

Владислав ВАВИЛОВ

**Администратор  
медицинского  
учреждения**

Киев  
2015

УДК 005.91:614.21](02-057.3)

ББК 51.1

В12

**Вавилов, Владислав.**

В12

Администратор медицинского учреждения / Владислав  
Вавилов. – К. : Саммит–Книга, 2015. – 152 с.

ISBN 978–617–7350–06–3

“Администратор медицинского учреждения” – это практическое пособие для уже работающих администраторов и эффективные советы начинающим. В издании перечислены основные правила работы администратора, приведены примеры из практики с соответствующими комментариями. Представлен ряд рекомендаций относительно работы с телефонными звонками и по преодолению конфликтных ситуаций, спровоцированных «трудными» пациентами. Данная книга может стать основой для проведения внутрикорпоративного обучения.”

«Администратор медицинского учреждения» — это практическое пособие для уже работающих администраторов и эффективные советы начинающим. В издании перечислены основные правила работы администратора, приведены примеры из практики с соответствующими комментариями. Представлен ряд рекомендаций относительно работы с телефонными звонками и по преодолению конфликтных ситуаций, спровоцированных «трудными» пациентами. Данная книга может стать основой для проведения внутрикорпоративного обучения.

**УДК 005.91:614.21](02-057.3)**

**ББК 51.1**

ISBN 978-617-7350-06-3

2015 © Владислав Вавилов

*Клянусь Аполлоном, врачом Асклепием, Гигией и Панакеей, всеми богами и богинями, беря их в свидетели, исполнять честно, ответственно моим силам и моему разумению, следующую присягу и письменное обязательство: считать научившего меня врачебному искусству наравне с моими родителями, делиться с ним своими достатками и в случае надобности помогать ему в его нуждах; его потомство считать своими братьями, и это искусство, если они захотят его изучать, преподавать им безвозмездно и без всякого договора; наставления, устные уроки и всё остальное в учении сообщать своим сыновьям, сыновьям своего учителя и ученикам, связанным обязательством и клятвой по закону медицинскому, но никому другому.*

*Я направляю режим больных к их выгоде сообразно с моими силами и моим разумением, воздерживаясь от причинения всякого вреда и несправедливости. Я не дам никому просимого у меня смертельного средства и не покажу пути для подобного замысла; точно так же я не вручу никакой женщине abortifvного пессария. Чисто и непорочно буду я проводить свою жизнь и свое искусство. Я ни в коем случае не буду делать сечения у страдающих каменной болезнью, предоставив это людям, занимающимся этим делом. В какой бы дом я ни вошел, я войду туда для пользы больного, будучи далёк от всякого намеренного, неправедного и пагубного, особенно от любовных дел с женщинами и мужчинами, свободными и рабами.*

*Чтобы при лечении — а также и без лечения — я ни увидел или ни услышал касательно жизни людской из того, что не следует когда-либо разглашать, я умолчу о том, считая подобные вещи тайной. Мне, нерушимо выполняющему клятву, да будет дано счастье в жизни и в искусстве и слава у всех людей на вечные времена, преступающему же и дающему ложную клятву да будет обратное этому.*

*Клятва Гиппократа*

## **СОДЕРЖАНИЕ**

Вступление .....	8
<b>Раздел 1. Роль администратора в структуре медицинского учреждения .....</b>	<b>9</b>
Профессиональные требования, умения, навыки и качества, необходимые для администратора .....	13
Требования к внешним данным и внешнему виду .....	16
Умения и навыки .....	18
Деловой этикет .....	19
Правила делового общения .....	26
Презентация .....	28
Основные правила проведения презентации: .....	40
Виды презентаций .....	41
Техники презентаций .....	43
Особенности делового диалога .....	45
<b>Раздел 2. Организация эффективной работы .....</b>	<b>48</b>
Функции и должностные обязанности .....	48
Важно! Администратору категорически запрещается .....	52
<b>Раздел 3. Особенности ведения телефонных переговоров. ....</b>	<b>54</b>
Общие правила .....	55
Структура ответа на звонок в клинику .....	56
Если звоните вы .....	61
Общение по e-mail и с помощью других средств связи .....	63
Социальные сети – современный метод коммуникации .....	64
10 правил пристойного поведения в социальных сетях .....	65
<b>Раздел 4. Коммуникации с пациентами и сотрудниками медицинского учреждения. Язык жестов. ....</b>	<b>67</b>
Средства построения контакта .....	68
Жесты и коды, выраждающие позицию человека в общении .....	70
<b>Раздел 5. Правовые взаимоотношения с пациентами и их представителями .....</b>	<b>77</b>
Характеристика медико-правовых и иных документов, необходимых для обеспечения медицинской практики .....	77
Особенности информирования пациентов об услугах медучреждения и предстоящих медицинских вмешательствах .....	79
Оформление «Уголка потребителя» .....	83

