

## Ситуации XVI кубка «Стратегия Сун Цзы»

### Ситуация № 1. Впереди паровоза.

**PR-директор** авторитетного регионального онлайн-ресурса «Ничегосебе.ру» ведет долгие переговоры о сотрудничестве с компанией «Василёк». Наконец, в переговорах наметился прогресс.

В это время на «Ничегосебе.ру» выходит редакционный материал о серьезной общественной проблеме, к которой имеет отношение, в том числе, и компании «Василёк». При этом в материале нет ни одного упоминания о причастности «Василька» к решению этой проблемы. **Представитель «Василька»** связывается в главным редактором портала и просит упомянуть в статье название своей компании, поскольку некорректно умалчивать об их заслугах и подавать ситуацию однобоко.

**Главный редактор**, имея противоречивую информацию о роли «Василька» в этой истории, принимает решение не вносить никаких изменений в текст и дает в переписке достаточно жесткий ответ Представителю «Василька». Тот, явно раздосадованный ответом Главного редактора, обращается к PR-директору онлайн-ресурса и непрозрачно намекает, что отношения портала с «Васильком» могут не сложиться. PR-директор, не ставя в известность Главного редактора, вносит в текст на портале изменения. Главный редактор узнает об изменениях, увидев новый текст на портале.

#### Роли и интересы:

**PR-директор:** уладить конфликт между Главным редактором и Представителем «Василька», помириться с Главным редактором: она возмущена внесением правок без её ведома.

**Представитель «Василька»:** добиться, чтобы упоминание о них в материале на портале осталось, но не ценой разрыва отношений с редакцией.

**Главный редактор:** отстаивать свое право на принятие решений по содержанию редакционных материалов на портале, естественно, вернув исходный текст, не испортить при этом отношения с PR-директором.

## Ситуация № 2. Внезапные изменения.

Компания по организации детских праздников «Ура!» уже давно сотрудничает с компанией по изготовлению надувных шаров «Радость». Готовя очередное мероприятие, «Ура!» заказывает оформление зала большим количеством шаров. В период подготовки мероприятия **Директор компании «Ура!»** уезжает в отпуск, назначая ответственным за мероприятие своего **Помощника**. В день мероприятия шары поставлены и зал оформлен. Работу принимал Помощник, договоренности соблюдены.

Директор компании «Ура!», вернувшись за три часа до мероприятия, решил проверить, как идут дела. Оформлением шарами он остался недоволен, о чем сообщил **Директору компании «Радость»**: «Это некрасиво, переделайте!» И получил ответ, что макет был согласован, изменить уже ничего нельзя.

### Роли и интересы:

**Директор компании «Ура!»** — добиться, что бы оформление шарами было изменено или же не оплачивать эту услугу.

**Директор компании «Радость»** — не переделывать, остаться в хороших отношениях с директором компании «Ура!»

**Помощник** — не признавать ответственность, ведь он делал все по инструкции, сохранить лицо.

## Ситуация № 3. Чистота искусства.

**Организатор** фестиваля рэпа «Голос нового поколения» дала интервью **Молодому журналисту** городской газеты «Выходные», своей дальней родственнице. В беседе за чашечкой кофе она рассказала о концепции фестиваля, его программе, участниках, удачах, находках, открытиях, забавных моментах.

Однако после выхода номера газеты Организатор обнаружила, что в материале существенное внимание уделено весьма щекотливой проблеме: в месте проведения фестиваля отсутствовали туалеты и ручки для мытья. Решив, что так писать о рэпе и ее фестивале недопустимо, она записала видеоролик, в котором высмеяла газету «Выходные», Молодого журналиста и всех, кто считает материалы подобного рода уместными.

**Главный редактор** «Выходных» решил ответить на вызов Организатора и записал свой видеоролик в защиту своего журналиста. В своем видео он объяснял, почему очень важно рассказывать широкой общественности и о сложностях с мытьем рук на фестивалях, немножко пройдясь по тем, кто этого не понимает. Судя по активности подписчиков, тема оказалась очень животрепещущей, оба видеоролика набрали приличное количество просмотров, лайков и эмоциональных комментариев. Ситуация начала выходить из-под контроля, пора поговорить без свидетелей...

