

Ситуации турнира по классической управленческой борьбе.

Братск 30 ноября 2019 года

1. 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 рынки сбыта.

В условиях устойчивого финансового положения и сложившейся положительной репутации, **Руководство Партнёра** принимает решение не подписывать с компанией «Ветер перемен» партнерское соглашение на следующий год и провести самостоятельные переговоры с **Коммерческим директором Заказчика** на предмет заключения контракта. Заказчик также заинтересовался прямым взаимодействием с Партнёром. Для того чтобы сохранить статус-кво в отношениях с Заказчиком, **Менеджер Компании «Ветер перемен»** договаривается о встрече с Партнёром, к которой серьезно 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 Заказчика — получить более выгодные финансовые условия.

2. Цена срочности

Промышленному предприятию потребовался срочный ремонт на одном из производственных объектов. **Директор предприятия** издал приказ о начале работ. В ходе ремонта, непосредственно в момент выполнения работ произошел взрыв емкости с горючими отходами. Монтажник получил травмы средней тяжести без угроз инвалидности. **Отраслевая комиссия**, расследующая обстоятельства происшествия, выяснила, что монтажник, в числе прочих нарушений правил, не был пристегнут ремнём безопасности по распоряжению своего опытного **Бригадира**. По мнению Бригадира, если бы монтажники были бы пристегнуты, то травмы их в подобных случаях были бы гораздо серьезнее, поэтому, в соответствии с практикой и здравым смыслом, монтажники никогда не пристегиваются. Независимое отраслевое Сообщество монтажников согласно с мнением Бригадира. Директор предприятия пытается урегулировать конфликт и договориться с отраслевой комиссией.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Директор — снять с себя ответственность за аварию и травматизм, ведь нарушать правила он не приказывал.

Председатель комиссии — отстаивать верность правил, игнорировать мнение Бригадира и не подвергать сомнению авторитет отраслевого регулятора, кроме того, изменение правил повлечет снятие вины с ответчиков за прошлые аналогичные нарушения, не допускать усиления влияния отраслевого Сообщества монтажников.

Бригадир — не нести ответственности, поскольку срочные работы выполнялись по приказу Директора, и срочность помешала должным образом обезопасить ёмкость.

Лидер сообщества монтажников — отстаивать Бригадира, добиться изменения правил с учётом отраслевого опыта, повысить свой авторитет и влияние Сообщества.

3. Непринятый заказ

Заказчик подписал с **Типографией** договор на печать тиража упаковки для сыпучих продуктов в размере 50 000 штук на сумму 100 000 руб.

Всю работу ведет **Агентство** — размещает макет, курирует сроки и т. д. Агентство утвердило и подписало макет упаковки у Заказчика и передало его Типографии, за исключением фона (подложки), который представитель Агентства утвердил самостоятельно, выбрав подходящий цвет по раскладке. Весь тираж напечатан в срок, указанный в договоре.

Заказчик тираж не принял, мотивируя тем, что цвет фона его совершенно не устраивает: он хотел цвет вареной сгущенки, а получился цвет «детской неожиданности». Типография защищает: «Макет был подписан и утвержден, мы все сделали по правилам!» Заказчик отвечает: «Я вашей «кухни» не знаю, меня не волнует, цвет не тот, тираж не принимаю!»

Агентство хочет остаться в стороне: «Договор между вами (Заказчик и Типография), разбирайтесь».

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Типография — сохранить отношения с Заказчиком, выйти из этой ситуации с минимальными издержками.

Агентство — сохранить отношения с Заказчиком, не участвовать в «разборках», устранить от втягивания в конфликт.

Заказчик — получить заказ надлежащего качества без дополнительной оплаты.

4. Нужный начальник

Директор компании никак не может подобрать начальника отдела продаж так, чтобы он его устроил как серьезный управленец, а для сотрудников отдела стал бы лидером, способным вдохновлять коллектив на трудовые подвиги. Сам Директор отдел продаж не вдохновляет, менеджеры его попросту боятся.

После увольнения очередного начальника отдела продаж Директор попросил лучшего менеджера стать начальником отдела, хотя бы временно. После долгих переговоров он согласился. Из уважения к Директору — не мог подвести!

Через полгода **Начальник отдела продаж** взмолился: «Или отпустите обратно в отдел, или совсем уйду! С одной стороны, Вы давите, с другой — сотрудники. А с третьей — клиенты, а все конфликты приходится разбирать мне. Сил нет! Не могу быть начальником!». К этому моменту уже и **Сотрудники** отдела продаж недолюбливают своего Начальника: «Бывший коллега, а как зазнался! Каждый день заседает с Директором по три часа, стал против своих работать, наши интересы не отстаивает. Информацию Директору так подает, как будто только он хороший, а мы во всем виноваты!».

