

Ситуации турнира по классической управленческой борьбе «Кубок Санкт-Петербурга – 2019»

Групповой этап

1. Чей клиент?

В отделе сопровождения клиентов небольшого банка выделено два сектора, которые обслуживают клиентов из разных сегментов: малого бизнеса и среднего. Отдел по сопровождению малого бизнеса возглавляет **Руководитель сектора малого бизнеса**, соответственно, среднего — **Руководитель сектора среднего бизнеса**. Для каждого сегмента определены свои правила подготовки заключения на выдачу кредита.

Месяц назад в банк за кредитом обратился **Клиент** — представитель малого бизнеса, давний хороший знакомый **Руководителя банка**. Сектор малого бизнеса подготовил заключение. Однако, за пять дней до кредитного комитета Клиент предоставил новую отчётность, в соответствии с которой его компанию теперь необходимо относить к сегменту среднего бизнеса. По правилам банка, заключение необходимо вернуть на повторное рассмотрение.

Руководитель сектора малого бизнеса встречается с Руководителем сектора среднего бизнеса и предупреждает о намерении передать Клиента в его подразделение. При этом он напоминает о необходимости вынести заявку на кредитный комитет через пять дней, поскольку Клиент ждёт уже месяц. Руководитель сектора среднего бизнеса, понимая, что качественно подготовить заключение не получится, отказывается принимать документы Клиента на таких условиях. Он считает, что коллеги из смежного сектора не доработали с Клиентом и «прозевали» его переход в старший сегмент. Назревает скандал. Руководитель банка в курсе ситуации и требует немедленного решения проблемы.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Руководитель сектора малого бизнеса — считает, что Клиентом дальше должен заниматься сектор среднего бизнеса. Правила есть правила, никто не виноват, что Клиент заранее не предоставил предварительную отчётность, а коллеги-смежники не догадались проявить предусмотрительность.

Руководитель сектора среднего бизнеса — не принимать в работу документы, в крайнем случае – принять с новыми сроками выдачи кредита, не ранее чем через месяц от текущей даты.

Руководитель банка — урегулировать конфликт, не допустить срыва договорённостей с Клиентом, наладить взаимодействие секторов отдела сопровождения.

Клиент — получить кредит в первоначально оговорённый срок, в противном случае сменить банк, тем более, что подходящие предложения ему поступают постоянно.

2. Вейк-станция

Предприниматель занимается небольшим сезонным бизнесом — вейк-станция для катания желающих на территории городского спортивного парка. Бизнес строится на оказании услуг катания и сдачи в прокат снаряжения – вейкбордов, гидрокостюмов и прочего. Дела идут хорошо, и Предприниматель уже подумывает об открытии второго пункта катания.

Руководство городского спортивного парка в лице **Директора управляющей компании (УК)** заключило договор с администрацией города на выделение ещё одного земельного участка под спортивный парк на берегу реки в другом районе города в рамках муниципально-частного партнёрства. Это означает, что выделенную территорию нужно начинать развивать как можно скорее — планировать инфраструктуру и привлекать резидентов.

Директор УК знает о намерении Предпринимателя открыть пункт катания в новом спортивном парке, очень ценит его опыт и качество работы, но понимает, что требуемых на открытие новой станции денег – около 2 млн. рублей – у него нет, и за сезон он их не заработает. В то же время, **Хороший знакомый** Директора УК, спортсмен и фанат вейкборда, давно хотел превратить своё увлечение в заработок. Хороший знакомый уже объявил Директору УК о своём желании стать резидентом нового парка.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Директор управляющей компании — хочет, чтобы вторая станция была открыта к новому сезону. Понимает, что, если он отдаст этот проект своему Хорошему Знакомому, отношения с Предпринимателем могут испортиться, что может повлиять на рабочую атмосферу в городском парке.

Предприниматель — не хочет упускать шанс развиваться вместе с парком, хочет открыть ещё один пункт катания в новом перспективном месте. Понимает, что если место резидента в новом парке отдадут Хорошему знакомому Директора УК, то расширять свой бизнес смысла не имеет. Три станции для города много, да и мест подходящих больше нет.

Хороший знакомый — готов стать резидентом нового спортивного парка, хочет заняться открытием новой вейк-станции и имеет для этого необходимые ресурсы.

3. Чужая квартира

Владелец приобрел квартиру в строящемся многоэтажном доме на 7-м этаже. Через год дом был достроен и пришел срок сдачи. Однако, застройщик не успел получить разрешение на ввод объекта в эксплуатацию из-за необходимости устранения мелких недостатков. У Владельца 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 отсутствие претензий по срокам.

Владелец заранее заказал дизайн-проект будущей квартиры у дизайнера, и теперь, договорившись с застройщиком, решил заключить договор с **Бригадиром отделочников** на проведение отделочных работ в квартире. В оговоренное время Владелец и Бригадир приехали на место, поднялись пешком в квартиру, осмотрели объект и на следующий день заключили договор.

Через два дня после заключения договора Бригадир со своими отделочниками приступил к работе, решив для начала демонтировать установленные строителями перегородки из гипсокартона и возвести новые перегородки из бетонных блоков в соответствии с проектом. Материалы доставляли на грузовом лифте. Через два дня, когда уже были демонтированы перегородки и начаты работы по возведению новых перегородок и оштукатуриванию стен, в квартире появился **Сосед сверху** и сообщил, что это его квартира, и он в недоумении от происходящего.

Бригадир позвонил Владельцу, и тот приехал на объект. Все вместе поднялись пешком и оказалось, что ремонт начали делать в идентичной квартире на 8-м этаже. Оказалось, что строительный лифт при нажатии на цифру 7 привозил на 8-й этаж от земли (первый надземный этаж – цокольный этаж с нежилыми помещениями, а нумерация этажей начинается с первого жилого этажа).

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Владелец – решить конфликт с наименьшими затратами и продолжить ремонт уже в своей квартире. Считает, что оба виноваты в произошедшем.

