

ГРУППОВОЙ ЭТАП

1. Директор филиала еще недавно был руководителем отдела этого же филиала. Сейчас в отделе новый руководитель. Но сотрудники отдела по-прежнему приходят с разными вопросами к своему бывшему руководителю, теперь директору филиала.

За неделю до выставки новый руководитель отдела составил график дежурств на выставочном стенде. Менеджер 1 отдела увидел себя в этом графике в не очень удобное для себя время. Он пошел к директору филиала и отпросился с дежурства на выставке. Но ни один, ни другой не сообщили об этом руководителю отдела.

Вечером накануне дежурства менеджер 1 посмотрел на график, и опять увидел в нем себя. Тогда он подошел к руководителю отдела и сказал, что в графике ошибка, что он дежурить не будет, потому что ему разрешил директор филиала. Этот разговор слышали и другие сотрудники, занявшие позицию зрителей.

Роли и интересы:

- Директор филиала — быть в курсе событий в филиале, но при этом не заниматься решением проблем вместо руководителя отдела.
- Новый руководитель отдела — укрепить свой авторитет, обеспечить качественное дежурство на выставке.
- Менеджер 1 — не дежурить на выставке, сохранить хорошие отношения с руководством.
- Менеджер 2 — готов дежурить на выставке вместо менеджера 1 только на выгодных для себя условиях.

2. В технический департамент крупной инженерной компании был принят новый Сотрудник на должность руководителя проектов. Он быстро показал себя толковым и исполнительным специалистом. Через некоторое время на корпоративной вечеринке на него обратил внимание Руководитель Отдела продаж, который понял, что из новичка может получиться отличный менеджер по продажам.

Руководитель Отдела продаж выяснил систему мотивации в техническом департаменте и сделал Сотруднику предложение, превышающее, как его текущий оклад, так и потенциальный заработок. Слухи о попытке сманить сотрудника дошли до Технического директора.

Роли и интересы:

- Руководитель Отдела продаж - сманить Сотрудника в свой отдел. Считает, что его коммуникативные способности и техническая компетентность позволят ему быстро выйти на хороший уровень продаж.
- Сотрудник - никогда не занимался продажами, но считает, что ничего страшного в этом нет. Готов принять предложение. Или готов остаться в техническом департаменте, но при этом получить весомую прибавку к окладу.
- Технический директор - убедить остаться Сотрудника в своем департаменте. Не готов увеличивать его оклад.

3. В связи с появлением 3-х новых сотрудников Руководитель департамента оптовых продаж провел перераспределение заказчиков по всем менеджерам, что на его взгляд позволило сбалансировать нагрузку и план продаж.

Один из опытных Менеджеров недоволен перераспределением, поскольку считает, что у него забрали очень весомого Заказчика.

Руководитель ДОП считает, что перераспределение справедливо, поскольку никаких активностей (встреч, звонков) в этом Заказчике не было 2 месяца. По правилам Компании такой заказчик становится «свободным» - с ним может работать любой менеджер.

Несмотря на запрет, Менеджер по продажам все-таки назначает встречу со своим «старым» Заказчиком и договаривается о контракте.

Руководитель ДОП, узнав о нарушении правил, сообщает, что эта продажа все равно пойдет в зачет новому Менеджеру по продажам.

Роли и интересы:

- Менеджер по продажам - добиться возвращения себе своего старого заказчика в переговорах с Руководителем ДОП. Либо договориться с Заказчиком, чтобы он подтвердил, то хочет работать только с ним.

- Руководитель ДОП - правила есть правила, кроме того, Менеджер по продажам нарушил запрет.
- Сохранить мотивацию Менеджера по продажам. Не подключаться самому к работе с заказчиками своих менеджеров. Принципиально не дает скидок.
- Заказчик - не хочет работать со «старым» Менеджером по продажам, заинтересован работать напрямую с Руководителем ДОП. Хочет получить скидку 15% на все поставки.

4. Три друга детства совместно открыли Компанию на равных долях. Каждый занял должность, наиболее соответствующую его опыту: один стал Техническим директором, другой – Коммерческим директором, третий возглавил Компанию. Прошло 1,5 года и стало очевидно, что бизнес не стал прибыльным. Один из друзей (Технический директор) задумался о выходе из состава учредителей. В то же время Генеральный директор принял решение взять кредит на юридическое лицо. Консультации с сотрудником Банка сделали очевидным факт, что на юр.лицо кредит не дадут, выход – взять кредит на физ.лицо, исходя из кредитной истории такую сумму может получить только один из друзей (Технический директор).

На ближайшей планерке Генеральный директор объявил о полученной информации, ожидания единогласного одобрения, однако наткнулся на жесточайшее сопротивление Технического директора, который сообщил, что уже дал распоряжение секретарю подготовить протокол собрания учредителей, посвященный его выходу.

Генеральный директор понимает, что кредит Компании не дадут без Технического директора. Считает, что кредит жизненно важен для дальнейшего существования Компании, поскольку в ближайшие 3 месяца прогнозируется острая нехватка оборотных средств.

Технический директор уже принял решение о выходе из учредителей и не собирается его менять. Не ставит своей целью продать долю, готов к ее безвозмездному отчуждению поровну между оставшимися учредителями, но только в случае, если Компания выплатит ему 500 000 рублей. В противном случае (если компенсация не будет выплачена) готов выставить долю на продажу (Устав позволяет это сделать без согласия других учредителей).

Коммерческий директор видит выгоду в том, что один из учредителей выходит из Компании, что увеличит долю каждого с 33,3 до 50%. Опасается, что доли будут перераспределены по-другому, не в его пользу.

С другой стороны понимает, что Технический директор является носителем уникальных технических компетенций и навыков, продажа которых составляет на меньше 30% прибыли Компании. И которая будет потеряна в случае его выхода, поскольку на текущий момент специалистов его квалификации в городе нет.

Роли и интересы:

- Генеральный директор - удержать Технического директора в Компании. Уговорить его взять кредит.
- Технический директор - выйти из состава учредителей. Получить компенсацию 500 000 рублей.
- Коммерческий директор - поддержать выход Технического директора из состава учредителей. Уговорить Технического директора остаться в Компании как наемный сотрудник, либо как консультант. Обеспечить равное распределение долей.