<b>Раздел 6. Специфика работы со сложными группами пациентов и посетителей .....</b>	<b>84</b>
«VIP»-пациенты .....	84
Психологический портрет VIP-пациента .....	85
Типичные болезни богатых людей .....	86
Основные преимущества и опасности при обслуживании VIP-пациентов. ....	87
Категории VIP-пациентов .....	87
Мероприятия для предоставления услуги качества экстра-класса: .....	90
Типы поведения пациентов. ....	91
Модели поведения персонала с пациентами. ....	93
Особенности продаж медицинских услуг VIP-клиентам. ....	95
Встречи с иностранцами. ....	97
<b>Раздел 7. Тактика поведения в конфликтных ситуациях. ....</b>	<b>102</b>
Причины и типы конфликтных ситуаций в медицинских учреждениях. ....	102
5 типов конфликтных личностей. ....	105
Эффективные и неэффективные стратегии поведения в конфликте .....	108
Алгоритм поведения в конфликте с клиентом. ....	113
Предотвращение конфликтных ситуаций. ....	120
Тактика поведения при конфликте. ....	124
<b>Раздел 8. Стесс у сотрудников медучреждений .....</b>	<b>129</b>
Основные симптомы эмоционального выгорания .....	131
3 типа склонных к выгоранию людей .....	131
Рекомендации по профилактике стресса .....	133
<b>Раздел 9. Что такое проверка на предприятии и кто ее проводит? .....</b>	<b>137</b>
Отличия между контролирующими и проверяющими органами .....	138
Как себя вести при проведении проверок .....	140
Заключение .....	146
Скрипты работы администраторов медучреждений .....	147

## **Вступление**

Дорогие друзья, эта книга — мой скромный вклад в развитие медицинского бизнеса. Ведь ни для кого не секрет, что медицина является довольно прибыльным капиталовложением. Несмотря на это, она относится к сфере обслуживания. И каждый пациент хочет, чтобы к нему относились внимательно, с уважением, и не желает чувствовать себя никому не нужным больным, размещенным на больничной койке в коридоре в ожидании врача или медсестры. Я уже не говорю про VIP-сегмент.

Значение администратора медучреждения очень выросло, как и требования к его работе. Доктора раз в два года (или даже чаще) в обязательном порядке посещают курсы повышения квалификации. Но это правило, увы, не распространяется на администраторов. А ведь они первыми встречают пациентов клиники и последними его провожают. Некоторые руководители считают, что этих девушек можно не учить: зачем тратить деньги на повышение их профессионального уровня, когда можно купить красивые диваны и аквариум с рыбками.

Это фатальная ошибка! Администратор медучреждения заслуживает, чтобы его уважали и обучали. Ведь если он по-хамски ответит по телефону или нагрубит тяжелобольному, вы можете потерять деньги, репутацию и пациентов. И даже свой бизнес. И никто не увидит ваших супердокторов и дорогое оборудование.

Эта книга посвящена работе администраторов, тонкостям общения с пациентами и секретам, которые я открыл для себя, предоставляя консультации и обучая сотрудников медучреждений.

Надеюсь, она станет настольной для администраторов и директоров медучреждений, которые стремятся занять лидирующие позиции и предоставлять максимально качественный сервис, повышая тем самым уровень доверия, лояльности и укрепляя свою репутацию.

Помните клятву Гиппократа: все пациенты, даже неизлечимо больные, должны получить качественное обслуживание.

