



15-16 ноября 2019 года

**ШЕСТОЙ ЧЕМПИОНАТ ЮГА РОССИИ**

по классической управленческой борьбе

Технология Владимира Тарасова

**СИТУАЦИИ****1. Вертикальная карьера**

Компания — лидер своего сегмента рынка. В течение 15 лет управление осуществлялось Президентом компании, он же владелец. Коммерческий директор — уважаемый в компании человек, хороший, грамотный управленец с 12-летним стажем работы. С президентом его связывают не только внятные служебные, но и хорошие личные отношения.

Несколько лет назад, в связи с усилением конкуренции и развитием рыночных отношений, в компании был создан отдел маркетинга, который возглавил молодой, способный выпускник бизнес школы. За короткий срок работы он добился ощутимых результатов, обеспечив захват нескольких новых территорий и расширение ассортимента за счет новых и интересных товаров.

Год назад Президент компании задумался о создании должности «директор по маркетингу» и запуске работы по стратегическому планированию бизнеса. Хорошим кандидатом является руководитель отдела маркетинга.

Коммерческий директор недоволен усилением позиций молодого управленца. На совещаниях и в общении с Президентом, он периодически поднимает вопрос о молодости и недостаточной компетентности Руководителя отдела маркетинга. Он хочет получить его в свое управление, усилив тем самым свои позиции в компании и улучшив показатели работы коммерческой службы. Руководитель отдела маркетинга мечтает о вертикальной карьере и хочет добиться должности директора по маркетингу.

**РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Президент компании** — заинтересован в сбалансированном росте компании.

**Коммерческий директор** — заинтересован в росте объемов продаж и в подчинении себе руководителя отдела маркетинга.

**Руководитель отдела маркетинга** — заинтересован в должности директора по маркетингу и в достижении такого же уровня в иерархии компании, что и коммерческий директор.

## 2. Борьба за клиентов

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

Ценовая политика компании для всех структур одина: работа с клиентами идет общими усилиями по единым ценам. Клиенты из регионов, при обращении в головной офис, передаются в региональные представительства (согласно принятым правилам). Однако в последнее время, недавно работающие менеджеры головной компании, не только не переадресуют клиентов в представительства, но и предлагают более выгодные условия приобретения оборудования. Данные факты становятся известными в представительствах от самих клиентов.

Директор одного из представительств получает подтверждение данных фактов от клиента, который после переговоров на региональном уровне также делает звонок в головную компанию, где сразу получает цену гораздо ниже утвержденного прайс-листа. Директор регионального представительства, возмущенный данным фактом, связывается с руководителем направления в головном офисе, требуя объяснений.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Директор регионального представительства** — наказать нарушившего правила менеджера, компенсировать упущенную выгоду и вернуться к изначальным договоренностям.

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

**Менеджер головного офиса** — вину не признает, потому как привык так работать изначальным.

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

### 3. 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 клуба 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.

#### 4. Верните деньги

Иркутская компания «БАЙКАЛ» производит краски. Она отправила образцы красок в город Барнаул компании «АЛТАЙ». Образцы очень понравились, и понравилась цена — она была ниже местных аналогов даже с учетом доставки. Компания «АЛТАЙ» заказала и полностью оплатила трехтонный контейнер краски с доставкой. Полученные деньги компания «БАЙКАЛ» сразу же отправила на досрочное погашение товарного кредита Поставщику реактивов, и отправила контейнер с краской в Барнаул. Когда контейнер получили, провели повторные испытания, и краска, по мнению компании «АЛТАЙ», в нем оказалась гораздо более низкого качества, чем образцы. Компания «АЛТАЙ» потребовала от компании «БАЙКАЛ» вернуть все уплаченные деньги и забрать обратно своими силами контейнер. Компания «БАЙКАЛ» предложила Поставщику вернуть оплату, поскольку до срока погашения оставалось еще 14 дней...

#### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Поставщик реактивов** — ничего не возвращать обратно, ускорить выплату оставшихся 15% от выданного компании «БАЙКАЛ» товарного кредита.

**Компания «БАЙКАЛ»** — поскольку краски одни и те же в пробниках и в контейнере, не возвращать деньги и не нести дополнительных затрат с доставкой контейнера обратно.

**Компания «АЛТАЙ»** — вернуть деньги и срочно, так как в прошлом году у них была сходная ситуация, и их поставщик просто пропал с деньгами, так и не прислав товар на замену.