5. В торговой компании стало известно, что Ведущий менеджер отдела продаж поддерживает отношения с Заместителем начальника отдела продаж основного конкурента, более того, они знакомы с детства, часто встречаются, выпивают.

Информация о знакомстве дошла до непосредственного начальника Ведущего менеджера – Руководителя отдела продаж. Он поставил вопрос ребром – либо увольняйся, либо прекрати встречи.

Ведущий менеджер искренне не понимает, в чем проблема. Считает, что его совесть чиста, поскольку, встречаясь со своим другом, они придерживаются правила, о работе не говорить – из этических соображений. По этой же причине он отказался в свое время работать под руководством своего друга.

Руководитель отдела продаж торговой компании считает, что Ведущего менеджера нужно немедленно уволить.

На его должность он планирует поставить своего родственника, который недавно пришел в компанию.

Также он требует, что Ведущий менеджер сообщил какие-либо полезные данные о конкуренте, которыми он наверняка владеет.

Директор компании обеспокоен текущей ситуацией, считает, что увольнять Ведущего менеджера ни в коем случае нельзя, поскольку понятно, куда уйдет Ведущий менеджер в такой ситуации – к конкуренту. С другой стороны, Руководитель отдела продаж – его близкий друг, с которым они начинали дело, и его мнение игнорировать нельзя.

Роли и интересы:

- Ведущий менеджер - остаться в компании. Не разрывать отношения с другом.
- Начальник отдела продаж - уволить Ведущего менеджера. Либо, оставить его в компании, но через него получать информацию о конкуренте.
- Директор компании - сохранить Ведущего менеджера. Сохранить отношения с Руководителем отдела продаж.

6. Иван 5 месяцев назад пришел в компанию на должность заместителя директора. Условия всех крупных договоров по регламенту согласовываются с ним. Дмитрий, руководитель одного из продающих подразделений компании, согласовал с Иваном условия крупного не типового договора (подтверждение высылается на e-mail). Через некоторое время отдел контроля обнаружил, что письмо согласование Ивана было изменено — их него удалили ряд положений. Договор был заключен на худших условиях для компании, чем это было согласовано.

Дмитрий - в очень хороших отношениях с Директором компании. Они начинали вместе. Имеет привилегированное положение среди руководителей продающих подразделений, в том числе сниженную цену для продажи товара. Последние полгода показатели его подразделения являются далеко не лучшими.

Роли и интересы:

- Дмитрий — оставить льготы, т.к. от этого могут пострадать продажи. Оставить договоры, как есть. Поскольку все документы уже подписаны. Избежать штрафных санкций.
- Иван — не допустить игнорирование своих полномочий. Наладить управляемость подразделений под управлением Дмитрия. Исключить все льготы, в том числе ценовые. Не допустить падения продаж.
- Директор Компании — все нововведения направлены на развитие бизнеса Компании, и он намерен дистанцироваться от оперативного управления.

7. В группе производственно-монтажных компаний 2 генеральных директора: один возглавляет весь холдинг и является Председателем Совета директоров, второй возглавляет основное юридическое лицо Холдинга, оба - акционеры.

Председатель Совета директоров занимается только административной деятельностью, не отвечает за коммерческую деятельность.

В компании более двух лет успешно работает Коммерческий директор, который юридически подчиняется Генеральному директору основного юридического лица, фактически является правой рукой Председателя Совета директоров. Он наемный сотрудник, не входит в состав владельцев.

Время от времени между ним и Генеральным директором основного юридического лица возникают недопонимания.

Генеральный директор ревнует к власти и авторитету Коммерческого директора и хочет контролировать его деятельность.

Коммерческий директор в свою очередь считает, что Генеральный директор просто отвлекает его от работы своими придирками.

В определенный момент между ними возникает явный конфликт, слухи о котором доходят до Председателя Совета директоров.

Коммерческий директор дает ясно понять, что если придирки не прекратятся, он готов уволиться.

Роли и интересы:

- Председатель Совета директоров - сохранить Коммерческого директора. Сохранить отношения с генеральным директором, они партнеры более 20 лет.
- Генеральный директор - настоять на смене Коммерческого директора.
- Коммерческий директор - остаться в компании при условии, что Генеральный директор не будет иметь никакой административной власти над ним и права требовать отчетность.

8. Руководитель Коммерческого департамента (РКД) в период подготовки к сезонному пику продаж принял решение о расширении Отдела закупок за счет еще одного Специалиста по закупкам. Директор по персоналу (ДпП) довольно быстро нашла подходящего Кандидата с огромным опытом и связями.

Однако должность Специалиста он рассматривать отказался, ввиду того, что последние 4 года занимал только руководящие должности. Была предложена должность Заместителя руководителя Отдела закупок.

Все собеседования проводились без действующего Руководителя Отдела закупок (РОЗ), поскольку он был в отпуске. Вернувшись из отпуска, он ответил категорическим отказом на предложение Отдела персонала и РКД, прекрасно понимая, что его собственный опыт, как управленческий, так и закупочный, меньше, чем у предлагаемого Кандидата.

Ситуация для него осложняется еще тем, что его будущий Заместитель уже работал в этой компании много лет назад, многие из руководителей его помнят и уважают – а значит, он быстро завоюет авторитет и может создать конкуренцию за место РОЗ.

Роли и интересы:

- Руководитель Коммерческого департамента - убедить РОЗ согласиться на кандидатуру Заместителя. Понимает, что Заместитель профессионально сильнее, чем РОЗ и может занять его место в течение 5-6 месяцев (что устраивает РКД, поскольку отношения с действующим РОЗ у него не складываются). Не готов к увольнению действующего РОЗ в ближайшие 3-4 месяцев – приближается пик продаж.
- Руководитель Отдела закупок - сохранить за собой право принимать персонал в свой Отдел самостоятельно. Скомпрометировать кандидата в глазах РКД и ДпП.
- Директор по персоналу - настоять на найме Кандидата (она работала с ним в свое время и их связывали не только служебные отношения). Вынудить уволиться действующего РОЗ, поскольку уверена, что тот берет «откаты» с поставщиков.