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Директор — хочет, чтобы Начальник отдела продолжал работу в этой должности.

Начальник отдела продаж — хочет или вернуться в отдел менеджером, или уйти совсем. Деньги тут не при чём, здоровье дороже!

Сотрудник — не хочет, чтобы Начальник отдела продаж вернулся в менеджеры: став начальником, он раздал сотрудникам свой пакет заказов, с которого они получают проценты. А вернется — отберет!

5. Не зная броду

В команду проекта со стороны исполнителя, консалтинговой компании, введен новый молодой **Сотрудник**, недавно поступивший на работу в компанию, для выполнения вспомогательных операций и задач, не требующих высокой квалификации.

Топ-менеджер заказчика, крупной корпорации, как обычно направил свои замечания и вопросы к отчету, который ему направили консультанты, и запросил ответы. Новый Сотрудник дал прямые и честные ответы на заданные вопросы и обоснованно парировал часть замечаний. Содержание ответа вызвало замешательство на стороне заказчика и пересмотр его взглядов на значительную часть уже достигнутых результатов. Это может повлечь неприятности для консалтинговой компании.

Директор консалтинговой компании крайне недоволен неавторизованной активностью молодого Сотрудника. Директор хотел бы уволить «правдоруба», но его удерживает очевидность для Заказчика связи между ответом Сотрудника и последующим увольнением.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Топ-менеджер заказчика — ему нравится честность Сотрудника, но он недоволен сокрытием важных деталей проекта, решительно настроен принять организационные меры, вплоть до разрыва договора с консультантами.

Директор консалтинговой компании — хочет найти выход из ситуации и погасить недоразумение, уволить Сотрудника, сохранить важного заказчика и имидж консалтинговой компании.

Сотрудник — честность ставит превыше всего, презирает мошенничество и ложь, желает сохранить место.

6. Когда в товарищах согласия нет

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

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

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

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

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

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

7. Своенравный клиент

У **Генерального директора** торговой компании сложились отличные отношения с **Начальником отдела закупок** важного клиента. Начальник отдела закупок – амбициозный менеджер, которому льстит прямой доступ к руководству поставщика. Он хочет решать все вопросы только с Генеральным директором. **Территориальный менеджер** торговой компании, молодой креативный сотрудник, в зоне ответственности которого находится важный клиент, стремится все вопросы в рамках полномочий решать самостоятельно. Однако Начальник отдела закупок «ставит палки в колеса», отправляет нужные отчеты только Генеральному директору и, в случае чего, лично звонит с жалобами также напрямую Генеральному директору.

При согласовании маркетинговой акции, проводимой в интересах этого клиента, менеджмент торговой компании не вовремя предоставил аналитические данные, необходимые для разработки акции. Акция не была запущена в необходимый срок. Начальник отдела закупок звонит Генеральному директору и жалуется на «нерадивого территориального менеджера», требует его уволить.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Генеральный директор — не хочет заниматься текущими проблемами с клиентом и предпочел бы, чтобы Территориальный менеджер самостоятельно решал все вопросы с важным клиентом, при этом не хочет потерять клиента или снизить объем его закупок.

Территориальный менеджер — хочет избежать увольнения и продолжать делать свою работу. Хочет, чтобы Генеральный директор не вмешивался в процесс и доверил ему решать все вопросы с важным клиентом самостоятельно.

Начальник отдела закупок — хочет сохранить практику решения всех вопросов напрямую с Генеральным директором торговой компании, добиться увольнения чересчур самостоятельного территориального менеджера.

8. Незадача

Сотрудник более семи лет проработал в компании, осуществляющей поставки инженерной сантехники по всей России. За это время он смог себя хорошо зарекомендовать. Последние три года Сотрудник работал в региональных группах, которые занимаются продажами в Сибирь и Поволжье. Когда руководитель направления Сибирь покинул компанию, Сотрудник попросил руководство компании дать ему возможность проявить себя и назначить на должность руководителя направления. На эту тему он общался и с **Директором по продажам**, и с **Генеральным директором**. Но у Директора по продажам, как оказалось, было свое видение, как должны решаться кадровые вопросы, и он взял на эту должность **Кандидата со стороны**.

