

Групповой этап:

1 Ветхая крыша

В областном центре крупная торговая фирма обратилась в одно из агентств недвижимости с предложением быстро найти покупателя на один из принадлежащих фирме офисов. У офиса имеется существенный недостаток — он находится на последнем этаже старого здания, и во многих местах из-за ветхости крыши протекает потолок. Офис с такой проблемой продать за короткий срок и хорошую цену трудно, но, стремясь сохранить ценного клиента и немалые комиссионные, Директор агентства недвижимости согласился. Торговая фирма выполнила косметический ремонт офиса и заключила с агентством договор на продажу офиса.

Вскоре Специалист агентства недвижимости, которому была поручена работа по продаже офиса, нашёл Покупателя — столичную фирму, подыскивающую помещение для своего филиала. Покупатель по требованию агентства внёс невозвращаемый задаток в размере 500 тыс. рублей, и стороны договорились о дате заключения сделки купли-продажи. За день до оформления сделки Покупатель узнаёт о проблеме с крышей.

Из полученных 500 тыс. рублей Директор агентства передал 300 тыс. рублей Представителю торговой фирмы и 50 тыс. — Специалисту в качестве аванса за проделанную работу. Покупатель отказывается заключать сделку на прежних условиях.

Роли и интересы

Покупатель — получить назад задаток или вычесть из цены продажи офиса расходы на ремонт крыши.

Представитель торговой фирмы — срочно продать офис и получить все деньги за него.

Директор агентства недвижимости — погасить конфликт, продать офис, сохранить со всеми хорошие отношения.

Специалист агентства недвижимости — снять с себя всякие претензии, полученных денег не возвращать, поскольку считает, что свою работу выполнил.

2 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 «глухим», 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 веб-студии 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.

3 Не всё учли

Компания-исполнитель выполнила проект, внедрив у Компании-заказчика информационную систему. Работы были выполнены в точном соответствии с техническим заданием. В ходе опытной эксплуатации продукта Заказчик понял, что не учел в техническом задании некоторые важные моменты, и поэтому эффект от внедрения информационной системы существенно ниже ожидаемого.

На высказанные претензии по недостаточной функциональности системы Исполнитель ответил в том духе, что Заказчики — взрослые люди, и сами должны понимать, чего хотят, а читать мысли в обязанности Исполнителя не входит.

Роли и интересы

Директор Компании-заказчика — возложить на Исполнителя работы по приведению ИС в соответствие со своими потребностями без каких-либо доплат, считает, что опытный Исполнитель сам должен был прояснять ожидания и потребности Заказчика.

Директор Компании-исполнителя — избежать выполнения без дополнительной оплаты каких-либо работ, не предусмотренных техническим заданием, не растерять эффективную команду своих сотрудников.

Сотрудники Исполнителя — получить бонусы за успешно выполненный проект, поскольку все сделано в срок, в соответствии с бюджетом и техническим заданием, не втягиваться в бесплатные доработки.

4 Сгоревший КамАЗ

Предприниматель заключил договор аренды бокса на местной автобазе. Однако, поначалу бокс часто оставался пустым, и Знакомый Предпринимателя предложил оставлять в нём свой грузовик КамАЗ, а в качестве компенсации временно предоставил Предпринимателю оборудование для подъема тяжелых грузов. Предприниматель согласился. Письменный договор заключать не стали, просто поставили машину в бокс и попросили сторожа автобазы за ней приглядывать.

Некоторое время спустя в боксе замкнуло электрическую проводку. Возник пожар, КамАЗ полностью сгорел.

В договоре аренды, заключенном между Предпринимателем и автобазой, не было регламентировано, кто именно должен отвечать за пожарную безопасность в боксе. Знакомый Предпринимателя разбираться не стал и потребовал у Предпринимателя возместить ущерб в размере 1 млн рублей. Предприниматель отказался, поскольку считает, что компенсацию должен платить Директор автобазы.

Роли и интересы

Знакомый предпринимателя — быстро получить компенсацию и приобрести новый КамАЗ, так как его бизнес связан с перевозками.

Предприниматель — не видит своей вины в произошедшем; не хочет платить компенсацию, так как письменного договора не было; намерен переложить ответственность на Директора автобазы, которому он неоднократно говорил о проблемах с проводкой в арендуемом боксе.

