

СИТУАЦИИ ОТКРЫТОГО ТУРНИРА ПО КЛАССИЧЕСКОЙ
УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ БОРЬБЕ «КУБОК ДОНА 2021. ОСЕНЬ»
(ТЕХНОЛОГИЯ ВЛАДИМИРА ТАРАСОВА), ПОСВЯЩЕННОГО ПАМЯТИ
АННЫ ВЕЛИЧКО

1. [Потерянная информация](#)
2. [Проворный менеджер](#)
3. [Новая метла](#)
4. [Всё могут короли](#)
5. [Дружба без оплаты](#)
6. [Доля](#)
7. [Неоднозначная конкуренция](#)
8. [Конфликт на предприятии](#)
9. [Коварный директор](#)
10. [Борьба за клиентов](#)
11. [Поставка любой ценой](#)
12. [Загородная жизнь](#)
13. [Когда в товарищах согласья нет](#)
14. [На новом месте](#)
15. [Реорганизация системы снабжения](#)
16. [Не оценили](#)
17. [Кто главнее?](#)
18. [За что доплачивать?](#)
19. [Аттестация для всех?](#)
20. [Коварный коммерческий директор](#)
21. [Конкурент в штате](#)
22. [Перекупленный директор](#)
23. [Командировка в Европу](#)
24. [Владелец и депутат](#)
25. [Два собственника](#)
26. [Лишний арендатор](#)
27. [Лошадь на дороге](#)
28. [Внутренний враг](#)



1. Потерянная информация

Юрист адвокатской конторы, которая обслуживает небольшую компанию, звонит Генеральному директору этой компании и сообщает о необходимости напечатать к послезавтрашнему дню большое количество документов для судебного заседания. Генеральный директор находится в командировке, поэтому по телефону перепоручает этот вопрос своему Заместителю.

Заместитель в срочном порядке находит Исполнителя, отвозит ей черновики, но поскольку и сам должен срочно выехать в командировку, то дает электронный адрес юриста и просит напечатанные документы отправить тому по электронной почте. По возвращении из командировки оплачивает эту работу Исполнителю. Через два месяца юрист снова звонит Заместителю и говорит, что «хорошо бы доделать все те документы». На вопрос, что значит доделать, ведь по представлению Заместителя документы были сделаны все и оплачены им в полном объеме, юрист говорит, что он получил тогда не все документы, а не сообщал об этом ранее, поскольку все ждал и ждал, когда они поступят. Теперь он опять требует их «изготовить» к послезавтра.

Заместитель отказывается снова предпринимать такой демарш, так как считает, что юристом проявлена халатность. Он должен был проверить наличие всех документов, а в случае их нехватки — сообщить Заместителю.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Заместитель — не заниматься изготовлением документов, заставить юриста самого теперь делать эту работу. Кроме того, он ставит перед Генеральным вопрос о целесообразности работы с таким юристом, или конторой, где позволительно запрашивать документы на послезавтра, а через два месяца сообщать, что он их не получал.

Юрист — хочет получить документы для процесса, ибо отложить процесс он не в силах, без документов он его может проиграть, а это уже будет его профессиональная проблема. В его компьютере документы не в полном объеме, а это значит, что они все не поступали.

Генеральный директор — хочет, чтобы в результате этих разбирательств не просрочен был порядок подачи документов в суд. Но и обойтись без разбора причин не может — в этой истории задействованы ключевые люди, с которыми он имеет дело.

Директор юридической конторы — не хочет скандала, но должен защитить честь компании, выяснить, как работают его работники с клиентами.

Исполнитель — считает, что к нему не может быть никаких претензий — работу она выполнила всю, в полном объеме, и отослала юристу. Копии документов она сохраняла 1,5 месяца и недавно все удалила.



2. Проворный менеджер

Фирма ведет переговоры на поставку сложного оборудования с одной крупной компанией. Причем одновременно с этой компанией ведут переговоры несколько конкурентов. У всех примерно равные шансы. Для покупателя эта сделка является обычной и небольшой по сумме, поэтому подготовкой заключения контракта занимается Инженер отдела закупок.

Для продавца эта сделка очень крупная и важная. Подготовкой этой сделки, проведением всех переговоров занимается Коммерческий директор. Сделка почти уже на заключительной фазе, но покупатель все тянет и по непонятным причинам не принимает окончательного решения.

Об этой сделке случайно узнает новенький сотрудник продавца — Менеджер по рекламе. Причем узнает от инженера отдела закупок (они учились вместе в ВУЗе) во время дружеской посиделки за кружкой пива. В ходе разговора тот сообщил, что шансы у всех равны, и намекнул, что готов за вознаграждение принять «правильное решение», но деньги он возьмет только через него и не собирается эти условия обсуждать ни со своим руководством, ни с компанией поставщика.

Менеджер по рекламе приходит к своему коммерческому директору и предлагает помочь в заключении сделки за бонус ему и вознаграждение инженеру. Коммерческий директор хочет решить вопрос сам, без всяких «вознаграждений», и уж тем более не платить двоим.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Инженер отдела закупок — заключить контракт, при этом получив личное вознаграждение, если уж от него ожидается «участие».

