

Ситуации Чемпионата Красноярска «Енисей 2020.Осень».

Ситуация 1.Дезинфекция

Из-за распространения коронавирусной инфекции в стране объявлен режим самоизоляции. Компании «Первый» повезло – их магазины попали в список бизнесов, которым разрешено работать. На удивление, дела идут хорошо, заказов добавилось, особенно быстро развиваются направление доставки и продажи онлайн. Собственник компании уехал с семьёй на дачу, «подальше от этого всего», но каждое утро проводит планёрки с директорами магазинов в zoom, держит ситуацию на контроле. Но с определённого момента он начал замечать, что Директор магазина Ноб постоянно включает виртуальный фон, отмалчивается и вообще как-то странно себя ведёт. Собственник компании ставит задачу Начальнику службы безопасности срочно выяснить, что происходит, и доложить. В магазине Ноб Заместитель директора уклончиво сообщил, что Директор «приболел». Несколько сотрудников замечены в состоянии алкогольного опьянения. В объяснительной один из них написал: «Выполняя опасную для здоровья работу, выпил для дезинфекции».

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Собственник компании — возмущён ситуацией. Хочет немедленно уволить Директора магазина Ноб. Но как сейчас быстро найти ему компетентную замену?

Начальник службы безопасности - настаивает на жёстких мерах. Иначе все расслабятся.

Заместитель директора — благодарен Директору магазина Ноб за свою карьеру, да и частенько выпивали последнее время вместе «для дезинфекции». Сочувствует ему, хочет как-то помочь.

Директор магазина Nob – заболел, но боится оказаться в больнице и потерять рабочее место и доход. Считает, что и из дома работает хорошо и выполняет все поставленные задачи.

Ситуация 2. Шашлыки

В давно работающей компании впервые решают провести выездной командообразующий тренинг-квест для отдела продаж (40 человек). По окончании мероприятия — свободное время с возможностью пикника в арендованной для тренинга беседке. Инициативный сотрудник вышел на Руководителя управления с предложением организовать досуг с шашлыками. Руководитель не возражал. Инициативный сотрудник собрал со всех деньги, рассчитал и закупил мясо, овощи, воду, зелень, и в день тренинга всё это доставили в беседку. После окончания тренинга Руководитель управления, начальник отдела продаж и еще несколько сотрудников пошли проводить приезжего московского тренера до спуска канатной дороги — тренер была одета не по погоде. По дороге они зашли погреться в Чайную юрту, тренер совсем замерзла. После проводов возвратившиеся в беседку обнаружили, что мясо уже всё пожарено и съедено, и тем, кто провожал московского гостя, шашлыков не досталось. Да и тем, кто оставался в беседке, не всем получилось попробовать «общего» мяса. А на следующий день в коллективе явно чувствовалось недовольство произошедшим, впечатление от мероприятия было испорчено. Инициативный сотрудник приносит Руководителю 3900 руб. — деньги, сэкономленные после всех закупок.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Руководитель управления — разобрать ситуацию, снять напряжение, исключить повторение подобных ситуаций в будущем.

Инициативный сотрудник — считает, что «все брали, кто сколько хотел, я не считал. Мяса оказалось мало — закупалось по 300 гр. на человека, а в вёдрах с шашлыком слишком много воды».

Сотрудник, которому не досталось — мы деньги сдавали, а нам не хватило, а ведь тренировались как раз в том, чтобы быть командой и всем вместе.

Ситуация 3. Срочно сделайте хорошо

После введения карантинных мер и перехода многих предприятий на дистанционный режим работы IT-интегратор получил от постоянного клиента, производственно-торговой компании, срочный запрос на внедрение системы удаленного доступа для сотрудников. Получив предварительное согласие исполнителя и начав процесс обсуждения договора, Директор компании сообщил Директору IT-интегратора, что договор на внедрение быстро согласовать не получится из-за сбоя работы подразделений, а уж оплату провести тем более, поэтому, собственно говоря, система удаленного доступа и нужна так срочно. Как бы в шутку Директор компании добавил: «Если сделаете хорошо и быстро, мы, используя вашу систему, все моментально согласуем и вам оплатим». Во время очередного обсуждения IT-директор компании заявил, что внедрение и настройка системы удаленного доступа – это задача на несколько месяцев, а к тому времени, скорее всего, дистанционный режим работы отменят и сотрудники вернутся в офисы.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Директор компании — в срочном порядке обеспечить нормальную работу своих сотрудников, в особенности критические функции компании, не выйти из бюджета, который он устно «прикинул» с владельцем.

