

Veterinary Practice Management

Gestion d'une clinique vétérinaire

Support staff – Asset or liability?

Personnel de soutien – Actif ou passif?

Frank Richardson, Darren Osborne

As many of you know, the wages and benefits expense category on our income (profit and loss) statements represents the largest expense incurred in operating a veterinary facility. Why then do we spend the least amount of time and resources in managing it? Why do we think it will all take care of itself while we choose to micromanage a much less significant expense in the hopes of reducing that by a few hundred dollars in the next year!

As the title of this article suggests, it must first be decided whether support staff are an asset or a liability to the practice. An asset is defined as something of value, such as cash, equipment, inventory, or buildings, while a liability is defined as something that has a negative effect on the value of the practice, such as accounts payable. The simple question that needs to be answered is “Do the support staff contribute to or take away from the value of the practice”? Since wages and benefits are an expense, support staff could be considered a liability, as they do have a negative effect on net income. Finely tuned and motivated support staff, however, contribute to the revenue stream of the practice in many ways, and the practice would quickly grind to a stop without them. Given the above options, the staff's assets definitely outweigh their liabilities to the practice.

The following scenario is an example of how support staff may affect the practice's costs. Assume that your practice employs 3 animal health technologists (AHTs) at an hourly rate of \$15.00. One of them, an average AHT in the practice, has asked you for a \$0.50/h raise. She has been offered \$16.00/h elsewhere but, because she loves working in your practice, she will stay if she is paid \$15.50. If it wasn't for the fact that her expenses are rising, she wouldn't have even considered asking for a raise at this time.

You are faced with 2 alternatives: either pay her the additional \$0.50/h that she is requesting, or suggest that she leave and work in the other practice. Before you make an uninformed

Comme bon nombre d'entre vous le savent, la catégorie des dépenses pour les salaires et les avantages sociaux de nos états financiers (profits et pertes) représente la plus grande dépense lors de l'exploitation d'une clinique vétérinaire. Pourquoi consacrons-nous donc le moins de temps et de ressources à sa gestion? Pourquoi croyons-nous qu'elle se gère elle-même pendant que nous choisissons de microgérer une dépense beaucoup moins importante dans l'espoir de la réduire de quelques centaines de dollars l'année prochaine!

Comme le titre du présent article le suggère, il faut d'abord décider si le personnel de soutien représente un élément d'actif ou de passif pour la clinique. Un actif se définit comme quelque chose de valeur, c.-à-d. de l'argent comptant, de l'équipement, de l'inventaire ou des édifices, tandis qu'un passif se définit comme quelque chose qui a un effet négatif sur la valeur de la clinique, comme les comptes fournisseurs. Il suffit de répondre à la simple question suivante : «Est-ce que le personnel de soutien augmente ou réduit la valeur de la clinique?» Vu que les salaires et les avantages sociaux sont une dépense, le personnel de soutien pourrait être considéré comme du passif, car il a un effet négatif sur le bénéfice net. Cependant, des employés bien formés et motivés contribuent aux recettes de la clinique de nombreuses façons et les activités de la clinique cesseraient rapidement sans eux. Compte tenu des options susmentionnées, les aspects positifs du personnel l'emportent largement sur les effets négatifs.

Le scénario suivant représente un exemple de la façon dont le personnel de soutien peut influencer les coûts de la clinique. Supposons que votre clinique emploie trois technologues en santé animale (TSA) à un taux horaire de 15 \$. L'une des TSA, une employée moyenne de la clinique, vous a demandé une hausse de 0,50 \$ l'heure. On lui a offert 16 \$ ailleurs, mais parce qu'elle adore travailler dans votre clinique, elle restera si elle obtient un salaire de 15,50 \$ l'heure. Si ce n'était la hausse

This article is provided as part of the CVMA Business Management Program, which is co-sponsored by Hill's Pet Nutrition Canada Inc., Petplan Insurance, Schering-Plough Animal Health, and Scotiabank.