Менеджер по рекламе — повысить свой авторитет, получить бонус за заключение крупного контракта для своей компании.

Коммерческий директор — заключить сделку без посторонней помощи. Не платить вознаграждение. Не доводить ситуацию до генерального директора.



3. 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.



4. Всё могут короли

Генеральный директор торговой компании по представлению Коммерческого директора уволил Опытного сотрудника. Опытный сотрудник – сын водителя Собственника компании. Поводом для увольнения послужили систематические дисциплинарные нарушения, допускаемые опытным сотрудником. Все просьбы, принятые в компании меры не дали положительного результата. Приказ на увольнение подписан.

Собственник от своего водителя узнает об увольнении и в присутствии Коммерческого директора в крайне грубой форме обязывает Генерального директора восстановить сотрудника на работе, иначе он «поувольняет всех».

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Собственник — восстановить сотрудника, дать понять Генеральному директору и всем остальным, что будет так, как Собственник скажет.

Генеральный директор — сохранить отношения с Собственником, сохранить авторитет в глазах Коммерческого директора, не восстанавливать в должности опытного сотрудника.

Коммерческий директор — сохранить свое место, обеспечить одинаковые для всех сотрудников права и ответственность, не восстанавливать опытного сотрудника в должности.

Опытный сотрудник — остаться работать на прежнем месте, упрочить свое положение в компании.



5. Дружба без оплаты

Два партнера, владельцы компании-подрядчика, совместно утвердили бюджет проекта и предоставили его Заказчику. Срок исполнения работ по проекту – два месяца. Заказчик дал добро, произвёл предоплату работ за первый месяц, и работы по проекту начались. Для выполнения работ по второму месяцу Партнер 1 нанял дополнительного сотрудника – своего друга, Фрилансера, поставив ему задачу обеспечить поддержку и продвижение проекта в социальных сетях. Партнер 1 договорился с Фрилансером, что оплату выполненных им работ он получит после того, как Заказчик оплатит счёт за работы второго месяца.

Первый месяц завершился, прошло три недели с начала второго месяца проекта. Заказчик всячески затягивал оплату счёта по работам второго месяца. А ещё через неделю Заказчик объявил, что отменяет вторую часть проекта, потому что не видит в ней необходимости. В бюджете компании средств на оплату работы Фрилансера нет. Партнер 1 предлагает Партнеру 2 поровну из личных средств оплатить Фрилансеру фактически отработанное время, чтобы, как выразился Партнер 1, «не обидеть хорошего человека».

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Партнер 1 — оплатить другу выполненные им работы, сохранить хорошие отношения с Партнером 2, сохранить свои деньги.

Партнер 2 — не тратить свои личные финансы на оплату дружеских связей Партнера 1, сохранить партнерство.

Заказчик — не платить за работу, которую не подписывал, сохранить подрядчика для будущих проектов.

Фрилансер — получить оплату своего труда либо от партнеров, либо от Заказчика, поскольку уверен, что работу выполнил с требуемым качеством, и Заказчик использует результаты его работ.



6. Доля

При создании акционерной компании трое друзей предложили Инвестору 51% акций. Трое друзей получили 24% акций созданной компании, а также должности директора и двух заместителей директора. По договоренности с Инвестором, оставшиеся 25% акций друзья смогут оформить на себя через два года при условии, что в результате их работы будут достигнуты конкретные результаты: компания займет определенную долю рынка, будут привлечены дополнительные средства в виде кредитов.

В течение двух лет компания стабильно развивалась. Однако результаты, о которых договаривались с Инвестором, достигнуты не были. Итог: занятая доля рынка в два раза меньше, чем планировалось, дополнительных кредитов не привлечено. Фактическое развитие идет только на деньги инвестора.

Поскольку подошло время оформления оставшихся 25% акций, Директор и его друзья решают попросить Инвестора оформить на них эти 25% акций. Инвестор, аргументируя свою позицию тем, что запланированные результаты не достигнуты, хочет продать 25% акций сторонней фирме для привлечения оборотных средств. Один из друзей, Заместитель директора, поддерживает Инвестора, поскольку считает его позицию обоснованной.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Инвестор – заинтересован в развитии компании и привлечении дополнительных оборотных средств, хочет продать акции на сторону. В то же время, хочет сохранить отношения с Директором, пока не видит ему альтернативы.

Директор – хочет оформить на себя и друзей 25% акций, сохранить хорошие отношения с Инвестором.

Заместитель директора – хочет найти выход из создавшегося положения, не хочет ссоры с Инвестором.



