



ФЕДЕРАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ БОРЬБЫ



TALLINN SCHOOL OF MANAGEMENT
TALLINNA MÄNEDŽERIDE KOOL
ТАЛЛИННСКАЯ ШКОЛА МЕНЕДЖЕРОВ



СРАЗУДА
клуб управленческой борьбы

11-12 ноября 2023 года
ЧЕМПИОНАТ ЮГА РОССИИ
по классической управленческой борьбе
Технология Владимира Тарасова

*Для Чемпионата Юга России 2023 отобраны ситуации
прошлых Турниров/Чемпионатов
и новые ситуации, которые будут играть впервые!
БЛАГОДАРИМ Авторы!*

1. Сгоревшая квартира

Бригада строителей-отделочников была приглашена для выполнения разового заказа для фирмы. **Бригадир**, при согласовании работ, выдвинул свои условия — обеспечить строителей бесплатным жильём. **Руководитель** даёт задание администратору по хозяйству снять для строителей жильё. Через два дня **Администратор** сообщил руководителю, что жильё снято: оформлены необходимые документы и произведена предоплата за 5 месяцев. В квартире было всё необходимое: мебель, бытовая техника. Строители въезжают в квартиру и приступают к выполнению заказа. Спустя 4 месяца, руководителю фирмы звонят соседи дома, где живут строители, и сообщают, что в квартире случился пожар. При выяснении причин пожара обнаружилось, что произошло самовозгорание холодильника. По словам строителей, они неоднократно обращались к администратору по поводу неисправности холодильника. Спустя некоторое время, неисправности исчезли, и строители успокоились, считая, что администратор произвёл необходимый ремонт в их отсутствие. Строители, являясь пострадавшей стороной, требуют возмещения денежных средств, ведь сгорело их личное имущество: вещи и музыкальный центр. В сумме: 28500 рублей. Администратор в свою очередь утверждает, что 4 месяца назад холодильник был исправен, и самовозгорание могло произойти по причине неумелой эксплуатации, либо неисправности розетки, которую самостоятельно заменили строители, и требует у руководителя удержать из зарплаты строителей деньги на ремонт. Руководитель решает встретиться с хозяином квартиры. Им оказывается сам администратор, который на момент пожара уже не работает в фирме. Ситуация требует срочного разрешения.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ

Руководитель — не выплачивать денег, не портить отношений со строителями, т.к. до сдачи заказа остался 1 месяц.

Бригадир — получить деньги за сгоревшее имущество в размере 28500 рублей и продолжить работу в фирме.

Администратор — получить деньги на ремонт квартиры и не испортить отношения с руководителем фирмы.

2. Антиквариат

Горной здравнице, для оформления интерьера ресторана в стиле 19 века, состоятельный **Даритель** сделал подарок — антикварное зеркало, стоимостью 80 тысяч рублей. **Даритель** поручил заняться отправкой подарка в Нальчик свою компанию, в которой он является собственником. **Компания Дарителя** занялась отправкой Антиквариата через **Транспортную компанию** до Нальчика. Груз в Транспортной компании приняли в упаковке Дарителя, с пометкой «Хрупкое». Условия доставки подразумевали, что оплачивает транспортировку получатель — Горная здравница. Спустя 15 дней, при получении Горной здравницей груза, оказалось, что в дороге его разбили. Соответственно, встал вопрос о срочной реставрации, так как Антиквариат ждали к важному мероприятию. По результатам оценки, реставрация обойдется Горной здравнице в 45 тысяч рублей. Ситуация еще осложняется тем, что скоро должен приехать на это важное мероприятие сам Даритель, который не знает об инциденте. При этом Транспортная компания утверждает, что их вины нет, груз был неправильно упакован. И требует от получателя оплатить транспортировку груза до места назначения в размере 28 тысяч рублей.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ

Горная здравница — получить возмещение ущерба от Транспортной компании, равной стоимости реставрации антиквариата, и не оплачивать доставку груза.

Транспортная компания — не платить за испорченный груз ни копейки, считает, что это ответственность лежит на отправителе, так как груз передали в неправильной упаковке, которая не пригодна для транспортировки столь хрупкого подарка.

Даритель — не знает о случившемся, так как его сотрудники не уведомили об инциденте. Он планирует приехать в Нальчик на важное мероприятие и полюбоваться на свой подарок.

Компания Дарителя — уверяет, что сдали антикварное зеркало в целостности и сохранности. Предупреждений со стороны Транспортной компании не поступало о том, что доставка хрупкого груза осуществляется в специальной упаковке.

3. Выбор кандидата

Менеджер по подбору персонала заинтересован в скорейшем закрытии сложной вакансии — менеджера по работе с корпоративными клиентами одного из отделов компании, т. к. за закрытие вакансии получит гонорар. Он работает в соответствии с заявкой **Руководителя отдела**.

В результате Менеджер нашёл 5 кандидатов, полностью соответствующих требованиям, описанным в заявке, и организовал их встречу с Руководителем отдела. Руководитель отдела понимает, что кандидаты, предложенные ему, формально соответствуют требованиям. Но сделать выбор он затрудняется, так как опасается, что никто из них быстро и качественно не снимет нагрузку по управлению корпоративными продажами. Кандидаты, точно имеющие необходимый опыт и результативность в управлении корпоративными продажами, стоят больше. За развитием ситуации наблюдает **Директор компании**, который требует от отдела выполнение плана по продажам и увеличения дохода, который этот отдел приносит Компании.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ

Менеджер — закрыть вакансию и получить своё вознаграждение (формально он заявку выполнил).

Руководитель отдела — продолжить поиски, добившись более сильных кандидатов, не увеличивая расходов отдела.

Директор — заинтересован в освобождении руководителя отдела от выполнения им функций по управлению корпоративными продажами (больше времени будет оставаться на непосредственное управление всем отделом) и, ожидает увеличения доходов отдела.

4. Противостояние

Главный врач частной клиники, известный хирург, авторитарный руководитель, в экстренном порядке увольняется со своей должности. По регламенту, на должность ВрИО назначается его **Первый зам**. Женщина, опытный руководитель, в вверенных ей подразделениях порядок, отлажено взаимодействие, показатели выполняются. **Второй зам** – амбициозный мужчина, который привёл и, как он считает, вывел в руководители первого зама, «обременён» нужными связями в министерстве здравоохранения. Первый зам заступает на должность, входит в курс дел, наводит порядок. Не всем это нравится. Уверенные во временности назначения **«Старожилы»**, надеются на возвращение главного врача. Они часто саботируют распоряжения первого зама, докладывают о проблемах и сложностях, не спешат инициировать процессы, не предлагают решения. Второй зам поддерживает «старожилов», многие распоряжения встречает с иронией и диаметрально противоположными решениями. Главный врач «держит руку на пульсе», систематически прозванивает ключевым лицам, даёт свои рекомендации. На очередной планёрке второй зам открыто обвиняет первого в неумелом управлении и, как результат, в падении показателей и накаленной психологической атмосфере.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ

Главный врач – переживает за клинику, вклинивается в процесс управления. Тем более, что на этом настаивают «старожилы», многих из которых именно он привёл в клинику.