9. Руководитель проекта дает задание главному инженеру проекта провести тендер и найти компанию для проведения геологических изысканий. Главный инженер проводит тендер, находит такую компанию, но для заключения договора Служба Безопасности заказчика должна провести проверку компании-исполнителя.

По регламенту проверка обычно длится 2 месяца, что в данном случае не удовлетворяет условиям производственного процесса. Главный инженер договаривается с руководителем компании геологов о том, чтобы они выполнили работу без предоплаты. Они согласны, но им нужны гарантии, что эти работы будут оплачены.

Главный инженер теперь пытается договориться со Службой безопасности собственной фирмы, чтобы те максимально сократили время проверки, поскольку работы будут оплачиваться по факту исполнения, и риски компании сведены к нулю. Но руководитель службы безопасности, ссылаясь на то, что у него нет полномочий самостоятельно принимать решения об изменении регламента, не сдвигается с места. Руководитель проекта, с одной стороны, требует ускорения работ по геологии, а с

другой, не хочет вмешиваться в переговоры Главного инженера и Руководителя службы безопасности, – дескать, умейте договариваться сами.

Роли и интересы:

- Главный инженер — решить как-то сложившуюся ситуацию, чтобы геологи выполнили работы без предоплаты, но снабдить их или договором или какими-то другими гарантиями.
- Руководитель СБ — выдержать регламент, либо сократить его только по решению руководителя проекта, никаких рисков на себя брать смысла не видит.
- Руководитель компании геологов — заинтересован сделать проект и сроки их тоже поджимают, но он хочет быть уверенными, что работы будут оплачены.
- Руководитель проекта — требует ускорения работ по геологии, но при этом не хочет вмешиваться в переговоры.

10. Фирма, поставляющая строительные материалы (Поставщик) и крупная монтажно — строительная организация (Покупатель) плодотворно сотрудничают много лет. Совместно было реализовано несколько ответственных проектов. На протяжении всего времени сотрудничества Поставщик не однократно предоставлял Покупателю отсрочку платежа на крупные суммы, что называется «под честное слово». Покупатель, хоть и с задержками, всегда оплачивал задолженность. Однако, времена изменились, и в сфере поставок строительных материалов начался кризис неплатежей.

Генеральный директор Поставщика ввел новое правило: все клиенты, имеющие отсрочку платежа, должны предоставить договор личного поручительства, подписанный владельцем.

Ведущий менеджер Поставщика, который давно работает с клиентом и имеет хорошие личные отношения с ее руководством, делает предельно вежливое предложение о договоре личного поручительства Владельцу компании

Покупателя. Владелец категорически отказывается подписывать Договор. Мотивируя это своей принципиальной позицией: «Раньше работали под честное слово и ни разу не подвели. Так зачем же сейчас огород городить?!».

Так же Владелец указывает на то, что он ни с одной компанией не работает по данной схеме. В дополнение Владелец прямо намекает, что может уйти к конкурентам Поставщика. Которые только об этом и мечтают.

Роли и интересы:

- Ведущий менеджер — добиться подписания Владельцем договора личного поручительства, сохранив хорошие человеческие отношения с клиентом, и продолжить работу на прежнем уровне.
- Владелец — не подписывать договор поручительства, продолжить работу с Поставщиком по старой схеме.
- Генеральный директор — не вмешиваться в работу менеджеров. Проверить их переговорные компетенции в сложных ситуациях.

11. Из успешно работающей компании уволился Заместитель директора и перешёл на более перспективную, на его взгляд, работу. По согласованию с Директором на место его заместителя Собственник компании взял человека со стороны. Первое время коллектив его принимает «со скрипом», но спустя два месяца ситуация утрясается. Наконец, работа налаживается. В это время возвращается Бывший заместитель директора — его не устроили условия работы на новом месте.

Директор рад возвращению ценного работника, но место занято. Новый заместитель директора выполняет работу хорошо, и к нему нареканий нет. При этом значительная часть коллектива надеется, что Бывший заместитель директора вернёт себе должность, и поддерживает его притязания. Однако есть и те, кто теперь поддерживает нового руководителя, хотя их пока мало. Попытки Директора уговорить Собственника ввести должность второго зама или организовать новое подразделение с престижной должностью руководителя Собственник отвергает.

Роли и интересы:

- Директор — вернуть Прежнего заместителя директора, не потерять при этом нового человека, который становится всё более и более результативным, сохранить коллектив от раздора.

- Бывший заместитель директора — вернуть себе прежнюю должность, доказать, что он нужен компании.
- Новый заместитель директора — хочет остаться на новом месте, не видит причин, почему он должен уйти, — работа наконец вошла в нормальное русло. Готов к решительным действиям в случае, если его попытаются сместить с должности.
- Собственник — не хочет раздувать управленческий аппарат, требует, чтобы Директор определился, какой из замов — прежний или новый — ему нужнее, и расстался с менее нужным.

12. Директор филиала банка, который специализируется на розничном кредитовании, объявил о вакансии Менеджера по кредитованию. Вакансия привлекла специалиста (девушку) с минимальным опытом работы. Кандидатка устроила Директора филиала по личным качествам. Особенно ему понравилось ее горячее желание получить работу. В результате, не смотря на минимальный опыт, девушка была принята на работу. Начиная с первых этапов отбора, с молодой сотрудницей оговаривалось, что она пройдет стажировку в офисе банка, после чего будет направлена на новое рабочее место на территории автосалона, но в трудовом договоре это не закреплено. По различным причинам, зависящим как от молодой сотрудницы (длительная болезнь), так и от директора салона (затянулись переговоры с автосалоном), а также по независящим от сторон обстоятельствам (экономический кризис) перевод в автосалон был отложен на год.

Все это время молодая сотрудница работала в офисе банка в одном отделе с другими сотрудниками, которые также имели должность Менеджер по кредитованию, но их перевод в автосалоны не предполагались. В отделе сложился дружеский климат, работать было во всех отношениях комфортно. Особенно молодая сотрудница подружилась с одной своей коллегой, опытной сотрудницей. При этом результаты молодой сотрудницы были средними, она была явно не звезда. За этот год у молодой сотрудницы возникли сложные жизненные обстоятельства, и она была вынуждена попросить директора филиала прибавить ей оклад. Директор филиала, понимая, что экономическая целесообразность этого шага под вопросом, пошел на встречу и оклад поднял.