Директор автобазы — не хочет платить компенсацию за сгоревший КамАЗ; в случае предъявления претензий готов выдвинуть встречные требования к Предпринимателю о компенсации за сгоревший бокс, так как считает, что именно арендатор несёт ответственность за пожарную безопасность.

5 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.

6 Доверяй, но проверяй

Директор консалтинговой компании заключил с Директором производственной компании договор на оказание консультационных услуг. Так как темы консультаций разнообразны, а объем работ заранее неизвестен, в договоре указана лишь стоимость одного часа работы консультантов и указано, что оплата производится на основании акта выполненных работ, в котором указываются все фактически выполненные работы и количество часов, потраченных консультантами. Обе компании имеют хорошую репутацию на рынке, поэтому руководители компаний относились друг к другу с доверием.

В течение трех месяцев Консультанты получали задания от производственной компании и выполняли их. Однако, за все это время консалтинговая компания ни разу не предоставила отчетов о проделанной работе, соответственно, не были составлены акты выполненных работ. По истечении трех месяцев Директор консалтинговой компании высылает Директору производственной компании отчет, в котором подробно расписаны часы работы всех Консультантов и определена стоимость выполненных работ. Количество потраченного времени и стоимость услуг значительно превышают ожидания Директора производственной компании, поэтому он высылает Директору консалтинговой компании письмо, в котором выражает свое несогласие с представленным отчетом. Он предлагает встретиться и обсудить сложившуюся ситуацию.

Роли и интересы

Директор производственной компании — добиться снижения стоимости услуг, оказанных консультантами, сохранить контракт с консалтинговой компанией, не допустить скандала, так как акционерам это не понравится.

Директор консалтинговой компании — доказать корректность своих требований и получить оплату за оказанные услуги в полном объеме, сохранить контракт с производственной компанией, не допустить скандала, который может отрицательно повлиять на репутацию консалтинговой компании.

Консультант — сохранить количество часов, за которые консультанты получают оплату от Директора консалтинговой компании, доказать правильность информации об отработанных часах, отраженной ими в отчетах, сохранить профессиональный авторитет.

7 Командировка

Фирма-исполнитель, специализирующаяся на установке спутниковых комплексов связи, заключила договор на установку оборудования с заказчиком – геологической компанией. Место установки находится на Крайнем Севере, за Полярным кругом, и добраться туда можно только на вертолёте. У заказчика заключён договор авиаперевозок с Местной авиакомпанией.

За доставку оборудования и Инженера исполнителя к месту установки отвечает заказчик. Однако из-за необычности заказа в договоре между фирмой и заказчиком сроки не были указаны явно. В один из дней плановый рейс вертолёта авиакомпании доставил Инженера исполнителя и оборудование в пункт назначения. Оборудование выгрузили, инженеру выделили помещение, вертолёт улетел обратно. Инженер установил оборудование, выполнил пусконаладочные работы, подключил интернет и телефонию. Главный инженер участка принял работы, подписал акт приемки-сдачи.

В связи с непредвиденными обстоятельствами следующий плановый вылет вертолёта на Большую землю, на котором заказчик собирался вернуть Инженера, отложился на месяц. Директор заказчика не может организовать отдельный вылет вертолёта для переброски Инженера, поскольку это подразумевает большие затраты — 1,5 млн рублей за один рейс. Инженер «застрял» на объекте уже более чем на две недели. Фирма исполнителя вынуждена откладывать другие работы из-за отсутствия на месте своего ценного сотрудника и несёт убытки.

Роли и интересы

Директор заказчика — хочет как можно дешевле решить вопрос со связистами, обойтись без непредвиденных затрат и компенсаций, сохранить с фирмой-исполнителем хорошие отношения.

Директор исполнителя — хочет как можно быстрее организовать вывоз своего сотрудника, либо получить достойную компенсацию за вынужденный простой; хочет сохранить хорошие отношения с заказчиком.

Директор местной авиакомпании — дорожит взаимовыгодными отношениями с геологической компанией, но в убыток работать не намерен.

Инженер исполнителя — хочет скорее вернуться домой, там накопилось много заказов, за которые он получает сдельную оплату, а это — «живые» деньги.

Главный инженер участка — доволен тем, что на затерянном в тундре участке волею судьбы застрял новый человек, квалифицированный инженер; задержка рейса его устраивает.

