

Турнир по управленческому двоеборью «Летний КУБоБУБ – 2021»

Ситуации турнира по классической управленческой борьбе

Первый тур группового этапа

1. Новая метла

В производственную компанию пришел новый **Директор по продажам**. **Генеральный директор** компании поставил новому Директору по продажам задачу увеличить долю рынка и прибыль от продаж. Для выполнения поставленной задачи Директор по продажам изменил систему начисления бонусов **Менеджеров по продажам**, поскольку прежняя система, по его мнению, недостаточно стимулировала Менеджеров на поиск новых рынков и поощряла увеличивать в большей степени объемы продаж, а не прибыльность сделок. По существовавшей системе бонусы выплачивались по результатам прошлого полугодия, спустя один-два месяца. Директор по продажам ввёл изменения в середине полугодия и объявил, что они распространяются и на уже прошедшую его часть.

Коллектив Менеджеров недоволен новой системой начисления бонусов, видит основную трудность не в организации продаж, а в качестве и характеристиках продаваемой продукции, не дотягивающей до лучших образцов отрасли. Менеджеры считают, что изменение системы начисления бонусов кардинально не улучшит ситуацию, а лишь внесет недовольство и демотивирует сотрудников. Особое недовольство Менеджеров вызывает тот факт, что система вводится без обсуждения в коллективе и «задним числом».

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Генеральный директор — требует выполнения поставленной задачи по увеличению прибыли, при этом массовое недовольство в коллективе считает недопустимым, готов к диалогу с коллективом.

Директор по продажам — уверен в своей правоте, намерен решительно добиваться поставленной цели, готов, при необходимости, полностью заменить коллектив Менеджеров по продажам.

Менеджер по продажам — категорически возражает против введения новой системы начисления бонусов, стремится сохранить существующую систему, укрепить свой авторитет в коллективе.



2. Именем революции!

Менеджер компании «Даймонд» отгрузил товар на крупную сумму своему новому клиенту – «Заводу имени Октябрьской Революции». Отношения с **IT-директором завода** выстраивались более полугодом, на проработку заказа были затрачены силы и время нескольких подразделений компании. Кроме того, обсуждался уже и следующий контракт, состоялся предварительный разговор по перспективной закупке в связи с открытием нового производства. Менеджер понял, что существует перспектива получения премии на будущих поставках заводу.

По договору, который заключен между компанией «Даймонд» и заводом, предусмотрен срок оплаты в течение 10-ти рабочих дней с момента поставки. Однако, прошло уже две недели, а денежные средства до сих пор не поступили. Менеджер компании «Даймонд» позвонил IT-директору завода, и тот объяснил, что заводу необходима отсрочка платежа в 60 дней, иначе продолжение сотрудничества невозможно, и вообще, текущая поставка уже в любом случае будет оплачена с задержкой. Тем временем, **Руководитель отдела продаж компании «Даймонд»** потребовал от своих сотрудников предоставить отчет по дебиторской задолженности. У Менеджера из-за этого сложного заказа норма дебиторской задолженности превышена в два раза, и просрочен платёж.

IT-директор завода чувствует себя словно между молотом и наковальней. Договор подписан, отгрузка прошла, а финансисты неожиданно поменяли условия. В этой ситуации он испытывает неловкость перед поставщиком, с которым сложились хорошие отношения. Однако, заводские юристы заверили IT-директора, что ничего страшного в задержке оплаты нет, все так делают, а поставщик, если хочет и дальше работать с заводом, пусть принимает условия, удобные заводу.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Менеджер компании «Даймонд» — хочет ускорить оплату по уже произведенной отгрузке, иначе будут проблемы из-за просроченной дебиторки и превышенного лимита задолженности; стремится сохранить перспективного клиента.

Руководитель отдела продаж компании «Даймонд» — следит за регламентом по дебиторской задолженности, не хочет, чтобы его подразделение было виновато в срыве исполнения бюджета и возникновении кассовых разрывов, заинтересован в сохранении клиента.

IT-директор завода — хочет сохранить хорошие отношения с поставщиком, найти выход из ситуации, в возникновении которой не считает себя виноватым.



3. Аренда судна

Предприниматель и его приятель, **Компаньон** ведут бизнес, арендуя на черноморском побережье Краснодарского края судно за 2 000 000 рублей в месяц. К концу года образовался долг перед **Собственником** судна. Компаньон, не подведя финансовые итоги года и не известив Предпринимателя, уезжает на новогодние праздники за границу. Собственник требует оплату аренды от Предпринимателя, угрожая расторгнуть договор аренды со штрафными санкциями.

Предприниматель самостоятельно подводит итоги года. Год закончен с убытками. Предприниматель предлагает Собственнику погасить весь долг из личных денег, при этом требуя взамен переоформить договор на него лично. Такое решение Предприниматель мотивирует тем, что с уехавшим за границу Компаньоном он больше вести собственный бизнес не будет. Собственник соглашается и принимает оплату.

В середине января возвращается Компаньон. Он вникает в ситуацию и, поскольку новый договор еще не подписан, требует передать судно в аренду лично ему.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Предприниматель — продолжить собственный бизнес самостоятельно, сохранить при этом хорошую репутацию и нормальные отношения со своим приятелем.

Компаньон — продолжить совместный бизнес или получить в аренду судно.

Собственник — получить деньги за аренду, чем больше, тем лучше, не иметь разбирательств ни с одним, ни с другим арендатором.



4. Оплата обучения

Менеджер по рекламе, проработавший в компании один год, сообщил своему руководителю об уходе из компании, как и полагается, за две недели. **Руководитель отдела рекламы** подписал заявление об увольнении.

Спустя неделю Руководитель отдела рекламы на своей встрече с **Исполнительным директором**, докладывая о состоянии дел, сообщил о предстоящем увольнении сотрудника и поиске замены.

Исполнительный директор был крайне удивлен сложившейся ситуацией и напомнил Руководителю отдела рекламы о том, что увольняющийся Менеджер два месяца назад закончил обучение, стоимость которого для компании составила 100 000 рублей, и попросил обеспечить возврат вложенных в сотрудника денежных средств до его ухода из компании. Никакого контракта об обучении между компанией и Менеджером по рекламе заключено не было.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Менеджер по рекламе — уволиться, получить зарплату в полном размере, не платить за обучение, никаких договорённостей о возврате не было.

Руководитель отдела рекламы — добиться от Менеджера по рекламе возврата полной оплаты за обучение без ущерба для себя, сохранить лицо перед Исполнительным директором.

Исполнительный директор — во что бы то ни стало вернуть деньги, потраченные на обучение Менеджера.



5. Шантажист

В конце сложного и нервного проекта увольняется один из ключевых участников, руководитель одного из отделов. Проект требовал «сверхусилий» от целой команды исполнителей из разных подразделений. Приходилось и задерживаться, и работать в выходные. Как часто бывает, переработки не фиксировались документально, а учитывались на уровне «сотрудник- руководитель», частично в переписке по почте.

В день увольнения при ознакомлении с приказом **Увольняющийся** подает официальное письмо **Директору по персоналу** с просьбой выполнить перерасчет заработной платы и оплатить время переработок, с очевидной угрозой обращения в проверяющие органы. Сумма в расчете, приложенном к письму, составляет больше двух заработных плат Увольняющегося. К письму приложены распечатки переписки в электронной почте.

Непосредственный **Начальник** Увольняющегося понимает, что Увольняющийся и его некачественная работа и являются одной из причин «сверхусилий» всей команды. Да и вообще, идти на поводу шантажа – путь в пропасть. Бюджет на дополнительную оплату не был предусмотрен.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Увольняющийся — получить дополнительную оплату.

Начальник — не платить дополнительные деньги, не создавать прецедент в команде.

Директор по персоналу — не допустить обращения в трудовую инспекцию, решить вопрос мирным путем.

6. Суета вокруг картины

Искусствовед художественной галереи случайно узнает, что картина, которую собираются выставлять в галерее, поддельная. Об этом свидетельствуют результаты химической экспертизы, которые оказались в распоряжении **Директора галереи**. Искусствовед подозревает, что Директор галереи хочет скрыть факт подделки. Полотно для экспозиции предоставил меценат, щедро финансирующий галерею. Он приобрел полотно за большую сумму и пребывает в полной уверенности, что картина подлинная. Помощник мецената объясняет Директору галереи, что лучше на все закрыть глаза, тогда меценат продолжит помогать галерее.

