

# Эссе об управлении персоналом в аптечных сетях

Я давно хотел написать эту статью. Тема управления персоналом практически неисчерпаема, поэтому, с одной стороны, мне бы хотелось вместить в предлагаемый формат как можно больше полезной информации, но, с другой стороны, это привело бы к тому, что статья представляла бы из себя сборник большого количества фактов в отсутствии структуры, а это было бы недопустимо. Поэтому, прежде чем написать несколько статей на тему управления персоналом, я решил подготовить «Эссе об управлении персоналом». Формат эссе предоставляет больше свободы и позволяет иногда не перечислять всех многочисленных влияющих факторов, а сосредоточиться на наиболее важных и интересных.

Успешная реализация любых действий в компании зависит от того, насколько хорошо эти действия будут выполняться персоналом. Вообще, можно говорить о том, что система управления компанией - это в значительной мере система управления персоналом.

## Проанализируем, насколько хорошо работает система управления персоналом в аптечных сетях

О том, что на сегодняшний день система управления персоналом во многих аптечных сетях работает неудовлетворительно, свидетельствуют следующие факторы (перечислены не все):

- Во многих сетях большинство решений, которые должны быть реализованы на уровне аптек, не выполняются вовсе или выполняются недостаточно эффективно. По сути, они застревают на уровне заведующих аптеками на стадии доведения и контроля выполнения поручения руководства до исполнителей (фармацевтов).

Например, вопрос активной допродажи в аптеках - это всего лишь вопрос организации и управления, но много ли аптечных сетей, где этот инструмент внедрен и эффективно используется?

- Понимая это, руководство аптечных сетей направляет часть управленческих усилий на фармацевтов в обход заведующих.

Например, план продаж на фармацевта может выставляться непосредственно из офиса (в обход заведующей).

Еще одним косвенным свидетельством этого пункта является соотношение количества проводимых тренингов для фармацевтов и заведующих аптеками. Как правило, тренингов для фармацевтов проводится больше, т.к. предполагается, что если фармацевт пройдет тренинг, то все, чему его обучили, он будет выполнять. К сожалению, в отсутствие четкой системы управления персоналом этого не произойдет.

- Отсутствие во многих сетях методов оценки эффективности управленческого персонала.

- Дефицит профессиональных заведующих-руководителей аптеками.

## Остановимся на компетенциях заведующих аптеками

Внимательный читатель укажет на то, что систему управления персоналом следует строить сверху вниз от руководителя аптечной сети, офисных сотрудников до заведующих и фармацевтов. Это, безусловно, так, но ввиду существенного различия структуры управления аптечных сетей нельзя в рамках статьи предложить оптимальную организацию и необходимый набор функций руководителей высшего уровня и офисных сотрудников. В то же время логика заведующих (руководителей) аптек и фармацевтов по организации работы более-менее схожа, именно поэтому в этом эссе мы остановимся на основных компетенциях заведующих аптеками как руководителей младшего уровня.

В работе любого руководителя можно выделить 3 уровня ответственности<sup>1</sup>:

- 1) управление подчиненными и структурным подразделением;
- 2) взаимодействие с компанией. Для заведующих аптеками это подготовка отчетов, планов, участие в работе компании;
- 3) производство результата<sup>2</sup>. Для аптек это формирование заказа, соблюдение фармпорядка, выкладка и т.п.

Анализ эффективности выполнения пунктов 2) и 3) проверить относительно просто, эти процедуры описаны в других моих статьях<sup>3</sup>.

Предварительную оценку эффективности управления подчиненными и аптекой можно провести, используя простой экспресс-анализ.

## Экспресс-анализ управленческих компетенций заведующих аптеками

Предлагаю начать тест с общего перечисления задач, которые выполняют заведующие в ваших аптеках. Для этого составьте самостоятельно список основных действий, которые должна выполнять заведующая

аптекой и разделите их на три уровня ответственности руководителя. Теперь попросите заведующих подготовить список основных действий, которые они выполняют в течение недели в аптеках. Целесообразно запрашивать такой список у каждой заведующей по отдельности. Обратите внимание, насколько ваше видение основных обязанностей соотносится с видением ваших сотрудников. Разумеется, если ваше видение сильно не совпадает, то это ничего хорошего для вашей компании не сулит, но также отмечу, что совпадение ответов необязательно свидетельствует о том, что в этом вопросе все хорошо, т.к. и заведующая, и руководитель сети могут одинаково заблуждаться. Необходимо соотносить ответы с тремя уровнями ответственности руководителя, описанными выше.