8 Хамы

Менеджер компании «Июль» в процессе работы по дебиторской задолженности был вынужден общаться по телефону с Бухгалтером компании «Подсолнух». Разговор явно не сло-

жился. Более того, Бухгалтер компании «Подсолнух» написал жалобу на имя Директора компании «Июль» с требованием принести извинения и наказать Менеджера за возмутительно хамское отношение к клиентам. С этим Менеджером работать компания «Подсолнух» больше не будет. До решения вопроса платежа по счетам компании «Июль» приостановлены.

Директор Компании «Июль» раздражен этой ситуацией. Некогда заниматься всякой ерундой! Он уверен, что работать с компанией «Подсолнух» сможет только этот Менеджер.

Роли и интересы

Директор компании «Июль» — требует от Менеджера восстановить репутацию профессионала, разрешить конфликт и получить оплату по выполненным поставкам. Иначе...

Менеджер компании «Июль» — не видит причин для извинений. Считает, что, напротив, извиняться должна компания «Подсолнух» за просрочку оплаты по контракту и поведение своего бухгалтера, а остановку платежей считает безосновательной и незаконной.

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

Директор компании «Подсолнух» — поддерживает Бухгалтера, настаивает на пересмотре условий контракта с увеличением отсрочки платежа ещё на 30 дней и дополнительной скидке. Иначе...

9 Не зная броду

В команду проекта со стороны исполнителя, консалтинговой компании, введен новый молодой Сотрудник, недавно поступивший на работу в компанию, для выполнения вспомогательных операций и задач, не требующих высокой квалификации. Топ-менеджер заказчика, крупной корпорации, как обычно направил свои замечания и вопросы к отчету, который ему направили консультанты, и запросил ответы.

Новый Сотрудник дал прямые и честные ответы на заданные вопросы и обоснованно парировал часть замечаний. Содержание ответа вызвало замешательство на стороне заказчика и пересмотр его взглядов на значительную часть уже достигнутых результатов. Это может повлечь неприятности для консалтинговой компании. Директор консалтинговой компании крайне недоволен неавторизованной активностью молодого Сотрудника. Директор хотел бы уволить «правдоруба», но его удерживает очевидность для Заказчика связи между ответом Сотрудника и последующим увольнением.

Роли и интересы

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

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

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

10 Заливка фундамента

На стройплощадке уникального здания в крупном мегаполисе предстоит ответственная операция — заливка бетонного фундамента. Заливка требует непрерывной подачи бетона в течение 20–30 часов. Перерыв более чем на час приводит к образованию так называемого «холодного шва», что отрицательно влияет на характеристики фундамента и в самом худшем случае может привести к необходимости переделки всего фундамента. Застройщик

заклучил договоры с Цементным заводом на поставку цемента и с Бетонной компанией на изготовление жидкого бетона и доставку его на стройплощадку. Стороны совместно разработали план работ, минимизирующий риски срыва непрерывной заливки.

В день начала заливки резко ухудшились погодные условия, на маршруте следования бетонных автобетоновозов произошло несколько ДТП. Непрерывность заливки была сорвана.

Директор застройщика требует возмещения убытков от Бетонной компании, поскольку обеспечение непрерывности поставок жидкого бетона является их прямой обязанностью по договору. Директор бетонной компании отказывается от возмещения, ссылаясь на тяжелые погодные условия и ДТП как на форс-мажорные обстоятельства. Кроме того, произошли задержки в отгрузке цемента с Цементного завода. Директор цементного завода в оправдание задержки ссылается на то, что автотранспорт Бетонной компании, прибывавший за цементом, имел другие технические характеристики, чем заранее устно оговоренные, что привело к серьезному увеличению времени обработки машин и погрузки цемента. Кроме того, ухудшение погоды привело к неоднократным перебоям в электроснабжении Цементного завода.

Роли и интересы

Директор застройщика — получить возмещение убытков, обеспечить высокое качество фундамента, сохранить деловую репутацию, не допустить в будущем подобных срывов.

Директор бетонной компании — ничего не возмещать, сослаться на тяжелые погодные условия и на срыв доставки цемента, найти выход из ситуации, сохранить деловую репутацию и партнерские отношения с застройщиком и заводом.

