

## ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА В АПТЕЧНОЙ РОЗНИЦЕ

### 7 слабых звеньев

В подготовке персонала, который находится за «первым столом», на «первой линии» взаимодействия с покупателями, до сих пор есть немало откровенно слабых звеньев. Существуют и приятные исключения: аптечные сети, где система обучения сотрудников работает как минимум на твердую четверку. Но, к сожалению, таких примеров слишком мало.



**ШУЛЬГА Я.С.**,  
бизнес-тренер, кон-  
сультант

#### 1. Образование фармспециалистов

Обратимся к основам. Современное образование фармспециалистов демонстрирует весьма неплохой уровень академической подготовки. Несмотря на суровые времена, наступившие после распада СССР, хроническое недофинансирование учебных заведений, российская система образования сохранила позитив-

ные черты, в т. ч. профессиональный уровень преподавательского состава. В нашей стране действительно есть сильные образовательные центры, талантливые преподаватели, серьезное наследие, богатая история и преемственность.

Но во всем этом есть очень и очень слабое звено. Условно его можно назвать коммуникационно-коммерческим или практическим. Смысл в том, что на фоне изучения фармакокинетики, фармакодинамики и прочих премудростей вовсе не освещаются сложные и актуальные вопросы коммуникации с клиентами, поведения в конфликтных ситуациях, предоставления высококачественного клиентского сервиса и, в конце концов, сам процесс предложения и продажи ЛС.

Потребность в дополнительном образовании базируется на том, что в государ-

#### ЦИТАТА

Надеюсь, мой опыт независимого бизнес-тренера, специализирующегося на проектах для аптечной розницы, позволит читателям взглянуть на проблему с новой точки зрения и, возможно, каждый почерпнет что-то для себя.

Я.С. Шульга

ственных учебных заведениях коммерческие аспекты полностью остаются за кадром, но именно с ними гарантированно сталкиваются все молодые сотрудники аптечной розницы!

## 2. Повышение требований к фармспециалистам

Уровень требований к сотрудникам аптечного звена постоянно растет: меняются подходы и технологии, выпускаются новые препараты, которые необходимо знать не только с точки зрения номенклатуры, но и, к примеру, с позиции эффективного коммерческого представления.

К сожалению, объем информации и требования к фармспециалистам повышаются гораздо стремительнее, чем возможности аптечной розницы по обучению собственного персонала. Более того, всевозможные конференции и семинары, организуемые профессиональным сообществом, охватывают лишь крупницы информации, а во многом и существенно отстают от необходимого в современных экономических реалиях уровня подготовки.

## 3. Невозможность обмена опытом

Сегодня отсутствует единое информационное пространство. По сути, нет возможности оперативного обмена информацией и передачи позитивного опыта между игроками аптечной розницы. Не говоря уже о том, что чем удаленнее аптека от крупного города, тем больше ее потребность в информационном обеспечении, и, как правило, тем сложнее организовать процесс обучения фармспециалистов.

Я объехал десятки российских городов, познакомился с персоналом сотен

аптек и вынужден констатировать: почти в каждой аптеке есть свой собственный позитивный опыт и уникальные ноу-хау, которые делают работу более эффективной, прибыльной и оптимизированной, но большинство таких секретов не покинут родных стен и не будут внедрены даже в аптеках своей сети.

Определенный вклад в распространение позитивного опыта осуществляют бизнес-тренеры, консультанты, которые перерабатывают и систематизируют собранную по всей стране информацию, а затем включают ее в свои тренинги. Но все-таки до полноценного обмена опытом еще далеко, и, по всей видимости, такая ситуация будет иметь место еще достаточно долго. Есть попытки создать «информационные пространства» в Интернете, но, к сожалению, пока они работают не на должном уровне.

## 4. Недостаток квалифицированных консультантов

В нашей стране можно буквально по пальцам пересчитать тренеров и консультантов, компетентных в обучении сотрудников аптечной розницы. Обучать и развивать фармспециалистов должен, безусловно, человек, которого не смутят вопросы о дефектуре, фармацевтической консультации, лицензировании и прочие узкоспециальные понятия. Тренер, поднаторевший в обучении продажам банковских продуктов, не несет абсолютно никакой ценности для аптечного сегмента.

