

27.10.2021 г.

➡ **ТЕХНОЛОГИЯ «УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПОЕДИНКИ» Владимира Тарасова**
ТЕМА ВСТРЕЧИ: ПОДГОТОВКА К ЧЕМПИОНАТУ ЮГА РОССИИ 2021: КЛАССИКА

➡ **СИТУАЦИИ КЛАССИЧЕСКИЕ:**

1. (19) Неудачная рассылка

Компания заказала услуги директ-маркетинга – рассылку в рекламное агентство. Стороны достаточно быстро пришли к соглашению по оплате, целевой аудитории и срокам заказа. После выполнения заказа выяснилось, что, вероятно, по вине **менеджера РА** была допущена ошибка в тексте рассылки, которая, во-первых, лишила рассылку всякого смысла, а во-вторых, могла негативно сказаться на имидже компании.

Директор компании-клиента разгневан, требует вернуть деньги за заказ, компенсировать ущерб имиджа и немедленно уволить менеджера РА. **Директор РА** согласен, что ошибка произошла по вине агентства, готов вернуть деньги за заказ, но не готов удовлетворить остальные требования заказчика. Менеджер РА настаивает на том, что ошибка произошла не по ее вине.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Менеджер РА — снять с себя подозрения Директора РА и Директора компании-клиента.

Директор РА — не компенсировать ущерб имиджу (поскольку он не доказан). Не увольнять менеджера РА.

Директор компании-клиента — получить обратно оплату за заказ, получить компенсацию ущерба имиджу, получить копию приказа об увольнении менеджера РА.

2. (20) Время — деньги

Для укладки бетонной площадки под оборудование, где основным критерием является качество и ровность покрытия, **администрацией** завода был выделен бюджет, и объявлен тендер, в котором приняло участие две строительные компании.

В ходе заключения договора с **компанией, получившей заказ**, выяснилось, что работы она собирается производить без надлежащей спец. техники, за счет рабочей силы работников, устаревшими методами, что ставит под сомнения качество исполняемых работ и сроки сдачи.

Администрация завода приняла решение обратиться во **вторую компанию**, участвовавшую в тендере и имеющую спец. технику. Вторая компания, увидев интерес заказчика, обозначила стоимость работ больше, чем была выделена администрацией завода, и заявлена в тендере.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Администрация Завода — получить качественно исполненную площадку под оборудование в указанные сроки за выделенные средства.

Компания, победившая в тендере — сохранить заказ и выполнить все обязательства по работам доступными способами.

Вторая компания — хочет получить заказ на работы за более выгодную ей стоимость.

3. (21) Выбор клиентов

Молодожены **Виктория** и **Андрей** очень долго выбирали **ресторан** для проведения свадебного банкета. В итоге нашли подходящий зал, провели переговоры. **Менеджер** попросила внести предоплату, но Андрей уговорил ее зарезервировать без предоплаты, так как для себя оставлял возможность поменять зал, а в этом случае предоплата пропала бы. Менеджер согласилась с условием, что за месяц до свадьбы все же надо будет внести предоплату.

На встрече одноклассников за полтора месяца до свадьбы Андрей случайно узнает от своего одноклассника, что в этот же день (в день его свадьбы) в этом же месте празднует свой юбилей **Директор одной крупной фирмы**. Он в растерянности звонит Менеджеру и просит объяснить ситуацию. Менеджер говорит, что она в курсе проблемы и пытается ее решить.

Проходит несколько дней и на встрече молодоженов с менеджером им сообщают, что ситуация эта возникла от того, что у Директора оставались деньги с новогоднего корпоратива, компания эта постоянно отмечает праздники в этом ресторане и на оставшиеся деньги Директору было обещано, что он может заказать банкет в день рождения, что тот и сделал буквально неделю назад. Молодоженов просят перенести свадьбу в другой зал, на первый этаж и предлагают в качестве компенсации свадебный торт и скидку на меню 10%.

Андрей просто в ярости, говорит, что он официально заплатил и договорился уже с ведущим и артистами, а у Директора нет оснований претендовать на этот зал, так как он позвонил позже. Андрей не хочет менять зал, поскольку он намного хуже чем забронированный изначально.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Андрей — остаться играть свадьбу в этом зале или получить большую компенсацию за моральный ущерб.

Виктория — вообще не хочет ничего слышать о другом зале. Молодой муж, по ее мнению, должен уметь отстаивать интересы семьи с самого начала.

Менеджер — не потерять клиентов, но и не идти на большие уступки. Обещание Директору про день рождения давал не он, а Директор ресторана, поэтому он принял заказ на свадьбу, но Директор большой фирмы – это друг Директора ресторана, поэтому тут вариантов переноса никто даже рассматривать не будет.

Директор крупной фирмы — хочет праздновать юбилей в том зале, на который рассчитывал – это было предложение самого ресторана, а помнить дату рождения крупного клиента им стоило самим, ну или хотя бы выяснить ее.

Директор ресторана — пока не в курсе событий. Активно ведет работу в своем ресторане в сторону повышения лояльности клиентов. При высокой конкуренции это актуально весьма.

4. (22) Проблемы на отдыхе

Пенсионер **Иван Николаевич** приобрел путевку в Таиланд в агентстве N. Он долго выбирал отель, приходил в агентство несколько раз, перечитывал вместе с **менеджером Ольгой** отзывы о данном отеле, прислушивался к советам менеджера. Главные критерии выбора для Ивана Николаевича были:

- тихий отель на берегу моря
- отсутствие шумных туристов
- чистая и зеленая территория.

