

УДК

И.М. Раздорская, Е.Ю. Тимошенко, Л.Н. Кучерявенко

Курский государственный медицинский университет (305041 г. Курск, ул. К. Маркса, 3)

РАЗРАБОТКА КОНЦЕПЦИИ ФОРМИРОВАНИЯ НОВЫХ ПЕРСОНАЛ-ТЕХНОЛОГИЙ В ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Ключевые слова: аптеки, персонал-технологии, посетительский менеджмент, ТРИЗ-анализ.

На базе аптек Белгородской области проведено анкетирование 298 посетителей. На основе ответов выделены 4 блока проблем: проблемы покупателей с ассортиментом лекарственных средств и ценами, проблемы покупателей с аптекой как учреждением здравоохранения, проблемы с дизайном интерьера и этико-деонтологические проблемы. Проведен ТРИЗ-анализ каждого блока с разработкой анти-мер (диверсий) и мер по их устранению.

Ключевым моментом современного менеджмента является рационализация индивидуального труда, основанная на скрупулезных научных исследованиях рабочих движений, хронометраже, проектировании рабочих заданий, аттестации рабочих мест и т.п. Таким образом, в качестве главного «строительного материала» организации рассматривается отдельный сотрудник — объект исследования научного менеджмента. Профессиональные и психологические характеристики этого объекта имеют существенное, если не первоочередное, значение для успешной деятельности коллектива.

Основное психологическое противоречие любой организации — противоречие между целями отдельных членов организации и общей целью. Для превращения индивидуальных целей в общую необходимо сделать субъекта носителем общей организационной цели.

Все вышеизложенное обусловило разработку и внедрение коммуникативных технологий, включающих индивидуализированные (персональные) технологии для каждой группы участников коммуникационного процесса. Нами сформулировано авторское определение персонал-технологий для работников фармацевтических организаций (ФО):

«Персонал-технологии для работников ФО — это искусство, мастерство, умение специалиста осуществлять коммуникативное воздействие на клиентов для достижения общих с ними целей, ключевых целей организации, формирования фармацевтической культуры».

Внедрение новых персонал-технологий — это процесс использования различных организационных средств (материальных, информационных, психологических и др.) для изменения поведения сотрудников в заданном направлении. В новых индивидуальных персонал-технологиях мы видим систему методов по совершенствованию работы ФО с целью повышения эффективности ее деятельности.

Персонал-технологии подразделяются на коммуникативные целевые и коммуникативные процессорные технологии. Целевые технологии основаны

на приоритете решения целей как организации, так и каждого сотрудника. Процессорные технологии обслуживают целевые, являясь по отношению к ним инструментарием. В свою очередь, возможно деление целевых технологий на инициативно-целевые (инновационные) и программно-целевые (алгоритмические) технологии. Для провизора и фармацевта, осуществляющих консультирование пациентов, необходим разумный баланс этих технологий. Инициативно-целевая технология рассчитана на творческого и профессионального исполнителя, высокое доверие к нему со стороны руководителя. Программно-целевая технология заключается в строгом выполнении предписаний, инструкций, стандартов, приказов, средств, методов и времени их выполнения. Большой объем типовых процедур, ситуаций и решений характерен для фармацевтической практики.

Разработка и внедрение персонал-технологий могут быть представлены как бизнес-процесс, равнозначный со всеми остальными процессами, происходящими в ФО, и должны обеспечивать выполнение основных организационных задач — оказание фармацевтической помощи и, как следствие, формирование потребительского капитала фармацевтической организации. Анализ этого бизнес-процесса проводился нами по следующей схеме (этапы анализа бизнес-процесса «Посетительский менеджмент»):

1. Определение проблемы и постановка задачи (идентификация проблемы);
2. Предварительный анализ имеющейся информации, теоретических моделей и прикладных методов (сбор данных о состоянии процесса, анализ имеющихся проблем, разработка показателей оценки и принятие управленческих решений);
3. Определение требований к изучаемому бизнес-процессу (границы процесса — объекты исследования, регламентирующие документы, промежуточные и конечные результаты, ресурсы для реализации, показатели эффективности);
4. Оптимизация бизнес-процесса, непрерывное повышение показателей, его характеризующих.

