

ŠTART K NOVEJ KVALITE LEKÁRNIKOV

Tvorba systému vzdelávania v SUNPHARMA GROUP

Michaela Poláková²⁰, Katarína Verčimáková²¹

Lenka Novotná, manažérka ľudských zdrojov v spoločnosti SUNPHARMA GROUP, si po tretíkrát prezrela výsledky mystery shoppingu, ktorý si spoločnosť nechala vypracovať v januári 2011. Hodnotenie dopadlo v celku pozitívne, avšak správa z agentúry poukázala na niekoľko nedostatkov v chápaní zákazníckych potrieb, ako aj poskytovaní informácií o ďalších produktoch a službách, ktoré lekárne ponúkajú. Lenka bola obzvlášť znepokojená oblasťami zahrňujúcimi ústretovosť a zdvorilosť lekárnikov, keďže vedela, že ide o často sa vyskytujúci problém medzi lekárnikmi na celom Slovensku. Bolo prirodzené, že nemajú dobré komunikačné schopnosti, keďže v týchto oblastiach v minulosti neboli školení počas štúdií na školách, ale pre SUNPHARMU sú práve tieto zručnosti veľmi dôležité a to vo väzbe na podporu stratégie spoločnosti.

Počas prípravy na stretnutie s riaditeľom spoločnosti premýšľala, aký typ vzdelávacích aktivít by bol pre SUNPHARMU najvhodnejší. Akým najlepším spôsobom možno uchopiť problematiku nedostatočných „mäkkých zručností“ u skupiny lekárnikov, ktorí si vo všeobecnosti zakladajú hlavne na svojich odborných zručnostiach? Ako by ich mohla presvedčiť o potrebe zmeny správania, keď oni žiaden problém nevnímajú a nevidia? Čo má navrhnúť riaditeľovi, aby ho presvedčila, že výhody plynúce z existencie vzdelávacieho systému prinesú viac úžitku ako nákladov?

Články o problémoch so službami v lekárňach neboli v novinách či časopisoch ako Hospodárske noviny alebo Trend úplnou raritou, preto Lenka nepredpokladala, že výsledky mystery shoppingu riaditeľa zaskočia. Chcela sa však ubezpečiť, že chápe, aké dôležité vzdelávanie pre spoločnosť a jej strategické ciele je, pretože bez silnej podpory manažmentu spoločnosti by nedokázala presvedčiť zamestnancov o potrebe zmeny.

²⁰ Mgr. Michaela Poláková, PhD. Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta managementu, Katedra manažmentu, Odbojárov 10, 820 05 Bratislava, e-mail: michaela.polakova@fm.uniba.sk

²¹ Mgr. Katarína Verčimáková. Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta managementu, Katedra manažmentu, Odbojárov 10, 820 05 Bratislava, e-mail: katarina.vercimakova@fm.uniba.sk

Autorky ďakujú Friedrichovi Plailovi, Linde Večeřovej a zamestnancom Sunpharma Group za ústretovosť a spoluprácu pri tvorbe prípadovej štúdie.

História a profil organizácie

História lekární SUNPHARMA GROUP sa začala v roku 1998 na východe Slovenska, vznikom prvej lekárne v Košiciach. V nasledujúcom roku sa otvorili ďalšie lekárne v Košiciach a Prešove. Neskôr, prevzatím existujúcich, alebo vybudovaním nových, predovšetkým klasických lekární, sa skupina začala rozširovať z východu na stred a ďalej na západ Slovenska. V auguste 2009 došlo v spoločnosti k významným zmenám. Pôvodný majiteľ sa rozhodol spoločnosť predať a tak SUNPHARMA získala nielen nového vlastníka, ale tiež novú centrálu v Bratislave, keďže poloha hlavného mesta bola vyhovujúcejšia pre jej riadenie. Hoci všetci pôvodní zamestnanci pracujúci na centrále v Prešove dostali možnosť presunutia sa do nového sídla spoločnosti, iba dvaja túto ponuku využili a tak sa v spoločnosti objavilo mnoho nových tvárí, hlavne na manažérskych pozíciách.

Začiatkom roka 2011 patrilo pod spoločnosť SUNPHARMA GROUP 35 lekární, z toho väčšina sa nachádzala v obchodných domoch, či moderných poliklinikách. Okrem lekární tvorili spoločnosť nasledujúce časti administratívnej zložky organizácie: nákupné oddelenie, finančné oddelenie, oddelenie marketingu, oddelenie ľudských zdrojov a prevádzkové oddelenie. V 2011 mala organizácia viac ako 230 zamestnancov.