## *Раздел 1*

# **Роль администратора в структуре медицинского учреждения**

Исторически сложилось, что в больницах и клиниках в советские времена не существовало должности администратора. Были дежурные медсестры, совмещавшие сразу несколько функций. И их никогда невозможно было застать на месте. Ведь они имели среднее специальное образование и делали обязательные уколы между ответами на телефонные звонки. Тогда у пациента не было выбора. Мол, хочешь или не хочешь, а как заболит, сразу приберишь. И будешь лечиться как миленький. Это было давно, но руководство некоторых клиник продолжает жить прошлым, полагая, что было хорошо раньше, годится и теперь. Но времена меняются.

Сегодня администратор — важное звено в работе любого медицинского учреждения и ключевой сотрудник в вопросе качественного обслуживания.

Медицина в последние годы стабильно развивается. Если раньше для того, чтобы вылечить зуб или пройти специальное обследование, зачастую нужно было ехать на другой конец города, то теперь остается все меньше уникальных услуг. Услуги становятся доступными. Тому есть простое объяснение — медицинский бизнес очень привлекательный: ведь люди болели и будут болеть. Чуть ли не ежедневно открываются новые медицинские учреждения различного профиля: от обычных стоматологических кабинетов до огромных диагностических клиник. Красивый ремонт, современное оборудование, образованные молодые доктора в белых костюмах с американскими

улыбками, стажирующиеся за границей. Но и пациенты стали более требовательными и взыскательными — за свои деньги они хотят получать не только качественное и результативное лечение, но и максимум услуг и удобства. Встал вопрос, кто должен «облизывать клиентов»? Потому сетевые клиники сразу задумались об уровне сервиса и плавно начали обучение своего персонала.

Для докторов и администраторов стали проводить тренинги, на которых обучали тонкостям обслуживания клиентов. Именно клиентов — произошел скачок от простого пациента, не имеющего альтернативы в вопросе спасения жизни и здоровья, до клиента, который осознанно выбирает клинику, где им дорожат, понимая, что в противном случае могут потерять доход и репутацию.

Доктора — довольно специфические люди, и что-то я не припомню, чтобы они кого-то сильно ублажали. Они часто ведут себя по-своему, забывая о корпоративной этике и элементарной вежливости. С одной стороны, не слишком приятно, когда ты не встречаешь должного внимания и понимания. Но как эксперт понимаю, что докторам тоже нелегко, и иногда некоторых пациентов просто хочется придушить еще на рецепции.

В 2015 году пациент — это клиент, требующий оказания качественной услуги за разумные деньги. И, к нашему сожалению, высокая конкуренция ему на руку. Именно конкуренция заставляет искать инструменты удержания клиентов в своем медучреждении, думать, что можно улучшить в работе клиники.

Предположим, вы получили высшее медицинское образование, после интернатуры отработали пару лет в хорошем центре, обзавелись пациентами и решились открыть собственную небольшую узкопрофильную клинику. Но клиенты идут к вам

не только за получением определенных услуг, но и за качеством сервиса.

Некоторые скептики, которые будут читать эту книгу, скажут: у меня прием расписан просто на пять недель вперед. Какой там сервис и на фига мне администратор — и так все довольны.

Я позволю себе не согласиться с подобным утверждением и сделать важную поправку на время. Это сегодня дела у вас идут хорошо. Но завтра под боком может открыться новое заведение, которое будет представлять аналогичный спектр услуг по сходным ценам. Скорее всего, ваши конкуренты установят новое оборудование и найдут квалифицированных администраторов, которые умеют грамотно работать с клиентами. Часть пациентов может перейти к ним сразу, часть останется преданными вам. Но рано или поздно они поинтересуются, что может им предложить новая клиника. И поверьте, что вернувшись (если еще вернутся), они расскажут вам, что там их встретили и очаровали. Еще до того как они попали непосредственно к доктору, их обслужили по высшему разряду. И после первого визита позвонили и предложили прийти снова. А некоторых сразу записали на второй сеанс, но об этом их уже бывший доктор вряд ли узнает.

Если вы не хотите быть в числе отстающих, вы просто обязаны обучать своих администраторов. Если же вы — действующий администратор, то обязаны учиться и быть лучшим в вопросе обслуживания клиентов в своей сфере. Договорились?

Мне посчастливилось стать преподавателем первой такой школы, открывшейся в 2010 году. Я работал с более чем 200 администраторами, старшими медсестрами и докторами, занимающимися вопросами сервиса в своих клиниках.

