

Ситуации Кубка Победы 2022

Ситуация № 1. Дополнительный отпуск.

Сотрудник имеет по закону четыре дополнительных оплачиваемых дня отпуска в месяц. Порядок предоставления этих дополнительных дней на предприятии строго не регламентирован. Как правило, работники просто подают в отдел кадров предприятия соответствующее заявление. **Сотрудник** попросил Руководителя предоставить ему дополнительный четырёхдневный отпуск за день до намеченного начала этого отпуска. Не получив ответа, оформил отпуск заявлением в отдел кадров и использовал его. В один из дней отпуска **Руководитель** звонит Сотруднику и негодует:

– **Ты теперь сам себе отпуска согласовываешь?!**

Ситуация № 2. Не заметил.

На сессии вопросов и ответов после мастер-класса известного **Тренера** один из слушателей постоянно тянул руку, обозначая готовность задать вопрос, но его ни разу не спросили. После объявления Тренера о том, что сессия вопросов и ответов закончена, **Слушатель** в досаде выкрикнул:

– **Ну что за неуважение, я всю сессию тяну руку!**

Ситуация № 3. Без отчета.

Руководитель отдела, которому разрешено без строгого отчёта расходовать на производственные нужды ограниченную сумму наличных, обоснованно попросил у Директора предприятия прибавки к заработной плате. **Директор** ответил:

– **Какая прибавка, если у тебя наличка безотчётная?!**

Ситуация № 4. Без поблажек.

Генеральный директор устроил на производство своего Сына на непыльную кабинетную должность к давно работающему в компании Руководителю отдела, поручив Руководителю, как он выразился, «развивать преемника». В первый же рабочий день **Руководитель отдела** говорит Сыну генерального директора:

– **Тебе поблажек не будет!**

Ситуация № 5. Постановка задачи.

Собственник спортзала, столкнувшись с низкой посещаемостью, нанял Менеджера по продажам для привлечения в зал новых клиентов. Через два месяца количество клиентов выросло настолько, что зал часто стал заполняться до отказа, особенно по вечерам. Клиенты стали выражать недовольство. На упрёк Собственника в недалёковидности и отсутствии стратегического мышления **Менеджер** ответил:

– **Вы мне поставили задачу поднять посещаемость, и я её выполнил!**

Ситуация № 6. Служебный роман.

Директор небольшой компании узнаёт, что **Коммерческий директор** и начальник отдела сбыта, длительное время успешно работающие в компании, уже 2 года живут в гражданском браке. **Директор** на очередном совещании заявляет коммерческому директору:

– Через 2 недели начальник отдела сбыта в компании работать не должен!

Ситуация № 7. Столичный уровень.

Лучший продавец регионального филиала федеральной торговой компании перешёл на работу в головную организацию, но в первый месяц не смог показать значимых результатов. На совещании, посвященном результатам работы за прошедший месяц, к нему подошёл **Коллега** и спросил:

– Что, дружище, не дотягиваешь до столичного уровня?!

Ситуация № 8. Монолит.

В компании дорабатывает до пенсии **Специалист**. Женщина стояла у истоков компании, показывала самые лучшие результаты. Однако времена изменились, у **Специалиста** стало пошаливать здоровье, появились внуки... Работает по принципу: не спросят — не сделаю. Руководитель неоднократно проводил разъяснительные беседы, предлагал варианты выхода из ситуации. Во время очередной встречи, когда **Руководитель** напомнил о предстоящей пенсии, **Специалист** громко заявила:

– Вы меня не пугайте! Я еще Вас переживу в этой компании...

Ситуация № 9. Свобода.

По правилам внутреннего трудового распорядка, сотрудники в пятницу могут одеваться в более свободном стиле; костюм, сорочка и галстук не обязательны. **Сотрудник** пришёл на работу в шортах и футболке. **Начальник отдела** сделал ему замечание. На это **Сотрудник** ответил:

– Это более свободный стиль, чем костюм!

Ситуация № 10. Сговорились.

На планёрке **Начальник цеха** объясняет **Директору по производству**, почему невозможно выполнить поставленную задачу в указанный срок. **Начальник цеха** при этом ссылается на то, что с ним согласны главный механик и главный технолог предприятия, выступавшие на планёрке ранее. На это **Директор по производству** отвечает:

– Да знаю я вашу компанию, опять сговорились в курилке!

Ситуация № 11. Мы не рабы, рабы не мы.

Работодатель в описании вакансии установил завышенные требования к кандидатам, чтобы снизить количество откликов и время на их обработку, а также отсеять низкоквалифицированных кандидатов. Принятый на работу **Сотрудник** вскоре обнаружил, что работа ниже его квалификации, и на очередную задачу **Работодателя** ответил:

– Я на черную работу не подписывался!

