

Как найти «правильных» сотрудников для частных клиник в Украине?



Андрей Анучин

Директор специализированного агентства «ФАРМА ПЕРСОНАЛ»

Партнер компании «Медикал Персоннел Интернешнл»

*6-я практическая конференция «Частная медицина: реалии практики»
Киев, 20 апреля 2016 года*

Реалии рынка труда в украинской медицине



***! Выраженный дефицит кадров на рынке частной и
гос. медицины (на 2015 год – дефицит врачей в
Украине составляет 46 тыс человек)***

Реалии рынка труда в украинской медицине

- ✓ *Отток медицинских кадров в смежные отрасли:
фармбизнес (к примеру, в промоционном секторе
фармбизнеса 90% сотрудников - врачи), торговля
медоборудованием, клинические исследования*
- ✓ *Отток специалистов за границу (более всего
Чехия, Польша, Прибалтика, Германия)*



Ежегодная потеря врачей в Украине – 6 тыс человек (!)

Реалии рынка труда в украинской медицине

*Работа в частной медицине требует **дополнительных компетенций** от медицинского персонала:*

- *Высокий уровень квалификации, постоянное самосовершенствование*
- *Наличие сертификатов, признаваемых в мире*
- *Знание иностранных языков*
- *VIP-отношение к пациентам*
- *Постоянное стремление к PR, рекламе себя и клиники*



Реалии рынка труда в украинской медицине

**!«Правильных» (эффективных) специалистов для частной
медицины *мало* – высокая конкуренция за них среди
частных клиник**



**! Подбор такого персонала на дефицитном кадровом
рынке требует серьезных усилий со стороны
менеджмента и HR-специалистов**



Как найти «правильных» сотрудников для частных клиник в Украине?



Надо понимать:

1. Кого искать? (Кто этот «правильный» сотрудник?)



2. Где искать? (Где водятся «правильные» люди?)



3. Как определять? («правильный» ли?)



4. Как заинтересовать? («правильных» людей работать у вас)



Подбор персонала (рекрутинг) – **это технология**

Этапы рекрутинга как бизнес-процесса

**Анализ
профиля
искомого
кандидата**

Поиск

Отбор

**Решение
о найме**



1-й этап: анализ профиля искомого специалиста

Как должно быть

✓ *Определение ясных требований к искомому специалисту (профиля компетенций). Это не должностные инструкции!*

Ключевые компетенции

– это профессиональные и личностные качества кандидата, определяющие его способность и готовность быть хорошим работником на рассматриваемой должности (Поляков В.)



1. **Профессиональные качества** (знания, навыки, опыт, лицензии и пр.) – обычно 5-8 критериев
2. **Мотивация** (мотивы кандидата, заинтересованность кандидата работать в данной компании на предлагаемых условиях) – обычно 2-3 компетенции
3. **Личностные качества** (личные характеристики, психотип, темперамент, стиль поведения, роль в команде, управляемость и совместимость с непосредственным руководителем) – обычно 3-6 критериев
4. **Безопасность для компании** – обычно 2-3 критерия

Перечень компетенций и продолжительность интервью

- Опыт показывает, что для большинства должностей требуется список из **12-18 критериев** (ключевых компетенций)
- Список компетенций обычно составляет тот сотрудник, который будет вести поиск, оценку и отбор кандидатов
- Список компетенций подлежит согласованию с тем должностным лицом, которое принимает финальное решение по выбору кандидата
- Интервью для оценки кандидатов по такому списку компетенций длится **1-2 часа**

Пример. Врач узкой специализации

Профессиональные качества

1. Высшее медицинское образование, сертификат специалиста
2. Высшая (первая) категория
3. Опыт в данной сфере от 5 лет
4. Наличие научных работ по специальности, участие в заграничных конференциях, международные сертификаты
5. Знание английского языка

Мотивация

6. Интерес к профессиональному развитию на данном месте работы
7. Соответствие ожиданий по оплате труда возможностям работодателя
8. Проживание недалеко от работы