7. Неоднозначная конкуренция

Сотрудник высокотехнологичной компании выдвинул рационализаторское предложение, которое может дать компании серьезное конкурентное преимущество. При этом, рацпредложение относится к области, лежащей далеко за пределами профессиональной ответственности Сотрудника. Никто из руководства компании напрямую изобретателю не отказал, его даже похвалили, но внедрение предложения в компании застряло в бюрократических проволочках. Сотрудник потерял энтузиазм и пожаловался на задержки одному из своих коллег по работе. Коллега порекомендовал обратиться к своему родственнику, Предпринимателю, специализирующемуся на внедрении изобретений. Встреча состоялась, и Предприниматель с Сотрудником приступили к совместной работе. Когда Сотрудник и Предприниматель зарегистрировали юридическое лицо и привлекли внимание инвесторов под будущий выпуск на рынок нового перспективного продукта, Сотрудника пригласил Генеральный директор его компании и сообщил, что согласования завершены, и компания готова к внедрению его изобретения. В сложившейся ситуации Сотрудник планирует извлечь выгоду для себя за счет конкуренции между претендентами на изобретение. Руководство компании весьма недоволено практически состоявшейся утечкой изобретения, но готово закрыть на это глаза, если Сотрудник прекратит по этой теме все контакты за пределами компании. Между тем, Предприниматель уже понес расходы на продвижение потенциального продукта и после анонса его будущим инвесторам не желает терять репутацию вследствие отказа от вывода изобретения на рынок.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Генеральный директор — внедрить рацпредложение в компании для получения конкурентного преимущества, не допустить утечки ценной технической информации «на сторону», считает, что изобретение принадлежит компании в силу трудовых отношений с изобретателем.

Предприниматель — закончить оформление отношений с Сотрудником, утвердить изобретение за совместным предприятием, предотвратить потерю репутации в глазах инвесторов, стремится получить выгоду от реализации перспективного изобретения.

Сотрудник — использовать ситуацию с двумя вариантами реализации своего изобретения с максимальной выгодой для себя, не обострять отношений со своим руководством, правильно выстроить отношения с Предпринимателем.



8. Конфликт на предприятии

Генеральный директор и Исполнительный директор - оба представители собственников и работают на предприятии с момента его образования. Генеральный директор исполняет функции управляющего компанией, представляет Первого собственника.

Исполнительный директор обладает одной функцией — контроль финансов, представляет Второго собственника. При этом исполнительный директор хочет перехватить управление и усилить свой авторитет на предприятии путем создания искусственных конфликтов, пользуясь поддержкой одного из собственников.

Генеральный директор в этой ситуации работает хорошо, предприятие развивается. Но действия исполнительного директора все больше мешают развитию предприятия, и уже начинаются конфликты между собственниками.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Генеральный директор — сохранить управление, авторитет, привести в «адекват» исполнительного директора.

Исполнительный директор — перехватить управление, дискредитировать генерального директора.

Первый собственник — не допустить, чтобы личные конфликты мешали развитию предприятия, сохранить хорошие отношения с первым собственником.

Второй собственник — лоббирует интересы исполнительного директора, при этом хочет оставаться как бы нейтральным, поддерживая интригу.



9. Коварный директор

Компания успешно работает под руководством наёмного Генерального директора. Собственник компании живёт в другом городе, изредка появляется, особо не вникая в дела. Для укрепления финансовой дисциплины в компанию назначается «свой» Финансовый директор. Возникает конфликт между финансовым директором и генеральным. Генеральный директор угрожает уйти из компании совместно с коллективом и клиентской базой, что повлечёт за собой распад компании.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Генеральный директор — убрать финансового директора, обеспечить себе безграничную власть или уйти со всем персоналом и создать новую фирму.

Собственник — не допустить распада компании, наладить и сохранить контроль.

Финансовый директор — наладить полный финансовый контроль, не потерять рабочее место.



МЕЖРЕГИОНАЛЬНАЯ ОБЩЕСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ
ФЕДЕРАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ БОРЬБЫ

Ростовское региональное отделение



TALLINN SCHOOL OF MANAGEMENT
TALLINNA MÄNEÐŽERIDE KOOL
ТАЛЛИННСКАЯ ШКОЛА МЕНЕДЖЕРОВ

10. Борьба за клиентов

Крупная торговая компания в области b2b в течение нескольких лет занимается поставкой оборудования мировых брендов в Россию. Для эффективных продаж сформирована сеть региональных представительств в виде самостоятельных юридических структур. В состав учредителей этих представительств входят руководители головной компании, в том числе — Руководитель головного офиса.

Ценовая политика компании для всех структур едина: работа с клиентами идет общими усилиями по единым ценам. Согласно принятым правилам, клиенты из регионов при обращении в головной офис передаются в региональные представительства. Однако, в последнее время недавно работающие Менеджеры головного офиса компании не только не переадресуют клиентов в соответствующие региональные представительства, но и сами предлагают более выгодные условия приобретения оборудования. Об этих фактах становится известно в представительствах от самих клиентов.

Директор одного из представительств получает подтверждение такого рода фактов от клиента, который после переговоров на региональном уровне также делает звонок в головную компанию, где сразу получает цену гораздо ниже утвержденного прайс-листа. Директор регионального представительства, возмущенный ситуацией, связывается с Руководителем направления в головном офисе и требует объяснений.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Директор регионального представительства — добиться наказания нарушившего правила Менеджера головного офиса, компенсировать упущенную выгоду и вернуться к изначальным договоренностям.

Руководитель направления в головном офисе — в изменившихся условиях не очень доверяет работе региональных представительств в целом, хочет и сам работать в выгодных регионах, не заинтересован материально в сделках из региона.

Менеджер головного офиса — вину не признает, поскольку привык так работать изначально.

Руководитель головного офиса — не видит конфликта, считает, что нужно не делить территорию, а эффективно работать со всеми клиентами, и не важно, из какого они региона.



