

## Лекция 9.

**Планирование личной карьеры менеджера и роль тайм-менеджмента в данном процессе.**

**Карьера**

Дж. Голланд

Шестиугольник Голланда

# Классификация профессий Дж.Голланда

- Классификация была разработана в 1966 году.
- По мнению Дж. Голланда успешность деятельности определяется такими качествами, как:
  - ценностные ориентации,
  - интересы,
  - установки,
  - отношения,
  - МОТИВЫ.

Дж.Голланд выделяет **шесть** профессионально ориентированных типов личности, ориентированных на определенную профессиональную среду:

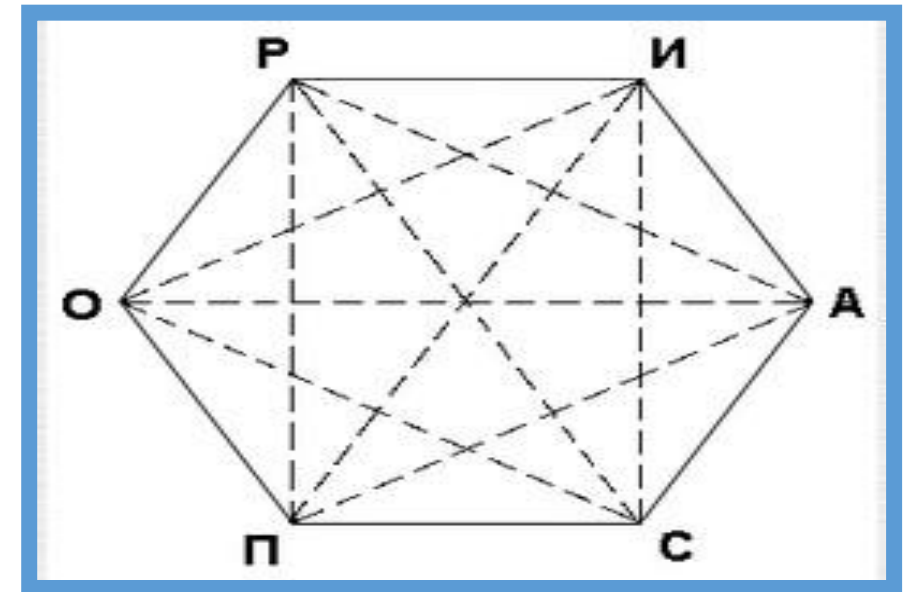
- **реалистический тип** - на создание материальных вещей, обслуживание технологических процессов и технических устройств,
- **интеллектуальный** - на умственный труд,
- **социальный** - на взаимодействие с социальной средой,
- **конвенциональный (офисный)** - на четко структурированную деятельность,
- **предпринимательский** - на руководство людьми и бизнес,
- **художественный (артистический)** - на творчество.

# Модель любого типа личности конструируется по следующей схеме:

- цели,
- ценности,
- интересы,
- способности,
- предпочитаемые профессиональные роли,
- возможные достижения и карьера.