Наконец успешно завершились переговоры, и настал момент перевода в автосалон. Директор филиала сообщил об этом молодой сотруднице, но встретил сопротивление. Сотрудница ссылаясь на то, что салон находится на окраине города не далеко от тюрьмы, она будет тратить на дорогу ежедневно на час больше и ехать придется с несколькими пересадками, вырастут расходы на питание, в салоне тяжелый психологический климат. Директор филиала понимает, что размещение молодой сотрудницы в салоне — оптимальный вариант. Можно также разместить опытную сотрудницу, но это крайне негативно отразится на продажах головного офиса. Других вариантов нет. На поиск и обучение человека со стороны требуется около 3 месяцев, которых нет. Молодая сотрудница тоже отчетливо понимает ситуацию.

Роли и интересы:

- Директор филиала — разместить молодую сотрудницу в автосалоне. В ближайшие дни заполнить место в салоне в любом случае, так как уже есть обязательства перед салоном и это стратегически выгодный ход. Обеспечить рост продаж. Любое изменение окладов приведет к перерасходу бюджета филиала, что отразится в том числе и на его доходах.
- Молодая сотрудница — остаться в офисе. В крайнем случае, согласиться на размещение в автосалоне при условии компенсации объективно возникающих дополнительных расходов плюс прибавка к текущему окладу в сумме \$100.
- Опытная сотрудница — готова переместиться в автосалон при условии существенного роста своих доходов.

13. Компания занимается подбором персонала уже 5 лет, за которые у неё сложился круг постоянных клиентов. Поскольку круг этот ограничен, то потеря любого из них может иметь существенные последствия для финансового положения компании. Две недели назад менеджер по персоналу одной из фирм-клиентов подал заявку на подбор кандидата на позицию маркетинг менеджера. Консультантом компании была проведена обычная процедура подбора, оговорённая в информационном листе компании, и для прохождения собеседования к менеджеру по персоналу фирмы-клиента были направлены два кандидата.

После проведения собеседования с кандидатами менеджер по персоналу перезвонила консультанту компании и сообщила, что ни один из кандидатов не устраивает её в полной мере, и что необходимо продолжить поиски.

Однако, приехав через две недели в фирму клиента, консультант случайно столкнулась в коридоре с одним из кандидатов, отправленных раньше на собеседование. В ходе эмоциональной беседы выяснилось, что кандидат получил прямое предложение по телефону от президента фирмы-клиента и уже даже вышел на работу. Консультант вернулся в офис и доложил о ситуации директору компании по подбору персонала.

Роли и интересы:

- Директор – получить деньги за выполненную компанией услугу и компенсацию за нанесение морального ущерба, при этом не упустить фирму из круга клиентов.
- Консультант компании – получить свои проценты за работу и извинения от менеджера по персоналу фирмы-клиента.
- Менеджер по персоналу – оставить кандидата на работе в должности маркетинг-менеджера и спасти собственную репутацию.
- Кандидат – не потерять только что приобретённое место работы и сохранить хорошие отношения с консультантом («на всякий случай»).
- Президент фирмы-клиента – оставить кандидата на работе, но компании по отбору не платить.

14. В связи с планируемым выходом на пенсию по достижению пенсионного возраста, на место Заведующего складом в строительной компании назначили квалифицированного специалиста по итогам конкурсного отбора с испытательным сроком 2 месяца. Срок был определен с учетом даты дня рождения Заведующего складом и планируемым выходом его на пенсию, а на время испытательного срока квалифицированный специалист был назначен в качестве Заместителя заведующего складом.

В течение 2-х месяцев специалист зарекомендовал себя своими профессиональными навыками и внес значительный вклад в улучшение результатов работы склада и систему учета запасов, наладил контакты с поставщиками и заказчиками, да и с коллективом сложились хорошие отношения.

Наступил день рождения Заведующего складом, и после всех поздравлений он попросил у Директора компании продлить трудовой договор на 3 месяца для накопления средств на погашение кредита перед компанией. Директор компании, согласовав с Заместителем заведующего складом возможное продление срока назначения еще на 3 месяца, дал согласие с учётом стажа работы уже пенсионера Заведующего складом и задолженности перед компанией.

Однако уже в течение первого месяца продления трудового договора, Заведующий складом стал открыто провоцировать на конфликты своего Заместителя - необоснованно срывать сроки поставки, менять сроки заказов, проявлять явную агрессию на Заместителя. Более того, на последнем плановом заседании исказил информацию о качестве работы Заместителя по срыву сроков поставки запасов. После не сложившихся попыток переговорить с Заведующим складом, с целью разьяснить причину ухудшения отношений и наладить работу склада, Заместитель решает обратиться к Директору компании.

Роли и интересы:

- Заместитель заведующего складом – остаться в компании и наладить работу склада.
- Заведующий складом – добиться увольнения Заместителя и продлить срок своего трудового договора на более долгий срок, погасить кредит перед компанией.
- Директор компании – сохранить Заместителя заведующего складом с последующим его утверждением на должность Заведующего складом. В хороших отношениях расстаться с пенсионером-Заведующим складом после полного его погашения кредита перед компанией.

15. Генеральный директор (ГД) в преддверии 20-летия Компании принял решение о введении в организационную структуру Компании Отдела бизнес-аналитики, который должен будет заниматься аудитом и реинжинирингом бизнес-процессов.

Директор по развитию (ДПР), увидев возможность расширить свою власть в компании за счет нового Отдела, предложил ГД включить новый Отдел в состав Дирекции по развитию.

В оппозиции к ДПР находится Коммерческий директор (КД).

Он понимает, что ДПР, получив в свои руки подобный инструмент, использует его для того, чтобы скомпрометировать Коммерческий департамент.

КД предлагает ГД включить новый Отдел в состав Коммерческого департамента.