Искусствовед хочет разоблачить подделку, но у картины есть сертификат подлинности, который выдал его **Друг**, тоже искусствовед. Чтобы все прояснить окончательно, Искусствовед идет к Другу, и тот признается, что вынес ложный вердикт за деньги: за сертификат подлинности ему заплатил продавец холста. Друг уверен, что доказать умышленную ошибку эксперта в такой ситуации практически невозможно, но опасается, что огласка этой истории ударит по его профессиональному имиджу.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Директор галереи – скрыть факт подделки, сохранить мецената.

Искусствовед – находится в затруднительном положении, выдавать коллегу и подругу не хочет, но и молчать не позволяет совесть и профессиональная честь.

Друг Искусствоведа – поскорее замять дело, не допустить разглашения информации.

7. Свой – чужой

В торговой компании стало известно, что **Ведущий менеджер** отдела продаж поддерживает отношения с Заместителем начальника отдела продаж основного конкурента, более того, они знакомы с детства, часто встречаются, выпивают. Информация о знакомстве дошла до непосредственного начальника Ведущего менеджера — **Руководителя отдела продаж**. Он поставил вопрос ребром — либо увольняйся, либо прекрати встречи.

Ведущий менеджер искренне не понимает, в чем проблема. Считает, что его совесть чиста, поскольку, встречаясь со своим другом, они придерживаются правила «о работе не говорить» — из этических соображений. По этой же причине он отказался в свое время работать под руководством своего друга. Руководитель отдела продаж торговой компании считает, что Ведущего менеджера нужно немедленно уволить. На его должность он планирует поставить своего родственника, который недавно пришел в компанию. Также он требует, чтобы Ведущий менеджер сообщил какие-либо полезные данные о конкуренте, которыми он наверняка владеет.

Директор компании обеспокоен текущей ситуацией, считает, что увольнять Ведущего менеджера ни в коем случае нельзя, поскольку понятно, куда он уйдет в такой ситуации — к конкуренту. С другой стороны, Руководитель отдела продаж — его близкий друг, с которым они начинали дело, и его мнение игнорировать нельзя.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Ведущий менеджер — остаться в компании. Не разрывать отношения с другом.

Руководитель отдела продаж — уволить Ведущего менеджера, либо оставить его в компании, но через него получать информацию о конкуренте.

Директор компании — сохранить Ведущего менеджера. Сохранить отношения с Руководителем отдела продаж.

8. Долгострой

Госорганизация (Заказчик) сделала заказ подрядной организации (**Подрядчику**) на строительство крупного объекта. Был заключён договор, где была указана стоимость объекта, сроки окончания, ежемесячная оплата работ по факту сдачи, возможность кредитования Подрядчика и компенсация процентов по кредиту в случае задержки оплаты.

В процессе строительства выросли цены на оборудование и материалы, зарплата рабочих. Подрядчик выдал новую увеличенную смету. Происходила систематическая задержка платежей Заказчиком за выполненные работы на несколько месяцев. Подрядчик в соответствии с условиями договора брал кредиты в банках. Смета была дополнительно увеличена на сумму уплаченных процентов по кредитам и соответственно на сумму увеличения стоимости материалов.

Финансовый директор Заказчика отказывается оплачивать увеличение сметы. Подрядчик отказывается выполнять работы до согласования стоимости, тем самым сроки сдвигаются. **Генеральный директор Заказчика** требует продолжать работы и сдать объект в срок.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Финансовый директор Заказчика — заплатить как можно меньше денег и как можно позже.

Генеральный директор Заказчика — получить готовый объект в срок.

Подрядчик — получить за работу полную стоимость.



Второй тур группового этапа

9. Спорный объект

Строительной компании в счет расселения на других площадках по соглашению с **Администрацией города** выделена земля. Согласно градостроительной документации, на этом участке должен располагаться торгово-административный центр. Строители запроектировали здание, прошли все этапы согласования.

Получив разрешение на строительство, компания приступает к подготовительным работам (вынос сетей, забор и прочее). Но жильцы близстоящих домов своим решительным пикетированием не дают строителям что-либо делать, объясняя это уплотнением территории и не согласованием проекта с **Советом микрорайона**. Совет микрорайона обратился в городскую администрацию об отзыве постановления о разрешении на строительство. Конфликт продолжается.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Строительная компания — построить здание по проекту, начать строительство как можно быстрее, получить компенсацию затрат.

Администрация города — не хочет быть третейским судьей, а наблюдает со стороны, чем закончится дело.

Совет микрорайона — решить свои вопросы по проблемам микрорайона, как с администрацией города, так и со строительной компанией.

10. Выставка

Торговая компания из Москвы планировала принять участие в выставке в Санкт-Петербурге. Представитель компании сделал заявку, подписал договор. Компания произвела предоплату. Затем в силу объективных обстоятельств компания была вынуждена незадолго до начала отказаться от участия в выставке. К этому времени, в соответствии с условиями договора, вся сумма за участие была выплачена **Организаторам выставки**.

Компания предупреждала Организаторов выставки о своем отказе сначала устно (по телефону), потом направила письмо с официальным отказом. Организаторы отказываются вернуть деньги, мотивируя тем, что компания вышла на них с письменным отказом непосредственно перед выставкой, и что по условиям договора «возврат платежей не производится».

Ситуация конфликтная. Торговая компания требует вернуть деньги, так как участия не было, и услуги не были оказаны, и никаких потерь у Организаторов в связи с их отказом не было — места на выставке и сейчас ещё не все распроданы.

Информационным спонсором выставки выступает агентство, для которого торговая компания является одним из старых, надежных и ценных клиентов.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Торговая компания — вернуть деньги, при необходимости прибегнув к помощи Информационного спонсора.

Организаторы выставки — не возвращать деньги, которых реально нет, они истрачены.

Информационный спонсор — сохранить хорошие отношения с обеими сторонами конфликта.



11. Прерванная связь

Топ-менеджеры компании вместе с **Генеральным директором**, обычно работающие на «удаленке», приехали в переговорную офиса в выходной день для обсуждения важной сделки с контрагентом по видеосвязи.

В этот день **Управляющая компания** проводила ремонт сетей и коммуникаций, предварительно не уведомив компанию-арендатора должным образом о запланированных работах, поскольку **Руководитель хозяйственного подразделения компании-арендатора** разрешил УК делать короткие ремонты по выходным дням без уведомлений – все равно в офисе в эти дни всегда пусто!

В переговорной комнате внезапно прервалось интернет-соединение, затем отключился свет. Топ-менеджеры не смогли завершить важный звонок и важная сделка, по всей видимости, сорвалась.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Генеральный директор компании-арендатора — заставить УК компенсировать убытки, вызванные прерванной связью, не повторить подобной ситуации.

Начальник управляющей компании — не компенсировать ущерб, поскольку работы, как обычно, проводились в выходной день.

Руководитель хозяйственного подразделения компании-арендатора — считает, что виноваты рабочие УК, которые видели, что в офисе кто-то есть, но несмотря на это, решили проводить запланированные работы.

12. На новом месте

Финансовый директор уже год находится в поисках новой работы, но достойного места с зарплатой и кругом обязанностей пока не встретилось. Неожиданно старый знакомый, который также работал финансовым директором, но в компании существенно меньшей размером, предлагает ему свое место в связи с переходом на другую работу. При этом зарплата на новом месте в два раза меньше, чем та, на которую рассчитывает Финансовый директор, и сама компания уровнем ниже предыдущей. Старый знакомый говорит, что компания небольшая, но стабильная, работа в финансовом блоке налажена, новых вызовов нет. Нужно только получить новый кредит, но фактически осталось подписать кредитный договор с банком. Финансовый директор принимает предложение, поскольку других реальных предложений пока нет, и на период поиска хорошего места можно поработать здесь.

Финансовый директор встречается с **Генеральным директором** компании, после которой обсуждает и подписывает трудовой договор с условиями, оговоренными ранее со старым знакомым. Выйдя на работу, Финансовый директор обнаруживает, что работа в финансовом блоке поставлена из рук вон плохо, в его подчинении только бухгалтерия из трех человек, загруженная текущей работой, а банк, о котором шла речь, отказал в предоставлении кредита. При этом зарплата уволившегося финансового директора – старого знакомого – была на треть выше, чем предложенная новому Финансовому директору, кроме того, компания предоставляла ему корпоративный автомобиль.