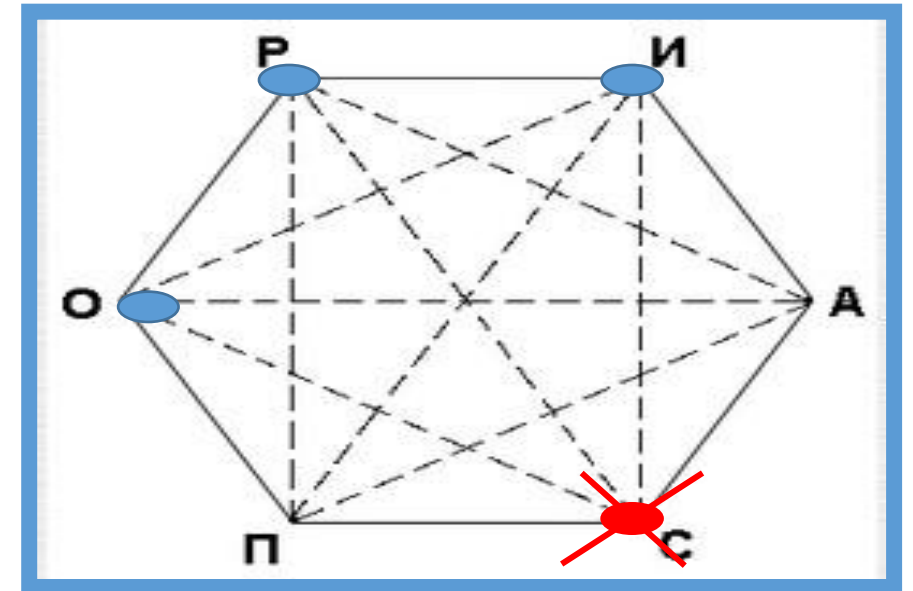


- Дж. Голланд предложил **шкалу приспособленности** различных типов личности к **разным профессиональным средам**, изобразив ее схематично в виде шестиугольника, каждый из углов которого обозначает один из 6 типов личности и среды

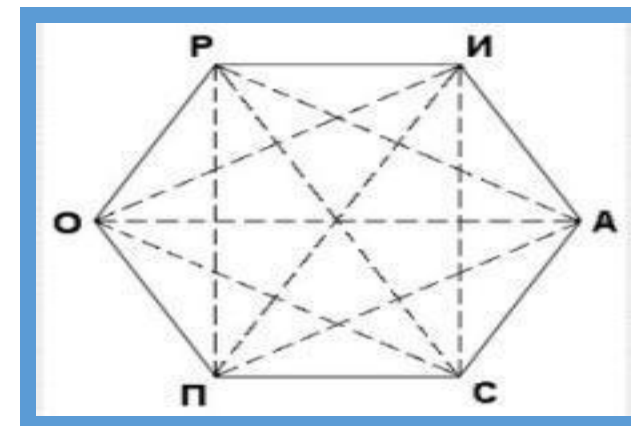


Эта модель позволяет оценить совместимость личности с определенной профессиональной средой.

- Степень совместимости типа личности с профессиональной средой **обратно пропорциональна** расстоянию между соответствующими вершинами.



# Связь типа личности и типа профессиональной среды



ТИП ЛИЧНОСТИ	ТИП ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ СРЕДЫ					
	Р	И	С	О	П	А
Реалистический (Р)	<b>Очень хорошо</b>	Хорошо	<b>Плохо</b>	Хорошо		
Интеллектуальный (И)	Хорошо	<b>Очень хорошо</b>			<b>Плохо</b>	Хорошо
Социальный (С)	<b>Плохо</b>		<b>Очень хорошо</b>		Хорошо	Хорошо
Офисный (О)	Хорошо			<b>Очень хорошо</b>	Хорошо	<b>Плохо</b>
Предпринимательский (П)		<b>Плохо</b>	Хорошо	Хорошо	<b>Очень хорошо</b>	
Артистический (А)		Хорошо	Хорошо	<b>Плохо</b>		<b>Очень хорошо</b>



# Суть теории Дж. Голланда:

Успех в профессиональной деятельности, удовлетворенность трудом зависят в первую очередь от **соответствия типа личности типу профессиональной среды**, которая создается людьми, обладающими схожими позициями, профессионально значимыми качествами и поведением.

# Опросник профессиональных предпочтений Дж. Голланда

- Позволяет соотнести склонности, способности, интеллект с различными профессиями.
- Предпочитаемый тип профессии и определится первыми тремя наиболее предпочитаемыми сферами деятельности.

## Задание 1

### «Определение профессионального типа личности»

- Прочитайте список профессий, сравнивая их попарно.
- После каждой профессии стоит буква. Это код профессии. Выберите профессию, которая для вас более привлекательна, и в бланке ответов рядом с ее кодом поставьте «+».
- Если в паре «автомеханик (Р)» — «физиотерапевт (С)» для вас интереснее профессия автомеханика. Код этой профессии — Р. Значит, в бланке ответов в строке «Р» надо поставить «+».