11. Поставка любой ценой

Менеджер по продажам крупной компании нашел перспективного клиента и готовит сделку с ним. У клиента сложная структура: есть завод, имеющий отдел материально-технического снабжения (ОМТС), и управляющая компания (УК), ответственная за закупки. В ходе переговоров Менеджеру удалось достичь соглашения с Начальником отдела закупок управляющей компании, и УК готова к заключению договора поставки. Однако, непосредственно на самом заводе Менеджера воспринимают «в штыки». Судя по всему, Начальник ОМТС завода имеет виды на другого поставщика.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Менеджер по продажам — хочет заключить договор и выполнить первую поставку на завод.

Начальник отдела закупок управляющей компании — хочет заключить договор, организовать поставку товара, обеспечивающую работу завода, в срок, но понимает интересы заводчан и готов их отстаивать.

Начальник ОМТС завода — хочет заключить договор со «своим» поставщиком, получить дополнительные гарантии и прибыль, недоволен нерешительностью Начальника отдела закупок управляющей компании.



12. Загородная жизнь

Покупатель приобрел загородный дом у своего приятеля, известного в городе Застройщика, на начальном этапе строительства поселка. Как одному из первых покупателей, Застройщик предоставил Покупателю скидку, а также длительную рассрочку на оплату первоначального взноса. Остаток суммы должен был перечислить банк после одобрения ипотеки.

Прошло два года. Поселок достроен, Покупатель заехал в дом и сделал ремонт. Застройщик так и не выполнил некоторые из обязательств по благоустройству придомового участка: не установлено ограждение, не высажен газон, не построены подпорные стенки и т. д. Покупатель периодически напоминает об этом Застройщику, а затем терпеливо ждет.

В то же время выяснилось, что Покупатель так и не внес последний платеж по первоначальному взносу. При этом Бухгалтер застройщика живет с Покупателем по соседству, подружилась с его семьей и совершенно упустила тот момент, что последний платеж Покупатель должен был внести еще год назад. Бухгалтер одалживала деньги у жены Покупателя на благоустройство своего дома — ей очень хотелось сделать придомовой участок, чтобы дети (в том числе и дети Покупателя) могли там играть.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Бухгалтер — хочет в кратчайшие сроки получить от Покупателя остаток денежных средств в счёт первоначального взноса. Понимает, что может потерять такую выгодную работу, так как пропустила факт платежа. За этот год цены на дома в поселке значительно выросли.

Покупатель — не может в данный момент заплатить указанную сумму, хоть и должен. К тому же, он настроен не платить до тех пор, пока не будет выполнено ограждение и благоустройство участка, поскольку другого рычага для ускорения данного процесса не видит. Не хочет портить отношений с Застройщиком, благодарен ему за предоставленные бонусы при покупке.

Застройщик — хочет получить деньги от Покупателя как можно скорее, поскольку сейчас строительный сезон и каждая копейка на счету. Отношений портить не хочет, поэтому намерен поручить «разруливать» ситуацию своему Бухгалтеру. Считает, что невыполненное благоустройство участка не является причиной для отсрочки оплаты, которая вообще-то должна была состояться еще год назад.



13. Когда в товарищах согласия нет

Предприниматель ведет успешный бизнес. К нему с предложением о совместной деятельности обратился Давний знакомый, проживающий в другом регионе. Предложение интересно для обоих, поскольку Предприниматель понимает необходимость развития, в том числе за счет работы в других регионах, а Давний знакомый видит возможность реализовать успешную бизнес-модель. Компаньоны организовали компанию, договорившись о соотношении долей 60/40 в пользу Предпринимателя. На должность Директора приняли человека, которого порекомендовал Давний знакомый.

Предприятие начало работать, через некоторое время вышло на безубыточность и даже стало приносить прибыль. Однако, ни при начале деятельности, ни впоследствии, компания никак не может выйти на запланированные показатели. Многое из того, что планировалось, реализовано не в полной мере или не реализовано вовсе. Постоянно нарушаются сроки предоставления отчетности перед собственниками, а среди ключевых сотрудников компании появляется все больше родственников Директора и Давнего знакомого.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Предприниматель — хочет добиться выполнения поставленных задач, для этого считает необходимым заменить Директора, готов приступить к поиску альтернативного кандидата.

Давний знакомый — не намерен заменять Директора, считает, что со своей работой тот справляется успешно, и прибыльность компании в текущих условиях – лучшее тому подтверждение, считает, что сдвиги сроков происходят под влиянием внешних факторов, которые начальными планами не предусматривались, а ведь, как говорится, жизнь не стоит на месте!

Директор — хочет сохранить рабочее место, считает своей заслугой, что предприятие довольно быстро стало приносить прибыль, считает необходимым добиться пересмотра плановых показателей.



14. 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 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, оговоренные 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.



15. Реорганизация системы снабжения

В крупную производственно-торговую компанию пришёл новый Начальник управления снабжения. При приёме на работу Генеральный директор сообщил ему, что Руководитель контрактной службы, входящей в состав управления, категорически не устраивает его по причине постоянных срывов закупок и неумения организовать работу службы на необходимом уровне. Генеральный директор ставит новому Начальнику управления снабжения задачу: подготовить увольнение Руководителя контрактной службы.