Директор цементного завода — ничего не возмещать, сослаться на объективные обстоятельства и на проблемы с транспортом, который предоставила бетонная компания, найти решение конфликта, сохранить деловую репутацию и отношения с партнерами.

11 Кто будет платить?

Сотрудник подрядной организации работал в помещении заказчика. В сети произошёл скачок напряжения, вследствие чего вышел из строя ноутбук Сотрудника. Сотрудник доложил о случившемся своему непосредственному начальнику, Руководителю подрядной организации, и обратился за урегулированием инцидента к Представителю заказчика. Представитель заказчика успокоил Сотрудника, сказал, чтобы тот не беспокоился, пообещал, что «всё будет в порядке», а затем доложил об инциденте своему непосредственному начальнику – Руководителю заказчика.

Прошло некоторое время. Никакого движения по инциденту не происходило. Сотруднику поступает из бухгалтерии сообщение о взыскании с него стоимости ноутбука.

Роли и интересы

Сотрудник подрядной организации — хочет избежать взысканий с себя, пусть соответствующие ответственные лица его компании и компании-заказчика решают этот вопрос, он своё дело сделал – доложил о случившемся и написал заявление.

Представитель заказчика — считает, что это вообще не его дело – решать подобные вопросы, его функциональные обязанности – сопровождение проекта. Он своему руководителю доложил, далее не его зона ответственности.

Руководитель подрядной организации — хочет получить денежные средства за испорченный ноутбук, уклониться от участия в выяснении «кто прав, кто виноват», продолжить работы по проекту, сохранить хорошие отношения с заказчиком.

Руководитель заказчика — считает, что ответственность за используемое в проекте оборудование лежит на подрядной организации, поскольку именно она производит работы, хочет

успешно завершить проект и сохранить партнерские отношения с подрядной организацией.

12 Своенравный клиент

У Генерального директора торговой компании сложились отличные отношения с Начальником отдела закупок важного клиента. Начальник отдела закупок – амбициозный менеджер, которому льстит прямой доступ к руководству поставщика. Он хочет решать все вопросы только с Генеральным директором.

Территориальный менеджер торговой компании, молодой креативный сотрудник, в зоне ответственности которого находится важный клиент, стремится все вопросы в рамках полномочий решать самостоятельно. Однако Начальник отдела закупок «ставит палки в колеса», отправляет нужные отчеты только Генеральному директору и, в случае чего, лично звонит с жалобами также напрямую Генеральному директору.

При согласовании маркетинговой акции, проводимой в интересах этого клиента, менеджмент торговой компании не вовремя предоставил аналитические данные, необходимые для разработки акции. Акция не была запущена в необходимый срок.

Начальник отдела закупок звонит Генеральному директору и жалуется на «нерадивого территориального менеджера», требует его уволить.

Роли и интересы

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

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

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

Плей-офф:

13 Кадровая биржа

Директор новой динамично развивающейся компании принял решение о расширении географии распространения продукции. Для охвата двух новых районов он решил дополнительно принять в штат двух торговых представителей.

Менеджеру по персоналу была поставлена задача: подобрать хороших кандидатов в кратчайшие сроки, максимум за неделю, поскольку каждый день промедления — это недополученная прибыль и срыв графика освоения новых рынков. Менеджер по персоналу разместил вакансию в привычных местах, на нескольких сайтах, на которых закрытие вакансии обычно происходит за 14–15 дней. На другие источники и способы подбора денег ему не выделяют.

Одновременно в компанию обратился Представитель кадровой биржи с предложением подобрать сотрудника за один день в ходе мероприятия, которое будет проводить кадровая биржа. Суть мероприятия заключается в том, что на нем одновременно будет присутствовать 30–40 соискателей и 7–8 работодателей. В начале мероприятия будут проведены презентации работодателей, а затем соискатели продемонстрируют свои профессиональные навыки и качества в деловых играх. После этого работодатель имеет возможность провести здесь же несколько собеседований и выбрать себе понравившихся кандидатов. Стоимость такой услуги кадровой биржи составляет 10 тыс. рублей.

Менеджеру по персоналу нравится предложение, так как можно действительно сэкономить неделю времени и уложиться в сроки, которые поставил Директор. Другой вопрос в том, что

это мероприятие кадровая биржа проводит впервые, поэтому полной уверенности в качестве предлагаемых кандидатов и самого мероприятия нет.