Первый зам – хочет выстроить качественно процессы взаимодействия, чтобы независимо от статуса (старожил или новичок), сотрудники качественно исполняли свои обязанности, решали задачи в зоне своих полномочий. Готова расстаться со вторым замом и теми, кто саботирует рабочие процессы.

Второй зам – хочет занять место ВрИО главного врача, уверен, что под его руководством и люди, и процессы будут работать качественно. В корне не согласен со стратегией первого зама.

Представитель «старожилов» - хочет вернуть былые времена, когда можно было, будучи виртуозным хирургом, пульмонологом, кардиологом, спокойно заниматься медицинской частью и не тратить драгоценное время на управленческие отчеты и другие «глупости».

5. Оплата обучения

Менеджер по рекламе, проработавший в компании один год, сообщил своему Руководителю об уходе из компании за 2 недели. Заявление об увольнении было подписано **Руководителем отдела рекламы**. Спустя одну неделю, руководитель отдела рекламы на своей встрече с **Исполнительным директором**, докладывая о состоянии дел на данный момент, сообщил об увольнении сотрудника и поиске замены. Исполнительный директор был крайне удивлен сложившейся ситуацией, и напомнил Руководителю отдела рекламы о том, что увольняющийся менеджер 2 месяца назад закончил обучение, стоимость которого для компании составила 1000 долларов США, и попросил обеспечить возврат вложенных в сотрудника денежных средств до его ухода из компании. Никакого контракта об обучении между компанией и сотрудником нет.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ

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

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

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

6. Продажи без процента?

Два года назад в коммерческую службу фирмы, торгующей оптовыми партиями, был принят на работу **Менеджер**. Деятельный, активный молодой человек, для которого опыт работы, судя по всему, был превыше всего: получая небольшую заработную плату, он продолжал трудиться, не роптал. Дела фирмы шли нормально, и через год **Коммерческий директор** предложил сделать Менеджеру гибкую оплату труда, при которой он получал бы определённый процент от продаж. К удивлению Коммерческого директора, работник отказался. Это вызвало вопрос, пока ещё внутренний, у Коммерческого директора, и он решил поделиться своими сомнениями с **Генеральным директором**. В результате этой беседы **Начальнику службы безопасности** было дано поручение проинспектировать деятельность Менеджера. После проведения негласного контроля выявились действия, ставящие под сомнение лояльность Менеджера. Стал вопрос — как быть дальше, ведь этот Менеджер является ядром службы сбыта и на нём завязана вся информация о Клиентах. Генеральный директор ставит перед Коммерческим директором и Начальником службы безопасности задачу по увольнению Менеджера.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ

Генеральный директор — уволить менеджера без нанесения ущерба Компании и её имиджу.

Коммерческий директор — сохранить «статус-кво», сохранить сбыт, не потерять с уходом Менеджера клиентуру, так как в последнее время он многое перепоручил Менеджеру, и в ряде вопросов он ориентируется лучше него самого.

Начальник службы безопасности — предотвратить возможную утечку информации, создать систему, не допускающую в будущем таких прецедентов.

Менеджер — сохранить свою репутацию, рабочее место и условия работы, в крайнем случае — уволиться без конфликтов и разбирательств.

7. Входа нет

В крупный и очень известный строительный холдинг обратился **Клиент** для приобретения трех нежилых помещений на первом этаже строящегося элитного жилого комплекса. Каждое из этих помещений, согласно поэтажному плану, на момент заключения договора соинвестирования и внесения 100% оплаты недвижимости, имело отдельный вход, что и явилось приоритетным для Клиента при выборе именно этого объекта и именно этой компании. Клиент оплатил полную стоимость объекта недвижимости (всех трех помещений) и приступил к согласованию дизайн-проекта. Через 6 месяцев при сдаче нового дома, Клиент узнает от **Менеджера отдела продаж**, что компания передумала и, желая развести потоки «жильцов» (жителей этого комплекса) и «нежильцов» (посетителей нежилых помещений, не проживающих в жилом комплексе), изменила план именно этих трех помещений, лишив одно из этих помещений отдельного входа. Клиент взбешен и требует соблюдения договоренностей, на что Менеджер отдела продаж отвечает, что эти вопросы он не решает, что во всем виноват отдел согласований. **Менеджер отдела согласований** во всем винит Менеджера отдела продаж, который не поддерживал с Клиентом оперативной связи и не сообщал о возникающих изменениях: «В очередной раз отдел продаж не решает сложных задач с Клиентами!» К переговорам подключаются **Руководитель отдела продаж** и **Начальник отдела согласований**, у которого есть прямое распоряжение **Генерального директора** обеспечить новое согласование помещений, исключив отдельный вход в третьем помещении. Никакие сложности с Клиентом Генерального директора не интересуют: «Ведь это Ваша работа — уметь урегулировать с Клиентом любой вопрос, и не потерять ни копейки для компании!»

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ

Менеджер отдела продаж — сохранить Клиента, не чувствует своей вины: он всё сделал для продажи трёх помещений, перевести всю вину на непрофессионализм отдела согласований.

Руководитель отдела продаж — считает, что вопрос внесения изменений в согласования — не вопросы его сотрудников, а прямые обязанности отдела согласований, при этом понимает, что в случае не разрешения ситуации может «слететь и его голова»: на кого падет удар Генерального директора — никому не известно!

Менеджер отдела согласований — снять с себя вину, привлечь к разрешению конфликта Начальника отдела согласований, не лишиться бонуса.

Начальник отдела согласований — сохранить Клиента для компании, урегулировать возникший конфликт, не допустить вовлечение руководства в решение ситуации, тем самым сохранить всем своим сотрудникам обещанный бонус.

Генеральный директор — обеспечить новое согласование, лишив одно из помещений отдельного входа, тем самым исключить будущие конфликты с жильцами из-за большого количества людей на территории жилого комплекса. В случае не разрешения ситуации или потери Клиента — уволить виновного!

Клиент — настоять на соблюдении договоренностей, не лишиться отдельного входа в одно из своих помещений, не платить за дополнительные метры, а в противном случае действовать через суд.

8. Художник-совладелец

Центр «Бизнес-технолог» (ЦБТ) владеет 50% компании Дизайнерской студии. В ЦБТ два совладельца: одна из них **Генеральный директор** — молодая женщина, другой — **Бизнес-тренер**, приносящий компании основной доход. В Дизайнерской студии Директором является давний знакомый Бизнес-тренера, который владеет 50% студии. Ему 45 лет, он **Художник**, который очень амбициозен и обидчив и, скорее, является арт-директором, не желая вдаваться в бизнес и не понимая его законов, порой принимая дикие решения. Так что реально управлением занимается Генеральный директор ЦБТ. Владельцы ЦБТ заключили соглашение при создании Дизайнерской студии, что они инвестируют в неё деньги, а Художник вкладывает свой творческий ресурс, после того, как бизнес начнет окупаться, деньги инвесторам возвращаются и вся остальная прибыль делится пополам между соучредителями Дизайнерской студии. Художник постоянно ставит авторитет Генерального директора ЦБТ под сомнение, высказывает это постоянными придирками и обидами, постоянно вовлекая в данный процесс сотрудников ЦБО и Бизнес-тренера. Из чего в компании конфликт и рабочий процесс расстраивается.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Генеральный директор — хочет извлекать максимальную прибыль, взять в свое полное управление Дизайнерскую студию, убедить Художника заниматься творчеством.