### Роли и интересы:

**Организатор** — доказать широкой аудитории соцсетей, что неуместно писать о рэпе и фестивале «Голос нового поколения» в таком ключе. При этом важно не испортить отношения с «Выходными».

**Главный редактор** — защитить своего журналиста, при этом договориться о дальнейшем информационном сотрудничестве с фестивалем, который, к слову, на региональном уровне очень популярен, в том числе - и среди читателей «Выходных».

**Молодой журналист** — отстаивать свое право писать так, как считает нужным. При этом не портить отношения с Организатором.

## Ситуация № 4. Насыпь.

Компании-заказчику необходимо отсыпать въезд на склад на территории своей базы. **Менеджер** компании-заказчика, узнав про это, предложил услуги своего знакомого **Директора компании-исполнителя**. Сметная стоимость работ по отсыпке составляла 650 тысяч рублей, Директор компании-исполнителя сообщил менеджеру, что готов выполнить эти работы за меньшую сумму.

**Директор компании-заказчика**, получив ответ от Менеджера, понимал, что тут подвох, но возможность сэкономить несколько сотен тысяч рублей оказалась сильнее. В итоге отсыпку произвели более дешевым материалом, чем было указано в смете, а Менеджер сообщил об этом Директору компании-заказчика, только когда все работы подошли к завершению.

Директор компании-заказчика высказал свои претензии Директору компании-исполнителя, на что тот возразил, что выполнил работы по низкой стоимости, и поэтому часть материалов заменил, заверил, что это не отразится на качестве насыпи.

### Роли и интересы:

**Директор компании-заказчика** — получить качественную насыпь, которая не развалится через 5 лет, или снизить цену за отсыпку из-за замены материалов.

**Директор компании-исполнителя** — получить оплату в полном объеме за выполненные работы, несмотря на замену материалов.

**Менеджер** — не испортить отношения со знакомым Директором компании-исполнителя, при этом получить максимальные гарантии на выполненные работы.

## Ситуация №5. Успешные недели.

**Технический директор** ИТ холдинга год назад стандартизировал процессы разработки. Новый процесс предполагает планирование — составление списка задач на каждую последующую неделю исходя из предварительной оценки задач и "емкости ресурсов" (количества человеко-часов разработчиков). Объем работ предполагается достаточно напряженным. При этом недели, в которые хотя бы одна задача у команды не выполнена, считаются неуспешными. Также технический директор поставил руководителям разработки KPI, одной из составляющих которых является требование, чтобы 80% недель были «успешны».

После года работы в команде А, показывающей один из самых высоких в холдинге результатов по показателю успешности, сотрудники начали не тихо роптать и мониторить рынок труда, а открыто возмущаться излишне высокой интенсивностью работы, просить отпуска без содержания, говорить о необходимости сменить работу, появились заявления на увольнение. **Руководитель разработки команды А** давно, размышляя над ситуацией, предполагал, что причиной выгорания является стремление работать на достижение "успешности" недель. **Ведущий разработчик** — один из старейших сотрудников, пришел к Руководителю разработки команды А посоветоваться: у него есть два приглашения в другие компании, где нет такой гонки, при этом жалко покидать хороший коллектив.

### Роли и интересы:

**Руководитель разработки команды А** — убедить технического директора к пересмотру KPI, так как считает, что именно требование выполнять непременно все задачи приводит к выгоранию сотрудников и снижению качества продуктов.

**Ведущий разработчик** — хочет работать спокойно. Не хочет увольняться, но готов это сделать, если требования останутся прежними. Очень хотелось бы иметь возможность работать с душой и вдохновением.

**Технический директор** — не видит причин отказываться от своего решения. Считает, что выполнять не все запланированные задачи непрофессионально, а выгорание разработчиков является недоработкой руководителя. К тому же считает, что новая система позволяет компании оставаться лидером рынка.

## Ситуация № 6. Финальная ошибка.

Клуб по игре в мафию проводит ежегодный новогодний межрегиональный турнир на 30 игроков. По итогам первого отборочного этапа в финал выходят 10 игроков, набравших наибольшее количество баллов.