Пример. Врач узкой специализации

Личностные качества

9. Эмпатия, VIP-отношение к пациентам, дружелюбный стиль поведения
10. Умение устанавливать и поддерживать контакты с людьми
11. Постоянное стремление к PR, рекламе себя и, соответственно, клиники
12. Стрессоустойчивость
13. Оптимизм, позитивизм
14. Управляемость

Безопасность

15. Отсутствие вредных пристрастий
16. Лояльность к работодателю
17. Ориентация на длительную работу в компании



2-й этап: поиск кандидатов (цель – сформировать широкий пул кандидатов)

Общепринятые методы поиска

- ✓ Объявление о вакансии в Интернете, на сайте центра, в отраслевых СМИ
- ✓ Поиск специалистов на рабочих Интернет-сайтах
- ✓ По рекомендациям своих коллег
- ✓ По рекомендациям клиентов (пациентов)

Современные методы поиска



- ✓ **В социальных сетях**
- ✓ **На конференциях, выставках**
- ✓ **Отраслевые базы данных специалистов**
- ✓ **Специализированные методы поиска рекрутинговых агентств**
- ✓ **Прямой поиск (Executive Search, Head-hunting)**



Приоритетные методы поиска персонала для закрытия позиций разного уровня

Методы поиска	% эффективности (КПД)	Должности (в порядке возрастания значимости для клиники)
Объявления в газетах	3%	Охранник Санитарка Водитель Ресепшионист Медсестра Лаборант IT-специалист Главбух Маркетолог Врач общей практики Врач узкой специализации Опытный врач-эксперт Финансовый менеджер Коммерческий директор Главный врач Директор клиники
Объявления на корпоративных и работных сайтах	5%	
В социальных сетях	10%	
На конференциях, выставках	15%	
По базе данных	30%	
Широкая сеть рекомендаций: - По рекомендации коллег - По рекомендации ведущих специалистов	40%	
Специализированные рекрутинговые методы поиска: - По «long- листам» - По референс-листам	60%	
Executive search	90%	
Head hunting	100%	

3-й этап: отбор кандидатов (цель – выбрать наиболее оптимального кандидата)

Современные методы отбора

- ✓ Отбор по резюме
- ✓ **Телефонное интервью**
- ✓ **Личное структурированное интервью:** биографическое, интервью по компетенциям, ситуационное (кейс) интервью, глубинное интервью (по ценностям)
- ✓ **Тесты, опросники:** психологические, личностные, способностей, профессиональные
- ✓ **Центры оценки** (ассесмент-центры)
- ✓ **Отбор на основе рекомендаций**

Ключевые этапы процесса отбора персонала в компанию



1. Личное интервью
(подготовка, проведение, анализ)

2. Инструментальные методы оценки (тесты, опросники, ассессмент-центры)

3. Отбор на основе рекомендаций

I. Неструктурированное

- Часто неподготовленное, ситуативное
- Разговор «о жизни», без особой структуры
- Решение о соответствии кандидата принимается интуитивно, на основании «внутреннего ощущения»

II. Структурированное

- Обязательная подготовка интервьюера к собеседованию
- Наличие заданной этапности (структуры) при проведении интервью
- Анализ и сравнение кандидатов на основании одинаковых критериев

✓ Разновидности

структурированного интервью:

биографическое, интервью по компетенциям, ситуационное (кейс) интервью, глубинное интервью (по ценностям), интервью по метапрограммам

Приоритетные методы отбора персонала для закрытия позиций разного уровня

Методы отбора	% достоверности метода	Должности (в порядке возрастания значимости для клиники)
Отбор по резюме	10%	Охранник Санитарка Водитель Ресепшенист Медсестра Лаборант IT-специалист Главбух Маркетолог Врач общей практики Врач узкой специализации Опытный врач-эксперт Финансовый менеджер Коммерческий директор Главный врач Директор клиники
Телефонное интервью	10%	
Личное интервью: - Неструктурированное - Структурированное	15% 40-50%	
Тесты, опросники: - Профессиональные - поведения, ценностей, способностей Success Insights®	50% 60%	
Центр оценки	60-70%	
Оценка на основе сбора рекомендаций	Усиливает достоверность предыдущих методов оценки	

Структурированное интервью

Форма интервью, когда все кандидаты оцениваются по единому перечню критериев (профилю компетенций) с помощью одних и тех же инструментов, заранее намеченных при подготовке к интервью.