Lekárne pod značkou SUNPHARMA sú otvorené lekárne s moderným dizajnom a samoobslužnou časťou (Príloha 1). V bežnej slovenskej lekárni sa samoobslužná časť nezvykne vyskytovať. Všetky výrobky sú prístupné len pre zamestnancov a medzi zákazníkom a lekárnikom sa nachádza presklená časť s malým okienkom, prostredníctvom ktorého dochádza k výmene liekov a peňazí (Príloha 1). Pri otvorenom koncepte má zákazník možnosť prezrieť si výrobky do väčších detailov, bez brzdenia iných zákazníkov čakajúcich za ním v rade. Iba lieky na predpis si vyžadujú pomoc lekárnika.

Z pohľadu otvoreného konceptu lekárne, ktorá obsahuje aj samoobslužnú časť, hlavného konkurenta predstavujú lekárne Dr.Max. Lekárne tejto siete rovnako ako lekárne SUNPHARMA sú špecifické vysokým podielom voľno predajného sortimentu, orientáciou na osobný prístup k zákazníkovi a takisto lokalizáciou lekární, ktorá smeruje do obchodných centier a zdravotníckych zariadení.

Potenciálna konkurencia ostatných lekární však nie je zanedbateľná a to najmä z dôvodu veľmi vysokého počtu lekární na Slovensku, vďaka ktorému lekárne pôsobia vo vysoko konkurenčnom prostredí (Príloha 2). Boj o zákazníka je veľmi tvrdý a aj to je dôvod prečo organizácia plánuje zamerať svoju pozornosť najmä na vzdelávanie lekárníkov, ktorí sú v priamom kontakte so zákazníkmi.

SUNPHARMA chcela byť dlhodobo najobľúbenejšou a najžiadanejšou lekárňou na Slovensku, ktorá je povestná prvotriednymi odborníkmi,

komplexnými službami a individuálnym prístupom (Príloha 3). Lenka vedela, že táto stratégia závisela na poskytovaní vysokokvalitných služieb v jednotlivých lekárňach. Bola presvedčená, že spoločnosť má dobrých zamestnancov, avšak vedela, že potrebujú popracovať na určitých oblastiach, aby vykonávali svoju prácu vo všetkých smeroch v súlade so strategickými cieľmi organizácie.

Hoci sa spoločnosť už podieľala na poskytovaní určitých vzdelávacích aktivít pre svojich zamestnancov, neboli orientované na služby zákazníkom. Väčšinou zahŕňali len odborné školenia či tréningy v rámci sústavného vzdelávania farmaceutov. Lenka si prezerala výsledky mystery shoppingu hlavne kvôli tomu, že chcela nájsť odpovede na dve dôležité otázky:

„Po prvé, máme v lekárňach skutočne odborníkov, ktorí poskytujú kvalitné služby? a po druhé, aké vedomosti a zručnosti naši zamestnanci v lekárňach potrebujú?“

Lenka dúfala, že odpoveď na prvú otázku je jasná: „Samozrejme, že áno“. Doteraz však nikdy nebola kvalita poskytovaných služieb analyzovaná na takejto serióznej úrovni a hoci iniciatíva na vykonanie mystery shoppingu vyšla od majiteľa spoločnosti, Lenka považovala informácie získané pomocou tejto analýzy za veľmi prospešné práve pre oddelenie ľudských zdrojov.

Nové vedenie túto iniciatívu podporilo, keďže chcelo pochopiť, ako sú jednotlivé lekárne vnímané zákazníkmi z ich uhla pohľadu. Najväčší tlak na analýzu a riešenie týchto problémov prichádzal z vonkajšieho prostredia: rastúce požiadavky zákazníkov, vysoká konkurencia a zmena trendov v odbore. Z pohľadu lekárníkov vznikali nové požiadavky hlavne z dôvodu nového spôsobu administrácie liekov, neustáleho zvyšovania informovanosti a rešpektu vo vzťahu pacienta a liekov, či e-lekárenských (online) služieb.

Prvotné diskusie medzi Lenkou, zamestnancami spoločnosti a jej manažmentom sa už začali rozbiehať, čiže všetky strany chápali potrebu vytvorenia systému sústavného a dlhodobého vzdelávania zamestnancov spoločnosti. Žiaden špecifický program však zatiaľ navrhnutý nebol.

Identifikácia vzdelávacích potrieb

Počas prípravy na stretnutie s riaditeľom spoločnosti premýšľala Lenka nad spojením medzi cieľmi vzdelávania a strategickými cieľmi organizácie.

