за все работы платили одинаково, то чем бы Вы занимались? (Почему именно этим?)
- Не все части работы доставляют удовольствие. Какие задачи попадают в эту категорию для Вас и как Вы мотивируете себя для выполнения этих задач?"

Для учета и систематизации ответов мы рекомендуем разработать стандартизированные бланки для оценки кандидатов, в виде таблицы. Это необходимо для того, чтобы упростить процедуру выбора наиболее подходящих кандидатов, в случае, если к Вам на собеседование приходило несколько десятков человек.

	Оценка (1 - не подходит, 5 - полностью подходит)	Комментарий
Вопрос 1		

Агентство по увеличению прибыли медицинских клиник "Донкин и партнеры"
сайт: медицинскийконсалтинг.рф

- Мы увеличиваем прибыль медицинских клиник
- Мы выстраиваем систему привлечения и «удержания» пациентов
- Повышаем результативность системы работы с сотрудниками клиники

Вопрос 2		
Вопрос ...		

Как заканчивать собеседование

Существует несколько вариантов окончания собеседования. Для того, чтобы у человека была определенность в вопросе трудоустройства, кандидату может быть сказано следующее: *«Мы проводим отбор до конца этой недели и после этого проинформируем Вас о принятом решении»*. В этом случае важно соблюдать данные Вами обещания. Обязательно предупредите о принятом решении. В случае, если Вы понимаете, что поток слишком большой, и большая часть кандидатов не прошли отбор, можно использовать следующую фразу. *«Мы примем решение в ближайшие ___ (2) дня. То есть, в случае, если мы Вам не позвоним до 19.00 ___ июня, это значит, что мы Вам не подходим»*.

Какие основные ошибки допускают при проведении собеседования и как их предупредить?

- Человек, который проводит собеседование, опаздывает. Это крайне неуважительно, опоздания не допустимы.
- Человек, который проводит собеседование, не делает записей по ходу разговора с кандидатом. Это приводит к тому, что человек пытается воспроизвести информацию по памяти. Следствием этого является ее неполнота.

- Не используются стандартизированные бланки. В итоге Вам сложно разобраться «в ворохе бумаг», и это затрудняет оценку потенциальных кандидатов.
- Отсутствие списка обязательных вопросов перед глазами человека, который проводит собеседование. Это приводит к тому, что разным кандидатам задаются разные вопросы. Это приводит к сложностям при сравнении кандидатов и их отборе.
- Проведение собеседования в кабинете, в котором находятся другие сотрудники клиники, присутствие которых может стеснять потенциального кандидата.
- Отсутствие предварительного анализа информации о кандидате, который проводится с помощью резюме, через социальные сети и запрос рекомендаций.

Как увеличить количество достойных кандидатов, которые придут на собеседование?

В условиях повышенной конкуренции рекомендуем проявлять большее внимание и заботу о потенциальных кандидатах. Следует высылать кандидатам по электронной почте подробную информацию о том, как добраться до места проведения собеседования, где находится вход к клинике, по какому телефону звонить, если возникнут сложности с поиском места. Также мы рекомендуем звонить потенциальным кандидатам за день до собеседования, а в день собеседования отправлять смс-сообщение. Вариант текста смс-сообщения: *«Здравствуйте, с Вами сегодня назначено собеседование в _____ по адресу _____. Все ли в силе? Вы придете?»*

Агентство по увеличению прибыли медицинских клиник «Донкин и партнеры»
сайт: медицинскийконсалтинг.рф

- Мы увеличиваем прибыль медицинских клиник
 - Мы выстраиваем систему привлечения и «удержания» пациентов
 - Повышаем результативность системы работы с сотрудниками клиники

Все эти действия позволяют контролировать и управлять «доходимостью» на собеседования.

Взаимодействие с подрядчиками

Если в клинике нет менеджера по персоналу, в некоторых случаях, целесообразно начать взаимодействовать с кадровыми агентствами или рекрутерами-фрилансерами.

Прежде чем начать работу с подрядчиками, мы рекомендуем самостоятельно заполнить профиль должности для того, чтобы определить как можно более четкие требования к сотруднику и оформить техническое задание для исполнителей.