После церемонии награждения победителей выясняется, что **Организаторами** была допущена ошибка при подсчёте баллов одного из **Игроков** турнира, которая привела к занижению его баллов за отборочный этап и не позволила ему пройти в финал. В результате верного подсчёта баллов игрок должен был пройти в финал турнира. Заново провести финал нет возможности — турнир окончен, многие игроки уже разъехались по домам. Организаторы предлагают вернуть игроку 3000 рублей из 7000 рублей взноса (в составе взноса 5000 рублей оргвзнос и 2000 рублей депозит в кафе, где проходит турнир). На что игрок в гневе восклицает: «Хотите замять это дело?!»

Для решения вопроса игрок, вернувшись в родной город, привлекает **Президента** своего Клуба.

### Роли и интересы:

**Организаторы** — от подобных ошибок никто не застрахован, игрок, несмотря на набранные баллы, по уровню игры совсем не тянет на финалиста, играет всего полгода, за его участие в турнире очень просил Президент его Клуба, поэтому ошибка в подсчёте не была так очевидна.

**Игрок** — обижен, его лишили статуса финалиста и шанса побороться за победу. Хочет компенсации моральной и материальной, готов приложить все силы, уверен, что Президент его Клуба должен сделать все возможное и невозможное, иначе никакой он не Президент.

**Президент** — в сложной ситуации: история получила резонанс, на него давят игроки Клуба, требуют принять самые жёсткие меры. Хочет сохранить с организаторами хорошие отношения, так как Клуб сейчас не в лучшем положении — зачастую организаторы крупных турниров отказывают игрокам Клуба в участии, в том числе по причине слабого уровня игроков, а организаторы этого турнира пошли навстречу и взяли 5 игроков от Клуба.

## Ситуация № 7. Ремонт всего на часик.

**Арендатор** на условиях долгосрочной аренды снимает торговые площади на оптово-розничной базе. Однажды утром **Арендодатель** сообщает Арендатору, что сегодня в течение дня будет отключена подача электроэнергии на 1 час для проведения ремонтных работ. Предприятие Арендодателя работает с 7:00 до 18:00, с использованием онлайн-касс, система налогообложения — патент. В смене — 4 сотрудника, получающих повременную оплату и процент от продаж.

Отключение электроэнергии произошло в 12:00. Через час Арендодатель сообщил, что работы продлеваются еще на 1 час. Через еще час — что работы затянутся еще немного. И еще немного....

В результате и к 18:00 ремонтные работы не были закончены, и после 4-х часового простоя рабочий день был окончен.

### Роли и интересы:

**Арендатор** — хочет компенсации в размере суммы арендной платы и компенсации заработной платы сотрудникам. В будущем требует проводить ремонтные работы не в рабочее время Арендатора. Или хотя бы сообщать о них заранее минимум за 1 день с точным указанием длительности работ и не учитывать это время при расчете арендной платы.

**Сотрудник** — считает оплату только по ставке несправедливой. Сейчас сезон, и проценты от продаж могли бы быть хорошими, тем более что клиентов было много, они ходили, просили показать, задавали вопросы. И очень нервничали: на улице было +37, и без электричества в помещении моментально стало жарко и душно.

**Арендодатель** — не выплачивать компенсацию. Ремонт ради самих арендаторов и делается. Не брать обязательств проводить ремонтные работы в нерабочее время: за ремонт в вечерние часы просят дороже.

## Ситуация № 8. Цена по объявлению.

Бизнес **Андрея** связан с загородной недвижимостью — он продаёт участки под строительство загородных домов в хорошем месте, с чистым воздухом и при этом отличной транспортной доступностью. Цена каждого участка — около миллиона рублей. С одной стороны, для его города это достаточно высокая цена, с другой — за участки по соседству просят столько же.

Привлекает покупателей он с помощью нескольких каналов, в том числе — и через группу Вконтакте.

**Анна** позвонила Андрею как раз увидев рекламу в ВК. Поговорили, Андрей выслал подробную презентацию, назавтра съездили «в поле», посмотрели размеченные участки. При этом Анна сразу же попросила показать ей участок номер 5, хотя Андрей предлагал для начала прогуляться, посмотреть на все и только тогда выбирать. Анна с мужем задали несколько технических вопросов и подвели итог: берем!

Вернувшись в город, Андрей выслал Анне проект договора. Вскоре Анна перезвонила: «Послушайте, Вы в договоре пишете, что цена участка — 1 100 тысяч, а Вконтакте у Вас написано, что цена 1 миллион. Почему пытаетесь повысить цену?» - и присылает скриншот экрана с ценой на участок номер 5 в один миллион рублей.

