Содержание:

Введение 2

Глава I. Карьера: понятия и её этапы. 3

1.1 Виды карьеры 3

 1.2 Этапы карьеры 7

Глава II. Управление деловой карьерой. 9

2.1 Продвижение работников в фирме 9

2.2 Управление карьерой персонала на внутрифирменном рынке труда 11

Глава III Служебно-профессиональное продвижение 14

3.1 Этапы служебно-профессионального продвижения 14

Заключение 17

Литература 18

Введение

В этой работе я хочу показать, как человек планирует свое будущее (карьеру), основываясь на своих потребностях и социально-экономических условиях. Нет ничего удивительного в том, что он желает знать перспек­тивы служебного роста и возможности повышения квалифи­кации в данной организации, а также условия, которые он должен для этого выполнить. В противном случае мотивация поведения становится слабой, человек работает не в полную силу, не стремится повышать квалификацию и рассматривает организацию как место, где можно переждать некоторое время перед переходом на новую, более перспективную работу.

 В этой работе подробно рассмотрены такие понятия как – «карьера» и «система служебно-профессионального продвижения»

Глава I. Карьера: понятия и её этапы.

 1.1 Виды карьеры

Карьера - это субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовы­ражения и удовлетворения трудом. Это продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельно­сти. Например, получение больших полномочий, более высо­кого статуса, престижа, власти, большего количества денег.

Карьера - это не только продвижение по службе. Можно гово­рить о карьере домохозяек, матерей, учащихся и т. п. Понятие карьеры не означает непременное и постоянное движение вверх по организационной иерархии. Необходимо отметить также, что жизнь человека вне работы имеет значительное влияние на карьеру, является ее частью.

Иначе говоря, карьера *-* это индивидуально осознанные по­зиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятель­ностью на протяжении рабочей жизни человека.

Различают несколько видов карьеры:


# Рис. 1.1. Виды деловой карьеры

Карьера внутриорганизационная *—* означает, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержку 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.

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

Карьера специализированная *-* характеризуется тем, что кон­кретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятель­ности проходит различные стадии развития: обучение, поступле­ние на работу, профессиональный рост, поддержка индивидуальных профессиональных способностей, уход на пен­сию. 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 стад начальником отдела сбыта другой организации Такой переход связан либо с ростом размеров вознаграждения за труд, либо с изменением содержания, либо перспективами продвижения по службе. Еще пример, начальник отдела кадров назначен на должность зам. Директора по управлению персоналом организации, где он работает.

Карьера неспециализированная — этот вид карьеры широко развит в Японии. Японцы твердо придерживаются мнения, 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 3 года. Считается вполне нормально, если руководитель отдела сбыта меняется местами с руководителем отдела снабжения. Многие японские руководители на ранних этапах своей карьеры рабо­тали в профсоюзах. В результате такой политики японский руководитель обладает значительно меньшим объемом специ­альных знаний (которые в любом случае потеряют свою цен­ность через 5 лет) и одновременно владеет целостным пред­ставлением об организации, подкрепленным к тому же личным опытом. Ступени этой карьеры работник может пройти как в одной, так и в разных организациях.

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).

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 (например, выпол­нение роли руководителя временной целевой группы, про­граммы и т. п.); к горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач на прежней ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения). Понятие горизонтальной карьеры не означает непременное и постоянное движение вверх по организационной иерархии.

Карьера скрытая *-* вид карьеры, являющийся наименее очевидным для окружающих. Этот вид карьеры 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 как формального, так и неформального характера, получение сотрудником доступа к неформальным источникам информации, доверительные об­ращения, 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.

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

Главной задачей планирования и реализации карьеры является обеспечение взаимодействия всех видов карьер. Это взаимодейст­вие предполагает выполнение ряда конкретных задач*,* а именно:

- увязать цели организации и отдельного сотрудника;

- планировать карьеру конкретного сотрудника с учетом его специфических потребностей и ситуаций;

- обеспечить открытость процесса управления карьерой;

- устранять "карьерные тупики", в которых практически нет возможностей для развития сотрудника;

- повышать качество процесса планирования карьеры;

формировать наглядные и воспринимаемые критерии служеб­ного роста, используемые в конкретных карьерных решениях;

- изучать карьерный потенциал сотрудников;

- использовать обоснованные оценки карьерного потенциала работников с целью сокращения нереалистичных ожиданий;

- определять пути служебного роста, которые помогут удов­летворить количественную и качественную потребность в пер­сонале в нужный момент времени и в нужном месте.

