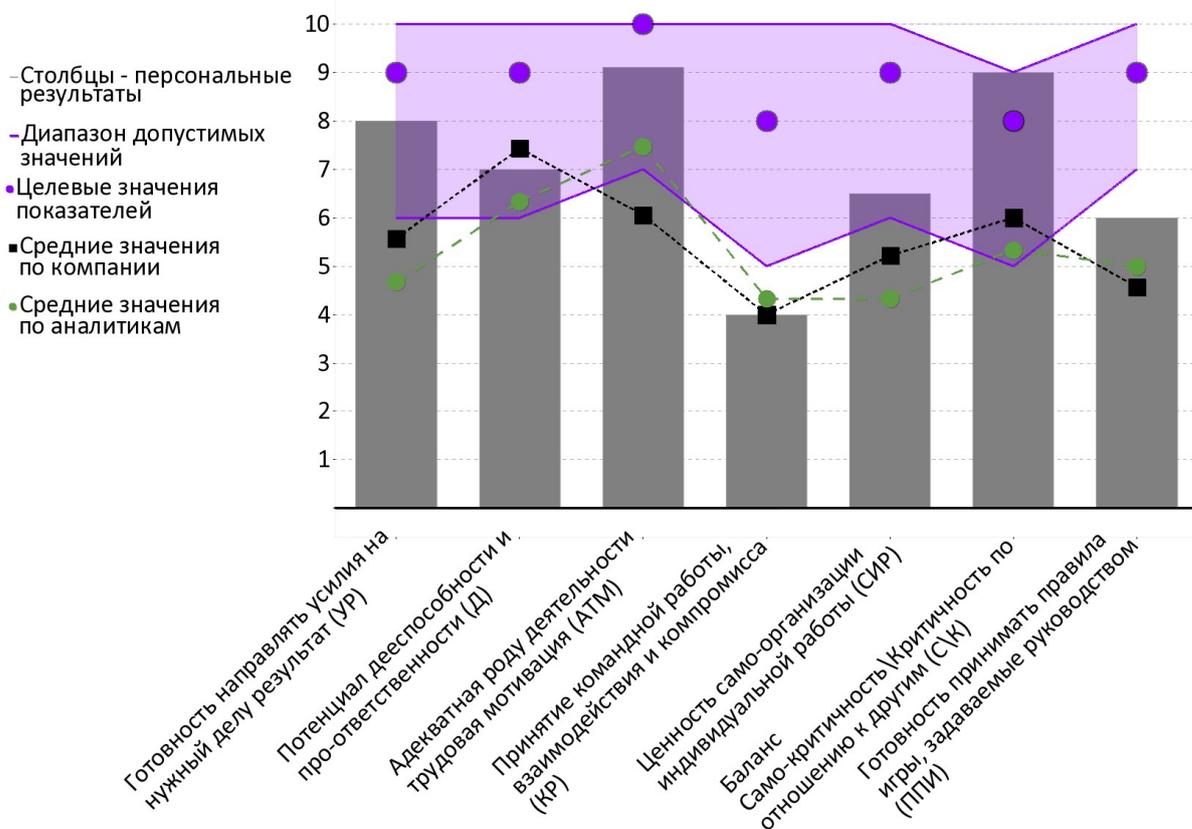


\*\*\*\*\* Давид

Рис. 1



**Соответствие персонального мотивационного профиля идеалу (Рис. 1)**

- Результаты Давида по 6 компонентам из 7 достигли или превысили средние значения по компании в целом (УР, АТМ, КР, СИР, С\К и ППИ).