Директор IT-интегратора — выполнить заказ, но не работать без договора, получить от Директора компании стандартную

предоплату в 30%, как работали раньше, по возможности договориться о «надбавке» за срочность.

IT-директор компании — не нести ответственности за то, что компания не готова к дистанционному режиму работы, считает, что проект затянется и компания переплатит IT-интегратору, а в итоге результат никому уже не будет нужен.

Ситуация 4. Будущее – за удаленщиками

Во время коронакризиса российский рекламный холдинг с развитой филиальной сетью в регионах перевел сотрудников на удаленный режим работы и неполный рабочий день.

Артдиректор холдинга без конфликта уволился и вскоре основал свою небольшую, но быстрорастущую рекламную студию, которая работает в формате распределенной команды без офиса. После снятия всех ограничений по самоизоляции, HR-директор холдинга поручил всем региональным представительствам возвращать сотрудников на рабочие места с сохранением прежней заработной платы. Однако, он столкнулся с нежеланием креативных сотрудников, особенно из регионов, работать «как прежде»: во-первых, многим понравилось работать удаленно и не ездить в офис, а во-вторых, бывший Арт-директор, а ныне Основатель студии переманивает их в свою новую фирму, которая, за счет экономии на офисах класса А в городах России, предлагает лучшим региональным сотрудникам удаленную работу над московскими проектами с зарплатой на 30-50% выше, чем они получали ранее.

Более того, Коммерческий директор холдинга заметил, что некоторые тендеры клиентов, которые ранее выигрывал холдинг, стала выигрывать студия бывшего Арт-директора за счет более низких цен контрактов. Генеральный директор холдинга узнает о ситуации.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Основатель студии (бывший Арт-директор холдинга) — успешно развивать свой новый бизнес, продолжить нанимать лучших людей на удаленку, пользуясь разницей в зарплатах в Москве и регионах.

HR-директор холдинга — добиться увеличения бюджета на зарплаты сотрудникам в регионах, чтобы соответствовать рыночным условиям. **Коммерческий директор холдинга** — сократить все статьи расходов, кроме центрального офиса, так как наличие статусного московского офиса напрямую влияет на исход переговоров с клиентами, договориться с Арт-директором об исключении переманивания клиентов и сотрудников.

Генеральный директор холдинга — обеспечить прибыльность холдинга, сохранить ключевых клиентов холдинга и лучших сотрудников, в том числе среди топ-менеджмента.

Ситуация 5. Позитивный риск

В научно-производственной компании в ходе выполнения работ по инвестиционному проекту сработал так называемый «позитивный риск». Он возник вследствие наступления обстоятельств, которые прогнозировала команда проекта. Этими обстоятельствами проектная команда умело воспользовалась, и в результате фактические затраты по проекту существенно сократились относительно запланированных. Руководитель проекта считает, что полученная экономия должна быть учтена при начислении премий команде проекта, поскольку ребята трудились, не покладая рук, и использовали все возникшие возможности. Финансовый директор уверен, что экономия не должна влиять на выплату премий, поскольку она была достигнута по внешним причинам, не зависящим от команды проекта, и без участия исполнителей. Генеральный директор опасается, что

такая явная отвязка премирования от достигнутой экономии может вызвать демотивацию коллектива, нежелание экономить и искать в будущих проектах возможности отслеживать и использовать положительные риски. С другой стороны, Генеральный директор понимает, что наличие мотивации за экономию средств может привести к тому, что исполнители на начальном этапе проектов начнут придумывать несуществующие риски, а затем манипулировать своими КРІ так, что премии за экономию в итоге «съедят» всю прибыль, полученную компанией от реализации проектов.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Руководитель проекта — хочет отстоять начисление премий по текущему проекту, добиться введения четкой системы премирования за экономию времени и бюджетов.

Финансовый директор — опасается искусственного раздувания бюджетов и снижения финансовых показателей компании из-за увеличения фонда оплаты труда.

