Курсовая работа

Тема: "Управление трудовой карьерой менеджеров"

Содержание

Введение

Глава 1. Теоретические основы управления трудовой карьерой

1.1 Понятие и сущность карьеры

1.2 Виды карьеры

1.3 Управление деловой карьерой

1.4 Этапы развития карьеры

1.5 Варианты развития карьеры

Глава 2. Практически основы управления трудовой карьерой

2.1 Характеристика объекта исследования – ООО "Натур Продукт"

2.2 Структура должностных позиций ООО "Натур продукт"

2.3 Управление трудовой карьерой менеджеров в ООО "Натур Продукт"

Заключение

Список литературы

# Введение

Одним из наиболее важных стимулов производительного и качественного труда является карьерный рост сотрудников. Особенность карьерного роста состоит в том, что в этой плоскости пересекаются интересы и работодателя, и исполнителя.

Исполнители заинтересованы в карьерном росте потому, что это удовлетворяет их стремлению к самосовершенствованию и развитию. Кроме того, продвижение по службе всегда сопровождается расширением полномочий и увеличением оплаты и является признаком значимости сотрудника и проявлением уважения со стороны коллег.

Работодатели заинтересованы в развитии карьеры своих сотрудников, так как это является одним из инструментов "выращивания" собственных кадров, ориентируясь на усложняющиеся задачи бизнеса. Поэтому правильное управление развитием карьеры сотрудников - чрезвычайно важная задача, которая стоит как перед службой управления персоналом, так и перед руководителями всех уровней. Следовательно, тема моей курсовой работы является актуальной и важной. Так как организация получает следующие преимущества:

1. мотивированных и лояльных сотрудников, связывающих свою профессиональную деятельность с данной организацией, что повышает производительность труда и снижает текучесть рабочей силы;
2. возможность профессионального развития работников и всей организации с учетом их личных интересов;
3. планы развития карьеры отдельных сотрудников в качестве важного источника определения потребностей в профессиональном обучении;
4. группу заинтересованных в профессиональном росте, подготовленных, мотивированных сотрудников для продвижения на ключевые посты.

Цель данной курсовой работы заключается в проведении теоретических исследований и изучении управления трудовой карьерой менеджеров. Данная курсовая работа предусматривает решение следующих важнейших задач:

- изучение сущности и понятия – карьера;

- исследование этапов и вариантов развития и карьеры;

- исследование видов карьеры;

- изучение структуры должностных позиций ООО "Натур продукт";

- изучение способов управления трудовой карьерой менеджеров в ООО "Натур Продукт".

В данной работе объектом исследования является ООО "Натур Продукт". Субъектом исследования в данной работе является работники ООО "Натур Продукт".Предметом курсовой работы выступают подходы к управлению трудовой карьеры менеджеров.

Управление продвижением по службе является важным нематериальным стимулом, повышающим заинтересованность работников в результатах своего труда и степень приверженности целям организации. Планирование карьеры позволяет увязать цели работника, руководителей и организации, так как создает особые преимущества для каждой из этих категорий.

Глава 1. Теоретические основы управления трудовой карьерой

# 1.1 Понятие и сущность карьеры

Приступая к исследованию данной темы, первоочередным шагом является определение главного понятия, используемого в данном параграфе – понятию карьера. Анализ экономической литературы, показывает, что имеется большое количество определений этого понятия, но единого, общеупотребимого, не существует.

Термин "карьера" (от фр. cariere) в самом общем понимании обозначает успешное, быстрое продвижение в области общественной, служебной, научной или какой-либо другой деятельности. Можно отметить ряд характерных признаков определения термина. Первый: в общих определениях присутствует признак успеха: "успешное продвижение", "путь к успехам",, а также результат достижения успеха. Далее, карьера понимается и как процесс, и как результат, определенный итог этого процесса. Как специфическая характеристика выступает и охват этим термином достижения успеха в широком диапазоне деятельности: служебной, научной, общественной и др.

Второе толкование понятия – карьера, подразумевает род занятий, профессию, например артистическая карьера. Карьера - путь к успехам, видному положению в обществе, на служебном поприще, а также самое достижение такого положения

Таким образом, карьера - это прежде всего успешное продвижение в области общественной, служебной, научной и прочей деятельности. Карьера предполагает поступательное изменение навыков, способностей и профессиональных возможностей, связанных с деятельностью индивида.

Управление продвижением по службе является важным нематериальным стимулом, повышающим заинтересованность работников в результатах своего труда и степень приверженности целям организации. Планирование карьеры позволяет увязать цели работника, руководителей и организации, так как создает особые преимущества для каждой из этих категорий.

"Деловая карьера - поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью; продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, достижение известности, славы, обогащения."