Проанализируйте возможные варианты ответов:

- Если в ответах преобладают такие положения, как «формирование ассортимента», «заказ товара», «разбор товара», «поддержание санитарных норм» и т.д., то это свидетельствует о том, что этот сотрудник нацелен на получение результата собственным трудом, т.е. он мыслит и, скорее всего, действует как «старший специалист»;

- Если среди всех перечисленных положений появится «управление аптекой» или «управление персоналом», то это говорит о том, что этот сотрудник, по крайней мере в своих мыслях, занимается управленческим трудом.

Следующим заданием является формулировка того, что, собственно, подразумевается под «управлением подчиненными». Самостоятельно перечислите обязанности руководителя в области оперативного управления подчиненными, затем задайте такой же вопрос своим сотрудникам. Обратите внимание на их ответы. Как правило, в них начисто отсутствует структурность. То, что кажется элементарным, подчас трудно сформулировать.

Итак, основными обязанностями руководителя в области оперативного управления подчиненными являются:

- 1) сбор информации и планирование;
- 2) постановка задач;
- 3) организация выполнения:
  - распределение обязанностей;
  - обеспечение взаимодействия;
  - 4) мотивация;
  - формирование отношения к работе;
  - настройка межличностных взаимодействий;
- 5) контроль выполнения поручений;
- 6) оценка эффективности процесса.

Просмотрите ответы ваших сотрудников. Можно ли перечисленные ими выполняемые задачи распределить по этим пунктам?

Теперь давайте оценим, как сотрудник управляет аптекой. Задайте ему вопрос об основных показателях. Какие показатели, по его мнению, необходимо контролировать в аптеке? Хорошо, если он назовет такие показатели, как: товарооборот, валовая прибыль, средняя реализованная наценка, количество чеков, средний чек, доля чеков со скидкой и т.д. Хуже, если ваш сотрудник начнет говорить что-то несвязанное про ассортимент, заказ товара, хранение и ценообразование.

Следующим вашим вопросом должен быть запрос конкретных цифр. Какого значения перечисленные основные показатели достигли за последний квартал, месяц, неделю? Прекрасно, если заведующая перечислит значения всех показателей по памяти (достаточная точность - +/-10%); неплохо, если ей потребуется до 5 минут, чтобы эту информацию получить (это будет свидетельствовать о том, что она у нее есть и хранится «под рукой»); плохо, если на ваш запрос заведующая не сможет дать ответ в течение нескольких часов. Это значит, что она не владеет ситуацией и не управляет аптекой.

Для оценки эффективности управления персоналом следует использовать те же показатели, но распределенные «по-фармацевтно».

Дополнительными вопросами для «самых лучших» могут быть подобные вопросы по планам аптечной сети, аптеки, а также вопросы по основным показателям конкурентов данной аптеки.

Последним вопросом, определяющим компетенцию заведующей аптекой, является небольшое практическое задание. Попробуйте дополнительно «нагрузить» заведующую новой ответственной работой, подразумевающей необходимость использовать свои управленческие навыки. Например, определить портрет покупателя, описать профессиональный профиль (с финансовыми показателями) ее подчиненных, совместно с ее подчиненными (!) уточнить должностную инструкцию фармацевта и т.д.

Если на такой запрос вы получите ответ «Мы заняты, кто будет разбирать товар?! Когда нам заказывать товар?» и т.п., то можете не настаивать на выполнении задания, т.к. начинать нужно с первопричины, которой в данном случае является то, что сотрудник не мыслит себя руководителем и не является руководителем, он простой «старший фармацевт».

## Почему сложилась такая ситуация?

Почему на аптечном рынке недостаточно квалифицированных заведующих (руководителей) аптеками? На мой взгляд, существует несколько причин:

- Низкий уровень управленческой подготовки из-за отсутствия в фармацевтических вузах курса управления. Организация экономики фармации (кто вспомнил про этот предмет) не имеет отношения к управлению персоналом как таковой, достаточно посмотреть учебный план.

- Руководители аптечных сетей не уделяют достаточного внимания вопросу обучения заведующих методам управления.

- Нетребовательность/терпимость высшего руководства к управленческой слабости заведующих аптеками.

Таким образом, привычная, но тупиковая цепочка действий заведующей аптекой выглядит так:

- 1) отсутствие четкого и детального понимания своих обязанностей;
- 2) незнание перечня управленческих инструментов, которые целесообразно использовать для эффективного выполнения обязанностей;
- 3) низкий уровень управленческой квалификации;
- 4) подсознательное игнорирование управления как средства достижения результатов, восприятие управления как неприятного дополнения к руководящей должности;
- 5) приоритет достижения результата в ущерб управлению;
- 6) выделение времени на управление по остаточному принципу;
- 7) постоянная нехватка времени на управление.

