

# «Пульс»: у ритмі великого міста



«Немає сенсу наймати тямущих людей, а потім вказувати, що їм робити. Ми наймаємо людей, щоб вони говорили, що робити нам». Це відомий вислів засновника компанії Apple Стіва Джобса про менеджмент. Видатний комп'ютерник прославився у світі як менеджер-диктатор, який умів добирати на відповідальні посади найкращі в галузі кадрів і довіряти їм. За схожими принципами вибудовується кадрова політика у роздрібній аптечній мережі «Пульс» (ТОВ «Декада 2000», м. Львів). Особливостями роботи з персоналом у цій фармацевтичній компанії ми попросили поділитися генерального директора Романа Гроня та заступника генерального директора Володимира Жаркова

## БІЛЬШЕ САМОСТІЙНОСТІ, БІЛЬШЕ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ



**Р. Гронь:** Наше фармацевтичне підприємство з'явилося на ринку Львова у 1999 р. Починали з однієї орендованої аптеки у спальному районі міста та гуртового відділу. Контактуючи безпосередньо з українськими виробниками, забезпечували лікарськими засобами і виробами медичного призначення інші аптеки Львівської, Тернопільської та Івано-Франківської областей. У 2001 р. гуртовий відділ довелося закрити, і підприємство почало активно розвиватися кількісно. Сьогодні мережа «Пульс» налічує 28 структурних підрозділів у Львові та містах області — Стрию, Дрогобичі і Трускавці. До кінця цієї зими їх буде вже 30. Половина аптечних закладів — повноцінні аптеки, решта — аптечні пункти. Аптечних кіосків не маємо.

Аптеки мережі розташовано або у спальних районах, або в лікарняно-профілактичних закладах. Вісім аптек — цілодобові, але це швидше іміджевий крок, аніж економічно виправданий: люди повинні знати, що в наших аптеках їх завжди чекають.

Львів — велике місто. Тут працює багато операторів роздрібно-ринку, як місцевих, так і киян, дніпропетровців, волинян. Знайти своє місце під сонцем справді нелегко, проте нас дуже дивують регулярні звертання деяких завідувачів аптек до влади з вимогою заборонити відкриття нових аптечних закладів. Це є нічим іншим, як бажанням забезпечити собі спокійне життя без конкурентів. І навпаки, для фірм, які прагнуть розвитку, конкуренція є найкращим рушієм, бо стимулює до активної дії, до пошуку нових форм управління і ведення бізнесу.

Універсальної аптеки, яка б могла задовольнити потреби будь-кого, не існує. Кожна має свого відвідувача. Одна мережа позиціонує себе пафосно, тримає високі ціни і розраховує на заможних клієнтів, інша — економить на приміщеннях і кваліфікації персоналу, зате ліки там коштують дешевше, третя — обирає щось середнє. Словом, поле для діяльності надзвичайно широке, потрібно тільки знайти свою нішу і зуміти закріпитися. Зasadничче завдання роздрібно-аптечної мережі «Пульс» — максимально якісні послуги за низькими цінами. Пріоритетними для нас є якість і широкий асортимент лікарських засобів, а вже потім — ціна.

Наші аптечні заклади нескладно розпізнати за логотипом і корпоративними кольорами — сірим і зеленим, за стандартним плануванням та оформленням торгових залів і зовнішніх вітрин. Втім, Стів Джобс, про якого ми вже згадували, запевняв, що дизайн — це не те, як предмет виглядає, а те, як він працює. Тож важливою складовою дизайну вважаємо функціональність і зручність приміщень для аптекарів і відвідувачів.

У всіх аптеках мережі робочі місця провізорів і фармацевтів-першостільників обладнані майже однаково. Ми заохочуємо прагнення персоналу до кар'єрного зростання, тому, переходячи на вищу посаду чи у зв'язку з якимись іншими кадровими перестановками, працівник у будь-якій аптеці задля високої продуктивності та комфорту має почуватися як на одному і тому самому робочому місці. Окрім того, періодична зміна місця праці всередині мережі дозволяє дивитися на ті чи інші виробничі процеси «незамиленим» оком. Адміністрація всіляко підтримує тих працівників, які готові очолювати підрозділи і брати на себе відповідальність.



**В. Жарков:** Першочергове завдання, яке ми ставимо перед завідувачами аптек, — відпуск лікарських засобів і фармацевтична опіка відвідувачів. Вони не шукають і не замовляють товар, не займаються розцінюванням товару, проте мають серйозний вплив на формування асортиментної політики фірми в цілому. Таке право делеговане завідувачам аптек адміністрацією підприємства. Кожен аптечний структурний підрозділ отримує однакову базову номенклатуру,

яка розширюється і поповнюється тими медикаментами і засобами парафармації, які користуються попитом саме в цій аптеці. Тобто асортимент є різним не тільки залежно від розташування аптеки (у спальному районі чи лікарняно-профілактичному закладі, що цілком зрозуміло), але й у кожній окремій аптеці. Завідувач аптеки вирішує, які саме препарати будуть на полицях. Він же персонально відповідає за управління залишками і повернення нереалізованого товару на склад.