Например, получение больших полномочий, более высокого статуса, престижа, власти, большего количества денег. Начинается деловая карьера с формирования субъективно осознанных собственных суждений работника о своем трудовом будущем, ожидаемом пути самовыражения и удовлетворения трудом. Иначе говоря, карьера - это индивидуально осознанная позиция и поведение индивида, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека.

Когда мы говорим о карьере, обычно имеем в виду поступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника. Чаще всего в этом видят продвижение вперед по однажды выбранному пути; например, получение больших полномочий, более высокого статуса, престижа, власти, материальных богатств или субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом.

Планирование и развитие карьеры создает определенные преимущества для самого работника и для организации.

Преимущества для сотрудника - более высокая степень удовлетворенности работой в организации, предоставившей ему возможность профессионального роста; более четкое видение личных профессиональных перспектив и возможность планировать другие аспекты жизни; возможность целенаправленной подготовки к будущей профессиональной деятельности; повышение конкурентоспособности на рынке труда.

Преимущества для организации - целенаправленные и лояльные сотрудники, связывающие свою профессиональную деятельность с данной организацией, что повышает производительность труда и снижает текучесть кадров; возможность планировать профессиональное развитие работников с учетом их личных интересов; определение потребности в профессиональном обучении на основе планов развития карьеры отдельных сотрудников; выявление подготовленных сотрудников для продвижения на ключевые должности.

"Развитие карьеры сотрудников в организации - это комплекс мероприятий, направленных, во-первых, на планомерное заполнение вакантных мест не столько за счет приема работников со стороны, сколько посредством подготовки и внутрипроизводственного перемещения собственного персонала; во-вторых - на формирование относительно стабильного трудового коллектива, пути развития у него способности сохранять и накапливать человеческий капитал. Иными словами, это серия поступательных перемещений по различным должностям, способствующих развитию как организации, так и личности."

Таким образом, организованное продвижение по службе - это программа развития карьеры, которая помогает раскрыть способности работников и применить их наилучшим образом в деятельности организации.

Целью управления профессионально-квалификационным продвижением является согласование интересов каждого конкретного работника и организации в направлении накопления и использования человеческого капитала.

# 1.2 Виды карьеры

"Вид карьеры - это схема, по которой сотрудник продвигается внутри организации." Различают следующие виды карьеры:

1. Карьера внутриорганизационная означает, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии конкретный работник проходит последовательно в стенах одной организации. Эта карьера может быть специализированной и неспециализированной.

2. Карьера межорганизационная означает, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии работник проходит последовательно, работая на различных должностях в разных организациях. Эта карьера может быть специализированной и неспециализированной.

3. Специализированная карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии карьеры. Эти стадии конкретный работник может пройти последовательно как в одной, так и в разных организациях, но в рамках профессии и области деятельности, в которой он специализируется. Например, начальник отдела сбыта одной организации стал начальником отдела сбыта в другой организации. Такой переход связан либо с ростом размеров вознаграждения за труд, либо с изменением содержания, либо с перспективами продвижения по службе.

4. Неспециализированная карьера характеризуется тем, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке компании, а не по какой-либо отдельной функции. Поднимаясь по служебной лестнице, человек должен иметь возможность взглянуть на компанию с разных сторон, не задерживаясь на одной должности более чем на три года. Так, считается вполне нормальным, если руководитель отдела сбыта меняется местами с руководителем отдела снабжения. В результате такой политики руководитель обладает значительно меньшим объемом специализированных знаний и одновременно владеет целостным представлением об организации, подкрепленным к тому же личным опытом.

5. Карьера вертикальная - вид карьеры, с которым чаще всего связывают само понятие деловой карьеры, так как в этом случае продвижение наиболее зримо. Под вертикальной карьерой понимается подъем на более высокую ступень структурной иерархии (повышение в должности, которое сопровождается более высоким уровнем оплаты труда).

6. Карьера горизонтальная - вид карьеры, который предполагает либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре. К горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач на прежней ступени (как правило, с изменением вознаграждения).

7. Карьера ступенчатая - вид карьеры, который совмещает в себе элементы горизонтальной и вертикальной видов карьеры. Продвижение работника может осуществляться посредством чередования вертикального роста с горизонтальным ростом - это дает значительный эффект. Такой вид карьеры встречается довольно часто и может принимать как внутриорганизационные, так и межорганизационные формы.

8. Карьера скрытая - вид карьеры, являющийся наименее очевидным для окружающих. Он доступен ограниченному кругу работников, как правило, имеющих обширные деловые связи вне организации. Под центростремительной карьерой понимается движение к ядру, руководству организации. Например, приглашение работника на недоступные другим сотрудникам встречи, совещания, получение доступа к неформальным источникам информации, отдельные важные поручения руководства. Такой работник может занимать рядовую должность в одном из подразделений организации. Однако уровень оплаты его труда существенно превышает вознаграждение за работу в занимаемой должности.