Генеральный директор — хочет поощрить стремление коллектива к экономии ресурсов, стремится не допустить, чтобы это стало средством необоснованного завышения премий исполнителям.

Ситуация 6. Дружба без оплаты

Два партнера, владельцы компании-подрядчика, совместно утвердили бюджет проекта и предоставили его Заказчику.

Срок исполнения работ по проекту – два месяца. Заказчик дал добро, произвёл предоплату работ за первый месяц, и работы по проекту начались. Для выполнения работ по второму месяцу Партнер 1 нанял дополнительного сотрудника – своего друга, Фрилансера, поставив ему задачу обеспечить поддержку и продвижение проекта в социальных сетях.

Партнер 1 договорился с Фрилансером, что оплату выполненных им работ он получит после того, как Заказчик оплатит счёт за работы второго месяца. Первый месяц завершился, прошло три недели с начала второго месяца проекта. Заказчик всячески затягивал оплату счёта по работам второго месяца. А ещё через неделю Заказчик объявил, что отменяет вторую часть проекта, потому что не видит в ней необходимости. В бюджете компании средств на оплату работы Фрилансера нет.

Партнер 1 предлагает Партнеру 2 поровну из личных средств оплатить Фрилансеру фактически отработанное время, чтобы, как выразился Партнер 1, «не обидеть хорошего человека».

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

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

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

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

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

Ситуация 7. Хамы

Менеджер компании «Июль» в процессе работы по дебиторской задолженности был вынужден общаться по телефону с Бухгалтером компании «Подсолнух». Разговор явно не сложился, более того бухгалтер компании «Подсолнух» написал жалобу на имя Директора компании «Июль» с требованием принести извинения и наказать менеджера за возмутительно хамское отношение к клиентам.

С этим менеджером работать компания «Подсолнух» больше не будет. До решения вопроса платежа по счетам компании «Июль» приостановлены.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Директор Компании «Июль» - раздражен этой ситуацией. Некогда заниматься всякой ерундой. Уверен, что работать с компанией «Подсолнухи» сможет только этот Менеджер. Требуется от него восстановить репутацию профессионала - разрешить конфликт и получить оплату по выполненным поставкам. Иначе...

Менеджер Компании «Июль» - не видит причин для извинений. Считает, что наоборот извиняться должна компания «Подсолнухи» за просрочку оплаты по контракту и поведение своего бухгалтера, а остановку платежей считает безосновательной и незаконной.

Бухгалтер Компании «Подсолнух» - требует официальных извинений и увольнения Менеджера компании «Июль». Без этого ничего оплачивать не собирается.

Директор Компании «Подсолнух» - поддерживает бухгалтера, настаивает на пересмотре условий контракта с увеличением отсрочки платежа ещё на 30 дней и дополнительной скидке. Иначе...

Ситуация 8. Владелец и депутат

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

директора. Через четыре дня Генеральный директор сообщил Владельцу, что Депутат приходит в офис по своему усмотрению, чаще уже во второй половине, почитывает прессу, болтает с сотрудниками или по телефону на самые различные темы, ведет себя весьма вальяжно, и не похоже, что всерьез приступил к работе. На намеки Генерального директора, что неплохо бы и приступить к работе, Депутат охотно и с юмором соглашается, но не более того.

Повидимому, рассматривает свою должность как синекуру. Владелец предложил Генеральному директору «экологично» (так, чтобы не поссориться) расстаться с Депутатом, пользуясь тем, что трудовой договор пока не подписан и запись в трудовую книжку еще не произведена. Генеральный директор находится в затруднении и обращается к Управленческому консультанту за советом.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

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

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

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

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

Ситуация 9. Проблемный заём

Директор строительной компании договорился со своим давним партнером, директором торговой компании, о получении займа в размере 100 млн. рублей. В качестве

обеспечения по займу была предложена принадлежащая строительной компании база отдыха. Третьей стороной сделки выступило агентство недвижимости, которое оценило объект и гарантировало его продажу по цене не менее 100 млн. рублей в случае невозврата займа.

После значительной просрочки возврата займа, обе компании обратились к директору агентства недвижимости с требованием о срочной продаже залога. В связи с текущей конъюнктурой рынка объект удалось продать лишь за 90 млн. рублей. Строительная компания оказалась не готова погасить оставшуюся часть кредита и пытается возложить ответственность на агентство недвижимости.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Директор торговой компании — хочет полного возврата кредита в сжатые сроки.