Сотрудник воспринял ситуацию как личное оскорбление и решил уйти из компании. В течение месяца он побывал на собеседовании у главного конкурента компании, и там Сотруднику сообщили, что готовы принять его на работу. На следующий день Сотрудник написал заявление на увольнение по собственному желанию с отработкой положенных двух недель. Чуть позже в этот же день Генеральный директор узнал, что Сотрудник уходит к главному конкуренту.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Сотрудник — спокойно доработать в компании и уйти. Не давать никаких обязательств о том, что он будет обеспечивать сохранение коммерческой тайны и тем более ничего не подписывать. Считает, что имеет моральное право делать всё, что посчитает необходимым, так как с ним обошлись несправедливо.

Генеральный директор — опасается возможного провала в продажах, так как Сотрудник хорошо знает клиентов и может их увести в компанию главного конкурента.

Директор по продажам — получить от Сотрудника гарантии, что он не будет пользоваться служебной информацией. Переживает по поводу рисков, связанных с уходом компетентного работника, ведь новый руководитель не отработал еще двух недель.

Кандидат со стороны — проявить себя с самой лучшей стороны, доказать правильность решения о приеме его на работу и назначении на должность руководителя направления, выстроить хорошие отношения с сотрудниками и руководством компании.

9. Загородная жизнь

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

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

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

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

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

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

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

10. Возврат задолженности

В начале года **Директор компании «Альфа»** поручил **Финансовому менеджеру** подготовить отчет о текущем состоянии дебиторской задолженности клиентов «Альфы». Из представленного отчета следовало, что основным должником «Альфы» является компания «Бета», с которой «Альфу» связывают более десяти лет взаимовыгодного сотрудничества. Сумма задолженности «Беты» превысила 5 млн. руб. Директор «Альфы» дал Финансовому менеджеру поручение добиться от «Беты» погашения долга в кратчайший срок.

В течение последующих двух месяцев Финансовый менеджер неоднократно докладывал директору «Альфы» о том, что переговоры идут в целом успешно, не за горами подписание с «Бетой» графика погашения задолженности. Всё это время «Альфа» не прекращала поставки товаров «Бете», и за два месяца размер задолженности «Беты» увеличился еще на 1 млн. руб.

Директор «Альфы» вызвал Финансового менеджера для беседы, в процессе которой выяснилось, что Менеджер два месяца назад в ходе телефонного разговора с **Директором компании «Бета»** на предложение начать погашение долга получил отказ. Последующие два месяца Финансовый менеджер пытался самостоятельно найти выход из ситуации с задолженностью «Беты», однако получал только отказы под разными предлогами. Из статьи в профильном журнале Директор «Альфы» узнает, что компания «Бета» участвует в финансировании строительства складского комплекса. До ввода комплекса в эксплуатацию остается около полугода. Директор «Альфы», понимая, что время сейчас работает против него, решает лично встретиться с директором «Беты».

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Директор «Альфы» — добиться от «Беты» погашения задолженности, сохранив при этом хорошие отношения с давним торговым партнером, разобраться в причинах поведения Финансового менеджера.

Директор «Беты» — отложить начало погашения задолженности, как минимум, на полгода, до завершения строительства складского комплекса, сохранить хорошие отношения с торговым партнером.

Финансовый менеджер — объяснить своему Директору причины возникших проблем, разделить ответственность за несвоевременное погашение задолженности, договориться с «Бетой» о начале выплат долга.

11. Аварийно-складские амбиции

Накануне подписания большого договора подряда с новым заказчиком, крупной производственно-торговой компанией, **Менеджер инженерной компании** получил звонок от **Заместителя генерального директора торговой компании**, который курировал заключение договора. На большом складе торговой компании затопило котельную паводковыми водами, и котельная остановилась в аварийном режиме. Заместитель ГД попросил Менеджера помочь срочно запустить котельную, объяснив, что склады и производство остались без тепла. При этом он отметил, что, если инженерная компания откажется помочь, то это никак не скажется на подписании основного договора и дальнейших отношениях.

Менеджер, понимая, что шаг навстречу заказчику перед подписанием большого договора ускорит его подписание, согласовал со своим Руководителем монтажного отдела выезд аварийной бригады на объект без договора и предварительной сметы. Бригада проработала всю ночь и запустила котельную. Вместе с бригадой всю ночь на котельной во время аварийных работ дежурил **Начальник склада**.