Художник — хочет раскрутить Дизайнерскую студию, сделать себе имя, добиться признания и авторитета как бизнесмен, избавиться от опеки Генерального директора ЦБТ.

Бизнес-тренер — заинтересован в извлечении прибыли и решении конфликтной ситуации между его друзьями, но сам не готов вмешиваться в решение и полагается на Генерального директора ЦБТ.

9. Ох, уж, эти водители

Заказчик (фирма импортер) завозит в РФ товары контейнерами. Контейнеры плывут сначала морем, а затем автомобильным транспортом доставляются в Москву для таможенного оформления. Заказчик всю перевозку поручает организовать своему другу, **Экспедитору**, а тот, в свою очередь, привлекает различных перевозчиков (Транспортные компании). Собственного транспорта у Экспедитора нет. Заказчик и **Транспортная компания** напрямую не общаются. На последнем плече автомобильной перевозки у Заказчика периодически возникают недоразумения и проблемы. Проблемы возникают из-за нечеткого исполнения водителями инструкций Заказчика, то машина придет раньше, то опоздает на несколько дней. Инструкции однотипные и практически не меняются, связаны с обязательством сообщить Заказчику о:

1. прохождении контрольных точек,

2. доставке товаров в обязательный срок,

и немедленном информировании в случае возникновения нештатных ситуаций.

Заказчик неоднократно обращал внимание Экспедитора на эти нарушения, тот обещал все исправить, но это все продолжает повторяться. Заказчику все это надоело, и он хочет решить эту проблему с Экспедитором.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Заказчик — хочет добиться выполнения инструкций, так как это мешает правильно планировать приход товара, работу склада, наличие депозита на счетах таможни. При этом возникают еще и дополнительные затраты либо за простой машин, в случае их несвоевременной загрузки, либо оплата переработок склада во избежание простоя машин.

Экспедитор — живет на комиссионные от организованных перевозок, при этом реально потребовать от Транспортной компании возместить претензии получается очень редко. Очень часто существует дефицит машин, и Транспортные компании этим пользуются. Хочет сохранить отношения с Заказчиком.

Транспортная компания — работает с разными Экспедиторами, соответственно и доставляет грузы разным клиентам, требования у каждого клиента свои, на всех не угодишь. Да, и водителей постоянно не хватает.

10. Кто виноват?

Очень опытному **Режиссеру** заказали сценарий проведения юбилея. Замысел режиссера и желание клиентки совпали – сделать праздник дорогим, солидным. Как себе представляли программу заказчик и режиссер? Например, для этого был приглашен **Пианист** с мировым именем и юбилей должен был открыться его концертом. Режиссер приехал в город, где должен проходить юбилей, согласовал место, других участников программы. Вторая часть праздника должна была проходить в Клубе-ресторане. У Клуба есть своя программа – артисты местного музыкального театра. Таланты их разнообразны – оперетта, цыганский репертуар, романсы. Режиссер от этих номеров отказался – они не вписывались в концепцию задуманного им праздника. Но вот, в тот момент, когда гости пришли из концертного зала в Клуб, **Хозяин Клуба** (он же является сыном директора музыкального театра) торжественно объявил, что ДАРИТ номера артистов Клуба имениннице в подарок! **Именинница** обрадовалась! Режиссер в шоке, но остановить эту феерию уже не может – на сцену вышел цыганский хор! Программа оказалась «смята». Возникшая атмосфера легкого провинциального балагана сменила фортепьянный концерт, настроение праздника рассыпалось, многое пошло вкривь и вкось. После праздника хозяйка получила отрицательные отзывы. Конкретно гости ни на что не жаловались, но высказывались хоть и абстрактно, но все же на предмет режиссера. Наступает момент окончательных расчетов.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ

Именинница — хочет значительно снизить размер гонорара режиссера, поскольку считает, что ему не удалось сделать праздник безупречным. Кстати сказать, ей очень понравились цыгане.

Пианист — недоволен тем, что его поставили в один ряд с цыганами, хотя раньше с его директором обсуждалась другая программа. Серьезно обдумывает, стоит ли связываться с этим режиссером дальше. С Директором музыкального театра у него долгосрочные планы, поэтому ссориться с его сыном в его планы не входит.

Хозяин Клуба — считает, что программа его артистов очень украсила праздник, поэтому рассчитывает получить от именинницы положительный отзыв, чтобы использовать его в дальнейшей работе клуба.

Режиссер — хочет получить свои деньги сполна, поскольку в том, что ему не удалось реализовать свой замысел, не последнюю роль сыграла именинница своим одобрением внедрения в программу «подарка». Он считает, что именно это и сломало праздник

11. Дорогая аренда

Предприятие (**Арендодатель**) сдало **Арендатору** заброшенное здание на своей территории под полимерное производство. Здание представляет собой цех 400 м² и подсобные помещения. 20 лет до этого оно не эксплуатировалось и находилось в плачевном состоянии. До подписания договора аренды предприятием рассматривался вариант сноса этого здания и строительства на его месте офисных помещений. Договор аренды был подписан с правом его продления. За пять лет работы **Арендатор** произвёл существенные улучшения арендуемых помещений. Здание отремонтировали, в стене сделали ворота для въезда в цех, улучшили подачу электричества, сделали необходимые канализационные стоки, возвели пристройки. Расходы на большинство улучшений вычитались из арендной платы соответствующих периодов аренды. В помещениях у **Арендатора** размещается три взаимосвязанных производственных линии. Произведённые изменения значительно повысили рыночную стоимость сдаваемых **Арендодателем** помещений. К моменту спорной ситуации **Арендодатель** хочет в два раза повысить стоимость аренды для текущего **Арендатора** или найти нового. В штате предприятия-арендодателя есть общий отдел, который курирует в том числе собственный автопарк. **Начальник общего отдела** хочет забрать здание для своих нужд, связанных со стоянкой и ремонтом спецтехники. Ответственность общего отдела распространяется на различные сферы, включая подачу электричества, охрану и пропускную систему, чистоту и порядок на территории и др. **Начальник общего отдела** использует имеющиеся рычаги воздействия на **Арендатора**, чтобы тот освободил помещения.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ

Арендодатель — желает получать за помещения большую цену.

Арендатор — не хочет и не может платить больше, т. к. повышение аренды подводит производство к нулевой рентабельности. Кроме того, переезд на новое место потребует существенных затрат с длительным сроком их отдачи.

Начальник общего отдела — требует, чтобы Арендатор съехал, а помещения передали в пользование его отдела.