Генеральный директор ставит перед Финансовым директором задачу – получить кредит, что означает «начать все сначала» с несколькими банками. Кроме того, необходимо срочно наладить работу финансового сектора – поставить бюджетирование, учёт себестоимости и другие компоненты. Финансовый директор понимает, какой объем работы неожиданно свалился ему на голову, и его совершенно не прельщает работа в единственном числе – фактически в его распоряжении только бухгалтерия, а ведь на собеседовании говорилось, что в компании есть экономист и вакансия финансового менеджера.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Финансовый директор —увеличить зарплату до уровня не ниже того, что был у него на предыдущем месте работы, поскольку теперь его зарплата теперь меньше, а обязанностей гораздо больше – прежний финансовый директор много чего не доделал. Хочет нанять на работу экономиста и финансового менеджера, поскольку понимает, что объем работ в рамках поставленных задач невозможно выполнить в одиночку.

Генеральный директор — сохранить Финансовому директору условия, оговорённые ранее, не увеличивать без необходимости штаты, наладить работу финансового сектора, мотивировать Финансового директора на успешное решение поставленных перед ним задач.

Собственник — сохранить Финансового директора для компании, поскольку понимает, что профессионала такого уровня на такую зарплату найти вряд ли удастся. В тоже время, не хочет вмешиваться в зону ответственности Генерального директора, с которым давно работает и которому полностью доверяет.

13. Хороший человек

Специалист работает в небольшой стабильной компании уже 12 лет. Работой она очень довольна – платят хорошо, к тому же уважают, как крепкого профессионала, не раз доказавшего компании свою компетентность. Последние несколько лет Специалист работала в паре с женщиной предпенсионного возраста, и всё было прекрасно. Внезапно напарница уволилась, и на ее место взяли **Новую сотрудницу**. Новенькой чуть за 30, у нее двое маленьких детей, ни дня трудового стажа, высшее образование, когда-то неплохое, но по прошествии стольких лет уже неактуальное, весьма тяжелый, неприятный развод за плечами и огромная финансовая яма прямо сейчас.

То, что Новая сотрудница абсолютно не тянет, стало ясно с первых же дней работы. Поначалу Специалист, конечно же, делала скидку на то, что человек пришел после длинного пребывания дома с детьми, да и вообще, не имеет опыта работы. Но ситуация со временем не становится лучше. При том, что новенькая искренне старается, у нее не выходит ничего. Она все путает, забывает, не успевает, и даже то, что сделано ею, надо досконально проверять и процентов на восемьдесят переделывать.

В результате львиную долю работы Специалисту приходится делать самой. Она стала таскать работу домой, чего никогда раньше не делала – иначе они просто не справляются. На нее уже обижается муж, упрекает в том, что она совсем забросила и дом, и ребенка. В то же время и **Руководитель** стал посматривать косо – что с тобой, мол? То не готово, это не сделано... Раньше не было таких проблем!

Выход, конечно, есть – пойти к начальству и сказать открыто: мол, Новая сотрудница не тянет. Нужно искать другого человека. причем, идти и говорить надо быстрее, пока не закончился испытательный срок. Лучше не будет, Специалисту это уже понятно. Но как взять грех на душу? Зная ситуацию новенькой, подложить ей такую свинью? Ей кредиты платить, детей кормить. Куда она пойдет? С работой сейчас непросто. Это ей действительно повезло, взяли на это место, чтобы срочно заткнуть дыру. Более того, Руководитель, когда будет принимать решение, спросит мнение Специалиста – что отвечать-то?

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Специалист — жалеет Новую сотрудницу из-за непростой личной ситуации, в то же время не может больше тянуть работу за двоих.

Новая сотрудница — хочет сохранить рабочее место, готова учиться и работать сколько потребуется, не может остаться без работы, поскольку детей кормить и кредиты платить больше некому.

Руководитель — хочет, чтобы подразделение работало без проблем.



14. Стартап

Специалист пришел работать в стартап три года назад, поверив в идею **Основателя**, что через несколько лет они вместе с командой изменят мир и заработают миллионы. Зарплата Специалиста составляла примерно 50% от рыночной оценки его квалификации, в тоже время основатель обещал, что в дальнейшем заключит с командой соглашение ESOP (участие в прибылях компании и планы по владению акциями).

В течение трех лет компания развивалась, но не такими темпами, как предполагалось вначале. Основатель решил продать компанию. Оценка проекта происходила по возмещению финансовых вложений и составила 10 миллионов рублей. Основатель заявил, что эти деньги он возьмет себе, а команда при переходе получит большие зарплаты и перспективу развития с **Новым собственником**.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Специалист – получить возмещение за несколько лет работы во вне рыночных условиях либо денежными средствами, либо акциями (опционом) компании. Считает, что если компанию покупают, то это результат работы всей команды. Не решил еще стоит ли оставаться работать в данном проекте.

Основатель – получить денежные средства за продажу компании, поскольку проект оказался не таким, как ожидалось. Деньги вложить в новый проект. В тоже время являясь известной фигурой на рынке интернет-образования не хотел бы нести репутационные издержки, ему еще новую команду нанимать.

Новый собственник – хочет купить компанию как можно дешевле, в тоже время терять команду не хочется.



15. Кто виноват?

На производственном **Предприятии** произошла авария, причиной которой стал отказ оборудования. Человеческих жертв нет, но Предприятию нанесен материальный ущерб. Предприятие считает виновником аварии **Поставщика** – организацию, выполнявшую поставку и монтаж оборудования, на котором произошла авария. Поставщик себя виновным не считает, он уверен, что поставка и монтаж оборудования были произведены в полном соответствии с проектным заданием. В свою очередь, **Проектировщик** уверен в том, что работа по подготовке проекта была выполнена с высоким качеством, проектная документация полностью соответствует действующим нормам и правилам, кроме того, проект получил положительную оценку независимой экспертной компании, которая была нанята Предприятием во время реализации проекта.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Предприятие — хочет взыскать с Поставщика или с Проектировщика всю сумму ущерба от остановки производства и стоимость работ по ликвидации последствий аварии и восстановления производственного процесса, считает, что оборудование эксплуатировалось в строгом соответствии с документацией и правилами.

Поставщик — не хочет нести ответственности за последствия аварии, считает, что виновато либо Предприятие, нарушившее технические нормы и правила эксплуатации оборудования, либо Проектировщик, который недостаточно качественно выполнил проектирование и не учёл всех тонкостей и возможных проблем, возникающих при эксплуатации данного оборудования.

Проектировщик — считает, что полностью и с высоким качеством выполнил свои обязательства по проекту, тем более что проект прошёл независимую экспертизу, а виноват либо Поставщик, выполнивший монтаж с нарушением проектных требований, либо Предприятие, не соблюдавшее правила эксплуатации оборудования.

16. Незаметный и незаменимый

Сотрудница работала в отделе лицензирования и аккредитации одного Московского университета, имеющего филиалы по всей стране и входящего в десятку лучших частных ВУЗов России. Работа была непростой, надо было взаимодействовать с госорганами, которые постоянно плодили новые регламенты и распоряжения, касающиеся высшего образования. Обязанности Сотрудницы заключались в том, чтобы минимизировать ущерб от этой чехарды и не позволить лишиться ВУЗ образовательной лицензии. Для выполнения поставленной задачи Сотруднице приходилось не только держать руку на пульсе Министерства образования и науки, но и контролировать все происходящее в родном ВУЗе, который она окончила семь лет назад. Основная трудность заключалась в том, что все отделы, ответственные за учебные планы — бухгалтерия, кадровики, юристы, — занимались исключительно своими делами. Сотруднице приходилось вникать в их работу, поскольку этого требовали стандарты, которыми кроме нее в ВУЗе никто не интересовался. Когда она помогала предотвратить или снизить сумму штрафов — об этом мало кто знал, когда она решала проблемы филиалов, грозившие проверками и взысканиями — это мало кто замечал.