Анализ бизнес-процесса «Посетительский менеджмент» предполагает его встроенность в бизнес-процессы, обеспечивающие выполнение основных задач фармацевтической системы.

В любом исследовании возможно выделить лишь некоторые стороны изучаемого явления (границы процесса), то есть необходимо формировать его модель. Ключевым моментом в модели нам представляется цель, то есть то, для чего она создана. Нами

разработана модель «Создание персонал-технологий посетительского менеджмента».

Создание коммуникативных технологий возможно при сбалансированном соотношении коммуникативно-целевых и коммуникативно-процессорных технологий. Только грамотное и активное внедрение современных персонал-технологий позволяет фармацевтическим организациям выиграть в борьбе с конкурентами и создать коммуникативную площадку на основе кластера «Поставщики — аптека — покупатели розничного звена — покупатели оптового звена». Создание лояльной клиентской базы возможно при бережном отношении к клиентам, изучении их нужд и потребностей, знании и постоянном анализе запросов.

Представителями спроса на фармацевтическую помощь являются потребители, а предложение определяют фармацевтическая организация, дистрибьюторские компании, фирмы — производители лекарств. Проблема выживаемости ФО в условиях конкуренции, по нашему мнению, наиболее зависима от их взаимодействия с конечными потребителями и врачами, как лицами, принимающими решение о покупке лекарственных средств (ЛС). Не менее важно для ФО умение взаимодействовать с лечебно-профилактическими учреждениями как дополнительным и значимым источником получения прибыли. Для успешного безубыточного бизнеса необходимо детально изучить взаимоотношения, складывающиеся между данными группами — участниками фармацевтического рынка.

Анализ нужд и потребностей клиентов, препятствий для внедрения коммуникативных технологий, по нашему мнению, может быть проанализирован и внедрен в систему фармацевтической помощи с применением ТРИЗ-анализа [1].

Основой ТРИЗ — теории решения изобретательских задач — является системный анализ, который предполагает исследование не только внутренней среды системы, но и внешней. Ключевое понятие для ТРИЗ — система. Система — совокупность элементов и связей между ними, обладающая свойством, не сводящимся к сумме свойств элементов. Подсистема — элемент системы, без которого теряется системное свойство. Если мы хотим изменить систему, мы должны предположить, как на это отреагируют наши надсистемы, в данном случае — клиенты. Изменить систему можно при наличии информации об основных требованиях и нуждах потребителей или, наоборот, предположив, чего не хотят клиенты.

Анализ возможностей перехода системы в желаемое состояние из текущего проводится по методу ТРИЗ-анализа:

1. Определить требования и нужды потребителей ЛС и услуг фармацевтической организации;
2. Выявить действия, препятствующие удовлетворению данной потребности (постановка диверсионных задач);
3. Определить предложения по предотвращению указанных диверсионных задач.

Прогнозирование и своевременная коррекция отрицательных проявлений, сопровождающих процесс оказания фармацевтической помощи населению, повышает устойчивость фармацевтических организаций и их конкурентоспособность, позволяет пересмотреть целевые, стратегические и тактические установки.

Для получения репрезентативных данных в ходе исследования нами использовался метод случайной бесповторной выборки. Репрезентативные данные могут быть получены при опросе не менее 238 человек, тем не менее количество анкет нами было произвольно увеличено.