12. Сохранение репутации

Между компаниями ПАО «РОРИТРОН» и ООО «Hilton» подписан контракт на организацию и подключения к услугам связи производственного комплекса. Учитывая большой объем работ, достигнута договоренность об оплате одного миллиона рублей в рамках софинансирования проекта. ООО «Hilton» выполнило свои обязанности по оплате указанной суммы в полном объеме. Завершение проекта планировалось на 01.07.2023 г. Этот же срок четко прописан в условиях заключенного договора. На 01.11.2023 г. работы не выполнены. **Директор ООО «Hilton»** не доволен срывом сроков исполнения договорных отношений. Требуется выплаты неустойки и грозит расторжением контракта в одностороннем порядке. Желает встретиться с руководителем компании. При этом запуск производственного комплекса перенесен на 2-й квартал 2024 г. Со слов **Персонального менеджера ПАО «РОРИТРОН»** срыв сроков произошел по вине подрядной организации. Клиента неоднократно в письменной форме предупреждали о переносе сроков, но официального ответа не получали. Завершение работ возможно не ранее 01.01.2024 г. **Руководитель отдела продаж ПАО «РОРИТРОН»** обеспокоен сложившейся ситуацией. Готов лично встретиться с **директором ООО «Hilton»** для разрешения сложившейся проблемы.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ

Директор ООО «Hilton» - прямо выражает негативное отношение к компании. Требуется возврата денег и оплату неустойки. Грозится написать жалобу президенту компании.

Руководитель отдела продаж ПАО «РОРИТРОН» – понимает, что возможен срыв контракта и судебные иски. Получил задание от Коммерческого директора о недопущении расторжения договорных отношений и проведении разъяснительной беседы с менеджером отдела.

Персональный менеджер ПАО «РОРИТРОН» - урегулировать ситуацию, сохранить лояльные отношения с клиентом, получить гарантии дальнейшего сотрудничества.

13. Чувство самостоятельности

Компания «Ветер перемен» в сотрудничестве с **Партнёром** плодотворно занимается реализацией сложных проектов в различных областях в течение продолжительного периода. Компания инвестировала большие средства в развитие продукта Партнёра. Успешное продвижение и конъюнктура рынка позволяет захватывать новые и новые рынки сбыта. В условиях устойчивого финансового положения и сложившейся положительной репутации, руководство Партнёра принимает решения не подписывать партнерское соглашение на следующий год и провести самостоятельные переговоры с **Коммерческим директором Заказчика** на предмет заключения контракта. Заказчик заинтересовался прямым взаимодействием с Партнёром. Для того чтобы сохранить статус-кво в отношении с Заказчиком Менеджер Компании «Ветер перемен» договаривается о встрече с Партнёром, к которой серьёзно готовится.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ

Менеджер Компании «Ветер перемен» – удержать Заказчика. Вернуть первоначальные условия партнерских соглашений с Компанией-Партнёром. Воспрепятствовать самостоятельной активности представителей Партнера.

Представитель руководства Партнёра – заключить самостоятельный контракт с Заказчиком. Максимизировать финансовый результат. Поддержку продукта сократить до минимального уровня.

Коммерческий директор Компании-Заказчика – получить более выгодные финансовые условия.

14. Недостача

На складе готовой продукции **ООО «Альфа»** была проведена годовая инвентаризация, по результатам которой обнаружена крупная недостача. На момент образования недостачи цех был оборудован двумя круглосуточными постами охраны ЧОП, а также одним дневным. На участке «приёмка» поста охраны не имелось в соответствии с условиями договора на охрану. С работниками цеха, в том числе с **Начальником цеха**, заключен договор о полной коллективной материальной ответственности. Работники не могут объяснить факт образования недостачи, не считают себя виновными. Некоторые обращают внимание на то, что цех по периметру охраняется сотрудниками **ЧОП** кроме участка «приёмка». В тоже время кладовщики, осуществляющие приемку продукции, сообщили, что ими не были замечены факты вывоза или выноса продукции через ворота на участке «приёмка».

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ

Директор ООО «Альфа» — найти виновных, возместить ущерб, погасить конфликт в цехе, сохранить отношения с ЧОП.

Начальник цеха — отвести от себя и работников цеха подозрения, найти виновных, не возмещать ущерб, так как сумма возмещения для большинства работников составит существенную часть зарплаты.

Директор ЧОП — не возмещать ущерб, так как по договору охраны ЧОП несет ответственность за ущерб, причиненный хищениями, совершенными путем грабежа или кражами. В данный период хищений и краж зафиксировано не было, сохранить отношения с ООО «Альфа», продлить договор на охрану.

15. Зигзаг неудачи

Компания заказала в рекламном издательстве подарочные сертификаты установленного образца (1 000 штук). Договор не заключался. С Издательством работали не в первый раз, делали визитки – все сработало хорошо. Электронного варианта образца сертификата не оказалось у заказчика, и дизайнер издательства должен был создать электронную версию сертификата. Компания оплатила издательству 100 % стоимости заказа. Макет сертификата менеджер компании согласовывала с **Дизайнером**. Согласование шло туго, дизайнер не совсем понимала **Менеджера**, хотя перед дизайнером был точный оригинал сертификата (из предыдущей партии). Когда присланный на утверждение макет приобрел, с точки зрения менеджера, похожие очертания, макет утвердили. Издательство изготовило сертификаты и доставило заказчику. К удивлению **Директора компании** сертификаты получились абсолютно непохожие и непригодные для нанесения именной информации (как это делали сотрудники компании перед вручением сертификата). На оригинале, как водный знак, была нанесена тоненькая зигзагообразная (зигзаг с крохотным шагом) линия. На изготовленных сертификатах зигзаги были жирные с очень широким шагом. Любой текст терялся в зигзагах. Фирменный цвет так же не соответствовал. Директор компании идет в издательство разбираться с руководителем издательства.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ

Директор компании — убедить в необходимости переделать всю партию или вернуть деньги.

Руководитель издательства — затраты издательство понесло, печатать второй раз – непозволительная роскошь, формально правда на нашей стороне, но и портить свой имидж и отношения с заказчиком не хочется.

Менеджер заказчика — уйти от ответственности за неточное согласование и утверждение макета без цветопробы.

Дизайнер – не вовлекаться в скандал, не признавать свою вину: макет утвердили, значит, никаких претензий быть не может.

16. Воспитательный момент

В гимназии, в одном из сильнейших классов, накануне новогодних праздников, произошёл инцидент: **Ученик** класса оскорбил **Учителя**, когда тот отчитывал его за невыполненное задание. Учитель, в гневе, поставила ультиматум классному руководителю – или примут кардинальные меры, или она поставит вопрос ребром у директора на совещании. **Классный руководитель** собрала классный час. Вызвала к доске обидчика – и попросила каждого ученика высказать вслух свое отношение к поступку **одноклассника**. Поскольку тон был задан, одноклассники начали вспоминать всё негативное, связанное с учеником – у кого-то отобрали записи, кого-то толкнул, оскорбил... Эмоции накалялись. Даже одноклассники, по-дружески относившиеся к ученику, припоминали его негативные «заслуги» и высказывали обиды и упрёки. Ученик молча стоял у доски, потом расплакался и выбежал из класса, оставив вещи и одежду в кабинете. Найти его в школе не смогли. Дети разошлись. Классный руководитель была уверена, что ученик успокоится и вернётся за вещами. Закрутившись, она не проверила, возвращался ли ученик. В конце рабочего дня её вызвали в кабинет **Директора**, где сидели родители ученика.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ

Ученик — категорически не хочет ходить в школу, просит родителей забрать документы.