Ситуация № 12. Как новый год встретишь...

В конце ноября в компанию наняли нового **Руководителя** одного из небольших подразделений. В конце года всем не до него, поэтому ему поручили организацию новогоднего корпоратива для всей компании. Когда в какой-то момент он дал небольшое поручение относительно праздника своему **Подчиненному**, тот хмыкнул:

– Лучше бы делом занимались, а не пляски устраивали!

Ситуация № 13. Вечерний звонок.

Работнице вечером звонит её **Начальница** и требует, чтобы та завтра вышла работать в первую смену и выполнила срочную работу. **Работница** не может выйти в первую смену, так как у неё консультации в институте (она еще и студентка). Услышав отказ, Начальница возмущена:

– Знаете, нам Ваша учёба, как кость в горле! Только и знаем, что Вас подстраховываем!

Ситуация № 14. Вот и поговорили.

Мама пришла с работы уставшая и чем-то расстроенная. С порога увидела, что в доме беспорядок, вещи разбросаны, мусор не вынесен, в раковине гора посуды. Отчитала детей и назвала их безответственными. **Старший сын** с обидой спросил:

– У тебя что-то на работе произошло, а ты на нас зло срываешь?

Ситуация № 15. Заступник.

На заседание рабочей группы уже в который раз опаздывает один из участников. Докладчик, его **Друг**, настаивает на том, чтобы подождать, показывая смс «буду через 5 минут». Двое других участников встречи не соглашаются ждать, потому что уверены, что эти «5 минут» растянутся как минимум на полчаса. Заседание начали вовремя. **Опоздавший** пришел через 40 минут. Руководитель рассказал опоздавшему, в какую ситуацию тот вовлёл своего друга, как выглядит теперь его опоздание. После окончания заседания опоздавший демонстративно встал, обнял Друга, похлопал по плечу и сказал:

– Спасибо тебе, Максим! Ты тут единственный и настоящий друг!

Ситуация № 16. Директор – незванный гость.

Новый **Директор**, проработав в компании две недели, приходит на собрание сотрудников отдела под руководством **Начальника отдела**. Через 15 минут после начала собрания Начальник отдела объявляет перерыв и просит Директора выйти в коридор, где говорит ему:

– Если ты сейчас останешься, я отменю собрание!

Ситуация № 17. Несмешной случай

Ремонт квартиры, похожий на дурной сон, во время которого никак не получается проснуться, приближался к концу. **Алексей** уже покупал межкомнатные двери. В магазине **Представитель компании по производству дверей** предложил услугу — выезд замерщика, чтобы уж точно все было точно. Алексею не нужны были сюрпризы, и он оплатил выезд. За два дня до приезда замерщика Алексей сообщил о приезде **Прорабу**, который отвечал за ремонт квартиры. Доверившись двум профессионалам, Алексей успокоился и стал ждать изготовления дверей.

Через месяц привезли двери, и оказалось, что дверные проёмы на 10 см выше, чем дверные коробки, поэтому над всеми дверьми будут зиять ужасные щели! Опустить проёмы проблематично, так как стены буквально на днях были покрашены в дорогую венецианскую штукатурку, и при подкраске новых участков ее фактура заметно потеряет целостность. Замерщик сообщил — после измерений оказалось, что проёмы выше на 10 см, чем заказанные двери. Он написал на бумаге, что проёмы нужно опустить, и передал бумагу рабочему, так как Прораба в это время не было в квартире. Прораб говорит, что бумагу ему не передавали, да и за двери он не отвечает. Он думал, что замерщик для того и измеряет проемы, чтобы под эти размеры сделать двери. Алексей в шоке!

Вообще Прораб обещал сдать квартиру «под ключ» уже на следующей неделе. А чтобы скрыть щели, предложил «художественно» вставить в них еловые ветки. Тогда в квартире круглый год будет Новый Год! Алексей не обладал тонким дизайнерским чутьём прораба, поэтому сказал, что не отдаст оставшиеся деньги, пока тот не сделает всё как надо. Прораб ответил, что тогда не отдаст кондиционеры Алексея — он их увез к себе на дачу, чтобы с ними ничего не случилось во время ремонта. **Жена** Алексея считает, что здесь есть и вина мужа, потому что у всех её знакомых мужья — «настоящие мужики», во все вникают сами, тотально контролируют прорабов и практически живут с ними во время ремонта.

Роли и интересы:

Алексей — не хочет жить с прорабом, мечтает быстрее переехать в квартиру, с проблемой разобраться за счет прораба или компании по производству дверей.

Прораб — не исправлять ничего за свой счет, так как не считает себя виноватым, ведь он отвечает за ремонт, а не за двери.