Кадровые агентства можно разделить на те, которые являются универсальными кадровыми агентствами, которые ищут любой персонал для любых компаний, и специализирующиеся на медицинском персонале (таких единицы).

Стоимость услуг кадровых агентств, как правило, составляет 10-30% от суммы годового дохода сотрудника. То есть, при доходе сотрудника в 30 тыс. руб. в месяц, стоимость услуг кадрового агентства будет составлять от 36 до 108 тыс. руб. При доходе сотрудника в 100 тыс. руб., стоимость услуг агентства будет от 120 до 360 тыс. руб.

В тоже время, при работе с кадровыми агентствами следует учитывать, что далеко не все из них качественно делают свою работу. Мы сталкивались с ситуациями, когда кадровые агентства заключали договор с клиникой, а после этого не предпринимали никаких активных действий для привлечения

нужных сотрудников. В итоге, за несколько месяцев в клинику так и не пришли нужные кандидаты. В связи с этим, мы рекомендуем проводить предварительный отбор кадровых агентств и сравнивать между собой предложения трех и более исполнителей.

У нас был опыт, когда для одного из заказчиков мы проанализировали предложение 44 агентств. И только 4 из них были признаны адекватными и приглашены на следующий этап переговоров.

В некоторых случаях целесообразно использовать услуги рекрутеров (фрилансеров). Их услуги могут быть существенно дешевле, чем услуги кадрового агентства. Стоимость услуг может быть от 1-10% от годового дохода сотрудника.

Привлечение рекрутеров-фрилансеров возможно и для выполнения отдельных задач:

1. Размещать и регулярно обновлять вакансии на профильных сайтах.
2. Проводить предварительное телефонное собеседование с потенциальными кандидатами.
3. Доводить отобранных кандидатов до собеседования (делать предварительный обзвон-напоминание, отсылать письма и смс).
4. Прозванивать тех кандидатов, которые не пришли на собеседование, для того, чтобы узнать причины этого или переназначить дату.
5. Для ведения статистики (какие каналы распространения информации дают наилучшую отдачу).

В случае выполнения отдельных задач, оплата рекрутера-фрилансера может быть не привязана к сумме готового дохода специалиста. Она может быть фиксированной, например, 5, 7, 10 ... тыс.руб. за то, что человек работает у вас, условно, на полставки. Или может быть сдельная оплата. Например, 300 рублей за каждого кандидата, соответствующего оговоренным критериям, который пришел на собеседование. Возможно

Агентство по увеличению прибыли медицинских клиник "Донкин и партнеры"
сайт: медицинскийконсалтинг.рф

- Мы увеличиваем прибыль медицинских клиник
- Мы выстраиваем систему привлечения и «удержания» пациентов
- Повышаем результативность системы работы с сотрудниками клиники

назначение дополнительных бонусов за успешное привлечение нужного сотрудника, который прошел испытательный срок.

О специфике привлечения врачей

Говоря о вопросе привлечения опытных специалистов (врачей), необходимо учитывать особенности их поведения (консервативность, осторожность). Мы сталкивались с ситуациями, когда руководитель клиники хочет привлечь врача сразу и на полную занятость, а врачи не идут в клинику на полную занятость в связи с тем, что не знают «будет ли там достаточный поток первичных пациентов». Врачи не доверяют на 100% всем обещаниям новой клиники. В связи с этим, мы рекомендуем рассматривать варианты приглашения врачей сначала на условиях совмещения, чтобы затем привлечь их на постоянную занятость.

Также возможно введение так называемого «гостевого режима». Это формат знакомства врача с клиникой, когда потенциальный сотрудник приходит в клинику для того, чтобы увидеть, как выстроена работа клиники, познакомиться с сотрудниками, увидеть оборудование, которое есть в клинике, почувствовать атмосферу, и уже после этого принимать решение о работе.