Андрей тут же проверил рекламные объявления в группе Вконтакте и увидел, что в двух объявлениях из пятнадцати действительно цена указана неправильно. Выяснилось, что **Сергей** — специалист, ведущий группу, в результате неоднократного редактирования объявлений и допустил эти ошибки. Так как изменения вносились регулярно, так же как и публикация новых постов, и процедура была вроде бы отработана, Андрей перестал проверять объявления и не обнаружил ошибку.

### Роли и интересы:

**Андрей** — продать участок по цене 1 100 тысяч, она указана на участок номер 5 в подробной презентации, направленной клиенту сразу после первого звонка. Считает, что надо наказывать Специалиста за невнимательность.

**Анна** — купить участок по цене 1 000 тысяч рублей. Место ей нравится, при этом 100 тысяч — это 100 тысяч. Объявление — это публичная оферта, и она свой выбор сделала, основываясь на цене, указанной в этом объявлении. Очень активна в соцсетях.

**Сергей** — возмущен претензиями Андрея, у которого семь пятниц на неделе.



## Ситуация № 9. Чужими руками жар загребу.

В городе планируется открытие новой сети фитнес-клубов. **Консультант**, нанятый руководством новой сети, приобретает клубные карты в лучший действующий фитнес-клуб города «Фитнес-Маг». На правах клиента этого клуба он общается с самыми востребованными тренерами с целью переманивания в новую сеть. Один из таких тренеров соглашается и начинает формировать из своих нынешних коллег команду на работу в новом клубе. Об этом узнают **Руководитель Тренера** и **Директор клуба** «Фитнес-Маг». Руководитель тренера разговаривает и с **Тренером**, и с его **Коллегами**, а также совместно с директором клуба обсуждает сложившуюся ситуацию и возможные стратегии управления ею.

### Роли и интересы:

**Консультант** — качественно выполняет свою работу. Ничего предосудительного не делает, правила клуба соблюдает. Это решение человека — где ему работать.

**Тренер** — имидж и престиж сформированы в «Фитнес-Маге», однако не совсем удовлетворен на данный момент тем, как складывается его карьера в этом клубе. Хочет доработать до открытия новой сети и уйти вместе со своей командой.

**Руководитель Тренера** — возмущён поведением Тренера, хочет предотвратить массовый уход сотрудников.

**Директор клуба** — ситуацию уже не раз проходили, своего рода проверка и отсеивание нелояльных. При этом «держит руку на пульсе», хочет повысить лояльность сотрудников.

**Коллега тренера** — «и хочется, и колется»: в клубе работать нравится, всё устраивает... Но уж очень хорошие перспективы открываются в новом клубе.

## Ситуация № 10. От перемены мест размещения всё меняется?

**Компания-Производитель** алкогольной продукции заключила контракт с **Федеральной сетью** на поставку своего продукта. Согласовали и определили конкретное место выкладки продукта. После проверки стало очевидным, что место размещения не соответствует указанному на планеграмме. На месте, закреплённом за Компанией-Производителем, стоит товар прямого конкурента, который, скорее, заплатил деньги гипермаркету и встал на место Компании-Производителя. Продукция Компании-Производителя выставлена в другом месте, менее привлекательном, с более низкой проходимостью.

**Коммерческий директор** Компании-Производителя требует от Регионального менеджера срочно решить проблему с размещением. В противном случае будут применены штрафные санкции.

### Роли и интересы:

**Региональный менеджер Компании-Производителя** — хочет решить вопрос, сохранить отношения с Федеральной Сетью, категорически против штрафных санкций.

**Представитель Федеральной Сети** — хочет, чтобы поставщики не вмешивались в деятельность Сети, причин для изменения решения по размещению товара много. Не хочет, чтобы конфликт получил огласку.

**Коммерческий директор** — хочет, чтобы Региональные менеджеры формировали уважительное отношение и к себе, и к бренду, могли отстаивать интересы Компании и обеспечить конкурентное преимущество.

## Ситуация № 11. Премия.

**Сергей**, сотрудник предприятия, ведёт строительный проект в течение 4 месяцев. Обсудив планы сдачи работы с **Коммерческим директором**, согласовал срок сдачи через 1,5 месяца. В это же время в компанию принимают нового сотрудника, **Александра**, который ранее успешно работал в схожей сфере. Его ставят в помощь Сергею для ускорения сдачи проекта.