Директор компании против использования предложения кадровой биржи. Он заявляет Менеджеру, что не понимает, за что в таком случае он ему платит деньги, ведь качественный и быстрый подбор кадров — это и так одна из основных обязанностей Менеджера по персоналу. Менеджер в замешательстве. С одной стороны, он понимает, что услуги кадровой биржи могут помочь закрыть вакансии в поставленные сроки. С другой стороны, Менеджеру явно не хватает аргументов, чтобы убедить Директора в своей правоте. Дело в том, что премиальная часть зарплаты Менеджера может уменьшиться — то ли заданные сроки сорвешь, то ли у компании появятся дополнительные затраты. Как тут не разволноваться!

Роли и интересы

Директор компании — принять новых торговых представителей как можно быстрее без дополнительных финансовых затрат.

Менеджер по персоналу — закрыть вакансии в установленные сроки, устранить сомнения Директора в своей профессиональной компетенции.

Представитель кадровой биржи — убедить компанию воспользоваться услугами биржи.

14 Окончательный срок

В торговой компании приближается плановый срок завершения большого IT-проекта, в котором задействованы несколько подразделений. Руководитель отдела маркетинга, бизнес-заказчик проекта, во внутренней переписке задает вопрос о точной дате завершения работ Руководителю IT-отдела, сотрудники которого должны быть задействованы на завершающем этапе проекта.

В ответ Руководитель IT-отдела информирует коллег о том, что предыдущие исполнители, задействованные в проекте, не завершили вовремя свою часть работ. Даже отдел маркетинга — заказчик проекта — не утвердил окончательно дизайн-макеты будущей системы, хотя должен был это сделать еще три месяца назад. Руководитель IT-отдела считает, что срок сдачи проекта нужно перенести.

Директор компании в курсе проблемы и требует от своих менеджеров немедленно найти совместное решение.

Роли и интересы

Руководитель отдела маркетинга — не хочет переносить дату запуска системы, тем более, что он уже запланировал ее презентацию перед журналистами и отраслевыми экспертами.

Руководитель IT-отдела — перенести срок сдачи проекта, чтобы не выполнять его в авральном режиме, добиться увеличения ресурсов или получения новых полномочий, которые могут сократить срок выполнения работ.

Ведущий сотрудник IT-отдела — понимает, что реализовать проект без переработок и изменений не получится, устал работать в режиме цейтнота и жесткого стресса, хочет продолжить работу в компании в нормальном режиме.

Директор компании — не хочет переносить срок завершения работ, требует не допустить увеличения бюджета проекта, заинтересован в том, чтобы подчиненные умели находить общий язык и договариваться.

15 Изменения задним числом

В крупной торговой компании работает Ведущий специалист по продажам. Он находится в подчинении у Начальника отдела продаж. Ведущий специалист был в своё время принят на

работу непосредственно руководством компании. Он прошёл собеседования и с Генеральным директором, и с Инвестором. Во время приёма Ведущего специалиста на работу с ним были оговорены условия компенсации: размер фиксированной зарплаты, а также размер и правила начисления бонуса.

Два месяца назад руководство компании приостановило выплату бонусов, объяснив, что выплаты возобновятся после исправления некоторых показателей работы. В течение следующего месяца Ведущий специалист улучшил показатели своей работы и ожидал возврата выплат бонуса.

Тем временем Инвестор решил пересмотреть правила выплаты бонуса Ведущему специалисту. Они изменились как в сторону уменьшения размера бонусных выплат, так и в смысле сроков действия. Инвестор ультимативно решил в середине года применить новые правила выплаты бонуса с самого начала текущего года. Ведущий специалист, возмущенный изменением правил задним числом, принес Начальнику отдела продаж заявление об увольнении.

Роли и интересы

Начальник отдела продаж — заинтересован в сохранении Ведущего специалиста, хочет уладить ситуацию и убедить руководство компании не изменять правила начисления бонуса Ведущему специалисту.

Ведущий специалист — возмущен позицией руководства, хочет работать в компании, но требует соблюдения заранее установленных договоренностей, готов обсуждать изменения, но не задним числом и в ультимативной форме.

Генеральный директор — понимает позицию Инвестора, хочет разрешить возникший конфликт, мотивировать ценного сотрудника на дальнейшую работу в компании и не допустить его ухода.