Бригадир – не считает себя виноватым, ведь он начал ремонт в той квартире, которую ему показали.

Сосед сверху – привести свою квартиру в первоначальный вид, перепланировку он делать не собирался.

4. Любимая сотрудница

У **Директора компании**, среди сотрудников которой существенно преобладают женщины, возникли близкие отношения с одной из рядовых сотрудниц. **Сотрудница** стала работать усерднее и со временем начала раздавать «ценные советы» за пределами своего отдела и своей компетенции. Влияние Сотрудницы достигло такого уровня, что как-то раз Директор вызывал руководящих работников и в присутствии Сотрудницы дал им указания принимать её советы в работу. Среди коллектива росло недовольство, но открыто его выражать побаивались, зная крутой нрав Директора.

Не обошлось без вмешательства Сотрудницы и в один из ключевых проектов отдела. В итоге проект был сорван, **Руководителю проекта** грозит лишение премии, а всему отделу – существенное ее уменьшение. Руководитель проекта видит причиной срыва вмешательство Сотрудницы и требует от **Начальника отдела** оградить себя от ее влияния, поскольку это уже напрямую вредит делу. Коллектив отдела в целом поддерживает Руководителя проекта и недоволен пассивностью Начальника отдела, однако считает, что и сам Руководитель проекта должен проявлять больше твердости и требовательности, а не брать под козырек перед фавориткой Директора.

Директор компании не считает значимыми имеющие место отдельные факты недовольства коллектива Сотрудницей, считает это происками завистниц.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Директор компании — наладить управляемость в коллективе, подавить недовольство своими решениями, побудить коллектив следовать идеям талантливой Сотрудницы и воплощать их в жизнь.

Начальник отдела — не готов открыто выступить против Сотрудницы, хочет поддерживать хорошие отношения с коллективом, демонстрирует преданность Директору, не хочет потерять Руководителя проекта.

Руководитель проекта — настаивает на выплате ему, как минимум, 50% премии, требует невмешательства в свою работу либо передачи всей ответственности за результаты проекта на тех, кто вмешивается и даёт «ценные» советы.

Сотрудница — уверена в полезности своих советов, поскольку видит, как высоко их оценивает Директор, стремится расширить влияние в коллективе, недовольных терпеть не готова.

5. Кто полетит?

Постоянный клиент туристической компании и организатор лыжных туров заказал хели-ски тур продолжительностью два дня для себя и трёх своих клиентов. Программа тура включает в себя доставку лыжников вертолетом на вершину и спуск по нетронутым снежным склонам, При этом Постоянный клиент поставил условие – пилотировать вертолет должен его **Пилот**, один из самых титулованных пилотов в стране и наиболее опытный в хели-ски.

Директор туристической компании договорился со своим подрядчиком – **Владельцем вертолета** – о предоставлении заказанной услуги. Владелец вертолета выставил свое требование – он полетит вторым пилотом. Поскольку пассажиров было четверо, а вертолет как раз имел шесть мест, Постоянный клиент согласился на это условие.

В назначенный день Директор туристической компании привез из аэропорта своих гостей на вертолетную площадку. Владелец вертолета встретил клиентов и заявил, что пилотировать вертолет он будет сам, так как туристическая компания не предоставила страховку на случай, когда вертолетом будет управлять другой пилот, а на месте второго пилота полетит подчинённый Владельца – молодой пилот.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Постоянный клиент — провести хели-ски со своим Пилотом, сохранить репутацию перед своими клиентами.

Директор туристической компании — провести хели-ски, не потерять Постоянного клиента, не испортить отношений с Владелецем вертолета. Страховку не делали, потому что решили, что раз вторым пилотом будет сам Тимофей, то страховка не нужна.

Владелец вертолета — не допускать другого пилота к управлению своим вертолетом, техника очень дорогая, ведь в случае происшествий убытки заказчик не сможет покрыть.

Пилот — готов выполнить свою работу, считает, что должен получить оплату при любом решении, так как потрачено время на подготовку и приезд.

6. Невыполненный план

Менеджер по продажам проработал в компании более десяти лет. Он пришел в компанию в момент ее основания и имеет давние хорошие отношения с **Собственником** компании. В один из месяцев Менеджер сорвал выполнение плана продаж. **Генеральный директор** и до этого события имел много вопросов к Менеджеру: мало того, что Менеджер периодически не выполняет план продаж, он ещё и ведёт себя вызывающе, как лицо неприкосновенное, подрывает порядок и дисциплину в коллективе. Генеральный директор предложил Менеджеру уволиться.

Менеджер встретился с Собственником и рассказал, что его вынуждают уволиться, поводом стало невыполнение месячного плана продаж, а другие менеджеры тоже иногда не выполняют план, но их же не увольняют! Собственник вызвал Генерального директора и попросил не увольнять сотрудника, как выразился Собственник, «человека, разделяющего ценности компании и стоявшего у ее истоков». Генеральный директор категорически не согласен. Ситуация накаляется.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Менеджер по продажам — остаться в компании, отстаивать свое особое положение, сохранить хорошие отношения с Собственником.

Генеральный директор — уволить Менеджера, отстаивать свое право самостоятельно решать вопросы управления компанией.

Собственник — хочет оставить Менеджера в компании, но не потерять при этом Генерального директора и не снизить его авторитет.

7. Зависший сервер

В небольшой фирме по продаже компьютерной техники в одной комнате работали два друга – **Менеджер по закупкам** и менеджер по продажам корпоративным клиентам. Один из корпоративных клиентов фирмы сообщил о потребности в дорогом сервере нестандартной комплектации. Менеджер по продажам дал Менеджеру по закупкам заявку – подыскать сервер в необходимой конфигурации. Менеджер по закупкам, поверив другу на слово и не проверив поступление оплаты от клиента, разместил заказ на сервер у крупного дистрибьютора. По информации дистрибьютора, сервер должен прибыть в Россию примерно через четыре месяца, так как поедет со складов производителя.