В процессе реализации карьеры важно обеспечить взаимодействие всех видов карьеры. Это взаимодействие предполагает выполнение следующих задач: достижение взаимосвязи целеполагания организации и отдельного сотрудника; обеспечение направленности планирования карьеры на конкретного сотрудника с целью учета его специфических потребностей; обеспечение открытости процесса управления карьерой; устранение "карьерных тупиков", в которых практически нет возможностей для развития сотрудника; повышение качества процесса планирования карьеры; формирование наглядных и воспринимаемых критериев служебного роста, используемых в конкретных карьерных решениях; изучение карьерного потенциала сотрудников; обеспечение обоснованной оценки карьерного потенциала работников с целью сокращения нереалистичных ожиданий; определение путей служебного роста, использование которых удовлетворит количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент времени и в нужном месте.

Практика показала, что работники часто не знают своих перспектив в данном коллективе. Это говорит о плохой постановке работы с персоналом, отсутствии планирования и контроля карьеры в организации.

"Планирование и контроль деловой карьеры заключаются в том, что с момента принятия работника в организацию и до предполагаемого увольнения с работы необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение работника по системе должностей или рабочих мест. Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе."

1.3 Управление деловой карьерой

"Управление деловой карьерой - это комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организаций, по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации."

Управлением своей деловой карьеры занимается и каждый отдельный работник. Управление деловой карьерой позволяет достичь преданности работника интересам организации, повышения производительности труда, уменьшения текучести кадров и более полного раскрытия способностей человека. При поступлении на работу человек ставит перед собой определенные цели, но так как и организация, принимая его на работу, также преследует конкретные цели, то нанимающемуся необходимо уметь реально оценивать свои деловые качества. Человек должен уметь соотнести свои деловые качества с теми требованиями, которые ставит перед ним организация, его работа. От этого зависит успех всей его карьеры.

Нанимаясь на работу, человек должен знать рынок труда. Не зная рынка труда, он может поступить на первую попавшуюся привлекательную для него работу. Но она может оказаться не той, что он ожидал. Тогда начинается поиск новой работы.

Целью карьеры нельзя назвать область деятельности, определенную работу, должность, место на служебной лестнице. Она имеет более глубокое содержание. Цели карьеры проявляются в причине, по которой человек хотел бы иметь эту конкретную работу, занимать определенную ступеньку на иерархической лестнице должностей. Цели карьеры меняются с возрастом, а также по мере того, как меняемся мы сами, с ростом нашей квалификации и т.д. Формирование целей карьеры — это процесс постоянный.

1.4 Этапы развития карьеры

Каждый человек в течение своего профессионально пути проходит разные этапы карьеры. Однако несмотря на неповторимость индивидуальных карьер, их объединяют некоторые общие логические периоды при любом варианте развития. Как правило, в организации работают сотрудники, находящиеся на разных этапах карьеры. Учет этапов карьеры очень важен, так как в зависимости от того, на какой ступени карьерного роста находится работник, меняются его потребности, стремления, умения и навыки.

Суммируя взгляды разных авторов, а также используя данные исследований по возрастной психологии, можно предложить следующую периодизацию этапов карьеры:

1. обучение профессии (16—20 лет);
2. включение в трудовую деятельность (21—23 года);
3. достижение первых профессиональных результатов (24-30 лет);
4. профессионализм (31—40 лет);
5. первое подведение итогов и переоценка ценностей (41-50 лет);
6. мастерство (51—60 лет);
7. выход не пенсию (61 год и более).

Следует отметить, что в индивидуальной карьере некоторые из выделенных этапов могут отсутствовать или наступать гораздо ранее указанных сроков (например, пенсионный возраст у женщин наступает раньше). Однако это не влияет на общие закономерности, которые согласуются с возрастной периодизацией развития личности.

1.Обучение профессии. Как правило, данный этап захватывает окончание школы и начинается с профессионального самоопределения, т. е. — выбора будущей профессии. Далее следует обучение в средне-профессиональном или высшем учебном заведении. На этой стадии молодые люди формируют первые представления о карьере, для них это начало самоутверждения.

2.Включение в трудовую деятельность. На данном этапе молодой сотрудник переживает период сложного перехода от профессиональных ожиданий к реальной работе. Этот период также осложняется коренной сменой графика жизни: существенно увеличивается трудовая нагрузка, устанавливаются обязательные рабочие часы, появляются зоны личной ответственности. В связи с этим возможны разочарование, неудовлетворенность работой, ощущение невозможности самореализации. Очень часто начало работы сопровождается дополнительным обучением.