Директор строительной компании — хочет переложить ответственность за невозврат части кредита на агентство недвижимости и избежать судебных разбирательств с торговой компанией.

Директор агентства недвижимости — не хочет нести финансовую ответственность за продажу объекта по более низкой цене, желая при этом сохранить отношения с обеими компаниями, которые являются его давними VIP- клиентами

Ситуация 10. Кредитор или друг?

Предприниматель дал займы своему доброму Другу крупную сумму под небольшой процент на развитие проекта в области онлайн образования. Из-за внезапно объявленного ограничительного режима на фоне пандемии вируса практически все предприятия в городе прекратили работу или перешли на режим удалённой деятельности. Друг не успел закончить этап разработки, т.к. Программист, работавший на проекте, был уволен с работы и уехал к себе в маленький

городок, где не имеет нужных ресурсов для продолжения проекта. Полученный аванс он вернуть не может, так как деньги уже все потратил. Всё зависло на уровне идеи.

У Предпринимателя наступили тяжёлые времена: продажи упали, обязательные платежи никто не отменил. Жена предпринимателя требует от мужа объяснений: «Как ты мог, не посоветовавшись со мной, такие деньги выкинуть!» И настаивает на немедленном возврате денег.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Предприниматель — хочет вернуть деньги, но понимает, что это маловероятно. Неудобно выступать в роли «коллектора» перед другом, ведь тот тоже в сложной ситуации.

Друг - очень расстроен всем происходящим. В действующем бизнесе - катастрофа, а с новым он не успел... Стыдно перед товарищем, но денег нет.

Программист — был бы очень рад работать и дальше над проектом, но для этого нужна дорогая техника.

Жена предпринимателя – возмущена таким поведением супруга. Требует вернуть деньги, ведь это совместно нажитое имущество, половина которого принадлежит ей!

Ситуация 11. Ресторатор-монополист

В небольшом городке много лет работал лучший ресторан, который приносил хорошую прибыль его Владельцу. Шеф-повар работал в этом ресторане в течение многих лет с самого открытия. После объявления карантина и введения режима самоизоляции Директор ресторана лично поговорил с Шефповаром и сообщил, что он вынужден его уволить, но пообещал, что после снятия всех ограничений вновь примет на его работу «как только, так сразу» на прежних условиях. Во время кризиса Владелец воспользовался ситуацией и с хорошей скидкой смог выкупить несколько знаковых

помещений в центре городка, в которых располагались рестораны конкурентов.

Сразу после отмены карантинных мер и возврата предприятий сферы услуг к прежнему режиму работы Шеф-повар не смог дозвониться Директору ресторана, и в итоге позвонил Владельцу с вопросом, когда ему можно выходить на прежнюю позицию. На этот вопрос Шеф-повар получил ответ: «Таких вакансий у меня сейчас нет».

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Владелец — нанять лучший персонал, но по наименьшей ставке. Он не для того потратил столько денег на скупку коммерческой недвижимости, чтобы теперь переплачивать сотрудникам.

Директор ресторана — недавно стал директором сети ресторанов, доказать Владельцу, что он умеет недорого нанимать лучших людей, в том числе Шеф-повара, иначе сам рискует лишиться работы.

Шеф-повар — вернуть себе рабочее место на прежних условиях.

Ситуация 12. Политика или бизнес?

Собственник IT-компании проживает преимущественно за рубежом, но имеет активную гражданскую позицию, выступает в СМИ и открыто поддерживает оппозиционные движения, в том числе, материально, используя финансовые средства своей компании. Генеральный директор IT-компании имеет в ней небольшую долю, а также обширный мотивационный пакет, привязанный к выручке и чистой прибыли компании. Ключевой заказчик IT-компании, фирма «Омега», работает с IT-компанией уже несколько лет и приносит ей порядка 10% выручки и 30% прибыли. Директор фирмы «Омега» в ходе онлайн-конференции сообщил Генеральному директору IT-компании, что не планирует

продление действующего контракта с их компанией, объяснив причины «серьезными идейными разногласиями».