Практика показывает, что часто работники 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.

*Например:*

## В мире распространены две модели построения карьеры

Характеристики американской и японской моделей управления персона­лом показывают разные схемы построения карьеры. Планирование карьеры в японских фирмах, ориентированных на пожиз­ненный наем работников, предполагает, что все перемещения работника (смена сфер деятельности, горизонтальные и вертикальные перемещения) происходят в рамках одной фирмы.

Американские же фирмы расценивают переход работника в другую фирму как естественный вариант развития его карьеры. Такой подход называется диверсифицированным. С одной стороны, американские фирмы гордятся, что ушедшие от них сотрудники добились успеха в других местах. С другой, продолжительная работа в известной фирме является лучшей рекоменда­цией и гарантией получения новой работы.

1.2 Этапы карьеры

### Таблица 1

#### Этапы карьеры менеджера

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Этапы карьеры** | **Возраст, лет** | **Потребности достижения цели** | **Моральные потребности** | **Физиологические и материальные потребности** |
| Предварительный | **до 25** | **Учеба, испытания на разных работах** | **Начало самоутверждения** | **Безопасность существования** |
| **Становление** | **до 30** | **Освоение работы, развитие навыков, формирование квалифицированного специалиста** | **Самоутверждение, начало достижения независимости**  | **Безопасность существования, здоровье уровень зарплаты** |
| **Продвижение** | **до 45** | **Продвижение по служебной лестнице, рост квалификации** | **Рост самоутверждения, достижение большей независимости, начало самовыражения** | **Здоровье, высокий уровень оплаты труда** |
| **Сохранение** | **до 60** | **Приготовление к уходу на пенсию. Подготовка к смене вида деятельности.**  | **Стабилизация независимости, самовыражения, рост уважения.** | **Сохранения уровня зарплаты и интерес к другим источникам дохода.** |
| **Пенсионный** | **после 65** | **Занятие другими видами деятельности** | **Самовыражение в новой сфере деятельности, стабилизация уважения** | **Размер пенсии, другие источники дохода, здоровье** |

В табл. 1 показаны связи между этапами карьеры и по­требностями. Но для того чтобы управлять карьерой, необхо­димо более полное описание того, что происходит с людьми на различных этапах карьеры. Для этого в организациях проводят­ся специальные исследования.

Предварительный этап включает учебу в школе, получение среднего и высшего образования и длится до 25 лет. За этот период человек может сменить несколько различных работ в поисках вида деятельности, удовлетворяющего его потребно­стям и отвечающего его возможностям. Если он сразу находит такой вид деятельности, начинается процесс самоутверждения его как личности, он заботится о безопасности существования.

Этап становления длится при­мерно пять лет в возрасте от 25 до 30 лет. В этот период ра­ботник осваивает выбранную профессию, приобретает необхо­димые навыки, формируется его квалификация, происходит самоутверждение и появляется потребность к установлению независимости. Его продолжает беспокоить безопасность су­ществования, забота о здоровье. Обычно в этом возрасте соз­даются и формируются семьи, поэтому появляется желание получать заработную плату, уровень которой выше прожиточ­ного минимума.

Этап продвижения обычно происходит в возрасте от 30 до 45 лет. В этот период идет процесс роста квалификации, про­движения по службе. Происходит накопление практического опыта, навыков, растет потребность в самоутверждении, дос­тижении более высокого статуса и еще большей независимо­сти, начинается самовыражение как личности. В этот период гораздо меньше уделяется внимания удовлетворению потреб­ности в безопасности, усилия работника сосредоточены на увеличении размеров оплаты труда и заботе о здоровье.

Этап сохранения характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов и занимает возрастной период от 45 до 60 лет. Наступает пик совершенствования квалификации и про­исходит ее повышение в результате активной деятельности и спе­циального обучения, работник заинтересован передать свои зна­ния молодежи. Этот период характеризуется творчеством, здесь может быть подъем на новые служебные ступени.

Человек достигает вершин независимости и самовыраже­ния. Появляется заслуженное уважение к себе и окружающим, достигшим своего положения честным трудом. Хотя многие потребности работника в этот период удовлетворены, его про­должает интересовать уровень оплаты труда, но появляется все больший интерес к другим источникам дохода (например, уча­стие в прибылях и капитале других организаций).

