

21	Иметь возможность использовать свои умения и талант для служения важной цели	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
----	--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Продолжение инструкции: Отметьте в бланке, насколько вы согласны с каждым из следующих утверждений?

		Совершенно не согласен					Полностью согласен				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22	Единственная действительная цель моей карьеры – находить и решать трудные проблемы, независимо от того, в какой области они возникли	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23	Я всегда стремлюсь уделять одинаковое внимание моей семье и моей карьере	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24	Я всегда нахожусь в поиске идей, которые дадут мне возможность начать и построить свое собственное дело	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25	Я соглашусь на руководящую должность только в том случае, если она находится в сфере моей профессиональной компетенции	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26	Я хотел бы достичь такого положения в организации, которое давало бы возможность наблюдать за работой других и интегрировать их деятельность	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27	В моей профессиональной деятельности я более всего заботился о своей свободе и автономии	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28	Для меня важнее остаться на нынешнем месте жительства, чем получить повышение или новую работу в другой местности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29	Я всегда искал работу, на которой мог бы приносить пользу другим	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30	Соревнование и выигрыш - это наиболее важные и волнующие стороны моей карьеры	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31	Карьера имеет смысл только в том случае, если она позволяет вести жизнь, которая мне нравится	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32	Предпринимательская деятельность составляет центральную часть моей карьеры	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
33	Я бы скорее ушел из организации, чем стал заниматься работой, не связанной с моей профессией	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34	Я буду считать, что достиг успеха в карьере только тогда, когда стану руководителем высокого уровня в солидной организации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35	Я не хочу, чтобы меня стесняла какая-нибудь организация или мир бизнеса	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

36	Я предпочел бы работать в организации, которая обеспечивает длительный контракт	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
37	Я хотел бы посвятить свою карьеру достижению важной и полезной цели	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
38	Я чувствую себя преуспевающим только тогда, когда я постоянно вовлечен в решение трудных проблем или в ситуацию соревнования	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
39	Выбрать и поддерживать определенный образ жизни важнее, чем добиваться успеха в карьере	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
40	Я всегда хотел основать и построить свой собственный бизнес	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
41	Я предпочитаю работу, которая не связана с командировками	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Спасибо!

Обработка, нормы и интерпретация результатов

При обработке ответов полное согласие с суждениями или его исключительная важность получает 10 баллов, а абсолютное несогласие с суждением или его неважность – 1 балл. При каждой и восьми карьерных ориентаций подсчитывается количество баллов. Для этого необходимо, пользуясь ключом, суммировать баллы по каждой ориентации и полученную сумму разделить на количество вопросов (5 для всех ориентаций кроме «стабильности»).

Таким образом, определяется ведущая карьерная ориентация – количество набранных баллов должно быть не менее пяти. Иногда ведущей не становится ни одна карьерная ориентация, в таком случае карьера не является центральной в жизни личности.

Ключ к обработке теста

Карьерная ориентация	Номера вопросов	Сумма баллов	Количество вопросов	Итог
Профессиональная компетентность	1 9 17 25 33		5	
Менеджмент	2 10 18 26 34		5	
Автономия (независимость)	3 11 19 27 35		5	
Стабильность работы и места жительства	4 12 20 28 36 41		6	
Служение	5 13 21 29 37		5	
Вызов	6 14 22 30 38		5	
Интеграция стилей жизни	7 15 23 31 39		5	
Предпринимательство	8 16 24 32 40		5	

ОПИСАНИЕ «ЯКОРЕЙ КАРЬЕРЫ»

Якорь 1 «Профессиональная компетентность»

Специалист, которому очень нравится его профессия и который чрезвычайно заинтересован в том, чтобы быть хорошим специалистом в этой профессии, является примером человека с якорем «Профессиональная компетентность». Такой человек будет мало интересоваться работой, предполагающей общее руководство, если только у него не будет возможности подробно изучить специальность. Человек технико-функциональной направленности обычно испытывает острую потребность в ощущении своей принадлежности к профессиональной ассоциации, и гордится тем, что он — умелый специалист-практик в своей области.