По традиции в начале каждого учебного года в университете проходило торжественное собрание, на котором отмечались успехи сотрудников. В этот раз снова отметили всех, включая бухгалтерию, АХО и прочие вспомогательные службы. Отдел лицензирования и аккредитации, состоящий из Сотрудницы и ещё двух человек, включая **Руководителя**, упомянули вскользь, но награждать не стали.

Терпению Сотрудницы пришёл конец — на протяжении всего последнего года она выкладывалась по полной, а этого так никто не оценил! Сотрудница подала заявление об уходе, отработала две недели и покинула университет. Но тут оказалось, что для её замены требуется сразу несколько человек, поскольку Сотрудница все наработанные годами цепочки взаимодействия с госорганами и другими важными контрагентами держала в голове. **Ректор университета** требует от Руководителя отдела лицензирования и аккредитации срочно найти замену Сотруднице и решить возникшую кадровую проблему.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Сотрудница — не возвращаться в коллектив, где ее совсем не ценили, трудовых успехов не замечали, важности её работы не понимали.

Руководитель отдела лицензирования и аккредитации — как давняя знакомая, понимает Сотрудницу и хочет ее непременно вернуть, хотя бы на время, чтобы найти и подготовить ей замену, иначе все заботы лягут на ее плечи.

Ректор университета — не допустить штрафов и нареканий от Минобрнауки, предпринять меры, чтобы в будущем такие малозаметные, но ценные сотрудники, которым трудно ожидать карьерного роста, не уходили «просто так».

Третий тур группового этапа

17. Свои люди

На предприятии происходит смена нескольких руководителей, и постепенно новый **Коммерческий директор** заменяет состав сотрудников знакомыми и доверенными людьми, устраняя старых работников.

После увольнения очередного сотрудника Коммерческий директор принимает на работу в отдел продаж сотрудницу, знакомую по предшествующему месту работы, на должность менеджера. **Новый менеджер** не знает специфики работы данной компании и не владеет всеми необходимыми навыками. При этом её оклад, установленный Коммерческим директором, превышает оклад менеджеров, уже проработавших на предприятии много лет.

Начальник отдела продаж — опытный сотрудник, который прекрасно владеет всеми деталями работы коммерческой службы компании. Перед ним поставлена задача — обучить Нового менеджера. Но Начальник отдела продаж не считает нужным делиться накопленным за время работы опытом, оклад, установленный Новому менеджеру, считает несправедливо высоким. Он опасается, что в скором времени его могут отправить «на пенсию».

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Начальник отдела продаж — не включаться в обучение Нового менеджера. Обозначить свою роль в отделе и компании. Отстоять своё право самостоятельно набирать себе сотрудников и руководить отделом по своему усмотрению.

Новый менеджер — стремится получить необходимые для работы навыки и информацию для активной деятельности, так как в перспективе — карьерный рост и сопутствующий рост зарплаты.

Коммерческий директор — заинтересован в быстром вовлечении в работу нового сотрудника, поскольку это проверенный человек. А нынешний Начальник отдела, человек хоть и компетентный, но не за горами тот день, когда он может уйти на заслуженный отдых.

18. Подбор персонала

Компания занимается подбором персонала уже пять лет, за которые у неё сложился круг постоянных клиентов. Поскольку круг этот ограничен, то потеря любого из них может иметь существенные последствия для финансового положения компании. Две недели назад **Менеджер по персоналу** одной из фирм-клиентов подал заявку на подбор кандидата на позицию маркетинг-менеджера. **Консультант компании по подбору персонала** провел обычную процедуру подбора, оговорённую в информационном листе компании, и для прохождения собеседования к Менеджеру по персоналу фирмы-клиента были направлены два кандидата.

После проведения собеседования с кандидатами Менеджер по персоналу перезвонил Консультанту компании и сообщил, что ни один из кандидатов не устраивает его в полной мере, и что необходимо продолжить поиски.

Однако, приехав через две недели в фирму клиента, Консультант случайно столкнулся в коридоре с **Одним из кандидатов**, ранее отправленных на собеседование. В ходе эмоциональной беседы выяснилось, что Кандидат получил прямое предложение по телефону от **Президента фирмы-клиента** и уже даже вышел на работу. Консультант вернулся в офис и доложил о ситуации **Директору компании по подбору персонала**.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Директор компании по подбору персонала — получить деньги за выполненную компанией услугу и компенсацию за нанесение морального ущерба, при этом не упустить фирму из круга клиентов.

Консультант компании по подбору персонала — получить свои проценты за работу и извинения от Менеджера по персоналу фирмы-клиента.

Менеджер по персоналу фирмы-клиента — оставить Кандидата на работе в должности маркетинг-менеджера и спасти собственную репутацию.

Кандидат — не потерять только что приобретённое место работы и сохранить хорошие отношения с Консультантом «на всякий случай».

Президент фирмы-клиента — оставить Кандидата на работе, но компании по отбору персонала не платить.

19. Два брата и жена

Шесть лет назад два брата организовали торговую фирму. Первые четыре года обязанности между братьями были разделены примерно поровну, и обоим это устраивало. Дела шли успешно, обороты росли, количество торговых площадей постепенно увеличивалось.

Дивиденды от бизнеса делились непропорционально. **Старший брат** регулярно изымал часть прибыли из оборота. За это время он приобрел большую квартиру в центре города, дачу с бассейном, две машины, а также самостоятельно, без участия брата, открыл небольшой бизнес. **Младший брат** считал, что всю прибыль необходимо реинвестировать в развитие торговли. Со своей долей прибыли он так и поступал.

Через четыре года с начала работы фирмы в дело вошла **Жена старшего брата**. По взаимной договоренности между всеми тремя партнерами она стала владеть половиной доли своего мужа, принимая активное участие в управлении фирмой. Через два года в силу различных причин совместный бизнес стал сокращаться. Младший брат хочет изъять свою долю из бизнеса и предлагает остальным партнерам рассчитать его долю на данный момент. Старший брат и его Жена считают этот вариант неприемлемым. Они уверены, что изъятие подобной суммы стало бы губительным для бизнеса.

Младший брат настаивает на своем. Возникает ссора. Претензии Младшего брата в основном адресованы Жене его брата, поскольку Старший брат все это время в основном был занят в своем самостоятельном бизнесе. Жена, недовольная пассивностью мужа в этом споре, всячески старается оказать на него давление. Дело страдает и от семейных ссор.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Младший брат — получить свою долю как можно быстрее, любой ценой, и прекратить совместный бизнес, не ссорясь со Старшим братом.

Старший брат — оставить все по-прежнему на некоторый срок с тем, чтобы вернуть Младшему брату его долю в лучшие времена, не поссориться при этом с братом, сохранить мир в своей семье

Жена старшего брата — начать выплачивать долю Младшему брату регулярно, но понемногу, поскольку ежедневное давление Младшего брата становится для нее нестерпимым. Отстоять свои позиции в семье.

20. Прогноз продаж

В преддверии праздничных дней отдел маркетинга торговой сети планирует провести недельную акцию для привлечения дополнительного трафика в магазины по следующей механике: на популярные товары скидка 50% плюс дополнительная выкладка, анонс акции по всем целевым СМИ и плотная «вирусная» кампания в интернете. **Директор по маркетингу** прогнозирует десятикратный рост продаж.

Директор по закупкам, опираясь на статистику прошлых акций аналогичных периодов, не верит прогнозам отдела маркетинга и не готов увеличивать запасы товаров под десятикратный рост продаж. По его мнению, такая акция даст рост не более чем на 200%. **Генеральный директор** требует запланированного увеличения продаж от маркетологов и снижения товарных запасов от закупщиков.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Директор по маркетингу — убедить Директора по закупкам в достоверности прогноза и провести эффективную акцию, в противном случае не хочет отвечать за результаты.

Директор по закупкам — не считает правильным доверять маркетологам расчёт необходимых товарных запасов, так как они не отвечают за оборачиваемость, хочет убедить в этом и Директора по маркетингу, и Генерального директора.

Генеральный директор — готов к существенному увеличению рекламного бюджета на предпраздничный период, чтобы обойти по показателям дохода и прибыли главного конкурента их торговой сети, понимая, что в том числе и от этого будет зависеть его годовой бонус.