## 5. Вода - источник жизни

Клиент (производитель минеральной воды с большой рекламной кампанией) размещает регулярно свои рекламные статьи на последней странице еженедельной газеты. По согласованному графику выходов материал выходит на всю полосу или на половину полосы.

При очередном размещении выясняется, что материал о воде размещен на одной полосе со статьей о структурированной воде, основная мысль которой в том, что минеральную воду можно пить только по рецепту врача, что она вредна для организма, так как проходит специальную обработку, наполняясь отрицательной энергией.

Клиент возмущен, считает подобные действия провокацией со стороны рекламного агентства, через которое идет размещение; требует компенсации.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Клиент** - получить компенсацию в двойном размере от агентства; не желает знать все особенности размещения рекламы в прессе; в противном случае намерен расторгнуть контракт с агентством и перейти на обслуживание в другое.

**Директор агентства** - сохранить контракт с клиентом; заставить газету разместить компенсацию.

**Начальник отдела рекламы газеты** - не собирается ничего компенсировать, так как материалы вышли по утвержденным графикам, в хорошем качестве печати, а соседство не оговаривалось ни одной из сторон. Очень заинтересован в продолжении сотрудничества с рекламным агентством.

## 6. Всегда на связи

Компания, занимающаяся импортом торгового оборудования, отправила своего Сотрудника отдела продаж в зарубежную командировку.

На время командировки Сотрудник активировал для своего служебного номера телефона услугу роуминга. Это является стандартной процедурой, так как Директор компании привык, что работники всегда для него «доступны».

Во время командировки, с одним из клиентов компании произошла экстренная ситуация, которую Сотруднику пришлось разрешать по телефону.

Когда в конце месяца пришел счет на оплату мобильных переговоров, оказалось, что ежемесячный лимит Сотрудника на мобильную связь превышен в 4 раза.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Сотрудник компании** - не желает оплачивать счёт за переговоры, так как все звонки совершал исключительно по рабочим вопросам.

**Директор компании** - требует, чтобы сумма, превышающая лимит разговоров, была оплачена сотрудником. Ссылается на трудовой договор, в котором прописано, что сотрудник обязан самостоятельно оплачивать счета, превышающие обозначенный лимит.

**Начальник отдела продаж** - по совести понимает, что сотрудник прав. Однако, преследуя собственные цели, поддерживает позицию директора. Считает, что если сотрудник оплатит счёт, для других работников отдела это послужит «инструментом по завинчиванию гаек», так как дисциплина в отделе в последнее время расшаталась.

## 7. Выполнение плана

Один из филиалов Компании не выполнил план по продажам в текущем месяце. Из-за невыполнения плана сотрудникам филиала не будут начислены бонусы — пострадает и Директор филиала, т. к. и его зарплата в большей степени зависит от выполнения плана. Остался один день — суббота, когда можно заключить договоры на продажу, выполнить план и заработать бонусы. Руководитель решает вывести 1-го Специалиста в выходной день для выполнения плана продаж.

1-ый Специалист работает в филиале уже 1 год, находится на хорошем счету, но в этом месяце именно она не выполнила свой личный план, что сказалось на общем плане филиала. Три месяца назад она (1-ый Специалист) вышла замуж. Родители мужа живут в другом городе и в эту субботу они будут проездом в гостях у «молодоженов». Это первый приезд родителей мужа, и молодая жена очень волнуется. Она собирается приготовить праздничный стол для всей семьи, и ей в этот день точно не до работы.

2-ой Специалист филиала — работает в филиале 2 года, неплохо справляется со своей работой. В данный момент она находится на больничном. Свой личный план на этот месяц она выполнила.

Директор филиала, понимая, что суббота могла быть стать решающим днем для выполнения плана, размышляет над решением ситуации.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Директор филиала** — не хочет терять бонус и понижать статус филиала. Поэтому ему обязательно нужно вывести одного из Специалистов на работу именно в эту субботу.

**1-ый Специалист** — думает только о предстоящей встрече гостей и очень хочет понравиться родителям мужа. Она даже мысли не допускает о выходе на работу в этот выходной, хотя не хочет портить отношения с руководством.

**2-ой Специалист** — хочет восстановиться после болезни, чтобы выйти на работу в хорошем настроении, не желает отрабатывать чужие «косяки».