Address all correspondence to the CVMA Business Management Committee; e-mail: admin@cvma-acmv.org

Le présent article est rédigé dans le cadre du Programme de gestion commerciale de l'ACMV, qui est cocommandité par Les aliments pour animaux domestiques Hill's Canada Inc., Petplan Insurance, Schering-Plough Santé Animale et la Banque Scotia.

Veillez adresser la correspondance au Comité de gestion commerciale de l'ACMV; courriel : admin@cvma-acmv.org

and potentially wrong choice, you should consider all of the consequences of your decision.

If you decide to pay her the additional \$0.50/h and retain her as a valued asset, the incremental increase in her wages for the next year can be calculated as follows:

Hourly rate increase	Hours worked per year	Incremental increase
\$0.50	× 2000	= \$1000.00

Now let us consider the alternative decision: she is a liability to the practice and you want to reduce that liability. You have decided to let her go to the other practice and you will replace her with an AHT of equal ability for \$15.00/h. On the surface, it looks like a savings of \$1000.00 for your practice. But is it? A more detailed analysis of this alternative decision follows.

There are many hidden costs associated with replacing the existing AHT with someone new; a few of the direct costs include: 1) recruitment and advertising costs, 2) selection costs, 3) interviewing costs, 4) hiring costs, and 5) training costs.

Recruitment and advertising costs

You may choose to advertise in the local newspapers, provincial veterinary newsletter or Web site, AHT colleges, *The Canadian Veterinary Journal*, or an AHT publication. The costs associated with this phase of the hiring process can be as low as \$250.00 or as high as \$1000.00; **\$500.00** is a reasonable amount for recruitment and advertising costs.

Selection costs

Applications received for the AHT position must be individually reviewed and sorted, usually by either the veterinary owner or the office manager. The time spent depends on the number of applications received, but let us assume that it will take the office manager, who is paid \$25.00/h, up to 6 h to read, assess, and sort all of the applications. This translates into **\$150.00** for this phase of the process.

Interviewing costs

A number of the applicants will be selected for a personal interview. Interviewers usually include the owner veterinarian, the office manager, and/or a currently employed technician. Assuming that there are 4 candidates, and each interview takes at least 2 hours, and assuming an hourly rate of \$25.00 for the office manager and \$15.00 for the technician, the cost is **\$320.00**.

Hiring costs

Once the successful candidate has been chosen, there are some potential additional hidden costs associated with hiring the candidate. These costs could be relocation costs, signing bonuses, or other negotiated perks. It would not be unusual for these additional costs to be **\$500.00**.

Training costs

Once the new AHT staff member has been hired, there is an obvious training period. Animal health technicians are

de ses dépenses, elle n'aurait jamais même pensé à demander une augmentation à ce moment.

Vous avez deux options : soit lui donner l'augmentation de 0,50 \$ qu'elle souhaite ou lui suggérer qu'elle quitte pour aller travailler dans l'autre clinique. Avant de faire un choix mal informé qui pourrait être le mauvais, vous devriez considérer toutes les conséquences de votre décision.

Si vous décidez de lui accorder une augmentation de 0,50 \$ l'heure et conservez ses services en tant qu'atout utile pour la clinique, la hausse de salaire pour la prochaine année peut se calculer comme suit :

Hausse du taux horaire	Heures travaillées pendant l'année	Total de la hausse
0,50 \$	× 2000	= 1000 \$

Considérons maintenant l'autre décision : cette employée représente un passif pour la clinique et vous avez décidé de la laisser partir et de la remplacer par une TSA possédant des compétences équivalentes à un salaire de 15 \$ l'heure. De prime abord, il semble que vous économiserez 1000 \$. Mais est-ce vraiment le cas? Voici une analyse détaillée de cette décision.

Il y a de nombreux coûts cachés se rattachant au remplacement d'une TSA; voici quelques-uns des coûts directs : 1) recrutement et publicité, 2) sélection, 3) entrevue, 4) embauche et 5) formation.

Recrutement et publicité

Vous pourrez publier des annonces dans des journaux locaux, dans le bulletin vétérinaire provincial ou sur le site Web, les collèges de TSA, *La Revue vétérinaire canadienne* ou une publication de TSA. Les coûts de cette phase peuvent osciller entre 250 et 1000 \$ et il est raisonnable de prévoir **500 \$** pour les coûts de recrutement et de publicité.