Пока сервер ехал в Россию, менеджер по продажам уволился из фирмы. Позже Менеджер по закупкам выяснил, что **Корпоративному клиенту** этот сервер вроде бы уже и не нужен. В итоге, **Директор фирмы** попал в непростую ситуацию: на складе дистрибьютора лежит дорогой сервер нестандартной конфигурации, который требуется в ближайшее время забрать на склад фирмы. Уволившийся менеджер по продажам вообще никак не оформил заявку от Корпоративного клиента, в результате предоплата за сервер взята не была.

Компьютерная фирма также не оплачивала дистрибьютору сервер, а заказ на него есть только в электронной переписке между Менеджером по закупкам и **Менеджером дистрибьютора**, который, к слову, всегда делал хорошие скидки на отгружаемый фирме товар.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Директор фирмы — хочет отказаться от получения сервера со склада дистрибьютора, ведь если принять сервер себе на склад, он вытянет из оборотных средств фирмы крупную сумму. Не хочет портить отношений с дистрибьютором, стремится избежать повторения подобных случаев в будущем.

Менеджер по закупкам — впервые столкнулся с ситуацией, когда друг «забрал свои слова обратно». Поиск других клиентов на сервер оказался безрезультатным – сервер действительно редкий.

Менеджер дистрибьютора — планирует отгрузить сервер компьютерной фирме, поскольку дистрибьютору тоже совершенно некуда пристроить дорогой нестандартный сервер.

Корпоративный клиент — считает, что озвученные планы и заказ – это разные вещи. Не считает, что имеет какие-либо обязательства перед компьютерной фирмой.

8. Новостройка

На адрес Заказчика, крупной строительной компании, пришло письмо от **Собственника квартиры** недавно сданного в эксплуатацию дома. В письме сообщалось, что при мытье окон после чистовой отделки на всех 12 стеклопакетах в его квартире была обнаружена окалина и царапины, и повреждённые окна следует заменить.

Главный инженер Заказчика обращается к **Главному инженеру Генерального подрядчика** с просьбой устранить данное замечание в рамках гарантийных обязательств. Главный инженер генерального подрядчика ответил на просьбу отказом, сославшись на подписанный Собственником акт приёма-передачи квартиры, хотя в форме акта пункт по приёмке окон отдельно не прописан.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Собственник квартиры — поменять повреждённые окна. Совершенно очевидно, что при чистовой отделке сварочные работы не велись, а характер окалина говорит о тепловом воздействии на стёкла. Гарантийный срок составляет 5 лет, оснований для отказа нет.

Главный инженер Генерального подрядчика — не менять повреждённые окна. При приёмке квартиры замечаний относительно окон не было. Акт подписан. Квартира была в черновой отделке, дефекты были обнаружены после чистовой отделки квартиры, найти виновную сторону при данных обстоятельствах не представляется возможным.

Главный инженер Заказчика — заменить повреждённые окна за счёт Генерального подрядчика, самому расходов не нести. Уладить конфликт с собственником квартиры, потому что это уже не первая квартира, купленная этим собственником, и портить отношения с таким клиентом очень нежелательно.

9. Премия

Опытный сотрудник предприятия ведёт строительный проект в течение четырех месяцев. Обсудив планы с Коммерческим директором, он согласовал срок сдачи работы и предоставления результатов через полтора месяца. В это же время в компанию был принят **Новый сотрудник**, который ранее успешно работал в схожей сфере. Новый сотрудник был выделен в помощь Опытному сотруднику для ускорения сдачи проекта.

Неожиданно за три недели до сдачи проекта Опытный сотрудник заболел и попросил Коммерческого директора отодвинуть срок сдачи. Коммерческий директор предложение одобрил. Однако, Новый сотрудник решил взять инициативу в свои руки и за две недели до намеченного срока в одиночку завершил проект. Получив отчёт по проекту, генеральный директор предприятия на общем собрании сообщил Новому сотруднику о решении наградить его солидной денежной премией, поскольку качество выполнения работ было на высоком уровне.

Опытный сотрудник выходит на работу и узнаёт, что его проект сдан, а премия, на которую он рассчитывал и которая была оговорена с Коммерческим директором, значительно уменьшилась. Опытный сотрудник приходит к Коммерческому директору, чтобы обсудить этот вопрос.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Опытный сотрудник — стремится получить заслуженную премию, ведь он один работал над проектом несколько месяцев, а отсутствовал недолго; считает, что Нового сотрудника необходимо проучить, поскольку он «тянет одеяло на себя».

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

Коммерческий директор — считает вклад Нового сотрудника существенным, доволен качеством выполнения работ, ведь благодаря стараниям Нового сотрудника проект сдан раньше срока, хочет поощрить его за проделанную работу.

10. Партнеры

Первый собственник компании «Альфа» получил предложение купить готовый бизнес в новой нише рынка. Первый собственник предложил **Второму собственнику** «Альфы» совместное инвестирование в покупку нового бизнеса, но получил отказ. По мнению Второго собственника, лучше фокусироваться на одном деле, нежели распылять силы на несколько направлений. Тогда Первый собственник принял решение купить бизнес самостоятельно на личные средства.

Со временем новый бизнес Первого собственника стал расти, и он стал уделять ему всё больше внимания. Второй собственник неоднократно предпринимал попытки вернуть партнера к делам компании «Альфа», но безуспешно. В итоге, Второй собственник решил обратиться к Первому с предложением полностью выйти из их общего бизнеса, поскольку делами компании «Альфа» Первый собственник фактически перестал заниматься. В ходе беседы Второй собственник сообщил также, что компания только что выиграла крупный тендер, а инвестиции на этот новый проект он предполагает брать у их общего Приятеля. Приятель ставит условием инвестирования получение доли в компании «Альфа».

