



СИТУАЦИИ VIII ЧЕМПИОНАТА РОССИИ ПО КЛАССИЧЕСКОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ БОРЬБЕ 2015

1. И на старуху бывает проруха...
2. Конфликт на предприятии
3. Строптивая
4. Скрытые риски
5. Кто на новенького
6. Внутренняя преграда
7. Загородная жизнь
8. Новая метла по-новому метет
9. Сомнительная экономия
10. Чужие опилки
11. Три товарища
12. Конфликтный сотрудник
13. Заморозка
14. Яблоко от яблони
15. Бывший начальник
16. Срыв поставки
17. Угроза распада
18. Друзья и долг
19. Новый менеджер
20. «Удачное» собеседование
21. Собственники
22. Покупка ресторана
23. Четыре менеджера
24. Особое положение
25. Деньги или репутация
26. Пересадка
27. Разные зарплаты
28. Служебный роман
29. Начальник производства
30. Излишний рост продаж
31. Теледебаты
32. Родня



1. И на старуху бывает проруха...

К Директору Тренингового центра (ТЦ) обратился Партнер, с которым центр давно и успешно сотрудничает. Партнер предложил совместно провести финансовую конференцию. Условия следующие. Организатор конференции (уважаемая Компания, с которой Партнёр давно сотрудничает, неоднократно совместно проводили подобные мероприятия) оплачивает все расходы, обеспечивает участие в конференции спикеров - очень известных финансовых аналитиков. Партнер решает вопрос с арендой помещения, кофе-брейками, рекламой мероприятия, сопровождением в день проведения. ТЦ берет на себя обязательства собрать аудиторию: собственников и ТОПов, от 80 до 100 человек. Договор подписывается между Организатором и ТЦ.

Директор ТЦ с Партнером устно договорились о гонораре каждой стороны. Организатор долго определялся с датой проведения конференции. Дату назначили, подтвердили спикеров. Директор ТЦ Договор подписал, скан направил по электронной почте Организатору. Начался интенсивный набор. Так как времени оставалось мало, не дождавшись подписанного Договора (Партнер заверял, что всё будет в порядке) ТЦ и Партнер запустили работы, требующие расходов (размещение рекламы, рассылка, обзвон, изготовление флаеров и др.). За 10 дней до старта мероприятия Организатор информирует ТЦ и Партнера о том, что мероприятие не состоится.

Роли и интересы:

Директор ТЦ — обеспокоен ситуацией, клиенты и заказчики начали активно откликаться на приглашение, зарегистрировались и оплатили участие 65 бизнесменов. Хочет сохранить репутацию, получить денежную компенсацию за понесенные расходы.

Партнёр — шокирован известием, никогда такого не было. Хочет сохранить отношения с Директором ТЦ, надеется на получение компенсации и своих расходов, и расходов ТЦ.

Организатор — понимает, что подвёл и ТЦ, и Партнёра. Хочет сохранить отношения. Готов принести извинения каждому. Так как Договор не подписан, не видит возможностей для выплаты компенсаций.



2. Конфликт на предприятии

Роман — генеральный директор и Евгений — исполнительный директор являются оба представителями собственника и работают на предприятии с момента его образования. Генеральный директор исполняет функции управляющего компанией по договоренности. Исполнительный директор обладает одной функцией — контроль финансов, тоже по предварительной договоренности с собственником.

При этом исполнительный директор хочет перехватить управление и усилить свой авторитет на предприятии путем создания искусственных конфликтов, пользуясь поддержкой одного из собственников. Генеральный директор в этой ситуации работает хорошо, предприятие развивается. Но действия исполнительного директора все больше мешают развитию предприятия, и уже начинаются конфликты между собственниками.

Роли и интересы:

Генеральный директор — сохранить управление, авторитет, привести в «адекват» исполнительного директора.

Исполнительный директор — перехватить управление, дискредитировать генерального директора.

Первый собственник — лоббирует интересы исполнительного директора, при этом хочет оставаться как бы нейтральным, поддерживая интригу.

Второй собственник — не допустить, чтобы личные конфликты мешали развитию предприятия, сохранить хорошие отношения с первым собственником.



3. Строптивая

Директор узкоспециализированной организации решил уволить одну из сотрудниц. Против этого увольнения выступает Начальник отдела, которая и назначила этого сотрудника на данную должность. Начальник отдела за время работы сдружилась со своей сотрудницей и считает её своей правой рукой и подругой. Сотрудница работает над очень важным заданием и совершает фатальную ошибку, которая бьёт по имиджу подразделения. Начальник отдела прикрывает Сотрудницу и берёт часть ответственности на себя.

Директор принимает решение уволить некомпетентную Сотрудницу, но Начальник отдела категорически против. Начальник отдела — ведущий специалист в своей области, заменить которую в ближайшем будущем не представляется возможным. Она — ответственный работник, очень предана делу, а в этой сфере такие качества самые важные. Сотрудница в то же время пытается получить прибавку к зарплате у руководителя. К Директору на стол попадает служебная записка от Начальника отдела с ходатайством об увеличении зарплаты этой проблемной Сотруднице.

Роли и интересы:

Директор — уволить Сотрудника, сохранить преданность делу Начальника отдела и стабильность работы подразделения.

Начальник отдела — сохранить Сотрудника (свою подругу) и вытребовать для нее прибавку к зарплате.

Сотрудница — остаться на работе и получить прибавку к зарплате.



4. Скрытые риски

В крупной торговой компании по итогам года (в декабре) руководство (в лице генерального и исполнительного директоров) пришло к мнению, что директор по маркетингу не справляется со своими обязанностями. Принято решение найти Нового. Новый кандидат (из другого города) удовлетворяет компанию по амбициям, опыту и запрашиваемой компенсации. Он получает job-offer и принимает предложение о переезде.

Бывшему директору по маркетингу озвучено решение руководства о замене ее на посту управляющего маркетингом и предложено остаться в Компании на должности «Ведущий маркетолог». Она принимает предложение, понимая, что в январе-феврале ей будет затруднительно найти работу и не будет возможности выплачивать ежемесячный платеж по ипотеке.

Новый Директор по маркетингу об этом предложении не был поставлен в известность, он предполагал, что бывший директор по маркетингу будет уволена до его приезда. Он считает, что сохранение ее в коллективе – это «бомба замедленного действия». В этом с ним согласна Жена Генерального директора (она же – Исполнительный директор).

Роли и интересы:

Генеральный директор — убедить нового директора по маркетингу сохранить в коллективе бывшего директора по маркетингу, считая ее хорошим специалистом, но плохим управленцем. Сохранить отношения с исполнительным директором.

Бывший Директор по маркетингу — заинтересована в продолжении работы в Компании. Для сохранения статуса-кво и уважения к себе в коллективе видит выход в том, чтобы создать отдел развития (альтернативную отделу маркетинга структуру) и возглавить его.