## 8. Автобизнес

В областном центре долгое время существовал успешный бизнес по сдаче в аренду автомобилей. Собственники компании – Учредитель и Соучредитель – имеют равное распределение долей в уставном капитале. В течение пяти лет бизнес успешно развивался, однако, в связи с кризисом последние два года дела сильно пошатнулись, выручки за последний квартал с трудом хватило на покрытие текущих расходов. Директор компании — родной брат Учредителя, который больше выполняет администраторские функции. За время успешного функционирования бизнеса компания накопила капитал в размере 10 млн руб., который частично потратили на приобретение новых автомобилей (6 млн руб.) и на приобретение и ремонт гаража (3 млн руб.), остальной капитал находится в обороте. За время существования бизнеса сложилась практика, при которой Соучредитель занимался делами компании практически один, в то время как Учредитель больше занимался личными бизнес-проектами, иногда принимая участие в обсуждении вопросов компании. Всю информацию о функционировании бизнеса Учредитель получал от Директора компании – своего родного брата. Кроме того, Директор передал в пользование компании два своих личных автомобиля, с аренды которых он получает от компании ежемесячно дополнительный доход. Как только в бизнесе настали тяжёлые времена, между учредителями обострились разногласия по поводу вклада усилий каждого в бизнес. Соучредитель предлагает Учредителю мирный раздел бизнеса с поэтапным выкупом доли Учредителя.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

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

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

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



## 9. Строительство дома

Предприниматель решил построить себе загородную дачу. Нашёл участок по объявлению. На месте в чистом поле Риелтор показал продаваемый участок, который был обозначен деревянными столбами по углам. Участок понравился Предпринимателю, и он приобрел его. Предприниматель обратился к проектировщикам, которые разработали проект дома и застройки участка в соответствии с его пожеланиями и с учетом норм (от границы соседнего участка было решено отступить минимально требуемое расстояние 3 метра). Они же посоветовали проверенную строительную фирму - Застройщика. Предприниматель заключил договор на постройку жилого дома и забора. К оговоренному сроку дом был построен, качеством Предприниматель был доволен и принял работы. Через два месяца появился Сосед, владелец соседнего участка, и заявил, что забор стоит не на месте, и фактически произведен захват двухметровой полосы его земли. Предприниматель заказал услуги геодезиста, и в присутствии Соседа тот произвел разбивку фактических границ. Опасения подтвердились. Оказалось, что забор действительно построен на два метра дальше, чем нужно, вследствие чего норма отступа от дома до границы фактически нарушена. Сосед заявил о необходимости переноса или сноса дома и забора, так как его дом запроектирован именно на стороне границы участка с Предпринимателем, и в этом случае будут нарушены нормы. А перепроектировать свой участок он не может – это уже ему стоило немалых усилий, денег и времени, нести дополнительные затраты, и немалые, он не готов. Участок небольшой, в одном месте уже установлен септик, в другом – скважина, поэтому перенос дома может повлечь за собой переделку всех сетей.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

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

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

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

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

## 10. 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** — отстоять 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** — отстоять Бригадира, добиться изменения правил с учётом отраслевого опыта, повысить свой авторитет и влияние Сообщества.

## 11. Непринятый заказ

Заказчик подписал с Типографией договор на печать тиража упаковки для сыпучих продуктов в размере 50 000 штук на сумму 100 000 руб. Вся 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», устраниться от втягивания в конфликт.

**Заказчик** — получить заказ надлежащего качества без дополнительной оплаты.

## 12. 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!

### 13. Когда в товарищах согласия нет

Предприниматель ведет успешный бизнес. К нему с предложением о совместной деятельности обратился Давний знакомый, проживающий в другом регионе. Предложение интересно для обоих, поскольку Предприниматель понимает необходимость развития, в том числе за счет работы в других регионах, а Давний знакомый видит возможность реализовать успешную бизнес-модель. Компаньоны организовали компанию, договорившись о соотношении долей 60/40 в пользу Предпринимателя. На должность Директора приняли человека, которого порекомендовал Давний знакомый. Предприятие начало работать, через некоторое время вышло на безубыточность и даже стало приносить прибыль. Однако, ни при начале деятельности, ни впоследствии, компания никак не может выйти на запланированные показатели. Многие из того, что планировалось, реализовано не в полной мере или не реализовано вовсе. Постоянно нарушаются сроки предоставления отчетности перед собственниками, а среди ключевых сотрудников компании появляется все больше родственников Директора и Давнего знакомого.

#### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

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

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

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

## 14. 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 через чур самостоятельного территориального менеджера.

## 15. На вкус и цвет товарищей нет

В Компанию «Радуга-дуга» приехал Индивидуальный предприниматель. Неделю назад он сделал заказ на гелевые ручки с чернилами синего цвета, а позавчера получил образцы ручек и остался крайне недоволен – цвет чернил оказался не синий, а темно-фиолетовый! Ранее всё общение между ИП и компанией «Радуга-дуга» строилось исключительно по телефону. А теперь Предприниматель приехал для личной встречи, чтобы доказать, что цвет чернил в присланных образцах не синий. Индивидуальный предприниматель считает, что все вопросы необходимо решить до начала поставки ручек, чтобы потом не тратить время на возврат товара. Кроме того, ранее у ИП был случай, когда один из документов подписали чернилами «неправильного» оттенка синего цвета, и в одной госслужбе этот документ просто отклонили.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Специалист компании Радуга-дуга** — считает, что образцы имеют чернила синего цвета, это стандартные чернила и стандартные ручки, которые заказывают большинство других клиентов. Хочет договориться с Индивидуальным предпринимателем о подтверждении заказа и сделать так, чтобы он подтвердил не только текущий, но и перспективные заказы.

**Индивидуальный предприниматель** — считает, что присланные чернила имеют характерный темно-фиолетовый цвет, позволить себе такой «нестандартный» цвет он не может. Хочет получить нужный товар в требуемом варианте и в указанный срок.

**Заместитель генерального директора по работе с клиентами** — хочет разобраться в сложившейся ситуации, определить правильность действий Специалиста в работе с клиентом. Видит задачей компании не потерять клиента. В случае, если Специалист виноват – применить к нему соответствующие меры.

## 16. Технологические предприниматели

Три предпринимателя решили организовать стартап, для чего учредили компанию. Доли распределили поровну, по 1/3 каждому участнику. Цель стартапа – разработка промышленной установки на основе теоретических исследований Учёного. Прибыль планировали получать от продажи установок. Каждый выполнял свою часть работы. Учёный разрабатывал промышленную установку с использованием своих теоретических разработок. Производственник предоставил свою производственную базу для опытов Учёного и персонал. Инвестор финансировал всю деятельность. После разработки технологии и начала продажи установок выяснилось, что проект не такой выгодный: инвестиции и затраты больше, чем планировалось, а цена ниже, все получают денег меньше, чем планировали. У Инвестора начали появляться проблемы с ликвидностью, в связи с чем он потребовал, чтобы компания вернула ему вложенные денежные средства с процентами, а дальнейшее продолжение работ – по предварительной договорённости.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Учёный** — готов работать дальше, без изменений первоначальных договорённостей.

**Производственник** — считает, что вложил в проект больше всех (база, оборудование, люди), всей промышленной реализацией занимался он и его персонал, поэтому его доля должна быть увеличена до 50 %.

**Инвестор** — готов работать дальше, но сначала компания должна отдать ему инвестиции с процентами за год использования (инвестиции вводились по договору займа).



## 17. Кадровый вопрос

В крупной финансовой компании полным ходом идет реализация большого IT-проекта. Примерно половину работ выполняют специалисты компании, другую половину взял на себя внешний подрядчик — крупный IT-интегратор. Неожиданно Руководитель IT-проекта (со стороны финансовой компании) рассказал Техническому директору финансовой компании о том, что он хотел бы перейти на должность IT-архитектора. Технический директор оказался перед выбором: пытаться удержать Руководителя проекта или искать нового сотрудника на эту должность. Нового сотрудника найти сложно из-за дефицита квалифицированных специалистов на рынке. Кроме того, новому руководителю понадобится время, чтобы вникнуть в курс дел, а это грозит срывом сроков и неразберихой в проекте. При этом Кандидат, подходящий на должность уже есть в проекте, но он работает со стороны IT-интегратора.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Руководитель IT-проекта** — всегда хотел заниматься технической частью IT-проектов, тяготится возложенными на него менеджерскими функциями и ответственностью, хочет перейти на позицию архитектора.

**Технический директор финансовой компании** – решить вопрос с руководителем проекта с минимальными затратами, не допустить срыва сроков реализации, сохранить хорошие отношения с руководством IT-интегратора.