„Pokiaľ majú byť prvotriedni odborníci jedným z kľúčových faktorov, ktorý pomôže lekárňam stať sa obľúbenejšími a žiadanými u zákazníkov, v spoločnosti by mal fungovať systém vzdelávania, ktorý by umožnil okrem rozširovania odbornosti aj skvalitňovanie komunikačných zručností a zabezpečil tak dostatočnú kompetentnosť pracovníkov. Navyše dobrý systém vzdelávania môže mať pre spoločnosť viac prínosov, nielen v podobe kvalifikovanejšej a flexibilnejšej pracovnej sily. Kvalitní

zamestnanci môžu podávať lepšie výkony, zlepši sa úroveň poskytovaných služieb, podporí sa dôvera a motivácia pracovníkov, ktorí budú pri vykonávaní práce spokojní, čo povedie k zvýšenému záujmu o dlhodobé zamestnanie v spoločnosti. V neposlednej rade môže byť dobre fungujúci systém vzdelávania atraktívny pre potenciálnych uchádzačov o zamestnanie. Umožní tak prilákať kvalitnejších uchádzačov, ktorí majú záujem na sebe neustále pracovať.“

Získavanie zamestnancov bol pomerne významný zdroj znepokojenia všetkých lekární na Slovensku. V 2001 študovalo farmáciu približne 1500 študentov a hoci počet študentov farmácie narastal, nebolo to vzhľadom k nárastu počtu lekární dostatočné. Lenka dúfala, že inovatívny vzdelávací systém by mohol slúžiť ako jeden zo stimulov pre potenciálnych uchádzačov o prácu v SUNPHARME.

Hanka Kubová, jedna z Lenkiných asistentiek, jej pripomenula, že v tvorbe vzdelávacieho systému v žiadnom prípade nezačínajú „od nuly“.

"Určité vzdelávacie aktivity už zabezpečujeme a takisto pracujeme na podpore vzdelávania. Dôležité dokumenty a informácie, ktoré zamestnanci potrebujú pre výkon svojej práce alebo na to, aby si vytvorili obraz o filozofii, smerovaní a hodnotách firmy majú zamestnanci k dispozícii prostredníctvom Úvodného dňa v SUNPHARME, ktoré organizuje oddelenie ľudských zdrojov a samozrejme prostredníctvom intranetu. Keďže každý zamestnanec musí podpísať dokument, ktorým potvrdzuje, že čítal respektíve bol oboznámený so všetkými smernicami publikovanými prostredníctvom intranetu, každý by mal vedieť, že našou prioritou je práve orientácia na ľudské zdroje a ich rozvoj“ poznamenala Hanka.

Lenka s Hankou súhlasila, avšak mala obavy, že nie každý zamestnanec číta smernice pozorne.

„Áno, snažíme sa o to, aby vzdelávanie a rozvoj vo všeobecnosti boli všetkými zamestnancami chápané ako dôležitá súčasť ich pracovného života, ale dôvod, prečo sme otvorili otázku vzdelávania, súvisí najmä s lekárnikmi a momentálne sa v rámci systému vzdelávania potrebujeme zamerať práve na nich. Ich sústavné vzdelávanie vyplýva zo zákona a sú v najlepšej pozícii byť príkladom pre ostatných zamestnancov“ odpovedala Lenka.

Sústavné vzdelávanie je zabezpečované zamestnávateľom a Slovenskou lekárnickou komorou, v ktorej je farmaceut registrovaný (Príloha 4). V tejto súvislosti SUNPHARMA poskytuje možnosti účasti na určitých vzdelávacích aktivitách za účelom získania kreditov. Lenka si uvedomovala, že zvyšovanie odbornosti farmaceutov vyplýva zo zákona, ale taktiež si bola vedomá meniacej sa povahy práce lekárnikmi, vyžadujúcej si viac než len odborné vedomosti. Moderný lekárnik sa dostáva do pozície konzultanta a radcu, čo si nevyhnutne

vyžaduje komunikačné a interpersonálne zručnosti, ktorým sa mnoho z farmaceutov doposiaľ nikdy veľmi nevenovalo.

Lenka poprosila Hanku, aby jej podala spis s nápisom *Mystery Shopping*, ktorý bol položený na kraji stola. „*Vidím, že už máš výsledky,*“ spozornela Hanka.

„*Áno, prišli v utorok, 18. februára 2011,*“ odpovedala jej Lenka. „*Pán riaditeľ by mal mať tiež jednu kópiu u seba. Je však možné, že nebude mať čas čítať celú správu podrobne, preto by som rada zdôraznila niektoré výsledky a zistenia, keď sa s ním budúci týždeň stretnem.*“

Lenka sa zahľadela na svoje poznámky: „*Celkovo bolo ohodnotenie pomerne pozitívne. Samozrejme nejaké rezervy sú a to najmä v predajných a komunikačných zručnostiach lekárnikov. Medzery vykazuje napríklad zisťovanie potrieb zákazníka, neposkytovanie informácií o ponúkanom lieku, cene, či možných alternatívach pred kúpou lieku. Takisto chýba osobnejší prístup, v podobe úsmevu, či poďakovania za návštevu. Tieto nedostatky sa vyskytli približne v polovici lekární a vzhľadom na fakt, že naši zamestnanci v týchto oblastiach neboli nikdy vzdelávaní na školách, je pomerne pochopiteľné, že nevedia, ako to robiť. Aj to považujem za jeden z dôvodov, prečo by sme sa mali sústrediť na ich vzdelávanie v daných oblastiach. Čo sa týka vernostného programu, nebol spomenutý ani v jednej z 35 navštívených lekární.*“