Новый Директор по маркетингу — убедить генерального директора уволить бывшего директора по маркетингу. Предполагает, что та не сможет простить унижения и будет всячески вставлять палки в колеса.

Жена Генерального директора (Исполнительный директор) — убедить генерального директора уволить бывшего директора по маркетингу (видит в ней соперницу за мужское внимание коллектива, подозревает, что та в свое время была любовницей Генерального директора).



5. Кто на новенького

На работу в организацию был принят перспективный сотрудник два месяца назад в отдел продаж. Директор через месяц после появления нового сотрудника в фирме понимает, что начальник отдела продаж не слишком заинтересован в новом сотруднике. Сотрудник постоянно нарушает сроки исполнения порученных заданий, при этом делает их качественно. На все вопросы о нарушении сроков сотрудник твердит одно и то же – меня попросили сделать это или то. Начальник отдела продаж на претензии к срокам исполнения графика работы директору заявляет – ну вы же видели, кого на работу принимаете, меня не спросили, вот сами и разбирайтесь. При этом всю свою текущую работу взвалил на сотрудника.

15 августа утром директор вызывает к себе для доверительного разговора менеджера по продажам, пытается выяснить, в чем причина не своевременного выполнения заданий. В это время в кабинет директора влетает разъяренная главный бухгалтер и требует немедленно от сотрудника информацию за июнь месяц по закрытым сделкам, так как не может рассчитать премию коллективу по вине нерадивых работников, из-за которых она вчера оставалась на работе до 20-00. Но данные ей так никто и не предоставил.

Роли и интересы:

Директор — понять, почему сотрудник не вписался в коллектив.

Сотрудник — остаться на работе, но при этом избавиться от текущих дел начальника.

Главный бухгалтер — за работу в постоянном цейтноте с неисполнительными сотрудниками попросить повышения заработной платы и четыре дня отпуска за счет фирмы на следующей неделе.

Начальник отдела продаж — освободиться от кандидатуры нового сотрудника, и привести в отдел своего человека.



6. Внутренняя преграда

В торговой компании Совет директоров поставил перед директором задачу как можно скорее открыть интернет магазин как новое направление продаж. Генеральный директор провел несколько встреч с потенциальными подрядчиками на создание интернет-магазина. В ходе этих переговоров обговорили основные моменты технического задания, основные параметры и т. д. Директор выбрал веб-студию, сделал предоплату на сумму 200 тыс. руб. при общей стоимости проекта 900 тыс. руб. Для работы над проектом, генеральный директор решил назначить ответственным руководителя отдела продаж.

Руководитель отдела продаж начал серию встреч с веб-студией. У него много вопросов, он скептически относится к различным идеям. Работники веб-студии, учитывая все эти разговоры, делали изменения, дополнения, желая тактично угодить клиенту. В какой-то момент объем работ уже превысил авансовые платежи, и Директор веб-студии обратился за новой суммой аванса, на что ему Руководитель отдела сказал, что еще и Техническое задание не согласовано, о каких авансах может идти речь. Главный вопрос не решен принципиально - автоматизировать работу по складам, чтобы оперативно видеть остатки, так как сейчас это большая проблема.

Руководитель веб-студии пытается вернуться к переговорам к Генеральному директору, на что тот говорит, что полностью доверяет Руководителю отдела продаж, ибо это его вотчина и план продаж выполнять ему надо в первую очередь. Поэтому знакомиться с дизайном как-то и не сподручно, и нет времени.

Роли и интересы:

Генеральный директор — хочет запустить новый канал через интернет, но заниматься оперативной работой по этому проекту нет ни времени, ни сил.

Руководитель отдела продаж — считает, что и в офлайн продажах и тем более в продажах через интернет, важно иметь оперативные данные по товару и его остаткам, а текущая информационная система эти данные не предоставляет. Считает, что надо отказаться от проекта и инвестировать деньги в развитие учетной системы.

Веб-студия — заинтересована в продолжении проекта. Уже сделали часть работ, хоть и без технического задания, но со слов Руководителя отдела. Хотели бы видеть в качестве ответственного со стороны клиента заинтересованного человека.



7. Загородная жизнь

Покупатель приобрел загородный дом у своего приятеля, известного в городе застройщика, на начальном этапе строительства поселка. Как одному из первых покупателей, застройщик предоставил ему скидку, а также длительную рассрочку на оплату первоначального взноса. Остаток суммы должен был перечислить банк после одобрения ипотеки.

Проходит 2 года, поселок достроен, покупатель заехал в дом и сделал ремонт. Застройщиком так и не выполнены обязательства по благоустройству придомового участка: не выполнено ограждение, не посажен газон, не установлены подпорные стенки и т. д. Покупатель периодически напоминает застройщику, но терпеливо ждет. В то же время выясняется, что покупатель так и не внес последний платеж по первоначальному взносу.

Бухгалтер застройщика живет с Покупателем по соседству, подружилась с его семьей, и совершенно упустила тот момент, что еще год назад Покупатель должен был внести последний платеж. Она одалживала деньги у жены Покупателя на благоустройство своего дома – ей очень хотелось сделать придомовой участок, чтобы дети (в том числе и дети Покупателя) могли там играть.

Роли и интересы:

Бухгалтер — в кратчайшие сроки получить от Покупателя деньги. Понимает, что может потерять такую выгодную работу, так как пропустила факт платежа. За этот год цены на дома в поселке значительно выросли.

Покупатель — в данный момент не может заплатить указанную сумму, хоть и должен. К тому же, не намерен платить до тех пор, пока не будет выполнено ограждение и благоустройство участка, т. к. другого рычага для ускорения данного процесса не имеет. Не хочет портить отношения с Застройщиком, т. к. благодарен за предоставленные бонусы при покупке.

Застройщик — получить деньги от Покупателя как можно скорее, т.к. сейчас строительный сезон и каждая копейка на счету. Не хочет портить отношения, поэтому намерен поручить «разруливать» ситуацию бухгалтерии... Считает, что невыполненное благоустройство участка не причина для отсрочки оплаты, которая вообще-то должна была состояться еще год назад.



8. Новая метла по-новому метет

В производственную компанию в отдел логистики приходит Новая сотрудница. В ее зону ответственности, в том числе, входит работа со складами. Сразу после найма Директором озвучена одна из задач: налаживание учета и объективности остатков на всех складах. Известно, что на Основном складе учет ведется по старинке, в работе часто случаются сбои, теряются документы, часто возникает пересортица. Компьютерный учет остатков ведется отделом логистики, часто встречается расхождение фактических остатков и учетных. На склад жалуются: отдел продаж, бухгалтерия, клиенты и региональные склады (которых отгружают с этого склада).