## Как изменить ситуацию и что нужно сделать для начала?

Во-первых, давайте оценим наше положение. Не поленившись, проделайте описанный выше экспресс-анализ с вашими сотрудниками. Очень важно понимать, с кем вы работаете. Следует учитывать, что недостаточный уровень управленческой компетенции ваших сотрудников это, прежде всего, ваши недоработки и недостатки существующей системы управления с одной стороны, а с другой, это тот потенциал роста, который вы можете использовать. Разработайте программу действий и принимайте меры.

Во-вторых, выберете курс обучения и приступайте к его реализации. Экспресс-анализ позволит понять, какие компетенции ваших сотрудников необходимо усилить. Теперь определите, в каких тренингах необходимо принять участие вашим заведующим. Задайте контрольные точки, знания по которым будете контролировать после прохождения обучения. Постарайтесь сделать так, чтобы обучение не прошло даром: заведующие на тренингах должны именно участвовать, а не просто прослушать курс. После обучения регулярно проводите тестирование по знанию основных компетенций.

В-третьих, постройте работу в аптечной сети так, чтобы она требовала от ваших сотрудников развития их управленческой квалификации.

Например, можно внедрить следующую последовательность действий:

- 1) руководство аптечной сети разрабатывает систему каскадной постановки планов

(следует понимать, что в отсутствие развитой системы отчетности с достаточной «глубиной» статистики все планы будут очень приблизительными);

- 2) руководство аптечной сети разрабатывает и внедряет систему отчетности заведующих аптеками;

- 3) собрания заведующих начинаются с обсуждения основных результатов по системе отчетности (NB! Если в аптечной сети отсутствуют хотя бы ежемесячные собрания заведующих аптеками, то эту ситуацию необходимо срочно исправить);

- 4) постепенно руководство аптечной сети передает возможность распределения плановых заданий внутри аптеки на заведующих;

- 5) заведующие самостоятельно рассчитывают (!) план на аптеку (квартал/месяц), в аптечной сети внедряется процедура «Защита плана».

Эти действия позволят направить мысли заведующих в управленческое русло и покажут им, как финансовые результаты аптеки зависят от их непосредственных усилий.

В-четвертых, сами учитесь и делитесь со своими сотрудниками новыми наработками в области управления.

В-пятых, вместе с вашими подчиненными (когда они будут готовы) измените должностные инструкции.

Должностные обязанности заведующей(-ей) аптекой во многих аптечных сетях очень схожи с должностной инструкцией старшего специалиста, бригадира.

- Проанализируйте существующую должностную инструкцию заведующей аптекой. Сделайте выводы о том, требует ли она от сотрудника быть руководителем или она подталкивает его к выполнению стандартных обязанностей старшего специалиста.

- Отмечу, если эта инструкция стандартная (загруженная из интернета или существует только для бухгалтерии и трудового договора), то, скорее всего, у вас должностная инструкция старшего специалиста.

- Если в вашей инструкции прописано что-то вроде «...сотрудник обязан управлять аптекой» без описания инструментов, конкретных указаний как это делать и каких значений основных финансовых показателей при этом нужно достигать, то у вас должностная инструкция старшего специалиста.

В-шестых, кто не готов изменяться, учиться, того увольняйте.

Если вы обнаруживаете в компании некомпетентного специалиста (которого, по идее, не должна была пропустить система поиска и привлечения персонала), то ваша задача обучить его до принятого в компании уровня. Если после обучения компетентность этого сотрудника оставляет желать лучшего, то нужно сделать ему серьезное предупреждение. Если и после этого изменений не последует, то вы должны вежливо уволить его. Если ваша компания говорит «да» лучшим специалистам, это точно также значит, что она говорит «нет» всем остальным.

Не могу не отметить важность этого положения, ведь если вы не умеете увольнять, то увольняю вас как руководителя (т.е. в лучшем случае, ваши поручения выполняются только наполовину).

## Выводы

Вместо выводов повторю посыл, который обозначил в начале статьи. Сила компании напрямую зависит от того, насколько точно поручения руководства аптечной сети доводятся до фармацевтов. Основными проводниками политики компании являются заведующие аптеками. Поэтому ставку нужно делать именно на руководителей. Любая компания сильна именно управленческим составом. Если есть профессиональные руководители, заведующие - грамотные фармацевты воспитаете, нет таких заведующих - получите посредственных фармацевтов и постоянную нехватку кадров.

**П.ЛИСОВСКИЙ,**

**К.Э.Н.,**

**управляющий партнер компании «Проектирование систем управления», консультант по увеличению прибыльности бизнеса**

<sup>1</sup> Подробно об основных компетенциях руководителя рассказано в книге А.Фридмана «Вы или Вас. Эффективная эксплуатация подчиненных» // Добрая книга, 2011. М.

<sup>2</sup> Подразумевается производство результата своим трудом, а не управленческими усилиями.

<sup>3</sup> Лисовский П. Система отчетности заведующих // Новая аптека, №12, 2011, М.