

# Veterinary Practice Management

## Gestion d'une pratique vétérinaire

### How to attract and retain staff

### Comment attirer et retenir le personnel

Maisey Kent, Darren Osborne

**G**iven the strains on veterinary medicine over the last few years, it's not surprising that practice owners liken the search for new staff to a "Gulliver tie-down." It's not just veterinary medicine feeling the labor shortage. Many restaurants are closed on the early days of the week, ski hills and golf courses are restricting hours and services to survive with skeleton staff, and retail stores are using automated checkouts to maintain service with fewer staff.

To understand the best ways to attract and retain staff, start with a breakdown of how a certified technician is hired. A veterinary practice owner has one perspective: The owner has an opening or sees an opportunity to service more clients by bringing on more certified technicians. They write an ad, post it to a job board, and wait for applications to roll in. They select the best candidate from the group of applicants, make an offer, and — *ta-da* — the position is filled. The problem with this

**C**ompte tenu des pressions exercées sur les professionnels vétérinaires au cours des dernières années, il n'est pas surprenant que les propriétaires de pratique trouvent que le recrutement est un défi de taille. Ce n'est pas seulement le domaine de la médecine vétérinaire qui est touché par la pénurie de main-d'œuvre – beaucoup de restaurants sont fermés les premiers jours de la semaine, les stations de ski et les terrains de golf limitent les heures et les services pour survivre avec des effectifs réduits, et les magasins de détail ont maintenant des caisses libre-service pour rester ouverts malgré le manque d'employés.

Pour mieux comprendre les meilleures façons d'attirer et de retenir le personnel, prenons comme exemple le processus d'embauche d'un technicien en santé animale (TSA). Le propriétaire de pratique a un poste vacant à combler ou souhaite servir plus de clients en embauchant un nouveau TSA. Il rédige une annonce, la publie, et attend les candidatures. Il choisit le

---

Maisey Kent is the Economic Analyst reporting to the Director of Economic Research for the Ontario Veterinary Medical Association. She completed an MBA with an emphasis in Information Systems Management from Delta State University and has worked as a healthcare and supply chain consultant prior to this role.

Darren Osborne has been the Director of Economic Research for the Ontario Veterinary Medical Association for over 20 years. He completed an MA (Economics) from York University and has worked as an economic analyst in veterinary medicine, dentistry, human medicine, and the transport industry.

This article is provided as part of the CVMA Business Management Program, which is co-sponsored by IDEXX Laboratories, Petsecure Pet Health Insurance, Merck Animal Health, and Scotiabank.

Address all correspondence to the CVMA ([admin@cvma-acmv.org](mailto:admin@cvma-acmv.org)).

Use of this article is limited to a single copy for personal study. Anyone interested in obtaining reprints should contact the CVMA office ([hbroughton@cvma-acmv.org](mailto:hbroughton@cvma-acmv.org)) for additional copies or permission to use this material elsewhere.

Maisey Kent est analyste économique pour l'Ontario Veterinary Medical Association où elle relève du directeur de la recherche économique. Elle est titulaire d'une maîtrise en administration des affaires avec spécialisation en gestion des systèmes d'information de la Delta State University et a travaillé comme consultante dans le domaine des soins de santé et de la chaîne d'approvisionnement avant d'occuper son poste actuel.

Darren Osborne est directeur de la recherche économique pour l'Ontario Veterinary Medical Association depuis 20 ans. Il a obtenu une maîtrise en économie de l'Université York et a travaillé comme analyste économique en médecine vétérinaire, en médecine dentaire, en médecine humaine et dans l'industrie des transports.

Le présent article est rédigé dans le cadre du Programme de gestion des affaires de l'ACMV, qui est cocommandité par IDEXX Laboratories, Petsecure assurance maladie pour animaux, Merck Santé animale et la Banque Scotia.

Veuillez adresser toute correspondance à l'ACMV ([admin@cvma-acmv.org](mailto:admin@cvma-acmv.org)).

L'usage du présent article se limite à un seul exemplaire pour étude personnelle. Les personnes intéressées à se procurer des réimpressions devraient communiquer avec le bureau de l'ACMV ([hbroughton@cvma-acmv.org](mailto:hbroughton@cvma-acmv.org)) pour obtenir des exemplaires additionnels ou la permission d'utiliser cet article ailleurs.

scenario arises after the job is posted. What happens when no one applies to the ad? Even if there is an applicant, what happens when they want more than you are willing to give — or even worse, what happens when they want more than everyone else in the hospital is earning?