# Обработка результатов

- Подсчитайте количество плюсов в каждой строке:
- 8—10 — ярко выраженный тип;  
5—7 — средне выраженный тип;  
2—4 — слабо выраженный тип.
- Максимальное количество плюсов указывает на вашу принадлежность к одному из шести профессиональных типов.

# РЕАЛИСТИЧЕСКИЙ ТИП (P)

- Люди, относящиеся к этому типу, предпочитают выполнять работу, требующую силы, ловкости, подвижности, хорошей координации движений, **навыков практической работы.**
- Результаты труда профессионалов этого типа ощутимы и реальны — их руками создан весь окружающий нас предметный мир.
- Люди реалистического типа охотнее делают, чем говорят, они настойчивы и уверены в себе, в работе предпочитают четкие и конкретные указания.
- Придерживаются традиционных ценностей, поэтому критически относятся к новым идеям.
- Близкие типы: интеллектуальный и офисный. Противоположный тип — социальный.

# ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ (И)

- Людей, относящихся к этому типу, отличают аналитические способности, рационализм, независимость и оригинальность мышления, умение точно формулировать и излагать свои мысли, решать логические задачи, генерировать новые идеи.
- Они часто выбирают научную и исследовательскую работу.
- Им нужна свобода для творчества.
- Работа способна увлечь их настолько, что стирается грань между рабочим временем и досугом.
- Мир идей для них может быть важнее, чем общение с людьми.
- Материальное благополучие для них обычно не на первом месте.
- Близкие типы: реалистический и артистический.
- Противоположный тип: предпринимательский.

# СОЦИАЛЬНЫЙ (С)

- Люди, относящиеся к этому типу, предпочитают профессиональную деятельность, связанную с обучением, воспитанием, лечением, консультированием, обслуживанием.
- Люди этого типа гуманны, чувствительны, активны, ориентированы на социальные нормы, способны понять эмоциональное состояние другого человека.
- Для них характерно хорошее речевое развитие, живая мимика, интерес к людям, готовность прийти на помощь.
- Материальное благополучие для них обычно не на первом месте.
- Близкие типы: артистический и предпринимательский.
- Противоположный тип: реалистический.



# ОФИСНЫЙ (О)

- Люди этого типа обычно проявляют склонность к работе, связанной с обработкой и систематизацией информации, предоставленной в виде условных знаков, цифр, формул, текстов (ведение документации, установление количественных соотношений между числами и условными знаками).
- Они отличаются аккуратностью, пунктуальностью, практичностью, ориентированы на социальные нормы, предпочитают четко регламентированную работу.
- Материальное благополучие для них более значимо, чем для других типов.
- Склонны к работе, не связанной с широкими контактами и принятием ответственных решений.
- Близкие типы: реалистический и предпринимательский.
- Противоположный тип: артистический.

# ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЙ (П)

- ❑ Люди этого типа находчивы, практичны, быстро ориентируются в сложной обстановке, склонны к самостоятельному принятию решений, социально активны, готовы рисковать, ищут острые ощущения.
- ❑ Любят и умеют общаться.
- ❑ Имеют высокий уровень притязаний.
- ❑ Избегают занятий, требующих усидчивости, большой и длительной концентрации внимания.
- ❑ Для них значимо материальное благополучие.
- ❑ Предпочитают деятельность, требующую энергии, организаторских способностей, связанную с руководством, управлением и влиянием на людей.
- ❑ Близкие типы: офисный и социальный.
- ❑ Противоположный тип: исследовательский.

