

## استخدام نیرو

توی اپیزود قبلی گفتیم که وقتی مطب زدید دیگه فقط دندونپزشک نیستید و شدید مدیر کسب و کارتون . ۵ تا وظیفه اصلی یه مدیر رو هم با هم مرور کردیم و قراره امروز توی اپیزود نهم رادیو دندونپزشکی در مورد یکی از وظایف اصلی مدیر مطب یعنی استخدام و به کارگیری نیروها بیشتر با هم صحبت کنیم . نیروهای اصلی که یه دندونپزشک برای مطبش استخدام می کنه معمولا منشی هست و دستیار البته اگه کار مطب گسترش پیدا کرد و رفت به سمت کلینیک شدن ، احتمالا مجبور میشه برای شغل هایی مثل حسابدار، بهکار، صندوق دار ، مسئول بیمه و حتی مدیر داخلی کلینیک هم دنبال نیرو بگرده .

برای هر شغلی که بخواید دنبال استخدام نیرو برید باید این ۵ مرحله رو طی کنید :

- ۱- تجزیه و تحلیل شغل
- ۲- فراخوان استخدام
- ۳- مصاحبه
- ۴- ارزیابی متقاضیان
- ۵- استخدام

### ۱- تجزیه و تحلیل شغل

این کار یه مدیر کمک می کنه که هر شغلی رو بهتر درک کنه و افراد شایسته تری رو به کارگیری کنه ، نیازهای آموزشی لازم برای هر شغلی رو دربیاره و معیار مناسبی داشته باشه برای بررسی و ارزیابی عملکرد نیروهای خودش . تجزیه و تحلیل شغل سه تا خروجی واضح هم داره :

#### **\*\*اول : شرح شغل**

که عنوان شغل ، هدف از انجام شغل ، وظایف ، مسئولیت ها ، حیطه اختیارات و روابط اون شغل با سایر مشاغل رو تعریف می کنه

#### **\*\*دوم : شرایط احراز**

که حداقل شرایط و ویژگیهایی رو متصدی شغل باید داشته باشه معلوم می کنه مثل داشتن تجربه ، مهارت ، انگیزه ، علاقه و تواناییهای لازم برای گرفتن اون شغل

## \*\*سوم : طراحی یا بازطراحی شغل

یعنی مرتب کردن وظایف طوری که مشاغل جدید جایگزین انواع قدیمی بشن ؛ مشاغلی که خوب طراحی شده باشن ، می تونن هم بر رضایت شغلی افراد و هم بر کیفیت عملکرد اونها تاثیر مثبت داشته باشن و فشار روانی روی کارکنان رو کمتر کنه .

۴ تا روش اصلی هم برای طراحی شغل وجود داره :

ساده سازی شغل ، گردش شغلی ، توسعه شغلی ، غنی سازی شغل

ساده سازی شغل : یعنی ایجاد مشاغل محدود با فعالیت های کاملاً تعریف شده و تکراری ؛ اینجوری نیاز به آموزش کارکنان کمتر میشه ، به راحتی میشه کنترلشون کرد و به راحتی هم میشه جایگزینشون کرد البته این ساده سازی شغل ، نهایتاً باعث دلسردی ، بی انگیزگی و نارضایتی کارکنان میشه ، آینده این شغل ها رو به خوبی میشه توی فیلم کمدی عصر جدید چارلی چاپلین دید که کارش فقط سفت کردن پیچ ها بود و دیگه همه چیز رو به شکل پیچ می دید که باید سفتش کنه . نمونه این کار تو مطب دندونپزشکی میشه اینکه تو فقط جواب تلفن ها رو بده یا تو فقط پرونده بیمارها رو در بیار یا تو فقط مسئول تشکیل پرونده ای و تو بقیه کارها دخالت نکن.