Новая сотрудница намерена автоматизировать учет и тем самым снизить вероятность ошибки. Для этого необходимо пересмотреть документооборот, а также установить на складе компьютер, подключенный к общей складской программе. К тому же необходимо обучить зав. складом работе на компьютере и в программе. Приближается сезон, когда продажи в течение 3-х месяцев держаться на пике и вопрос необходимо решать как можно быстрее, поскольку в сезон все работают на износ и на обучение не будет времени.

Зав. складом привыкла работать по старинке, компьютеры не приемлет и пользоваться не умеет. К тому же она мать Директора и он назначил ее на столь ответственный пост потому что не хочет доверять посторонним людям такую серьезную материальную ответственность. Зав. складом нередко привлекает своего сына для решения острых задач на своем рабочем месте. Также на Основном складе есть толковый Бригадир грузчиков, его прочат на место кладовщика в случае появления такой вакансии.

Роли и интересы:

Новая сотрудница — наладить учет до наступления сезона. Видит что эта задача технически не сложная, но понимает что с зав. складом решить этот вопрос будет трудно. Надеется, что ответственным назначат Глеба, поскольку понимает, что его обучить будет легче. Не хочет ни с кем конфликтовать на новом рабочем месте.

Директор — не хочет вмешиваться. Хочет, чтобы учет на складе был усовершенствован к наступлению сезона. Не хочет отдавать власть и контроль за ТМЦ кому-либо кроме действующей зав.складом.

Зав. складом — не хочет ничего менять, уверена, что компьютер лишь добавит путаницы и дополнительной работы. Не хочет в открытую конфликтовать со своим новым руководителем, но и учиться тоже не настроена. В качестве последнего довода готова использовать аргумент «выйду на пенсию».

Бригадир Глеб — заинтересован в продвижении по службе и обучении.



9. Сомнительная экономия

В трудный для компании год Генеральный директор решил сократить расходы, сократив штат сотрудников. После серии увольнений рабочих и менеджеров, он уволил своего заместителя по административной и финансовой части, распределив обязанности заместителя между замом по производству и диспетчером – секретарем Татьяной.

Татьяна в свою очередь, была правой рукой заместителя по административным делам и заменяла его во время отпуска и болезни, а так же отвечала за поставщиков материалов для заместителя по производству. Через некоторое время, когда в результате плохой работы Татьяны, компания понесла значительные потери, Генеральный директор принимает решение о ее увольнении. Татьяна менять работу не хочет, она одна воспитывает ребенка и снимает жилье, ее полностью устраивала «прежняя» работа.

Заместитель по производству считает, что увольнение зама по административной и финансовой части было нецелесообразно – это теперь подтвердилось эмпирически. Производственный процесс разлагается. Татьяна стала не успевать делать заявки поставщикам, отслеживать и обрабатывать финансовую документацию. Общая атмосфера в коллективе ухудшается, назревает конфликт.

Роли и интересы:

Генеральный директор — наладить производственный процесс, не увеличивая при этом штат сотрудников, и не допустить роста расходов. Распределить обязанности между сотрудниками, чтоб все могли справляться с работой качественно.

Татьяна — не принимать на себя обязанности заместителя. Может быть что-то можно ей делать дополнительно – она теперь после того, как попробовала, может более точно сказать, что ей по плечу. Получить прибавку к зарплате.

Заместитель директора по производству — вернуть старого коллегу на работу. Не принимать никаких новых обязанностей. Не допустить увольнения Татьяны.



10. Чужие опилки

Директору фирмы по доставке сыпучих грузов поступил заказ на поставку 30 машин опилок. Изучив рынок, он нашел самый выгодный вариант. С Начальником пилорамы они договорились о цене, которая связана со скоростью, так как опилки надо поставлять в графике.

Первый рейс показал, что время погрузки опилок в машину не соответствует договоренностям. Директор предложил Начальнику пилорамы взамен трактора, техническое состояние которого тормозило работу, подогнать новый погрузчик, который придется взять у Покупателя опилок, что, естественно будет влиять на цену. Начальник пилорамы согласился запустить на погрузку чужую технику, цену согласовали окончательно. Директор фирмы согласовал все условия с Покупателем – Договор заключили, деньги от Покупателя получили, что позволило в фирме выплатить премию работникам накануне праздников. На следующий день работы по погрузке и перевозке опилок пошли полным ходом. График исполняется.

Вдруг на территории появился Хозяин базы, на территории которой находится Пилорама на условиях аренды. Он заявил, что данная территория принадлежит ему и опилки также являются его собственностью, поскольку находились тут и ранее, их в оплату аренды оставил прежний арендатор. С каждой машины он потребовал заплатить ему 2000 рублей. Кроме того, работа чужой техники на территории базы с ним не согласована. В процессе переговоров выяснилось, что принадлежность опилок выяснить практически невозможно, так как этот Начальник пилорамы приобрел ее не так давно и полагал, что купил и оборудование, и материалы, которые находились на территории. Сколько лежало опилок на момент сделки, не зафиксировано.

Роли и интересы:

Директор — хочет выполнить заказ, остаться при этом в рамках полученных ранее договоренностей. Покупатель опилок ждет следующую машину уже по графику. Впереди праздники – новые договоренности заключать времени нет.

Начальник пилорамы — хочет выполнить свои обязательства перед Директором, однако не заинтересован портить отношения с Хозяином базы.

Хозяин — хочет заработать на продаже опилок, которые остались от прежнего Арендатора, от которого понес убытки. Новый арендатор – Начальник пилорамы – его устраивает, хочет, чтобы он работал на его базе.



11. Три товарища

Несколько лет назад трое друзей решили организовать свой бизнес. Поскольку у одного из друзей (Ивана) денег на тот момент не было, все оформили на двух оставшихся (Андрей и Павел), а Ивана взяли бухгалтером, с перспективой войти в состав участников Общества наравне с остальными, когда для этого будет финансовая возможность. С каждым годом бизнес разрастался, клиентов и поставщиков становилось все больше, образовалось несколько филиалов. За эти годы Иван несколько раз выходил с предложением стать полноправным совладельцем бизнеса, поскольку теперь его материальное положение позволяло это сделать.

Андрей был не против, но Павел всегда находил отговорки: то сейчас не время, потому что надо другими делами заниматься, а не с бумажками возиться; то один из них в отпуск собрался и опять нет времени; то ссылался на то, что между друзьями не может быть недоверия в подобном вопросе и вообще он не видит необходимости оформлять все документально; то еще что-нибудь. Иван видел, что Андрей и Павел участвуют при распределении прибыли, а ему в это время выделяется некая сумма в виде премии за работу плюс к заработной плате. Ивана не устраивало подобное положение вещей, поскольку, на его взгляд, он вносил не меньший вклад в общее дело.

Все это время Иван исправно вел бухгалтерию и даже успешно прошел налоговую проверку без потерь. Конечно, пришлось взять несколько дополнительных специалистов в бухгалтерию, поскольку одному вести дела становилось все проблематичнее. Павел выступает с инициативой передать бухгалтерскую работу на аутсорсинг, поскольку это экономически становится выгодней и, кроме того, освободится еще один кабинет, который сегодня занимает бухгалтерия. Эта площадь очень нужна для бизнеса.