21. Нежелательная проверка

Организационная структура бюджетного предприятия устарела и не отвечает потребностям текущего времени. Изменить структуру сложно и долго. Чтобы адаптировать ее к насущным требованиям, некоторое время назад **Руководитель предприятия** ввел негласное правило: **Сотрудников** по документам оформляют в одни подразделения и на одни должности, а реально они работают в других.

Инспектор вышестоящей организации в ходе проверки работы предприятия выявил один такой случай. **Руководитель вышестоящей организации** требует от всех причастных лиц решить проблему, не допуская «вынесения сора из избы».

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Инспектор вышестоящей организации — хочет выявить все случаи подобных нарушений на этом предприятии, показать руководству эффективность своей работы.

Руководитель предприятия — хочет скрыть все нарушения или, во всяком случае, минимизировать их последствия.

Сотрудник — считает, что разбираться должно начальство, он делал, что прикажут. При возможности, хочет сохранить существующую практику, ведь приведение ситуации к норме осложнит и ухудшит его положение на предприятии и условия труда.

Руководитель вышестоящей организации — знал о нарушениях, но сознательно их не замечал, хочет скрыть свою осведомленность и не допустить огласки, оставить все по-прежнему, поскольку сложившаяся практика позволяла предприятию успешно решать поставленные перед ним задачи.

22. Репутация или детский проект?

Один из партнеров серьезной финансовой организации публично запустил сторонний образовательный проект в сфере финансов для школьников с «детским» смешным названием и соответствующим тематическим контентом (дизайном и наполнением).

На **PR-Директора** финансовой организации в день запуска проекта Первого партнера обрушился шквал звонков от журналистов, которые просили прокомментировать участие серьезной финансовой организации в проекте с таким несолидным фокусом и целевой аудиторией.

Второй партнер узнал о запуске проекта Первого партнера постфактум из новостных заголовков, освещающих деятельность партнеров финансовой организации.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Первый партнер — считает, что волен делать все что угодно за свои деньги; его проект нужен подрастающему поколению и является единственным продуктом на рынке, который раскрывает детям сложный мир финансов на их языке.

Второй партнер — недоволен, что Первый партнер запускает сторонние проекты без его разрешения и даже уведомления, требует от Первого партнера публично закрыть детский образовательный проект, так как видит репутационные риски для финансовой организации.

PR-Директор — знал о планах Первого партнера запустить детский образовательный проект и даже консультировал Первого партнера по его запуску; колеблется по поводу того, принесет ли проект пользу или вред репутации финансовой организации, в которой он работает.

23. Обеспечение выплаты долга

По ряду разногласий в вопросах управления компанией со своим **Шефом**, **Топ-менеджер** переходит на работу к **Конкуренту**, поставив об этом в устную известность своего руководителя заранее. Шеф должен Топ-менеджеру довольно крупную сумму денег в виде бонусов, и к тому же, не может не принимать во внимание его огромные заслуги в лидерстве своей фирмы на рынке. Поэтому «развод» с работником состоялся мирный, и Шеф подписал свои долговые обязательства с графиком выплаты денег, собираясь при этом, с одной стороны, честно рассчитаться, но с другой, на всякий случай не оформлять свои обязательства юридически верно.

Топ-менеджер не настаивает на юридической корректности документов, так как рассчитывает на порядочность Шефа и на уверения Конкурента, своего старого друга, в том, что Шеф «никуда не денется», а деньги помогут вернуть, «если что».

В течение последующей половины года Шеф, постоянно нарушая под предлогом каких-либо оправданных обстоятельств установленный им самим же график выплаты денег, возвращает Топ-менеджеру всего лишь 20% долга. За это время работа в фирме Конкурента наладилась, и фирма значительно прогрессировала на рынке, в основном за счет деятельности Топ-менеджера. После ещё шести месяцев «волынки» Шеф, разозлившись на бывшего работника за резкий скачок в делах фирмы Конкурента, заявляет Топ менеджеру, что не выплатит больше ни цента. Топ-менеджер обращается с просьбой о помощи к Конкуренту, который под разными благовидными предложениями оттягивает свою помощь в возврате долга, остерегаясь вступить с фирмой Шефа в открытую конфронтацию. Топ-менеджер решает всё-таки не силовыми методами покончить с ситуацией неопределенности, в которой перспектив получения обратно денег у него явно нет.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Топ-менеджер — получить назад все деньги, по возможности избежав применения силовых методов и сохранив нормальные отношения с Шефом, а также хорошие отношения с новым руководителем, с которым дружен уже давно.

Шеф — не заплатить ничего или минимум, главное — не воевать с Конкурентом.

Конкурент — несмотря на данное обещание, не вмешиваться в чужие проблемы, не ссориться с конкурентом, но сохранить при этом хорошие отношения с Топ-менеджером, которого ценит как работника и друга.

24. Фотографическая дилемма

За полгода до предполагаемой даты свадьбы **Невеста** обратилась к известному в городе **Фотографу**. Стоимость его услуг за целый свадебный день у него весьма высок и для невесты неподъемен. Невеста попросила в виде исключения забронировать всего несколько часов фотопрогулки и предложила заранее оплатить работу. Поначалу Фотограф задумался, так как предположил, что на этот день потенциально может прийти хороший заказ – дата приходилась на Покров, что у молодоженов считается хорошим днем для свадьбы. Поразмыслив, Фотограф согласился, поскольку именно в данный момент испытывал острую необходимость в деньгах.

Стороны заключили договор. За неделю до предполагаемой даты свадьбы Невеста созвонилась с Фотографом, и тот подтвердил все договоренности. Но чуть позже в этот же день Фотограф получил крайне выгодный заказ на полный день с известными в городе персонами, который сулит не только материальные выгоды, но и хороший PR. Фотограф тут же сообщил Невесте об изменении планов и предложил компромиссный вариант: отправить на фотопрогулку своего проверенного **Ассистента**. В качестве компенсации Фотограф предложил увеличить время фотопрогулки и количество фотографий на выходе, кроме того, он пообещал лично произвести ретушь и сделать скидку на печать фотокниги. Невеста отказалась и пригрозила взысканием неустойки по договору и негативными отзывами на специализированных порталах и в соцсетях.

Для того чтобы всё-таки запечатлеть день свадьбы, Невеста договорилась со своим знакомым. Он произвёл съемку, а затем почему-то перестал выходить на связь. В ранее обозначенный договором день сдачи работ Невеста получает от Фотографа звонок с предложением забрать работу. Выясняется, что по стечению обстоятельств знакомый и был тем самым Ассистентом. По просьбе Фотографа Ассистент передал ему фотоматериалы для дальнейшей ретуши и печати.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Невеста – не намерена идти на компромисс. Свадьба – важное событие, и она тщательно продумывала кандидатуру на роль фотографа. Хочет получить материальную компенсацию, а моральный ущерб компенсировать широкой оглаской этого случая в соцсетях.

Фотограф – уладить вопрос с Невестой, не доводить дело до суда и обнародования в соцсетях. Привлечь Ассистента на свою сторону в урегулировании этого вопроса.

Ассистент – сохранить дружеские отношения с Невестой. Совпадение он считает удачей: смог помочь знакомой и выполнить рабочую задачу. В разбирательствах не участвовать, так как он сделал свое дело, а дальше вопрос не в его компетенции.

Четвертьфиналы

25. Передача работ

Между **Заказчиком** и **Генподрядчиком** заключен договор на производство работ на сумму 18 млн. рублей, договор включает два этапа исполнения работ. Первый этап работ выполняет Генподрядчик, стоимость этапа составляет 8 млн. рублей, второй этап оценивается в 10 млн. рублей. Все материалы за счет Заказчика. В стоимость договора входит только оплата работ.

Генподрядчик передает объемы второго этапа на субподряд. За выполнение работ второго этапа **Субподрядчику** предложено 6 млн. рублей. Вначале Субподрядчик соглашается с предложенной ценой сделки. Однако, узнав о стоимости второго этапа для Генподрядчика, Субподрядчик возмущается несправедливой, с его точки зрения, ценой для него. Его мнение таково: Субподрядчик делает 100% работ по второму этапу, а получает за нее только 60% от реальной стоимости работ, что, конечно, несправедливо.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Заказчик — заинтересован в точном и своевременном исполнении заказа.