Hanka sa zamračila: „*Teda, čo sa týka predaja, to nie sú veľmi pozitívne zistenia. Pán riaditeľ z toho nebude nadšený. A čo ostatní zamestnanci? Vzdelávanie predsa treba riešiť aj u nich, nie len u farmaceutov.*“

„*Isteže,*“ prisvedčila Lenka, „*ale všetko sa naraz spraviť nedá a vzhľadom na to, že lekárnici sú jediní, ktorí môžu predávať lieky na predpis, vzdelávanie pre túto skupinu zamestnancov by mala byť momentálna priorita.*“

„*Prípadne aspoň prvý krok,*“ dodala Hanka.

Neskôr v danom týždni si Lenka s Hankou ešte raz prebrali svoje poznámky. Lenka sa má stretnúť s riaditeľom spoločnosti v piatok a chcela by mu predstaviť akčný plán.

Lenka nahlas premýšľala: „*To, nad čím sa určite musíme zamýšľať, sú ciele vzdelávania, vytváranie prostredia podporujúceho vzdelávanie – kultúra vzdelávania, systematický a plánovitý prístup k zabezpečovaniu vzdelávacích aktivít, identifikovanie potrieb vzdelávania, výber správnej kombinácie metód vzdelávania a spôsob hodnotenia efektívnosti vzdelávacieho procesu.*“

„*Čo sme zistili analýzou organizácie, úloh a ľudí, ako aj kto a aké vzdelávanie bude potrebovať,*“ navrhla Hanka. „*A takisto, ktoré zo*

vzdelávacích metód budú najvhodnejšie. Mali by sme sa snažiť o využívanie tak „on the job“ metód ako aj „off the job“ metód.“

Lenka jej pripomenula, že určité dôležité kroky už boli podniknuté.

„Už sme predsa spravili veľmi dôležitý krok smerom k vytvoreniu vzdelávacieho systému prostredníctvom rozhodnutia využiť kompetenčný prístup, preto by sme sa mali zamyslieť nad využitím kompetenčne založeného vzdelávania. Vytvorili sme popisy pracovných miest založené na kompetentnostiach pre všetky pozície v organizácii. Toto by malo tvoriť základ pre vzdelávanie a rozvoj. Pomáha nám to pri identifikácii kompetentností potrebných pre určité pozície, čiže kompetentností, na ktoré sa treba zamerať. Práve tieto kompetentnosti by mali byť včlenené do nášho vzdelávacieho systému a plánov vzdelávania. Týmto spôsobom môžeme tiež zaručiť, že našich ľudí vzdelávame vo veciach a oblastiach, ktoré sú pre ich prácu naozaj dôležité. Rozvoj týchto zručností a charakteristík by mal viesť k zvýšeniu efektívnosti a výkonnosti, predovšetkým ale k zvýšeniu spokojnosti našich zákazníkov a pacientov, čo sa v konečnom dôsledku prejaví zlepšením predajných výsledkov.“

Dôležitým faktorom, ktorý zohráva významnú úlohu pri navrhovaní systému vzdelávania je organizačná kultúra. Jednotlivé lekárne majú svoje kultúry, pretože sú ovplyvnené špecifickými charakteristikami jednotlivých zodpovedných farmaceutov. Kultúra v SUNPHARME, komunikovaná z centrály má nasledovné charakteristiky: orientuje sa skôr na ľudí než na systémy, podporuje ľudskú vieru v schopnosť zmeniť prostredie, poskytuje čas k učeniu, podporuje otvorenú komunikáciu a takisto podporuje tímovú prácu. Tieto charakteristiky odrážajú aj firemné hodnoty (Príloha 5): otvorenosť, angažovanosť, iniciatívnosť, profesionalita a rešpekt.

Odborné vzdelávanie je čiastočne zastrešované aj unikátnym projektom Farmaceutickej fakulty Univerzity Komenského (Príloha 6). Celkovo 18 lekární zo skupiny SUNPHARMA participuje na projekte „Excelentná lekárňa“, ktorého cieľom je poskytnúť farmaceutom zapojených lekární širokú ponuku vzdelávacích aktivít vo všetkých základných oblastiach. Úloha lekárnika sa však v dnešnej dobe nezameriava len na odborné vedomosti a zručnosti, ale z veľkej časti sa presúva z prípravy liekov a analytickej kontroly na informovanie pacienta – lekárnik sa stáva jeho prvolíniovým konzultantom v použití predpísaného a voľno predajného lieku.