Родители — наказать классного руководителя, вплоть до увольнения. Произошедшее расценивают как педагогическую некомпетентность и непрофессионализм. Уверены – сыну нанесена психологическая травма.

Учитель – не ожидала такого развития событий, совсем не об этом она просила классного руководителя, жалеет ученика, понимает родителей.

Директор – разобраться в ситуации, уладить конфликт, не выносить «сор из избы».

Классный руководитель – удивлена реакции ученика: не в первый раз они обсуждают поступки и последствия, дети всегда делали правильные выводы, и отношения между одноклассниками становились ещё крепче. Хочет, чтобы ученик ходил в школу, готова исправить ситуацию.

17. Быть по-моему вели

В фитнес-клубе «Адреналин» один из **Персональных тренеров** по праву считается лучшим в городе. Её постоянным Клиентом является **Собственник фитнес-клуба**. **Жена собственника** «Адреналин» все больше вклинивается в работу персонала Компании. Отчитывает при всех обслуживающий персонал, контролирует работу тренеров и инструкторов, влияет на решения директора клуба. Настаивает, чтобы взяли на работу в «Адреналин» её племянницу, кандидата в мастера спорта по художественной гимнастике. **Директор клуб,а** по распоряжению **собственника**, зачисляет в штат **Племянницу** жены босса. Но у нее не ладятся отношения с коллективом, да и качество работы «хромает». Жена собственника решает, что причина в **персональном тренере** – женщине, приятной во всех отношениях: и в коллективе пользуется уважением, и Клиенты ее очень ценят за мастерство и конкретные результаты. После очередной персональной тренировки жена собственника приревновала **персонального тренера** к своему мужу, устроила скандал в присутствии сотрудников и клиентов.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ

Персональный тренер — хочет работать в фитнес-клубе, где работает с открытия и много сделала для формирования имиджа клуба в городе. При этом возмущена необоснованными оскорблениями жены и точно знает, что любой фитнес-клуб примет ее на любых условиях.

Жена собственника — хочет, чтобы уволили персонального тренера, и ноги её больше не было в клубе.

Племянница — хочет работать в клубе на любых условиях, статус родственницы решает все вопросы.

Директор клуба – понимает, что за персональным тренером уйдут все VIP-клиенты и многие сотрудники, но противостоять жене собственника опасается. Может сам «впасть» в немилость.

Собственник фитнес-клуба «Адреналин» - заинтересован в тренере, усилиями которого держит форму и восстанавливает физическое состояние (никому из врачей и специалистов это не удавалось при его диагнозе). Но и с женой конфликтовать не хочет.

18. Этой ярмарки краски

По субботам, на одной из центральных улиц города, проходит ярмарка. Улица «тупиковая», именно поэтому её задействуют под ярмарку. При этом на улице расположены предприятия, работающие по субботам. В том числе, многопрофильная клиника, оказывающая и экстренную помощь, краевой банк, логистические компании, учебные центры и др. Все они в субботу работают. Подъезды к предприятиям перекрыты газелями, которые выезжают на тротуары, на газоны, оставляют много мусора ещё с вечера пятницы. Каждую субботу возникают споры между **Предпринимателями**, торгующими на ярмарке и **Сотрудниками предприятий**, чья работа заблокирована по субботам. **Представители администрации** города уходят от конфликтов, ссылаясь на внутренние распорядительные документы и выгоду для жителей города.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ

Предприниматель — продолжать торговать по субботам, очень прибыльный день, не обращать внимания на просьбы и жалобы сотрудников предприятий.

Сотрудники предприятий — отменить ярмарку или перенести в район, не так загруженный предприятиями, наказать предпринимателей за порчу тротуаров, газонов, беспорядки по ночам.

Представитель администрации — ярмарки выгодны и для жителей города, и для местных предпринимателей. Не хочет конфликтовать ни с кем, юридически всё обосновано.

19. Спортивная База

Директор спортивной базы (база - федеральная собственность университета) предложила своей приятельнице **Врачу**, на время летнего периода, подработать в спортивном загородном лагере для студентов факультета физической культуры. Зарплата мизерная, зато можно взять своих детей, да и работы немного. Поразмыслив, приятельница согласилась: своей дачи у нее не было, а тут воздух, погода, природа, да и дети оздоровятся. Прошла неделя учебной практики у студентов. Врач на оперативке сказала, что студенты стали болеть, так как нет условий: не просушивается обувь, одежда после тренировки, студенты ночью мерзнут, плохое состояние домиков, в домиках очень влажно и сыро, а обогревателей нет. Директор базы объяснила, что у спортивной базы лимит по электроэнергии, а лето еще только началось, да и проводка не выдержит: может быть пожар, у университета денег на все и сразу нет. И добавила – ничего, молодые, стерпят. С июля месяца начнутся коммерческие заезды, на полученные деньги можно будет на будущее что-то предпринять. С каждым днем заболевших становилось все больше. Студенты безропотно молчат, терпят, так как, не сдав все зачеты в лагере спортивном - не перейдут на другой курс или их отчислят, и тогда отправят в армию. Вечером на спортивную базу, в гости к врачу, приезжает **Приятель - высокопоставленный чиновник**. Она в сердцах пожаловалась ему: «Что студенты, мальчишки, 19-21 год, переохлаждаются, заболевают, в дальнейшем все переохлаждения могут сказаться на их мужском здоровье. А это, разбитые семьи, недовольные жены и т.д.». Через три дня после приезда чиновника Базу закрыли.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ

Директор спортивной базы - открыть спортивную базу, так как с коммерческих заездов уже взята предоплата, которую, конечно, потратили. Не знает, как быть с врачом – замены в сезон не найти.

Врач - уехать с детьми домой, в таких условиях – не отдых. Жалеет, что «подключила» знакомого, теперь у Директора базы проблемы. Но и видеть, как страдают студенты, не могла.

Приятель, высокопоставленный чиновник - вины своей перед врачом не видит "Сама же мне жаловалась!". А то, что привлек для закрытия базы - Роспотребнадзор, пожарников - это ради студентов. Подумывает о приобретении Базы в собственность.

Представитель коммерческих заездов - вернуть деньги с штрафными санкциями, так как в сезон найти спортивную базу трудно. База должна быть открыта со всеми разрешающими документами!

20. Планы меняются

Станислав купил 3-комнатную квартиру в элитном доме. Когда к дому подключили воду и электричество, оборудовали детскую площадку, запустили лифты, Представитель компании-застройщика выдал ключи. Дело оставалось за малым – дождаться сдачи дома и правоустанавливающих документов. Станислав, равно как и остальные жильцы, приступил к ремонту и в начале мая переехал в новую квартиру. С двумя детьми (младшему три месяца) и старенькой мамой в однокомнатной квартире было очень тесно. Старую однушку в центре города он сдал в аренду **Анатолию и его семье (жена и ребенок-первоклассник)**. Их очень устроило расположение квартиры: один квартал до гимназии, в которую с таким трудом «пробились». Повлияло на принятие в гимназию именно место проживания – по микрорайону. Договор об аренде подписали на год. Время шло, наступила осень. В несданном доме так и не была подключена горячая вода и отопление. **Жена Станислава** после очередной болезни младшего ребенка категорически заявила, что нужно возвращаться в старую квартиру. Обещают заморозки, а сдавать дом в этом году не собираются. По договору Станислав должен за два месяца предупредить Анатолия об освобождении квартиры. Но уже сейчас в квартире невыносимо холодно, ждать два месяца невозможно. Станислав договаривается о встрече с Анатолием, жена надеется на решение ситуации.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Станислав – хочет расторгнуть договор с Анатолием, считает причину объективной, рассчитывает на понимание со стороны Анатолия.