Роль администратора в медучреждениях с каждым днем становится более значимой. И простая девушка, работающая на рецепции, клиентов уже может не устроить. Основная задача администратора — трудиться так, чтобы пациент остался

доволен, и не только обратился в данную клинику повторно, но и порекомендовал ее своим знакомым.

Администраторы ежедневно сталкиваются с капризными клиентами либо с теми, кто находится в состоянии стресса. Но, как я уже говорил, представьте себе состояние человека, страдающего от болей, или получившего травму, или напутанного результатом первых анализов и сдающего повторные. Причин плохого настроения может быть масса, иногда это просто стоимость базовых медицинских услуг.

Я много раз бывал клиентом и пациентом разных клиник. И поверьте, как не прискорбно мне это говорить, но вел я себя неподобающим образом. Я, наверное, добавлю, что меня не берет анестезия и зубы лечить мне вдвойне веселее. Это просто рефлекс: когда ты чего-то боишься — тебе все вокруг не нравится. Пол слишком белый, администратор чересчур навязчивая и так далее. Вспомните себя на приеме у доктора и свое поведение.

Так вот такой клиент, которого мучают сильные боли, приходит к вам в клинику. И от того, как его обслужит администратор, может зависеть результат лечения.

В условиях рыночной конкуренции роль администратора уже не сводится только к функциям регистратора. Наряду с руководством клиники, врачами, медсестрами, администраторы становятся важнейшим звеном в цепочке по продаже медицинских услуг.

Самой своей манерой общения администратор должен демонстрировать пациентам высокий класс обслуживания. От того, насколько правильно он исполняет свои многогранные обязанности, зависит впечатление пациента «на входе» в клинику и принятное им решение — воспользоваться услугами данного учреждения или нет. Поэтому основным критерием эффективности является запись пациента на консультацию или прием.

Для того чтобы убедить пациента обратиться в клинику, администратор должен в полной мере владеть навыками общения.

## **ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ, УМЕНИЯ, НАВЫКИ И КАЧЕСТВА, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ АДМИНИСТРАТОРА**

Мы можем сколько угодно говорить о требованиях к внешнему виду администратора, но ключевыми являются коммуникабельность, стрессоустойчивость и стремление оказать помощь. Это — образ некоего идеального администратора, которого вы можете себе представить. Существует ли он на самом деле? Некоторые смело скажут — да. Мы знаем таких и начнут описывать реальных людей, выполняющих свои обязанности за небольшие деньги, всегда готовых помочь и грамотно общавшихся даже с тяжелобольными пациентами. Следовательно, важно просто более серьезно подходить к поиску потенциального администратора.

Возвращаясь к требованиям. Ключевая задача администратора — это помочь, консультации клиентов по всем вопросам работы клиники и продажа сопутствующих услуг.

Вот мы и добрались до десерта. Ведь мы в книге постоянно говорим о бизнесе, а если это бизнес, то надо продавать услуги. Если заболел зуб или мучают боли в желудке, тогда клиент сам придет и запишется к доктору. Но лекарства и сопутствующие товары тоже надо рекомендовать. Плюс грамотно и эффективно рассказывать об услугах заведения, работать с постоянными клиентами — это все признаки коммуникабельности. Иногда на собеседованиях я прошу потенциального админа продать мне ручку. Банально до «не могу». Но вот что я вам скажу: 40–50% начинают мне рассказывать всякие небылицы относительно того, что они здесь не ручки собираются продавать, а спасать жизни людей. Другие 30% говорят, что они так сразу не могут мне что-то продать и нужно описать реальную

ситуацию. И оставшиеся 20% с горем пополам начинают мне ручку презентовать. Не понимая, что такое продажа вообще. Путая слова и понятия. Вот такая печальная статистика.

Поэтому коммуникабельность — это наше всё. И ею нужно просто обладать. Администратор должен помнить простое правило: чтобы казаться интересным человеком, надо уметь задавать вопросы. Как это выглядит на практике? Пришел клиент и его надо сначала спрашивать, а потом рассказывать. А у нас наоборот.