# АРТИСТИЧЕСКИЙ (А)

- Люди этого типа оригинальны, независимы в принятии решений, редко ориентируются на социальные нормы и одобрение, обладают необычным взглядом на жизнь, гибкостью мышления, эмоциональной чувствительностью.
- Отношения с людьми строят, опираясь на свои ощущения, эмоции, воображение, интуицию.
- Они не выносят жесткой регламентации, предпочитая свободный график работы.
- Часто выбирают профессии, связанные с литературой, театром, кино, музыкой, изобразительным искусством.
- Близкие типы: интеллектуальный и социальный.
- Противоположный тип: офисный.

# ВАЖНО



В чистом виде эти профессиональные типы встречаются редко —обычно можно говорить только о преобладающем типе личности.

- Выбирая профессию, необходимо учитывать свой профессиональный тип.
- Если профессия не соответствует вашему типу личности, работа будет даваться вам ценой значительного нервно-психического напряжения.

- <https://www.youtube.com/watch?v=xC7zgOGuXso>
- <https://www.youtube.com/watch?v=1dkQ3nO7P5Q>
- <https://www.youtube.com/watch?v=WKS8Uagr1KU>

# Принцип Питера

- — это частный случай общего наблюдения: любая хорошо работающая вещь или идея будет использоваться во всё более сложных условиях, пока не станет причиной катастрофы. Как правило, появляется большой соблазн продолжать пользоваться уже проверенной идеей, технологией или вещью в изменившихся условиях, даже выходящих за допустимые рамки применения этой идеи, технологии или вещи. Лоуренс Питер применил эти наблюдения в отношении продвижения людей по иерархии должностей.
- Согласно принципу Питера, человек, работающий в любой иерархической системе, повышается в должности до тех пор, пока не займёт место, на котором он окажется не в состоянии справиться со своими обязанностями, то есть окажется некомпетентным. Этот уровень и называется уровнем некомпетентности данного сотрудника. На этом месте сотрудник «застрянет» и будет находиться до тех пор, пока не покинет систему (то есть не уволится, не умрёт или не выйдет на пенсию).

# Принцип Питера

- Принцип Питера применим к любой иерархической системе, в которой работник, первоначально находившийся на низших уровнях иерархии, со временем растёт в должности.
- Поскольку большинство организаций (в том числе частные фирмы, государственные предприятия и учреждения, армия, образовательные и медицинские учреждения, церковь) являются иерархическими структурами, сфера применимости принципа Питера, по его утверждениям, очень широка.

# Э. Шейн «Якоря карьеры».

- **1. Профессиональная компетентность**
- *Быть профессионалом, мастером в своем деле.*
- Эта ориентация связана с наличием способностей и талантов в определенной области. Люди с такой ориентацией хотят быть мастерами своего дела, они бывают особенно счастливы, когда достигают успеха в профессиональной сфере, но быстро теряют интерес к работе, которая не позволяет развивать их способности. Вряд ли их заинтересует даже значительно более высокая должность, если она не связана с их профессиональными компетенциями. Они ищут признания своих талантов, что должно выражаться в статусе, соответствующем их мастерству. Они готовы управлять другими в пределах своей компетенции, но управление не представляет для них особого интереса. Поэтому многие из этой категории отвергают работу руководителя, управление рассматривают как необходимое условие для продвижения в своей профессиональной сфере.



# Э. Шейн «Якоря карьеры».

- **2. Менеджмент**

- *Управлять – людьми, проектами, бизнес-процессами и т.п.*
- Для этих людей первостепенное значение имеет ориентация личности на интеграцию усилий других людей, полнота ответственности за конечный результат и соединение различных функций организации. С возрастом и опытом эта карьерная ориентация проявляется сильнее. Возможности для лидерства, высокого дохода, повышенных уровней ответственности и вклад в успех своей организации являются ключевыми ценностями и мотивами. Самое главное для них – управление: людьми, проектами, любыми бизнес-процессами – это в целом не имеет принципиального значения. Центральное понятие их профессионального развития – власть, осознание того, что от них зависит принятие ключевых решений. Причем для них не является принципиальным управление собственным проектом или целым бизнесом, скорее наоборот, они в большей степени ориентированы на построение карьеры в наемном менеджменте, но при условии, что им будут делегированы значительные полномочия. Человек с такой ориентацией будет считать, что не достиг цели своей карьеры, пока не займет должность, на которой будет управлять различными сторонами деятельности предприятия.