**Кандидат** — вполне доволен работой в IT-интеграторе, но готов обсуждать переход на работу в финансовую компанию, хочет сохранить хорошие отношения с бывшими коллегами в случае смены места работы.

**Топ-менеджер IT-интегратора** — не хочет терять квалифицированного специалиста, обеспокоен возможной сменой руководителя проекта со стороны заказчика, хочет успешно завершить проект.

## 18. 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.

## 19. 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.



## 20. 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.

## 21. Детский сад какой-то

В муниципальном детском саду в средней логопедической группе А проводилось родительское собрание, на котором мама одного из детей на жалобу воспитателя о том, что у нее нет сил справляться с непослушанием детей, сказала: «нет сил, сидите дома на пенсии и не нойте».

Вечером того же дня маме ребенка позвонила заведующая детского сада и сообщила, что у воспитателя на фоне нервного срыва врачи скорой помощи зафиксировали резкое ухудшение здоровья. Воспитатель оформила больничный лист и заявила, что, если ребенок, мама которого некорректно повела себя на собрании, не будет отчислен из детского сада или переведен в группу Б, она уволится, т. к. последняя, по словам воспитателя, очень часто и открыто выражает необоснованное недовольство ее работой в присутствии других родителей, а это приводит к эмоциональному и физическому истощению.

Ранее, мама ребенка говорила заведующей о том, что ребенок не хочет идти в детский сад, т. к., по его словам, воспитатель кричит на него, обзывает, толкает. В саду была проведена внутренняя проверка, которая показала, что существенных доказательств недопустимого поведения воспитателя не было. Кроме того, воспитатель исправно проработала в данном саду 15 лет и продолжает работать, по просьбе заведующей, находясь на пенсии. В этом районе города есть только две логопедических группы для детей 4 лет. Обе группы находятся в данном детском саду, и обе заполнены на 100%. Заведующая провела беседу со всеми родителями воспитанников группы Б с предложением перевода в группу А. Никто из родителей не согласился.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Воспитатель** — согласна продолжить работу в данной группе при условии, что в будущем ей не придется общаться с мамой ребенка, и та принесет ей публичные извинения.

**Мама ребенка** — не согласна переводить ребенка в другой сад, т. к. считает большой удачей зачисление ребенка в логопедическую группу, ведь у него серьезные речевые нарушения. Не согласна переводить ребенка в параллельную группу, т. к. ребенок прошел сложный период адаптации, который совсем недавно закончился. Считает, что с группой должен работать другой воспитатель.

**Заведующая детским садом** — понимает, что отчислить ребенка из детского сада не законно. При этом, в связи с тем, что в дошкольном образовании серьезные проблемы с персоналом (в данной группе вторым воспитателем работает выпускница пед. училища без опыта), хотела бы, чтобы ребенок перевелся в другой сад (группу Б), а воспитатель продолжила работу, хотя считает ее чрезмерно эмоциональной. Требуется от воспитателя группы Б все же договориться с родителями своих воспитанников о взаимном переводе детей.

**Воспитатель группы Б** — хочет, чтобы все осталось, как есть, т. к. взаимоотношения с родителями воспитанников сложились доброжелательные, недавно закончилась серьезная работа по адаптации детей в новой группе, да и не хотела бы иметь в своей группе ребенка, мама которого может позволить себе грубые высказывания в адрес воспитателей.

## 22. Зигзаг неудачи

Компания заказала в рекламном издательстве подарочные сертификаты установленного образца (1000 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.

## 23. Круг избранных

Директор ТЦ «Импульс» не хочет сдавать площадь в аренду Предпринимателю, так как считает его товар (одежда) не профильным, не «брендовым» для своего ТЦ. Предприниматель встречался сначала с Администратором ТЦ, затем с Директором ТЦ, оба в один голос говорят о том, что имидж ТЦ для них является приоритетным, и они работают только с «брендовыми» товарами и будут иметь в виду, если что пригласят.

За это время не однократно менялся состав арендаторов, но предложения так и не поступило. Да и наряду с такими известными брендами как Адидас, Рибок, ДНС, М-видео, не все из арендаторов являются известными и популярными брендами, некоторые из них вообще не известны на нашем рынке. Ситуация осложняется тем, что в любом ТЦ охотнее сдают площади арендаторам, у которых представлен товар на 4 сезона, а у товара Предпринимателя только два сезона (весна-осень).