ГД, зная об отношениях своих Директоров и, видя, что включение Отдела аналитики в состав любой из Дирекций вызовет перекося власти в одну сторону, принимает решение подчинить новый Отдел Директору по информационным технологиям.

Роли и интересы:

- Генеральный директор - не допустить, чтобы Отдел аналитики стал инструментом влияния в руках Директора по развитию или Коммерческого директора.
- Не нести дополнительных управленческих и материальных затрат в связи с появлением нового Отдела.
- Директор по информационным технологиям - договориться с ГД о повышении оклада, ввиду того, что управление новым Отделом занимает много времени. Готов отказаться от Отдела, если не получит желаемого. Сохранить отношения с Директорами.
- Директор по развитию - договориться с Директором по ИТ, чтобы аудит бизнес-процессов в компании начался с Коммерческого департамента. Или убедить ГД переподчинить Отдел в свою Дирекцию.
- Коммерческий директор - договориться с Директором по ИТ, чтобы аудит бизнес-процессов в компании начался с Дирекции по развитию. Или убедить ГД переподчинить Отдел в свой Департамент.

16. Публичная Компания завершила финансовый год и пригласила внешнюю фирму для проверки своей отчётности перед её публикацией в печати. Помимо аудита, фирма оказывает компании также консультационные и юридические услуги. Компания – очень крупный клиент Фирмы.

Спустя некоторое время Руководитель Компании получает аудиторское заключение, результаты которого его совсем не устраивают (например, внутренняя отчётность компании признана неверной, и вместо прибыли компания показала по году убыток).

Руководитель Компании пытается убедить начальника отдела аудита Фирмы изменить заключение проверки, но безуспешно. Тогда он связывается с владельцем Фирмы и грозит тому разорвать договор на юридические и консалтинговые услуги, по которым Фирма получает от Компании в три раза больше дохода, чем за аудит.

Владелец Фирмы вызывает начальника отдела аудита и требует от него изменить заключение проверки. Начальник отдела аудита отказывается и, в свою очередь, грозит владельцу предать информацию о проверке гласности в случае, если неверная отчётность будет опубликована "через его голову".

Роли и интересы:

- Руководитель Компании – получить "хорошие" результаты проверки для публикации и сохранить отношения с Фирмой, юридические и консалтинговые услуги которой его вполне устраивают. Не допустить обнародования "плохих" результатов.
- Владелец Фирмы – сохранить важного клиента - Компанию, высокопрофессионального Начальника отдела аудита и репутацию своей Фирмы.
- Начальник отдела аудита – сохранить высокооплачиваемую работу, статус лояльного сотрудника, личную и профессиональную репутацию и аудиторскую лицензию (которой можно лишиться, если станет известен факт подписания им заведомо ложной отчётности).

17. Анну повысили до начальника отдела. До неё в отделе было два предшественника, оба были переведены из отдела на вышестоящие должности. В отделе работает 12 сотрудников, в том числе Тамара, которая пришла в отдел одновременно с Анной. Время начала рабочего дня в организации регламентировано. Однако Тамара на протяжении всех лет работы опаздывает на 5–10 минут.

В последний месяц время опозданий Тамары увеличилось. Новый сотрудник отдела Ольга тоже стала опаздывать. В очередную беседу по поводу прекращения опозданий Тамара сказала Анне: «При прежних руководителях никто ни разу не делал замечания, потому что все знают, что я свои опоздания отработаю с лихвой вечером, когда задержусь на час или два».

Роли и интересы:

- Анна — восстановить дисциплину в коллективе. В отношении Тамары не готова применять жёсткие меры, так как она является ценным сотрудником, но практику опозданий прекратить необходимо. Поведение Ольги считает недопустимым.
- Тамара — не менять сложившуюся практику.
- Ольга — считает, что либо всем можно опаздывать, либо всем нельзя. Откуда такое неравенство в коллективе?

18. Менеджер в крупной компании, работая на протяжении пяти лет над крупным строительным проектом, зарекомендовал себя как хороший сотрудник, который выполняет 60% всех работ по проекту. Проработав долгое время в компании, он привык к ней, но ему известно, что по окончании проекта данное направление закрывается, и его компетенции будут не востребованы. Непосредственный начальник менеджера им доволен и периодически поощряет его премиями, но планирует уволить сотрудника вскоре после завершения проекта, поскольку не видит, как его компетенции могут быть полезны в дальнейшем.

Ближе к окончанию проекта встаёт вопрос о дальнейших перспективах Менеджера, мнения расходятся. Директор сомневается в целесообразности увольнения Менеджера и склонен предложить работу в другом направлении. Непосредственный начальник твёрдо решил расстаться с Менеджером, но при этом хочет задержать его для передачи всей наработанной информации.

За две недели до завершения проекта Менеджеру поступает интересное предложение о работе, и он принимает решение уволиться как можно быстрее, поскольку на новом месте если и готовы подождать, то очень непродолжительное время. Начальник предлагает задержаться ещё на месяц, чтобы завершить проект, а затем передать все дела. К тому же он обещает Менеджеру хорошие бонусы за проделанную работу.

Роли и интересы:

- Менеджер — желает уйти из компании как можно быстрее, чтобы начать работу на новом месте, но при этом хочет остаться в хороших отношениях на старом месте.
- Начальник — считает, что не нуждается в Менеджере, но хочет задержать его на месяц, чтобы завершить проект, а потом принять всю информацию по проекту и наработкам Менеджера.
- Директор — против увольнения Менеджера, хочет, чтобы Менеджер перешёл в другое подразделение. При этом у него ещё нет готового решения, в какой роли и куда, он не хочет платить бонусы за проделанную работу по окончании проекта, если Менеджер уволится.

19. В производственной компании в связи с невыполнением годового плана продаж (уже 3-й год подряд) назрела замена Коммерческого директора.

Наиболее перспективный внутренний кандидат на должность – его подчиненный, Руководитель Отдела маркетинга. Искать нового кандидата нет времени (так считает Генеральный директор).

Руководитель Отдела маркетинга не в восторге от предложения (поскольку понимает, в какой тяжелой ситуации находится Компания), но обладает необходимыми компетенциями и опытом и считает, что справится.