Руководитель монтажной службы после окончания работ подготовил акт с описанием и указанием цен за каждый вид работ. Акт направили на оплату в торговую компанию. При проверке акта Начальник склада сообщил, что в акте указаны работы, которые можно вообще за работы не считать и общая стоимость явно завышена. В ответной переписке Руководитель монтажной службы заявил, что он всё посчитал правильно и ему понятно, что заказчик просто хочет снизить цену работ. Отношения между компаниями обострились – и это накануне подписания большого договора.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Менеджер инженерной компании — добиться получения оплаты за выполненные работы, не испортить отношений с заказчиком. Убедить Руководителя монтажной службы согласовать вопрос по составу работ с Начальником склада, ведь монтажники быстрее смогут найти с ним общий язык.

Заместитель генерального директора торговой компании — согласовать оплату ремонтных работ только после того, как состав и объемы работ подтвердит Начальник склада. Хочет при возможности снизить цену работ, но опасается, что быстрое согласование стоимости аварийных работ может вызвать подозрения по лоббированию интересов нового подрядчика.

Руководитель монтажной службы — не участвовать в переговорах, поскольку он свою работу выполнил. Считает, что за организацию внепланового аварийного выезда и работу во внеурочное время ему вообще полагается премия. Уверен, что финансовыми вопросами должны заниматься менеджеры, а не инженеры.

Начальник склада — не соглашаться с составом и ценой выполненных работ, поскольку считает, что формулировки работ в акте многословные, а цены раздутые. Уверен, что инженерная компания просто воспользовалась ситуацией, чтобы заработать побольше денег.

12. Неоднозначная конкуренция

Сотрудник высокотехнологичной компании выдвинул рационализаторское предложение, которое может дать компании серьезное конкурентное преимущество. При этом, рацпредложение относится к области, лежащей далеко за пределами профессиональной ответственности Сотрудника. Никто из руководства компании напрямую изобретателю не отказал, его даже похвалили, но внедрение предложения в компании застряло в бюрократических проволочках. Сотрудник потерял энтузиазм и пожаловался на задержки одному из своих коллег по работе. Коллега порекомендовал обратиться к своему родственнику, **Предпринимателю**, специализирующемуся на внедрении изобретений. Встреча состоялась, и Предприниматель с Сотрудником приступили к совместной работе. Когда Сотрудник и Предприниматель зарегистрировали юридическое лицо и привлекли внимание инвесторов под будущий выпуск на рынок нового перспективного продукта, Сотрудника пригласил **Генеральный директор** его компании и сообщил, что согласования завершены, и компания готова к внедрению его изобретения.

В сложившейся ситуации Сотрудник планирует извлечь выгоду для себя за счет конкуренции между претендентами на изобретение. Руководство компании весьма недовольно практически состоявшейся утечкой изобретения, но готово закрыть на это глаза, если Сотрудник прекратит по этой теме все контакты за пределами компании. Между тем, Предприниматель уже понес расходы на продвижение потенциального продукта и после анонса его будущим инвесторам не желает терять репутацию вследствие отказа от вывода изобретения на рынок.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

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

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

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

13. Газификация поселка

Инженерная компания, занимающаяся газификацией домов, начала работать в элитном коттеджном поселке. **Менеджер инженерной компании** долго уговаривал **Руководителя управляющей компании** начать сотрудничество, и в итоге получил разрешение на пилотную газификацию двух частных коттеджей, чтобы продемонстрировать работу компании. Через год длительный процесс газификации подходил к концу, оставалось только подключить дома к распределительному поселковому газопроводу. Монтажная служба откопала на улице большие аккуратные приямки для врезки в уличный газопровод, вокруг каждого из них установила ограждения и предупредительные знаки, включила сигнальные фонари, чтобы государственная газовая служба произвела подключение домов к магистрали. Каждый приямок занимал приблизительно треть ширины проезжей части улицы.

Государственная газовая служба по причине большой загрузки несколько раз переносила дату подключений домов. В итоге сроки сдвинулись более, чем на месяц. В одну из ночей пошёл сильный дождь, на одном из приямков отключились аварийные фонари, и **Житель поселка**, лидер мнений и модератор форума жителей, в темноте зацепил ограждение и серьезно повредил бампер и крыло своей машины. На следующий день в управляющую компанию начали поступать звонки недовольных жителей с требованием навести порядок.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Житель поселка — получить материальную компенсацию за моральный ущерб с обеих компаний. Он покупал за приличную сумму дом в этом поселке для того, чтобы жить здесь спокойно, безопасно и комфортно. В противном случае – предать публичной огласке случай в соцсетях и на форуме поселка.