Предпринимателю необходимо в короткие сроки стать арендатором в этом ТЦ, т. к. этот ТЦ представляет «магазин его покупателя».

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Директор ТЦ «Импульс»** — считает имидж ТЦ приоритетным для себя, и работает только с «брендовыми» товарами.

**Предприниматель** — зайти в максимально короткие сроки в ТЦ в качестве арендатора, так как приближается сезон.

**Администратор ТЦ** — решить вопрос на своём уровне, постаравшись дистанцировать от него директора.



## 24. Проблемный клиент

В частную урологическую клинику обращается пациент с тяжёлой хронической формой заболевания. Многолетнее лечение в других клиниках не принесло результата, оперативное вмешательство не допустимо. Заболевание прогрессирует. После консультативного обследования главный специалист клиники предлагает пациенту нетрадиционную схему лечения. Программа лечения длительная по времени и требует приобретения дорогостоящих препаратов. Пациент решается. Препараты приобретаются непосредственно в клинике. По прошествии трёхмесячного срока во время очередного консультативного осмотра пациент заявляет, что в лечении он разочаровался, улучшений не чувствует, более того, для приобретения препаратов он прибегнул к кредиту, и требует возврата денежных средств. Главный специалист обращается к администрации клиники с требованием уладить конфликт.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Пациент** — отказаться от лечения и вернуть себе деньги за препараты и лечение.

**Главный специалист** — не потерять репутацию и убедить администрацию вернуть деньги пациенту и по возможности продолжить лечение с оказанием бесплатных услуг и получение денег только в случае положительного результата.

**Администрация клиники** — не возвращать денег, убедить пациента с помощью главного специалиста продолжить лечения по предложенной программе.

## 1/4 финала

### 25. Обновление сайта

Крупная компания-заказчик поручила небольшой веб-студии работы по обновлению дизайна и продвижению фирменного интернет-магазина компании. Веб-студия на высоком уровне выполнила разработку дизайна, однако, программирование и верстку сайта компания - заказчик решила сделать самостоятельно, силами штатного Программиста. Программист выбрал устаревший движок, сорвал сроки выполнения работ и в конце концов запустил новый сайт интернет-магазина со множеством недоработок. Продвижение нового сайта осуществлялось в течение полугода. У заказчика произошли изменения – был принят на работу новый Директор по маркетингу. Входя в курс дел, он обнаружил, что фактические результаты продвижения по итогам прошедшего полугодия оказались существенно ниже тех, которые обещала веб-студия перед началом работ. В телефонном разговоре Генеральный директор веб-студии пояснил, что основная ответственность лежит на Программисте компании-заказчика, который «медленно внедряет необходимые для продвижения доработки». По мнению Генерального директора веб-студии, сайт получился «глучным», и проще собрать его заново, на современном движке, для чего он готов предложить заказчику услуги программистов веб-студии.

#### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

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

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

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

### 26. Обошли

Андрей работал начальником отдела продаж в коммерческой фирме. Стоял у истоков ее образования. Подчинялся напрямую Генеральному директору (ГД), который высоко ценил Андрея за профессионализм. Был в приятельских отношениях с ним, как на работе (без признаков панибратства), так и вне ее (дружили семьями). Дела шли в гору, рос объем продаж, росла прибыль, рос бизнес (в этом важную роль играл Андрей). Начали открываться новые филиалы фирмы. Возникла необходимость реструктуризации в части совершенствования системы ее управления.

На вновь созданную должность заместителя по коммерции генеральный директор взял специалиста, с которым несколько лет бок о бок проработал в другой организации и полностью доверял ему. Андрей удивился такому решению. По его мнению, он заслужил эту должность своим вкладом в рост фирмы. Отношения Андрея с новым заместителем сразу не заладились, а со временем, накопились до предела (перешли в сферу борьбы за благосклонность ГД). Новый зам. критиковал Андрея в превышении полномочий и излишней самостоятельности в принятии решений, что и доводил до сведения ГД. Через некоторое время Андрей поставил генерального директора перед выбором: либо я, либо он.

#### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Начальник отдела продаж (Андрей)** - добиться увольнения заместителя генерального директора по коммерции и занять его место или, как минимум, подчиняться непосредственно ГД, а не его заместителю по коммерции.

**Генеральный директор** - погасить конфликт, оставить все как есть, не испортив при этом приятельских отношений с начальником отдела продаж (Андреем), и уж, конечно, не увольнять своего заместителя по коммерции.