Стрессоустойчивость проявляется в работе. Тут многое зависит от типа учреждений. В зубной клинике редко встречаются экстраординарные случаи. Конечно, они бывают везде, но не так часто, как больницах, где есть реанимационное отделение либо в детских клиниках, куда привозят больных деток и не всякий взрослый доктор может на это спокойно смотреть. А про администратора я вообще молчу. Все приходит с опытом либо не приходит никогда. Я противник тестов на собеседованиях, а сторонник простой стажировки. Проверьте, пару дней живой работы покажут, насколько сотрудник стрессоустойчивый.

Желание помочь — нынче странное достоинство. И некоторым директорам медучреждений достаточно, чтобы присутствовали первые два качества — остальные можете оставить себе.

Позволю себе не согласиться. Ведь мы говорим о медицине! Да, это бизнес. Да, есть жесткие правила: существуют платные услуги, но клиенты, приходя к вам на рецепцию, обычно беззащитны. Зачастую они измучены болью, ведь общество и власть учат терпеть, и настоящие мужики и женщины будут страдать до последнего и только тогда обратятся к врачу.

Искренне верю, что с приходом на рынок коммерческой и страховой медицины все кардинально изменится. Правда, для того, чтобы привычка или правило прижились, необходимо много времени. Но к нам сейчас приходят вот такие с синим

пальцем, не спавшие пару ночей, ожидая, пока боль пройдет сама. Но боль не прошла и ничего и не помогает. Они стоят на пороге в ожидании спасителя—доктора, который им скажет, что резать не стоит, а нужно принять эти дешевые таблетки и через 3 дня будете бегать, как молодой. А он вместо этого говорит, что палец необходимо удалять и вам еще повезло — еще чуть-чуть и ногу бы не удалось спасти.

По статистике 70–80% докторов выбирают свою профессию, потому что считают медицину своим призванием. Что с ними дальше творит работа и общество, а также представители компаний по производству препаратов, я комментировать не буду, пускай это останется на их совести.

Я не владею статистикой, подтверждающей, почему люди идут работать администратором в медучреждение. Но администратор должен обладать стремлением оказать помощь и точка. Поверьте, пациенты это чувствуют как никто, и вопрос возврата клиента иногда чаще зависит от администратора, нежели от доктора. Доктора ведь боятся и доверяют ему, как трехлетний ребенок маме, а вот администратор — это другое, ему и на врача можно пожаловаться.

Сразу вспоминаю историю, когда клиент вышел на reception и начал негативно отзываться о стоматологе, который его отчитал, что он, мол, за зубами не следит. А администратор, женщина в годах, сказала: «Он прав, я бы еще по попе отлупила вас, Сергей Геннадьевич. Почему вы себя так не бережете? Мы же вам добра желаем. Вот паста и специальная зубная щетка и ополаскиватель. Чистить зубы два раза в день. Понятно?» «Да, — ответил клиент. — Раз вы мне такое говорите, то точно буду. Спасибо вам большое». Администратор должен помогать клиенту и точка.

Я, кстати, постоянно пишу про администратора-девушку, но допускаю, что администратором может быть молодой человек.

Если, конечно, его устроит уровень заработной платы. Но я не акцентирую внимания на половых различиях. Я встречал администраторов — молодых людей, работающих на полставки. Эти ребята — медбратья, совмещающие несколько работ. В результате получалось довольно неплохо.

## ТРЕБОВАНИЯ К ВНЕШНИМ ДАННЫМ И ВНЕШНEMU ВИДУ

Сложный вопрос: идеальный администратор медучреждения — каков он? Каждый директор и собственник клиники представляет его себе по-разному.

### Требования к внешнему виду

Внешний вид администраторов — довольно пикантная тема. Кто-то из владельцев думает, что администраторы должны быть одеты в белые халаты — они же работают в медучреждении, а не в салоне красоты или фитнес-клубе. Другие считают, что администраторы должны носить деловую одежду, белую блузку и юбки ниже колена.

Это желание и видение каждого. Одно могу сказать, внешний вид администратора должен быть гармоничным по отношению к дизайну входной группы и учитывать набор функций, выполняемых админом. Если он еще и помощник доктора, то вопрос его внешнего вида понятен.

Администратор обязан выглядеть так, чтобы клиенту было ясно, что перед ним находится квалифицированный специалист, готовый помочь. На каждом предприятии вопрос внешнего вида обычно указывают в документах, регламентирующих работу администраторов. Либо в корпоративных стандартах.