Неожиданно за три недели до сдачи проекта Сергей заболевает и просит Коммерческого директора отодвинуть сроки его сдачи. Коммерческий директор предложение одобрил. Однако Александр решает взять инициативу в свои руки и за две недели до намеченного срока завершает проект в одиночку.

Получив отчёт по проекту, Генеральный директор на общем собрании сообщает Александру о решении наградить его солидной денежной премией, так как качество выполнения было на очень высоком уровне. Сергей выходит на работу и узнаёт, что его проект сдан, а премия, на которую он рассчитывал и которая была оговорена с Коммерческим директором, значительно уменьшилась.

### Роли и интересы:

**Сергей** — получить заслуженную премию, ведь он один работал над проектом несколько месяцев, а отсутствовал недолго. Считает, что Александра нужно проучить, поскольку он «тянет одеяло на себя».

**Александр** — утвердиться в компании, он уверен в своей профессиональной пригодности, хочет получить премию за сданный проект.

**Коммерческий директор** — считает вклад Александра существенным, доволен качеством выполнения работ, тем более что благодаря Александру проект сдан раньше срока. Хочет поощрить его за проделанную работу.

**Генеральный директор** — не уверен в том, что без помощи нового сотрудника проект завершился бы так быстро и с таким качеством. Поэтому и принял решение о премии. Своё решение пересматривать не собирается.

## Ситуация 12. Чужая квартира.

**Собственник** приобрёл квартиру в строящемся многоэтажном доме на 7 этаже. Через год дом был достроен. Пришел срок сдачи. Однако застройщик не успел получить разрешение на ввод объекта в эксплуатацию из-за необходимости устранения мелких недостатков. У Собственника были планы съехать со съемной квартиры и переехать в новую ровно через 3 месяца, поэтому он договорился начать ремонтные работы до получения ключей в обмен на отказ от предъявления претензий по срокам.

Собственник заранее заказал дизайн-проект будущей квартиры у дизайнера и теперь, договорившись с застройщиком, решил заключить договор с **Индивидуальным предпринимателем (ИП)** на проведение отделочных работ в квартире. В обговоренное время ИП и Собственник приехали на место, поднялись пешком в квартиру, осмотрели объект и на следующий день заключили договор. Через два дня после заключения договора ИП со своими работниками начали работы.

Работы решено было начать с демонтажа установленных перегородок из гипсокартона и возведения новых из бетонных блоков в соответствии с проектом. Материалы доставляли на грузовом лифте. Через 2 дня, когда уже были демонтированы перегородки, начаты работы по возведению новых перегородок и штукатурке стен, в квартире появился мужчина и сообщил, что это его квартира, и он в недоумении от происходящего. ИП позвонил Собственнику, и он приехал на объект. Все вместе поднялись пешком, и оказалось, что ремонт начали делать в идентичной квартире на 8 этаже. Оказалось, что строительный лифт при нажатии на цифру 7 привозил на 8 этаж от земли (первый надземный этаж – цокольный с нежилыми помещениями, а нумерация этажей начинается с первого жилого этажа).

### Роли и интересы:

**Собственник** — решить конфликт с наименьшими затратами и продолжить ремонт уже в своей квартире. Считает, что оба виноваты в произошедшем.

**ИП** — не считает себя виноватым, ведь он начал ремонт в той квартире, которую ему показали.

**Сосед** — привести свою квартиру в первоначальный вид, перепланировку он делать не собирался.

**Представитель застройщика** — уладить дело мирным путём без лишнего шума и затрат, Собственник должен привести чужую квартиру в первоначальный вид.

## Ситуация № 13. Договор между большими и маленькими.

**Руководителю «Плутона»**, небольшой производственной компании, удалось заинтересовать в сотрудничестве руководство крупной компании «Юпитер», одного из лидеров рынка. Представители «Юпитера» посетили производство «Плутона», руководитель «Плутона» ознакомился с условиями хранения на складе «Юпитера», стороны согласовали требования по характеристикам поставляемой продукции, цены, договорились о поставке пробной партии.