Первого собственника такая ситуация не устраивает. Он считает, что является полноправным собственником компании, хочет продолжать работать в ней и получать свою привычную долю прибыли. Вводить Приятеля в число собственников компании он не намерен. Первый собственник предлагает рассматривать Приятеля исключительно как инвестора под текущий проект. Второй собственник в замешательстве: над новым проектом он работал почти год, и с Приятелем уже оговорены предварительные условия партнёрства.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Первый собственник — хочет остаться в компании, готов вовлечься в новый проект и в дела, так как второй, его личный бизнес уже поставлен на ноги. Понимает, что без существенных вложений со стороны Приятеля новый проект реализовать будет невозможно.

Второй собственник — вывести из состава учредителей Первого собственника. Считает, что деньги должны зарабатывать трудом. Хочет начать новый проект с Приятелем, тем более, они уже хорошо сработались с ним за время «отсутствия» Первого собственника.

Приятель — деньги намерен инвестировать только в компанию, в которой имеет долю собственности, хорошо понимает, какие доходы может принести реализация нового проекта.

11. Бизнес и мораль

В одну коммерческую фирму по рекомендации **Хорошего знакомого** Генерального директора фирмы пришёл работать **Специалист**, молодой, талантливый человек. **Генеральный директор** определил ему круг сложных задач, с которыми Специалист успешно справился. В результате через год доходы фирмы стали стабильнее, и она стала одной из ведущих в регионе. Специалисту было предоставлено со стороны фирмы всё необходимое для достижения им задуманного. Оплата работы также вполне соответствовала его интересам.

В это время Хороший знакомый становится вице-президентом крупной компании, профиль деятельности которой оказался таким же, что и у фирмы, куда им был в своё время рекомендован Специалист. Перед Хорошим знакомым встаёт задача комплектации штата высококвалифицированными специалистами и выведение данного направления деятельности компании на ведущие позиции в стране. В связи с этим Хороший знакомый вспоминает о некогда рекомендованном им Специалисте, интересуется по своим каналам о его профессиональных достижениях и решает попросту перекупить его. Он предлагает Генеральному директору встретиться за чашкой кофе, вспомнить старые добрые времена и обсудить варианты перехода Специалиста к нему на работу.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Генеральный директор — удержать Специалиста, который, кроме всего прочего, может предоставить очень много полезной информации о деятельности данной фирмы в случае ухода; не допустить нанесения какого-либо ущерба фирме, не испортить отношений с Хорошим знакомым.

Хороший знакомый — добиться зачисления специалиста в свой штат, предложив ему более выгодные условия работы, при этом постараться сохранить полезное знакомство и не подмочить собственную репутацию.

Специалист — обеспечить дальнейший профессиональный рост, упрочить своё материальное положение, не оказаться между двух огней.

12. Строительство дома

Предприниматель решил построить себе загородную дачу. Нашёл участок по объявлению. На месте в чистом поле **Риелтор** показал продаваемый участок, который был обозначен деревянными столбами по углам. Участок понравился Предпринимателю, и он приобрел его.

Предприниматель обратился к проектировщикам, которые разработали проект дома и застройки участка в соответствии с его пожеланиями и с учетом норм (от границы соседнего участка было решено отступить минимально требуемое расстояние 3 метра). Они же посоветовали проверенную строительную фирму - Застройщика. Предприниматель заключил договор на постройку жилого дома и забора. К оговоренному сроку дом был построен, качеством Предприниматель была доволен и принял работы.

Через два месяца появился **Сосед**, владелец соседнего участка, и заявил, что забор стоит не на месте, и фактически произведен захват двухметровой полосы его земли. Предприниматель заказал услуги геодезиста, и в присутствии Соседа тот произвел разбивку фактических границ. Опасения подтвердились. Оказалось, что забор действительно построен на два метра дальше, чем нужно, вследствие чего норма отступа от дома до границы фактически нарушена. Сосед заявил о необходимости переноса или сноса дома и забора, так как его дом запроектирован именно на стороне границы участка с Предпринимателем, и в этом случае будут нарушены нормы. А перепроектировать свой участок он не может – это уже ему стоило немалых усилий, денег и времени, нести дополнительные затраты, и немалые, он не готов. Участок небольшой, в одном месте уже установлен септик, в другом – скважина, поэтому перенос дома может повлечь за собой переделку всех сетей.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Предприниматель – хочет разрешить конфликт с наименьшими потерями. Считает, что Застройщик допустил ошибку, когда ровнял участок экскаватором и поставил столб не на свое место.

Сосед – хочет построить запроектированный дом с соблюдением всех необходимых норм. Не хочет вступать в конфликт, но и текущее положение дел его не устраивает.

Директор строительной фирмы (Застройщик) – не считает себя виновным в произошедшем, ведь он вел работы в пределах обозначенного деревянными столбами участка, работы выполнил качественно, и Предприниматель принял их.

Риелтор – уверен, что границу участка он показал верно, а вообще, новый собственник должен был самостоятельно проверить границы перед строительством.

13. Мы же коллеги

В организации в отделе А, которым с недавних пор руководит **Начальник отдела А**, уже 11 месяцев располагается **Сотрудник отдела Б**. Временное размещение Сотрудника отдела Б было устно согласовано между начальниками отделов на период проведения ремонтных работ в помещениях отдела Б.

Сотрудник отдела Б по роду своей деятельности не имеет отношения к деятельности отдела А. Периодически для обсуждения рабочих вопросов к Сотруднику отдела Б приходят представители сторонних организаций, сотрудники из смежных подразделений, а также **Начальник отдела Б**. Ремонт на территории отдела Б давно окончен, однако, в связи с расширением функциональных обязанностей в отдел Б был принят дополнительный сотрудник. Нового сотрудника разместили как раз на то место, на котором до ремонта размещался Сотрудник отдела Б. Других площадей для размещения сотрудников в организации нет.

Начальник отдела А неоднократно намекал Начальнику отдела Б о необходимости организовать перемещение Сотрудника обратно в отдел Б, но результата нет. Вышестоящий **Начальник управления**, курирующий работу обоих отделов, не хочет заниматься этим вопросом. Свободных площадей для размещения сотрудников в организации нет.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Начальник отдела А — считает неправильным, что сотрудник другого отдела находится на территории его отдела.