# Э. Шейн «Якоря карьеры».

- **3. Автономия (независимость)**

- *Главное в работе – это свобода и независимость.*

- Первичная забота личности с такой ориентацией – освобождение от организационных правил, предписаний и ограничений. Они испытывают трудности, связанные с установленными правилами, процедурами, рабочим днем, дисциплиной, формой одежды и т.д. Они любят выполнять работу своим способом, темпом и по собственным стандартам. Они не любят, когда работа вмешивается в их частную жизнь, поэтому предпочитают делать независимую карьеру собственным путем. Они скорее выберут низкосортную работу, чем откажутся от автономии и независимости. Для них первоочередная задача развития карьеры – получить возможность работать самостоятельно, самому решать, как, когда и что делать для достижения тех или иных целей. Карьера для них – это, прежде всего, способ реализации их свободы, поэтому любые рамки и строгое подчинение оттолкнут их даже от внешне привлекательной вакансии. Такой человек может работать в организации, которая обеспечивает достаточную степень свободы.

# Э. Шейн «Якоря карьеры».

- **4. Стабильность работы**

- *Стабильная, надежная работа на длительное время.*
- Эти люди испытывают потребность в безопасности, защите и возможности прогнозирования и будут искать постоянную работу с минимальной вероятностью увольнения. Эти люди отождествляют свою работу со своей карьерой. Их потребность в безопасности и стабильности ограничивает выбор вариантов карьеры.
- Авантюрные или краткосрочные проекты и только становящиеся на ноги компании их, скорее всего, не привлекают. Они очень ценят социальные гарантии, которые может предложить работодатель, и, как правило, их выбор места работы связан именно с длительным контрактом и стабильным положением компании на рынке. Такие люди ответственность за управление своей карьерой перекладывают на нанимателя.
- Часто данная ценностная ориентация сочетается с невысоким уровнем притязаний.

## Э. Шейн «Якоря карьеры».

- **Стабильность места жительства**
- *Главное – жить в своем городе (минимум переездов, командировок).*
- Важнее остаться на одном месте жительства, чем получить повышение или новую работу на новой местности. Переезд для таких людей неприемлем, и даже частые командировки являются для них негативным фактором при рассмотрении предложения о работе.

# Э. Шейн «Якоря карьеры».

- **6. Служение**

- *Воплощать в работе свои идеалы и ценности.*
- Данная ценностная ориентация характерна для людей, занимающихся делом по причине желаниа реализовать в своей работе главные ценности. Они часто ориентированы больше на ценности, чем на требующиеся в данном виде работы способности. Они стремятся приносить пользу людям, обществу, для них очень важно видеть конкретные плоды своей работы, даже если они и не выражены в материальном эквиваленте. Основной тезис построения их карьеры – получить возможность максимально эффективно использовать их таланты и опыт для реализации общественно важной цели.
- Люди, ориентированные на служение, общительны и часто консервативны. Человек с такой ориентацией не будет работать в организации, которая враждебна его целям и ценностям.

# Э. Шейн «Якоря карьеры».

- **7. Вызов**

- *Сделать невозможное – возможным, решать уникальные задачи.*
- Эти люди считают успехом преодоление непреодолимых препятствий, решение неразрешимых проблем или просто выигрыш. Они ориентированы на то, чтобы “бросать вызов”. Для одних людей вызов представляет более трудная работа, для других это — конкуренция и межличностные отношения. Они ориентированы на решение заведомо сложных задач, преодоление препятствий ради победы в конкурентной борьбе. Они чувствуют себя преуспевающими только тогда, когда постоянно вовлечены в решение трудных проблем или в ситуацию соревнования. Карьера для них – это постоянный вызов их профессионализму, и они всегда готовы его принять. Социальная ситуация чаще всего рассматривается с позиции “выигрыша – проигрыша”. Процесс борьбы и победа более важна для них, чем конкретная область деятельности или квалификация. Новизна, разнообразие и вызов имеют для них очень большую ценность, и, если все идет слишком просто, им становится скучно.