Этап завершения приходится на возраст от 60 до 65 лет. Здесь человек начинает всерьез задумываться о пенсии, гото­вится к уходу. В этот период идут активные поиски достойной замены и обучение кандидата на освобождающуюся долж­ность. Хотя этот период характеризуется кризисом карьеры и такие люди все меньше получают удовлетворение от работы и испытывают состояние психологического и физиологического дискомфорта, самовыражение и уважение к себе и другим по­добным людям у них достигает наивысшей точки за весь пе­риод карьеры. Они заинтересованы в сохранении уровня опла­ты труда, но стремятся увеличить другие источники дохода, которые бы заменили им заработную плату в данной органи­зации при уходе на пенсию и были бы хорошей добавкой к пенсионному пособию.

Пенсионный этап карьеры в данной организации (виде деятельности) завершается. Появляется возможность для само­выражения в других видах деятельности, которые были невозможны в период работы в организации или выступали в виде хобби (живопись, садоводство, работа в общественных органи­зациях и др.). Стабилизируется уважение к себе -и таким же собратьям по пенсии. Но финансовое положение и состояние здоровья в эти годы могут сделать постоянной заботу о других источниках дохода и о здоровье.

Глава II. Управление деловой карьерой.

2.1 Продвижение работников в фирме

Планирование карьеры работника представляет собой организацию его продвижения по ступеням должностного и квалификационного роста, помогающую ему развить и реализовать профессиональные знания и навыки в интересах фирмы.

В деятельности службы управления персоналом по планированию карьеры работников происходит наиболее гармоничное совмещение интересов и целей фирмы (гарантирование вложений в подготовку работников, обеспечение их лояльности интересам фирмы, уменьше­ние текучести, эффективное использование) с индивидуальными ин­тересами и целями самих работников (удовлетворение потребностей в самоуважении и признании, в достижении независимости). Это позволяет сформировать продуктивные и устойчивые отношения между ними. Потому работа по планированию карьеры строится на индиви­дуальном подходе к возможностям профессионального продвижения и роста.

Одну из гипотез по управлению карьерой персонала выдвинул Г,В,Ф, Оствальд:

**Гипотеза Оствальла**

В 1909 г. немецкий ученый Г. В. Ф. Оствальд (1853-1932 гг.) на основе исследования творческих биографий великих ученых обнаружил, что вы­соких результатов добились люди с разными и даже противоположными типами характера. При этом некоторые из них по проявлениям своего ха­рактера воспринимались окружающими, как люди заурядные. В своей кни­ге «Великие люди» Оствальд сформулировал гипотезу, что нужно выяв­лять не то; какие черты характера лучшие для высоких результатов, а то, какие условия способствуют в наибольшей степени достижению этих ре­зультатов.

Сегодня гипотеза Оствальда получила широкое теоретическое и практи­ческое подтверждение.

Для управления персоналом вывод из нее следующий. В условиях роста творческих начал в труде руководству следует избегать унифицированных способов организации и мотивирования труда и больше заботиться об индивидуальном подходе к стимулированию работников, созда­вая тем самым для каждого из них наиболее благоприятные условия.

Управление карьерой работников в определенной степени является естественным продолжением и результатом всей деятельности служ­бы управления персоналом. Данный процесс начинается уже на этапе найма, в ходе которого претенденту должна быть представлена полная и достоверная информация о возможностях и перспективах работы в фирме. Хорошо продуманная и организованная программа подготов­ки и повышения квалификации работников обусловливает реализацию планов по построению карьеры: повышение в должности, перемеще­ние и т. п.

Организация работы по планированию и реализации карьеры работ­ников включает:

 • ознакомление работников с имеющимися в фирме возможностя­ми продвижения в виде программ обучения и консультаций по индивидуальным планам повышения квалификации;

• регулярное информирование и консультирование по открываю­щимся в фирме возможностям обучения и вакантным местам;

• разработку программ поддержки и психологического консульти­рования, противодействующих кризисам карьеры;

• перемещение работников по трем направлениям:

1. продвижение вверх по ступеням квалификационного или служебного роста

2) горизонтальное перемещение (ротация)

 3) понижение.

2.2 Управление карьерой персонала на внутрифирменном рынке труда

Хорошо организованная работа во всех сферах управления персоналом, позволяющая фирме не только обеспечивать себя квалифицированны­ми работниками, но и строить на этой основе целостную политику под­готовки и продвижения работников внутри фирмы, получила название внутрифирменного рынка труда.

Создание внутрифирменного рынка труда позволяет фирме в опре­деленной мере быть независимой от колебаний внешнего рынка тру­довых ресурсов. Однако формировать такой рынок в полном объеме, как правило, могут позволить только крупные корпорации, имеющие возможности ориентироваться на сохранение и развитие потенциала каждого сотрудника и создающие для этого условия. Основной задачей, которую решает организация внутрифирменного рынка труда, яв­ляется сохранение накопленного в фирме опыта и квалификации, предотвращение их утечки и страхование вложений в подготовку ра­ботников.