Роли и интересы:

Иван — стать полноправным собственником бизнеса.

Андрей — принять справедливое решение, с учетом интересов бизнеса и друзей.

Павел — отдать бухгалтерию на аутсорсинг. Не видит причин, по которым они должны принимать Ивана в собственники.



12. 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 демократичная) делегировал своего представителя к директору с просьбой немедленно уволить новенького. Директор, понимая трудности для коллектива в 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 создавать дополнительных конфликтов (не повышать его в должности, не игнорировать требования коллектива).



13. Заморозка

Компания «Дигидон» производитель соков. В январе для доставки на склад филиала компании из Москвы в Екатеринбург было заказано два автомобиля для доставки соков. Заказаны были специально оборудованные изотермические фургоны для обеспечения сохранности температуры продукции, однако компания-перевозчик «Альфа» поставила вместо заказанного транспорта обычные тентованные фургоны, которые не сохраняют температуру продукта. Товар в Екатеринбург пришел замороженный, на что на складе «Дигидона» были составлены Акты забраковки из-за нарушения условий температурного режима перевозки продуктов. С обоих водителей на складе «Дигидона» взяли подпись при составлении актов. Но в одном водитель написал, что он, проходя мимо выгруженных паллет, видел, как сок вытек из некоторых коробок на пол, а он подошел, взял одну из коробок и потряс ее, и по звуку в коробке была жидкость, а не лед. Эти наблюдения водитель и отразил в Акте. Стоимость забракованной продукции составила 1 млн. 800 тыс. рублей.

Роли и интересы:

Директор компании «Дигидон» — получить возмещение с компании «Альфа» в полном объеме за замороженную продукцию, при этом оставив продукт у себя. Выяснить причину происшедшего и наказать виновного.

Менеджер компании «Альфа» — считает, что его вины нет, так как перед подачей двух тентованных машин написал предварительно гарантийное письмо, что компания «Альфа» вправе поставить другой транспорт не по заявке, и, таким образом, предупредил логиста в «Дигидоне». Дальше реакция должна была быть логиста.

Логист компании «Дигидон» — не считает себя виновным, так как четко указал требования к транспорту в заявке и получил подписанную заявку как подтверждение условий. Гарантийное письмо, по его мнению, не имеет значения.

Директор компании «Альфа» — не платить за забракованную продукцию, а если и платить, то получить ее в полном объеме себе в собственность. При этом нужно сохранить отношения с «Дигидоном», так как они достаточно крупный заказчик. Считает, что на складе «Дигидона» в Екатеринбурге умышленно засчитали весь объем продукции забракованным, хотя, судя по информации от водителей, заморожена была не вся продукция, а только несколько коробок по внешней стороне.



14. Яблоко от яблони

В крупной компании назрел конфликт. По прямой рекомендации генерального директора в штат был принят его сын, на должность менеджера по продажам. Спустя три месяца, к генеральному директору обратился руководитель подразделения, где работал его сын, крайне недовольный своим новым подчиненным, принимает решение идти к Генеральному директору хлопотать об увольнении этого работника. В ходе первого разговора при устройстве сына, генеральный директор дал понять руководителю подразделения, что его первостепенная задача, сделать из отпрыска отличного специалиста.

Роли и интересы:

Генеральный директор — ради сына готов на любые кадровые перестановки – ему нужны те, кто сделает так, чтобы сын вырос как профессионал в компании, поскольку собирается передавать ему дело после того как уйдет на покой. Хочет, чтобы сын узнал компанию изнутри.

Руководитель подразделения — работой дорожит, но терпеть выходки «папенькиного сыночка» не собирается. Последнее время роль «наставника» дается ему все сложнее и отвлекает его от основной работы.

Сын - на жизнь смотрит с большим оптимизмом, но побаивается отца.

Коллега сына - общаться с сыном интересно, а работать неудобно. Главное - не пострадать самому.



15. Бывший начальник

Менеджер компании «Альфа» активно налаживал отношения с начальником отдела снабжения Завода ЗАО «Прогресс». Начав с подписания небольших контрактов, менеджер через 2 года увеличил объём поставляемой продукции в 10 раз. Менеджер компании «Альфа» и начальник отдела снабжения стали друзьями: вместе проводили свободное время, общались семьями. Результатом тесного взаимодействия в последующие 3 года явилось значительное увеличение объёма поставок. Номенклатура поставляемого оборудования постоянно расширялась.

В один момент под предлогом срыва сроков проведения ремонта, начальника снабжения снимают с должности и увольняют с Завода. Уходя с предприятия, он уверил менеджера компании «Альфа», что взаимодействие по рабочим вопросам будет продолжаться, обосновывая это обширными связями на заводе. Информация подтвердилась тем, что все ранее согласованные контракты были подписаны новым начальником снабжения. Однако через 8 месяцев объём поставок постепенно начинает падать, а к концу года менеджер не имеет ни одного контракта на следующий год.

Менеджер узнает, что новый начальник снабжения принял решение убрать с завода все компании, ранее работавшие с бывшим начальником отдела. Кроме того выясняется, что бывший начальник отдела снабжения устраивается на работу в компанию «Омега», которая является конкурентом компании «Альфа». Ранее у бывшего начальника снабжения с директором компании «Омега» также были дружеские отношения.

Роли и интересы:

Менеджер компании «Альфа» — заинтересован возобновить работу с Заводом ЗАО «Прогресс». Не заинтересован в усилении позиций конкурентов.

Бывший начальник снабжения — заинтересован в восстановлении влияния на заводе. Не заинтересован в разрыве отношений с надёжными поставщиками.

Новый начальник снабжения — заинтересован в бесперебойном обеспечении потребностей завода проверенными надёжными компаниями. Не заинтересован в привлечении к поставкам компаний, которые работали при прежнем начальнике снабжения.

Директор компании «Омега» — не заинтересован в усилении позиций конкурентов. Заинтересован в увеличении объёма поставок на Завод ЗАО «Прогресс».



16. Срыв поставки

Коммерческий директор Торгового Дома заключил выгодный контракт с иностранным поставщиком бытовой техники. Поскольку товар нужен к Новому году, в контракте был прописан большой штраф (30% от стоимости) за поставку после оговоренного срока. Российский транспортный агент иностранного поставщика сорвал поставку в срок. На данный момент ясно, что товар будет поставлен с опозданием на 2 недели, хотя поставка ещё не состоялась. Генеральный директор требует от коммерческого директора получение штрафа и обеспечение поставки товара в магазин.

Глава представительства иностранного поставщика, понимая, что придётся платить штраф, хочет поставить товар другим покупателям, меньшими партиями, по более дорогой цене, чтобы компенсировать штраф. Если он не найдёт способ компенсации штрафа, его заменят другим главой представительства. У коммерческого директора сложились хорошие деловые отношения с настоящим главой представительства.