При детальном изучении работы контрактной службы Начальнику управления снабжения становится ясно, что проблема заключается не столько в Руководителе контрактной службы, сколько в системе организации работы компании в целом и в острой нехватке сотрудников. Дело в том, что в связи с изменением законодательства компания теперь вынуждена производить закупки так же, как и бюджетные учреждения. При этом, в контрактной службе компании работает всего три сотрудника, в то время как в аналогичных коммерческих предприятиях с примерно таким же объёмом закупок в соответствующих службах работает по 10–12 человек.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Начальник управления снабжения — заинтересован в налаживании эффективной работы подразделения, понимает, что прямое распоряжение Генерального директора, так или иначе, подлежит исполнению. В то же время, осознаёт, что увольнение Руководителя контрактной службы без подготовки замены и без расширения штатов ситуацию не улучшит, а с большой вероятностью ухудшит.

Руководитель контрактной службы — хочет сохранить своё рабочее место и остаться в компании, но в последнее время работает в ситуации хронической перегрузки; его просьбы рассмотреть возможность увеличения штатной численности службы руководство компании не воспринимает.

Генеральный директор — понимает, что компания находится в сложном финансовом положении, поскольку идёт оптимизация численности даже в основных подразделениях, в этой ситуации увеличивать штат контрактной службы считает невозможным.



16. Не оценили

Ведущий Специалист крупной компании многократно заявлял о своем желании занять руководящую позицию. Однако ни руководство компании, ни HR-служба не давали положительных заключений на его заявки. Специалист принял участие в известном молодежном конкурсе управленческого мастерства и занял в нём призовое место. Вскоре он получил предложение от другой известной фирмы занять руководящую позицию.

Генеральный директор компании недоволен тем, что его, как оказалось, способные сотрудники в итоге не находят должного применения в компании, и к тому же это становится широко известно. HR-директор компании не ожидал такого быстрого развития событий, поскольку не считает победы в молодежных конкурсах с элементами шоу серьезным фактором, который следует использовать при кадровых назначениях. Кроме того, HR-служба неоднократно указывала Специалисту на его возможные перспективы в компании и разрабатывала планы и шаги для достижения намеченных целей.

Специалист решил обсудить сложившуюся ситуацию с Генеральным директором. Он устал ждать у моря погоды и решительно настроен реализовать свои способности в полной мере в той компании, где ему предоставят лучшие условия.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Специалист — получить желаемое повышение и другие преференции у текущего работодателя, в случае отказа — получить хорошие условия у нового работодателя.

HR-директор — отстоять свою позицию, укрепить профессиональный авторитет.

Генеральный директор — дорожит репутацией компании, заинтересован в её высоком рейтинге как работодателя, не хочет терять способного Специалиста, настроен на наиболее полное использование возможностей сотрудников.



17. Кто главнее?

В крупную компанию одновременно пришли на работу Исполнительный директор и Финансовый директор. Они договорились работать параллельно, не вмешиваясь в дела друг друга. Вскоре Исполнительный директор утвердил на совете директоров структуру, в которой Финансовый директор теперь подчинялся напрямую ему, а не Генеральному директору. Финансового директора он поставил перед фактом, а на вопросы ответил, что по сути ничего не изменится.

Через год, когда компания готовилась к продаже, совет директоров для оценки компании решил провести аудит due diligence. Проектом занимался Исполнительный директор, не вводя в курс дела Финансового директора. Но, поскольку информацию для аудита должна была подготовить финансовая служба компании, Финансовый директор был заинтересован в получении информации в целях своевременной и качественной подготовки материалов для аудита. Однажды секретарь сообщила Финансовому директору, что завтра приезжают аудиторы, а какие – неизвестно. Финансовый директор позвонил Исполнительному директору с целью уточнить детали и спланировать работу на завтра, но в ответ услышал: «Не твоё дело. Когда будет надо, тогда и скажу». На следующий день аудиторы не смогли получить необходимую информацию от финансовой службы.

Вскоре состоялся жесткий разговор, в котором Исполнительный директор обвинил Финансового директора в неподчинении и блокировке работ по аудиту. Исполнительный директор перешёл в режим ручного управления, и, минуя Финансового директора, стал раздавать указания сотрудникам финансовой службы и получать от них необходимую для аудита информацию.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Исполнительный директор — укрепить свой авторитет и влияние в компании, усилить управляемость, указать Финансовому директору его место в структуре компании.

Финансовый директор — сохранить своё место в компании, укрепить профессиональный авторитет, отстаивать независимость в принятии решений в рамках своих компетенций, наладить отношения с Исполнительным директором.

Генеральный директор — погасить возникший конфликт и восстановить нормальные отношения между топ-менеджерами, выстроить понятную систему их взаимодействия, не допустить потери управляемости в компании.



18. За что доплачивать?

Крупная торговая компания пригласила известного Бизнес-тренера по личной эффективности. Для проведения тренинга компания арендовала конференц-зал. В ходе обучения возникли технические неполадки, которые существенно увеличили продолжительность тренинга. Некоторые сотрудники оказались не готовы задерживаться после окончания рабочего дня. Они рассчитывали на четкое соблюдение тайминга и покинули тренинг задолго до его окончания.