Черные квадраты ↔ Серые столбцы: результаты оцениваемого

- При этом у группы аналитиков мотивационный потенциал сотрудников по 1 показателю из 7 (КР) выше, чем мотивационный потенциал, демонстрируемый в настоящий момент Давидом

Зеленые круги ↔ Серые столбцы: результаты оцениваемого

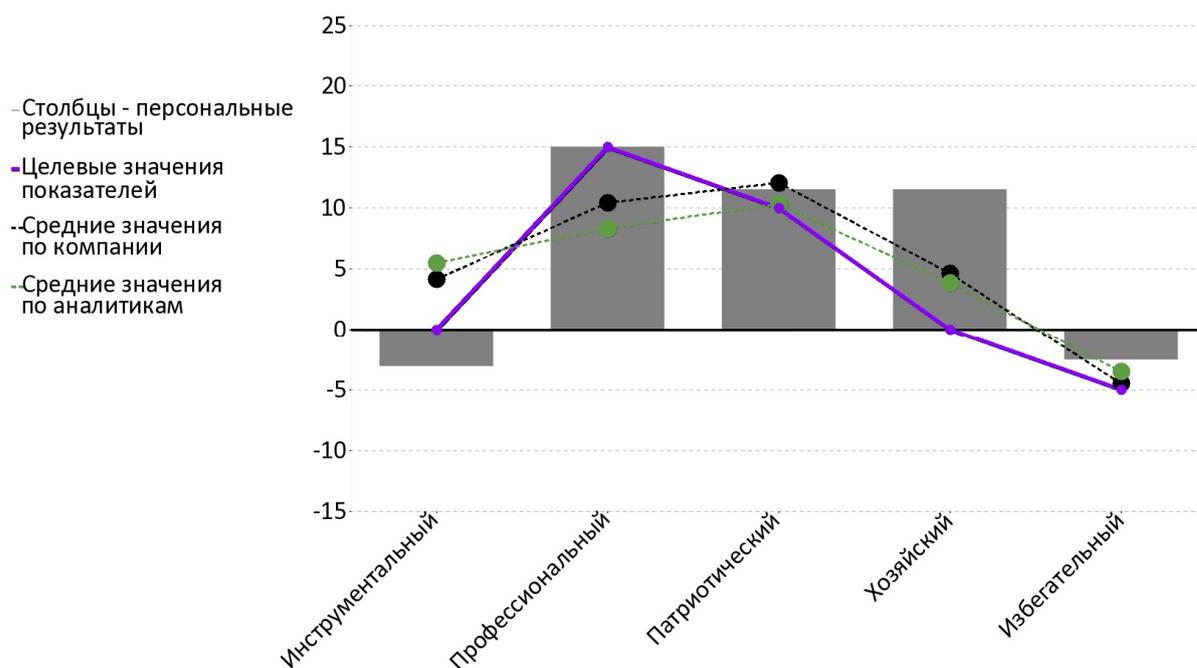
- 5 компонент из 7 (УР, Д, АТМ, СИР и С\К) попали «в интервал допустимых значений» и 1 из них (С\К) достиг и превысил целевое значение «идеала».

Фиолетовая зона с точками внутри ↔ Серые столбцы: результаты оцениваемого

## Соотношение типов трудовой мотивации (Рис. 2)

Наиболее значимым типом трудовой мотивации Давида является *профессиональная мотивация*. Сотрудник ценит в работе ее содержание, возможность проявить себя и доказать (не только окружающим, но и себе), что он может справиться с трудным заданием, которое не каждому по силам. Степень выраженности этого типа мотивации соответствует идеалу аналитика, однако для роста в сторону руководителя проекта (архитектора проекта + вдохновителя команды), Давиду важно не просто наращивать свой профессионализм, но и всё более увлекаться и вовлекаться в контентное содержание потребностей клиентов в той сфере, которая является ключевой компетенцией компании «Бизнес-Азимут».

Рис. 2. Соответствие мотивационному идеалу аналитика



*Патриотическая мотивация* – желание приносить пользу коллективу компании, равная по значимости хозяйской мотивации, незначительно превышает целевое и, совпадающее с ним, среднее значение по аналитикам компании, что можно трактовать как норму для аналитика. Однако целевое значение для руководителя проекта намного выше, поэтому для роста в сторону проектного руководителя, Давиду следует больше идентифицироваться с коллективом

компании в целом и гордиться своей причастностью к данной компании, работающим в ней профессионалам и осуществляемым ими проектам.

*Высокий уровень хозяйского типа* мотивации (близкого к идеалу руководителя проекта) в случае с должностью аналитика может превратиться из сильной стороны в слабую. Поскольку в случае недостаточности полномочий на самостоятельное выполнение части задач, Давид может демотивироваться и снизить лояльность компании и её руководителю.