3.Достижение первых профессиональных результатов. В этот период сотрудник начинает получать первые плоды от своей деятельности и, если результаты положительные, начинаются первые карьерные перемещения. К этому времени работник уже довольно четко представляет, чего он хочет добиться. Организация, в свою очередь, имеет возможность оценить первые результаты его труда и по ним судит о том, в какую сторону ему лучше двигаться. С точки зрения большинства авторов, данный период наиболее благоприятен для горизонтальных перемещений - ротации персонала. Ротации позволяют воспитывать работников с широким профессиональным кругозором, что особенно важно впоследствии для работы на руководящих должностях. С помощью ротаций сотрудники имеют возможность выйти за рамки своей профессии и овладеть хотя бы в общих чертах всей производственной цепочкой. Ротация полезна и для вертикального развития карьеры, так как расширяет возможности работника для последующих продвижений по службе.

4.Профессионализм. С ростом трудового стажа и повышением уровня профессионализма уменьшается различие между выполняемой работой и представлениями об идеальной профессии. Именно на этой стадии сотрудники достигают высоких позиций в компании. Поэтому данный период наиболее важен с точки зрения карьерного роста. Его значимость определяется еще и тем, что это период пика работоспособности, так как в это время удачно сочетается достигнутый уровень профессионализма и высокий уровень физической выносливости и готовности к повышенным нагрузкам. В этот период карьерный рост также сопровождается и горизонтальными перемещениями, но уже иного качества. Например, сотрудника могут перевести а аналогичную должность в другой филиал с тем, чтобы он подтянул определенный участок работ до уже достигнутого им уровня на другом месте. В этом случае планирование карьеры сочетается с формированием резерва на выдвижение.

5.Первое подведение итогов и переоценка ценностей. Данный этап развития карьеры является одним из наиболее сложных как для организации, так и для самого сотрудника. Как правило, в этом возрасте наступает кризис "сорокалетних", когда человек подводит итоги первой половины жизни. Происходит переоценка ценностей, сотрудники начинают по-другому смотреть на свои обязанности и цели карьеры. Многие организации разрабатывают специальные программы, которые включают консультации с психологом, дополнительное повышение квалификации, ротации. Перевод в другой отдел или филиал помогают сменить обстановку и внести свежую струю в работу.

6.Мастерство. К данному этапу сотрудники достигают пика своей карьеры. Некоторое снижение работоспособности компенсируется мастерством и профессионализмом. Руководители этого возраста обладают большей рассудительностью, глубоким знанием своей профессиональной области, наработанными моделями решения сложных задач. Поэтому на этот возраст приходится обычно второй пик развития карьеры. Сотрудники на этой стадии развития карьеры становятся успешными наставниками для более молодых коллег. При этом многие сотрудники уже достигают "потолка" в развитии своей карьеры, поэтому исчезает барьер в виде внутренней конкуренции между работниками.

Рассмотренные этапы карьеры помогают правильно понимать и предсказывать поведение сотрудников в тот или иной период. Учет общих закономерностей позволяет заблаговременно подготовиться к смене карьерных периодов и максимально использовать возможности каждого сотрудника на фоне его высокой удовлетворенности достигнутыми результатами.

# 

# 1.5 Варианты развития карьеры

Для разных должностей в рамках определенных функциональных направлений существует определенный набор моделей карьеры. Исследования показали, что все многообразие карьеры основано на четырех моделях: "трамплин", "лестница", "змея", "перепутье". В конечном итоге, при составлении карьерного плана, начиная с определенной должности, применяют одну из указанных моделей.

1. Карьера "трамплин". Данная модель является классическим вариантом "вертикальной" карьеры, когда карьерные перемещения осуществляются в рамках одного функционального направления (в данном случае - производство) и не предполагают ротации. Переход на следующую ступень происходит после того, как признается достаточное накопление опыта, знаний и навыков. Конечно, данная модель вовсе не означает, что каждый сотрудник дорастает до должности директора. Важна идея о постепенном "воспитании" руководителя. Не все сотрудники в организации стремятся занять руководящие посты, но даже для тех, кто готов к росту, не всегда хватает свободных вакансий наверху. Поэтому преобладание этой модели развития карьеры внутри организации сопровождается повышенной текучестью кадров на среднем и исполнительском уровне, так как для большинства сотрудников возможности поступательного карьерного движения существенно ограничены.

2. Карьера "лестница". Данная модель предусматривает фиксированное время пребывания в каждой должности, после чего сотрудника передвигают вверх на следующую позицию. Достигнув верха карьерного роста (например, директор), сотрудник по истечении отведенного ему времени не уходит сразу на пенсию, а переходит в другое качество с понижением полномочий по принятию решений. Таким образом, организация имеет возможность максимально использовать накопленный сотрудником опыт, а он, в свою очередь, получает облегченные условия работы, которые больше подходят его возрасту. Такая модель развития карьеры увязана с периодизацией карьерного роста, учитывает возрастные особенности человека. Перемещения в должности по горизонтали и по вертикали не позволяют кривым активности и заинтересованности опускаться, и они вновь начинают движение вверх.