Анатолий – при заключении договора несколько раз уточнил у Станислава о серьезности намерений и гарантии проживания, как минимум, до окончания учебного. Не хочет переезжать.

Жена Станислава – хочет как можно быстрее переехать: пусть в маленькую, но в теплую квартиру. Убеждена, что этому ничего не мешает. **Жена Анатолия** – категорически против очередного переезда. Этот переезд был «хуже пожара». Только-только всё обустроила. В конце концов: закон на их стороне.

21. Рост продаж

В компании, занимающейся продажей медицинских товаров и оборудования, в отделе продаж сохраняется устойчивый рост продаж на протяжении последних пяти лет. Перед **Директором** (собственником) компании встаёт проблема размеров зарплат именно этого отдела — изначально была система оплаты труда: оклад и проценты от продаж, но с учётом интенсивного роста, за последние три года, размер зарплат, получаемых менеджерами в отделе, приближается к зарплате руководителей других отделов компании, назревает «зарплатный бунт». Директор предлагал **Начальнику отдела продаж** пересмотреть условия оплаты труда, но она категорически против, понимая, что, если уступит один раз, дальше процентная ставка будет каждый год снижаться, а планы продаж продолжат расти. Авторитетный и результативный **Менеджер** отдела продаж готова 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 готова менять работу в ближайшие два года. Не хочет допустить потери эффективного Менеджера.

Менеджер — не допустить пересмотра оплаты труда в отделе продаж в худшую для менеджеров сторону, готова уволиться.

22. И на старуху бывает проруха...

Директору Тренингового центра (ТЦ) обратился **Партнер**, с которым центр давно и успешно сотрудничает. Партнер предложил совместно провести финансовую конференцию. Условия следующие. **Организатор** конференции (уважаемая Компания, с которой Партнёр давно сотрудничает, неоднократно совместно проводили подобные мероприятия) оплачивает все расходы, обеспечивает участие в конференции спикеров - очень известных финансовых аналитиков. Партнер решает вопрос с арендой помещения, кофе-брейками, рекламой мероприятия, сопровождением в день проведения. ТЦ берет на себя обязательства собрать аудиторию: собственников и ТОПов, от 80 до 100 человек. Договор подписывается между Организатором и ТЦ. Директор ТЦ с Партнером устно договорились о гонораре каждой стороны. Организатор долго определялся с датой проведения конференции. Дату назначили, подтвердили спикеров. Директор ТЦ Договор подписал, скан направил по электронной почте Организатору. Начался интенсивный набор. Так как времени оставалось мало, не дождавшись подписанного Договора (Партнер заверял, что всё будет в порядке) ТЦ и Партнер запустили работы, требующие расходов (размещение рекламы, рассылка, обзвон, изготовление флаеров и др.). За 10 дней до старта мероприятия Организатор информирует ТЦ и Партнера о том, что мероприятие не состоится.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ

Директор ТЦ – обеспокоен ситуацией, клиенты и заказчики начали активно откликаться на приглашение, зарегистрировались и оплатили участие 65 бизнесменов. Хочет сохранить репутацию, получить денежную компенсацию за понесенные расходы.

Партнёр – шокирован известием, никогда такого не было. Хочет сохранить отношения с Директором ТЦ, надеется на получение компенсации и своих расходов, и расходов ТЦ.

Организатор – понимает, что подвёл и ТЦ, и Партнёра. Хочет сохранить отношения. Готов принести извинения каждому. Так как Договор не подписан, не видит возможностей для выплаты компенсаций.

23. Через тернии – к звёздам

Предприниматель, увлечённый с детства астрономией, в течение многих лет пытался воссоздать планетарий в городе. Встретив **Инвестора** из Москвы, заинтересовавшегося общественной значимостью и PR-возможностями планетария, Предприниматель принял его предложение возглавить строительство планетария. Спустя три года планетарий достроен, Инвестор назначает Предпринимателя исполнительным директором, а **Генеральным директором** планетария — своего доверенного в этом регионе человека. При комплектации штата Предприниматель приглашает на работу своего **Друга, финансиста по образованию**, который нуждался на тот момент в работе. Друг, как и Предприниматель, с детства увлечён астрономией и также мечтал о планетарии для города. Прошло два года после запуска планетария — предприятие работает, выручка и популярность растёт, но прибыль всё ещё близка к нулевой, поэтому Генеральный директор недоволен работой Предпринимателя. Предприниматель считает, что низкие показатели окупаемости проекта — это просчёты при строительстве планетария, но Генеральный директор с этим не согласен и не доносит это до Инвестора. Также Генеральным директором были отвергнуты предложения Предпринимателя по введению премий и бонусов для сотрудников, которые, как рассчитывал Предприниматель, помогут стимулировать персонал к росту выручки. Московские члены совета директоров планетария (назначенные в своё время Инвестором) также выражают недовольство отсутствием прибыли и задают «неудобные» вопросы Генеральному директору. Генеральный директор всерьёз задумывается о смене исполнительного директора, рассматривает Друга как первого в очереди кандидатов на эту должность.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ

Предприниматель — остаться в планетарии, поскольку этот проект — цель его жизни, обеспечить нормальные показатели прибыли предприятия. В перспективе — хотел бы его возглавить. Считает, что Друг ставит деньги выше общественной значимости проекта.

Друг — считает себя профессиональным менеджером, хочет управлять планетарием уверен, если откажется от должности, на место Предпринимателя могут пригласить человека, далёкого от астрономии, и планетарий превратится в кинозал, потеряв уникальность и общественную значимость. Предпринимателя в своей будущей команде не видит.

Генеральный директор — планетарий ему дорог как последний проект его покойного сына. Хочет уйти на пенсию на высоких показателях прибыли и выручки в этом проекте. Видит в Друге замену себе.

Инвестор — потерял интерес к региону, не хочет вмешиваться в конфликт. Проект действительно задумывался как общественно значимый, но времена непростые, деньги на строительство затрачены нешуточные, пора уже инвестициям начать возвращаться.