Представитель компании по производству дверей — не платить, он не считает себя виноватым, так как, по его мнению, работа была выполнена качественно и в полном объеме.

Жена — хочет, чтобы Алексей наконец-то наказал хоть кого-нибудь. Она устала от некачественной работы людей и компаний, так или иначе имеющих отношение к ремонту квартиры.

Ситуация № 18. Инструкция против обычая.

Частное охранное предприятие по договору охраняет бизнес-центр (БЦ). **Сотрудник охранного предприятия** заступил на первое дежурство в БЦ. **Топ-менеджер БЦ**, привыкший, что его пропускают, не спрашивая документов, был остановлен **Сотрудником**, который строго следовал инструкции. После многочисленных препирательств из здания вышел менеджер БЦ и провёл Топ-менеджера внутрь как посетителя. Топ-менеджер, крайне возмущённый поведением охранника, потребовал от **Директора охранного предприятия** наказать Сотрудника.

Роли и интересы:

Топ-менеджер БЦ — укрепить свой авторитет, показать, кто хозяин в БЦ.

Директор охранного предприятия — не допустить вмешательства в свою хозяйственную деятельность, сохранить отношения с заказчиком, недоволен прямотой своего Сотрудника.

Сотрудник охранного предприятия — отстаивать свою правоту, сохранить работу, извиняться не готов.

Ситуация № 19. Соблюдайте тишину!

Большой **Бизнес-центр**, находящийся в самом центре города, с идеальной парковкой, удобными офисами, выгодными ценами аренды и прекрасным рестораном не имеет аналогов в городе. БЦ прекрасно подходит для эффективной и комфортной работы, поэтому многие компании стремятся работать именно там. Понимая, что компании имеют разную направленность и одни могут мешать другим, Управляющий бизнес-центра распределял их по офисам с учетом направления и типа работы. Так в БЦ появился этаж бизнес-тренингов.

И всё бы ничего, но две фирмы начали друг с другом конфликтовать, поскольку одна компания — это **Клуб по переговорам**, где важно спокойствие, отсутствие давления, внешних раздражающих факторов и внимательность к собеседнику, а вторая фирма, что находится через стенку — **Клуб импровизации**, учит уверенности, бороться со страхами, не стесняться говорить громко и во всеуслышание. Ситуацию усугубляет то обстоятельство, что переместить одну из фирм в другой офис просто невозможно, свободных офисов сейчас в БЦ нет. А оставить всё, как есть, тоже невозможно. Ситуация требует решения.

Роли и интересы:

Бизнес-центр — сохранить обе тренинговые фирмы в БЦ, чтобы получать с них прибыль. Готов им помочь, однако свободных офисов в БЦ сейчас нет. Хочет, чтобы компании помирились и самостоятельно пришли к какому-то соглашению.

Клуб переговоров — не может мириться с вечными криками и орами своего соседа, понимает, что юридически наказать его не может, поскольку по закону вторая фирма ничего плохого не делает, шум до 23 часов — не преступление. Не желает переезжать в другой БЦ.

Клуб импровизации — не считает шум какой-то проблемой, думает, что дополнительные раздражающие факторы даже помогают переговорщикам тренировать стрессовые ситуации и увеличивают их шансы на успешное ведение сложных переговоров в реальной жизни. Переезжать из БЦ не намерен.

Ситуация № 20. Сложный проект.

На крупном производственном предприятии идёт проект автоматизации, представляющий собой несколько связанных проектов — автоматизация производственного учёта (оперативный контур), бухгалтерского учёта и бюджетирования.

Проект автоматизации производственного учёта начался раньше, и к настоящему моменту этап обследования и сбора требований завершён. Проект по бухгалтерскому учёту только начался, и Руководителю проекта бухгалтерского учёта начали поступать требования от Главного бухгалтера предприятия, относящиеся к блоку производственного учёта. В свое время эти требования Главный бухгалтер уже направлял Руководителю проекта производственного учёта, однако требования до настоящего момента не учтены.

Реализация этих требований больше соответствует интересам и задачам бухгалтерии, чем самим производственникам. И когда Руководитель проекта бухгалтерского учёта обратился с поступившими требованиями к Руководителю проекта производственного учёта, то услышал от него, что этап сбора требований завершён, на данный момент идёт разработка системы, продлевать сроки он не намерен, да и бюджета нет. Генеральный директор предприятия требует от своих менеджеров найти эффективное решение проблемы.

Роли и интересы:

Руководитель проекта бухгалтерского учёта — реализовать все требования Главного бухгалтера, поскольку без этих данных нельзя корректно выстроить систему, и подписать сдачу этапа у заказчика — Главного бухгалтера.