Бывший Коммерческий директор просит ГД оставить его в Компании, поскольку его текущее финансовое положение достаточно тяжелое (жена в декрете, 2 ребенка, ипотечный кредит).

ГД (понимая, что у Бывшего КД достаточно обширные связи) предлагает ему должность Менеджера по продажам. Бывший КД соглашается.

Руководитель Отдела маркетинга не представляет себе, как он будет на новой должности руководить своим бывшим Начальником.

Генеральный директор настаивает.

В определенный момент сложилась ситуация двоевластия, поскольку Новый КД еще не вступил в должность, но уже управляет департаментом, а Бывший КД еще не сдал дела, уже не несет ответственность за коммерческую деятельность, но при этом формально его еще никто не снимал с должности.

Роли и интересы:

- Генеральный директор - убедить Руководителя Отдела маркетинга (теперь уже Коммерческого директора) сохранить под своим руководством бывшего Начальника. Рассматривать варианты переподчинения ему или индивидуальных условий не готов. Считает, что унижать человека, оформляя документально понижение в должности, не стоит.
- Бывший Коммерческий директор - заинтересован продержаться в компании хотя бы 3-4 месяца, пока не найдет новую работу. Хочет, чтобы никаких изменений в Трудовую книжку не было. Заинтересован в подчинении напрямую ГД. Считает, что данная рокировка – результат интриги его бывшего подчиненного.
- Новый Коммерческий директор (Руководитель отдела маркетинга) - уволить Бывшего Коммерческого директора или договориться о том, что тот будет работать индивидуально, подчиняясь Генеральному директору.
- Директор по персоналу - не понимает, как в Компании могут быть одновременно 2 Коммерческих директора. Считает, что если Бывший Коммерческий директор будет работать менеджером по продажам, значит, так и надо в Трудовой книжке написать. Считает в принципе идею рокировки неудачной, хочет убедить ГД отменить решение и найти кандидата на рынке труда.

20. Валентина – в течение 3 лет руководила отделом продаж крупной федеральной компании в г. Уфа, 8 месяцев назад в связи с замужеством переехала на ПМЖ в г. Санкт-Петербург. За несколько недель до переезда Валентина обратилась в отдел кадров в г. Москва с запросом о переводе в Санкт-Петербург в рамках компании. Руководитель Валентины – директор филиала в г. Уфа Александр – оказал ей активное содействие. В его подчинении Валентина проработала 6 лет, 3 из них – в должности руководителя, показала себя успешным продавцом и прекрасным руководителем. Александр организовал встречу Валентины с региональным директором Северо-Западного хаба компании – Анной. В ходе встречи Анна отметила, что компания очень ценит заслуги Валентины в Уфе, но Санкт-Петербург – совершенно другой регион и сразу назначать ее на аналогичную должность (руководитель подразделения продаж) в Северной столице не готова. Анна предложила Валентине занять должность Менеджера по работе с VIP-клиентами в одном из крупных офисов Санкт-Петербурга с хорошей зарплатой и через полгода, с учетом результатов работы на новом месте, вернуться к обсуждению ее перспектив. Валентина приняла предложение.

Повторная встреча Валентины с Анной состоялась не через 6, а через 8 месяцев. За прошедшее время Валентина неоднократно перевыполняла планы продаж и добилась результатов, заметно превышающих показатели ее предшественников. Наконец освободилось вожаемое место. Руководитель офиса - Илья - как раз уходит на повышение и готов рекомендовать Валентину как подходящего кандидата. Одна беда – другие менеджеры офиса против. Их идейный вдохновитель – Степан, считает Валентину выскочкой. Он работает в компании уже 9 лет, последние 6 – в должности Менеджера по работе с клиентами и тоже показывает прекрасные результаты. Илья хорошо знаком с Анной и, как-то случайно встретив ее, сообщил, что назначение Валентины спровоцирует в офисе конфликт и расписал в ярких красках все возможные последствия.

Роли и интересы:

- Валентина – хочет повышения. Считает, что с честью прошла испытание продажами.
- Анна – хочет увеличить продажи одного из самых прибыльных офисов города, построить на своей территории стабильную и управляемую структуру.
- Степан – хочет добиться справедливости. Считает себя более достойным кандидатом на должность руководителя, так как проработал здесь много лет и знает рынок и клиентов гораздо лучше. Валентина, по его мнению, «не дотягивает» до уровня руководителя.
- Илья – хочет спокойно уйти на повышение и не допустить вреда своей деловой репутации.

21. Руководство подразделения по работе с клиентами страховой компании решило устроить мероприятие для ключевых корпоративных клиентов, в рамках которого им бы рассказали о новых продуктах компании (разных направлений страхования), обсудили бы объемы сотрудничества, а также просто отдохнули, катаясь на теплоходе по реке.

Начальник Отдела СК составил список приглашенных гостей и отправил Менеджеру Отдела СК, своему подчиненному, для обзвона и приглашения клиентов. В число приглашенных клиентов вошел и личный клиент Менеджера Отдела, компанию которого тот привлек на страхование. Пригласив Генерального директора компании, Менеджер обрадовался, узнав, что он сможет быть на встрече, т.к. это

было бы отличной возможностью обсудить иные виды страхования, по которым Генеральный директор предпочитал конкурирующую страховую компанию.

В день прогулки на теплоходе стояла хорошая погода, все приглашенные клиенты были вовремя, и теплоход отправился в плавание. Презентация продуктов перешла плавно в награждение клиентов и раздачу подарков, а потом и в праздничный банкет.

Напитки лились рекой: вино, шампанское, коньяк... И то ли качка теплохода, то ли неуёмный аппетит Генерального директора компании-клиента подвели его, что он быстро и сильно опьянел. Раззадорившийся Генеральный директор оказывал знаки внимания другой приглашенной особе, за что та его ударила по лицу и попросила остановить теплоход и высадить наглеца. На ее защиту вступился мужчина, завязалась драка...

После прогулки на следующий день, Начальник Отдела СК был вне себя от злости, Менеджер Отдела почуял недоброе.