Директор компании не удовлетворен результатами состоявшегося обучения, прежде всего, тем, что в итоге далеко не все сотрудники полностью прошли программу тренинга. Бизнес-тренер недоволен серьезным увеличением продолжительности тренинга сверх заранее оговоренной и требует дополнительной оплаты. Арендодатель, предоставивший конференц-зал, считает, что уже компенсировал неудобства, возникшие из-за технических неполадок, бесплатной арендой зала после завершения оплаченного времени — на столько, сколько потребовалось на устранение неполадок. Сотрудники компании, оставшиеся на тренинг сверх условленного времени после окончания рабочего дня, требуют от Директора компании оплаты за переработку.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Директор компании — хочет добиться от Бизнес-тренера завершения обучения персонала по всей программе тренинга в самое ближайшее время, никаких компенсаций предоставлять не намерен, дорожит репутацией компании и стремится сохранить с Бизнес-тренером хорошие отношения.

Бизнес-тренер — высоко ценит свою профессиональную репутацию и авторитет, хотел бы избежать шумихи вокруг своего имени, готов к дополнительному обучению сотрудников компании, но за отдельную плату и в соответствии со своим графиком тренингов.

Арендодатель — не готов ни к каким компенсациям, считает, что выполнил все условия договора, поскольку неполадки были устранены, хоть и не сразу, а затем аренда была бесплатно продлена на время, необходимое для завершения тренинга.

Сотрудник компании — хочет получить от руководства компании компенсацию за переработку, отстоять свои права, сохранить хорошие отношения с руководством.



19. Аттестация для всех?

В компании регулярно проводятся аттестации уже длительное время. По традиции 1 раз в год аттестацию проходят продавцы-консультанты и управляющие.

Нововведение состоит в том, что планируется проведение обучения и аттестация в оптовой службе.

Однако, проблема в том, что один из менеджеров, который работает 19 лет в компании и является лучшим продавцом, не хочет в этом участвовать вплоть до того, что готов уволиться.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Генеральный директор — хочет, чтобы работники каждый в отдельности и все вместе достигли взаимопонимания. Он знаком с менеджером уже 19 лет и по-особенному к нему относится, но и требования дисциплины ему не чужды.

Зам.генерального директора — считает, что требования ко всем едины. Хочет построить систему обучения и единую для всех аттестацию.

Руководитель оптовой службы — понимает, что менеджер самый опытный и действительно лучший, да и клиенты его любят. Но опасается, что «особые условия» для одного повлекут за собой неуправляемые последствия.

Менеджер по продажам — «зачем мне эти переживания, когда сердце побаливает, а результат в работе у меня лучший». Не хочет проходить аттестацию, готов уволиться.



20. Коварный коммерческий директор

Коммерческий директор небольшой фирмы долгое время (несколько недель) приходит на работу с опозданиями, днем часто «исчезает». Директору кажется это странным. На его звонки на мобильный телефон отвечает уклончиво, типа «да у меня тут возникло такое обстоятельство...» (все время разные, но, в общем-то, понимаемые проблемы). Вместе с ним «исчезает с рабочего места» и старший менеджер оптовых продаж. Всегда отвечает Директору, что ходит на встречи с клиентами.

Однажды Директор случайно замечает на столе коммерческого директора пачку раздаточных материалов от какой-то компании, торгующей теми же материалами, что и его компания, по тем же ценам.

Через пару дней коммерческий директор приходит с заявлением об уходе по собственному желанию. Директор ему предлагает доработать неделю. Тот соглашается. Но на следующий за этим событием день директору становится известно от одного давнего и хорошего клиента, что коммерческий директор открыл свою компанию и уже два месяца занимается вопросами своей фирмы, разговаривая с клиентами, перетаскивая их к себе. Делают они это вместе со старшим менеджером.

Надо что-то предпринимать.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Директор — уволить коммерческого директора, не выплачивать ему зарплату за последний месяц. По возможности вернуть и зарплату прошлого месяца.

Коммерческий директор — уволиться, получить всю зарплату. Увести с собой старшего менеджера, но не сразу, поскольку сейчас не может ему обеспечить такую же зарплату.

Старший менеджер — работать с коммерческим директором, хочет уйти из компании сразу, не затягивая. Не хочет портить отношения с директором.

Клиент — не хочет портить отношения ни с кем. Будет работать с теми, кто даст лучшие условия.



21. Конкурент в штате

В региональное представительство торговой компании на испытательный срок был принят инженер, который за два года до этого в течение двух лет работал у конкурентов.

Прошло 3 недели испытательного срока, в которые вошли новогодние каникулы и корпоративная вечеринка в боулинге. Инженер влился в коллектив, показал себя ответственным, аккуратным и исполнительным работником.

Информация о новом сотруднике доходит до Генерального директора компании, и Директор регионального представительства компании получает от Генерального директора указание уволить сотрудника по причине не прохождения испытательного срока, ничего не объясняя.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Генеральный директор — добиться увольнения сотрудника, опасаясь «слива» информации конкурентам.

