***«Выбор кандидата на вакантную должность заместителя Управляющего»***

Штатная численность персонала корпоративного бизнеса – 225 человек (филиалы банка) , в т.ч. аппарат Головного отделения , учитывая головные отделы продаж — 50 чел.  
Сейчас все внимание сосредоточено на развитии корпоративного направления. Темпы роста показателей некоторых филиалов снижаются уже несколько месяцев. Конкуренты готовы занять перспективную нишу.

Ситуацию осложняет то, что управляющему приходится решать многие задачи самому, подобрать кандидатуру на должность своего заместителя он еще не успел. Настало время для принятия кадровых решений. Провести ротацию придется на основании кратких характеристик сотрудников, которые управляющий сформулировал совместно с руководителем отдела по работе с персоналом. Нужна сильная команда, которая успешно сработает как на удержание, так и на развитие корпоративного бизнеса отделения. Именно поэтому необходим сильный руководитель для этой команды и развитие высокопотенциальных сотрудников. И лучшим вариантом Управляющий считает выбрать своего заместителя из числа действующих сотрудников. В случае ротации внутреннего кандидата на позицию заместителя управляющего необходимо предусмотреть кандидата на его место.

*Начальник отдела организации продаж среднему и крупному бизнесу Головного отделения. Александра М.* — толковая, деловитая, умная. Несколько лет работает в банковской сфере, хорошо разбирается в продуктах, понимает бизнес клиентов. Может быть суховата и резка в общении с подчиненными, формальна – в общении с клиентами. Но обычно ей все прощают, поскольку ее умение проанализировать ситуацию и предложить нестандартное решение почти всегда позволяет заключать выгодные для отделения договоры и разрешать спорные вопросы.

*Клиентский менеджер отдела организации продаж среднему и крупному бизнесу Головного отделения. Дмитрий Б.* – молодой старательный сотрудник. Общителен, легко располагает клиентов к себе, устанавливает доверительные отношения, хорошо выявляет и понимает потребности клиентов. В настоящее время специализируется на клиентах, занимающихся целлюлозно-бумажным производством, но проявляет интерес и к другим секторам бизнеса. Однако увлекаясь работой в интересном ему направлении, может забывать о других задачах. Плохо планирует свое время, недостаточно внимателен к деталям, цифрам. Из-за своей неорганизованности он не раз опаздывал на встречи и допускал неточности в документах.

*Руководитель филиала-1. Андрей В.* Андрею 27 лет, он имеет высшее техническое образование. Он в банке три года, работает на позиции руководителя 2,5 года. До этого был клиентским менеджером по работе с крупнейшими клиентами банка. Андрей очень жизнерадостный, общительный человек, готов помочь в любой ситуации, даже если у самого много срочных дел, он готов забыть о них и кинуться помогать. У Андрея никогда не было конфликтов с сослуживцами. Никогда не было жалоб, что Андрей держится высокомерно. Правда, бывают ситуации, когда Андрей вдруг недостаточно качественно выполняет свою работу, допускает некоторые ошибки, не успевает представить тот или иной проект к назначенному сроку. Но он тут же готов исправить свои ошибки.

*Клиентский менеджер филиала-1. Елена К.* Энергичная, словоохотливая, быстро завладевает вниманием. Никогда не имела опыта руководящей деятельности, но очень стремится быть руководителем. На предыдущем месте работы была лучшим менеджером по продажам пакета услуг в рамках корпоративных программ.

*Руководитель филиала-2. Ольга И.* Очень талантливый сотрудник, коммуникабельна, исполнительна, всегда «вкладывается» в работу. Во многом благодаря этим качествам ей и удавалось всегда продавать услуги. В то же время, непосредственно навыки продаж у нее находятся на весьма среднем уровне. Порой Елене не хватает структурированности в изложении мыслей и навыков анализа информации. В целом, она всегда добивается высоких результатов.

*Руководитель филиала-3. Филипп П.* В должности руководителя 4 месяца. Приятный в общении, уверенный, напористый. Имеет опыт успешного выстраивания отношений с клиентами и роста объема продаж в части обслуживания физических и юридических лиц на предыдущих местах работы. При этом в непосредственном контакте показался несколько формальным. Упомянул, что любит работу в свободном графике – для него важен сам результат, а не количество часов, проведенных в офисе.

*Клиентский менеджер филиала-3.* Павел С. Действительно хороший продавец. Он коммуникабельный и напористый. Может убедить кого угодно в чем угодно. Но ему бывает сложно управлять своими эмоциями, а также организовывать и контролировать работу других.

*Клиентский менеджер филиала-3. Денис К.* Его основное преимущество – это способность выстраивать позитивные отношения с людьми, он очень обаятельный и искренний в общении с людьми. Вместе с тем есть у него свои слабости: например, не желая никого обидеть он может пойти на поводу у других.

*Руководитель филиала-4. Марина П.* — «старейший» сотрудник, приходила еще стажером после института. Очень эффективна. Марина быстро вникает в суть запроса клиента и оперативно подбирает подходящие варианты, при этом умеет соблюдать баланс между интересами клиента и банка. Марина обладает очень высокой работоспособностью, развитыми аналитическими способностями. Вместе с тем, у нее есть сложности в коммуникации с людьми, она может быть излишне резка в общении с эмоциональными и неконструктивными собеседниками.