Инвестор — считает, что имеет право на изменение договоренностей, поскольку жизнь не стоит на месте, бизнес-среда развивается и меняется, требует от своих подчиненных результатов, не хочет допустить потери ценных кадров.

16 Влиятельный помощник

Сотрудник компании около года работал под руководством Помощника генерального директора, имеющего на генерального директора большое влияние. Помощник много сделал для того, чтобы Сотрудник успешно влился в коллектив. В течение этого года к компании присоединилась небольшая фирма на правах обособленного подразделения. Руководитель обособленного подразделения и Сотрудник быстро нашли общий язык.

Через некоторое время Сотрудник сообщил Помощнику генерального директора о своем намерении перейти на работу в обособленное подразделение. Помощник ответил категорическим отказом – он считает, что готовил Сотрудника не для других подразделений, а для того, чтобы он мог помогать лично ему в работе. Помощник пригрозил Сотруднику, что в случае самовольного перехода на работу в обособленное подразделение, он «работать в компании не будет и может сразу искать себе новую работу».

Роли и интересы

Сотрудник — считает, что крепостного права в современных компаниях быть не должно, хочет перейти на работу в обособленное подразделение и сохранить нормальные рабочие отношения с Помощником генерального директора.

Помощник генерального директора — воспрепятствовать переходу Сотрудника в обособленное подразделение, подтвердить свою самостоятельность и влияние на генерального директора, в частности, в решении кадровых вопросов.

Руководитель обособленного подразделения — помочь переходу позитивного и способного Сотрудника в свой коллектив, преодолеть конфликт, сохранить хорошие отношения с Помощником генерального директора.

17 Несогласованный старт

В ходе подготовки к старту кросс-функционального проекта курирующий отдел вовлек в работу смежные отделы. После уточнения всех параметров, необходимых для старта, Начальник курирующего отдела подготовил приказ о старте проекта. Генеральный директор подписал приказ. Однако, перед подписанием не была проведена процедура согласования со смежными отделами. Приказ, в числе прочего, предусматривает выделение в распоряжение курирующего отдела сотрудников смежных отделов. Смежные отделы возмутились вмешательством в свои ресурсы и планы. Начальник одного из смежных отделов решает немедленно прояснить ситуацию.

Роли и интересы

Начальник курирующего отдела — заинтересован в успехе проекта, хочет добиться участия смежных отделов и выделения необходимых ресурсов на основании приказа Генерального директора.

Начальник смежного отдела — не готов безвозмездно предоставлять ресурсы своего отдела, хочет обратиться к Генеральному директору для защиты своих интересов, заинтересован в сохранении партнерских отношений с другими отделами.

Генеральный директор — недоволен тем, что, как оказалось, подписал документ, не согласованный со всеми участвующими сторонами, изменять свой приказ не намерен, хочет возложить на Начальника курирующего отдела заботы по согласованию и мотивации смежников, восстановить добрые отношения и управляемость в коллективе.

18 Развертывание колл-центра

В торговой компании проходит внедрение информационной системы для колл-центра. В ходе предпусковых испытаний обнаружилась необходимость дополнительной подготовки рабочих мест пользователей. Сотрудник колл-центра, отвечающий за внедрение, обратился в IT-отдел с просьбой подготовить рабочие места, но получил отказ. Начальник IT-отдела объяснил: в соответствии с действующим регламентом, отдел отвечает только за системы, которые уже прошли испытания и приняты в эксплуатацию. Поставщик системы готов провести подготовку рабочих мест за отдельную плату, поскольку работы по подготовке не указаны в спецификации к договору поставки. Руководитель колл-центра не имеет резервов бюджета для оплаты подготовки рабочих мест и понимает, что оперативно решить вопрос в сложившейся ситуации сможет только Генеральный директор компании.

Роли и интересы

Сотрудник колл-центра — считает, что сделал все, на что хватало его полномочий, хочет передать решение вопроса руководству, уверен, что проявлять излишнее рвение нет необходимости – премию за внедрение системы не начислят, а врагов можно легко нажать.

Начальник IT-отдела — заботится о профессиональной репутации отдела, заинтересован в том, чтобы не нагружать свой отдел «лишней работой», пусть Подрядчик занимается развертыванием системы.