Качество продукции пробной партии полностью удовлетворило «Юпитер». Его руководство выразило согласие подписать долгосрочный договор. Однако при этом было предложено подписать дополнительное соглашение к договору, согласно которому «Плутон» несет финансовую ответственность перед «Юпитером» в случае предъявления претензий к «Юпитеру» со стороны ФНС, если они вдруг возникнут из-за сотрудничества с «Плутоном». Согласно условиям данного соглашения «Плутон» должен компенсировать «Юпитеру» все доначисления по налогам и штрафы в течение 5-ти рабочих дней с момента выставления их налоговой инспекцией.

Руководитель «Плутона» предложил добавить в данное дополнительное соглашение пункт, что если «Плутон» подтверждает факт своей уплаты всех налогов и сборов предоставлением соответствующих справок из ФНС, то подобные компенсации выплачиваться не должны. Более того, он предложил прописать в дополнительном соглашении, что справки об отсутствии налоговой задолженности должны предоставляться «Плутоном» «Юпитеру» на регулярной основе в течение всего срока действия договора. После этого подписание договора приостановилось.

При этом Руководитель отдела закупок «Юпитера» очень заинтересован в сотрудничестве, так как продукция «Плутона» — качественная, а отзывы о работе с «Плутоном», которых Руководитель отдела закупок собрал немало — исключительно положительные. Тем более что в настоящее время на предприятии часто возникают достаточно серьезные проблемы из-за перебоев в поставках и нестабильного качества продукции от других поставщиков.

Руководитель «Плутона» также заинтересован в поставках продукции, так как «Юпитер» обеспечит не очень большой, но постоянный объем закупок в течение всего года и стабильную оплату по выгодным ценам.

### Роли и интересы:

**Руководитель «Плутона»** — заключить договор со своими дополнительными условиями, чтобы избежать риска плохо прогнозируемых (и, возможно, крупных) финансовых потерь в будущем. И вообще ему неприятна ситуация. «Плутон» всегда аккуратно, вовремя и в полном объеме платит налоги, вся деятельность — исключительно «белая».

**Руководитель отдела закупок** — заключить договор с «Плутоном», чтобы обеспечить стабильные поставки качественной продукции на предприятие.

**Руководитель юридического отдела** — получить к договору подписанное дополнительное соглашение в его формулировке, чтобы полностью исключить любые риски для своего предприятия и не брать на себя лишнюю ответственность. Это стандартное требование к небольшим поставщикам.

**Директор «Юпитера»** — обеспечить спокойную работу предприятия и минимизировать финансовые риски.

## Ситуация № 14. Жана жылынызбен!

Отдел закупок крупной оптовой компании за 2 месяца до Нового года закупает большую партию элитных наборов шоколадных конфет с истекающим сроком годности у поставщика из ближнего зарубежья по рекордно низкой цене. **Руководитель отдела закупок** считает эту сделку большой удачей для компании. **Руководитель отдела продаж** принимает задачу по реализации всей партии. В конце ноября отдел продаж проводит переговоры с банком, который хочет приобрести наборы для поздравления своих клиентов и партнёров. В результате отгружено 500 наборов на условиях 100%-ой предоплаты.

Незадолго до Нового года управляющий банка лично вручает один из наборов VIP-клиенту. Тот предлагает открыть коробку к чаю и вместе попробовать подарок. В коробке обнаружилось явно несвежие шоколадные конфеты, покрытые белым налетом, и поздравительная открытка с прошлым Новым годом на казахском языке. Управляющий банка звонит директору компании и требует объяснений.

### Роли и интересы:

**Директор компании** — разобраться в ситуации и наказать виновных.

**Руководитель отдела продаж** — считает свою задачу перед компанией выполненной. Требует от руководителя отдела закупок объяснений, так как именно он формирует ассортиментный портфель по согласованию с директором компании.

**Руководитель отдела закупок** — переложить ответственность за случившееся на поставщика из ближнего зарубежья. Сохранить свою профессиональную репутацию перед директором компании.

**Представитель поставщика из ближнего зарубежья** — сохранить отношения с партнёром, не потерять репутацию на рынке, так как срок годности и срок хранения товара не скрывались от покупателя, более того, низкая цена товара была обусловлена ограниченным сроком годности.