Начальник отдела Б — оставить своего Сотрудника в отделе А. Места для размещения Сотрудника в отделе Б нет, кроме того, ситуация его полностью устраивает, поскольку позволяет быть в курсе происходящего в соседнем отделе.

Сотрудник отдела Б — хочет остаться в отделе А. Отношения с коллегами из своего «родного» отдела нельзя назвать дружественными, а удалённость от непосредственного руководителя даёт ему большую свободу в течение рабочего дня.

Начальник управления — не хочет вмешиваться в решение такого мелкого вопроса, поскольку ситуация не оказывает влияния на показатели отделов. Считает, что руководители должны самостоятельно найти решение проблемы.

14. Влиятельный помощник

Сотрудник компании около года работал под руководством **Помощника генерального директора**, имеющего на генерального директора большое влияние. Помощник много сделал для того, чтобы Сотрудник успешно влился в коллектив. В течение этого года к компании присоединилась небольшая фирма на правах обособленного подразделения. **Руководитель обособленного подразделения** и Сотрудник быстро нашли общий язык.

Через некоторое время Сотрудник сообщил Помощнику генерального директора о своем намерении перейти на работу в обособленное подразделение. Помощник ответил категорическим отказом – он считает, что готовил Сотрудника не для других подразделений, а для того, чтобы он мог помогать лично ему в работе. Помощник пригрозил Сотруднику, что в случае самовольного перехода на работу в обособленное подразделение, он «работать в компании не будет и может сразу искать себе новую работу».

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Сотрудник — считает, что крепостного права в современных компаниях быть не должно, хочет перейти на работу в обособленное подразделение и сохранить нормальные рабочие отношения с Помощником генерального директора.

Помощник Генерального директора — воспрепятствовать переходу Сотрудника в обособленное подразделение, подтвердить свою самостоятельность и влияние на генерального директора, в частности, в решении кадровых вопросов.

Руководитель обособленного подразделения — помочь переходу позитивного и способного Сотрудника в свой коллектив, преодолеть конфликт, сохранить хорошие отношения с Помощником генерального директора.

15. Слияние компаний

Руководство крупного регионального интернет-провайдера решило увеличить долю на рынке за счёт слияния с небольшими операторами, работающими в регионе. Для этого был взят кредит в банке, принадлежащем одному из акционеров крупного провайдера. Выработали стратегию — небольшие операторы оцениваются на 15–20% выше рынка, их собственники получают первую половину этой суммы наличными, а вторую — в виде акций в новом холдинге.

В результате слияния новый холдинг получал базу для роста в области, существенный дисконт за счёт укрупнения заказа на трафик у магистральных операторов по всей области, грамотных менеджеров, которые смогли построить свои сети и хорошо знают ситуацию в своих вотчинах. Будущие миноритарии получали финансовую поддержку и возможность развивать свои региональные сети, но уже в составе холдинга.

Прошло первое слияние. Собственник получил 10% акций, 3 миллиона рублей, статус **Миноритарного акционера** и должность директора по развитию в холдинге. Он сразу же начал работу над проектами новых сетей в своем районе, так как хотел максимально быстрого развития за счёт ресурсов, которые были ему обещаны в начале сделки. Однако столь стремительное развитие событий не нашло поддержки **Генерального директора**, владеющего 25% акций. Генеральный директор привык подходить ко всем вопросам комплексно и вдумчиво. **Второй крупный акционер**, имеющий 25% акций, он же финансовый директор холдинга и автор стратегии слияния, видит в новом акционере ценного менеджера, который может вести продуктивную работу, если наладит отношения с Генеральным директором. **Третий крупный акционер**, располагающий 40% акций, недоволен назревающим в холдинге конфликтом, так как является кредитором холдинга, владеет и руководит банком и рассчитывает на своевременный возврат кредита.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Миноритарный акционер — вести активную работу по расширению сети либо выйти из состава акционеров с компенсацией своей доли деньгами, готов к обострению конфликта.

Генеральный директор (первый крупный акционер) — хочет поставить новичка «на место». Не готов идти ни на какие уступки, однако понимает, что в случае перехода конфликта в горячую стадию спокойной жизни долго не будет.

Второй крупный акционер — не заинтересован в выходе Миноритарного акционера из холдинга, поскольку это поставит под угрозу весь проект слияния с другими компаниями.

Третий крупный акционер — считает улаживание проблем внутри холдинга обязанностью Генерального директора.

16. Мамочка

Семья – **Муж**, **Жена** и двое детей в возрасте до шести лет – собираются в отпуск. Они планируют посетить теплые страны. На семейном ужине Жена делится новостью со своей **Мамой** о том, что они семьей собираются поехать отдыхать. Мама (она же бабушка внуков и тёща) с радостью хлопает в ладоши и проговаривает: «Я так рада, но я с вами тоже полечу. Одной лететь боюсь, а с вами – в удовольствие! Деньги есть, кому переводить, чтобы купили билет и мне?».

Жена готова взять её с собой, ведь Мама нигде не была и всегда готова бежать на помощь, когда нужна. А вот взгляд Мужа и его настрой не радует.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Мама — готова оплатить перелет, мечтает увидеть море, готова помочь с внуками, если молодые родители надумают ехать на экскурсию.

Жена — хочет, чтобы Мама увидела море и исполнила давнюю мечту. Когда еще они вместе смогут выбраться. И нет подружек, надежных настолько, чтобы можно было оставить Маму и отправиться в путешествие без неё.

Муж — взять тёщу в свой отпуск – это катастрофа. Если она поедет, то только без него.

17. Обновление сайта

Крупная компания-заказчик поручила небольшой веб-студии работы по обновлению дизайна и продвижению фирменного интернет-магазина компании. Веб-студия на высоком уровне выполнила разработку дизайна, однако, программирование и верстку сайта компания-заказчик решила сделать самостоятельно, силами штатного **Программиста**. Программист выбрал устаревший движок, сорвал сроки выполнения работ и в конце концов запустил новый сайт интернет-магазина со множеством недоработок.