Роли и интересы:

Глава представительства — сохранить пост главы и найти способ компенсации штрафа.

Генеральный директор — обеспечить наличие товара в магазинах к Новому году и получить штраф.

Коммерческий директор — обеспечить наличие товара в магазинах, сохранить отношения с главой представительства, выполнить задание ген. директора, добившись получения штрафа, но добиться так, чтобы глава представительства остался прежним.



17. Угроза распада

Четыре приятеля-однокурсника шесть лет назад основали компьютерную фирму, простодушно определив каждому по 25% собственности в ней. Дела шли по-разному, но в итоге фирма выстояла, и её годовой оборот составил более 10 млн. долларов. Они обладали разными способностями, и хотя первые годы пытались управлять фирмой «на равных», все же в качестве её первого руководителя выделился, утвердился на должности генерального директора и стал приобретать все большую власть один из них. Вскоре он стал комплектовать фирму своими кадрами и, практически, единолично решать все важные вопросы, советуясь с остальными совладельцами формально, скорее, из уважения к ним, как «всё-таки совладельцам», чем по существу. Пока прибыль фирмы, которая образовывалась достаточно «серым образом», была сравнима с их общими затратами на поддержание достойного образа жизни, всех такая ситуация устраивала.

Но когда «серая» прибыль выросла еще больше, один из совладельцев, работающий в фирме директором по персоналу, под влиянием своей жены стал активно интересоваться вопросом, как он сможет получить свою долю, «если что-то случится». Бодрые заверения генерального директора о том, что ничего не случится, его всё меньше устраивали. Он понял, что фирма настолько разрослась, обросла дочерними, подставными и офшорными фирмами, проблемы имущества и собственности стали столь запутаны, что какая-либо «технология определения и вытаскивания своей доли из бизнеса» вообще отсутствует. И хотя жизненной потребности выхода из бизнеса у директора по персоналу не было, он, мучимый сомнениями и опасениями, решил не дожидаться, пока «если что-то» случится, а выйти из бизнеса уже сейчас. Он написал заявление, обращенное к своим компаньонам, и вручил его генеральному директору как главной фигуре среди совладельцев. Но тот советовал не торопиться и под всякими предложениями уклонялся от того, чтобы дать заявлению какой-либо ход, понимая, что выход одного из совладельцев может нанести непоправимый удар по всей фирме и её имиджу.

Тем временем жена директора по персоналу «накручивала» своего мужа и вела сомнительные разговоры с женами двух других совладельцев, убеждая их в том, что «если что, то их мужья останутся ни с чем». Наступил решительный момент: директор по персоналу написал генеральному директору заявление, где угрожал, в случае не выделения его доли в бизнесе до 1 числа следующего месяца, собрать общее собрание и обратиться к «трудовому коллективу».

Роли и интересы:

Генеральный директор — сохранить «статус кво» и надежно успокоить директора по персоналу.

Директор по персоналу — существенно повысить степень своего контроля за финансами фирмы или забрать из нее свою долю, не дав себя обмануть в технологии расчета ее размера.

Жена директора по персоналу — побудить мужа защитить его собственные интересы и получить гарантии финансового обеспечения семьи в случае, если с мужем «что-нибудь» случится.

Один из двух других совладельцев — не допустить развала фирмы и не упустить контроль над собственным финансовым положением сейчас и в будущем.



18. Друзья и долг

Три приятеля организовали фирму, которая успешно развивалась в течение трех лет. Для увеличения объема поставок решено было взять у частного лица кредит в размере 50000 долларов на один год, что и было сделано. Разразился кризис. Фирма разорилась. Кредитор предложил владельцам продать или заложить свое имущество (квартиры, машины, дачи), чтобы вернуть ему деньги. Первый партнер решает уйти из фирмы и начать собственное дело.

Второй партнер (формально он — исполнительный директор, но по существу — все трое управляли фирмой совместно) считает, что в таком случае уходящий (т. е. Первый партнер) должен выплатить 1/3 часть долга. По мнению третьего партнера, нет законного механизма, который обеспечил бы такую возможность.

Роли и интересы:

Первый партнер — снять с себя или минимизировать собственные материальные обязательства, сохранить свое доброе имя и нормальное отношение с бывшими партнерами.

Второй партнер — принудить первого партнера к возврату трети общего долга, сохранив с ним нормальные отношения. Получить моральную поддержку третьего партнера.

Кредитор — получить свой долг.



19. Новый менеджер

Директор строительной компании пригласил в отдел снабжения менеджера на место сотрудницы, которая уволилась. Новый менеджер — Елена (молодая женщина) на предыдущем месте работы (до своего декретного отпуска) занимала должность начальника отдела снабжения и прекрасно разбиралась в тонкостях работы. Директор поставил перед ней задачу выстроить эффективную систему снабжения в компании.

Изначально условия были такими: неполный рабочий день (главное — результат) и заработная плата 60 тыс. руб. Формально должность начальника отдела в компании отсутствовала, обязанности по снабжению строительных объектов материалами были распределены между 2-мя менеджерами по видам материалов. Начав анализировать работу отдела, Елена обнаружила слабые места в работе второго менеджера — Сергея, жена которого занимала должность финансового директора в этой же компании. Эти «недоработки» заключались в том, что цена на большинство материалов, закупкой которых он занимался, была далеко не самой выгодной.

Через некоторое время финансовый директор объявила Елене, что в ее отделе намечена проверка. Причиной тому стала фиксация некомпетентности Елены, что делает работу финансовой службы затруднительной. Решено все проверить и поставить на свои места. В этой связи — неделю нужно работать целый день, что для Елены невозможно, так как няня у нее работает только половину дня.

Роли и интересы:

Директор строительной компании — наладить нормальную работу отдела снабжения, повысить его эффективность, конечно же, не ценой зарождения конфликтов в коллективе.

Елена — восстановить свою деловую репутацию, наладить нормальную работу отдела, заставить Сергея пересмотреть все контракты. Если проверка требует от нее присутствия полный день, то тогда нужно пересмотреть и условия оплаты, она наймет няню и сможет работать весь день.

Сергей — оставить контракты, заключенные ранее, без изменений — они и так дались с большим трудом. Считает, что в отделе есть резервы (понятно, что он имеет некоторую инсайдерскую информацию), на которые следует обратить внимание начальнику отдела.

Финансовый директор — считает, что нужно менять новую сотрудницу, которая работает неполный день, заставляя другие службы подстраиваться под ее ритм. Кроме того, ее методы рождают в коллективе конфликтную атмосферу.