Директор представительства — убедить Генерального директора в хороших качествах сотрудника, острой потребности в сотрудниках и полном контроле ситуации.

Инженер — заинтересован в работе в компании.



22. Перекупленный директор

Собственник принимает решение о продаже бизнеса (предприятия).

В ходе переговоров Покупатель бизнеса выдвинул как одно из ключевых условий, чтобы Директор предприятия, которое он покупает, остался работать не менее чем на полгода.

Собственник планировал привлечь этого топ-менеджера в свой другой проект, который начнет работать как раз не ранее этого срока, но он боится, что за эти полгода новый собственник перекупит Директора окончательно, и ему не удастся его забрать в новый проект. Но на эти ближайшие полгода у него нет работы для Директора.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Собственник — заинтересован продать бизнес немедленно, но боится, что Директор не согласится работать на нового собственника (Покупателя), тогда сделка не состоится, но если останется, то может так случиться, что через полгода не захочет переходить к нему на работу.

Покупатель — заинтересован, чтобы Директор остался работать на предприятии без дополнительных компенсаций, без дополнительных условий, оставив за собой право забрать у него управление, когда ему покажется это необходимым. В том случае, если Директор окажется достаточно лоялен к новому собственнику, оставить его работать в компании и дальше.

Директор — понимает, что он является в данной ситуации ключевым фактором сделки, при этом ни одна из сторон не хочет брать на себя никаких дополнительных обязательств, но в то же самое время получить от него гарантии — работать полгода на данном предприятии. Ему хочется получить гарантии от Собственника, что он возьмет его через полгода в новый проект и на выгодных условиях. От Покупателя — что он за эти полгода не уволит его досрочно.



23. Командировка в Европу

В отделе работают несколько сотрудников, среди которых один — опытный, работает давно, и через некоторое время рассчитывает занять пост начальника отдела; другой — недавно пришел в компанию после окончания престижного зарубежного института и тоже планирует занять место начальника отдела. (Он — родственник Директора компании).

Скоро предстоит ответственная командировка в Европу для переговоров с важными партнерами. От успеха этих переговоров зависит будущее начальника отдела, в частности — его продвижение в компании. Учитывая тот факт, что бюджет на командировку ограничен, начальник отдела может взять с собой только одного сотрудника. При этом начальник понимает, что новичок вряд ли будет полезен на переговорах, в отличие от опытного сотрудника.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Директор компании — отправить на переговоры своего родственника, чтобы тот мог набираться опыта, но при этом хочет, чтобы начальник отдела гарантировал ему успех переговоров.

Начальник отдела — взять с собой опытного сотрудника или же уговорить директора расширить бюджет на командировку, чтобы взять обоих.

Опытный сотрудник — поехать на переговоры вдвоем с начальником, без родственника, чтобы в дальнейшем между ними не возникло конкуренции.

Родственник — поехать на переговоры, желательно вдвоем с начальником отдела, чтобы увеличить свой вес в отделе.



24. Владелец и депутат

Депутат, известный своими яркими публичными выступлениями в пользу поддержки малого бизнеса, не прошел в Думу и временно оказался не у дел. Его знакомый, владелец компании, при встрече, шутя, предложил Депутату пойти работать к нему в компанию коммерческим директором, имея в виду широкий круг знакомств депутата во властных структурах. Депутат принял предложение всерьез и в результате владелец дал указание генеральному директору принять Депутата на вакантную должность коммерческого директора.

Через четыре дня генеральный директор сообщил владельцу, что депутат приходит в офис по своему усмотрению, чаще уже во второй половине дня, почитывает прессу, болтает с сотрудниками или по телефону на самые различные темы, ведет себя весьма вальяжно, и не похоже, что всерьез приступил к работе. На намеки генерального директора, что неплохо бы и приступить к работе, депутат охотно и с юмором соглашается, но не более того. По-видимому, рассматривает свою должность как синекуру.

Владелец предложил генеральному директору «экологично» (так, чтобы не поссориться) расстаться с депутатом, пользуясь тем, что трудовой договор пока не подписан, и запись в трудовую книжку еще не произведена. Генеральный директор находится в затруднении и обращается к управленческому консультанту за советом.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Владелец — желает руками генерального директора поскорее избавиться от депутата, ни в коем случае с ним не поссорившись.

Генеральный директор — не хотел бы принять на себя весь негатив, но твердо решил избавиться от депутата любой ценой.

Депутат — не помышляет об уходе, ему нравится его положение и уверен, что своим пребыванием делает честь компании.

Управленческий консультант — хочет помочь генеральному директору и своими советами подтвердить свою высокую профессиональную репутацию.



25. Два собственника

У компании два собственника и наёмный генеральный директор. У одного из собственников есть сторонний бизнес. В какой-то момент в компании появляется необходимость закупить продукт, одним из поставщиков которого, в частности, может выступить компания первого собственника. Собственник 1 вынуждает генерального директора заключить договор с фирмой, в которой он собственник. Об этом узнаёт Собственник 2 и даёт указание генеральному директору произвести закупку продукта в фирме с наибольшей выгодой для компании. При этом данный продукт можно закупить у других поставщиков на лучших условиях, чем в фирме Собственника 1. Собственник 1 грозит уволить генерального директора (а на это у него есть право), если закупка продукта не будет производиться в его фирме.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Собственник 1 — осуществлять закупки в его второй фирме, сохранить генерального директора, т. к. существует риск ухода генерального директора вместе с командой (потеря бизнеса).