**Заместитель по коммерции** – уволить Андрея, либо добиться полного и беспрекословного подчинения.

## **1/4 финала**

### **27. Доставка на Север**

Заказчик заключил с Заводом договор на приобретение и доставку продукции в пункт назначения. Место отдалённое, логистическая схема сложная: сначала наземным транспортом, затем речным, после снова наземным. Стороны подписали договор незадолго до окончания навигационного периода – заказчику были срочно нужны изделия. Завод поручил доставку продукции своей дочерней Транспортной компании, осуществляющей перевозку подобных грузов. Заказчик произвел Заводу 100-процентную предоплату за продукцию, Завод перечислил предоплату Транспортной компании. Завод начал производство, и часть изделий была доставлена Заказчику. Во время доставки последней партии общей стоимостью 4,5 млн рублей Транспортная компания сообщила Заводу, что навигация в этом году закончилась раньше, о чём стало известно всего несколько дней назад, а груз уже находится в месте погрузки на баржу. Следующая баржа пойдёт по реке после возобновления навигации, через семь месяцев. Остаются только наземные пути сообщения, которые увеличивают стоимость доставки на 60%. Директор транспортной компании не хочет брать на себя лишних расходов, иначе компания сработает по этому заказу в убыток, и премии не будет. Он считает, что Завод пошёл на риск, поэтому должен платить сам или решать вопрос с Заказчиком.

#### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Директор Транспортной компании** — как можно скорее найти выход из ситуации, поскольку изделия находятся в порту, и за каждый день хранения приходится платить; сохранить хорошие отношения с Заводом.

**Заказчик** — получить весь заказ в срок; считает, что Завод должен взять расходы на себя, а неожиданное окончание навигации входит в предпринимательские риски Завода.

**Директор Завода** — не готов нести расходы на увеличение доставки, считает, что разделить убытки должны Транспортная компания и Заказчик.

## **1/4 финала**

### **28. Без пропуска**

Дилер крупнейшего в России Завода-производителя технически сложного оборудования подписывает контракт с одним из крупнейших предприятий Китая. С целью дальнейшей реализации продукции решено организовать поездку китайской делегации во главе с Техническим директором в Россию: на производство в Санкт-Петербург, а заодно на базу дилера и техническую конференцию в Красноярск. Завод-производитель уведомлен Дилером о планах официальным письмом в августе, поездка запланирована на ноябрь. В конце октября, после получения списка делегации с китайской стороны (10 человек) Менеджер компании-дилера начинает процедуру организации поездки: покупка билетов, организация проживания, формирование рабочей повестки встреч, развлекательных мероприятий. Примерные расходы составляют 1 млн. рублей. За две недели до встречи в Санкт-Петербурге Директор компании-дилера связывается с Директором завода-производителя по рабочим вопросам и выясняется, что китайская делегация попасть на производство не сможет. Завод находится на территории военного предприятия, и попасть туда иностранные граждане могут только по пропускам ФСБ, минимальный срок выдачи – 15 дней. Перенести поездку невозможно, конференция назначена, все расходы уже оплачены, встречи согласованы, в том числе на различных уровнях власти.

#### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Директор компании-дилера** – показать питерское производство китайской делегации, в случае невозможности получить у завода-производителя возмещение расходов, получить согласования внедрения продукции у технического директора китайской компании.

**Технический директор китайской компании** – основная цель – увидеть производство своими глазами, был во многих странах, считает себя одним из крупнейших специалистов в мире, согласовывать внедрение без осмотра не готов, слишком высока ответственность.

**Менеджер компании-дилера** – сохранить свою должность, минимизировать финансовые потери дилера, сохранить репутацию компании.

**Директор завода-производителя** – утверждает, что сразу же после получения письма о планируемой поездке его специалисты объясняли менеджеру компании-дилера особенности процедуры прохода на завод, не готов нести расходы в связи со сложившейся ситуацией.

## **Полуфинальный поединок**

### **29. 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 «старожиллов», 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 «старожиллов»** - 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».