Условием эффективности внутрифирменного рынка труда стано­вится непрерывное обучение и повышение квалификации работников, позволяющие планировать и строить их продвижение в фирме. В учеб­ных центрах, создаваемых для этого, проводится разветвленная и тща­тельно организованная работа по целому ряду направлений:

• совершенствование горизонтального перемещения кадров, созда­ние целевых рабочих групп и комитетов в целях обмена опытом и информацией;

• расширение бригадных форм работы («кружков качества» и т. п.) в целях реализации рационализаторских предложений и создания новой продукции;

• пересмотр трудовых функций работника с усилением его ответ­ственности за результаты, обогащение труда и т. п.

К недостаткам внутрифирменного рынка труда можно отнести ос­лабление конкуренции работников, так как при решении вопросов их продвижения основным критерием является не индивидуальные ха­рактеристики, а стаж работы в фирме.

 Чтобы эффективно управлять своей деловой карьерой, не­обходимо составлять личные планы. На рис. 2 приводится примерная структура личного плана карьеры руководителя.

Рассмотрим содержание личного жизненного плана карье­ры руководителя, который состоит из трех основных разделов:

-оценка жизненной ситуации

-постановка личных конечных целей карьеры

-частные цели и планы деятельности.


###### Рис.2 Примерная структура личного жизненного плана карьеры руководителя

В организациях в рамках системы управления персоналом складываются подсистемы управления деловой карьерой и кадровым резервом, функции которых выполняют: дирекция, отдел кадров, начальники функциональных отделов аппарата управления организацией, профсоюзные комитеты, консульта­тивные центы.

Глава III Служебно-профессиональное продвижение

3.1 Этапы служебно-профессионального продвижения

Понятия "служебно-профессиональное продвижение" и "карь­ера" являются близкими, но неодинаковыми. Термин "служебно-профессиональное продвижение" является наиболее привычным для нас, так как термин "карьера" в нашей специальной литерату­ре и на практике фактически не использовался.

Подслужебно-профессиональным продвижением понимается предлагаемая организацией последовательность различных сту­пеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе), ко­торые сотрудник потенциально может пройти.

Подкарьерой же понимаетсяфактическая последователь­ность занимаемых ступеней (должностей, рабочих мест, поло­жений в коллективе).

Совпадение намеченного пути служебно-профессионального продвижения и фактической карьеры на практике проис­ходит довольно редко и является скорее исключением, чем правилом.

Рассмотрим систему служебно-профессионального продви­жения на примере линейных руководителей организации, сложившуюся в нашей стране. Система предусматривает пять основных этапов подготовки линейных руководителей:

Первый этил ***-*** работа со студентами старших курсов базовых институтов или направленных на практику из других вузов. Спе­циалисты подразделений управления персоналом совместно с руководителями соответствующих подразделений, где проходят практику студенты, проводят подбор студентов, наиболее способ­ных и склонных к руководящей работе, и готовят их к конкрет­ной деятельности в подразделениях организации.

Студентам, успешно прошедшим подготовку и практику, выдается характеристика-рекомендация для направления на работу в соответствующие подразделения данной организации. Молодые специалисты, не проходившие практику в данной организации, при приеме на работу тестируются и им оказы­вается консультационная помощь.

Второй этап ***-*** работа с молодыми специалистами, приня­тыми в организацию. Молодым специалистам назначается ис­пытательный срок (от одного до двух лет), в течение которого они обязаны пройти курс начального обучения (подробное знакомство с организацией). Кроме обучения для молодых специалистов предусматривается стажировка в подразделениях организации в течение года.

На основе анализа работы молодых специалистов за год, участия их в проводимых мероприятиях, характеристик, вы­данных руководителем стажировки, подводятся итоги стажи­ровки и делается первый отбор специалистов для зачисления в резерв выдвижения на руководящие должности. Вся информа­ция об участии специалиста в системе служебно-профессионального продвижения фиксируется в его личном деле и зано­сится в информационную базу данных о кадрах организации.

Третий этап ***-*** работа с линейными руководителями низ­шего звена управления. На этом этапе к отобранным линей­ным руководителям низшего звена (мастера, начальники уча­стков) присоединяется также часть работников, окончивших вечерние и заочные вузы, успешно работающих в своих кол­лективах и прошедших тестирование.