Tieto mnohé faktory zvažovali pracovníčky oddelenia ľudských zdrojov, Lenka a Hanka, pri príprave na Lenkine stretnutie s riaditeľom spoločnosti. Samozrejme, okrem analýzy prostredia, dôležitú úlohu zohráva aj finančná situácia. Skôr ako sa Lenka s Hankou začnú zamýšľať nad konkrétnymi metódami vzdelávania, bude treba zvážiť, či organizácia vôbec disponuje dostatočnými finančnými prostriedkami určenými na vzdelávanie

zamestnancov. Začiatkom roka pripravila Lenka pre riaditeľa predbežný rozpočet (Príloha 7, Príloha 8, Príloha 9). Teraz, s novým dôrazom na kvalitu služieb zákazníkom, premýšľa, či tieto sumy budú dostatočné.

Lenka si bola vedomá dôležitosti úlohy, ktorá jej bola zverená. Správne nastavený systém vzdelávania môže pomôcť podstatne zvýšiť konkurencieschopnosť spoločnosti. Nápadov, čo všetko do neho zahrnúť mala veľa, avšak bola si vedomá aj finančných a časových obmedzení, ktoré jej rozhodovanie limitovali. Každá vzdelávacia aktivita si totiž okrem financií vyžaduje tiež určitý čas voľna, ktorý musí zamestnávateľ pre svojich zamestnancov vyčleniť a nájsť za nich na túto dobu kvalifikovanú náhradu do lekární. Vedela, že vedenie na jej návrh už netrpezlivo čaká, avšak nechcela svoje rozhodnutie uponáhľať na úkor kvality. V hlave neustále premýšľala nad rôznymi výhodami a nevýhodami každej z možností.

„Ktoré faktory sú najdôležitejšie? Ktoré z nich by som mala zvážiť pri tvorbe vzdelávacieho systému? Akú stratégiu mám zvoliť na tvorbu efektívneho vzdelávacieho systému?“ premýšľala, pri listovaní vo výsledkoch mystery shoppingu a v článkoch. *„A ako presvedčím riaditeľa, že toto je to, čo potrebujeme?“*

SLOVNÍK

Voľnopredajné lieky

Lieky, ktoré sa dajú kúpiť aj bez lekárskeho predpisu. Na Slovensku je možné kúpiť ich len v lekární.

Kompetentnosť

Schopnosti, zručnosti a oblasť vedomostí vzťahujúce sa k správaniu prejavujúcim sa pri podávaní kompetentných výkonov.

Kompetencia

Rozsah pôsobnosti, právomoc. Často sa nesprávne zamieňa s pojmom kompetentnosť.

Mystery shopping

Fiktívny, simulovaný nákup, ktorý je marketingovou metódou slúžiacou k anonymnému a nestrannému hodnoteniu kvality poskytovaných služieb a zákazníckeho servisu.

Zodpovedný farmaceut

Každá lekáreň na Slovensku musí mať zodpovedného farmaceuta, ktorý slúži ako odborný zástupca lekárne. Nesie zodpovednosť za riadenie prevádzky lekárne v zmysle 140/1998 Z.z., č. 119/2000 Z.z., v súlade so zák. č. 139/1998 Z. z., č. 277/1994 Z. z., č. 273/1994 Z.z., č. 98/1995 Z. z. a súvisiacich nariadení Vlády SR, podľa platného liekopisu, platných odborných usmernení a smerníc vydaných Ministerstvom zdravotníctva SR. Je tiež vedúcim farmaceutom, ktorý buď riadi lekáreň alebo s ním priamo komunikuje manažment siete lekární. Zodpovedný farmaceut musí mať vysokoškolské vzdelanie s diplomom v požadovanom študijnom odbore. Meno zodpovedného farmaceuta je zapísané na licencií lekárne.

Použité zdroje a odporúčaná literatúra

1. TASR. 2008. *Je nedostatok lekárníkov, dôvodom je veľa lekární.* [online]. SME. 10.10.2008 [cit. 2011.04.28.]. Dostupné na internete: <<http://www.sme.sk/c/4118655/je-nedostatok-lekarnikov-dovodom-je-vela-lekarni.html>>
2. ETREND. 2009. *Veľký počet lekární spôsobuje problémy.* [online]. ETREND. 24.6.2009 [cit. 2011.04.28.]. Dostupné na internete: <<http://ekonomika.etrend.sk/ekonomika-slovensko/velky-pocet-lekarni-sposobuje-problemy.html>>
3. HNONLINE. 2011. *Prekáža nám, že sa tu bráni konkurencii.* Rozhovor. Generálny riaditeľ nadnárodnej siete lekární Dr. Max Pavel Vajskebr. [online]. HNONLINE. 14.2.2011 [cit. 2011.04.27.]. Dostupné na internete:<http://m.hnonline.sk/c3-50157810-kw0000_d-vajskebr-pre-hn-prekaza-nam-ze-sa-tu-brani-konkurencii>
4. ZDRAVESLOVENSKO. 2010. *Máme veľa lekární.* ZDRAVE SLOVENSKO. 9.8.2010 [cit. 2011.04.27.]. Dostupné na internete:<<http://www.zdraveslovensko.sk/?p=3419>>
5. KYSELOVIČ, J. 2010. *Pohľad na budúcnosť farmaceutickej profesie.* Seminár k projektu „Excelentná lekárneň. 2.10.2010. FaF UK, Bratislava. [online]. [cit. 2011.04.06.]. Dostupné na internete:<<http://www.excelentna-lekaren.sk/spolocne-projekty/seminare/2-oktober-2010>>
6. Interné materiály SUNPHARMA GROUP.
7. Smernica Slovenskej lekárskej komory o sústavnom vzdelávaní. 29.11.2008
8. *Slovenskí farmaceuti zapojení v unikátnom systéme vzdelávania.* [online]. SANOFI-AVENTIS. 28.4.2011 [cit. 2011.06.06.]. Dostupné na internete:<<http://www.sanofi-aventis.sk/1/sk/sk/layout.jsp?cnt=4F5A764C-69EE-4104-8161-E6581A1563EC>>
9. ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovší trendy a postupy.* 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN978-80-247-1407-3