Руководитель проекта производственного учёта — не принимать новых требований в работу, не хочет затягивать сроки, на дополнительные работы нет ресурсов.

Главный бухгалтер — хочет использовать автоматизацию для решения застарелых проблем с производственным подразделением, не готов принимать работы без учёта данных требований.

Генеральный директор — внедрить систему в заданные сроки и без увеличения стоимости; считает, что подразделения должны сами договариваться между собой.

Ситуация № 21. Возврат продукции.

У Торгового представителя компании X возникла проблема: в магазин, куда он привёз продукцию, как раз пришла проверка, и поэтому принимать товар прямо сейчас у него отказались. Чтобы не возвращать продукцию назад на склад, Торговый представитель позвонил в другой магазин, и его продавец согласилась взять продукцию без накладной.

Когда Торговый представитель привёз продукцию и начал её разгружать, подъехал Директор магазина. Директор магазина знал о том, что обычно продукцию компании X привозит не Торговый представитель, а служба доставки. Он решил не заходить в магазин, а посмотреть, что будет дальше. Торговый представитель, выгрузив продукцию, уехал. После этого Директор зашел в магазин и спросил у продавца, привозили ли сегодня какой-либо товар. Продавец сказала, что не привозили! Директор магазина уволил её в тот же день.

Также он решил расторгнуть все отношения с компанией X и позвонил Руководителю торгового представителя. Торговый представитель находится у своего Руководителя на хорошем счету, однако по негласной политике компании X торгового представителя, потерявшего клиента, могут и уволить.

Роли и интересы:

Директор магазина — расторгнуть отношения с компанией X либо поменять торгового представителя и получить компенсацию (вообще продукция компании X очень востребована).

Торговый представитель — понимает, что его могут уволить, хочет снять с себя подозрения, сохранить работу, восстановить отношения с клиентом

Руководитель Торгового представителя — сохранить сотрудничество с магазином, сгладить конфликт без ущерба для компании, разобраться в инциденте с торговым представителем, не допустить подобного в будущем.

Ситуация № 22. Конфликтный сотрудник.

В торговую компанию был принят на работу перспективный Менеджер по продажам с обширной клиентской базой. Довольно быстро выяснилось, что он достаточно агрессивен по отношению к коллегам и не заинтересован в выстраивании человеческих отношений.

Через пару недель работы по разным причинам он разругался со всеми менеджерами отдела продаж. Коллектив отдела продаж (должности начальника отдела продаж нет, компания небольшая и демократичная) делегировал своего Представителя к Директору с просьбой немедленно уволить новенького. Директор, понимая трудности коллектива при работе с таким конфликтным сотрудником, тем не менее, не заинтересован в увольнении Менеджера по продажам, поскольку на подходе несколько больших сделок, которые он курирует.

Роли и интересы:

Менеджер по продажам — получить должность Начальника отдела продаж.

Коллектив отдела продаж в лице Представителя — добиться увольнения Менеджера по продажам.

Директор — не увольнять Менеджера по продажам. Не создать дополнительных конфликтов (не повышать его в должности, не игнорировать требования коллектива).

Ситуация № 23. Так бывает.

Высококласный HR-специалист давно и плодотворно работает в Компании. Многие его идеи в части подбора персонала и введения в должность были успешно реализованы. Предложения в части оценки персонала и системного обучения генеральный директор всё время откладывал: не время, нет денег, руководители их обучают. Возможности повышения в должности тоже не было. Процессы отлажены, подбор и адаптация идут бесперебойно... Специалист заскучал и... решил уволиться. Подготовил себе смену и ушёл на новое место работы: с амбициозными задачами и более высоким окладом. **Новый директор** не нарадуется «приобретению» — толковый, структурный и опытный специалист быстро нашёл контакт с сотрудниками, постепенно навёл порядок в регламентирующей документации, начал выстраивать систему подбора и развития персонала.

Спустя полгода **Генеральный директор** Компании, где работал Высококласный HR-специалист, позвонил ему лично и предложил повышение в должности и все ресурсы для выстраивания системы оценки и развития персонала. Высококласный HR-специалист решил принять предложение. Вот только как решить этот вопрос с Новым директором?

Роли и интернсы:

Высококласный HR-специалист — хочет принять предложение генерального директора, но понимает, что подведёт Нового директора. Не хочет сформировать имидж человека, который принимает необоснованные решения. Хочет расстаться по-хорошему.

Генеральный директор — сто раз пожалел, что так легко отпустил ценного сотрудника. Много задач ждут его возвращения. Очень надеется, что Высококласный HR-специалист как можно скорее приступит к работе.

Новый директор — не ожидал такого от Высококласного HR-специалиста. Постоянно в контакте: всё устраивало, работа нравилась, коллектив прекрасно принял его. И ведь при приёме говорил, что он человек надёжный, основательный. Как после этого доверять людям?