В анкетировании приняли участие 298 человек. Исследование проводилось на базе аптек ООО «Доктор Столетов» (Белгородская область, г. Старый Оскол), ООО «ФАРМАЛ» (Белгородская область, г. Грайворон), сеть аптек ИП Шаповалова В.В. (Белгородская область, г. Белгород), ООО «Медая» (Белгородская область, г. Белгород), ООО «ФармаТЭК» (Белгородская область, г. Белгород) путем опроса, анкетирования и собеседования в период с января по июнь 2008 г. по разработанному нами опроснику «Что вам не нравится в нашей аптеке?». Было получено 265 анкет с ответами респондентов.

Полученные ответы разделены на четыре блока:

1. Проблемы покупателей с ассортиментом лекарственных средств и ценами;
2. Проблемы покупателей с аптекой как учреждением здравоохранения;
3. Проблемы с дизайном интерьера аптеки;
4. Этико-деонтологические проблемы.

ТРИЗ-анализ каждого блока проблем представлен ниже.

1 блок. Проблемы покупателей с ассортиментом лекарственных средств и ценами на них

Посетители предъявили следующие требования и определили свои нужды:

1. Предлагаемый ассортимент не соответствует платежеспособности покупателей;
2. Фармацевтические работники не всегда предлагают дополнительные товары (вата, шприцы, зубная паста, ополаскиватели и др.), парафармацевтические товары;
3. Фармацевтические работники не умеют (не хотят) заменить химические ЛС на натуральные ЛС;
4. При отсутствии ЛС или его высокой цене желательно получать информацию о замене;
5. Желательно получать информацию о современных и нетрадиционных ЛС (аромамасла).

В соответствии с методикой ТРИЗ-анализа нами поставлена задача — «Затруднить выполнение нужд и потребностей можно, применив антимеры (диверсии) по выполнению задач первого блока»:

1. Нет необходимости формировать ассортимент с учетом уровня доходов и платежеспособности, так как ЛС — особый товар, без него население не обойдется;
2. Реализация дополнительных товаров слабо влияет на товарооборот и зарплату работников первого стола;

3. Стоимость ЛС растительного происхождения ниже, чем «химических», врачи их не знают;
4. Фармацевтическому работнику не обязательно знать весь ассортимент — он огромен;
5. Фармацевтические работники не обязаны самостоятельно расширять и формировать спрос — для этого есть реклама в средствах массовой информации.

Далее совместно с экспертами были разработаны меры по устранению антимер — «Как предотвратить диверсии?»:

1. Необходимо проведение маркетинговых исследований по сегментированию рынка покупателей на постоянных, транзитных, особо важных персон — то есть формирование клиентской базы. Среди постоянных покупателей необходимо сегментирование по уровню доходов и платежеспособности;
2. Необходимо формирование профессиональных и личностных компетенций сотрудников, формирование социальной ответственности работников аптеки перед обществом и посетителями, формирование у сотрудников аптеки материальной заинтересованности в результатах своего труда, налаживание контактов с врачами;
3. Необходимо обучение сотрудников основам фитотерапии, получение знаний о лекарствах растительного происхождения, рекомендовать студентам, проходящим практику, в аптеке обратить внимание на изучение фармакогнозии;
4. Необходимо формирование профессиональных компетенций, формирование в политике аптеки социальной ответственности перед обществом и посетителями, повышение уровня компетентности сотрудников как работников системы здравоохранения;
5. Необходима мотивация специалиста в проведении маркетинговых исследований, умении провизора определить стадии жизненного цикла на основные группы ЛС и фиксировать, изучать и рекомендовать новые, нетрадиционные ЛС.