24. Ничего личного

Павел, всю жизнь работая учителем в школе, решил подзаработать – ввезти в Россию товар, который, по его мнению, будет пользоваться спросом. Отсутствие опыта и неизвестность немного пугали его. Для реализации своей задумки он обратился к **Анатолию**. У Анатолия есть опыт в запуске новых бизнесов, несколько торговых точек, знакомства на таможне, в администрации и т. д. На условиях – что заработаем минус расходы, прибыль пополам – начали работать вместе. Как принято у знакомых, договоренности никак не оформили. Хотя **жена Анатолия** настаивала на этом. Товар, действительно, оказался очень востребованным. «Уходил» даже по самым выгодным для друзей ценам. После второго завоза Павел решил, что запросто может всё делать сам. Поставщики его, транспорт его, магазины не нужны. Об этом он сообщил Анатолию. Анатолий, на удивление Павла, оказался против такого решения. Он уверен, что в успехе данного проекта его заслуга. Без его связей, помощи в растаможке, договоренностей с властями – не факт, что успех был бы таким же. Жена Анатолия настроена воинственно, обвиняет мужа в том, что его использовали.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ

Павел — убедился, что был прав с идеей и товаром, уверен, что вся ценность проекта именно в товаре, хочет самостоятельно вести бизнес, не хочет «нажить» врага в лице Анатолия, побаивается взбалмошную жену знакомого.

Анатолий — возмущен решением Павла, надеется, что тот передумает, одумается. Не хочет применять силу – «закрывать» для Павла его каналы знакомств, при этом готов идти на крайние меры.

Жена Анатолия — настраивает мужа на войну с Павлом, не хочет, чтобы муж отказывался от такого выгодного проекта: на следующую партию товара у неё лично уже куча заказчиков.

25. Птичку жалко

В известной в Краснодарском крае Сети ресторанов с момента основания работает **Директор по персоналу** по фамилии Птичка. Ответственная, грамотная, исполнительная. Три года назад Сеть начала интенсивно развиваться. Открылись рестораны в крупных городах края, на Черноморском побережье, вырос штат сотрудников, увеличились обороты. Работы Директору по персоналу явно прибавилось, расширился штат отдела. Теперь у Птички в подчинении четыре специалиста по подбору и один специалист по кадрам. Все три прошедших года **Руководитель сети ресторанов** находил поводы для недовольства работой Птички: вакансии закрываются несвоевременно, компетентность нанятых специалистов не соответствует требованиям, высокая текучесть и т.д. После «встрясок» со стороны руководства работа службы персонала активизируется, но ненадолго. В очередной раз Руководителю сети поступила жалоба от одного из **Региональных директоров Сети**. Служба персонала сорвала открытие нового ресторана в Анапе, к запланированной дате открытия штат укомплектован только на 30%.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Руководитель Сети ресторанов — разобраться в ситуации, принять верное решение. При всех возможных недостатках Птичка – свой человек, опытный и доказавший приверженность компании.

Региональный директор Сети – настроен воинственно, не в первый раз проблемы с открытием из-за подборщиков. Возмущён, требует наказать и уволить виновных.

Директор по персоналу – согласна, что не всегда всё получается с подбором. На рынке кадров дефицит, да и руководители молчат-молчат, а потом им срочно сотрудники нужны. Уверена, что её подчиненные делают всё возможное.

26. Несмываемое пятно

Менеджеру Компании «Альфа» передали клиента ООО «Перспектива плюс». Последняя сделка с этим клиентом зафиксирована в CRM 5 лет назад, и, конечно же, детали взаимодействия уже никто в Компании не помнит. Менеджер позвонил **Руководителю ИТ-отдела ООО «Перспектива плюс»**, узнал, что как раз сейчас есть потребность в телекоммуникационном оборудовании и легко договорился о визите. Встреча неожиданно началась с очень неприятного момента – Руководитель ИТ-отдела ООО «Перспектива плюс» буквально отчитал Менеджера за срыв сроков при их последнем заказе, крайне негативно отозвался о Компании «Альфа» и выразил недоумение, как возможно работать с таким несмываемым пятном на репутации. Презентация после такого приёма прошла скомкано, клиент заявил, что теперь ещё больше убедился в ненадёжности Компании «Альфа». **Начальник отдела продаж Компании «Альфа»**, узнав о сложившейся ситуации, в присутствии всех коллег сказал, что теперь это профессиональный вызов и этого клиента нужно вернуть, во что бы то ни стало, а иначе некомпетентность будет «несмываемым пятном» на репутации Менеджера.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ

Менеджер Компании «Альфа» - восстановить репутацию компании в глазах клиента, заключить контракт, завоевать расположение Начальника отдела продаж и уважение коллег.

Начальник отдела продаж Компании «Альфа» - замотивировать сотрудников на сложные задачи. Считает, что все в отделе расслабились и закрывают только те сделки, которые и без их участия могли бы совершиться.

Руководитель ИТ-отдела ООО «Перспектива плюс» - получить максимально выгодные условия поставки: при минимальной цене получить максимальные гарантии по качеству и срокам. Считает, что при такой конкуренции на рынке сочетание «быстро, качественно, дёшево» - не только реально, но и единственный вариант выживания поставщика.

27. 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, отстаивать свои права, сохранить хорошие отношения с руководством.

28. Сэкономить и успеть

К празднованию 100-летия Завода в Краснодарском крае планируется построить гостиницу. На празднование приглашены политики и руководство края. За 2 месяца до срока сдачи гостиницы в эксплуатацию перед Управляющей Компанией в Москве собственником ставится задача — разобраться со сроками и стоимостью строительства. Управляющая компания направляет в Краснодарский край профессионального строителя **Владимира**. За проект на месте отвечает назначенный 2 месяца назад **Руководитель проекта Сергей** (тоже строитель), которого определил сам собственник. Бывший руководитель проекта уволился сам. Выясняется, что часть работ на объекте выполняет подрядная организация, которая частично принадлежит этому человеку Сергею, стоимость строительства (по смете) на 30 % выше, чем аналогичная смета по Московским ценам в Московском регионе. Назначается встреча, на которую приглашается **собственник Александр**, бывший профессиональный строитель. 60 % работ по смете уже выполнено, но не заактировано. На встрече выясняется, что возникли еще доп. работы в размере 10 % от исходной сметы. Также (в процессе анализа выполняемых работ и эскизов объекта) выясняется, что некоторые работы (благоустройство территории, прилегающие дороги, боковая лестница и т. д.) которые надо провести для того, чтобы можно было приглашать людей, не запланированы, не осметчены, не найдены подрядчики.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ

Руководитель проекта Сергей — хочет сам решать, как вести строительство на своем объекте, проверяющие из Москвы ему не нужны, не хочет отчитываться, почему стоимость выше даже по московским ценам.

Собственник Александр — разобраться в вопросе, найти виноватых, завершить строительство в срок.

Владимир — отстаивать интересы Управляющей компании, закончить строительство в запланированные сроки и с запланированной стоимостью. Успеть к празднику.

29. Продажа земельного участка

Хозяйка решила выставить на продажу земельный участок. 8 соток земли в черте города. На данный момент участки в этом садовом товариществе очень пользуются спросом. **Застройщики** скупают их у хозяев, делят на 2 части, строят дома и очень выгодно их продают. Хозяйка заключает Договор с **Риэлтором**, по условиям которого она выплачивает Риэлтору 3 % от суммы продажи. Риэлтор встретился с Застройщиком, который не согласился купить участок за сумму, озвученную Риэлтором. Риэлтор не рекомендует Хозяйке снижать стоимость. Участок угловой, расположен близко к въезду в садовое товарищество. Риэлтор разместил объявление о продаже участка, и тут же обрушился шквал звонков от соседей. Один **Сосед**, узнав, что говорит с риэлтором, в грубой форме оборвал разговор и сказал, что будет говорить только с Хозяйкой. Пообщавшись с Соседом, Хозяйка решает продать ему участок.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ

Хозяйка — продать участок Соседу, не выплачивать Риэлтору причитающийся по договору процент, так как ещё до решения продать участок, несколько соседей интересовались: не продается ли участок.