Ситуация № 24. Семь раз отмерь, один раз отрежь.

Стремительно развивающаяся компания «Ангара» решает сделать яркий рекламный ход — разместить огромные баннеры на трех девятиэтажных зданиях. **Директор компании** самостоятельно вышел на Менеджера по рекламе жилищной компании, за которой закреплено обслуживание района, где расположены дома. Был заключён договор, «Ангара» оплатила счёт. Менеджером по рекламе были отправлены размеры конструкций, к которым крепятся баннеры на зданиях. Конструкции были разного размера. Получив размеры (20м*15м, 20м*18м, 15м*15 м), Дизайнер выполнил работу в короткий срок. Директору выполненная работа понравилась, он отправил по электронной почте два письма, к обоим прикрепил макеты, не содержавшие привязки к зданиям. Одно письмо было отправлено в фирму, которая производит печать баннеров, другое Менеджеру по рекламе жилищной компании, который ответил: «Всё ОК». В фирму по производству баннеров последовала команда на изготовление.

В день, когда был запланирован монтаж рекламы, Директору позвонил Менеджер жилищной компании с просьбой подъехать в фирму, где заказывались баннеры, и разобраться, почему два из трёх баннеров изготовлены неверно, вместо вертикальных баннеров сделали горизонтальные (обрезать или как-то «хитро закрепить» их уже технически не получится, необходимо изготавливать заново, а это около 200 тысяч рублей). В ответ услышал: «Вы издеваетесь? Я же с вами макет согласовывал! Езжайте к ним сами!». Как позже выяснил Директор «Ангара», Менеджер жилищной компании и Дизайнер по-разному интерпретируют размеры макетов. Один считает, что на первом месте всегда идёт высота, другой думает, что ширина.

Роли и интересы:

Директор компании «Ангара» — считает, что нести расходы за повторную печать баннеров должен кто угодно, но только не он.

Менеджер по рекламе жилищной компании — своей вины не видит, платить ни за что не собирается.

Дизайнер — в своей квалификации уверен, и не его вина, что кто-то не знает элементарных вещей.

Менеджер фирмы, печатающей баннеры — «Заказ сделали соответственно макету, какие к нам вопросы?»

Ситуация № 25. Конфетки-бараночки.

Начальник отдела сбыта региональной кондитерской фабрики — опытный и проверенный человек, работает на фабрике уже больше двадцати лет. Продукция у фабрики качественная, оборудование новое. **Директор фабрики** хочет расширить присутствие продукции в регионах России, и перспективы есть. Для расширения нужны торговые представители, предпочтительно молодежь. Желающие имеются в достатке, на конкурентные зарплаты их легко набирает **HR-директор**. Проблемы возникают дальше — торговые представители не удерживаются на фабрике, бегут из-под руководства Начальника отдела сбыта.

Связано это с жизненной позицией Начальника отдела сбыта, который уверен, что молодежь ничего не знает, не умеет, а учить их — только зря время тратить. Современная молодежь — она ведь какая? Высокая зарплата, бонусы, свобода. И всё им объясни, расскажи, покажи. А им сколько лет, что у них уже такие запросы? Они работали в шахте? Может быть, они заводы, дороги строили, осваивали богатства недр? Нет, они, нарядные, только тыкали пальцем в айфон. И все как один — безрукие, ничего не умеют. Не нравится Начальнику отдела сбыта наша современная молодёжь!

Директор фабрики и HR-директор думают, как решить проблему. Уволить Начальника отдела сбыта — выход плохой, никто лучше него не знает продукцию фабрики, да и человек надёжный и преданный, профессионал, проверенный временем. С другой стороны, перевоспитывать Начальника отдела сбыта тоже не получается, а торговые представители от него бегут.

Роли и интересы:

Директор фабрики — хочет срочно решить проблему с управлением отделом сбыта; стремится и Начальника отдела сбыта сохранить, и задачу по расширению в регионы выполнить.

HR-директор — ищет варианты решения проблемы с текучкой, хочет снизить затраты на адаптацию и обучение торговых представителей; желательно, чтобы новые сотрудники работали как минимум три года.

Начальник отдела сбыта — считает, что в торговые представители надо брать людей опытных, не нуждающихся в обучении и наставничестве.

Торговый представитель — готов работать, вникать, учиться, думает, как наладить контакт с Начальником отдела сбыта.

Ситуация № 26. Юридическая ошибка.