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Собственник IT-компания — не собирается менять свою гражданскую и политическую позицию, хочет добиться от Генерального директора отличных финансовых результатов своей компании.

Генеральный директор IT-компания — хочет успешно развивать компанию и получать за это достойное вознаграждение, понимает, что в связи с возможным уходом ключевого клиента могут начаться сокращения в IT-компания, стремится избежать падения своих доходов.

Директор фирмы «Омега» — хочет заключить контракт, выбрав надежного подрядчика, не намерен продлевать действующий контракт, стремится не допустить негативной огласки в СМИ.

Ситуация 13. Цифровизация без жертв

Генеральный директор перевел компанию на дистанционный режим работы. Недавно принятый на работу Начальник юридического отдела сообщил во время видеоконференции: для того, чтобы юридический отдел продолжил бесперебойную работу в дистанционном режиме, потребуется все архивные бумажные документы оцифровать, аккуратно распределить по папкам на сетевом диске и предоставить сотрудникам юридического отдела удаленный доступ к ним. Генеральный директор поддержал идею создания электронного архива и поручил Начальнику юридического отдела курировать этот процесс. Начальник архива работает с документооборотом компании более 20 лет, вместе начинал работу в компании с Генеральным директором в качестве его личного ассистента. Несмотря на невысокий статус должности, Начальник архива имеет большое влияние на

Генерального директора, и многими сотрудниками считается «серым кардиналом» компании. Он не раз в прошлом выручал Генерального директора в различных критических ситуациях, в том числе, быстро находя в архиве требуемые документы.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Генеральный директор — согласен, что документы, особенно юридические, важно перевести в электронный вид для оперативного доступа в дистанционном режиме работы. Не хочет терять Начальника архива, который предан ему, аккуратно ведет документооборот и лучше всех знает структуру хранения документов в бумажном архиве.

Начальник юридического отдела — стремится сделать так, чтобы документы были оцифрованы в кратчайший срок и с минимальными трудозатратами своего отдела, хочет получить доступ ко всему электронному архиву. Считает, что Начальнику архива давно пора на пенсию.

Начальник архива — стремится сохранить рабочее место, но не желает заниматься оцифровкой документов, понимает, что в случае перехода на электронный архив он потеряет влияние в компании, хочет сохранить влияние на Генерального директора и теплые отношения с ним.

Ситуация 14. Нестандартные размеры

Крупный Торговый Центр (ТЦ) в центре города сдает торговые площади под магазины и бутики. На дворе кризис и многие из арендаторов закрывают свои магазины или перебирается в другие ТЦ подальше от центра. Вот и сейчас освободилась площадь 100 м/кв., на первом этаже ТЦ. Несколько месяцев ТЦ не мог сдать эту площадь. Тогда Руководитель ТЦ разбил площадь пополам и решил сдать по 50 кв. м. 50 кв. метров арендовал магазин нестандартной женской обуви, специализирующийся на маленьких и очень больших размерах. Вторые 50 м/кв. сдать в аренду пока не

получалось. Между Владелицей магазина обуви нестандартных размеров и Руководителем ТЦ была договоренность о том, что ТЦ не будет сдавать вторую половину площади компаниям - конкурентам. Через несколько месяцев руководитель ТЦ сдал вторую половину площади под еще один обувной магазин, объяснив, что они торгуют обувью стандартных размеров, и не являются прямыми конкурентами магазина обуви нестандартных размеров. Поскольку изначально это была одна площадь, разделенная с помощью торгового оборудования, у двух магазинов оказался общий вход.

Буквально через месяц Хозяин магазина обуви стандартных размеров начал выставлять на продажу женскую обувь с 39 по 44 размер. Владелица магазина обуви нестандартных размеров считает, что женщины с маленьким и большим размером ноги – это специфический клиент, нарабатывается годами, и просто так делиться клиентской базой, которая создавалась много лет, с конкурентами не хочет. Владелица магазина нестандартной обуви, попросила своего соседа убрать с витрин обувь больших размеров, так как было понятно, что он, пользуясь общим входом, рассчитывал переманить наработанных клиентов с нестандартным размером ноги. Но тот наотрез отказался убрать обувь больших размеров с витрины. Тогда Владелица магазина обуви нестандартных размеров попросила Руководителя ТЦ повлиять на неожиданного конкурента, припоминая ему устную договоренность о том, что вторые 50 кв. м. площади не будут сдаваться конкурентам.