Список дополнительной литературы по теме

1. 101 совет менеджеру по подбору персонала. Екатерина Крупина
2. Dream Team. Как создать команду мечты. Владимир Герасичев, Олег Синякин
3. Война за таланты. Эд Майклз, Хелен Хэндфилд-Джонс и Бет Экселрод
4. Дело не в кофе. Корпоративная культура Starbucks. Говард Бехар
5. Искусство подбора персонала. Как оценить человека за час. Светлана Иванова
6. Как найти своих людей. Искусство подбора и оценки персонала для руководителя. Светлана Иванова
7. Мотивация. Брайан Трейси
8. Настольная книга директора по персоналу. Наталья Самоукина
9. Оплата труда персонала медицинских организаций. Эффективный контракт. Учебно-методическое пособие. Лариса Габуева, Эльвира Зимина
10. Охота за головами. Технологии эффективного набора кадров. Конкурс, дефицит, вербовка, кадровый ассесмент. Константин Бакшт
11. Оценка компетенций методом интервью. Универсальное руководство. Светлана Иванова
12. Оценка персонала в современных организациях. Ассесмент-технологии. Профессиография. Организационная диагностика. Олег Мотовилин, Ирина Мотовилина
13. Персонал от А до Я. Подбор, мотивация и удержание высокоэффективных сотрудников. Николай Мрочковский, Андрей Парабеллум, Александр Белановский

Агентство по увеличению прибыли медицинских клиник “Донкин и партнеры”
сайт: медицинскийконсалтинг.рф

- Мы увеличиваем прибыль медицинских клиник
- Мы выстраиваем систему привлечения и «удержания» пациентов
- Повышаем результативность системы работы с сотрудниками клиники

14. Подбор и найм персонала. Как оценить человека за час.
Александра Слепцова
15. Поиск и оценка линейного персонала. Повышение
эффективности и снижение затрат. Светлана Иванова
16. Помогите им вырасти или смотрите, как они уходят. Развитие
сотрудников на практике. Беверли Кай, Джулия Джулиони
17. Рекрутинг на 100%. Искусство привлекать лучших. Ильгиз
Валинуров
18. Собеседование с персоналом. 14 базовых ситуаций. Филипп
Корда
19. Техники успешного рекрутмента. Татьяна Баскина
20. Управленческая элита. Как мы ее отбираем и готовим. Владимир
Тарасов

Заключение

Тема привлечения эффективных и результативных людей в клинику (компанию) остается актуальной на протяжении десятков лет. Не существует одного единственно верного подхода, который гарантирует на 100% успех в привлечении нужных людей. Хотим заметить, что времена меняются, так же меняется ситуация и на рынке труда, меняются запросы и интересы людей. Это приводит к тому, что часть инструментов, которые работали в 2009 году уже не работают в 2015 году. Многое зависит от уровня развития организации, личности руководителя, корпоративной культуры и других факторов. Поэтому не существует готовых решений, подходящих для любой клиники.

Задачу по выстраиванию эффективной системы привлечения нужных специалистов можно сравнить с ситуацией подбора одежды или обуви для себя. Иногда удается с первого раза выбрать подходящую модель и размер одежды, но чаще всего люди обходят несколько магазинов, примеряют несколько моделей, а возможно и размеров, прежде чем что-либо приобрести.

В этой работе мы рассмотрели часть техник, инструментов и технологий, которые работали в 2014-2015гг.

Если у вас есть потребность/желание улучшить Вашу систему привлечения сотрудников, то Вы можете изучить дополнительную литературу, посетить профильные тренинги и образовательные программы или обратиться к нам.

Наши продукты для Вас:

- индивидуальная консультация; анализ системы привлечения персонала и разработка рекомендаций по улучшению;
- консалтинг с гарантией результата и другие варианты.

Наши актуальные контакты на сайте медицинскийконсалтинг.рф

Если есть потребность – обращайтесь сейчас.

Агентство по увеличению прибыли медицинских клиник “Донкин и партнеры”
сайт: медицинскийконсалтинг.рф

- Мы увеличиваем прибыль медицинских клиник
 - Мы выстраиваем систему привлечения и «удержания» пациентов
 - Повышаем результативность системы работы с сотрудниками клиники