20. «Удачное» собеседование

Николай окончил институт и начал искать работу. Зайдя в одну из фирм, он попал на собеседование, которое прошло довольно удачно. Менеджер пообещал, что именно он получит это место, т. к. другие кандидаты выглядят менее квалифицированно и предложил ему прийти в понедельник и принести свое резюме. На радостях Николай решил зайти к своему другу — Виктору, с которым они давно не виделись. Он рассказал ему про эту фирму и про работу. Виктор сказал Николаю, что рад за него и что он сам бы хотел найти себе такую же интересную работу.

В понедельник, когда Николай пришел в фирму, менеджер перед ним извинился и сказал, что они нашли другого кандидата, еще более подготовленного, и берут его на работу. Этим кандидатом, как выяснилось из разговора, оказался его приятель Виктор.

Роли и интересы:

Николай — получить работу в фирме; объяснить менеджеру, что Виктор произвел столь хорошее впечатление, так как заранее подготовился к собеседованию и составил «правильное» резюме благодаря общению с ним - Николаем.

Виктор — устроиться на работу, объяснить Николаю, что выбор сделан работодателем; по возможности сохранить хорошие отношения с Николаем.

Менеджер — принять на работу наиболее квалифицированного кандидата на максимально выгодных для фирмы условиях.



21. Собственники

У коммерческой компании два собственника и наёмный Генеральный директор. Первый собственник имеет сторонний бизнес. В какой-то момент компания испытывает необходимость закупить продукт, одним из поставщиков которого может выступить фирма Первого собственника. Первый собственник вынуждает Генерального директора заключить договор с его фирмой. При этом данный продукт можно закупить у других поставщиков на условиях, лучших, чем в фирме Первого собственника.

Об этом узнаёт Второй собственник и даёт указание Генеральному директору произвести закупку продукта в другой фирме с наибольшей выгодой для компании. Первый собственник грозит уволить Генерального директора, и на это у него есть право, если закупка продукта не будет произведена в его фирме.

Роли и интересы:

Первый собственник — осуществлять закупки в его второй фирме, сохранить Генерального директора, поскольку существует риск ухода Генерального директора вместе с командой и потери бизнеса.

Второй собственник — не осуществлять закупок в фирме Первого собственника, поскольку это приносит финансовые убытки компании, сохранить Генерального директора, который успешно руководит компанией.

Генеральный директор — сохранить место работы и должность, поскольку получает высокую зарплату; сохранить хорошие отношения с обоими собственниками.



22. Покупка ресторана

Генеральный директор и финансовый директор компании X решают диверсифицировать бизнес и приобрести ресторан в деловой части города. У финансового директора один из давних друзей владеет рестораном, и последнее время на совместных посиделках рассказывал, что ему данный бизнес уже надоел, и он хочет заняться чем-нибудь новым. Учитывая эту информацию, финансовый директор предлагает генеральному директору выкупить этот ресторан.

Они несколько раз встречаются втроем, обговаривают концептуальные вещи, в т. ч. и ориентировочную цену и заключают соглашение о намерениях. Через несколько дней после этого генеральный директор улетает в отпуск на 1,5 месяца. По возвращении генеральный директор видит следующую ситуацию: недалеко от ресторана, который хотели купить открылся еще один с аналогичной кухней, его посещают представители местной «богемы», и выручка в ресторане друга существенно снизилась. Это меняет мнение генерального директора и у него возникают сомнения в рациональности этой покупки.

Роли и интересы:

Генеральный директор — получить значительную скидку, так как ситуация изменилась, в противном случае отказаться от идеи о покупке.

Финансовый директор — договориться о покупке на устраивающих всех основаниях не испортив отношения с давним другом.

Хозяин ресторана — продать ресторан по изначально оговоренной цене, т. к. новый ресторан проработал всего лишь месяц, он оформлен интересно и такой ажиотаж продлится недолго. Через некоторое время посетители снова вернутся к нему, т. к. аналогичные ситуации уже были и не раз. Не испортить отношения с давним другом.



23. Четыре менеджера

Четыре менеджера работали в коммерческой фирме со дня её основания. Все четверо были профессионалами и хорошо выполняли свои обязанности. Когда в фирме было принято решение о создании отдела прямых продаж, один из этих менеджеров был назначен Начальником отдела. Поскольку опыта руководителя у этого менеджера не было, решения он принимал коллегиально, во всём советуясь с тремя Менеджерами – своими друзьями.

Прошло некоторое время. Начальник отдела, обучаясь на различных семинарах и тренингах, стал иначе видеть ситуацию в отделе, научившись воспринимать ее с позиции руководителя. И вот Начальник отдела разработал и утвердил у Директора фирмы план реорганизации структуры отдела и системы оплаты его сотрудников. Этим планом подразумевается существенное повышение объемов прямых продаж и продвижение фирмы на новый уровень. Однако, план предусматривает также ограничение некоторых «свобод» трех Менеджеров. Поэтому они выступили против своего начальника, обратившись к Директору фирмы с коллективной жалобой.

Роли и интересы:

Директор — повысить объем продаж, поддержать Начальника отдела, урегулировать конфликт.

Начальник отдела — утвердить данный план, закрепить свои позиции руководителя и сохранить хорошие отношения с Менеджерами, которых он считает профессионалами, и которых не хочет терять.

Менеджер — не допустить ущемления своих прав, но не испортить отношения с директором.



24. Особое положение

В коммерческую организацию недавно принят Руководитель отдела, которым сразу же были выявлены факты грубейших нарушений – приписок объемов отработанного времени при фактическом невыполнении работ по контрактам заказчиков. В итоге была наказана Ответственная работница отдела. Данный факт возмутил ее подругу - другую Сотрудницу отдела, которая приходится дочерью «нужного друга» Собственника организации. После наказания подруги, Сотрудница стала позволять себе открыто не исполнять указания Руководителя отдела, опаздывать на работу, хамить, распускать о нем разные слухи. Она считает, что должна сама возглавить отдел и вернуть все в «спокойное русло».

После очередной «сцены», когда Сотрудница позволила себе оскорбительные высказывания в адрес Руководителя отдела, тот подготовил проект приказа об ее увольнении по статье и представил его на подпись Генерального директора. Генеральный директор отказался подписывать данный приказ, и тогда Руководитель отдела заявил, что готов сам уволиться, если Сотрудница останется в его отделе. В данный момент отдел работает над выполнением ответственного контракта, который находится под особым контролем Собственника. Собственник обеспокоен ростом затрат при выполнении этого контракта и недостаточной скоростью выполняемых работ.

Роли и интересы:

Собственник — заинтересован, чтобы контракт был выполнен вовремя, а затраты не вышли за пределы запланированной сметы. Считает необходимым поддерживать отношения с «нужным другом», поскольку от того будет многое зависеть на этапе окончания работ.

Генеральный директор — не хочет выносить конфликт на уровень Собственника. Хочет сохранить Руководителя отдела, поскольку тот компетентен и порядочен. Знает об особом статусе Сотрудницы и ее вспыльчивом характере.