II блок. Проблемы покупателей с аптекой как учреждением здравоохранения

1. Покупатели отмечают не всегда опрятный внешний вид работников, отсутствие бейджей. Отсюда — доверяют только заваптекой — так как «она с высшим образованием»;
2. Фармацевтические работники часто провоцируют конфликты с клиентами (отсутствие разменной монеты, разговоры с коллегами во время обслуживания клиентов, грубые ответы);
3. Посетителей раздражает неумеренная косметика, низкая культура речи фармацевтических работников;
4. Покупателям приходится спрашивать у фармацевта о правилах приема и хранения ЛС;

В соответствии с методикой ТРИЗ-анализа нами поставлена задача «Как затруднить выполнение нужд и потребностей?» и разработаны антимеры (диверсии) по выполнению задач второго блока:

1. Внешний вид сотрудников аптеки не влияет на процесс продажи товара, главное — наличие товара;

2. Провизор или фармацевт за рабочий день устает, работа стрессогенная, ему тоже нужна разрядка;
3. В аптеках работают в молодые женщины, яркая косметика дает возможность самоутверждения;
4. Правила приема и хранения может сообщить врач, они указаны также в листовке-вкладыше.

Совместно с экспертами разработаны меры по устранению антимер — «Как предотвратить диверсии?»:

1. Необходимо формирование корпоративной культуры, повышение престижа профессии фармацевтического работника, разработка стандартов обслуживания;
2. Необходимо формирование компетентности в организационной работе руководителя аптеки, наличие у него знаний по организации работы кассира, анализ эффективности работы сотрудников;
3. Необходимо проведение тренингов по повышению общей культуры специалистов и формированию корпоративного имиджа как специалистов так и организации. Покупатели должны быть уверены в провизоре как специалисте системы здравоохранения — бейджи с фамилией, именем и отчеством, категорией, званием, научной степенью;
4. Формирование профессиональных и личностных компетенций провизоров и фармацевтов, разработка стандартов обслуживания.

III блок. Проблемы посетителей с дизайном интерьера аптеки

1. Сложно получить информацию о возможных скидках, льготах;
2. Раздражает и утомляет стояние в очереди;
3. Нет четких указателей отделов аптеки;
4. Неудобный вход в аптеку;
5. Сложно общаться с заведующим аптекой (недоступен кабинет, часто отсутствует).

В соответствии с методикой ТРИЗ-анализа нами поставлена задача «Как затруднить выполнение нужд и потребностей?» и разработаны антимеры (диверсии):

1. Информацию о скидках можно получить у фармацевта или заваптекой;
2. В условиях аптеки нет возможности работать по принципу «кабинетного» обслуживания;
3. Посетителю нет необходимости знать названия отделов — можно спросить у работников аптеки;
4. Неудобный вход снижает очереди и уменьшает нагрузку на персонал;
5. Сотрудники должны решать проблемы посетителей самостоятельно.

Совместно с экспертами разработаны меры по устранению антимер: «Как предотвратить диверсии?»:

1. Информация должна быть расположена в доступном для чтения месте, представлена легко читаемым шрифтом на уровне глаз человека среднего роста;
2. Необходима рациональная планировка торгового зала, наличие мест отдыха для покупателей, наличие нескольких рабочих мест в час пик;
3. Необходим грамотный, профессиональный дизайн, знание работниками основ мерчендайзинга;

4. Необходим грамотный, профессиональный дизайн, выполнение руководителем аптеки правил работы, внешнего и внутреннего оформления предприятия;
5. На двери кабинета должна быть вывеска с указанием фамилии, имени и отчества, звания, ученой степени, часов приема и лица, к которому может обратиться посетитель при отсутствии заведующего аптекой.

IV блок. Этико-деонтологические проблемы посетителей

1. Работники аптеки не учитывают, что у человека могут быть проблемы со слухом, зрением и т.п.;
2. Молодые специалисты не всегда терпеливы по отношению к посетителям, не знают особенностей постоянных клиентов аптеки;
3. Посетителя раздражает, когда фармацевтический работник ссылается на опыт лечения своей болезнью или приема лекарств, не учитывая разницы в возрасте с клиентами;
4. Покупатели нуждаются в индивидуальной консультации при покупке ЛС для лечения геморроя и грибковых заболеваний (особенно половой системы), лекарственных форм в виде свечей, вагинальных таблеток, шариков, интимной косметики, противозачаточных средств, спринцовок, кружек Эсмарха.