*Отрицание инструментального типа* мотивации (желания работать исключительно ради заработка) близко к идеалу и аналитика, и руководителя проектов, и значительно ярче выражено у Давида, чем в среднем по компании. При этом *отрицание лени* и работы спустя рукава - избегательной мотивации, *есть* (что позитивно), *но не столь ярко выражено*, и как в целом по компании, и как обозначено в идеале обеих должностей.

На уровне *профессионально-должностных планов* Давида пока речь не идет о проектном руководстве. Он ценит, что научился уже многому, работая в компании (в том числе и оформлять документы по 34 ГОСТу), и на ближайшее будущее хотел бы:

- Отвечать за оформление документов по 34 госту и внутренним стандартам Заказчика
- Проводить обследования,
- Составлять и описывать схемы бизнес-процессов.

*Сейчас* его радуют разнообразные задачи, способствующие его *развитию как аналитика*:

- Интересно получать каждый раз новый опыт в похожих рабочих ситуациях.
- Радует дружный коллектив, коллеги всегда готовы прийти на помощь.

*В будущем (чтобы стать менеджером проекта)* Давид хотел бы участия в разных проектах в разных ролях - вести полностью проект:

- Обследование,
- Составление схем и их описание,
- Сдача Заказчику.

*Важные для аналитика компетенции (из тех, что, по его мнению, развиты у него) Давид видит так:*

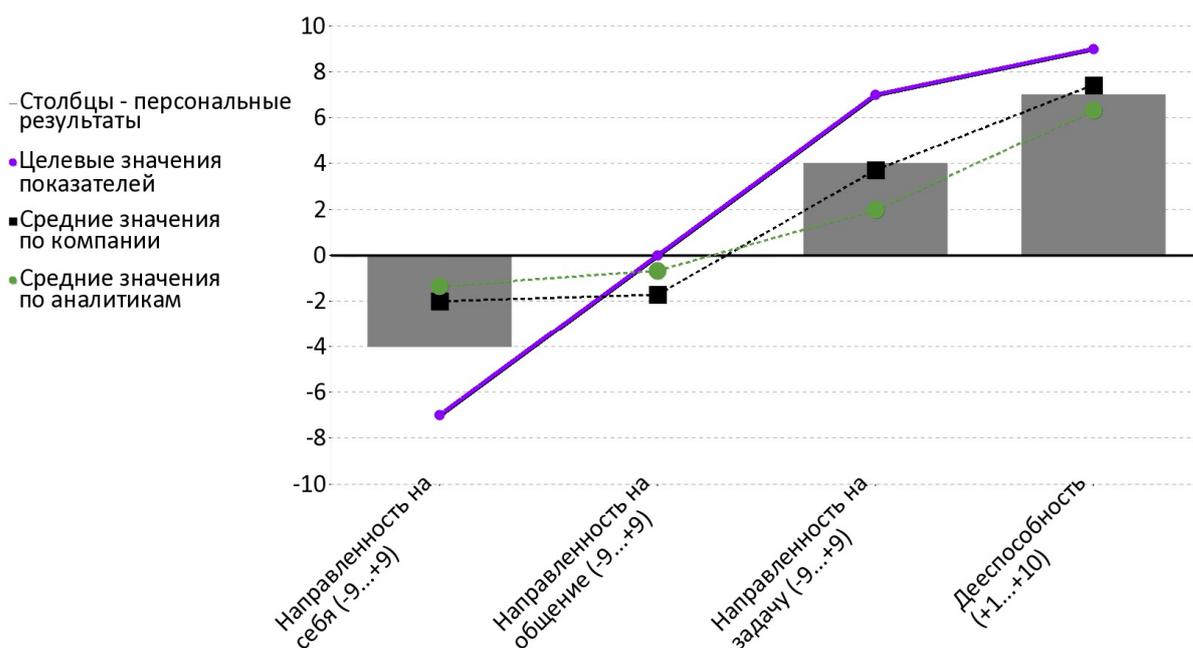
- Умение задавать вопросы Заказчику.
- Объективно относиться к предоставленным сведениям.
- Составлять схемы бизнес-процессов и делать их описание.

