

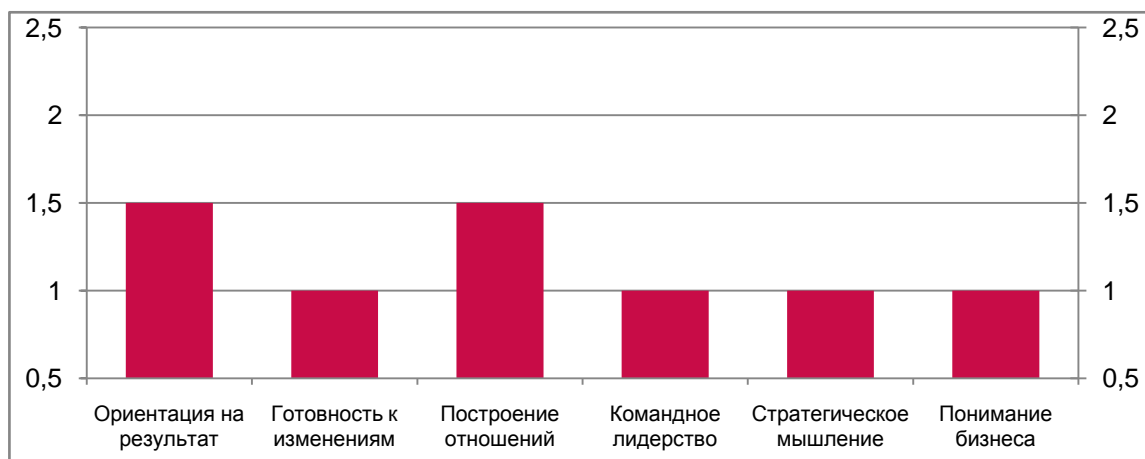


Персональный отчет участника стратегической сессии

Аннова Анна

Управляющий N-ским отделением
№ 0000 Банка «Банк»

Оценки, полученные участником в ходе стратегической сессии по компетенциям:



Шкала оценки компетенций (от 0 до 3):

Уровень	Описание уровня
3 Мастерства	Все индикаторы проявляются в поведении, как в стандартных условиях, так и в сложных, нетипичных ситуациях. Отрицательные индикаторы (качества, противоположные описанию индикаторов в компетенции) отсутствуют, не проявляются даже в стрессовых условиях.
2 Опыта	Демонстрирует большинство индикаторов оцениваемой компетенции во всех рабочих ситуациях. Отрицательные индикаторы (качества, противоположные описанию индикаторов в компетенции) отсутствуют.
1 Развития	Полностью проявляет не менее одного индикатора. Некоторые индикаторы проявляются неполно или нестабильно. Возможно наличие негативных индикаторов (качеств, противоположных описанию индикаторов в компетенции).
0 Неприемлемый	Не проявляет индикаторов, относящихся к данной компетенции. Проявляет отрицательные индикаторы (качества, противоположные описанию индикаторов в данной компетенции).

Шкала оценки компетенций (от Е до А):

Название уровня	Смысл уровня
А	Значительно превосходит ожидания
В	Между С и А
С	Соответствует ожиданиям
Д	Между Е и С
Е	Неудовлетворительно



Общие наблюдения и выводы

- ▾ Более успешна при оперативном реагировании на проблемы, менее - при необходимости системного анализа и обобщения. С информацией работает не быстро. При оценке новых ситуаций опирается в основном на накопленный опыт, сформированные схемы.
- ▾ В целом способна осваивать новую информацию, внедрять спущенные «сверху» изменения. Заинтересована в объективной оценке себя с целью развития качеств и навыков, важных для повышения собственной успешности. Осознает необходимость развития профессионализма команды, продумывает шаги в области обучения персонала. Однако склонна критично оценивать новые идеи. Нуждается в дополнительном времени для коррекции уже выбранного ею решения или способа действий.
- ▾ Надежна, упорна, настойчива, нацелена на результат. Готова стойко переносить нагрузки при решении интересных ей задач. Успехи и неудачи банка воспринимает как личные, считает их своим главным приоритетом.
- ▾ Обладает ресурсом эмоционального лидера. При этом нуждается в административных полномочиях для более уверенного позиционирования себя в качестве организатора командной работы. В новых ситуациях с трудом распределяет задачи и делегирует полномочия, в большей мере полагается на свои силы. В кризисной ситуации способна демотивировать подчиненных своими замечаниями.

Приоритеты деятельности

- ▾ В большей мере «аппаратчик»: ориентирована на построение отношений, сохранение «порядка» в своем подразделении. Основной бизнес-задачей считает оценку банковских рисков при кредитовании и их минимизацию.

Выстраивание отношений с политической и бизнес-элитой региона

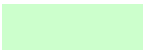


- ▾ Активна в установлении контактов и выстраивании отношений с бизнес – элитой региона. Обладает навыками презентации информации, способна привлечь внимание к своим словам. Более эффективна при индивидуальном контакте. Может быть излишне эмоциональной в ситуациях конкуренции и сопротивления. В конфликтах ведет себя неконструктивно: «продавливает» свое или «теряется», «обижается», выходит из диалога.

Особенности мотивации

- ▾ Для нее важно, прежде всего, чувство принадлежности к работе ведущего банка страны, что дает стабильность и надежность положения. Привлекает возможность работать с высокой самоотдачей для решения задач, соответствующих ее уровню профессионализма, получая за это достойное вознаграждение. На данный момент понимает значимость структурных, функциональных и др. изменений. При этом нуждается в четком руководстве и достаточном времени для оценки и внутреннего принятия необходимости конкретных шагов.