Príloha 1



SUNPHARMA interiér



Interiér bežnej lekárne

Príloha 2

Lekárne na Slovensku (k máju 2011)

Na základe štatistík Slovenskej komory fungovalo v roku 2005 na Slovensku 1300 lekární. V 2011 sa ich počet zvýšil na 1993, čo je približne 2699 obyvateľov na jednu lekárňu. Na porovnanie, v Českej republike ide o približne rovnaké počty lekární, avšak pri prepočte na obyvateľov, v Českej republike na jednu lekárňu vychádza dvakrát toľko obyvateľov ako na Slovensku.

Dr. Max, najväčší konkurent spoločnosti, má 107 lekární, skupina Farmakol má 52 lekární, Slovlek 39 lekární.

Väčšina lekární na Slovensku nie je vlastnená materskou spoločnosťou, či finančnou skupinou, ale jednotlivými farmaceutmi.

Individuálne vlastníctvo lekárne na Slovensku vychádza zo zákona. Momentálne sa vydáva jedna licencia jednému človeku, ktorý je zodpovedný za jednu lekárňu (zodpovedný farmaceut). Nie je možné riadiť viaceré lekárne na jednu licenciu. Práve preto nie je vznik sietí lekární na Slovensku veľmi bežná vec.

Legislatíva, ktorá by to mala zmeniť a povoliť tvorbu sietí lekární by mala byť účinná od 01.12.2011.

Príloha 3

Misia organizácie

Byť dlhodobo najobľúbenejšou a najžiadanejšou lekárňou, ktorá je povestná prvotriednymi odborníkmi, komplexnými službami a individuálnym prístupom. Rešpektovanie etiky v podnikaní, slušné, príjemné a profesionálne vystupovanie voči zákazníkom a obchodným partnerom a samozrejme vysoká odbornosť.

Príloha 4

Sústavné vzdelávanie farmaceutov nariadené zákonom

Podľa § 42 ods. 1 a § 80 ods. 1 písm. b) zákona je farmaceut povinný sústavne sa vzdelávať. Podmienky sústavného vzdelávania farmaceutov podrobne upravuje Smernica Slovenskej lekárskej komory o sústavnom vzdelávaní. Farmaceut by mal získať aspoň 20 kreditov každý rok prostredníctvom participácie na sústavnom vzdelávaní.

Príloha 5

Hodnoty organizácie

Organizačná kultúra v spoločnosti SUNPHARMA je zameraná na ľudí. Ľudia sú pre ňu najdôležitejším faktorom, preto nie je zameraná na vytvorenie a udržiavanie systému, ktoré väčšinou vedie k vyčleneniu danej osoby mimo tento systém. SUNPHARMA sa snaží podporovať ľudskú vieru v schopnosť zmeniť prostredie, poskytovať čas na učenie a poukázať na dôležitosť vzdelávania a učenia sa pre každodennú prácu zamestnancov. Firemné hodnoty sú otvorenosť, oddanosť, iniciatíva, profesionalita a rešpekt.

Príloha 6

Aktivity a oblasti pokryté v projekte „Excelentná lekárň“

- Farmakoterapia vo forme:
 - interaktívny dispenzačný seminár
 - nových poznatkov z farmaceutickej technológie
 - psychológie pacientov, komunikačných zručností
 - lekárenskej, právnej, ekonomickej a daňovej problematiky
 - doplnkov stravy a ich interakcii s liekmi
- Interaktívne workshopy
 - moderná forma vzdelávania založená na interaktívnom spôsobe riešenia kauzuistík v spolupráci so školiteľmi (dvojica farmaceut - lekár)
- Monotématické semináre
 - zamerané na poskytovanie ucelených a prakticky využiteľných informácií o diagnostike, liečbe a edukácii pacientov
- Prednášky na témy ako:
 - patofyziológia ochorení
 - prevencia
 - používanie pomôcok