Продвижение нового сайта осуществлялось в течение полугода. У заказчика произошли изменения – был принят на работу новый **Директор по маркетингу**. Входя в курс дел, он обнаружил, что фактические результаты продвижения по итогам прошедшего полугодия оказались существенно ниже тех, которые обещала веб-студия перед началом работ. В телефонном разговоре **Генеральный директор веб-студии** пояснил, что основная ответственность лежит на Программисте компании-заказчика, который «медленно внедряет необходимые для продвижения доработки». По мнению Генерального директора веб-студии, сайт получился «глучным», и проще собрать его заново, на современном движке, для чего он готов предложить заказчику услуги программистов веб-студии.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Генеральный директор веб-студии — наладить отношения с новым Директором по маркетингу, сохранить проект по продвижению и увеличить его бюджет, снять с себя ответственность за недостаточно высокие результаты, при возможности получить заказ на программирование сайта.

Директор по маркетингу компании-заказчика — разобраться в ситуации, добиться от веб-студии обязательств по ускорению продвижения, при необходимости провести тендер на продвижение сайта.

Программист — снять с себя ответственность за неполадки с сайтом, подтвердить свой профессиональный статус, сохранить рабочее место.

18. Рост продаж

В компании, занимающейся продажей медицинских товаров и оборудования, в отделе продаж сохраняется устойчивый рост объемов продаж на протяжении последних пяти лет. Перед **Директором (собственником)** компании встает проблема размеров зарплат именно в этом отделе. Изначально система оплаты труда была такой: оклад и проценты от продаж, но с учётом интенсивного роста за последние три года размер зарплат, получаемых менеджерами отдела, приблизился к зарплате руководителей других отделов компании, назревает «зарплатный бунт».

Директор предлагал **Начальнику отдела продаж** пересмотреть условия оплаты труда, но он категорически против, понимая, что, если уступит один раз, дальше процентная ставка будет каждый год снижаться, а планы продаж продолжают расти. Авторитетный и результативный **Менеджер отдела продаж** готов уволиться, если реальные заработки в отделе понизятся или заморозятся.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Директор (собственник) — снизить в отделе уровень оплаты труда до среднеотраслевого, поскольку рост рынка отчасти обеспечил рост продаж, хотя заслуги сотрудников он тоже не отрицает. Не хочет потерять сложившийся эффективный отдел.

Начальник отдела продаж — хочет сохранить максимально возможный уровень зарплаты и процентную ставку премии в отделе, поскольку считает все успехи результатом исключительно усилий своих сотрудников и своих собственных, не готов менять работу в ближайшие два года. Не хочет допустить потери эффективного Менеджера.

Менеджер отдела продаж — не допустить пересмотра оплаты труда в отделе продаж в худшую для менеджеров сторону, в случае ухудшения условий оплаты готов уволиться.

1/4 финала

19. Проблемная поставка

Торговая компания «Октан» заключила со своим **Клиентом** крупный контракт на поставку оборудования и сделала заказ на завод-производитель оборудования. Завод заказ готов принять, но при этом зафиксировать в договоре сроки производства и поставки продукции **Коммерческий директор завода** отказался, ссылаясь на то, что заказываемое оборудование имеет в сезон повышенный спрос, а заводское производство в настоящий момент загружено почти на 100%. Так же проблематично при таком объёме спланировать логистику.

Этот подход не устраивает **Коммерческого директора компании «Октан»**, поскольку Клиенту нужно поставить продукцию точно в срок, указанный в контракте, а за срыв сроков предусмотрен большой штраф. Нужно срочно решать проблему, поскольку под вопросом судьба контракта с Клиентом.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Коммерческий директор Компании «Октан» — во что бы то ни стало выполнить контракт с клиентом, расторжение которого грозит не только штрафами, но и потерей репутации. Принудить завод-производитель к указанию в договоре чётких сроков поставки и гарантий исполнения обязательств.

Коммерческий директор завода — хочет, чтобы большой заказ был размещен на заводе, но без риска для предприятия, стремится найти решение проблемы.

Главный инженер завода — считает, что гарантировать поставку оборудования точно в срок невозможно, в сезон сроки неизбежно увеличиваются, не намерен принимать на себя ответственность за исполнение сроков поставки.

Клиент — требует от компании «Октан» выполнения обязательств по заключенному контракту на поставку оборудования.

20. Региональный продакшн

Мировой автобренд заказал региональному продюсеру производство рекламного ролика для нового внедорожника. **Продюсер** с энтузиазмом взялся за реализацию проекта, нашёл лучшего режиссера и съёмочную команду. Деньги, по местным меркам, хорошие, а проект, хотя и сложный, но интересный. Оборудование для съёмок он собирал по городу в разных местах. Продюсеру стало известно, что не так давно местная кинокомпания приобрела дорогую кинокамеру и вспомогательное оборудование, которая подходит под требования заказчика. Продюсер связался с **Директором кинокомпании**, попросив дать камеру в аренду на 13 дней. Переговоры прошли сложно, камера новая, дорогая и аренда не планировалась. В итоге Директор согласился поддержать проект и отдал камеру в аренду ниже рыночной стоимости, но при условии, что вместе со съёмочным оборудованием поедет **Техник**, отвечающий за сохранность оборудования. Продюсер согласился с незапланированным увеличением бюджета, но ведь камера теперь в проекте! Он обещал Директору киностудии провести оплату аренды после завершения съёмок.