На крупном предприятии из подразделения А в подразделение Б переводят **Сотрудника**. При этом было оговорено, что сотрудника повышают в должности. **Сотрудник отдела кадров** подготовил все необходимые документы и получил все необходимые подписи, в том числе и самого сотрудника. Сотрудник был не совсем внимателен, и поэтому только после получения первой зарплаты на новом рабочем месте обнаружил, что, несмотря на повышение в должности, оклад оказался незначительно ниже его оклада в подразделении А.

Сотрудник обращается к своему новому начальнику. **Начальник подразделения Б** объясняет, что на данной должности предусмотрен оклад именно такого размера, и он указан в документах, которые сотрудник подписывал при переходе. Сотрудник внутренне остаётся не согласен со своим руководителем, так как об этом существенном моменте речь в ходе переговоров о переводе не шла. Вопрос повисает в воздухе. Через несколько дней к сотруднику обращается сотрудник отдела кадров с просьбой переподписать документы о переводе, так как в них имеется юридическая ошибка. Сотрудник отказывается их подписывать, настаивая на внесении изменения относительно его оклада.

Роли и интересы:

Сотрудник — добиться сохранения его оклада на прежнем уровне или вернуться в подразделение А.

Начальник подразделения Б — не намерен идти на поводу у нового Сотрудника, хотя и имеет возможность увеличить ему оклад; считает, что оклад соответствует должности.

Начальник подразделения А — сохранить нормальные рабочие отношения и с Сотрудником, и с Начальником подразделения Б, не ввязываться в конфликт.

Представитель отдела кадров — хочет, чтобы вопрос с получением подписи сотрудника решился как можно скорее.

Ситуация № 27. Зависший сервер.

В небольшой фирме по продаже компьютерной техники в одной комнате работали два друга — **Менеджер по закупкам** и менеджер по продажам корпоративным клиентам. Один из **Корпоративных клиентов** фирмы сообщил о потребности в дорогом сервере нестандартной комплектации. Менеджер по продажам дал Менеджеру по закупкам заявку — подыскать сервер в необходимой конфигурации. Менеджер по закупкам, поверив другу на слово и не проверив поступление оплаты от клиента, разместил заказ на сервер у крупного дистрибьютора. По информации дистрибьютора, сервер должен прибыть в Россию примерно через четыре месяца, так как поедет со складов производителя.

Пока сервер ехал в Россию, менеджер по продажам уволился из фирмы. Позже Менеджер по закупкам выяснил, что Корпоративному клиенту этот сервер вроде бы уже и не нужен. В итоге **Директор фирмы** попал в непростую ситуацию: на складе дистрибьютора лежит дорогой сервер нестандартной конфигурации, который требуется в ближайшее время забрать на склад фирмы. Уволившийся менеджер по продажам вообще никак не оформил заявку от Корпоративного клиента, в результате предоплата за сервер взята не была.

Компьютерная фирма также не оплачивала дистрибьютору сервер, а заказ на него есть только в электронной переписке между Менеджером по закупкам и **Менеджером дистрибьютора**, который, к слову, всегда делал хорошие скидки на отгружаемый фирме товар.

Роли и интересы:

Директор фирмы — хочет отказаться от получения сервера со склада дистрибьютора, ведь если принять сервер себе на склад, он вытянет из оборотных средств фирмы крупную сумму. Не хочет портить отношений с дистрибьютором, стремится избежать повторения подобных случаев в будущем.

Менеджер по закупкам — впервые столкнулся с ситуацией, когда друг «забрал свои слова обратно». Поиск других клиентов на сервер оказался безрезультатным — сервер действительно редкий.

Менеджер дистрибьютора — планирует отгрузить сервер компьютерной фирме, поскольку дистрибьютору тоже совершенно некуда пристроить дорогой нестандартный сервер.

Корпоративный клиент — считает, что озвученные планы и заказ — это разные вещи. Не считает, что имеет какие-либо обязательства перед компьютерной фирмой.

Ситуация № 28. Неравное партнерство

Три компании-партнёра — «Альфа», «Бета» и «Гамма» — организуют форум в рамках крупной выставки. Организацией самой выставки занимаются компании «Альфа» и «Бета». Обязанности по организации форума распределены следующим образом. Компания «Альфа» предоставляет площадку и решает общие организационные вопросы. Компания «Бета» отвечает за продажу спонсорства и билетов на форум. Компания «Гамма» готовит программу форума, подбирает и приглашает спикеров. При этом основная организационная нагрузка ложится на специально выделенного для этой цели **Руководителя проекта компании «Альфа»**.

Продажа билетов осуществляется по рассылкам клиентских баз всех трех компаний. Наибольшее количество заявок на участие поступает по итогам рассылки от компании «Альфа». Прибыль же от работы форума распределяется следующим образом: компании «Альфа» и «Бета» получают по 25%, компания «Гамма» — 50%. Такое распределение сложилось исторически, и договорённость между компаниями выполняется уже несколько лет.