Sélection

Les demandes reçues pour le poste de TSA doivent être examinées et triées individuellement, habituellement par le propriétaire vétérinaire ou le gestionnaire de la clinique. Le temps consacré à cette tâche dépendra du nombre de demandes reçues, mais supposons qu'il faudra jusqu'à six heures au gestionnaire, qui est payé 25 \$ l'heure pour lire, évaluer et trier toutes les demandes. Cela équivaut à **150 \$** pour cette phase du processus.

Entrevue

Plusieurs candidats seront choisis pour une entrevue individuelle. Le vétérinaire propriétaire, le gestionnaire de la clinique et/ou un technologue qui travaille à la clinique figurent habituellement parmi les intervieweurs. En supposant qu'il y a quatre candidats, que chaque entrevue prend au moins deux heures et que le taux horaire est de 25 \$ pour le gestionnaire et de 15 \$ pour le technologue, le coût sera de **320 \$**.

Embauche

Une fois que le candidat est choisi, il y a d'autres coûts cachés éventuels se rattachant à l'embauche du candidat. Il pourrait

professionally trained in their chosen field at a post secondary institution, and there is usually little requirement for training in the skills necessary to function as an AHT. Other aspects of the new position that will require training, however, may include: veterinary software program, standard operating procedures for the hospital, hospital policies, individual preferences of the veterinarians, and operation of the laboratory equipment. In addition to the new AHT being less productive during training, the productivity of the individual providing the training must also be considered. The trainer is often another staff member, possibly an AHT, who will be less productive as an AHT while he/she is training the new individual. For the purposes of this example, let us assume that the AHT trainer is making \$15.00/h. Under training costs, assuming that the new AHT will require a total of 40 hours of training and the trainer (also an AHT) will be only 50% useful as an AHT during this training time, the calculated total training costs will be:

New AHT	Trainer AHT	Total training costs
$40 \times 15.00 = \$600.00$	$+ 20 \times 15.00 = \$300.00$	\$900.00

The direct costs associated with hiring a new AHT are:

Recruitment and advertising	\$500.00
Selection	\$150.00
Interviewing	\$320.00
Hiring	\$500.00
Training	\$900.00
Total costs	\$2370.00

In essence, an expense of \$2370.00 would be generated in hiring the new AHT, whereas an expense of only \$1000.00 would be generated to retain the existing AHT at her new hourly rate. The numbers indicate that retaining the current AHT and increasing her rate by \$0.50 would be the prudent decision under these circumstances. If the existing AHT was asking for a \$1.00/h increase, then the decision is not so clear-cut. The cost to retain the AHT would then be \$2000.00, while the cost to replace the AHT would be \$2370.00. A \$2.00/h increase would cost the practice \$4000.00. Now, it is more beneficial to the practice balance sheet to replace the AHT.

To return to the initial question of whether support staff are assets or liabilities to the practice. If we look simply at the numbers identified above as the sole parameters when making decisions regarding staff, we are considering our staff as an expense or a liability. If, on the other hand, we weigh and consider such intangible qualities as dedication, work ethic, love for the job, being a team player, practice builder, and devotion and commitment to the job, then we are considering our staff as an asset or something of value and worth to the practice.

In reality, both sides of the ledger must be considered when making decisions concerning staff. All expenses affect the ability to generate revenue; and wages and benefits are no exception. But unlike other expenses, wages and benefits are the only true human expenses and, after all, it is the staff that makes a practice successful. Consider the intangible valuable assets

s'agir de frais de réinstallation, de primes d'embauche ou d'autres avantages négociés. Il ne serait pas inhabituel que ces coûts s'élèvent à **500 \$**.