Собственник 2 — не осуществлять закупки в фирме, которую навязывает Собственник 1, т. к. приносит финансовые убытки компании, и сохранить генерального директора, т. к. бизнес ведёт успешно.

Генеральный директор — сохранить должность, т. к. очень достойная зарплата, сохранить хорошие отношения с обоими собственниками.



26. Лишний арендатор

Мелкий арендатор, после долгих поисков, наконец находит подходящее помещение для своего бизнеса (отдельный вход, охраняемая территория, центр города, подходящая цена). Однако, ему нужна лишь часть общей площади (60 м² из 360 м²), поэтому он приглашает своего знакомого, крупного арендатора, который тоже, в связи с кризисом, ищет более дешёвое помещение для пищевого цеха.

После недолгих переговоров крупный арендатор убеждает мелкого взять несколько комнат с отдельным входом и сделать там ремонт за свой счёт. Это несколько противоречит изначальным планам мелкого арендатора взять уже отремонтированную часть помещения с отдельным санузлом. Арендная плата для мелкого арендатора назначается несколько выше, чем в целом за м² в остальном помещении. Кроме того, параллельно переговорам крупный арендатор успевает заключить с Арендодателем договор на аренду всего помещения на 5 лет. Мелкий арендатор становится, таким образом, субарендатором и полностью зависит от крупного арендатора.

Крупный арендатор очень рад, т. к. помещение является бывшей столовой и подходит ему как нельзя лучше. Не меньше рад и Арендодатель, который тут же просит крупного арендатора вновь организовать столовую для сотрудников своего предприятия. Крупный арендатор, не уведомляя об этом мелкого арендатора, соглашается. В связи с этими договорённостями места для мелкого арендатора уже не остаётся. Крупный арендатор и арендодатель настойчиво предлагают мелкому арендатору взять вместо оговоренных 3-х комнат другое помещение складского типа в соседнем здании. Однако это помещение не подходит мелкому арендатору по целому ряду критериев.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Мелкий арендатор — отстаивать соблюдение предыдущей договорённости об аренде 3-х комнат, либо получить другое помещение, удовлетворяющее его критериям.

Крупный арендатор — расположиться в новом помещении в соответствии со своими требованиями, при этом сохранить дружеские отношения с мелким арендатором, с которым, помимо всего прочего, намечается перспективный бизнес-проект.

Арендодатель — хочет уладить конфликт мирным путём. В крайнем случае, готов встать на сторону крупного арендатора, с которым уже подписан договор и перечислены деньги.



27. Лошадь на дороге

По туристическому поселку на машине ехала Алена. Посередине улицы стояла лошадь. И поскольку Алене надо было проехать, то она посигналила, чтобы лошадь с дороги ушла. Лошадь неожиданно отреагировала на сигнал — испугалась, отпрыгнула в сторону и лягнула стоящую рядом машину. На двери машины образовалась серьезная вмятина.

Выбежал из дома хозяин лошади.

Водитель пострадавшего автомобиля требует взять на себя вину за ущерб или Алену, или хозяина лошади. Хозяин лошади считает, что он вообще ни при чем.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Алена — своей вины не признает, считает, что хозяин лошади должен отвечать за ее поступки, или хозяин машины должен считать это несчастным случаем.

Водитель — считает, что кто-то из двоих — Алена или хозяин лошади — должны ему оплатить ущерб.

Хозяин лошади — считает, что Алена и хозяин пострадавшей машины должны разбираться без него, потому что он вообще отсутствовал во время происшествия.



28. Внутренний враг

Заместитель директора предложил генеральному директору (единственный собственник) устроить шпионаж за фирмой-конкурентом, т. к. постоянно конкурент «успевал раньше». Тот согласился. Обработка начальником СБ данных показала, что утечку информации осуществляет жена генерального директора, о чём он, будучи в сложных отношениях с женой генерального директора, сообщает заместителю директора: жена несанкционированно суётся в дела фирмы, и обсуждает их со своими многочисленными приятельницами. Заместитель директора в гневе сообщает ей о возникших подозрениях и даёт начальнику СБ команду достать факты.

Жена генерального директора недавно предложила мужу подписать брачный контракт, который закрепляет её в правах на часть активов мужа. Генеральный директор – грамотный бизнесмен, трудяга, но, по мнению заместителя директора и начальника СБ, полный подкаблучник, ничего не подозревает, ждёт доклада о результатах работы СБ по конкуренту. Фирма работает давно, почти семья. И вот начальник СБ входит по вызову генерального директора к нему в кабинет с докладом о результатах негласного расследования.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Заместитель директора — избавить фирму от опеки жены генерального директора, решить вопрос, не вынося сор из избы.

Начальник СБ — хочет сохранить рабочее место, не участвовать в разборках наверху.

Жена генерального директора — хочет довести брачный контракт до конца, избавиться от заместителя директора, который вечно к ней придирается.

Генеральный директор — всё уладить в семье и на работе.