Комментарии к профилю компетенций

	Компетенция развита на высоком уровне (оценка 2 и выше)
	Компетенция развита на среднем уровне (оценка 1,5)
	Компетенция развита на низком уровне (оценка 1 и ниже)

Компетенции	+ Положительные проявления	– Негативные проявления
Ориентация на результат	<ul style="list-style-type: none"> Ставит перед собой амбициозные задачи, после значимого успеха повышает уровень их сложности. Демонстрирует высокую активность, упорство и настойчивость в реализации четких и понятных ей целей. Критична к итогам своей работы. После анализа предлагает пути улучшения результатов. 	<ul style="list-style-type: none"> При длительном или лично значимом неуспехе стрессуется, снижает активность и энтузиазм, временно прекращает попытки преодоления трудностей. В новой для себя ситуации действует непоследовательно, хаотично, прежде чем «нащупает» эффективную стратегию поведения. Частично объясняет свои неудачи действиями других людей или влиянием неподконтрольных ей обстоятельств.
Готовность к изменениям	<ul style="list-style-type: none"> Проявляет готовность поддерживать спускаемые «сверху» инновации. 	<ul style="list-style-type: none"> Недостаточно проактивна во внедрении новых подходов в работе. Критична к новым идеям. Небыстро корректирует свое мнение и меняет поведение в нестандартных условиях деятельности. Нуждается в дополнительном времени для адаптации к стрессовой ситуации.
Построение отношений	<ul style="list-style-type: none"> Проявляет активность и инициативу в установлении контактов и развитии отношений с сотрудниками и клиентами. Легко и доброжелательно общается с людьми. Уверенно себя позиционирует. Ясно и доступно объясняет свою позицию. Демонстрирует внимание к точкам зрения собеседников. 	<ul style="list-style-type: none"> При возникновении разногласий проявляет избирательность по отношению к альтернативным точкам зрения. Эмоционально вовлекается в конфликтное взаимодействие. Теряет коммуникативную активность и убедительность аргументации при сильном сопротивлении собеседника.
Командное лидерство	<ul style="list-style-type: none"> С готовностью работает на решение общих задач, прикладывает усилия для достижения групповых целей. Стремится организовать работу команды: предлагает нормы и правила взаимодействия. 	<ul style="list-style-type: none"> В новой ситуации нуждается в четких понятных целях и административных полномочиях для организации командной работы. При возникновении внешней критики, конкуренции или сопротивления проявляет ограниченную способность влиять на мнение группы, предпочитает действовать в рамках выделенного участка работы. Способна демотивировать коллег



Стратегическое мышление	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Внимательно анализирует информацию, выделяет ключевые аспекты ситуации. ▪ Принимает логичные решения, опираясь на накопленный опыт. 	<p>критичными замечаниями.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ При анализе информации больше внимания уделяет знакомым по предыдущему опыту сферам. Не формирует общего видения ситуации. ▪ Недостаточно прорабатывает альтернативные варианты развития событий. ▪ Мыслит на краткосрочную перспективу.
	Понимание бизнеса	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Осведомлена о бизнесе ключевых клиентов. Адекватно оценивает их финансовую состоятельность. Ориентируется на гарантированный возврат вложенных средств.



Приложение

Описание компетенций, которые оценивались в ходе сессии:

Ориентация на результат

- ▾ Берется за решение сложных задач, ищет возможности для достижения поставленных целей, а не причины для отказа от них
- ▾ Упорен, настойчив в преодолении трудностей
- ▾ Принимает на себя ответственность за результат

Готовность к изменениям

- ▾ Воспринимает новую информацию: учитывает ее при анализе проблем и принятии решений, пересматривает планы и приоритетные задачи
- ▾ Способен быстро перестроить/изменить свои привычные способы мышления/действия, если в новых обстоятельствах они не эффективны

Построение отношений

- ▾ Устанавливает и развивает продуктивные отношения с ключевыми людьми внутри и вне Банка, умеет заручиться поддержкой, найти сторонников своих идей
- ▾ Ясно выражает свои мысли, говорит на понятном для собеседника «языке».
- ▾ В общении конструктивен, стремится к кооперации, проясняет взгляды и интересы собеседников и учитывает их
- ▾ Умеет согласовывать точки зрения и находить взаимоприемлемые решения конфликтов и спорных вопросов

Командное лидерство

- ▾ Умеет убеждать группу: четко аргументирует свою позицию, приспособливает форму представления материала к особенностям ситуации и аудитории (умеет быть интересным для аудитории, его слова находят отклик)
- ▾ Управляет работой команды: распределяет роли, задачи, порядок действий, последовательно направляет усилия членов команды на достижение цели
- ▾ Вдохновляет и мотивирует людей на достижение высоких результатов, помогает им проявить свой потенциал

Стратегическое мышление

- ▾ Мыслит системно: формирует целостное, разностороннее представление о ситуации, принимая во внимание внешние и внутренние факторы и причинно-следственные взаимосвязи между ними
- ▾ Мыслит перспективно: адекватно оценивает риски и возможности, связанные с принятием тех или иных решений. Видит барьеры на пути достижения поставленных целей и пути их преодоления



- ▼ Мыслит вариативно: предлагает несколько различных решений проблемы, не ограничивается стандартными вариантами (если они не эффективны)

Понимание бизнеса

- ▼ Видит свою роль и роль своего направления деятельности в выполнении бизнес-задач Банка
- ▼ Знает бизнес Банка и бизнес ключевых клиентов, понимает взаимосвязь различных частей бизнеса, их роль и влияние на результаты Банка
- ▼ Умеет оценивать бизнес-риски, делает адекватные выводы о финансовой ситуации в компаниях клиентов