Через несколько дней Руководитель ТЦ пояснил Владелице магазина обуви нестандартных размеров, что ТЦ не может влиять на ценовую политику и размерный ряд соседей, потому что все положения договора, заключенного между ТЦ и магазином обуви стандартных размеров, соблюдаются.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Руководитель Торгового Центра — не может влиять на ценовую политику и размерный ряд арендаторов, заинтересован сохранить обоих арендаторов, так как найти новых сейчас достаточно трудно.

Владелица магазина обуви нестандартных размеров — не уходит из этого ТЦ, так как уже была проведена рекламная кампания и наработана клиентская база. Заставить соседа убрать из торгового зала женскую обувь больших размеров.

Хозяин магазина обуви стандартных размеров — не уходит из этого ТЦ, увеличить доход и расширить свой ассортимент за счет обуви больших размеров.

Ситуация 15. Кина не будет

Руководитель киностудии выкупил у Автора нашумевшего романа права на его экранизацию. По условиям договора Автор должен получить не только единовременную выплату, но и процент от итоговых сборов фильма. Для работы над фильмом Руководитель киностудии привлек Актера – звезду национального масштаба. В проекте, помимо исполнения главной роли в фильме, Актер должен был выполнять обязанности исполнительного продюсера. Гонорар за работу составил 10 миллионов рублей, причем по договору Актер должен его получить независимо от того, будет фильм снят или нет. После начала работы Актер в категорической форме потребовал найма дополнительной съемочной группы и команды личных ассистентов, однако Руководитель киностудии не одобрил увеличение производственного бюджета. Из-за разногласий съёмки фильма несколько раз откладывались, и Актер принял решение покинуть проект.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Автор романа — способствовать началу съемок фильма, а в случае их срыва взыскать с Руководителя киностудии упущенную выгоду.

Руководитель киностудии — не готов увеличивать производственный бюджет, в случае срыва съемок готов в судебном порядке требовать с Актера возмещения убытков. **Актер** — устал от споров с Руководителем киностудии, хочет получить гонорар и покинуть проект.

Ситуация 16. Незаслуженный бонус

В конце 2019 года в торговой компании было создано обособленное подразделение, которое начало розничные продажи товаров из ассортимента торговой компании, но в формате онлайн с доставкой. Генеральный директор торговой компании подписал с взятым на работу Директором онлайн-подразделения контракт, в котором, помимо всего прочего, был в явном виде зафиксирован персональный годовой бонус в зависимости от объемов онлайнпродаж за 2020 год. В связи с введенным режимом самоизоляции, онлайн-продажи в первом полугодии 2020 г. достигли необычайно высоких показателей. Начисленный бонус Директору онлайнподразделения, соответственно, значительно вырос. При этом, из-за закрытия офлайн-точек, основное направление торговой компании за первое полугодие продемонстрировало низкие результаты, и, из-за необходимости платить арендные платежи, вся торговая компания показала убыток. Генеральный директор считает, что необходимо сменить текущего Директора онлайнподразделения, потому что он «расслабился» – ему повезло с режимом карантина, который подстегнул онлайн-продажи, и вознаграждение по итогам года не будет соответствовать тем усилиям, которые он реально приложил. Более того, у него есть знакомый профессиональный Кандидат на эту должность, ранее руководивший подразделением крупнейшего онлайн-ритейлера в России. Собственник торговой компании узнает о ситуации.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Генеральный директор — «передоговориться» насчет бонуса с Директором онлайн-подразделения, расстаться с ним по-хорошему, взять на работу профессионального Кандидата, обеспечить прибыльность компании за год.

Директор онлайн-подразделения — не менять договоренности, получить гарантии перечисления бонуса в полном объеме, считает, что взял на себя предпринимательский риск и ему заслуженно повезло.

Кандидат — считает, что онлайн-подразделение нужно перестроить «с нуля», хочет его возглавить.

Собственник — быть уверенным, что менеджмент его торговой компании достаточно мотивирован, чтобы по итогам года суммарно по «офлайн плюс онлайн» направлениям компания вышла в прибыль.