Первая съёмочная экспедиция проходила на севере области. К концу пятой смены выяснилось, что Техник seriously заболел. Местные врачи настоятельно рекомендуют больничный режим. Продюсер принимает решение свернуть съёмки и вернуться в областной центр. Встал вопрос о продлении аренды камеры. В итоге обсуждений с Директором киностудии договорились о том, что камера останется с группой, а Техник передаст основную информацию кому-то, кто сможет контролировать сохранность оборудования. Этим «кем-то» стал **IT-специалист** кинокомпании. Вскоре экспедиция отправилась на юг области, а через шесть дней вернулась. IT-специалист не заболел, но сообщил, что в ходе экспедиции с оборудованием возникали проблемы.

Прошла неделя. Счет на оплату отправлен. Директор связался с Продюсером, чтобы уточнить, когда ждать оплату. Продюсер жестко ответил, что платить не намерен, потому что в нужные моменты оборудование камеры не позволяло визировать картинку и основные кадры, на которые была надежда, оказались бракованными. А «выделенные» ему специалисты не решали проблему, и теперь ему надо организовывать еще одну экспедицию, чтобы доснять необходимые материалы.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Продюсер — не хочет платить, считает, что вина за бракованные кадры лежит полностью на стороне, предоставляющей услугу аренды. Возмущен, что в экспедицию отправили больного человека. Стремится доснять ролик.

Директор киностудии — хочет получить деньги от Продюсера. Считает, что много сделал для проекта: предоставил в аренду дорогое оборудование, сделал скидку, в критической ситуации быстро смог решить проблему. Хочет сохранить своих специалистов и отблагодарить их за хорошо выполненную работу.

Техник — хочет получить свой гонорар, больничные и премию. На проекте были предоставлены сложные условия, пришлось героически выполнять свои обязанности. А во время обострения болезни он обучил IT-специалиста основам обращения с камерой.

IT-специалист — намерен получить гонорар Техника, а также премию за быстрое освоение нового вида деятельности. Понял, что может стать востребованным специалистом в этой сфере. Готов начать двигаться к своей мечте.

21. Доверяй, но проверяй

Директор консалтинговой компании заключил с **Директором производственной компании** договор на оказание консультационных услуг. Так как темы консультаций разнообразны, а объем работ заранее неизвестен, в договоре указана лишь стоимость одного часа работы консультантов и указано, что оплата производится на основании акта выполненных работ, в котором указываются все фактически выполненные работы и количество часов, потраченных консультантами. Обе компании имеют хорошую репутацию на рынке, поэтому руководители компаний относились друг к другу с доверием.

В течение трех месяцев **Консультанты** получали задания от производственной компании и выполняли их. Однако, за все это время консалтинговая компания ни разу не предоставила отчетов о проделанной работе, соответственно, не были составлены акты выполненных работ. По истечении трех месяцев Директор консалтинговой компании высылает Директору производственной компании отчет, в котором подробно расписаны часы работы всех Консультантов и определена стоимость выполненных работ. Количество потраченного времени и стоимость услуг значительно превышают ожидания Директора производственной компании, поэтому он высылает Директору консалтинговой компании письмо, в котором выражает свое несогласие с представленным отчетом. Он предлагает встретиться и обсудить сложившуюся ситуацию.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Директор производственной компании — добиться снижения стоимости услуг, оказанных консультантами, сохранить контракт с консалтинговой компанией, не допустить скандала, так как акционерам это не понравится.

Директор консалтинговой компании — доказать корректность своих требований и получить оплату за оказанные услуги в полном объеме, сохранить контракт с производственной компанией, не допустить скандала, который может отрицательно повлиять на репутацию консалтинговой компании.

Консультант — сохранить количество часов, за которые консультанты получают оплату от Директора консалтинговой компании, доказать правильность информации об отработанных часах, отраженной ими в отчетах, сохранить профессиональный авторитет.

22. Автобизнес

В областном центре долгое время существовал успешный бизнес по сдаче в аренду автомобилей. Собственники компании – **Учредитель** и **Соучредитель** – имеют равное распределение долей в уставном капитале. В течение пяти лет бизнес успешно развивался, однако, в связи с кризисом последние два года дела сильно пошатнулись, выручки за последний квартал с трудом хватило на покрытие текущих расходов.

Директор компании — родной брат Учредителя, который больше выполняет администраторские функции. За время успешного функционирования бизнеса компания накопила капитал в размере 10 млн руб., который частично потратили на приобретение новых автомобилей (6 млн руб.) и на приобретение и ремонт гаража (3 млн руб.), остальной капитал находится в обороте. За время существования бизнеса сложилась практика, при которой Соучредитель занимался делами компании практически один, в то время как Учредитель больше занимался личными бизнес-проектами, иногда принимая участие в обсуждении вопросов компании. Всю информацию о функционировании бизнеса Учредитель получал от Директора компании – своего родного брата. Кроме того, Директор передал в пользование компании два своих личных автомобиля, с аренды которых он получает от компании ежемесячно дополнительный доход.

Как только в бизнесе настали тяжёлые времена, между учредителями обострились разногласия по поводу вклада усилий каждого в бизнес. Соучредитель предлагает Учредителю мирный раздел бизнеса с поэтапным выкупом доли Учредителя.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Учредитель — сохранить своё участие в бизнесе, сохранить брата на позиции Директора. Если переговоры приведут к конфликту, то получить максимальную выплату за выход из бизнеса.

Соучредитель — убедить Учредителя продать свою долю, хочет поменять Директора на своего человека, не испортить отношения с Учредителем, так как конфликт может привести к остановке бизнеса. Если Учредитель согласится сразу выйти из бизнеса, снизить выплату за выход и сделать её поэтапной.

Директор компании — остаться в компании, не испортить отношения с обоими учредителями, кроме этого сохранить дополнительный доход от переданных в аренду компании двух личных автомобилей.

Полуфиналы

23. Фото с животными

Для проведения съемки с животными для публикации в **Журнале** редактор арендует на время **Студию** и делает заказ в **Службу предоставления экзотических животных**. В ходе съемки животные разодрали пол, обои и студийный реквизит, и, кроме того, оставили заметные следы и запахи своего пребывания. Менеджер студии выставляет Журналу счет на возмещение нанесенного ущерба.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Студия — настаивает на возмещении ущерба клиентом, поскольку в изначальные договоренности не входила съемка с большим количеством животных.