В течение всего периода (2-3 года) с данной группой про­водится конкретная целенаправленная работа. Они замещают отсутствующих руководителей, являются их дублерами, обуча­ются на курсах повышения квалификации. После завершения этапа подготовки на основании анализа производственной деятельности каждого конкретного руководителя проводится вторичный отбор и тестирование.

Успешно прошедшие второй отбор руководители предлага­ются для выдвижения на вакантные должности начальников более крупных подразделений, их заместителей, предваритель­но пройдя стажировку на этих должностях, или зачисляются в резерв и при появлении вакансий назначаются на должности. Остальные работники, прошедшие подготовку, продолжают работать на своих должностях; возможны их горизонтальные перемещения.

Четвертый этап ***-*** работа с линейными руководителями среднего звена управления. На данном этапе к уже сформиро­вавшейся группе молодых руководителей присоединяются действующие перспективные начальники цехов и их замести­тели. Работа строится по индивидуальным планам. За каждым назначенным на должность руководителя среднего звена за­крепляется наставник-руководитель высшего звена для инди­видуальной работы с ним.

*Руководитель-наставник* специалисты подразделений управ­ления персоналом на основании проведенного анализа личных качеств и профессиональных знаний, навыков претендента совместно составляют для него индивидуальный план подготовки. Как правило, это программы обучения по основам коммерческой деятельности, деловым взаимоотношениям, передовым методам управленческого труда, экономики и юриспруденции. На этом этапе подготовки предусматривается стажировка линейных руко­водителей среднего звена управления в передовых организациях с подготовкой программ мероприятий по улучшению деятельности своей организации (подразделения).

Ежегодно проводится тестирование руководителей среднего звена, которое выявляет их профессиональные навыки, уме­ние управлять коллективом, профессионально решать слож­ные производственных задачи. На основании анализа резуль­татов тестирования конкретного руководителя выносятся предложения о дальнейшем продвижении его по службе.

Пятый этап *-* работа с линейными руководителями выс­шего звена управления. Назначение руководителей на высшие посты - это сложный процесс. Одну из главных трудностей составляет выбор кандидата, удовлетворяющего многим требо­ваниям. Руководитель высшего звена управления обязан хорошо знать отрасль, а также организацию. Он должен иметь опыт работы в основных функциональных подсистемах, чтобы ори­ентироваться в производственных, финансовых, кадровых во­просах и квалифицированно действовать в экстремальных со­циально-экономических и политических ситуациях.

*Ротация,* то есть перемещение из одного подразделения организации в другое, должна начинаться заблаговременно, когда руководители находятся на должностях низового и сред­него звена управления. Отбор на выдвижение и замещение вакантных должностей высшего звена должен осуществляться на конкурентной основе. Его должна осуществлять специаль­ная комиссия, состоящая из руководителей высшего звена (директоров производств, филиалов, главных специалистов и т. *и.)* с участием специалистов соответствующих подразделе­ний управления персоналом и привлечением при необходимо­сти независимых экспертов.

Заключение

 Планирование карьеры работника представляет собой организацию его продвижения по ступеням должностного и квалификационного роста, помогающую ему развить и реализовать профессиональные знания и навыки в интересах фирмы.

При поступлении на работу человек ставит перед собой опре­деленные цели. Но организация, принимая его на работу, также преследует определенные цели. Поэтому нанимающемуся необхо­димо реально оценивать свои деловые качества, соотнести их с теми требованиями, которые ставит перед ним организация, его работа. От этого зависит успех всей карьеры человека.

Допустим, что человек хорошо знает рынок труда, ищет перспективные области применения своих способностей и узнает, что для его знаний и умений работу найти трудно, так как очень много желающих работать в этой области. В ре­зультате возникает сильная конкуренция. Обладая возможно­стью к самооценке и зная рынок труда, он может отобрать от­расль и регион, где хотел бы жить и работать. Правильная само­оценка своих навыков и деловых черт предполагает знание себя, своей силы, слабостей и недостатков. Только при этом усло­вии можно правильно поставить цели карьеры.

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.

Литература:

1. Дятлов В.А., Кибанов А.Я,, Пихало В.Т. «Управление персоналом»: - М.:»Издательство ПРИОР» 1998
2. Десслер Г. «Управление персоналом» : - М.:»БИНОМ» 1997
3. Поляков В.А. «Технология карьеры. Практическое руководство»: - М.: «Наука» 1989
4. Цветаев В.М. «Управление персоналом»: -С-П.: «ПИТЕР» 2000