А для дальнейшего своего развития планирует работать над следующим:

- Изучение основ аналитики и применение их на практике.
- Владеть терминологией IT.
- Выучить английский язык.
- Развивать умение общаться с людьми.

### Дееспособность и ориентация на результат (Рис. 3)

Рис. 3



Давид демонстрирует ориентацию на дело и его результат, немного выше среднего по аналитикам и равную среднему по компании в целом. Его совершенно не волнует примитивная личная выгода, что позитивно. Взаимодействие с окружающими как ценность он не отрицает, как многие, но и не склонен к общению просто ради общения самого по себе.

Таким образом его умение увлекаться решением трудных для компании задач выражено очевидно, однако энергетически оно насыщено не по максимуму. Возможно, Давида стоит вдохновлять поручением ему решения не просто трудных, но и особо значимых для компании задач.

Дееспособность и про-ответственность у Давида недостаточная даже для позиции аналитика (7 из 10), хотя и приближается к среднему по компании. Могут быть ситуации, когда он будет считать, что «поделать ничего невозможно».

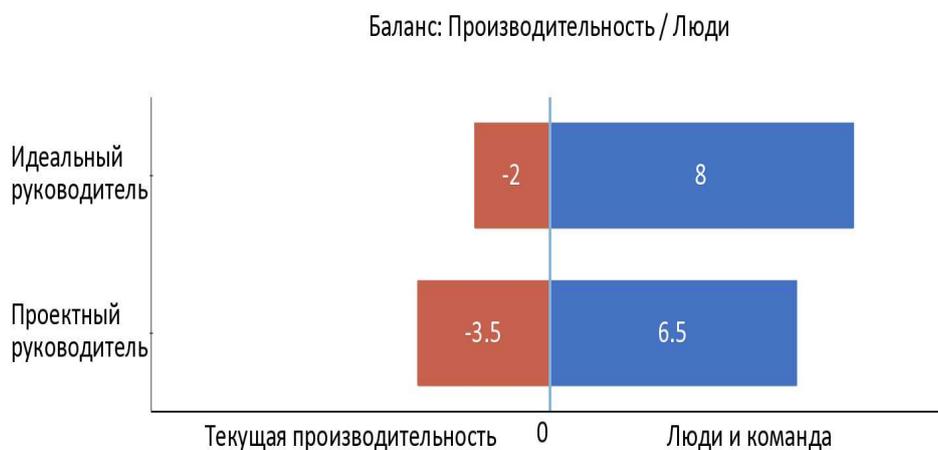
Особенно слабо Давид чувствует возможности своего влияния в сфере коммуникации, хотя ответственность за конкретные коммуникации часто склонен брать на себя. Более того, несмотря на неуверенность во многих сферах, он мотивационно готов (сильнее, чем большинство представителей компании) в особо значимых случаях бороться с трудностями (даже если ему будет казаться, что обстоятельства сильнее него – «Наше дело правое, хотя мы и будем разбиты...»).

При этом, похоже, что от опыта такой «неравной борьбы» он уже несколько устал.

**Баланс Производительность / Люди и управленческий потенциал (Рис.4-6)**

Рис. 4

**Представления об идеальном руководителе компании и проекта**



Баланс соотношения Текущая производительность / Люди и команда у Давида практически отсутствует (4 из 10), что ощутимо ниже средних результатов по компании. Описание имеющегося дисбаланса дано ниже. Он рассчитывался на основании субъективных *представлений* человека об *идеальном руководителе организации и идеальном руководителе проекта*.

### **Образ идеального руководителя вообще**

Давид пока не уделяет практически никакого внимания необходимости обеспечения текущей производительности компании. Это было бы допустимо, если бы развитие компетенций команды, рабочей атмосферы и эффективности бизнес-процессов он трактовал как средство обеспечения высокой производительности в длительном периоде времени. Однако этого глубокого понимания у него не наблюдается – пока его волнуют интересы людей безотносительно к осуществляемой ими работе.