Генподрядчик — хочет сохранить первоначальные условия договора с Субподрядчиком, при этом не снизить удовлетворенность Субподрядчика результатом переговоров, а также исключить влияние оценки ситуации на качество исполнения работ Субподрядчиком.

Субподрядчик — хочет увеличить стоимость договора субподряда, но не потерять объемы и не испортить отношения с Генподрядчиком.

26. Бонус бывшему сотруднику

Бывший менеджер по продажам компании «Альфа» перешел на работу в компанию «Бета», работающую в совершенно другой отрасли. В компании «Альфа» по указанию **Генерального директора** введена и действует реферальная программа, в соответствии с которой любой сотрудник может привести клиента и при заключении сделки с ним получить бонус в размере 0,5% от суммы сделки.

Уже работая в другой компании, Бывший менеджер по продажам привлек для компании «Альфа» клиента, который впоследствии заключил сделку на большую сумму. Генеральный директор компании «Альфа» уклоняется от перечисления бонуса, по поводу чего Бывший менеджер написал несколько острых постов в соцсетях. Благодаря широкой огласке, о ситуации узнает и текущий работодатель Бывшего менеджера – **Генеральный директор компании «Бета»**.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Бывший менеджер по продажам — получить в полном объеме бонус за привлечение клиента в компанию «Альфа»; считает, что по-человечески помог прошлому работодателю и он обязан его отблагодарить в рамках установленных правил.

Генеральный директор компании «Альфа» — не хочет платить бонус сотруднику, не находящемуся в штате, но хотел бы вернуть результативного продавца обратно в свою компанию, так как хорошие кадры всегда в дефиците.

Генеральный директор компании «Бета» — принципиальный противник «подработок»; недоволен, что усилия его нового сотрудника распыляются на привлечение клиентов прошлому работодателю, хотя компании и не являются конкурентами.



27. Ротация подрядчиков

В компании принято использовать услуги нескольких подрядчиков, периодически их меняя. Это правило установил, но не формализовал **Начальник отдела закупок**.

Менеджер отдела закупок установил приятельские отношения с **Генеральным директором одной из компаний-подрядчиков**, которая ранее уже успешно выполнила несколько ответственных подрядов, и тот готов существенно снизить цены в случае, если компания-заказчик выберет их в качестве постоянного подрядчика и улучшит стандартные условия по предоплате. **Коммерческий директор** компании получил соответствующее коммерческое предложение.

Наступает очередной момент выбора подрядчика на выполнение работ.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Коммерческий директор — нравится коммерческое предложение, но полномочия по решению таких вопросов передал на уровень Начальника отдела закупок.

Начальник отдела закупок — отстаивать свое право принимать решения, продолжить работать по принятой им ротационной схеме.

Генеральный директор компании-подрядчика — быстрее заключить долгосрочный договор с компанией-заказчиком, получить предоплату и начать работать.

Менеджер отдела закупок — заключить договор с приятельской компанией, поскольку это долгосрочно сэкономит компании деньги; получить бонус за проявленную инициативу.

28. Перетягивание одеяла

На крупном предприятии, которое стремится стать ведущей компанией на российском рынке, работает **Начальник финансового отдела**, классный финансист, настоящий профессионал. Он подчиняется непосредственно **Первому заместителю Генерального директора**, с которым работал раньше и по рекомендации которого пришёл на предприятие. За полгода, которые Начальник финансового отдела работает на предприятии, он лично и возглавляемый им отдел достиг значительных успехов. На предприятии реализуется крупный проект, которым руководит Первый заместитель Генерального директора. Начальник финансового отдела является ключевой фигурой этого проекта.

Несмотря на то, что Начальник финансового отдела – один из самых высокооплачиваемых сотрудников на предприятии, имеющий большие полномочия, он не доволен своим положением. Фактически он выполняет работу финансового директора, хотя такой должности на предприятии нет. Начальник финансового отдела считает, что его доход значительно ниже справедливой рыночной стоимости, на 100 000 – 150 000 тысяч рублей в месяц, но главное – Начальник финансового отдела давно хочет стать финансовым директором. При этом он понимает, что найти предложение лучше на рынке сейчас практически невозможно. У него есть несколько предложений от других работодателей с условиями, аналогичными тем, что он имеет.

Первый заместитель Генерального директора, который курирует финансово-экономический блок, знает об амбициях Начальника финансового отдела и не хочет допустить усиления его авторитета, поскольку это угрожает ему. Первый заместитель Генерального директора знает о том, что Начальник финансового отдела имеет предложения от других работодателей, но не располагает информацией об условиях этих предложений.

О сложившейся ситуации знает **Генеральный директор** — друг Первого заместителя. Генеральный директор – человек старой закалки, и при решении кадровых вопросов он старается придерживаться жёстких принципов: «незаменимых людей нет», «шантажа не потерпим».

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Начальник финансового отдела — добиться увеличения суммы дохода, остаться на предприятии, повысить свой статус и укрепить авторитет, изменить название должности.

Первый заместитель Генерального директора — сохранить Начальника финансового отдела как лояльного работника на нынешней должности с минимальным увеличением дохода.

Генеральный директор — сохранить существующий расклад сил, укрепить авторитет своего Первого заместителя, сохранить Начальника финансового отдела в качестве работника, наладить взаимопонимание и взаимодействие своих подчиненных.

Полуфиналы

29. Честный референт

У **Президента фирмы** — честный, добросовестный и очень энергичный **Референт**, незамужняя дама лет сорока пяти, которая всю себя отдает работе и работает за пятерых. Она работает в фирме уже семь лет, со дня её основания. Заслуги Референта в процветании фирмы неоспоримы. Она охватывает своим взором тысячи мелочей, редкий вопрос так или иначе не замыкается на нее. Если Президент интересуется, почему «у нас в фирме» то или почему это, он тут же получает от Референта исчерпывающий ответ — с фамилиями, фактами, цифрами.

Однако фирма растет. Президент ощущает беспокойство: он уже не в состоянии видеть своими глазами все в ней происходящее и, хотя Референт по-прежнему готова ответить на любой вопрос, Президент испытывает нехватку и других информационных каналов. Однако, его попытки использовать иные источники информации, в обход своего Референта, терпят неудачу. Президент ощущает себя как бы в информационной блокаде из-за плотной опеки Референта: «В чем проблемы?! Скажите, какая Вам нужна информация – и она тут же будет на Вашем столе!»

Недавно Президент сам прошелся по подразделениям, и один из **Менеджеров по продажам** слишком уж много чего ему рассказал. И тут же Референт стала снабжать Президента фактической информацией о больших, средних и мелких промахах и проступках этого Менеджера, неумолимо пододвигая дела к его увольнению. Под давлением неопровержимых фактов Президент вынужден пригласить Менеджера для беседы по поводу увольнения, хотя чувствует, что коллектив на стороне увольняемого хотя бы потому, что крайне недоволен всесильным Референтом.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Президент — иметь независимые от Референта каналы информации о положении дел в фирме, объективно и рационально решить конфликт между Референтом и Менеджером по продажам.

Референт — сохранить свой статус и авторитет в фирме, добиться увольнения Менеджера по продажам.

Менеджер по продажам — избежать увольнения, упрочить свое положение в фирме.

30. Устные договоренности

Компания-поставщик и компания-покупатель находятся в процессе заключения большой сложной сделки. Для сопровождения сделки **Директор компании-поставщика** нанял **Юриста**, которого компания-покупатель согласовала. Юрист впоследствии присутствовал на всех переговорах сторон.

После того, как на финальных переговорах стороны устно пришли к соглашениям и пожали руки, Юристу было поручено перенести достигнутые устные договоренности на бумагу и представить двум сторонам проект контракта. **Директор компании-покупателя**, получив документ, принципиально недоволен его содержанием и требует провести повторное обсуждение будущего контракта.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Директор компании-покупателя — не подписывать контракт в представленном Юристом виде, значительно пересмотреть условия, которые были некорректно отражены в проекте контракта; заменить Юриста на другого, надежного человека.

Директор компании-поставщика — в целом готов подписать предложенный контракт, но видит возможность для улучшения своей позиции по вопросам, которые на предыдущих встречах не были окончательно согласованы; не платить Юристу вознаграждения в случае, если его придется заменить.