Príloha 7

Vzdelávací rozpočet SUNPHARMY na centrále na rok 2011 (v EUR)

Pozícia	Školenia	Pozícia	Školenia
manažér nákupu	300	market. tech. špecialista	200
finančný manažér	300	výkonný riaditeľ	0
HR špecialista	200	prevádzkovo-tech. manažér	300
personalista	200	projektový manažér	200
finančný analytik	200	generálny riaditeľ	0
finančný účtovník	100	právnik	200
špecialista nákupu	100	prevádzkovo-tech. špecialista	200
marketingový manažér	300	HR manažér	500
dohodár - recepčná	0	IT špecialista	200

Príloha 8

Odhadované náklady na zamestnancov centrály na rok 2011 (v EUR)

Pozícia	Náklady za zamestnancov centrály ročne
Top manažment	150 000
IT oddelenie	30 000
Oddelenie nákupu	74 000
Oddelenie ľudských zdrojov	115 000
Právne oddelenie	25 000
Finančné oddelenie	218 000
Oddelenie marketingu	72 000
Prevádzkovo-technické oddelenie	128 000

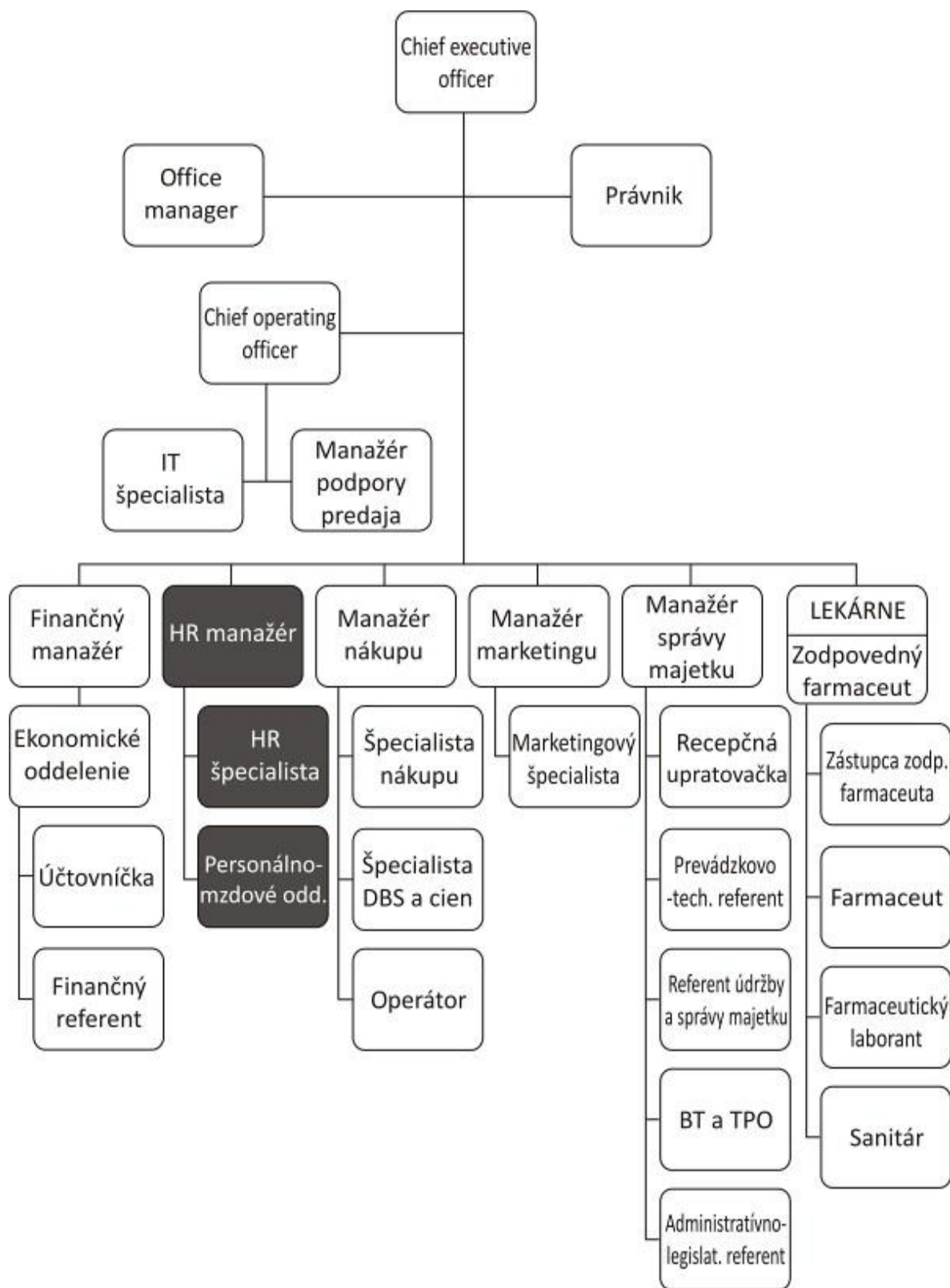
Príloha 9

Odhadované náklady na zamestnancov a vzdelávací rozpočet jednotlivých lekární na rok 2011 (v EUR)