### **Образ идеального проектного руководителя**

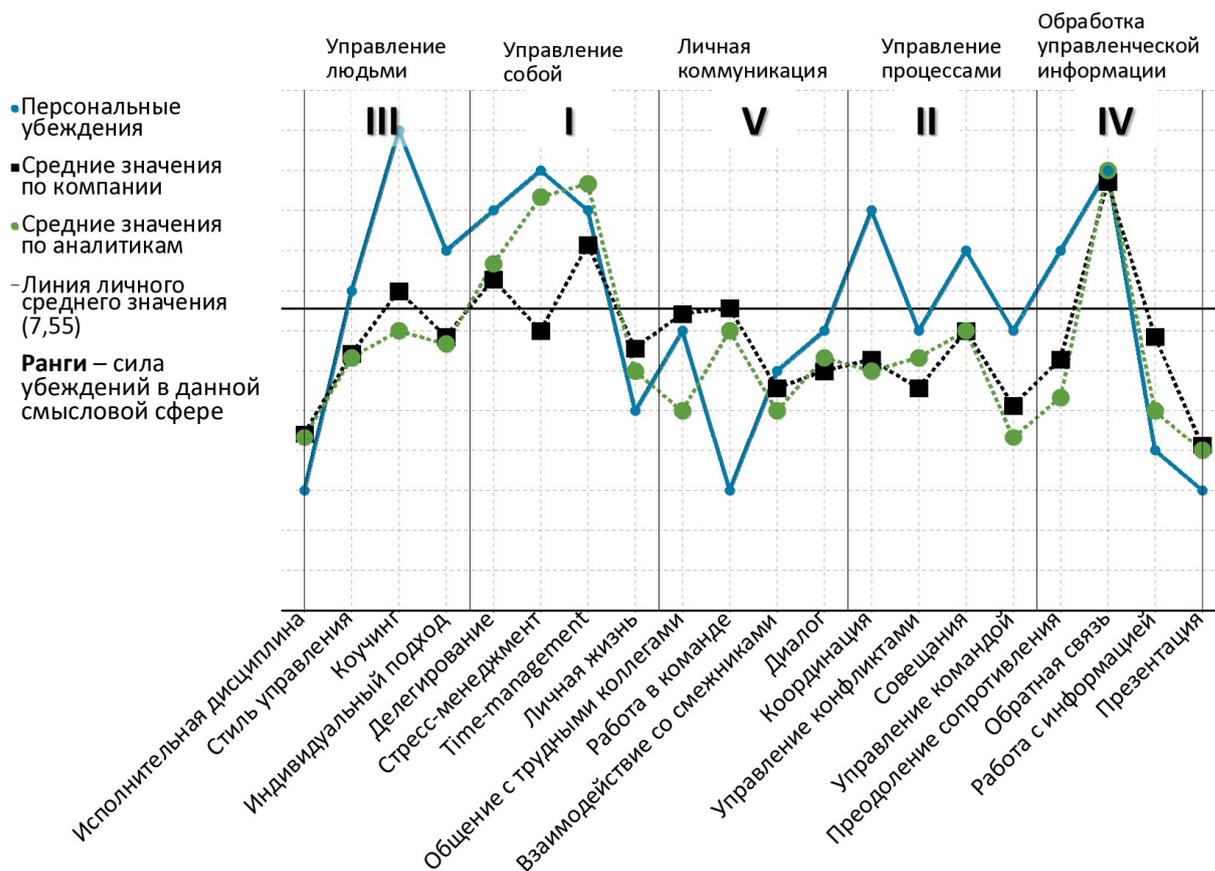
Можно сказать, что Давид чувствует специфику проектного управления, показывая небольшое повышение значимости обеспечения текущей производительности. Поскольку проектные работы более краткосрочны, чем руководство компанией, участники проекта должны быть ориентированы на гарантированное достижение всех намеченных промежуточных и итоговых результатов, что соответствует и интересам сотрудников компании. Однако его наивные представления в данной сфере говорят об отсутствии опыта, зрелости и несвоевременности обсуждения его соответствия должности руководитель проекта.

### **Управленческое мировоззрение**

Давид имеет сильные (сильнее, чем у многих опытных руководителей) собственные убеждения, прямо или косвенно связанные с управленческой деятельностью, что говорит не о его опыте, а о его мотивационном потенциале.