Юрист — отстоять свой профессиональный авторитет и репутацию, получить гонорар за работу; считает, что подготовленный им документ максимально отражает достигнутые договоренности, а недовольство его работой – это лишь попытка сторон выбить лучшие условия после достигнутого ими устного соглашения.

Поединок за 3-е место

31. Искусственный снег

В рекламе горнолыжного курорта «Альфа» часто использовалась фраза о гарантированном снеге и о том, что клиент платит за удовольствие. Во время малоснежных периодов трассы засыпались искусственным снегом, и обычно возможность кататься существовала весь сезон.

Однажды оборудование для засыпки искусственного снега вышло из строя, и на несколько дней трасса осталась без снега. Оборудование находилось на гарантийном обслуживании производителя. Производитель прислал своего технического специалиста, но тот не смог исправить оборудование на месте, сославшись на отсутствие необходимых запчастей.

Администратор курорта позвонил **Менеджеру производителя**, и тот обещал разобраться в ситуации и исправить оборудование в ближайший срок.

Клиент приехал с семьей на выходные покататься на лыжах. Во время заезда, в пятницу вечером, он увидел, что снега нет, и засомневался, стоит ли заселяться. Администратор курорта успокоил клиента и заверил, что завтра снег будет. Но снега не было и в воскресенье с утра. Клиент пришел к Администратору курорта с требованием вернуть деньги, которые он заплатил за снег и за удовольствие кататься на лыжах, обещанные в рекламе, которые он так и не получил.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Администратор курорта — добиться от производителя компенсации за затягивание сроков починки оборудования, сохранить хорошее отношение клиента к курорту.

Менеджер производителя — не платить никаких компенсаций.

Клиент — получить материальную компенсацию и моральное удовлетворение за неудавшееся катание.

Финал

32. Добровольно-принудительная вакцинация

В компании процесс продажи сложных продуктов состоит из двух этапов: вначале обзвон потенциальных клиентов, затем личная встреча с демонстрацией. После ослабления коронавирусных ограничений и возможности опять организовывать личные встречи с потенциальными клиентами **Директор департамента продаж** принял решение и издал внутри компании приказ, согласно которому допускаются к работе с клиентами в формате личных встреч лишь те сотрудники его департамента, которые документально подтвердили прохождение курса вакцинации. Сотрудники, не сделавшие прививок, остаются работать в первой линии продаж «по телефону».

Ситуацию осложняет тот факт, что по правилам бонусной политики компании уровень дохода успешного «очного» продавца может превышать в несколько раз уровень дохода успешного «телефонного» продавца.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Директор департамента продаж — считает, что все сделал правильно; более того, эпидемиологическая безопасность клиентов во время покупки – одно из преимуществ, которое позволит вырваться вперед конкурентов в непростое время.

HR-директор — считает нововведение Директора департамента продаж несправедливым и ущемляющим права работников; возмущен, что с ним не посоветовались при принятии такого решения.

Генеральный директор — всецело доверяет Директору департамента продаж и делегирует многие вопросы; хочет любой ценой преодолеть кризис и вернуть компанию к финансово-экономическим показателям доковидных времен.

Сотрудник–«антипрививочник» — раньше был лучшим «очным» продавцом, сейчас его доход упал в разы; не согласен с нововведением, принципиально отказывается от вакцинации и не собирается объяснять причины своего отказа.

Сотрудник, сделавший вакцинацию — сделал прививки одним из первых в компании, и статус «вакцинированного» принес быстрое повышение; стремится максимально долго удержаться в выгодной роли «очного» продавца.

Ситуации турнира по быстрой управленческой борьбе

Первый тур группового этапа

33. Генеральный продавец

Во время пандемии компания была вынуждена сократить персонал и в минимальном составе переждать неблагоприятные времена. После снятия ограничений и появления заказов компания не успевала за ростом рынка, найм и адаптация сотрудников протекали крайне медленно. **Генеральный директор** вызвал **Руководителя отдела продаж** и поинтересовался о причинах столь низких показателей выполнения плана. Услышав аргумент о нехватке сотрудников, Директор воскликнул:

— Так что, мне лично идти продавать?!

34. Непонятное задание

Руководитель подразделения перед недельной командировкой делегировал **Молодому сотруднику** задание, вкратце описав необходимые действия. Вернувшись в офис после командировки, Руководитель обнаруживает, что задание не выполнено. На вопрос о причине невыполнения Молодой сотрудник ответил:

— Да вообще было непонятно, что делать-то нужно!

35. Поменяете ли решение?

На совещании после долгого обсуждения **Руководителем** было оглашено решение. **Один из сотрудников**, не поддерживающий решение, в конце совещания при всех спросил Руководителя:

— Вы готовы поменять свое решение, когда оно окажется неверным?!

36. Надоел!

Генеральный директор после очередного разговора на повышенных тонах со своим заместителем вызывает к себе **Директора по персоналу** и приказывает:

— Чтобы завтра же его тут не было!

37. Обратная связь

Начальника отдела, недавно назначенного на эту должность, пригласил к себе в кабинет Директор. После нескольких вопросов-ответов ни о чем Директор упрекнул Начальника отдела в том, что на него жалуются подчиненные: обратной связи не даёт, не хвалит, только ругает при каждом удобном случае. Закончил **Директор** многозначительно:

— Поспешили мы с твоим назначением!

38. Освоение дорог

Чиновник отчитывается о результатах благоустройства района за бюджетные деньги на публичной встрече. Помимо всего прочего, он упоминает, что в следующем году на ремонт дорог будет выделено в два раза больше денег, чем в текущем году. **Кто-то из толпы** выкрикивает:

— Выделенные деньги еще не означают, что дороги будут отремонтированы!

39. Не дуйся!

Молодой человек, представитель «золотой молодёжи», впервые «вышел в свет» со своей новой страстью – студенткой лучшего театрального ВУЗа страны, девушкой из глубинки. Девушка очень красивая, подающая надежды. Поймав негативно-оценивающий взгляд своих друзей, Молодой человек после некоторой паузы представил Девушку как сестру своей крестной. После вечеринки в машине **Молодой человек** удивленно спрашивает у **Девушки**:

— Ты чего такая хмурая?! Ну, не дуйся, ведь так хорошо провели время!

40. Общественная работа

Молодые волонтеры общественной организации ведут себя, как считает **Координатор** социальной программы, не вполне в духе программы. Проводя анкетирование, они завязывают близкие знакомства с анкетизируемыми противоположного пола. Нередко вместо того, чтобы каждому работать на своей точке, стихийно собираются группами и превращают всё в промоакцию. Координатор делает им замечание, на что **Волонтер** отвечает:

— А мы не за деньги работаем, мы вольные!

Второй тур группового этапа

41. Перетягивание каната

На корпоративном спортивном празднике сотрудники компании состязались в различных дисциплинах в индивидуальном и командном зачете. В соревнованиях по перетягиванию каната команда отдела оптовых продаж, которой руководил **Начальник отдела оптовых продаж**, победила команду отдела маркетинга. **Начальник отдела маркетинга** в сердцах бросает:

— Наши оптовики только силой могут вопросы решать!

42. Нетерпеливый поэт

Известное издательство поддерживало **Поэта**, выпускало небольшими тиражами его пробные публикации, которые стали востребованы читателями. Издательство заключило с Поэтом договор, по которому он в течение года передает Издательству определенное количество рукописного текста, а Издательство его издает. В первый год сотрудничества Поэта всё устраивало, однако, в течение всего следующего года Издательство выпускало книги с большой задержкой после передачи авторских материалов. Поэту эти задержки надоели, и он отнес очередной сборник стихов, который ранее уже передал Издательству, в другое издательство, готовое без промедлений его опубликовать. **Поэт** проинформировал **Директора издательства** об этом. Директор издательства возмутился:

— Мы тебя вырастили, а ты к конкурентам переметнулся?!

43. Замечание

В плацкартном вагоне пассажирского поезда **Молодая женщина**, которая едет с пятилетним ребенком, настойчиво просит **Пожилую даму** уступить ей нижнюю полку. Просьба быстро перерастает в спор. Пожилая дама веско изрекает:

— Какой пример Вы подаёте своему ребенку! Вот он вырастет и будет так же спорить с Вами!