A certified technician has another perspective: The candidate needs a job or wishes to change jobs. They look at job boards and maybe talk to classmates and friends to see what job offers are available. They decide on the best offers available, explore a few options with interviews ranging from email to working interviews, and decide which job works best for them.

Today, the number of jobs available surpasses the number of candidates, and everyone knows it. Today, prospective employees have more bargaining power than practice owners. Ten years ago, a practice owner could hold a contest and select the best candidate, who was more interested in getting a position and less interested in what the position paid. For the last 2 years, a prospective employee can hold a contest to select the best candidate. In veterinary medicine today, getting a job is a certainty, so perks and pay are more important than just getting hired.

### Get noticed

One thing that has not changed significantly is the first step for both the hiring and the hired: The practice needs to post an ad, and the associate needs to find it. This is a lot more competitive with double the number of “help wanted” ads compared to 5 years ago, so the ad must be better than it used to be. Considering that more candidates will be scrolling through their phones looking at the ads, the format has to be phone-friendly. The first few lines must catch the readers’ attention and the language needs to be inviting.

### Recruit — don’t restrict

Many ads are specific about what they want to see in the new hire. With language like, “the ideal candidate will be a team player, have outstanding communication skills, be adept in surgery,” *etc.*, it is clear that prospective employers are trying to reduce the number of applicants to a manageable number. Ten years ago, it was OK to hold a contest for the open position; today, the ad must state not what the candidate can do for the hospital but what the hospital can do for them. Ads that focus more on recruiting will use terms such as “supportive,” “team,” “mentoring,” and “work-life balance” to attract potential candidates.

### Stop putting roadblocks in your ads

Many advertisements sign off with, “Send your resume to ...” Why do you need a resume? If a certified technician has a valid licence, are they not a prospective candidate? The following scenario presented by one recruiter makes this very clear. Suppose a certified technician is having a bad day and is considering changing jobs. They take out their phone and start reviewing their local job board and find an ad that appeals to them. They scroll to the bottom of the ad, interested in contacting the hospital to arrange an interview, and they see, “Send resume to [hardtoapply@hospital.ca](mailto:hardtoapply@hospital.ca).” They don’t have an updated resume on their phone, so they shrug off the ad and scroll on.

meilleur candidat parmi toutes les personnes qui ont postulé, lui fait une offre, et — *tadam!* — le poste est pourvu. Le problème avec ce scénario survient après la publication de l’offre d’emploi. Qu’arrive-t-il si personne ne répond à l’annonce? Et si quelqu’un postule, qu’arrive-t-il si cette personne veut un salaire plus élevé que ce que vous souhaitez payer ou, pire, si elle veut plus que ce que tous les autres employés de la pratique gagnent?

Le TSA n’a pas la même perspective que le propriétaire de pratique : il a besoin d’un emploi ou souhaite changer d’emploi. Il consulte les sites d’offres d’emplois, et en parle à ses camarades de classe et à ses amis pour savoir s’ils sont au courant de postes à combler. Il choisit les offres les plus intéressantes, explore quelques options avec des conversations allant de l’échange de courriels à l’entrevue d’embauche, et décide quel emploi lui convient le mieux.

À l’heure actuelle, le nombre d’emplois disponibles dépasse le nombre de candidats, et tout le monde le sait. Les employés potentiels ont un plus grand pouvoir de négociation que les propriétaires de pratique. Il y a dix ans, un propriétaire de pratique avait l’embarras du choix et pouvait sélectionner le meilleur candidat, qui était plus intéressé par l’obtention d’un poste que par sa rémunération. Depuis deux ans, la situation s’est inversée, et ce sont plutôt les employés potentiels qui peuvent choisir la meilleure offre. En médecine vétérinaire aujourd’hui, décrocher un emploi est une certitude — les avantages et la rémunération deviennent donc plus importants que le simple fait de se faire embaucher.

### Démarquez-vous

Une chose qui n’a pas tellement changé est la première étape du processus tant pour l’employeur que pour l’employé potentiel : l’un doit afficher une annonce, et l’autre doit la trouver. Cependant, la concurrence est beaucoup plus élevée qu’avant. En effet, le nombre d’offres d’emploi a doublé au cours des cinq dernières années. Ainsi, les annonces doivent être meilleures qu’avant pour se démarquer du lot. Comme un grand nombre de candidats consulteront les annonces sur leur téléphone, le format doit être adapté aux appareils mobiles. Les premières lignes doivent capter l’attention des lecteurs, et la façon dont l’annonce est rédigée doit être invitante.