## «Сила» собственных управленческих убеждений

Рис. 5



На рисунке 5 показана «сила собственного мнения» Давида относительно разных аспектов управленческой деятельности, сгруппированных по смысловым сферам.

Наибольшую самостоятельность в суждениях и убежденность Давид проявляет в смысловой сфере: «Управление собой» (Ранг I). В целом у него явно выражена «продуманность» данных вопросов, что, однако, не гарантирует наличия развитых соответствующих навыков. В этой сфере он может захотеть совершенствоваться, если самооценка соответствующих навыков не будет завышена (Рис. 6 показал наличие только одной высокой и, возможно, завышенной самооценки в сфере управления собой – тайм-менеджмент).

Наименьшую самостоятельность в суждениях Давид проявляет в смысловой сфере: «Управление процессами» (Ранг V). В этих вопросах он чаще может соглашаться с большинством или просто уходить от обсуждения данных

тем. Поэтому ни критику, ни повышение квалификации по данной тематике он пока не готов воспринимать адекватно.

Рассмотрим теперь *самооценку* Кириллом собственных управленческих навыков в сравнении с его убежденностью по тем же самым смысловым сферам.

### Соотношение «проработанности» управленческих убеждений

с удовлетворенностью собой (Рис. 6, минимальные значения в центре круга)



Интерпретации к Рис. 6 конкретизируют *информацию о силе личных убеждений* (голубые линии в ином графическом выражении) и дополняют её *информацией о самооценке* (красные линии).

Так, голубыми пунктирными линиями, уходящими к центру круга, показаны наименее проработанные и потому *не отличающиеся особой личной позицией темы*, говорящие о принятии спорных, но широко распространенных управленческих аксиом. У Давида это следующие темы: Работа в команде, Исполнительская дисциплина и Презентация - мотивационной значимости этих тем для него пока нет, тем более, что по ним у него достаточно высокие самооценки.

*Голубые пунктирные линии, уходящие от центра круга, показывают наиболее «проработанные» и эмоционально насыщенные представления, в которых Давид проявляет своё особое мнение. Это касается следующих вопросов: Коучинг, Обратная связь и Стресс-менеджмент. Однако только по стресс-менеджменту он дал себе не высокую самооценку, что позволяет предположить, что эта тема для него мотивационно насыщена (значим и в ней он готов работать над собой).*

*Красными сплошными линиями (минимальные значения в центре круга) показано, насколько Давид удовлетворен степенью развития у себя важных для управленческой деятельности качеств: знаний на соответствующую тему или умений. В данном случае *наивысшую оценку* получили: Работа в команде, Работа с информацией, Стиль управления, Обратная связь, Коучинг и Time-management – критика его по этим вопросам может не возыметь эффекта. *Менее всего* Давид *удовлетворен* своим опытом в следующих сферах: Общение с трудными коллегами и Совещания – здесь он готов воспринимать критику (хотя, возможно, низкая самооценка фиксирует просто недостаточность опыта – редкость участия в таких ситуациях).*

Итак, при разработке задач индивидуального развития Давида важно иметь в виду следующее:

Внимание смысловой сфере "Управление собой" может обеспечить в настоящий момент общее развитие и личностно-деловых качеств, и управленческого потенциала Давида.

Другие смысловые сферы он менее готов воспринимать и критику или обучение по ним может в большей или меньшей степени отторгать.

## Выводы по \*\*\*\*\* Давиду

### Сильные стороны – соответствие идеальному мотивационному профилю должности аналитика

- Давид является *одним из самых ярких и перспективных сотрудников* компании среди принявших участие в мотивационном исследовании.
- Показатели, по которым у него достаточно *высокие баллы, могут компенсировать недостатки по этим же показателям у других* сотрудников (как аналитиков, так и менеджеров проектов).