Lekáreň	Náklady na zamestnancov za lekáreň ročne	Z toho náklady na vzdelávanie
PHARM 1	73 000,00	100
PHARM 2	166 000,00	300
PHARM 3	55 000,00	100
PHARM 4	67 000,00	100
PHARM 5	148 000,00	250
PHARM 6	156 000,00	300
PHARM 7	54 000,00	100
PHARM 8	60 000,00	100
PHARM 9	150 000,00	300
PHARM 10	267 000,00	300
PHARM 11	218 000,00	400
PHARM 13	170 000,00	300
PHARM 14	168 000,00	300
PHARM 15	78 000,00	100
PHARM 16	97 000,00	150
PHARM 17	108 000,00	150
PHARM 18	42 000,00	100
PHARM 19	82 000,00	100
PHARM 20	113 000,00	200
PHARM 21	75 000,00	100
PHARM 22	81 000,00	100
PHARM 23	57 000,00	100
PHARM 24	80 000,00	120
PHARM 25	60 000,00	100
PHARM 26	129 000,00	200
PHARM 27	42 000,00	100
PHARM 28	74 000,00	100
PHARM 29	80 000,00	100
PHARM 30	90 000,00	100
PHARM 31	77 000,00	100
PHARM 32	78 000,00	100
PHARM 33	110 000,00	150
PHARM 34	109 000,00	200
PHARM 35	40 000,00	100
PHARM 36	78 000,00	120

Príloha 10

Organizačná štruktúra v SUNPHARMA GROUP



Príloha 11



Kompetenčne-orientovaný model – pozícia farmaceut	
Pracovná pozícia:	Farmaceut
Organizačný útvar:	SUNPHARMA
Nadriadený:	Zodpovedný Farmaceut
Poslanie pracovnej pozície:	Vydávanie liekov na lekársky predpis, voľno predajných liekov, zdravotníckych pomôcok a doplnkového sortimentu lekárne, vyrábanie individuálne pripravovaných liečiv v súlade so zásadami správnej výrobnéj praxe, platného liekopisu a noriem. Dodržiava ustanovenia zákona č. 140/1998 Z.z., ustanovenia zákona č. 139/1998 Z.z. o omamných a psychotropných látkach.
Zodpovedá za:	
<ul style="list-style-type: none"> • vyrábanie individuálne pripravovaných liečiv v súlade so zásadami správnej výrobnéj praxe, platného liekopisu a noriem • vydávanie liekov na lekársky predpis, voľno predajných liekov, zdravotníckych pomôcok a doplnkového sortimentu lekárne • spracovávanie lekárskeho predpisu a zdravotných poukazov pomocou výpočtovej techniky • poskytovanie poradenstva pacientom ohľadom správneho užívania, dávkovania, prirodzených a vedľajších účinkov liekov • kontrolovanie stavu skladových zásob, objednávanie liekov, zdravotníckych pomôcok a doplnkového sortimentu lekárne • kontrolovanie kvality liečiv, prijímanie liekov a surovín do skladovej evidencie • kontrolovanie správnosti uloženia a uskladnenia liekov a zdravotníckeho materiálu • koordinovanie práce farmaceutických laborantov • zabezpečenie realizácie marketingových aktivít v lekárňach a tieto koordinuje s nákupným oddelením • príprava podkladov na aktualizáciu web stránky spoločnosti • spolupráca s ostatnými oddeleniami v rámci spoločnosti ako aj so zodpovednými magistrami v jednotlivých lekárňach • plnenie ďalších úloh pridelených svojim nadriadeným 	
Kompetentnosti a ostatné spôsobilosti na pracovnú pozíciu:	
Vzdelanie/odbor: Prax:	VŠ- Farmaceutická Fakulta, odbor farmácia
Odborné znalosti, zručnosti:	Windows Office predajné a komunikačné zručnosti
Schopnosti, spôsobilosti:	schopnosť priamej a otvorenej komunikácie, tímový duch, schopnosť stanovovania priorit, organizácia práce, time-management
Osobnostné predpoklady:	samostatnosť, iniciatívnosť/proaktivita, spoľahlivosť, zodpovednosť, lojálnosť, pozitívne myslenie, sebareflexia
Kľúčové kompetentnosti:	schopnosť rozhodovať sa, schopnosť implementácie zákonov do praxe, koncepčné myslenie, iniciovanie riešenia problémov, schopnosť učiť sa a napredovať