Мои советы довольно просты и выполнимы:

- носить утвержденную руководством форму;
- носить именной бейдж установленного образца;

- макияж должен соответствовать деловому стилю и не быть вульгарным;
- руки должны быть ухоженными;
- следует следить за прической: волосы должны быть чистыми, иметь аккуратную форму (укладка или прическа);
- носить туфли черного цвета, изящного фасона, на каблуке не менее 6 см;
- ювелирные украшения должны были изящными по форме и небольшими.

**Важно.** Ни в коем случае внешний вид администратора не должен быть сексуальным и вызывающим. Это совсем не правильно.

Я каждый раз с юмором рассказываю, чего нельзя делать администрации. На мой взгляд, взрослому человеку указывать на то, что ему нельзя что-то делать, не совсем правильно. Если у сотрудника нет понимания простых правил этикета и поведения в обществе, думаю, его не стоит брать на работу. Дороже обойдется его переучивать и объяснять прописные истины.

Но в любом случае важно сообщить сотруднику, что ему можно делать, а чего не стоит.

Список того, чего делать нельзя:

- носить короткие юбки, открывающие вид на ваши бедра;
- специально приподнимать край юбки, чтобы мужчина увидел ваши ножки;
- носить блузки с глубоким декольте;
- сильно благоухать (даже очень вкусной и дорогой парфюмерией);
- обильно себя украшать;
- подчеркивать женскую привлекательность жестами или позой;

- строить глазки;
- в каждом мужчине–клиенте видеть своего возможного мужа;
- кокетничать.

## **УМЕНИЯ И НАВЫКИ**

Для работы с входящими и исходящими звонками администратор должен быть хорошим коммуникатором и иметь навыки общения по телефону. При этом он обязан не только правильно общаться по телефону, но и уметь мотивировать потенциального клиента, позвонившего впервые, прийти в клинику. А это уже навыки продажи по телефону.

Ведение клиентской базы в компьютере — работа очень кропотливая и сложная: необходимо иметь навык. То есть уметь анализировать, структурировать полученную о клиенте информацию и вносить ее в сжатом виде в клиентскую базу, да так, чтобы любой другой сотрудник мог ее потом прочитать. И быть внимательным, ведь компьютеры не ошибаются обычно — ошибается администратор, который не правильно или не корректно вносит информацию.

Работа с деньгами всегда была и останется одной из самых трудных и ответственных задач. Даже не все опытные бухгалтеры могут правильно организовать работу по приему наличных.

Взаимодействие администратора с пациентами предполагает наличие у него коммуникативных навыков, знаний типологии клиентов, стрессоустойчивости и навыков работы с конфликтами, претензиями и жалобами. Другими словами, администратор должен быть «белым и пушистым», лицом фирмы и душой клиники. Он обязан уметь в считанные минуты установить психологический контакт с любым пациентом, не покидая при этом стойки ресепшен, являющейся серьезным барьером для процесса общения. Эта преграда зачастую

не позволяет администратору грамотно выстраивать коммуникацию с клиентом, ведь правило, запрещающее покидать reception, никто не отменял.

## **ДЕЛОВОЙ ЭТИКЕТ**

Для того чтобы переговоры проходили успешно, требуется соблюдать определенные правила, то есть этикет делового общения. Проще говоря, нужно соблюдать правила хорошего тона.

**Соблюдение делового этикета позволяет избежать опасности произвести плохое впечатление на посетителя, поэтому не рекомендуется:**

- выглядеть хмурым, угнетенным;
- держать голову опущенной, смотреть исподлобья;
- сидеть, откинувшись назад, скрестив ноги, потирать руки;
- демонстрировать высокомерие, качать ногой;
- выглядеть безразличным, угрюмым;
- смотреть в пол, постукивать пальцами по столу;
- теребить волосы, чесаться;
- жевать резинку.

**Грубым недостатком внешнего вида считается:**

- неопрятный маникюр, слишком длинные ногти;
- избыточный макияж или его отсутствие;
- ношение не установленной руководством одежды;
- грязная обувь;
- неопрятная прическа.

Администраторы в работе могут столкнуться с проявлениями низкой культуры. **Медицинский работник,**