گردش شغلی : وقتی انجام کارهای تکراری و ساده موجب کسالت نیروها میشه فرد رو به شغل دیگه ای تو همون سطح منتقل می کنن این جوری اون فرد چند تا کار رو ممکنه یاد بگیره ولی هزینه آموزش میره بالا ، تو بخش ممکنه تنش به وجود بیاد و از طرفی حس ارتقای شغلی به افراد داده نمیشه مثل اینکه جای دستیار و منشی رو با هم عوض کنیم یا جای مسئول تشکیل پرونده رو با متصدی تلفن عوض کنیم .

توسعه شغلی : یعنی تعداد وظایف و فعالیت های یک شغل رو به صورت افقی زیاد می کنن تا چالشی تر به نظر بیاد و در واقع کارمند تعداد بیشتری از فعالیت های مشابه ساده و تکراری رو انجام میده و در نهایت خیلی تاثیر مثبتی رو رضایت شغلی کارمندا نداره مثل اینکه که به مسئول تشکیل پرونده بگیم از این به بعد جا زدن و درآوردن پرونده ها هم با خودته .

غنی سازی شغل : که افزایش وظایف شغل به صورت عمودیه و همراهه با اضافه کردن یه سری مسئولیت ها به شغل قبلی ؛ این جوری شغل های معنادار ایجاد میشن و فرد مسئولیت و استقلال عمل بیشتری در تصمیم گیریها داره مثل اینکه به منشی مطب مسئولیت پیگیری درمان بیمارها رو هم بدیم یا ازش بخوایم که برای جذب بیمار ایده هاش رو بگه خودش هم وارد کار بشه یا یه درصدی اختیار تخفیف بهش بدیم .

وقتی که یه شغلی نیاز به مهارت های متنوع داشته باشه، هویت مستقل داشته باشد و اهمیت بهش بدیم برای صاحبش میشه یه شغل معنادار و وقتی که به کارمند آزادی عمل و حق برنامه ریزی میدیم یا در مورد عملکردش

بهش بازخورد میدیم در واقع این پیام رو داریم بهش می رسونیم که شما مسئولیت پذیری و موثر و مجموعه این عوامل باعث میشه که یه نفر انگیزه کافی برای ادامه کار رو داشته باشه .

بریم ببینیم یه منشی خوب و یه دستیار چه ویژگیها و مهارتهایی باید داشته باشن .

### ویژگیهای یه منشی خوب :

منشی معمولاً اولین عضو تیم ماست که با بیمار برخورد داره چه به صورت تلفنی و چه به صورت مراجعه حضوری و در واقع پیشونی و ویتترین مطبه و با این برخورد اول، نقش خیلی مهم و کلیدی داره تو جذب و رضایتمندی بیمار . اولین وظیفه دندونپزشک در قبال منشی اینه که اهمیت و حساسیت شغلش رو بهش یادآوری کنه ، همیشه رفتار منشی رو با مراجعین مطب رصد کنه و با بازخوردهایی که بهش میده بتونه عملکرد اونو با خواسته های خودش همراه کنه .

یه منشی خوب این ویژگیها رو باید داشته باشه :

- ۱- On-time و منظم باشه
- ۲- صبور باشه و بتونه فشار کاری بالا و حتی پرخاش بیمار رو تحمل کنه .
- ۳- هم حافظه خوبی داشته باشه و هم با یادداشت برداری خوب، جلوی همه فراموش کاری رو بگیره
- ۴- سریع و پیگیر باشه و ریزبین و دقیق
- ۵- روابط عمومی و فن بیان قوی داشته باشه
- ۶- حس مسئولیت پذیری و وجدان کاری بالایی داشته باشه
- ۷- با کامپیوتر آشنا باشه و بتونه با نرم افزارهای لازم کار کنه
- ۸- وفادار و راز نگهدار باشه
- ۹- ظاهر آراسته داشته باشه و از همه مهم تر ، رفتارش با مراجعین مطبه، محترمانه باشه