Руководитель колл-центра — считает, что, поскольку его подразделение новое, и он назначен недавно, то для укрепления авторитета в компании ему необходимо избежать прямого обращения к Генеральному директору, хочет показать свою самостоятельность и решить вопрос в рамках существующих полномочий и возможностей.

Генеральный директор — заинтересован в скорейшем введении в эксплуатацию нового колл-центра, не намерен увеличивать бюджет на внедрение, хочет видеть своих сотрудников

способными договариваться, требует от менеджеров самостоятельности в принятии решения в рамках своих компетенций.

19 Назначение

В один из отделов крупного государственного учреждения назначен новый Начальник отдела. В отделе в течение многих лет процветает кумовство и протекционизм. Практически все сотрудники отдела — родственники или близкие друзья высокопоставленных руководителей. Дисциплина и производительность труда в отделе крайне низкие. Это не устраивает Начальника управления, которому подчинен отдел. Прежний начальник отдела был уволен за неудовлетворительные показатели в работе.

Новому Начальнику отдела ставится задача наладить дисциплину и повысить производительность труда. Он приступает к работе. Сотрудники отдела начинают возмущаться по поводу нововведений своего начальника. Наибольшее недовольство высказывает Ведущий специалист, лидер мнений, самый старший сотрудник по возрасту и один из самых влиятельных в смысле «связей».

Роли и интересы

Начальник управления — не вступать в конфликты с влиятельными сотрудниками отдела, настроить нового Начальника отдела на самостоятельное решение вопросов по наведению порядка, переложить на него ответственность за возможные негативные последствия.

Начальник отдела — определить перечень мер, направленных на укрепление дисциплины и повышение производительности труда, а затем передать его вышестоящему руководству, не втягиваться в конфликты со своими сотрудниками, уйти от ответственности за непопулярные реформы в отделе.

Ведущий специалист — блокировать любые попытки изменить существующее положение дел в отделе, которое его полностью устраивает, при необходимости использовать свои «связи».

20 Доли

Три года назад Предприниматель зарегистрировал компанию, которая занимается производством разнообразных товаров из металла (метизов). На этапе запуска проекта Предприниматель написал бизнес-план, подобрал оборудование и помещение, договорился с основными покупателями. Оставалось найти финансовые средства, необходимые для запуска. Инвестором выступил Дядя предпринимателя, проживающий в Москве. Дядя вложил в компанию 5 млн рублей на следующих условиях: один год он отвёл на запуск и выход на необходимые объёмы производства и продаж, затем в течение трех лет компания должна была вернуть вложенные инвестиции без процентов. За это Дядя попросил долю 30% в уставном капитале компании. Предприниматель принял эти условия, компаньоны подписали договор займа и переоформили долю в 30% на Дядю.

Предприниматель приобрёл оборудование и запустил производство. При этом сам он больше занимался производством, а для развития продаж и другой текущей управленческой деятельности нанял Коммерческого директора с небольшим окладом, поскольку платить на первых порах было не с чего. Во время собеседования Коммерческий директор высказывал пожелание стать акционером компании, на что Предприниматель ответил, что в будущем это возможно, а пока говорить об этом рано, нужно активно выводить компанию на рынок. Решено было вернуться к разговору позже, когда компания окрепнет.

В течение следующих полутора лет бизнес компании успешно развивался. Продукция продавалась, заём возвращался в срок. До окончания закрытия договора займа осталось ещё полтора года. К Предпринимателю обращается Коммерческий директор и предлагает продолжить разговор о том, что он хотел бы получить долю собственности в компании. Коммерческий директор считает, что он выполняет всю коммерческую и управленческую рабо-

ту, для повышения продаж он использовал личные связи, к тому же, его текущая заработная плата намного ниже рыночной.

Роли и интересы

Коммерческий директор — хочет стать акционером компании, получив долю в 30%, не готов выкупать долю за реальную стоимость, поскольку считает, что он уже вложил больше своим трудом.

Предприниматель — не готов делиться своей долей в компании, поскольку уверен, что он вложил в компанию больше, чем Коммерческий директор.

Дядя предпринимателя — не готов делиться своей долей в компании, готов продать долю компании по рыночной стоимости, но после того, как компания вернет заём; средства, вырученные от продажи доли готов расценивать как прибыль от проекта.