3. Карьера "змея". Данная модель предполагает обязательные ротации перед последующими повышениями в должности. Система ротации позволяет сотруднику познакомиться с различными видами деятельности и стать специалистом широкого профиля. Такая система преобладает в большинстве иностранных компаний. Обычно применение модели "змея" сопровождается определением максимального срока нахождения на руководящих должностях. Например, руководитель предприятия в крупной компании с разветвленной филиальной сетью в регионах не может работать на одной должности более пяти лет, а начальник цехов — более трех лет. Поэтому их перемещают с одного завода на другой.

4. Карьера "перепутье". Данная модель рассчитана на систему аттестации и оценки. При этом в отношении конкретного работника отсутствует четкий разработанный план карьеры. Однако по результатам аттестации и других оценочных мероприятий руководство принимает решение, о его последующих перемещениях.

Глава 2. Практически основы управления трудовой карьерой

# 

# 2.1 Характеристика объекта исследования – ООО "Натур Продукт"

Фармацевтическая компания "Натур Продукт" была создана в 1993 году. Основным направлением деятельности компании стал импорт фармацевтической продукции из стран Западной Европы и ее реализация на оптовом рынке России. Уже к 1995 году благодаря активной политике продвижения на региональные рынки России "Натур Продукт" открыл свои представительства в 20 крупнейших российских городах.

Параллельно с расширением дистрибьюторской сети "Натур Продукт" активно развивал собственное производство. Препараты под торговой маркой Natur Produkt были выведены на рынок в 1994 г. К концу 2005 г. ассортиментный ряд Natur Produkt насчитывал уже более 30 линеек продукции. В 1996 г. "Натур Продукт" начал развивать собственную аптечную сеть, которая была организована на базе крупнейших региональных дочерних предприятий компании, открытых на Северо-Западе России.

Для того чтобы улучшить показатели прибыльности и повысить эффективность деятельности компании, совет директоров принял решение о проведении реструктуризации компании. В 2005-2006 гг. компания провела реструктуризацию. В структуре холдинга были созданы два дивизиона: "Натур Продукт Ритэйл", отвечающий за развитие розницы, и "Натур Продукт Интернэшнл", занимающийся производством и дистрибуцией препаратов. Между ними были установлены коммерческие отношения.

"Натур Продукт Интернэшнл" занимается производством, маркетингом и дистрибуцией препаратов под торговой маркой Natur Produkt. Компания постоянно расширяет ассортимент предлагаемой продукции, выходит на новые рынки и стремится занять лидирующие позиции среди производителей лекарственных препаратов, БАД и продуктов питания, направленных на поддержание здоровья.

Компания "Натур Продукт Интернэшнл" следует девизу "Ваше здоровье и долголетие". Миссия компании – сохранить и укрепить здоровье, а также улучшить качество жизни наших покупателей, предлагая высококачественные лекарственные препараты и средства для поддержания здоровья.

Целью компании – является стремление занять ведущие позиции среди производителей лекарственных препаратов, БАД и продуктов питания, направленных на поддержание здоровья и улучшение качества жизни.

Стратегией компании – является поиск оптимальных путей для того, чтобы предложить потребителям продукцию самого высокого качества. Организация постоянно увеличивает ассортимент предлагаемой продукции и стремиться развивать маркетинговую составляющую бизнеса.

Компания осознаёт свою ответственность перед своими покупателями, партнерами, акционерами и обществом и серьезно подходим к выполнению своих обязательств. Управление компанией происходит в соответствии с принципами эффективности, прозрачности и социальной ответственности.

Предприятие стремиться создать такие условия, которые позволят работникам полностью реализовать свой потенциал, а также будут способствовать успешному развитию компании.

Компания дают своим сотрудникам возможность работать не только провизорами в аптеке, но и в отделах продаж, маркетинговых исследований, логистики, поскольку там тоже востребованы специалисты с фармацевтическим образованием. Можно продвигаться по административной линии – стать администратором, заместителем директора, директором аптечного предприятия.

В компании есть внутренняя система категорий для своих сотрудников: каждые пять лет служащие сдают экзамены и повышают свой статус, а также доход. Цель подобной схемы – удержать квалифицированных специалистов, ведь дефицит кадров ведет к неоправданному, по мнению представителей аптечных сетей, завышению зарплатных предложений.