### Слабые стороны и риски для данной должности

- *Ориентация на постоянное получение обратной связи* может со временем превратиться в потребность постоянно получать комплименты. Поэтому зависимость от такого взаимодействия с окружающими может мешать продуктивности его работы в проектах.
- Готовность собирать обратную связь, в том числе и по удовлетворенности потребностей внешнего заказчика, из сильной стороны может превратиться в слабую, если она превратится в постоянную увлеченность процессом и *затмит в восприятии другие задачи профессионального развития и самореализации.*
- Существенные различия в его отношении к работе в крупной и небольшой компании могут быть потенциальным источником риска. Уточнение в беседе, какие достоинства и недостатки в обоих случаях он видит, поможет глубже понять его отношение Давида к ООО «Бизнес-Азимут» и его ценности в этой связи, поскольку со временем вероятно *появления у него желания перехода в крупную организацию,* что, судя по его профилю, ему сделать будет достаточно легко.
- Внутриорганизационный риск также может быть связан с возникновением чувства *ревности действующих руководителей проектов* по отношению к потенциалу и перспективам Давида. Поэтому важно учитывать эти нюансы, публично позиционируя Давида в компании.

## Рекомендации по управлению данным сотрудником

### Персональные особенности ♦

### Организационный контекст ❖

### Рекомендации руководителю

- ♦ При статусе аналитика *имеет хорошо выраженными важные компоненты профиля руководителя проектов (особенно хозяйскую мотивацию).*
- ♦ *Профессиональный опыт* даже в должности аналитика *недостаточный.*
- ♦ Ни мотивационно, ни навыково, пока еще *не «созрел» для руководства людьми.*
- ❖ *У действующих* представителей должности *руководителя проекта* многие компоненты профиля *выражены хуже.*

**1**

- ☞ *Удерживать* в компании <sup>a⇒</sup> Спланировать и согласовать с ним индивидуальную программу развития с конкретными перспективами и условиями их достижения <sup>b⇒</sup> Дать почувствовать, что он интересен и может стать ключевой фигурой компании при условиях, зависящих от него самого.
- ☞ *Развивать* на перспективу перехода в позицию *Руководителя проекта* <sup>a⇒</sup> Не допустить опоздание с повышением, поскольку будет демотивирован тем, что компания (лично первое лицо) его недостаточно ценит.
- ☞ *Повышать опыт ответственности за самостоятельный участок работ* <sup>a⇒</sup> Определять для него участки на уровне или чуть выше его имеющейся профессиональной компетентности, постепенно повышая их трудность <sup>b⇒</sup> Гласно благодарить за успехи, с подчеркиванием именно самостоятельности и ответственности.
- ☞ При появлении сильного *руководителя проектов, который думает о людях и их росте, поставить его под данного руководителя* <sup>c⇒</sup> В настоящий момент мягко вывести из под влияния непродуктивно настроенного коллеги <sup>d⇒</sup> Первому лицу стать его персональным наставником или коучем с постоянным отслеживанием продвижения в развитии.

- ♦ *Дееспособность* не очень высокая
- ♦ Слабое отрицание *избегательной мотивации* (усталость и желание отдохнуть?)
- ♦ Ему *комфортно* взаимодействовать с клиентами
- ❖ Часть коллег хотела бы *не иметь меньше пересечений с клиентами*

**2**

- ☞ Ставить ему задачи в *сфере контактов с клиентами* <sup>a⇒</sup> Под руководством и контролем директора \ нового руководителя проекта <sup>b⇒</sup> Публичный анализ (деятельности вовне и внутри).

- ◆ Умеет увлекаться решаемой задачей, однако энергетики на более сильную увлеченность и, тем более, увлечение других, не хватает.
- ◆ Отчетность трактует как форму лучшего понимания требований внешнего и внутреннего заказчика.
- ◆ Ценит порядок и контроль, считает себя дисциплинированным человеком.
- ❖ В среднем по компании недостаточное понимание важности установленных руководством процедур.

### 3

- ☞ В качестве повышения назначить его старшим в группе аналитиков <sup>a⇒</sup> При появлении новых аналитиков на испытательный срок <sup>b⇒</sup> С обязанностями введения их в регламенты работ, планирования их временной загрузки при многопроектной занятости.
- ☞ Ввести в систему еженедельные совещания аналитиков по общекорпоративным задачам и до появления новых сотрудников <sup>a⇒</sup> Назначить Давида ответственным за их организацию, подготовку и ведение <sup>b⇒</sup> После обсуждения и согласования с ним индивидуальной программы его развития.