Роли и интересы:

- Начальник Отдела СК - отчитать Менеджера за то, что тот не уследил за своим же клиентом и закончить все отношения с Генеральным директором компании-клиента из-за его поведения, т.к. тот поставил под угрозу сотрудничество с компаниями, в которых пострадавшие дама и мужчина были руководителями.
- Менеджер Отдела СК - отстоять клиента, как важного партнера, с которым почти удалось заключить соглашение об иных видах страхования и расширить имеющиеся лимиты. Прогулку на теплоходе считать опытом.
- Генеральный директор компании-клиента - готов принести формальные извинения, однако не считает себя особо виноватым – гуляли все, а он просто попался, драку вообще затеял не он, а даму просто хотел пригласить покататься по городу. Является важным клиентом отдела, приносит большую прибыль страховой компании.
- Приглашенная особа – считает себя пострадавшей в этой ситуации, настроена менять страховую компанию в случае, если СК не прекратит партнёрские отношения с компанией генерального директора.

22. Бригада строителей-отделочников была приглашена для выполнения разового заказа для фирмы. Бригадир при согласовании работ выдвинул свои условия — обеспечить строителей бесплатным жильём. Руководитель даёт задание администратору по хозяйству снять для строителей жильё.

Через два дня администратор сообщил руководителю, что жильё снято: оформлены необходимые документы и произведена предоплата за 6 месяцев. В квартире было всё необходимое: мебель, бытовая техника. Строители въезжают в квартиру и приступают к выполнению заказа. Спустя 4 месяца руководителю фирмы звонят соседи дома, где живут строители, и сообщают, что в квартире случился пожар. При выяснении причин пожара обнаружилось, что произошло самовозгорание холодильника.

По словам строителей, они неоднократно обращались к администратору по поводу неисправности холодильника. Спустя некоторое время неисправности исчезли, и строители успокоились, считая, что администратор произвёл необходимый ремонт в их отсутствие. Строители, являясь пострадавшей стороной, требуют возмещения денежных средств, ведь сгорело их личное имущество: вещи и магнитофон. В сумме: 8500 рублей. Администратор в свою очередь утверждает, что 4 месяца назад холодильник был исправен, и самовозгорание могло произойти по причине неумелой эксплуатации, либо неисправности розетки, которую самостоятельно заменили строители, и требует у руководителя удержать из зарплаты строителей деньги на ремонт.

Руководитель решает встретиться с хозяином квартиры. Им оказывается сам администратор, который на момент пожара уже не работает в фирме.

Роли и интересы:

- Руководитель — не выплачивать денег, не портить отношений со строителями, т.к. до сдачи заказа остался 1 месяц.
- Бригадир — получить деньги за сгоревшее имущество в размере 8500 рублей и продолжить работу в фирме.
- Администратор — получить деньги на ремонт квартиры и не испортить отношения с руководителем фирмы.

23. В компании принято решение дополнительно к Первому юристу (проработала в компании 3 года) принять Второго юриста.

Первый юрист рекомендует на эту вакансию свою подругу, которая, работая в другой организации, получает меньшую заработную плату. Подругу принимают на работу на равных условиях с Первым юристом (одинаковое название должностей, одинаковая заработная плата после 3-х месяцев испытательного срока у Второго юриста). При собеседовании Второму юристу в присутствии Первого также обещают, что юристам поднимут заработную плату на 20% через полгода.

Через полгода, во время отсутствия Первого юриста Второму юристу Директор сообщает о решении назначить его на должность ведущего юриста и поднять зарплату, мотивируя это тем, что на увеличение заработной платы двоим специалистам нет денег, обещание давалось только Второму юристу, Второй юрист фактически выполняет больший объем работы.

Роли и интересы:

- Первый юрист — считает решение директора несправедливым, хочет остаться в равном положении со Вторым юристом и увеличить свою зарплату.
- Второй юрист — хочет остаться в хороших отношениях с Первым юристом и увеличить свою зарплату. При этом остаться в хороших отношениях с Первым юристом для неё важнее, для этого она готова остаться в прежней должности и добиваться повышения зарплаты для двоих.
- Директор — не хочет увеличивать зарплату двоим сотрудникам.

24. Компанию давно организовал отец, и он долгое время руководил ею. Но возраст берёт своё, постепенно отец передаёт управление бизнесом в руки своего сына. В компании сын занимает должность генерального директора. Отец — исполнительный директор, а также учредитель компании. Но при этом от дел он не отходит, продолжает отдавать приказы, вмешиваться в бизнес-процессы, игнорирует распределение ресурсов на текущую неделю сына на планёрках. Может отменить приказ сына и направить сотрудника туда, куда ему кажется наиболее важным и своевременным. Сотрудники предприятия продолжают по привычке выполнять в первую очередь распоряжения отца. Сын при этом не чувствует себя хозяином бизнеса, понимает, что авторитета у сотрудников нет. Постепенно начинает набирать на работу людей сам — чтобы сформировать свою команду. Но и новые сотрудники быстро ориентируются в ситуации. Три месяца назад у принятого на работу сыном менеджера по снабжению закончился испытательный срок, и сын рассматривает вопрос о его назначении на должность начальника отдела снабжения.

В очередной раз в понедельник на планёрке менеджеру по снабжению было дано задание: срочно организовать доставку материалов от поставщика на объект, иначе подрядчик не сдаст объект в намеченное время. А через 15 минут после планёрки того же менеджера вызывает к себе в кабинет отец и направляет на заключение договора, работы по которому должны начаться через месяц после подписания договора.

Роли и интересы:

- Отец — «Я основал этот бизнес, я точно знаю, как управлять ресурсами. Работники меня слушали, и будут слушать. А сын пусть учится у меня, как надо управлять». Пока здоровье позволяет — от дел не уйдёт.
- Сын — «Раз отец доверил мне организацию, так пусть доверит и полное управление ею и перестанет вмешиваться в ежедневные дела компании. Я же перед ним отвечаю за последствия принятых мною решений».
- Менеджер по снабжению — между двух огней. За быстрое и качественное выполнение распоряжений отца по умолчанию полагается премия в размере 20% от оклада. А за невыполнение распоряжений сына место начальника отдела снабжения отодвигается ещё на два месяца.