**Управляющий банком** — требует полного возмещения материальных потерь и морального вреда.

## Ситуация № 15. Выплата бонуса.

В крупную торговую компанию пришёл новый **Начальник отдела продаж**. Ранее он работал на позиции ведущего менеджера в другой, достаточно крупной компании, которая недавно была расформирована. Новый Начальник отдела продаж передал одному из рядовых **Менеджеров по продажам** своего клиента с прежнего места работы. Ранее подобных прецедентов в компании не было. Начальник отдела при передаче клиента не оговорил никаких условий, просто сообщил о его предпочтениях и передал контактные данные. В дальнейшем Начальник отдела передал в работу и другим менеджерам отдела некоторых своих прежних клиентов.

В течение следующего полугодия Менеджер по продажам успешно взаимодействовал с клиентом, которого ему передал Начальник отдела продаж. Менеджер подготовил и заключил с этим клиентом несколько выгодных для компании сделок. В соответствии с прозрачными корпоративными правилами Менеджеру насчитали около 500 000 рублей бонусов. Однако, правила установлены для тех случаев, когда менеджеры самостоятельно находят и привлекают клиентов в компанию. Начальник отдела продаж оказался в затруднительном положении. С одной стороны, полностью выплатить положенный по расчету бонус – значит, подтвердить собственную недальновидность, ведь другие менеджеры тоже могут заработать себе большие бонусы, и их выплата существенно повлияет на размеры мотивационного фонда. С другой стороны, отказ от выплаты бонуса – это возможность скандала, падение мотивации и доверия, удар по авторитету руководителя. **Директор компании**, узнав о ситуации, требует от Начальника отдела продаж немедленно принять решение.

### Роли и интересы:

**Менеджер по продажам** — получить бонус в полном объеме, неважно, кто привёл клиента в компанию, ведь всю главную работу с ним провёл он сам! Считает, что на первом месте – прибыль, которую принесли заключенные им сделки, хочет добиться изменения корпоративных правил в своих интересах.

**Начальник отдела продаж** — думает, какое решение принять, настроен, скорее, не выплачивать бонус полностью, использовать ситуацию для укрепления своего авторитета, сохранить корпоративные правила, но не допустить потери управляемости в отделе.

**Директор компании** — побудить Начальника отдела продаж как можно скорее разобраться с мотивацией в отделе и навести контроль с учетом работы по переданным клиентам, сохранить управляемость в коллективе, добиться единого понимания правил работы.

## Ситуация № 16. Изменения задним числом.

В крупной компании работает **Ведущий специалист** по продажам. Он находится в подчинении у **Начальника отдела продаж**. Ведущий специалист был в своё время принят на работу непосредственно руководством компании. Он прошёл собеседования и с **Генеральным директором**, и с **Инвестором**. Во время приёма Ведущего специалиста на работу с ним были оговорены условия компенсации: размер фиксированной зарплаты, а также размер и правила начисления бонуса.

Два месяца назад руководство компании приостановило выплату бонусов, объяснив, что выплаты возобновятся после исправления некоторых показателей работы. В течение следующего месяца Ведущий специалист улучшил показатели своей работы и ожидал возврата выплат бонуса.

Тем временем Инвестор решил пересмотреть правила выплаты бонуса Ведущему специалисту. Они изменились как в сторону уменьшения размера бонусных выплат, так и в смысле сроков действия. Инвестор ультимативно решил в середине года применить новые правила выплаты бонуса с самого начала текущего года. Ведущий специалист, возмущенный изменением правил задним числом, принес Начальнику отдела продаж заявление об увольнении.

### Роли и интересы:

**Начальник отдела продаж** — заинтересован в сохранении Ведущего специалиста, хочет уладить ситуацию и убедить руководство компании не изменять правила начисления бонуса Ведущему специалисту.

**Ведущий специалист** — возмущен позицией руководства, хочет работать в компании, но требует соблюдения заранее установленных договоренностей, готов обсуждать изменения, но не задним числом и в ультимативной форме.

**Генеральный директор** — понимает позицию Инвестора, хочет разрешить возникший конфликт, мотивировать ценного сотрудника на дальнейшую работу в компании и не допустить его ухода.

**Инвестор** — считает, что имеет право на изменение договоренностей, поскольку жизнь не стоит на месте, бизнес-среда развивается и меняется, требует от своих подчиненных результатов, не хочет допустить потери ценных кадров.