Анализ кандидата по профилю компетенций (количественный)

Шкала для оценки кандидатов по компетенциям

- 1** – явное несоответствие кандидата требованиям должности. Компетенция выражена настолько слабо, что недостаток не может быть реально компенсирован сильной выраженностью других компетенций или реальным для компании обучением.
- 2** – некоторое несоответствие требования должности, которое может быть компенсировано в работе за счет высоких показателей по другим компетенциям.
- 3 – полное соответствие требованиям должности**
- 4** – качества кандидата по данной компетенции даже сильнее, чем этого достаточно в соответствии с требованиями должности.
- 5** – особо высокие показатели кандидата по данной компетенции (на редкость сильный кандидат, «звездочка»).

Анализ кандидата по профилю компетенций **(количественный)**

Шкала для оценки кандидатов по компетенциям (У. Ларсон)

- *Каждому фактору успеха (ключевой компетенции) присваивается весовой коэффициент (1, 2, 3 и т.д.)*
- *По каждому фактору кандидат оценивается баллом от 0 («плохо») до 5 («отлично»)*
- *Считается суммарный балл кандидата с учетом весовых коэффициентов*



Тесты, опросники Личные и профессиональные

- ✓ Один из профессиональных методов оценки персонала – **Success Insights®** предоставляет инструменты оценки поведения, мотиваторов и личных ценностей, а также способностей и компетенций.
- ✓ С помощью тестирования определяются следующие показатели:
 - **DISC** – оценка поведения
 - **PIAV** – оценка ценностей и факторов мотивации
 - **PTSI** - оценка способностей и компетенций
- ✓ Сертифицированная достоверность инструментов составляет **50-85%**



Сбор рекомендаций на финальных кандидатах

Цель:

1. Подтвердить/опровергнуть информацию о кандидате, полученную в ходе интервью
2. Узнать о несовместимых с данной работой фактах, имевших место в «прошлой жизни» кандидата

Как собирать референсы:

- Этично!!! Принцип «не навреди» - не звонить на текущее место работы
- Предупредить кандидата о сборе референсов

У кого собирать референсы (3-4 человека):

- непосредственный руководитель на предыдущем месте работы, коллега, клиент, подчиненный.



Сбор рекомендаций на финальных кандидатов

Что узнавать:

- Соответствие профилю компетенций,
- сильные/слабые стороны,
- взаимоотношения с коллегами,
- почему ушел (мотивация, нежелательные/недопустимые действия сотрудника).



RECOMMENDED

Выводы:

- Записать не формально, а «словами рекомендателя»
- Не бояться отрицательных характеристик, «примерить» их на потенциальную работу
- Проанализировать, почему человек мог дать отрицательную либо слишком позитивную характеристику

Результат:

- Окончательное решение о приглашении/отказе кандидату в приеме на работу

4-й этап: решение о найме, адаптация (цель – поддержать/удержать новичка, обеспечить условия для максимально быстрой отдачи)

Как должно быть

- ✓ Формирование привлекательного Job Offer
- ✓ Подписание контракта (с целями на испытательный и окончательный сроки)
- ✓ Создание плана адаптации/социализации сотрудника, обучающего «курса молодого бойца»
- ✓ Выделение наставника, коуча
- ✓ Постоянная обратная связь от менеджера новичку о его работе
- ✓ Совместное обсуждение/решение о прохождении испытательного срока

Повышение эффективности (оптимизация, КПД) процесса поиска «правильных людей» достигается за счет:

А: четкого следования всем этапам работы над вакансией (соблюдение технологии)



Б: повышение мастерства менеджера в использовании различных рекрутинговых инструментов (проведение интервью, оценка по компетенциям, сбор референсов и др.)