ПОЛУФИНАЛ И ФИНАЛ

25. Два брата, проживающие в небольшом провинциальном городе, получили в наследство участок земли с деревенским домом. Дом требовал капитальных вложений, но ни один из братьев поначалу не горел желанием вкладывать в него деньги. Оба сходились на том, что неплохо бы продать дом при случае, а деньги разделить поровну.

Прошло несколько лет, в течение которых Младший брат уехал на заработки в столицу, а Старший брат женился, и в его семье появился ребенок. Все это время братья понемногу вкладывали деньги в дом и участок с намерением «привести все в порядок». При этом фактически старший брат вкладывал больше денег, а кроме того, вместе с женой участвовал в обустройстве дома и прилегающей территории.

Неожиданно к деревне, где был расположен участок, провели асфальтированную дорогу и газ. Дом значительно вырос в цене, и младший брат предложил его продать. Жена старшего брата в разговоре с мужем высказалась в том духе, что в доме все сделано «нашими руками», и он должен достаться семье старшего брата. Младший брат едет из столицы с намерением погостить у Старшего брата и решить вопрос с наследством.

Роли и интересы:

- Старший брат – не продавать дом, компенсировать брату его часть наследства, которая, по его мнению, составляет меньше половины стоимости дома, растянуть выплаты на несколько лет, не испортить отношений с Младшим братом.
- Младший брат – продать дом и получить половину денег, вырученные средства использовать в качестве первого взноса в ипотеку, не испортить отношений со Старшим братом.
- Жена старшего брата – не продавать дом, а Младшему брату компенсировать как можно меньше, так как он «в столице и так себе на квартиру заработает».

26. В Психологический центр с хорошей репутацией обратилась за помощью Клиентка для решения проблемы по поводу тупика в отношениях с мужем, который, с её слов, потерял к ней интерес и решил, что жизнь с другой женщиной ему будет более интересна. Психолог центра провёл консультацию и диагностику, и по согласованию с клиенткой заключил договор об обслуживании в центре на 3 месяца для решения её проблемы, оговорив оплату со скидкой, если она оплатит всю оговорённую сумму за курс консультаций сразу. Клиентку это устроило, договор был подписан и оплачен.

Спустя месяц, на фоне занятий, произошло улучшение состояния клиентки, и отношения с мужем стали налаживаться, а проблемы уходить из семьи. Клиентка осталась довольна, но обратилась к директору центра с просьбой вернуть оплаченные деньги за 2 месяца курса. Директор вызвал психолога и получил разъяснения по поводу того, что работа с клиенткой не закончена и была оговорена скидка 15% за единовременную оплату 3-х месячного обслуживания.

Роли и интересы:

- Директор центра — отказать в возврате денег, так как клиент обслуживался со значительной скидкой, а работа по договору не завершена и есть опасность возврата проблем у клиента и повторного обращения к психологу центра.
- Клиентка — вернуть оставшиеся за 2 месяца обслуживания деньги и найти аргументы, что психологический центр должен сделать ей исключение, так как в договоре пункт о возврате денег оговорён не в её пользу, и в случае отказа от обслуживания не возвращается. И теперь клиентка считает этот пункт договора несправедливым.
- Психолог — достичь устойчивого результата в работе с клиенткой, выполнить условия договора.

27. Амбициозный и талантливый кинопродюсер, запуская телесериал в производство, предложил ведущему телеканалу страны показать его сериал, только оплатив расходы по его производству. Владелец 1-го канала ответил: «Сделаешь – приноси!» Когда через полгода была снята пилотная серия, слухи о сериале разошлись, и было получено предложение, в 2 раза превышающее расходы, от владельца 10-го канала (значительно менее престижного). Нуждаясь в деньгах и надеясь, что владелец 1-го канала забыл о предложении, продюсер деньги взял. Но неожиданно позвонил владелец 1-го канала и напомнил о разговоре. Продюсеру известно, что владелец 1-го канала никогда не прощал отказавших ему продюсеров и артистов.

Роли и интересы:

- Владелец 1-го канала — первым показать сериал.
- Владелец 10-го канала — первым показать сериал или получить неустойку в двойном размере (сериал уже поставлен в программу).
- Кинопродюсер — сохранить хорошие отношения с владельцем 1-го канала, не платить неустойку владельцу 10-го канала (денег нет).

28. В небольшом закрытом городе есть старая муниципальная аптека, отдельно стоящее здание площадью примерно 2500 кв.м. Раньше это здание принадлежало градообразующему предприятию (федеральная собственность), но в 90-х гг. было передано городу.

Муниципальная аптека не рентабельна, живёт на дотациях. Помещение требует капитального ремонта – течёт крыша. Мэр города принял решение – сдать помещение в аренду на 10 лет Владельцу крупной фармацевтической кампании из областного центра для организации современной аптеки. Заведующая аптекой отказывается освободить помещение. Её муж работает заместителем директора градообразующего предприятия и обещает поддержку, тем более, что она получает бонусы от поставщиков.

Мэр проводит проверку деятельности аптеки, которая выявляет финансовые нарушения, и увольняет Заведующую аптекой по статье. Она обращается в суд, т.к. документы по увольнению оформлены юридически неверно. Фармацевтическая компания делает ремонт в помещении, но Директор градообразующего предприятия отключает электро- и теплоэнергию, ссылаясь на то, что не заключён договор на поставку энергии. Но со своей стороны заключать его отказывается – нет проекта. Город остался без лекарств. На фармацевтическую компанию насылаются проверки СЭС, пожарной части, налоговых органов и т. д.

Роли и интересы:

- Мэр – как можно быстрее открыть аптеку, т. к. отвечает за обеспечение города лекарствами. Показать директору градообразующего предприятия, кто в городе хозяин.
- Директор – показать всему городу, а в первую очередь мэру, что настоящий хозяин здесь он. Не пустить в город чужаков – тем более сильных. Помещение забрать себе.
- Владелец – как можно быстрее закончить ремонт и запустить аптеку, разумеется, с теплом и светом.
- Заведующая аптекой – всеми правдами и неправдами вернуть всё назад.