*Руководитель филиала-6. Татьяна С.* — 24 года, имеет высшее педагогическое образование. Работает в организации 2 года, в должности руководителя — 3 месяца. Татьяна амбициозна в своих планах и не скрывает этого. Всячески подчеркивает, что в должности руководителя ВСП она задерживаться не собирается. В ее планах занять руководящую позицию в Головном отделении. На остальных специалистов смотрит немного свысока. Полностью отдается работе, все делает четко и точно. Старается всеми силами очень хорошо выполнить свой участок работы, убеждена, что каждый должен быть ответственным за своё дело. Однако на просьбы коллег о помощи или подмене откликается с большой неохотой. Татьяна полна творческих идей и предложений. Все схватывает налету. С удовольствием выполняет особо ответственные задания. При этом она снижает эффективность при необходимости выполнять однообразную монотонную работу, предпочитает поручения, связанные с созданием чего-то нового, общением с интересными людьми (например, топ-менеджерами). Татьяне можно доверить и участие в сложных проектах – она готова все внимательно изучить, придумать новые подходы, предложить подчас нестандартные решения, но тщательность в деталях – это «не ее конек».

***Вопросы и решения:***

***Задача состоит в том, чтобы назначить заместителя управляющего из числа внутренних кандидатов и произвести необходимые кадровые перемещения ключевых специалистов офисов по обслуживанию клиентов на место освободившихся вакансий (не менее трех перемещений).***

Необходимо предложить планы развития вновь назначенных руководителей.

Откровенно говоря, вводных данных не достаточно, но все же попробую:

*Первое кадровое перемещение:*

* Имя сотрудника: Начальник отдела организации продаж среднему и крупному бизнесу Головного отделения — Александра М.
* Возможный карьерный рост (новая должность): Заместитель управляющего – куратор корпоративного блока.
* Потенциал (способности к развитию): Единственный сотрудник из перечисленных, у которого есть реальный опыт управления отдельно взятым участком корпоративного бизнеса в масштабах головного отделения в целом. Это единственный критерий, из которого исходил при выборе кандидатуры. Кроме того, согласно кейса, сильной стороной данного кандидата является умение находить нестандартные решения, а поскольку заместитель управляющего зачастую является и главным клиентщиком во взаимоотношениях с топ-менеджерами компаний из сегмента «крупнейшие», то данный навык очень ценен.
* Сильные стороны: знание бизнеса клиентов из категории среднего и крупного бизнеса; хорошие аналитические наклонности; умений найти нестандартное решение.
* Зоны роста (слабые стороны, для дальнейшего развития): навыки эффективных коммуникаций как с «внутренними», так и с «внешними» клиентами.
* Цели и задачи на новом месте: способствовать адаптации нового начальника отдела; проанализировать ситуацию с развитием корпоративного бизнеса отделения банка в целом; разработать стратегию развития корпоративного блока; обеспечить эффективную практическую реализацию данной стратегии.
* Мероприятия, которые необходимо провести для повышения компетенций: участие в тренингах по эффективным коммуникациям, менеджмент-скилс и лидерству.

*Второе кадровое перемещение:*

* Имя сотрудника: Руководитель филиала 3 — Филипп П.
* Возможный карьерный рост (новая должность): Начальник отдела организации продаж среднему и крупному бизнесу Головного отделения.
* Потенциал (способности к развитию): В характеристике сотрудника, представленной в кейсе, мне импонирует его умение добиваться результатов на различных участках работы. То есть для данного сотрудника достижение результатов – это не дело одного случая, а система. У некоторых других кандидатов – это тоже звучало, но менее ярко выражено.
* Сильные стороны: успешный опыт выстраивания отношений с клиентами; умеет достигать результатов, а это, на мой взгляд, ключевая / определяющая характеристика руководителя.
* Зоны роста (слабые стороны, для дальнейшего развития): вероятно, слабые навыки организации личного и рабочего времени.
* Цели и задачи на новом месте: проанализировать положение отделения банка в сегменте среднего и крупного бизнеса; в рамках общей стратегии развития корпоративного блока декомпозировать целевые ориентиры до операционного уровня; обеспечить эффективное практическое воплощение стратегии на операционном уровне.
* Мероприятия, которые необходимо провести для повышения компетенций: тренинги по тайм менеджменту.

*Третье кадровое перемещение:*

* Имя сотрудника: Клиентский менеджер филиала 1 — Елена К.
* Возможный карьерный рост (новая должность): Руководитель филиала 3.
* Потенциал (способности к развитию): Есть желание быть руководителем, для меня при выборе кандидата – это один из ключевых параметров.
* Сильные стороны: желание занять управленческую позицию; навыки эффективных продаж; обретает внутреннюю мотивацию в конкурентной борьбе.
* Зоны роста (слабые стороны, для дальнейшего развития): нет навыков оперативного управления коллективом.
* Цели и задачи на новом месте: Задача номер один — стать частью команды филиала и не просто стать формальным руководителем, а стать лидером, способным воодушевлять и вести людей за собой.
* Мероприятия, которые необходимо провести для повышения компетенций: полный набор тренингов для молодого руководителя: от менеджмент скилс и лидерства до оперативного управления продажами и командообразования.