Руководитель управляющей компании —обязать инженерную компанию для продолжения совместной работы отчислять управляющей компании 10% оплаты за подключение каждого коттеджа к газу, в противном случае – ограничить доступ инженерной компании в поселок. Жителю поселка ничего не компенсировать, ведь он не страховая компания и не виновник аварии, какие могут быть компенсации! Решить вопрос с жителем по возможности мирно.

Менеджер инженерной компании — наладить отношения с управляющей компанией и продолжить работать в поселке. На стройках всегда происходят коллизии и задержки, это обычная практика. Отчисления управляющей компании хочет свести к минимуму, а жителю поселка вообще ничего не платить, поскольку инженерная компания в этом поселке и так работает по весьма умеренным ценам.

14. На новом месте

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

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

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

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

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

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

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

15. Неравноценное повышение

В компании принято решение дополнительно к **Первому специалисту**, которая проработала в компании более трех лет, принять на таких же условиях Второго специалиста, на такую же должность и заработную плату, работа не является сдельной. На эту вакансию по рекомендации Первого специалиста принимают ее хорошую подругу, которая до этого работала в другой организации с меньшей заработной платой. При приеме **Второму специалисту** в присутствии Первого специалиста пообещали, что заработная плата по занимаемой ей должности через полгода будет увеличена на 20%.

Через полгода, во время отсутствия Первого специалиста, которая находилась в командировке, **Директор компании** сообщает Второму специалисту о решении поднять ей зарплату. При этом Директор пояснил, что на увеличение заработной платы двоим специалистам денег нет, обещание давалось только Второму специалисту, и главное – Второй специалист фактически выполняет больший объем работы.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Первый специалист — увеличить свою зарплату или остаться в равном положении со Вторым специалистом. Считает решение директора несправедливым, ведь её стаж работы в компании и опыт гораздо больше, чем у Второго специалиста.

Второй специалист — увеличить свою зарплату и сохранить дружбу с Первым специалистом.

Директор компании — не хочет увеличивать зарплату двоим сотрудникам, стремится сохранить нормальные отношения и управляемость в коллективе.

16. Затянувшийся выход на пенсию

В одной строительной компании в связи с планируемым выходом на пенсию по достижению пенсионного возраста на место Заведующего складом по итогам конкурсного отбора назначили квалифицированного специалиста с испытательным сроком два месяца. Срок был определен с учетом даты рождения **Заведующего складом** и, соответственно, планируемым выходом его на пенсию. На время испытательного срока квалифицированный специалист был назначен на должность **Заместителя заведующего складом**.

В течение следующих двух месяцев Заместитель заведующего складом зарекомендовал себя как умелый и профессиональный сотрудник, внес значительный вклад в улучшение результатов работы склада, активно участвовал в доработке системы учета запасов, наладил полезные контакты с поставщиками и заказчиками. С коллективом склада у него также сложились хорошие отношения.

Наступил день рождения Заведующего складом. После всех речей и поздравлений Заведующий складом попросил у Директора компании продлить трудовой договор на три месяца для накопления средств на погашение кредита перед компанией. **Директор компании**, согласовав с Заместителем заведующего складом возможное продление срока его назначения еще на три месяца, дал согласие с учётом стажа работы теперь уже пенсионера – Заведующего складом – и его задолженности перед компанией.

Неожиданно, уже в течение первого месяца продления трудового договора, Заведующий складом стал открыто провоцировать на конфликты своего Заместителя: необоснованно срывать сроки поставки, менять сроки исполнения важных заказов, вообще начал проявлять открытую агрессию по отношению к своему Заместителю. А на последней планерке Заведующий складом и вовсе искажил информацию о качестве работы Заместителя по срыву сроков поставки запасов, выставив его виноватым. После нескольких неудачных попыток переговорить с Заведующим складом с целью разъяснить причину ухудшения отношений и наладить работу склада, Заместитель заведующего складом решает обратиться к Директору компании.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Заместитель заведующего складом — остаться в компании, наладить ритмичную работу склада, укрепить свой авторитет в коллективе.

Заведующий складом — добиться увольнения Заместителя и продлить срок своего трудового договора на более долгий срок, погасить кредит перед компанией, не испортить отношений с руководством компании.

Директор компании — сохранить Заместителя заведующего складом с последующим его утверждением на должность Заведующего складом. В хороших отношениях расстаться с заслуженным работником, а теперь пенсионером – Заведующим складом, но после того, как он полностью погасит кредит перед компанией.