Руководитель отдела — не хочет больше работать с неуправляемой Сотрудницей, хочет добиться ее увольнения либо уволиться самому.

Сотрудница — возглавить отдел либо поставить на место Руководителя отдела, заставив считаться с собой и своим особым положением в коллективе. При необходимости готова через отца использовать все рычаги влияния на Собственника и Генерального директора. Готова предоставить свое покровительство и защиту тем коллегам, с которыми у нее дружеские отношения, и в т.ч. своей подруге – Ответственной работнице.



25. Деньги или репутация

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).



26. Пересадка

В торговой компании был проведен тренинг продаж для специалистов коммерческого отдела. Бизнес-тренер посоветовал коммерческому директору организовать рабочие места для коммерческого отдела в формате open-space — открытое пространство без отдельных кабинетов (включая руководителя отдела продаж).

Коммерческому директору идея понравилась, он поставил задачу административно-хозяйственному отделу на перепланировку помещения. Специалисты коммерческого отдела в целом и целом не возражали против пересадки, но руководитель отдела продаж открыто выступил с критикой предложения. У него отдельный кабинет и пересадку он воспринимает как унижение. Воспользовавшись давлением на свой персонал, он подготовил коллективное письмо от отдела продаж на генерального директора с отказом «пересаживаться».

Роли и интересы:

Коммерческий директор — реализовать идею размещения отдела продаж в open-space, включая руководителя отдела продаж. И сама идея ему нравится, и задача АХО уже поставлена. Сохранить отношения с руководителем отдела продаж.

Руководитель Отдела продаж — либо отменить пересадку в принципе, либо сохранить за собой свой кабинет. Уговорить бизнес-тренера признаться в том, что его совет был преждевременен и неактуален. Готов в случае отказа бизнес-тренера лоббировать отказ от его услуг в будущем.

Генеральный директор — считает, что ситуация выеденного яйца не стоит. Готов наказать обоих руководителей за то, что они тратят время на препирания, а не на продажи. Готов волевым решением разрешить ситуацию, но понимает, что в любом случае кто-то будет недоволен.

Бизнес-тренер — не отказываться от своих слов и рекомендаций — это подорвет его авторитет. Сохранить Заказчика.



27. Разные зарплаты

Компания предоставляет услуги по доставке автомобильным транспортом газовых баллонов, работает на рынке уже более 5 лет. С первых дней в ней работает Менеджер, ее заработная плата с самого начала зависит от процентов от суммы реализации. Когда то, когда фирма была маленькой, процент от ее деятельности был небольшим, Директор подбадривал Менеджера, «потерпи, скоро будет легче». Действительно, компания выросла, теперь этот процент стал составлять немалые деньги.

Фирма подросла, и некоторое время назад Директор принял в штат Главного бухгалтера. При этом уровень оплаты труда Главному Бухгалтеру зафиксировал не от процента от реализации, а от количества автомобилей, развозящих газ. Спустя некоторое время Главный Бухгалтер обнаружила, что она получает меньше чем одна из менеджеров. Зарботная плата Менеджера, которая рассчитывается с процента, в два раза превышает зарботную плату Главного Бухгалтера. При этом фонд оплаты труда Главного Бухгалтера превышает среднерыночные показатели.

Главный бухгалтер узнала о такой разнице и в недоумении обратилась к Директору. Директор оказался в очень не удобном положении. С одной стороны налицо несправедливость в оплате труда сотрудников, с другой стороны — сотрудник, который делает замечания. Ситуация сложилась из-за первоначальной ошибки, которую Директор сделал в свое время — привязал зарплату сотрудника к процентам и когда фирма выросла эта зарплата стала очень большой. Для себя Директор считает некорректным пересматривать свои решения и обещания в сторону, ухудшающую положение Менеджера. Кстати сказать, работа Менеджера всю компанию очень даже устраивает.

Роли и интересы:

Директор компании — считает некорректным пересматривать свои решения и обещания Менеджеру, в то же время видит несправедливость в оплате труда. Понимает, что допустил ошибку, привязал зарплату сотрудника к процентам, при этом считает зарплату бухгалтеру оптимальной, превышающую среднерыночные показатели. Хочет укрепить авторитет в коллективе. Желает сохранить отношения между сотрудниками.

Главный бухгалтер — считает несправедливой сложившуюся ситуацию и зарботную плату Менеджера неприемлемо большой. Переживает за свою репутацию, хочет пересмотра своей зарботной платы в сторону увеличения, не меньше чем у менеджера.

Менеджер – считает, что вполне заслужила настоящее положение дел, так как долгое время работала, получая зарплату значительно ниже рынка, пока набирала клиентскую базу.



28. Служебный роман

В небольшой финансовой компании работает 5 человек: директор (наемный менеджер), 2 специалиста по работе с клиентами, бухгалтер, офис-менеджер. Специалисты очень не одинаковы: первый специалист (девушка) делает 80% объема, второй — 20%. Высокий результат обусловлен годами налаженными отношениями с первыми лицами клиентов. Собственник бизнеса следит за ключевыми показателями и знает об успехах первого специалиста, но за все в компании спрашивает с Директора. Собственник оценивает результаты работы самого Директора прежде всего по продажам. Предыдущий директор уволен именно из-за неудовлетворительных продаж.

У Директора и Первого специалиста случается роман, который длится достаточно долго. Все это время и бизнес идет в гору. Потом роман заканчивается из-за того, что Директор заподозрен в измене. Личные отношения начинают сказываться на работе. Первый специалист перестает уважать директора, все чаще демонстрирует неподчинение. В итоге, Первый специалист отказалась выполнять поручение Директора на встрече в присутствии ключевого клиента компании. Директор принимает решение любой ценой положить этому конец.

Роли и интересы:

Директор — урегулировать отношения с Первым специалистом, добиться управляемости и соблюдения субординации или уволить Первого специалиста. При этом сохранить работу, так как в случае увольнения продажи существенно снизятся.

Первый специалист — понимая привилегированность своего положения, добиться особого отношения к себе, отстаивать право на самостоятельность и минимальный контроль со стороны директора. По возможности, занять место директора.

Собственник — нацелен на рост продаж и прибыли. Заинтересован сгладить конфликт, сохранить команду.



29. Начальник производства

Производственно-торговая компания управляется двумя совладельцами. Исторически сложилось, что один из них (совладелец 1) контролирует закупки и производство, другой (совладелец 2) занимается сбытом. В результате сложившихся обстоятельств совладелец 2 выкупает у совладельца 1 его долю и становится единоличным Владельцем. В силу того, что он мало что понимает в производстве, а Начальник производства был доверенным лицом его бывшего партнёра, он назначает Заместителя, который будет курировать закупки и производство, при этом будет контролировать начальника производства, с которым отношения не очень складываются.