Роли и интересы

Руководитель проекта компании «Альфа» — работает в компании недавно, бонус получает от чистой прибыли проекта. Считает условия распределения прибыли грабительскими, хочет установить распределение прибыли между партнёрами, соответствующее вкладу участников, в противном случае удалить компанию «Гамма» из проекта. Не боги горшки обжигают, сами справимся!

Директор компании «Альфа» — считает, что все идет нормально, не хочет конфликта между партнерами, хотя финансовыми результатами проекта недоволен. Хочет успокоить Руководителя проекта, поскольку заинтересован в сохранении сильного сотрудника.

Директор компании «Бета» — ценит партнерские отношения и дорожит возможностью совместной реализации сложных проектов. Недоволен текущим распределением прибыли, готов к серьезному разговору.

Директор компании «Гамма» — доволен существующим распределением прибыли, поскольку считает вклад своей компании в общее дело наиболее существенным; хочет продолжить сотрудничество на прежних условиях, сохранить компании «Альфа» и «Бета» в качестве долгосрочных партнёров.

Ситуация № 29. Некачественный подрядчик.

Подрядчик не успел выполнить в срок отведённую ему часть работ по покраске помещения согласно условий договора строительного подряда. При сдаче помещения **Представитель** заказчика увидел несколько мест, где отходит штукатурка и сделал замечание Подрядчику, отказавшись подписать акт приемки. **Подрядчик** возмущёно ответил:

– В договоре не было ничего про подготовку стен, делать не буду!

Ситуация № 30. На зеркало неча пенять.

На производственном совещании **Директор по персоналу** делает замечание об опоздании сотрудников Руководителю IT-отдела, подчиненному директора по производству. На что **Руководитель IT-отдела** отвечает:

– А что сразу программисты?! Вы со своих начните!

Ситуация № 31. Новый работодатель.

Успешный и очень востребованный **Архитектор**, зарекомендовавший себя на крупных проектах с самой лучшей стороны, трудоустраивается в территориальный проектный институт. Ему сразу доверяют самый амбициозный проект по реконструкции исторического здания в центре города. После трёх месяцев работы над проектом **Архитектор** презентует результат перед творческой комиссией института. **Главный архитектор** института, увидев предлагаемый вариант решения, в полном недоумении спрашивает:

– И это всё???

Ситуация № 32. Чужой среди своих.

Региональный Тренер подчинялся Руководителю регионального подразделения компании. В рамках процесса централизации тренер был переведён в подчинение московскому руководителю и сразу же был приглашён на корпоратив в Москву. После этого **Тренер** перестал получать приглашения на встречи у себя в регионе, попал в изоляцию. На совещании регионального подразделения на вопрос Тренера о причинах изоляции **Руководитель** регионального подразделения отвечает:

– Да мало ли о чем ты там московским болтаешь!

Ситуация № 33. Где же Вы были?

Руководительница вызывает недавно вышедшую с больничного **Сотрудницу** и спрашивает:

– Тамара Петровна говорит, что Вы ушли на больничный, а сами в это время отдыхать летали. Как вы это объясните?

Ситуация № 34. Тыжпрограммист.

Из небольшой компании уволился системный администратор, который отвечал за исправность сетей и офисного оборудования. Некоторое время спустя к единственному оставшемуся в техническом отделе сотруднику, **1С-программисту**, обратилась **Специалист отдела маркетинга** и требовательно заявила:

– Придите ко мне, у меня принтер стал плохо печатать!

Ситуация № 35. Хочу быть царицей.

По традиции, на Новый год ребята вместе с **Учителем литературы** ставят спектакль. Главная роль всегда отдавалась дочке завуча школы. Девочка красивая, но совершенно не артистичная. И в этом году главную роль царицы Учитель литературы хотела отдать дочке завуча. **Анжелика** — очень активная и творческая девочка, возмутилась:

– Сколько можно отдавать главные роли одним и тем же?! Я тоже хочу быть царицей!

Ситуация № 36. Модный свитер.

В компании проходит совещание. Опрятные сотрудники в рабочей обстановке обсуждают детали внедрения нового проекта. Внезапно **Генеральный директор** останавливается около одного из **Сотрудников** и заявляет:

– Чтобы я этого свитера больше не видел!

Ситуация № 37. Старый конь борозды не испортит.

Владелец футбольного клуба нанял известного в отрасли специалиста на должность генерального директора. Новый **Директор** энергично взялся за дело и в короткий срок добился существенных результатов: организовал работу со спонсорами, привлёк в команду талантливых новичков и наладил работу с фанатским сообществом.