### Attirez sans restreindre

Beaucoup d’annonces décrivent rigoureusement les attentes à l’égard des candidats. Quand l’offre d’emploi précise que le candidat idéal « a un bon esprit d’équipe », « possède d’excellentes aptitudes pour la communication », « est habile en chirurgie », *etc.*, il est clair que l’employeur essaie de réduire le nombre de candidatures à un nombre gérable. Il y a dix ans, c’était possible d’organiser un concours pour le poste à combler, alors qu’aujourd’hui, l’annonce ne devrait pas indiquer ce que le candidat peut faire pour la pratique, mais plutôt ce que la pratique peut faire pour son nouvel employé. Ainsi, les annonces les plus efficaces mentionneront que la pratique offre du soutien, valorise le travail d’équipe, propose du mentorat ou accorde de l’importance à l’équilibre entre le travail et la vie personnelle pour attirer les candidats potentiels.

## Know the benefits and risks of working with recruiters

One thing recruiters will do that practice owners and managers won't is actively seek out candidates. Owners and managers will put up an ad and wait for people to respond. Recruiters will directly message veterinarians and tell them about the ad. They will often have contacts with veterinarians from other countries and may even have a network of candidates. Drawbacks to working with a recruiter are that the candidate is only guaranteed to stay in the job for a year, and the recruiting fee is usually a third of the annual salary.

### Know how much to offer

The amount to offer a new candidate or how much to increase an existing candidate's salary is one area where the CVMA can

provide timely and accurate information. From the annual report on wages and benefits for non-DVM staff, practice owners and managers can find out how much wage rates have changed and can use this information to keep their wages competitive. They can also compare their benefits and vacation packages.

The worldwide labor shortage affecting veterinary medicine has a lot of people in the industry asking, "Where did everyone go?" It wasn't that long ago that the veterinary profession was dealing with the problem of too many veterinarians, so to a seasoned practice owner, the lack of available skilled staff can be a shock. It's most certainly harder to both attract and retain veterinarians than it used to be, but it's not impossible. The CVMA has a wealth of research and data that can help. ■

## Supprimez les obstacles de vos annonces pour simplifier le processus

De nombreuses annonces finissent par « Envoyez votre CV à ... », mais pourquoi avez-vous besoin d'un CV? Si un TSA est certifié, n'est-il pas automatiquement un candidat potentiel? Imaginez le scénario suivant. Une TSA passe une mauvaise journée et se demande si elle devrait changer d'emploi. Elle sort son téléphone et regarde les offres d'emploi dans sa région, et elle trouve une annonce qui l'intéresse. Elle fait défiler l'annonce jusqu'à la fin, pour contacter le responsable afin d'organiser une entrevue, et elle voit la phrase « Envoyez votre curriculum vitae à cliniquequicompliqueleprocessus.ca ». Elle n'a pas de CV à jour dans son téléphone, alors elle hausse les épaules et poursuit ses recherches.

### Soyez au courant des avantages et inconvénients de faire appel à une agence de recrutement

La différence entre les recruteurs et les propriétaires ou gestionnaires de pratique est que les recruteurs recherchent activement des candidats. Les propriétaires et gestionnaires affichent une annonce et attendent les candidatures. Les recruteurs contactent directement des médecins vétérinaires pour leur parler de l'offre d'emploi. Ils ont souvent des contacts vétérinaires dans d'autres pays et peuvent même avoir une banque de candidats. Par contre, le candidat embauché n'est tenu de rester en poste que

pendant un an et la commission à payer représente généralement un tiers du salaire annuel.

### Sachez combien offrir

La rémunération à proposer à un nouveau candidat ou l'augmentation de salaire à offrir à un employé est un aspect pour lequel l'ACMV peut fournir des renseignements pertinents et à jour. En consultant le rapport annuel sur les salaires et les avantages sociaux des employés non vétérinaires, les propriétaires et gestionnaires de pratique peuvent découvrir dans quelle mesure les salaires ont changé et utiliser cette information pour continuer d'offrir des salaires compétitifs. Ils peuvent également comparer les avantages sociaux et les vacances.

La pénurie mondiale de main-d'œuvre qui touche le secteur vétérinaire fait en sorte que beaucoup de gens dans l'industrie se demandent où tout le monde est passé. Il n'y a pas si longtemps, la profession était confrontée au problème d'un trop grand nombre de vétérinaires – il n'est donc pas surprenant que le manque de personnel qualifié disponible soit stupéfiant pour les propriétaires de pratique chevronnés. Il est certainement plus difficile d'attirer et de retenir des vétérinaires qu'auparavant, mais ce n'est pas impossible. L'ACMV dispose de beaucoup de données de recherche qui peuvent vous aider. ■