Достойных специалистов в области обучения пер-



Абсолютный обман – разговоры о том, что продажи везде одинаковы, и продавать автомобили в автосалоне – почти то же самое, что и продавать лекарственные препараты в аптеке... Увы, это далеко не так.

## Комментарий автора

Я беседовал с десятками руководителей аптечных сетей и, признаюсь честно, очень редко слышал, чтобы «высший командный состав» называл **инвестициями** финан-

совые средства, выделяемые на обучение и развитие. Как угодно: гонорар, расходы, затраты, порою убытки, но почти никогда инвестиции. Символично, не правда ли?

сонала аптек в России недостаточно в т. ч. и потому, что мало быть самому опытным провизором, необходимо еще и владеть эффективными технологиями передачи знаний и формирования навыков.

### 5. Недооценка роли обучения

Отношение к обучению персонала со стороны руководителей аптечного ритейла нередко крайне несерьезное. Трудно сказать, с чем это связано, но, увы, аптечные сети учиться не любят и не хотят.

Сравнение отношения к обучению персонала в аптечной рознице и в фармкомпаниях будет явно не в пользу первых. И дело даже не в том, что возможности производителей (особенно иностранных) несопоставимы с возможностями аптечных сетей, дело в самом отношении к процессу обучения. У фармпроизводителей это даже не часть бизнес-процессов, а часть культуры, сознания и мышления.

### 6. Подмена понятий

Существует и другая крайность. Нередко руководители то ли подменяют понятия, то ли идут на самообман: 20-минутные «кружки» фармкомпаний нередко считаются полноценными образовательными мероприятиями, несмотря на то что их организаторы продвигают собственную продукцию и вовсе не заинтересованы в передаче полноценных технологической работы. К тому же далеко не каждый представитель фармацевтической компании способен научить, как продавать, как выстраивать процесс коммуникации со сложными клиентами, как работать в конфликте и т. п.

Безусловно, фармкружки и встречи с представителями компаний – полезны и нужны. Но подчас они полностью заменяют собою процесс развития и повышения квалификации персонала аптечных сетей.

### 7. Нехватка ресурсов для обучения

Аптечная розница вовсе не такая прибыльная, как об этом думают обыватели, глядя, как с голубых экранов вещают о том, что «торговля таблетками по прибыльности сопоставима с торговлей наркотиками». Ситуация диаметрально противоположная: на рынок аптечной розницы не приходят западные игроки, не осуществляются крупные иностранные инвестиции, и вообще аптечная розница далеко не так привлекательна, как кажется... Более того, большинство одиночных аптек и мелких сетей влечет жалкое существование, буквально выживая в условиях жесткого регулирования рынка.

При ограниченности и финансового, и кадрового ресурса организовать

Ученье —  
путь  
к уменью



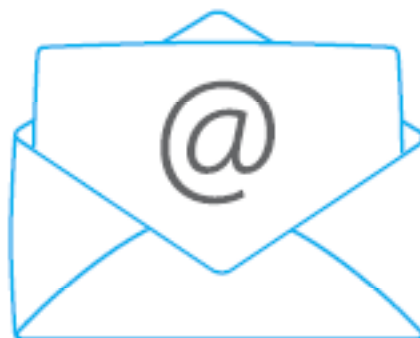
стройную систему обучения крайне не легко. Крупные аптечные сети еще могут позволить себе учебный центр или «внутреннего» тренера, но это совершенно неподъемная ноша для игроков рангом помельче, не говоря уже о единичном аптечном пункте в поселке городского типа.

Можно еще очень долго перечислять все трудности обучения и развития персонала аптечной розницы. Но кар-

тина и так складывается блеклая и унылая. Особенно с учетом того, что «кадры решают все», и именно уровень развития и подготовки персонала напрямую влияет на уровень конкурентоспособности. А последний будет проверен на прочность в самое ближайшее время жестоким и беспощадным киллером неэффективного бизнеса – нестабильностью и непрогнозируемостью экономической ситуации. ■

## Подпишитесь на e-mail-рассылку портала [www.zdrav.ru](http://www.zdrav.ru)

- Главные новости здравоохранения
- Публикации из ведущих профессиональных изданий
- Анонсы профильных мероприятий



Присоединяйтесь к сообществу профессионалов

Рис. 11.110