Чтобы заинтересовать сотрудника руководитель обязательно должен:

- ✓ создавать для этого человека возможности, реализация которых обеспечит ему признание со стороны его коллег по профессии;
- ✓ постоянно обеспечивать ему возможности решения профессиональных задач по его специальности;
- ✓ продвигать этого человека по пути развития его карьеры, связанной с совершенствованием профессионального или технического мастерства, или предлагать ему вознаграждение, связанное с развитием именно такой карьеры, а не карьеры, связанной с общим руководством или лидерством.

Якорь 2 «Менеджмент»

У сотрудника, имеющего склонность к общему руководству, сильная мотивация будет возникать в таких ситуациях, где он может выполнять функции, связанные с общим руководством. У такого человека потребность в принадлежности к своей исходной профессии, например, инженера-электротехника или специалиста по разработке компьютерных программ, практически отсутствует. Такой человек скорее стремится подниматься на все более высокие уровни организационного контроля и руководства.

Такой сотрудник может заинтересоваться:

- ✓ возможностью управлять каким-либо аспектом проекта;
- ✓ возможностью внести в работу команды систему и порядок;
- ✓ конкретными формами признания, такими, как денежное вознаграждение, статус и звание, а также признанием менеджеров высшего звена, которое рассматривается специалистом как признак возможного продвижения по служебной лестнице в будущем.

Якорь 3 «Автономия (независимость)»

Сотрудник, движимый стремлением к независимости — это тот специалист, который всегда пытается все делать по-своему, в своем стиле и манере. Такой человек не нуждается во внешних структурных рамках помимо оценки того, достиг ли он поставленных целей и удалось ли ему при этом соблюсти поставленные сроки. Такой человек может испытывать трудности, работая в команде, поскольку он обычно предпочитает подходить к работе по-своему, и его часто считают игроком, неспособным играть в команде.

Наилучшим способом сформировать мотивацию у человека, движимого стремлением к автономии, будет:

- ✓ дать ему задание, которое позволит ему действовать независимо при минимальном контроле;
- ✓ предложить ему такую работу, на которой он будет нести большую ответственность и сможет вести данный проект с начала и до конца;
- ✓ не назначать этого человека на выполнение таких функций, которые предполагают постоянное принятие групповых решений, а также на роли, предполагающие функции общего управления.

Якорь 4 «Стабильность работы и места жительства, безопасность»

<p>В сегодняшнем постоянно меняющемся и непредсказуемом мире формирование мотивации у такого человека может оказаться проблемой для менеджера, поскольку этот член команды испытывает потребность в непрерывной и стабильной работе. Для такого сотрудника сохранение данного рабочего места на длительный срок часто является главной целью. Обычно такие специалисты стремятся работать в составе команды в государственном секторе. Решение проблем, работа в новой роли и новаторские решения их не интересуют.</p>	<p>При формировании мотивации у таких членов команды следует делать упор на:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ назначение их на более традиционные и менее рискованные роли; ✓ назначение их на такие задания, которые они также смогут выполнять в новых проектах после завершения текущего проекта; ✓ участие в долгосрочных проектах, которые могли бы дать им возможность чувствовать себя «пристроенными» на достаточно долгий срок. <p>Можно ожидать, что такой член команды будет испытывать тревогу, когда проект будет близиться к своему завершению из-за неопределенности следующего назначения. Руководитель должен попытаться помочь ему в этой ситуации, активно работая с этим человеком для того, чтобы определить, каким будет его следующее назначение, и, если это возможно, показать ему, как его новое назначение будет связано со старым.</p>
---	---

Якорь 5 «Служение»

<p>Такой человек стремится быть полезным в профессиональной деятельности, которая имеет для него личное значение и ценность. Люди с такими склонностями часто выбирают себе «помогающие» профессии, такие, как медицина, обучение и консультирование. Независимо от выбора профессии, такой человек стремится быть полезным или помогать другим.</p>	<p>Чтобы сформировать мотивацию у такого члена команды, его следует назначить на такую работу, где он сможет:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ оказывать услуги типа «обслуживания покупателей» другим членам команды или участникам проекта; ✓ в ситуациях, когда клиент предъявляет жалобы и необходим такой человек, который хотел бы помочь и быть полезным; ✓ выполнять задания, которые они считают необходимыми для того, чтобы улучшить чью-то жизнь или помочь кому-то лучше исполнять свою работу или свой долг.
--	---