### ویژگیهای یه دستیار خوب :

یه دستار خوب علاوه بر اینکه باید وظایف تخصصی خودش رو انجام بده باید

- ۱- مردم دار باشه و با احترام با بیمار رفتار کنه
- ۲- بتونه درد و استرس بیمار رو درک کنه و باهش همدلی کنه
- ۳- صبور و دلسوز باشه و روحیه پرستاری داشته باشه
- ۴- بتونه تو محیط کار، ارتباط خوبی با پزشک و منشی و سایر دستیارا ایجاد کنه
- ۵- توانایی کار در شرایط پرسترس رو داشته باشه

## ۲- فراخوان استخدام

حالا که میدونیم قراره چه نیرویی استخدام کنه و این نیرو چه ویژگیهایی باید داشته باشه بریم ببینیم از کجا میشه این نیرو رو پیدا کرد؛ دو تا منبع عمده برای کارمندیابی وجود داره:

منابع داخلی یعنی افرادی که باهاشون کار می‌کنیم رو به قسمت دیگه ای منتقل کنیم یا ارتقاش بدیم. این کار هزینه‌ش کمتره، سریع‌تر انجام میشه، نیاز نداره نیروی جدید با فرهنگ ما آشنا بشه، یه جور ارتقا محسوب میشه و باعث انگیزه همه کارکنان میشه ولی اگه این انتقال، درست و هدفمند انجام نشه نه تنها ضرر می‌کنیم جلوی ورود نیروی تازه نفس و احتمالا مستعد رو هم گرفتیم.

منابع خارجی اگه مجبور شدیم از نیروهای خارج از سازمان کارمند بگیریم، ممکنه افرادی با مهارتهای متنوع جذب کنیم و ایده‌های جدید گیرمون بیاد ولی باید هزینه‌های بالای جذب، آموزش و هم راستا کردن نفر جدید با فرهنگ سازمانی خودمون رو پرداخت کنیم.

برای جذب نفر جدید می‌تونیم از روشهای مختلفی استفاده کنیم مثلا:

- از موسسات کاریابی بخوایم که بهمون نفر معرفی کنن
- آگهی استخدام نیرو منتشر کنیم حالا چه تو روزنامه و چه تو Social Media
- توی مطب و در معرض دید بیماران، آگهی استخدام نصب کنیم
- توی خانواده و دوست و آشنا دنبال نیروی کار جدید بگردیم
- از همکاران سابق توی محیط کار قبلی، دعوت به همکاری کنیم
- دستیار یا منشی کلینیک رو که توش کار می‌کنیم ببریم مطب خودمون

هر کدوم از این روشها معایب و مزایای خاص خودشون رو دارن؛ سعی کنید خودتون رو فقط به یه روش محدود نکنید تا بتونید با افراد بیشتری مصاحبه کنید و نفر شایسته‌تری رو استخدام کنید و به مرور دست تون میاد که کدوم روش جذب نیرو برای شما بهتره.

تجربه من اینه:

موسسات کاریابی نفر خوب بهتون معرفی نمی‌کنن، همکارها هم اگه نیروی خوبی بشناسن خودشون جذبش می‌کنن، جذب نیرو از فامیل و دوست و آشنای نزدیک رو هم کلا فراموش کنید چون اونقدر حاشیه داره که به دردسرش نمیارزه. آگهی استخدام تو فضای مجازی برای من نیروهای بهتری رو معرفی کرده. از بین بیمارها هم، میشه افراد علاقمند و پرانگیزه رو جذب کرد.

### ۳- مصاحبه :

الان دیگه موقعشه که با افراد متقاضی مصاحبه کنیم و براساس تحلیل شغلی که انجام دادیم و ویژگی های لازم برای هر شغل ، دنبال بهترین نفر برای خودمون بگردیم .