Щоб унеможливити ймовірні зловживання при формуванні асортименту (маю на увазі практику стимулювання аптекарів представниками заводів-виробників), на нашому підприємстві «підкуп» медпредставниками аптекарів заборонений. Поміченим у таких спробах медичним представникам вхід в аптеки мережі не дозволяється. Акції виробників, особливо соціально спрямовані, ми підтримуємо безкоштовно, але вони мають проводитися централізовано через офіс. Також тільки через офіс здійснюються різні форми мотивування персоналу.

Натомість в аптеки у лікарнях дуже часто доставляють ліки під конкретні замовлення лікарів, причому вони зазвичай замовляють їх не за діючою речовиною, а за торговою назвою і країною-виробником.

Дистриб'ютори, а співпрацюємо ми тільки з надійними національними операторами оптового ринку з бездоганною репутацією, доставляють товар у відділ запасів базової аптеки, а вже звідти власним транспортом його розвозять по інших закладах.

Специфіка роботи в аптеці, що розміщена у лікарні, відрізняється від роботи в аптеці «на вулиці». У стаціонарні провізор повинен швидко і правильно відпустити ліки за рецептом, звірити дози, запропонувати супутні медикаменти чи товари. Спілкування між ним і відвідувачем майже не відбувається. В аптеці поза межами лікарні людей із рецептами значно менше, тож там на перший план виходить фармацевтична опіка, а значить, набагато більша відповідальність першостільника. Покупці хочуть поговорити, почути власну думку аптекаря, його оцінку ефективності препарату. Поза тим, рекомендувати рецептурні лікарські засоби у нас не прийнято, як і робити заміни в рецепті. Загалом, на мою думку, аптека «на вулиці» потребує фахівців вищої кваліфікації, ніж у стаціонарі.

**Р. Гроть:** У кадровій політиці підприємства не менше значення, аніж професіоналізм і кваліфікація персоналу, має лояльність працівників. Чимало людей з нами з першого дня. Стосунки з ними базуються на довірі. Це працівники офісу, відділу запасів, транспортного відділу, аптек, одним словом, кістяк фірми. Вони приходили, працювали, одружувалися, здобували вищу освіту, народжували дітей і знову поверталися. Таке враження, що разом ми прожили життя. До речі, цінних для фірми людей, які звільняються з тих чи інших міркувань, не вважаємо зрадниками. У житті всіляке трапляється, тому на роботу, буває, приймаємо і вдруге, і третє.

Підприємство постійно розширюється, ми відкриваємо нові аптечні заклади, шукаємо нових працівників. «Старі» ж мають нагоду розвивати кар'єру, очолювати відділи, аптеки й аптечні пункти. При доборі персоналу керуємося насамперед професійною претендента, досвідом, бажанням працювати, здатністю до самоосвіти й освіти. Немає значення, чи це провізор, чи фармацевт. Головне — якісно виконувати свої посадові обов'язки на робочому місці.

Аптекарям, які пропрацювали понад рік, фірма оплачує курси підвищення кваліфікації. Раз на тиждень на загальних зборах відбуваються презентації представництв українських і зарубіжних виробників.

Кілька посад і ставок маємо для студентів — спеціалістів із незакінченою вищою освітою. Відповідно до угоди, вони працюють у вечірні години й вихідні.

## ДОПОМАГАТИ ІНШИМ

**В. Жарков:** Окрім широкого асортименту лікарських засобів, мережа «Пульс» на фоні інших аптечних закладів Львівщини вирізняється поміркованими цінами. Якісні ліки — за цінами нижчими, аніж у найближчих аптеках — це головний принцип нашої цінової політики. Саме тому, що відпускаємо препарати за максимально низькою ціною, ми не стали запроваджувати в аптеках якихось додаткових накопичувальних карток, знижок для окремих категорій населення, карток постійних відвідувачів. Не дозволяємо собі й демпінгувати. Покупців приваблює цінова стабільність і можливість отримати фахову консультацію провізора.

Проте один і той самий препарат у різних аптеках мережі може відпускатися за різною ціною. Це залежить від місця розташування аптечного закладу (у центрі традиційно ціни вищі), форми власності приміщення (орендоване чи власне).

Ті аптеки фірми «Пульс», які знаходяться у лікарняних стаціонарах і поліклініках, обслуговують пільгові рецепти. Це один із соціальних напрямків діяльності роздрібного фармацевтичного підприємства. Також регулярно надаємо лікарням спонсорську допомогу — матеріальну, медикаментами, витратними матеріалами, предметами догляду за хворими. Даруємо комп'ютери, закуповуємо стелажі. У Трускавці біля аптеки власними силами відремонтували дорогу. Це нормальна світова бізнесова практика — якщо можеш, допоможи тому, хто потребує.

Підготувала Лариса Дедишина