Риэлтор — не против продажи Соседу, причем стоимость незначительно ниже, чем определил Риэлтор. Получить от суммы продажи 3 %, как прописано в договоре.

Сосед — купить землю, уговорить Хозяйку скинуть цену на сумму гонорара Риэлтора, ведь обошлись без него и, скорее, Хозяйка платить ему не будет.

Застройщик – участок очень выгодный, хочет купить его по цене на 20 % дешевле стоимости, назначенной Риэлтором.

30. Новогодний корпоратив

Ежегодно в крупной федеральной компании проходит новогодний корпоратив. Ранее это были роскошные праздники с приглашёнными звёздами, организованные полностью за счёт компании. Но в связи с кризисом и новыми установками высшего руководства - «чтоб понимать ценность, нужно платить цену» - принято решение собрать часть средств на корпоратив с сотрудников. **Начальник отдела** требует обеспечить 30% явку от руководителей групп. Но у руководителей групп не получается набрать **Сотрудников**, так как те отказываются, ссылаясь на финансовые сложности. У **Руководителя группы разработчиков** на корпоратив записались только 2 человека из 15.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ

Начальник отдела - обеспечить 30% явку сотрудников отдела и обеспечить значительный финансовый вклад в организацию праздника. Показать вышестоящему руководству высокую лояльность и вовлеченность сотрудников.

Руководитель группы разработчиков – считает, что такой подход демотивирует сотрудников. Хочет найти иные пути решения вопроса и провести полезное командообразующее мероприятие достойно, чтоб участвовать могли все. Сохранить хорошие отношения, как с начальником отдела, так и со своими сотрудниками.

Сотрудник – возмущён таким подходом. В текущей финансовой ситуации не может себе позволить выбрасывать деньги на ветер, т.к. выплачивает ипотеку и обеспечивает платное обучение старшего сына в университете. И вообще не понимает смысла всех этих «корпоративов».

31. Ты не партнёр, а халявщик

Друзья, знакомые еще с института, подумывали над созданием бизнеса. Как-то **Друг №1** привел знакомого, который жаловался на сложности в своей компании, к **Другу №2**, зная, что у того есть опыт в решении таких задач. Кейс выстрелил, знакомый счастлив, а друзья нащупали бизнес-идею. Так родился бизнес 50\50. Он неспешно развивался. Друг №1 уволился с работы, чтобы высвободить время Друга №2 для разработки главного ИТ-продукта, на котором планировалось кратно вырасти, и занялся настройкой управления, продажами и поддержкой действующих клиентов, чтобы обеспечить финансирование разработки ИТ-продукта. Зарплата Друга №2 была выше, чем у Друга №1. Прошло два года, ИТ-продукт даже не получил своего очертания, одни полуфабрикаты, которые не работали и сложно продавались без «автора». Друг №2 как бы невзначай, спокойно рассказал, что параллельно развивает собственный достаточно успешный проект. Друг №1 почувствовал себя обманутым, перестал верить в совместный успех и вернулся в найм, сохранив свою долю. Все управление бизнесом осталось на Друге №2. Прошло еще два года. Друг №1 не получал никакой информации о бизнесе, равно как и дивидендов. **Жена Друга №1** систематически настаивала на решении вопроса с бизнесом и возвратом денег в семью. После очередного семейного разговора, он решил, что настало время партнерам обсудить, как быть дальше.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ

Друг №1 – ценит таланты партнера, хочет сохранить дружеские отношения, однако разочарован партнерством. Намерен выйти из бизнеса, договорившись о продаже своей доли Другу №2 по справедливой стоимости. Так он частично компенсирует значимую потерю в доходах.

Друг №2 – считает, что весь бизнес возник, благодаря ему, его умениям и талантам. Договоренности не ограничивали в развитии параллельных проектов, поэтому вины не чувствует. Не планирует выкупать долю, хочет оставить все как есть и ждать, когда разработается «чудо продукт» и всем хватит денег, которые не жалко будет делить. Скорее, склонен сохранить отношения, но без ущерба для своего кармана.

Жена Друга №1 – с самого начала знала, что такое партнёрство ни к чему не приведёт. Друг №2, хоть, и талантливый, но совершенно не организованный. Хочет, чтобы муж вернул деньги, вложенные в бизнес.

32. Увольнение без объяснений

В дочерней компании крупного холдинга произошел серьезный инцидент, который сформировал потери на значительную сумму: один из контрагентов отказался платить, заявив, что этот договор заключили мошенники от его имени, задолженность за собой не признает и собирается обратиться в правоохранительные органы. Была проведена тщательная проверка по инциденту. И проверяющим, и участникам стало очевидно, что в процессе подписания договора были нарушены многие внутренние процедуры компании. Прежде всего, **Генеральный директор** подписал договор без согласования с **Главным бухгалтером** и **Директором бизнес-подразделения**, ответственного за исполнение договора. По результатам внутренней проверки **Куратор от материнской компании** решил уволить Генерального директора, поручив ему до ухода, также уволить Главного бухгалтера и Директора бизнес-подразделения, ссылаясь на заключение по материалам проверки. **Генеральный** провел с сотрудниками серьезный разговор и предложил уволиться по соглашению сторон без компенсации. **Директор бизнес-подразделения** быстро согласился. А **Главный бухгалтер** – отказался и запросил обосновать причины увольнения, он не поверил, что это требование Куратора. Он много сделал для компании, и не заслуживает такого пренебрежительного отношения к себе и к своему вкладу.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ

Генеральный директор – намерен быстро удовлетворить требование акционера уволить всех без компенсации. Считает, что если сотрудника увольняют, то он плохо выполнял свою работу, а значит платить не за что. Пусть скажет спасибо, что не по статье.

Главный бухгалтер – считает требование уволиться без компенсации необоснованным, т. к. он даже не согласовывал злосчастный договор и знает, что тот подписан в нарушение процедур. Собирается отстаивать свои интересы. Отдает себе отчет, что «насильно мил не будешь», и поэтому готов уволиться при условии выплаты ему компенсации в 6 окладов.

Куратор материнской компании – не хочет заниматься грязной работой. Давно настроен на расторжение трудового договора с руководителем «дочки», т. к. не доволен его работой. Инцидент стал хорошим поводом для реализации решения. При этом он крайне заинтересован, чтобы инцидент, равно как и конфликт не вышел за пределы холдинга, тем более в СМИ.

Директор бизнес-подразделения – хочет, чтобы поскорее весь «дурдом» закончился. Есть и его ответственность в произошедшем. При этом, он только выполнял распоряжения. Уверен, с его опытом, золотой головой и руками ему везде будут рады.