روش های مختلفی برای مصاحبه وجود داره مثل استفاده از مشاور، یا دریافت و بررسی رزومه افراد متقاضی ولی به نظر من ، بهترین و موثرترین روش مصاحبه برای ما، هنوز هم مصاحبه حضوریه البته در مورد جذب منشی تاکید می کنم حتما یه مصاحبه تلفنی هم باهاش بکنید تا ببینید پشت تلفن چطوری حرف میزنه و پر انرژی و شادابه یا مبهم و بی حال ؟

بعد از اینکه متقاضی کار برای مصاحبه وارد مطب شد حتما یه فرم پرسشنامه مکتوب بهش بدین که تکمیلش کنه . این فرم چند تا حسن خیلی بزرگ داره :

۱- قبل از مصاحبه حضوری، می تونید یه نگاه به پرسشنامه بندازید و یه سری اطلاعات کلی از طرف مثل وضعیت تحصیلی، مالی، خانوادگی و سوابق کاری قبلی داشته باشید .

۲- خود نحوه تکمیل فرم، یه سری اطلاعات کلی در مورد طرف بهتون میده مثل نظم، تمیزی ، دقت ، حضور ذهن و کلی ویژگیهای شخصیتی دیگه .

۳- طرف مجبور میشه توی فرصت کوتاه تکمیل فرم، به چند تا سوال اصلی که برای شما مهمه و توی فرم آوردین جواب بده

توی جلسه مصاحبه از سوابق کاری متقاضی بپرسید و اینکه کار قبلیش رو چرا ترک کرده ؟

میزان آشناییش با شغل جدید رو ارزیابی کنید و ببینید چقدر نیاز به آموزش داره ؟

صبر و تحملش رو بسنجید نه اینکه ازش بپرسید چون جوابی که اون میده مشخصه مثلا قبل از مصاحبه معطلش کنید یا یک سوال رو چند بار و به روشهای مختلف ازش بپرسید

ساعت کاری روتین مطب رو بهش بگید و اینکه ممکنه خارج از این روتین مجبور به کار بشید .

اگه برنامه ای برای کار در روزهای تعطیل دارد حتما بهش بگید که بتونه خودش رو هماهنگ کنه

در مورد حقوق و مزایا و مرخصی و بیمه کاملا شفاف باهاش حرف بزنید

یادتون باشه جو جلسه مصاحبه باید دوستانه باشه و بهتره با چند تا سوال عمومی و ساده شروع بشه ولی در طی مصاحبه حتما متقاضی رو به چالش بکشونید تا سرعت تصمیم گیری و عملش ، حضور ذهنش و میزان تحملش در برابر فشار و استرس معلوم بشه .

## تجربه من از مصاحبه

من برای مصاحبه، یه فرم اولیه دارم که توش مشخصات کلی فرد رو میخوام، وضعیت درآمدی خانواده، شغل همسر یا والدین، محل سکونت و نحوه رفت و آمد به مطب رو بررسی می کنم و یه رزومه ای هم از سوابق کاری قبلی می گیرم و بعد سعی می کنم با چند تا سوال ساده حین مصاحبه، مطمئن شم که اطلاعات فرد در مورد رزومه قبلیش درسته. تو این فرم دو تا سوال کلیدی هم هست که برا من خیلی مهمه و حتما باید جواب داده بشه:

اول دلیل ترک شغل قبلی و دوم حقوق درخواستی بابت ساعات کاری که باید تو مطب باشه.

اولی برای این مهمه که بدونیم در مورد کارفرمای قبلیش چطور حرف می زنه و دومی برای اینکه بدونم برای کار و زمان خودش چقدر ارزش قائله و حتما باید عدد بگه و جوابایی مثل توافقی و وزارت کار و هر چی شما بگین رو اصلا قبول نمی کنم. اگه عدد درخواستیش تو range مورد نظر من باشه مصاحبه رو جدی تر ادامه میدم ولی اگه خیلی پایین باشه حتما ردش می کنم چون خیلی باید ساده باشم که قبول کنم کسی که نمی تونه حق خودش رو از من بخواد و بگیره بعدها حق منو از بیمار میخواد و می گیره.