## **Полуфинальный поединок**

### **30. Птичку жалко**

В известной 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 Краснодарского края, на побережье, вырос штат сотрудников, увеличились обороты. Работы HR-у явно прибавилось, расширили штат отдела. У Птички в подчинении 4 специалиста по подбору и специалист по кадрам. Все три года у руководства Компании есть поводы для недовольства работой Птички. Несвоевременное закрытие вакансий, компетентность нанятых специалистов не соответствует требованиям, высокая текучесть и т.д. После «встрясок» со стороны руководства работа отдела активизируется, но не на долго. В очередной раз руководителю компании поступила жалоба от регионального директора Сети. Отдел персонала сорвал открытие ресторана в Анапе, штат укомплектован на 30 %.

#### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Руководитель Сети ресторанов** – разобраться в ситуации, принять верное решение. При всех недостатках Птичка – свой человек, очень опытный и доказавший приверженность Компании.

**Региональный директор** – 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, её подчиненные делают всё возможное.

## **Поединок за третье место**

### **31. Нашли повод**

Крупная торгово-производственная компания заказала у тренингового центра комплекс тренингов для коммерческого отдела. Заключение договора и в соответствии с утверждённым графиком начались тренинги. Для выполнения крупного заказа, кроме штатных бизнес-тренингов, на тренинги по специальным темам: ценообразование, логистика и др. были приглашены опытные бизнес-тренеры из Москвы. Прошла первая серия тренингов для руководителей: по продажам и управлению. Обратная связь хорошая, заказчик доволен. Прошёл тренинг по ценообразованию, автор и ведущий столичный тренер - проверенный, успешный, практик. До тренинга общался с руководителем департамента ценообразования, согласовывал программу, прояснял специфику и задачи. На следующий день после тренинга разразился скандал... Присутствовавшая руководитель департамента ценообразования заявила, что ничего нового не узнали, что это была лекция сплошная и что она сама провела бы этот тренинг в сто раз лучше. Зачем платить такие деньги. Директора тренингового центра вызывают на переговоры с генеральным директором компании и, пока не примут решение по ситуации, оплачивать тренинг отказываются.

#### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Директор тренингового центра** – прояснить ситуацию, убедить Заказчика оплатить проведённый тренинг.

**Столичный бизнес-тренер** – получить гонорар, программа тренинга выполнена, группа работала хорошо, много внимания уделяли задачам, озвученным директором департамента ценообразования.

**Директор департамента ценообразования** – убеждена, что ничего нового на тренинге не было предложено, что вся информация из интернета и спикер – не профессионал. Настаивает на отказе оплатить оставшиеся 70 % суммы.

**Генеральный директор торгово-производственной компании** – доверяет директору департамента, готов разорвать контракт с тренинговым центром.



### 32. Осмелились послушаться

В крупной компании открылась вакансия директора департамента. По правилам на вакантную должность, в первую очередь, претендуют сотрудники компании – руководители подразделений. Генеральный директор запросил список возможных кандидатов. Три руководителя могут претендовать на вакантное место. HR-директор представил список кандидатов. Первый – из смежного департамента, но очень хваткий и способный. Второй – управляет отделом в этом департаменте, но он самый молодой, с самым маленьким стажем. Третий – универсал, много лет работает в Компании, знает работу всех департаментов, с большим стажем, но в возрасте. Генеральный директор принимает решение провести конкурс с двумя этапами отбора: тестирование и задание по функционалу. HR-директор сообщил кандидатам об этом, выделив неделю на подготовку. К его удивлению, каждый из трёх кандидатов наотрез отказался участвовать в испытаниях. Под разными предложениями: Первый сослался на отсутствие опыта работы по функционалу и страх не оправдать доверие; Второй – поблагодарил за доверие, но не готов исполнять обязанности директора департамента. Третий – сослался на возраст и самочувствие. HR-директор сообщил об этом Генеральному директору. Генеральный директор возмущен таким поведением подчинённых. Это неслыханный прецедент.

#### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Генеральный директор** – расценивает такое поведение как саботаж. Хочет в кратчайшие сроки решить вопрос назначения.

**Первый кандидат** – «и хочется, и колется», функционал новый, серьёзный и ответственность тоже: боится, что не справится. Жалеет, что отказался от конкурса – впал в немилость таким решением.

**Второй кандидат** – уверен, что два коллеги достойны этой должности, ему ещё нужно «подрасти». Переживает, что руководитель уже неделю с ним не разговаривает.

**Третий кандидат** – уж лучше немилость шефа, чем стресс конкурса и такая непомерная нагрузка в её возрасте. И денег тех не захочешь.

**HR- директор** – хочет решить создавшуюся ситуацию и закрыть вакансию, силами своих или сторонних кандидатов.