Некоторое время спустя Директор начал настаивать на изменении некоторых подходов к тренировочному процессу, однако Главный тренер клуба выступил резко против нововведений. Возникший конфликт привел к отстранению Главного тренера в середине футбольного сезона.

Команда клуба узнала об отстранении Главного тренера и написала коллективное письмо в его защиту. В это же время Директор закончил переговоры с Новым тренером, подход которого полностью совпадает с его собственным видением.

Роли и интересы:

Директор — считает методики Главного тренера устаревшими, хочет добиться его увольнения и привлечения в команду нового специалиста на эту должность.

Главный тренер — добиться восстановления на рабочем месте, отстаивать свое положение в команде и не допустить вмешательства в тренировочный процесс.

Владелец — успех команды ставит на первое место, готов рассмотреть кандидатуру Нового тренера, но озабочен реакцией команды на возникший конфликт.

Новый тренер — заинтересован в новой работе, но хочет перейти в клуб только на должность Главного тренера.

Ситуация № 38. Когда финансы поют романсы.

В компанию, находящуюся на грани разорения, пришёл работать Менеджер по продажам. Его честно предупредили, что дела плохи, поэтому платить ему оклад не смогут. Он согласился, при условии, что будет получать очень высокий процент со сделки. Стороны ударили по рукам.

Прошло 3 месяца. Менеджер по продажам показал себя хорошим профессионалом, обеспечил приток новых заказов и фактически спас фирму. В определённый момент его зарплата стала превышать зарплату любого из сотрудников компании, включая Начальника отдела продаж и Главного бухгалтера, которые очень недовольны таким положением дел.

Начальник отдела продаж стал под любым предлогом завышать индивидуальный план Менеджера по продажам, снижая, соответственно, план другим сотрудникам. При таком подходе не теряет ни отдел, ни Начальник (система мотивации Начальника отдела продаж не зависит от индивидуальных результатов менеджеров, а только от общего результата отдела). Главный бухгалтер начала придираться к документам, отказываясь «закрывать» факт сделок в системе учета.

Менеджер по продажам, недовольный положением дел, пришёл с жалобой к Директору.

Роли и интересы:

Менеджер по продажам — добиться фиксации плана без возможности его повышения чаще, чем раз в квартал. Сохранить свою систему мотивации.

Начальник отдела продаж — изменить мотивацию Менеджера по продажам (снижение %). Не допустить изменения системы мотивации отдела.

Главный бухгалтер — изменить мотивацию Менеджера по продажам (снижение %). На сэкономленные средства нанять еще одного бухгалтера.

Директор — изменить систему мотивации отдела продаж и Начальника. Не менять штатное расписание других служб.

Ситуация № 39. Новое для новых.

В компании четыре подразделения, все они выполняют одинаковую работу. Руководитель первого подразделения, **Елена**, работает с момента основания компании и проявила себя как добросовестный и честный сотрудник. Получает стабильную заработную плату, которая не зависит от выручки её подразделения. В течение года были открыты три новых подразделения и принято три новых руководителя в эти подразделения.

Директор компании решил поставить эксперимент: как будут зависеть финансовые показатели компании от системы мотивации руководителей, и ввёл новую систему мотивации для свеженанятых руководителей подразделений. По новой системе мотивации заработная плата руководителя зависит от выручки подразделения, к тому же система подразумевает для руководителя существенные штрафы за потерю клиентов и некоторые ошибки в работе. По итогам работы первого года все три новых сотрудника получили заработную плату, которая была выше, чем заработная плата Елены.

Когда Елена узнала о том, что новые сотрудники получают заработную плату больше, чем она, работающая с основания фирмы, она обратилась с этим вопросом к **Собственнику** — человеку, который её нанял, и выдвинула требование о повышении её заработной платы, угрожая увольнением.

Директор считает, что Елена получает и так достойную заработную плату, соответствующую её работе. Считает, что зарплата Елены хоть и ниже, но более стабильна, а при новой системе оплаты есть риск значительного снижения заработной платы при ошибках в работе. К тому же Директор уверен, что изменение мотивации Елены не улучшит качество её работы. А вот молодым и амбициозным новым руководителям такая система оплаты даст возможность проявить себя и сделать максимум для стремительного роста и развития компании.

Роли и интересы:

Собственник — не хочет потерять ценного сотрудника, так как это повлечёт за собой и потерю части клиентов. Но и вмешиваться в решение Директора тоже считает неправильным.

Директор — не поднимать заработную плату Елене. В случае её увольнения нанять молодого сотрудника и предложить ему такие же условия, как и у других руководителей подразделений.

Елена — хочет увеличения заработной платы, готова уволиться, если этого не добьётся.

Ситуация № 40. Незадача.

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

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

Роли и интересы:

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

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

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

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