Якорь 6 «Вызов»

<p>Мотивировать такого сотрудника будет несложно. Внутреннее стремление такого человека состоит в том, чтобы решать такие задачи и выполнять такие обязанности, которые позволяют ему «размять мышцы» и оценить свои силы. Это — классический пример человека с высоким уровнем внутренней мотивации, постоянно стремящегося испытывать себя, решая новые для себя профессиональные (и личные) проблемы. Сотрудник с сильной потребностью в испытании сил может оказаться весьма неоднозначным «благом» для руководителя. Руководитель безусловно будет ценить человека, стремящегося решать сложные проблемы, в ситуациях, когда требуется доброволец, готовый взять на себя трудновыполнимую и рискованную задачу,</p>	<p>Что необходимо учитывать, принимая решение о том, как заинтересовать таких сотрудников:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ предлагать им как можно более разнообразные и, по возможности, новые назначения; ✓ изначально вести с ними беседы с целью определить, за какую еще работу они хотели бы взяться, которая могла бы стать для них пробой сил; ✓ помнить о том, что их можно использовать в критических ситуациях, когда необходим «герой» для того, чтобы спасти положение.
--	--

<p>которые встречаются в любых делах. С другой стороны, когда такому сотруднику предлагают выполнить более «земные», рутинные задания, это может оказаться проблемой для руководителя, поскольку этот член команды может утратить мотивацию и даже проявлять свое недовольство.</p>	
<p>Якорь 7 «Интеграция стилей жизни»</p>	
<p>Эта ценность не противоречит активному участию в профессиональной работе, однако она говорит о том, что для такого сотрудника главный жизненный приоритет будет состоять в том, чтобы жить в соответствии с тем, что он считает идеальным стилем жизни. Эта концентрация на стиле жизни может говорить о том, что для них ценно их личное время и что выполнение профессиональных обязанностей не должно отнимать у них время, которое они считают личным. Для такого человека главное — это баланс между работой и личной жизнью. Такой человек будет высоко ценить организационную гибкость работы, т.е. гибкий рабочий день или использование средств телекоммуникации для получения и отправки работы.</p>	<p>Формирование мотивации у такого человека — это простая задача, для этого нужно обеспечить ему возможность:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ выполнять такие задания, у которых есть четкие начало и конец и которые не будут регулярно занимать его личное время; ✓ участвовать в выполнении таких функций, которые не требуют частых и/или длительных командировок или переезда в другие географические области; ✓ работать неполный рабочий день, что будет давать ему возможность сочетать работу со своими личными увлечениями.
<p>Якорь 8 «Предпринимательство»</p>	
<p>В зависимости от характера деятельности, член команды с предпринимательской жилкой может быть для руководителя источником большой радости или большой головной боли. Такой человек будет стремиться создавать новые деловые предприятия и искать такую ситуацию, в которой вероятность разработать свое видение дела и затем воплотить его в реальность была бы достаточно высокой. В ситуации командной работы такие люди работают наиболее эффективно, когда они могут применить рационализаторский и творческий подход. Они начинают испытывать беспокойство, выполняя рутинные или предсказуемые задания. Сотрудникам с предпринимательской жилкой подходят проекты, предполагающие создание новых продуктов вместе с другими участниками, или проекты, требующие творческого подхода к созданию союза с другим отделом или другими компаниями.</p>	<p>Наилучший способ сформировать мотивацию у такого человека будет заключаться в следующем:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ активно привлекайте этого члена команды к разработке общей картины проекта, а также к работе на стадии запуска проекта; ✓ не назначайте его на такую работу, которая ограничивает поле его работы и деятельности слишком узкими рамками; ✓ быстро переводите его на работу, связанную с запуском новых проектов и предприятий, по мере наступления стадии завершения текущего проекта, поскольку такой член команды вряд ли сможет эффективно выполнять функции, связанные с завершением дела.