# 2.2 Структура должностных позиций ООО "Натур продукт"

Итак, пойдем сверху вниз. Самая высокая должностная позиция - глава представительства, наместник штаб-квартиры компании. Как правило, эту должность занимает гражданин страны, в которой располагается главный офис фирмы. Помимо свободного владения английским или языком, работнику необходимо - быть профессионалом.

"Вторыми" людьми в представительстве являются коммерческий директор, координаторы программ, заместители главы представительства, директор по продажам, региональные представители и т.д.). При всем разнообразии названий суть одна: это "рабочие лошадки", которые занимаются продажами лекарственных препаратов. В зависимости от штата представительства в обязанности этих специалистов могут входить контрактная работа, проведение рабочих переговоров с дистрибьюторами, сбор аналитики по продажам, а иногда и вопросы транспортной логистики. Таких должностей в представительстве несколько. Эта должность достаточно творческая, интересная и ответственная - она хорошо оплачивается. Попасть на нее реально со стороны (например, через кадровое агентство), однако для этого необходимо иметь хороший багаж в виде опыта успешных продаж, свободное владения иностранным языком, высшее экономическое или медицинское образование.

На третьих ролях в этой пирамиде - специалисты по таможенному оформлению, разнообразные логисты, референты, маркетологи, PR-менеджеры, тренинг-менеджеры и специалисты, координирующие работу медицинских представителей. Требования к кандидатам здесь ниже и специфичны для каждой конкретной вакансии. Основную роль играет опыт работы в подобной должности в других компаниях, причем совсем не обязательно фармацевтических. Большим преимуществом для продающих менеджеров является наличие собственной клиентской базы. Это дает неплохой выигрыш в зарплате, так как вознаграждение за труд обычно состоит из оклада и процента от продаж. Впрочем, обеспечить хорошие продажи компании и безбедное существование для себя можно, даже начав с нуля. Фармобразование здесь, как правило, не является обязательным, хотя и очень приветствуется. Менеджеры по закупкам, помимо обеспечения наличия препаратов на складе, могут заниматься контрактной работой, участвовать в переговорах с поставщиками, владеть информацией по расчетам. Отсюда и предъявляемые к соискателям требования: хорошие аналитические способности, уверенное владение компьютером; для дистрибьюторов первого звена - знание основ транспортной и складской логистики, таможенного и валютного законодательства РФ; для работы в компаниях, ведущих закупки на вторичном рынке, - высокая работоспособность, умение быстро ориентироваться в постоянно меняющемся рынке. Правда, многие крупные компании идут по пути разделения всех перечисленных обязанностей между сотрудниками отдела закупок, но в этом случае надо быть хорошим специалистом в своей области.

На четвертом месте выступают сотрудники склада, отдела сертификации. офисные секретари и медицинские представители. На содержании работы последних остановимся подробнее. четвертый уровень в должностной иерархии в фармацевтической компании - сотрудники склада, отдела сертификации и ряда вспомогательных служб. Такие вакансии на рынке встречаются достаточно редко, так как работающие на соответствующих должностях люди стараются держаться за свое место. Большим и несомненным плюсом здесь является опыт работы в качестве кладовщика или служащего в отделе сертификации. Необходимо иметь законченное среднее, а иногда - специальное образование.

Работа медпредставителя - хороший старт для карьеры. Суть работы достаточно проста: посещение коллег - действующих врачей - с рассказами о препаратах компании и вручение им разнообразных рекламных материалов. Несмотря на то, что эта вакансия позиционируется в самом низу пирамиды. Главным требованием к кандидатам является медицинское или фармацевтическое образование. Также желательно иметь презентабельную внешность, и знать иностранный язык.

# 2.3 Управление трудовой карьерой менеджеров в ООО "Натур Продукт"

На рынке постоянно появляются новые лекарственные препараты, новые подходы к лечению тех или иных заболеваний, и провизору необходимо всегда владеть свежей информацией, поскольку именно к такому работнику обращаются за советом и разъяснениями.

Специальность провизора подразумевает знание не только медицинских и фармакологических дисциплин, но также основ экономики, маркетинга и даже психологии. Нелишними в работе будут и огромное терпение, выдержка, доброжелательность, ответственность. В то же время эта профессия дает возможность широкого выбора интересной, хорошо оплачиваемой работы и карьерного роста.

Провизор – это специалист с высшим фармацевтическим образованием, работающий в сфере производства, хранения и продажи лекарственных препаратов.

Однако среди представителей этой профессии можно выделить несколько специализаций: различают провизоров-технологов, занимающихся изготовлением лекарственных форм, провизоров-аналитиков, контролирующих качество. Кроме того, в обязанности провизоров может входить контроль отпуска лекарственных средств, проверка работы аптек.

Сейчас провизорами зачастую называют работников, организующих и координирующих оптовую торговлю фармацевтическими препаратами, и применительно к ним часто употребляют такое словосочетание, как "менеджер-провизор".