Журнал — настаивает на том, что всю ответственность за поведение животных несет Служба предоставления экзотических животных.

Служба предоставления экзотических животных — не хочет оплачивать ущерб, так как считает очевидным риски работы с экзотическими животными. Однако, не хочет предавать огласке этот случай, полагая, что это может повредить репутации.

24. Повышение цен

Руководство производственной компании объявило о повышении цен на продукцию. Однако, у компании имеются подписанные с несколькими **Крупными клиентами** долгосрочные контракты с фиксированными ценами, обязательства по которым необходимо выполнять. Клиенты заключали контракты, поскольку производственная компания предложила одни из самых низких цен по рынку, и на основании этих цен клиенты рассчитали рентабельность многих своих проектов. *Pacta sunt servanda*.

Директор компании требует от **Начальника отдела продаж** незамедлительных действий: либо приступить к увеличению цен и по действующим контрактам, либо расторгнуть контракты, невыгодные для компании. Начальник отдела продаж считает, что по условиям действующих контрактов нет реальной возможности повышения цен, а возможное расторжение приведёт к штрафным санкциям, потере клиентов и репутационным издержкам.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Директор компании — сохранить рентабельность предприятия в условиях меняющегося рынка, повысить цены, сохранить контракты с клиентами, не допустить финансовых и имиджевых потерь.

Начальник отдела продаж — недоволен повышением цен, поскольку опасается предстоящих сложных переговоров с клиентами, хочет убедить руководство компании отменить решение или хотя бы отложить его на некоторый срок.

Крупный клиент — не хочет даже слышать ни о каком повышении цен, но расторгать контракт также не хочет, понимая, что таких цен на рынке при тех же условиях контракта он, скорее всего, не найдёт.

За 3-е место

25. Новое для новых

В компании четыре подразделения, все они выполняют одинаковую работу. **Руководитель первого подразделения** работает с момента основания компании, проявил себя как добросовестный и честный сотрудник, получает стабильную заработную плату, которая не зависит от выручки подразделения.

В течение года были открыты три новых подразделения и принято три новых руководителя подразделений. Директор компании решил поставить эксперимент — как будут зависеть финансовые показатели компании от системы мотивации руководителей и ввёл новую систему мотивации для вновь нанятых руководителей подразделений. По новой системе мотивации заработная плата руководителя зависит от выручки подразделения, к тому же система подразумевает для руководителя существенные штрафы за потерю клиентов и ошибки в работе.

По итогам работы первого года три новых сотрудника получили заработную плату, которая была выше, чем заработная плата Руководителя первого подразделения. Когда Руководитель первого подразделения узнал о том, что новые сотрудники получают заработную плату больше, чем он, работающий с основания фирмы, он обратился с вопросом к **Собственнику** — человеку, который его нанимал, - и выдвинул требование о повышении её заработной платы, угрожая увольнением.

Директор считает, что Руководитель первого подразделения и так получает достойную заработную плату, соответствующую работе. Директор уверен, что, хотя зарплата Руководителя первого подразделения ниже, но она более стабильна, а при новой системе оплаты есть риск значительного снижения заработной платы при ошибках в работе. Кроме того, Директор считает, что изменение мотивации не улучшит качество работы Руководителя первого подразделения. А вот молодым и амбициозным новым руководителям такая система оплаты даст возможность проявить себя и сделать максимум для стремительного роста и развития компании.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Собственник — не хочет потерять ценного сотрудника, так как это повлечёт за собой и потерю части клиентов. Но и вмешиваться в решение Директора тоже считает неправильным.

Директор — не хочет поднимать заработную плату Руководителю первого подразделения. В случае его увольнения нанять молодого сотрудника и предложить ему такие же условия, как и у других руководителей подразделений.

Руководитель первого подразделения — хочет увеличения заработной платы, готов уволиться, если этого не добьётся.

Финал

26. Без вины виноватые

Небольшая российская туристическая компания получила заказ от одного из своих ключевых клиентов — представительства крупной иностранной табачной компании на организацию и оформление поощрительной поездки большой группы лучших дилеров на этап кубка Формулы-1, проходящий в Италии, где выступает команда, спонсором которой и является компания-заказчик.

Мероприятие планировалось в горячий туристический сезон, поэтому **Менеджер туристической компании**, предвидя возможные проблемы с визами, внёс в дополнительное соглашение договора пункт, по которому «в случае срыва поездки по причине отказа в визе, невыдачи виз и т.п. Заказчик покрывает все фактические убытки Исполнителя». В назначенный день, пятницу, консульство визы не выдало. Паспорта с визами были получены только в понедельник, но это уже не имело никакого смысла, так как соревнования были на выходных. Поскольку специалисты туристической компании до позднего вечера пытались решить проблему с выдачей документов, прошли сроки отказа от брони гостиницы. Также не подлежали возврату консульский сбор и авиабилеты, так как Заказчик выбрал соответствующий тариф.

Директор туристической компании, сославшись на условия договора, обратился к **Главе представительства иностранной компании** с просьбой компенсировать затраты. Это вызвало гневную реакцию Главы, и без того огорчённого срывом мероприятия и волной недовольства дилеров. Глава представительства полагает, что обязательство покрывать расходы у его компании отсутствует, поскольку визы не были выданы вовремя. Виновным во всём он считает Менеджера туристической компании, который заблаговременно не предупредил их обо всех рисках и не предпринял всех необходимых мер для успешного оформления виз.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Менеджер туристической компании — выйти «сухим из воды» и убедить всех, что работа была выполнена на 100%, и вся причина в консульстве, на которое ни у кого управы нет.

Директор туристической компании — возместить ущерб, но не потерять ключевого заказчика.

Глава представительства иностранной компании — не платить денег по договору, поскольку основной предмет договора не был выполнен; не доводить дело до суда.