Начальник производства, человек опытный и высокопрофессиональный, недоволен переменами. До сих пор в своей сфере он имел неограниченные полномочия и полное доверие со стороны бывшего совладельца. Несмотря на то, что, по его мнению, его зарплата не соответствовала его квалификации и нагрузке минимум на 30% (по сравнению с рынком), его лояльность к компании и бывшему руководителю удерживали его от того, чтобы принять предложения конкурентов. На момент изменений в компании, на производстве было начато внедрение новых технологий, которые позволили бы компании выйти на новый уровень рентабельности. Всей информацией относительно нюансов новых технологий владеет только Начальник производства. Коллектив производства безраздельно уважает своего начальника.

Роли и интересы:

Владелец — сделать прозрачной ситуацию на производстве, ограничить власть начальника производства, помочь заместителю утвердить свой статус и разобраться, что реально происходит на производстве, не потерять начальника производства, хотя бы на период внедрения новых технологий, не повышать зарплату начальнику производства.

Заместитель — разобраться в ситуации, наладить отношения с начальником производства, утвердить себя в качестве руководителя, добиться подчинения со стороны начальника производства, не повышать зарплату начальнику производства.

Начальник производства — оставить всё как было раньше, не позволить кому бы то ни было вмешиваться в свою работу, добиться повышения зарплаты, в противном случае рассмотреть предложения о новой работе.



30. Излишний рост продаж

В компании, занимающейся продажей медицинских товаров и оборудования, в отделе продаж сохраняется устойчивый рост продаж на протяжении последних пяти лет. Перед директором (собственником) компании встает проблема размеров зарплат именно этого отдела — изначально была система оплаты труда: оклад и проценты от продаж, но с учетом интенсивного роста за последние три года размер зарплат, получаемых менеджерами в отделе, приближается к зарплате руководителей других отделов компании, назревает «зарплатный бунт».

Директор предлагал начальнику отдела продаж пересмотреть условия оплаты труда, но она категорически против, понимая, что если уступит один раз, дальше процентная ставка будет каждый год снижаться, а планы продаж продолжают расти. Авторитетный и результативный менеджер отдела продаж готова уволиться, если реальные заработки в отделе понизятся или заморозятся.

Роли и интересы:

Директор (собственник) — снизить в отделе уровень оплаты труда до среднеотраслевого, поскольку рост рынка отчасти обеспечил рост продаж, хотя заслуги сотрудников он тоже не отрицает. Не хочет потерять сложившийся эффективный отдел.

Начальник отдела продаж — хочет сохранить максимально возможный уровень зарплаты и процентную ставку премии в отделе, поскольку считает все успехи результатом исключительно усилий своих сотрудников и своих собственных, не готова менять работу в ближайшие 2 года. Не допустить потери эффективного менеджера.

Менеджер — не допустить пересмотра оплаты труда в отделе продаж в худшую для менеджеров сторону или уволиться.



31. Теледебаты

Один из рядовых журналистов местного телевизионного канала принес руководству интересную идею передачи. Проект сразу всем понравился, но директор компании решил, что развивать его журналист будет не самостоятельно, а под руководством опытного продюсера. Продюсер был единственным, кто на начальном этапе отнесся к идее скептически, но по мере её разработки прикипел к проекту. Тем более, что очень многое из первоначальной задумки было им переработано с учетом богатого опыта. Журналист ратовал за исполнение идеи в её первоначальном виде так рьяно, что директор принял решение его уволить, чтобы он из-за «звездной болезни» не помешал реализации перспективного проекта. С формулировкой «вы все равно уже все загубили» автор идеи хлопнул дверью, и решил заняться другим видом деятельности.

В первый же телевизионный сезон передача показала хорошие рейтинги. Вскоре после этого, в город приехали представители федеральной телекомпании для того, чтобы купить права на дальнейшее производство программы. Продюсер увидел в этом предложении возможность кардинально поменять место работы. Тем более он давно уже понимал, что перерос местный телевизионный рынок. Но директор телекомпании и слышать ничего не хочет о продаже проекта. В связи с растущими рейтингами, он увидел возможность привлечения к предприятию дополнительных инвестиций. И в стратегической перспективе выход на федеральный рынок. Как раз в этот период появляется журналист-автор идеи, и начинает требовать приличную сумму за авторские права, независимо от того, какая судьба ждет этот проект: федеральная или региональная.

Роли и интересы:

Директор — хочет оставить программу на канале. Не готов расстаться и с продюсером. Хочет, чтобы он остался руководителем проекта.

Продюсер — хочет покинуть канал вместе с программой. Ведь без этого продукта он федералам не нужен. Но проблема в том, что все права на проект принадлежат компании.

Журналист — хочет денег за свою идею. В случае, если его требования не будут удовлетворены, готов подать в суд, опираясь на доказательства того, что изначальная идея принадлежала ему.



32. Родня

Одним из подразделений организации руководят муж (креативный директор) и жена (административный директор). Руководителем и владельцем всей организации является старший брат жены. Из-за кассового разрыва возникла ситуация, при которой, возможно, придется ликвидировать данное подразделение. В этот момент старшая сестра мужа (Предпринимательница) за приличные деньги продает свой бизнес. Пара обращается к ней с просьбой помочь оплатить некоторые контракты, чтобы сохранить для себя именно эту работу, ну и помочь организации в целом. Сестра ждет сделки и дает первоначальное согласие, поскольку хорошо знает руководителя, имеет возможность и хочет помочь родственникам. По просьбе предпринимательницы пара предлагает руководителю написать письмо с подробными раскладами, что тот и делает. Муж, дает всем понять, что вопрос практически решен. Руководитель, хотя и не инициировал этот процесс, тоже доволен и принимает некоторые оперативные решения исходя из этого. Однако, спустя пару недель, когда сделка по продаже бизнеса совершена, руководитель получает письмо, что предпринимательница не хочет в этом участвовать. Также, она хочет помочь улучшить жилищные условия пары и дарит им деньги на новую хорошую квартиру, но просит дать гарантии, что те не потеряют работу.

Роли и интересы:

Муж - возмущен поступком сестры. Просит руководителя взять подаренные на квартиру деньги для оплаты контрактов. Дорожит работой, наработанными контактами с поставщиками. Чувствует, что подвел руководителя и жену, заварив всю эту кашу.

Жена – поддерживает мужа, беспокоится за работу и бизнес брата. Рада подаренным деньгам и перспективе купить хорошую квартиру.

Предпринимательница – денег на поставки давать не хочет. Переживает, что подвела пару в вопросе займа и за их работу в целом. Хочет быстрее улучшить их жилищные условия, поскольку беспокоится о племянниках.

Руководитель – недоволен, что его вовлекли в это безрезультатно. Хочет сохранить подразделение, но в данной ситуации не уверен, что готов взять эти деньги. Паре всегда оказывает материальную помощь и, при любом раскладе, обеспечит их работой, не только потому, что родственники, но и потому, что считает их высококвалифицированными.