Круг должностей, на которые они могут рассчитывать, достаточно широк: провизор медицинского (аптечного) склада, специалист по маркетингу рынка лекарственных средств, специалист по лицензированию и сертификации, менеджер по продажам, медицинский представитель.

Карьера тех, кто получил специальность провизор, может складывается следующим образом. Они могут успешно работать как в аптеке, так и провизорами-технологами, провизорами-аналитиками. При наличии сертификата провизора-организатора и опыта работы в аптеке от 3 лет на должности провизора есть возможность дорасти до позиции директора аптеки. Дополнительное образование в области маркетинга дает провизору определенные преимущества. Все большее место в профессиональной деятельности специалиста приобретает консультативно-информационная работа.

ООО "Натур Продукт" в основном занимается продвижением препаратов, а не прямыми продажами, поэтому провизоры там востребованы в отделах маркетинга, сертификации и регистрации, а также в качестве медицинских представителей и даже руководителей бизнес-единиц. Они могут быть также продукт-менеджер и бренд-менеджерами, поскольку реклама этих товаров направлена на конечного потребителя: для продвижения лекарственных препаратов среди населения требуются и такие методы, как проведение медицинских конгрессов, симпозиумов. Однако большое внимания уделяется также продвижению безрецептурных средств, для чего необходимо работать с аптеками. Поэтому фармацевт-провизор здесь больше занят своими прямыми обязанностями.

Продукт-менеджер - относительно новая в нашей стране профессия, потребность в которой возникла в результате развития рыночных отношений. В структуре предприятия появились подразделения, занимаюеся проработкой требований к потребительским свойствам изделий. Продукт-менеджерам отводится очень важная роль – они должны эффективно формировать модельный товарный ряд с учетом особенностей местного рынка.

Бренд-менеджер – специалист по продвижению на рынок какой-либо марки товара или услуг. можно выделить два их типа:

1. Бренд-менеджер – маркетолог, бóльшая часть обязанностей которого связана с анализом рынка, исследованием действий конкурентов, разработкой новой продукции и выводом ее на рынок. Именно таких сотрудников в основном ищут российские работодатели, так как для большинства компаний рост возможен при запуске новых продуктов или изменении текущих.
2. Бренд-менеджер – специалист по коммуникациям, фокусирующий свою работу на создании эффективных каналов связи с потребителями. Такая цель часто ставится в представительствах западных компаний, так как анализ рынка и принятие базовых решений по продуктам происходит в штаб-квартире, а не в российских филиалах.

Развитие карьеры провизоров происходит очень интенсивно: каждый пятый работник за год обязательно меняет занимаемую должность, при этом почти половина всех назначений происходит внутри одной специальности. Управленцы стремятся к самовыражению, повышению профессионального статуса. Следующий по распространенности – переход в группу технологов и аналитиков. После внутрипрофессиональных перемещений уже следуют назначения с аналитической или технологической должности на место руководителя.

Компания старается растить свои кадры. На дальнейшее продвижение по карьерной лестнице медицинский представитель может рассчитывать в среднем через 2−3 года успешной работы с отличными результатами продаж. При этом особое внимание будет уделяться знанию английского языка и личным достижениям.

Дальнейшую карьеру успешному медицинскому представителю, скорее всего, предложат продолжить в отделе продаж в качестве супервайзера, управляющего территорией, или в области работы с оптовыми ключевыми клиентами. Если отдел продаж не приоритетен, то медицинский представитель может развиваться в отделе маркетинга, начав с позиции младшего менеджера или помощника менеджера по продукту (для этого необходимо получить дополнительное образование в области маркетинга); в медицинском отделе в должности специалиста по клиническим исследованиям или специалиста по медицинской информации (для этого желательно иметь ученую степень кандидата наук и опыт научно-исследовательской работы, написания и переводов статей) либо уйти в смежные области - тренинги, закупки, логистика, отдел персонала.

Таким образом, карьера медицинского представителя может развиваться в трех направлениях: продажи, маркетинг и научная работа.

Продажи. После промежуточной ступени - работы в качестве старшего медицинского представителя - можно рассчитывать на повышение до регионального менеджера. Зона его ответственности значительно шире; требуется хорошее знание финансовой отчетности, правил продаж и мерчендайзинга, умение заключать договора с дистрибьюторами и контролировать их выполнение. В круг обязанностей данного сотрудника входят еще анализ и оценка работы медицинских представителей, контроль плана продаж.

К региональным менеджерам предъявляют следующие требования. Это высшее медицинское или фармацевтическое образование, дополнительное образование в области менеджмента, тренинги по продажам, знание рынка препаратов, опыт продвижения, желательно английский язык и стаж от 2-х лет.