44. Срочная поставка

В связи со срочностью важнейшей поставки **Начальник отдела поставок** принимает решение вывезти оборудование заказчику на транспорте, не соответствующем требованиям регламентов, и в отсутствие принятого в компании многоступенчатого согласования вывоза и оформления соответствующих материальных пропусков. **Начальник службы безопасности** непреклонен:

— **Без пропусков не выпущу!**

45. Нормально не отдохнула

Сотрудница, работающая на «удаленке», первый раз с момента наступления коронакризиса ушла в ежегодный оплачиваемый отпуск. Но коллеги и ее непосредственный **Руководитель** как будто бы не заметили разницы: постоянно беспокоили Сотрудницу по почте и телефону с рабочими вопросами. В первый день после выхода из отпуска Сотрудница на онлайн-планерке говорит своему Руководителю:

— **С вами так и не отдохнула нормально!**

46. Заслужили

На собрании после подведения итогов работы за квартал **Директор компании** подытожил; все молодцы, работали хорошо, продукцию выпустили качественную. На что **Начальник одного из цехов** во всеуслышание объявил:

— **За хорошую работу полагается заплатить премию!**

47. Тонкости квалификации

Новый **Руководитель** менее квалифицирован, чем прежний, в области компетенции своего **Сотрудника**. Руководитель постоянно предъявляет претензии и раздражается непонятностью выводов в аналитических отчетах Сотрудника, необходимостью постоянно получать разъяснения по его работе. После очередных претензий Руководителя Сотрудник восклицает:

— **Я не смогу вам и за весь день пересказать институтский курс по этому вопросу!**

48. Хорошая память

Журналист проводит интервью у **Публичной персоны** и задает ей провокационный вопрос. Получив ответ, Журналист восклицает:

— **А год назад Вы утверждали совершенно другое!**

Третий тур группового этапа

49. Злопамятный клиент

Постоянный клиент обслуживается в одном из офисов компании. Несколько месяцев назад его обслуживал **Менеджер**, который допустил грубую ошибку. Ситуация получила огласку, и для решения проблемы пришлось разбираться руководителю офиса лично. Сегодня Постоянный клиент заходит в офис и, среди прочих сотрудников, видит того самого Менеджера. Постоянный клиент, обращаясь к нему, спрашивает:

— **Ты всё ещё здесь работаешь?!**

50. Отпуск после «удаленки»

Вскоре после выхода сотрудников в офис с «удаленки» **Один из сотрудников** попросил своего **Руководителя** о ежегодном оплачиваемом отпуске. Руководитель с недоумением возразил:

— **Какой отпуск?! Ты весь год на карантине дома отдыхал!**

51. Устаревший ремонт

Два друга договорились созвониться. **Первый друг**, предприниматель, выходит по видеосвязи из своей квартиры, при этом, на заднем плане видна обстановка комнаты старой мебелью еще советского периода. **Второй друг** спрашивает:

— **Ты что, до сих пор живешь в «бабушатнике»?!**

52. Платный пациент

Посетитель муниципальной клиники заходит в кабинет к **Доктору** в верхней одежде. Доктор тут же, не особо церемонясь, отправляет больного на первый этаж в гардероб. Посетитель отвечает:

— **Вообще-то, я у вас – платный пациент!**

53. Плохо искал!

Генеральный директор поручил **Менеджеру** найти подрядчика, который смог бы выполнить стандартный объем работ за сумму дешевле одного миллиона рублей. Менеджер приходит с несколькими предложениями от фирм, ценник которых стартует от 1,3 миллионов рублей. На комментарий Менеджера о том, что подрядчика за требуемую цену на рынке не найти, Генеральный директор отрезает:

— **Плохо искал!**

54. Дополнительная мотивация

Хозяин дома договорился с **Прорабом** о стоимости строительных работ на участке, в том числе обсудил все детали по оплате труда бригады через Прораба. Прорабу нужно отойти, оставив Хозяина и рабочих наедине. Хозяин вслед бросает вопрос Прорабу:

— **Если твои ребята будут у меня клянчить деньги – давать?!**

55. Покажите класс!

Руководитель консалтинговой компании заказал внешнему **Тренеру** проведение мероприятия для своих сотрудников – тренинг жестких переговоров. Сам руководитель присутствовал на тренинге весь первый день, принимал участие в обсуждениях. На второй день начались тренировочные управленческие поединки. На приглашение Тренера сыграть поединок со своим заместителем Руководитель ответил:

— **Лучше Вы сыграйте, покажите нам класс!**

56. Прошлые заслуги

Обсуждается назначение ответственного руководителя на новый, важный, сложный проект. **Почетный сотрудник** выдвигает свою кандидатуру и перечисляет свой длинный послужной список. **Генеральный директор** прерывает:

— Ваши прошлые заслуги не помогут! Нам нужен человек, который будет работать!

Четвертьфиналы

57. Бесплезный отдел

В компанию пришел новый **Генеральный директор**. Он начал с проведения встреч один-на-один со своими подчиненными – руководителями департаментов. Наступила очередь встречи с **Руководителем отдела** по обеспечению контроля и управлению рисками, о котором все предыдущие собеседники отзывались как о «бесплезном» подразделении в компании, которое своими требованиями часто срывает сроки работы остальным подразделениям. После стандартного приветствия и знакомства Генеральный директор задает вопрос:

— Что Вы делаете в моей компании?!

58. Покупка у «звезды»

Потенциальный **Покупатель** б/у автомобиля премиум-класса нашел объявление на сайте. **Продавец** в переписке заверил, что с машиной «всё в порядке». При личной встрече во время осмотра автомобиля оказалось, что Продавец – публичный человек, персона, известная всем. Покупатель захотел получить подтверждение того, что машина действительно эксплуатировалась в надлежащих условиях, и попросил сервисную книжку с отметками о регулярных техосмотрах и короткий тест-драйв. Продавец решительно заявил:

— У тебя нет оснований не доверять мне!

59. Любимчик

Сотрудник начал периодически выкладывать ссылки на новостные статьи, где руководитель дает экспертные комментарии, в общий чат с руководителем. Часто такие сообщения от Сотрудника сопровождаются восхищенными комментариями в сторону руководителя. При встрече **Коллега** интересуется у Сотрудника:

— Любимчиком решил стать?!

60. На что готовы?

Генеральный директор небольшой компании продает свои услуги **Менеджеру** из крупной корпорации. После длинного перечисления различных вариантов услуг и их стоимостей со стороны Генерального директора Менеджер спрашивает:

— Что вы готовы сделать для нас бесплатно?!

Полуфиналы

61. Перевыполнить план – честь

После издания приказа санитарного врача по городу Москве о необходимости вакцинации не менее 60% сотрудников в срок до 15 августа **Генеральный директор** московской компании в сфере услуг издал локальный приказ по компании, где потребовал от руководителей департаментов обеспечить к указанному сроку не менее 80% вакцинированных сотрудников. На обсуждении приказа **Опытный сотрудник** спрашивает:

— **Зачем нам это перевыполнение плана?!**

62. Ищу спонсора

Небольшое, но социально-значимое предприятие в региональной «глубинке» в период пандемии коронавируса столкнулось с финансовыми трудностями. До одного из **Топ-менеджеров крупного банка** дошел слух об этих трудностях, и он самостоятельно вышел на **Директора предприятия** с предложением в кратчайший срок и на льготных условиях выделить предприятию кредитную линию, чтобы помочь преодолеть финансовые затруднения. Директор отвечает:

— **Я ищу не кредитора, а спонсора!**

За 3-е место

63. Смелый новичок

На совещании рабочей группы по доработке электронной торговой площадки компании недавно принятый на работу **Проектировщик интерфейсов** предлагает внести усовершенствования, которые, по мнению **Менеджера проекта**, ломают налаженные бизнес-процессы. После короткого выяснения обстоятельств Проектировщик интерфейсов в эмоциональной форме спрашивает у Менеджера проектов:

— **А в этой компании так принято – работать по старинке?!**

Финал

64. В связи с утратой доверия

Генеральный директор огласил принятое им решение в компании, которое стало новостью даже для его ближайшего окружения. **Советник Генерального директора** поинтересовался, почему при принятии такого непопулярного решения руководитель не посоветовался с ним, на что Генеральный директор отрезал:

— **К Вам утрачено доверие!**