В соответствии с методикой ТРИЗ-анализа была поставлена задача «Как затруднить выполнение нужд и потребностей?» и разработаны антимеры (диверсии):

1. Фармацевт — не врач, его главная задача — реализация товара;
2. Молодые специалисты со временем решат эти проблемы, получив соответствующий опыт;
3. Советы провизора основаны на его знаниях как профессионала, тем более что они улучшают процесс продаж;
4. Индивидуальные консультации невозможны и не нужны, в аптеке все посетители — больные или родственники больных, они должны понять друг друга.

Меры по устранению антимер — «Как предотвратить диверсии?»:

1. Необходимо формирование личностных компетенций и стандартов обслуживания для различных категорий посетителей;
2. Необходимо рациональное комплектование смен, наставничество, формирование профессиональных и личностных компетенций молодых специалистов, формирование клиентской базы покупателей;
3. Требуется рациональная расстановка специалистов на рабочие места, особенно провизоров и фармацевтов, работающих с посетителями аптек, обучение специалистов рациональным приемам самоменеджмента;
4. Необходимо формирование у провизора этических и деонтологических норм поведения, знаний о типах покупателей и приемах общения с ними;
5. Необходимо обучение сотрудников основам гендерных и гериатрических особенностей поведения покупателей, формирование профессиональных и лич-

Таблица

Бизнес-задачи для разработки персонал-технологий
«Посетительский менеджмент фармацевтической
организации»

Бизнес-задачи 1-го уровня	Анализ профессиональных проблем фармацевтов и провизоров, обслуживающих покупателей ЛС
	Анализ факторов мотивации специалистов
	Анализ престижа профессии фармацевтических работников
	Оценка эффективности работы сотрудников
	Ассоциативный анализ
Бизнес-задачи 2-го уровня	Сегментация клиентов и создание клиентской базы покупателей
	Разработка набора компетенций, необходимых для провизора и фармацевта при обслуживании покупателей
	Внедрение методики «360 градусов» для оценки компетентности
	Разработка персонал-технологий для различных категорий посетителей
	Разработка стандартов обслуживания

ностных компетенций для работы с посетителями, не знающими языка, плохо слышащих, с нарушением зрения, создание возможностей для индивидуального консультирования «проблемных» посетителей.

На основе анализа мер по устранению препятствий в коммуникативном процессе «провизор — пациент», в соответствии с бизнес-приоритетами фармацевтических организаций разработаны бизнес-задачи 1-го и 2-го уровней (табл.)

В соответствии с поставленными бизнес-задачами необходима технологизация деятельности, то есть рациональное описание и разработка стандартов для полноценного коммуницирования сотрудников аптеки на фармацевтическом рынке. Выполнение этих задач предполагает повышение уровня фармацевтической культуры аптек и формирование потребительского капитала фармацевтических организаций.

Литература

1. Папутин С.Б. Как завоевать рынок медикаментов. Приемы достижения устойчивости в фармбизнесе // Экономический вестник фармации. 2004. № 2. С. 11–14.

Поступила в редакцию 20.01.2010.

DEVELOPMENT OF NEW PERSONNEL-TECHNOLOGY CONCEPT IN PHARMACEUTICAL ORGANIZATIONS

I.M. Razdorskaya, E.Yu. Timoshenko, L.N. Kucheryavenko
Kursk State Medical University (3 K. Marx St. Kursk 305041 Russia)

Summary — 298 visitors were questionnaird in the pharmacies of the Belgorod Oblast. The responses allowed identifying four blocks of problems. These were buyers' problems with assortment of drugs and prices; buyers' problems with a pharmacy as a medical institution; problems with interior design; and ethical and deontological problems.

The authors have conducted TRIZ-analysis of every block and developed measures (diversions) aimed to eliminate them.

Key words: *personnel-technologies, visitor management, TRIZ-analysis.*