# Э. Шейн «Якоря карьеры».

- **8. Интеграция стилей жизни**

- *Сохранение гармонии между сложившейся личной жизнью и карьерой.*
- Для людей этой категории карьера должна ассоциироваться с общим стилем жизни, уравнивая потребности человека, семьи и карьеры. Они хотят, чтобы организационные отношения отражали бы уважение к их личным и семейным проблемам.
- Выбирать и поддерживать определенный образ жизни для них важнее, чем добиваться успеха в карьере. Развитие карьеры их привлекает только в том случае, если она не нарушает привычный им стиль жизни и окружение. Для них важно, чтобы все было уравновешено – карьера, семья, личные интересы и т.п. Жертвовать чем-то одним ради другого им явно не свойственно.
- Такие люди обычно в своем поведении проявляют конформность (тенденция изменять свое поведение в зависимости от влияния других людей, с тем, чтобы оно соответствовало мнению окружающих)

## Э. Шейн «Якоря карьеры».

- **9. Предпринимательство**

- *Создавать новые организации, товары, услуги.*

- Этим людям нравится создавать новые организации, товары или услуги, которые могут быть отождествлены с их усилиями. Работать на других – это не их, они – предприниматели по духу, и цель их карьеры – создать что-то новое, организовать свое дело, воплотить в жизнь идею, всецело принадлежащую только им. Вершина карьеры в их понимании – собственный бизнес.



# SCRUM

- Scrum — это набор принципов, на которых строится процесс разработки, позволяющий в жёстко фиксированные и небольшие по времени итерации, называемые спринтами (sprints), предоставлять конечному пользователю работающее ПО с новыми возможностями, для которых определён наибольший приоритет. Возможности ПО к реализации в очередном спринте определяются в начале спринта на этапе планирования и не могут изменяться на всём его протяжении. При этом строго фиксированная небольшая длительность спринта придаёт процессу разработки предсказуемость и гибкость.

# SCRUM

- Спринт<sup>1</sup>— итерация в скраме, в ходе которой создаётся функциональный рост программного обеспечения. Жёстко фиксирован по времени. Длительность одного спринта от 2 до 4 недель.
- В отдельных случаях, к примеру согласно скрам-стандарту компании [Nokia](#), длительность спринта должна быть не более 6 недель. Тем не менее, считается, что чем короче спринт, тем более гибким является процесс разработки, релизы выходят чаще, быстрее поступают отзывы от потребителя, меньше времени тратится на работу в неправильном направлении.
- С другой стороны, при более длительных спринтах команда имеет больше времени на решение возникших в процессе проблем, а владелец проекта уменьшает издержки на совещания, демонстрации продукта и т. п. Разные команды подбирают длину спринта согласно специфике своей работы, составу команд и требованиям, часто методом проб и ошибок.
- Для оценки объёма работ в спринте можно использовать предварительную оценку, измеряемую в очках истории. Предварительная оценка фиксируется в бэклоге проекта.

# Диаграмма сгорания задач

- Диаграмма, демонстрирующая количество сделанной и оставшейся работы относительно времени на разработку проекта.
- Данные диаграммы необходимо ежедневно обновлять, чтобы в реальном времени показывать подвижки и издержки в работе над спринтом и проектом. Данные должны быть доступны для всех членов проекта.
- Существуют два вида диаграммы:
  - диаграмма сгорания работ для спринта — показывает, сколько уже задач сделано и сколько ещё остаётся сделать в текущем спринте.
  - диаграмма сгорания работ для выпуска проекта — показывает, сколько уже задач сделано и сколько ещё остаётся сделать до выпуска продукта (обычно строится на базе нескольких спринтов).

Спасибо за внимание