Маркетинг. Речь идет о позиции продакт-менеджера, иногда его еще называют "менеджер по препаратам". В сфере фармацевтики это аналог специалиста по брендингу. Дополнительный диплом по маркетингу или экономике, владение английским или немецким языком - большой плюс для продакт-менеджера.

Групп-продакт-менеджер отвечает за представление на рынке целой группы препаратов определенного производителя (например, кардиологических). Помимо задач маркетингового позиционирования он занимается разработкой стратегии работы для продавцов и представителей.

Аналитика и научная работа. По этой стезе обычно идут медицинские представители с расширенными функциями (в их обязанности входит написание научных статей, участие в проведении клинических испытаний и т.д.). Компания со временем привлекают их к работе медицинского отдела, который занимается исследованиями, испытаниями и подготовкой к выводу на рынок новых препаратов.

# Заключение

Подводя итоги следует сказать, что Российский рынок фармацевтики продолжает бурно развиваться. Объектом исследования данной курсовой работы выступает ООО "Натур продукт". Когда организация осознает важность развития карьеры, первое, что она должна сделать, - предложить своим работникам разнообразные возможности. Это могут быть простые программы в виде обучения или детализированные консультационные услуги для совершенствования индивидуальных планов продвижения по службе. Такие программы являются наиболее ценными, когда они регулярно предлагаются, открыты для всех работников, модифицируются, если их оценка показывает, что необходимы изменения.

Практика показала, что работники часто не знают своих перспектив в данном коллективе. Это говорит о плохой постановке работы с персоналом, отсутствии планирования и контроля карьеры в организации.

Планирование и контроль деловой карьеры заключаются в том, что с момента принятия работника в организацию и до предполагаемого увольнения с работы необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение работника по системе должностей или рабочих мест. Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

Управление деловой карьерой - это комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организаций, по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации."

Управлением своей деловой карьеры занимается и каждый отдельный работник. Управление деловой карьерой позволяет достичь преданности работника интересам организации, повышения производительности труда, уменьшения текучести кадров и более полного раскрытия способностей человека.

Компания старается растить свои кадры. Важно обеспечивать рост сотрудников на всех уровнях иерархии. Организация берет на себя обязательство по развитию карьеры, тем самым снижается показатель устаревания людских ресурсов, которое дорого обходится предприятию.

На дальнейшее продвижение по карьерной лестнице в ООО "Натур Продукт" медицинский представитель может рассчитывать в среднем через 2−3 года успешной работы с отличными результатами продаж. При этом особое внимание будет уделяться знанию английского языка и личным достижениям. Дальнейшую карьеру успешному медицинскому представителю, скорее всего, предложат продолжить в отделе продаж в качестве супервайзера, управляющего территорией, или в области работы с оптовыми ключевыми клиентами. Если отдел продаж не приоритетен, то медицинский представитель может развиваться в отделе маркетинга, начав с позиции младшего менеджера или помощника менеджера по продукту (для этого необходимо получить дополнительное образование в области маркетинга); в медицинском отделе в должности специалиста по клиническим исследованиям или специалиста по медицинской информации (для этого желательно иметь ученую степень кандидата наук и опыт научноисследовательской работы, написания и переводов статей) либо уйти в смежные области — тренинги, закупки, логистика, отдел персонала.

Таким образом, компания дают своим сотрудникам возможность работать не только провизорами в аптеке, но и в отделах продаж, маркетинговых исследований, логистики, поскольку там тоже востребованы специалисты с фармацевтическим образованием. Можно продвигаться по административной линии – стать администратором, заместителем директора, директором аптечного предприятия.

# Список литературы

1. Аширов Д.А. Управление персоналом. - М.: Проспект, 2007. – 432 с.
2. Бухалков М.И., Управление персоналом на предприятии. – М.: Экзамен, 2005. – 320 с.
3. Веснин В.Р. Менеджмент. – М.: Проспект, 2007. - 512 с.
4. Галенко В.П., Рахманов А.И., Страхова О.А., Менеджмент. – СПб.: Питер, 2003. – 229 с.
5. Глухов В.В. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2007. – 608 с.
6. Зайцева Т.В., Зуб А.Т. Управление персоналом, - М.: ИНФРА-М,2006.–336 с.
7. Казначевская Г.Б. Менеджмент. – Ростов н/Д.: Феникс, 2007. – 346 с.
8. Казначевская Г.Б., И.Н. Чуев, О.В. Матросова. Менеджмент. – Ростов н/Д.: Феникс, 2007. – 378 с.
9. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации, - М.: ИНФРА-М, 2007. - 638 с.
10. Федосеев В.Н., Капустин С.Н., Управление персоналом организации. - М.: Экзамен, 2003 – 368 с.