کسی هم که انتظار حقوق خیلی بالاتر از عرف داشته باشه ردش می کنم چون اولاً همون اول کار داره توقع زیاد خودش رو رسماً اعلام می کنه و ثانیاً پرداخت حقوق خیلی بالاتر از عرف مطب، توازن مطب رو بهم میزنه و کلی تنش تو محیط کار ایجاد می کنه که جمع کردنش به این راحتی ها نیست.

موضوع بعدی هم که برام خیلی مهمه اینه که حتما باید بتونه خوب حرف بزنه و روابط عمومی بالایی داشته باشه چون تو کار واقعا لازمه.

در مورد سابقه کاری قبلی فرد هم، اوایل که سرم خلوت تر بود ترجیح میدادم نیروی بدون سابقه کار بگیرم که هیچ پیش زمینه ذهنی نداشته باشه و همه چیز رو از اول و با سبک خودم بهش یاد بدم ولی وقتی تعداد نیروها رفت بالاتر، من هم وقت و حوصلم برای آموزش کمتر شد ترجیح میدادم نیروی آموزش دیده بگیرم که زودتر بیاد و کار رو شروع کنه هر چند هنوز هم که دلم با روش اولی موافق ترم.

سعی کنید به مصاحبه با فقط یکی دو نفر اکتفا نکنید و قبل از انتخاب نهایی، با چند نفر دیگه هم قرار مصاحبه بذارید تا نفر شایسته تری رو استخدام کنید چون ممکنه نفر بعدی بهترین گزینه برای شما باشه. من مصاحبه با حداقل ۱۰ نفر رو برای هر موقعیت شغلی توصیه می کنم هر چند اعدادی که تو مقالات علمی پیشنهاد میشه خیلی بالاتر از این حرفاست.

## فصل اول اپیزود نهم

توی فرایند مصاحبه یادتون باشه که شما دنبال آدم خوب نمی گردید برای استخدام؛ شما دارید دنبال یه منشی کارامد می گردید، دنبال یه دستیار کارامد می گردید. آدم خوب و موجهی که نتونه کارهای مورد نظر شما رو انجام بده به درد همکاری با شما نمی خوره.

### ۴- ارزیابی متقاضیان :

بعد از اینکه با متقاضیان متعددی مصاحبه کردید و نقاط ضعف و قوت هر کدوم دستتون اومد حالا باید از بین اونها، یک یا چند نفر رو انتخاب کنید. خیلی کم پیش میاد که یه نفر تمام فاکتورهای مورد نظر شما رو داشته باشه و معمولاً این جوریه که هر کدومشون یه سری از فاکتورهای مورد نظر شما رو دارن و یه سری دیگه رو ندارن؛ حالا باید سبک سنگین کنید که کدوم فاکتور برای شما حیاتی تره و کدومش قابل تحمل تر؛ پس باید به معیارهای استخدامتون بار بدید و درجه اهمیت هر کدوم رو مشخص کنید و نهایتاً از بین متقاضیان، نفر مورد نظر تونو انتخاب کنید. بعد از انتخاب اون فرد، حتماً خودتون وقت بذارید و در مورد فرهنگ سازمانی و جو کلی مطب و انتظارات اصلی خودتون از اون فرد بهش کاملاً توضیح بدید و خط قرمزها تونو برایش مشخص کنید و اگه هم فکر می کنید لازمه یه دوره کوتاه کارآموزی برایش تعریف کنید تا بتونید هم رفتار و هم عملکردش رو در محیط کار ارزیابی نهایی بکنید.

### ۵- استخدام :

بعد از طی تمام این مراحل، وقتشه که با کارمند جدیدتون قرارداد رسمی همکاری امضا کنید. توی این قرارداد، تعهدات دو طرف باید کاملاً مشخص باشه تا بعداً سوء تفاهم پیش نیاد و الزامات وزارت کار باید دیده بشه چون بعداً اگه شکایتی بشه، قاضی وزارت کاره و ملاک رسیدگی هم قانون کار.