Formation

Une fois que le nouveau TSA est engagé, il y a évidemment une période de formation. Les technologues en santé animale ont suivi un cours dans leur domaine à un établissement post-secondaire et, généralement, les besoins de formation sont minimales afin d'acquiescer les compétences liées au travail de TSA. Cependant, il pourrait être nécessaire de fournir de la formation pour le logiciel vétérinaire, les procédures normalisées de fonctionnement de la clinique, les politiques de la clinique, les préférences individuelles des vétérinaires et le fonctionnement de l'équipement de laboratoire. En plus de tenir compte du fait que le nouveau TSA sera moins productif, il faut aussi considérer la baisse de productivité de la personne affectée à la formation. Le formateur est souvent un autre membre du personnel, peut-être un TSA, qui sera moins productif en tant que TSA pendant qu'il ou elle forme le nouvel employé. Pour les besoins de cet exemple, présumons que le formateur TSA gagne 15 \$ l'heure. Pour les coûts de formation, en supposant que le nouveau TSA exigera un total de 40 heures de formation et que le formateur (aussi un TSA) sera utile à seulement 50 % en tant que TSA durant ce temps de formation, les coûts seront les suivants :

Nouveau TSA	Formateur TSA	Total des coûts de formation
$40 \times 15 \$ = 600 \$$	$+ 20 \times 15 \$ = 300 \$$	900 \$

Voici les coûts directs se rattachant à l'embauche d'un nouveau TSA :

Recrutement et publicité	500 \$
Sélection	150 \$
Entrevues	320 \$
Embauche	500 \$
Formation	900 \$
Total des coûts	2370 \$

Essentiellement, une dépense de 2370 \$ sera créée en embauchant le nouveau TSA, tandis que la rétention de la TSA en place nécessitera seulement une dépense de 1000 \$ au nouveau taux horaire. Les chiffres indiquent que la rétention de la présente TSA, en lui donnant une augmentation de 0,50 \$, représenterait la décision prudente dans les circonstances. Si la TSA en place demandait une hausse de 1 \$ l'heure, alors la décision ne serait pas si facile. Le coût de rétention de la TSA serait à ce moment de 2000 \$, tandis que le coût de remplacement serait de 2370 \$. Une hausse de 2 \$ coûterait 4000 \$ à la clinique. Dans ce cas, il est plus profitable pour le bilan de la clinique de remplacer la TSA.

Retournons à la question initiale selon laquelle le personnel de soutien représente un actif ou un passif pour la clinique. Si nous examinons les chiffres ci-dessus comme les seuls paramètres dans le cadre de la prise de décision concernant le personnel,

that staff contribute and not simply the expenses that are being incurred by them when making decisions concerning staff. Staff contribute considerable value to any practice and, as such, are an asset to that practice. Remember, in business management

jargon, support staff are often referred to as human resources, and resources of any kind, in any business, are definitely assets. Let us treat them as such! ■

alors nous considérons les employés comme une dépense ou un élément de passif. Par contre, si nous envisageons de telles qualités intangibles comme le dévouement, l'éthique du travail, l'amour de l'emploi, un membre de l'équipe, un pilier de la clinique et le dévouement face à l'emploi, alors nous considérons nos employés comme un élément d'actif qui a de la valeur pour la clinique.

En réalité, il faut considérer le bilan dans son ensemble lors de la prise de décision concernant le personnel. Toutes les dépenses influencent la capacité de produire des recettes et les salaires et les avantages sociaux ne font pas exception. Mais, contrairement aux autres dépenses, les salaires et les avantages sociaux représen-

tent les seules dépenses réelles en ressources humaines et, en bout de ligne, c'est le personnel qui garantit le succès de la clinique. Donc, lors de la prise de décision en matière de personnel, il ne faut pas seulement considérer les dépenses qu'il engendre mais aussi examiner les avantages procurés par les employés. Les employés contribuent une valeur considérable à n'importe quelle clinique et, à ce titre, ils sont un atout pour cette clinique. Rappelez-vous que, dans le jargon de la gestion, le personnel de soutien est souvent qualifié de «ressources humaines» et des ressources de n'importe quel type sont toujours des atouts pour n'importe quelle entreprise. N'oublions pas de les traiter comme tels! ■

cdmv

Essayez notre nouvel outil de **recherche avancée !**

Vous serez renversé !

You'll be knocked down!

Try our New **Advanced Search** Tool!

www.cdmv.com
1-800-668-2368