Иван Николаевич вместе с женой мечтали отдохнуть от пыльного города и очень шумных внуков. Но когда они приехали в Таиланд, обнаружилось, что рядом с выбранным отелем, в который заселились пенсионеры, идет стройка. Даже в ресторане отеля – слой пыли, не говоря уже и о том, что находиться в отеле просто не возможно! Пенсионеры в недоумении! Они так долго и тщательно выбирали отель.

Николай Иванович вызывает представителя отеля **Дмитрия**, предъявляет ему претензии насчет того, что нигде не сказано о том, что в отеле идет стройка. Требует 100% компенсации. А также звонит в агентство N менеджеру Ольге, требует срочно перебронировать другой отель.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Иван Николаевич — ни дня не оставаться в данном отеле. Требует, чтобы ему возвратили полную стоимость денег или переселили в другой отель, где нет стройки.

Дмитрий — не может вернуть деньги, т. к. оплачивало агентство, а не отель, поэтому в его интересах по максимуму разрешить данный конфликт, переселить Ивана Николаевича в самый дальний корпус от стройки.

Менеджер Ольга — возложить на представителя отеля всю вину, т. к. отель в своем описании не поставил комментарии, что идет стройка. Не платить ни копейки и не перебронировать другой отель.

5. (23) Конфликтный ученик.

В класс из элитной гимназии с нового учебного года пришёл новый **Ученик**. Довольно быстро выяснилось, что Ученик достаточно агрессивен по отношению к одноклассникам, ссорится с учителями из-за оценок. За месяц он по разным причинам разругался со всеми одноклассниками и учителями.

Учителя-предметники требовали срочно родителей в школу. На звонки **Классного руководителя Родители** отвечали, что как только будет время (у них собственный бизнес, сеть производство в трёх городах, постоянно в разъездах), они обязательно придут в школу.

Одноклассники стали всё чаще обращаться к классному руководителю с просьбой перевести новенького в другой класс или школу. Ситуация стала усугубляться, и **Родители одноклассников** обратились с этой просьбой к **Директору**.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Ученик — вынужден был перейти в эту школу, обижен на родителей, что пришлось практически менять образ жизни из-за них и их бизнеса. Не хочет ни с кем дружить, главное – оценки, чтобы он мог поступить в элитный ВУЗ.

Одноклассник — хочет, чтобы к нему и его друзьям относились уважительно. Не хочет дружить – не надо, но относиться к людям нужно по-человечески. Не устраивают ребята и учителя «пусть катится колбаской по Малой Спасской».

Директор — оснований для перевода ученика в другой класс нет, хочет разобраться в ситуации, помочь классному руководителю навести порядок.

Классный руководитель — понимает ребят и новичку помочь хочет, но ничего не получается.

Учитель-предметник — устала от постоянных пререканий новичка, всем он недоволен, всё ему не так. В знаниях много пробелов, а претендует на 5. Много времени и нервов тратится на него. Готова к самым кардинальным мерам.

Родители — почти круглосуточно на производстве. Из-за пандемии серьёзные проблемы с бизнесом. Сын самостоятельный, никогда проблем не возникало. Уверены – все проблемы в школе должны решать учителя и классрук

6. (24) Синергия.

Два агента Федеральной платежной системы решили объединить свои усилия по получению привилегированного статуса дистрибьютора. У каждого были свои клиенты, но объем платежей у каждого из них не позволял получить значительный уровень вознаграждения от ФПС. **Иван** создал новую компанию. Партнеры перевели туда своих клиентов. Пропорция оказалась такой: 80% — клиенты Ивана, 20% — клиенты **Петра**.

На старте партнеры договорились, что ежемесячное вознаграждение от Федеральной Платежной Системы будут делить пропорционально объемам платежей клиентов каждого партнера. Учетом и обслуживанием в новой компании занималась бухгалтер — **жена Ивана**. Начали работать, Федеральная Платежная Система увеличила размер вознаграждения для партнеров. Петр дополнительно привлекал новых клиентов и направлял их к Ивану, а также Петр нашел общий язык с менеджером Федеральной Платежной Системы, и по его рекомендации стали появляться новые клиенты. Федеральная Платежная Система начинала такое взаимодействие только если клиент был достаточно большой. Дела пошли у партнеров что называется «в гору».

Через некоторое время Петр поднял вопрос о том, что он не получает с новых клиентов, привлеченных им в компанию Ивана, достаточное вознаграждение. На повестке — пересмотр первоначальных договоренностей. С другой стороны, жена Ивана ставит вопрос о том, что ей нужно выделить бюджет, ибо расходы компании растут с ростом клиентов пропорционально.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Петр — увеличить вознаграждение за свои усилия, так как существующая схема перестала иметь для него смысл.

Иван — пока не видит оснований для пересмотра соглашения, так как благодаря его собственным усилиям удалось достичь с Федеральной Платежной Системой договоренности о вознаграждении, все сопровождение клиентов ведет он. С другой стороны, хотел бы переехать в другой город, поручить Петру вести все дела, но без того, чтобы ущемлялись его интересы.

Жена Ивана — бухгалтер фирмы — увеличить свою заработную плату, нанять еще одного работника. В случае долгосрочного отъезда мужа, сама предпочла бы стать директором, или же нанять независимого директора, так как считает, что с Петром они не сработаются.

СИТУАЦИЯ за 3 место

7. (25) Так бывает

Высококласный HR-специалист давно и плодотворно работает в Компании. Многие его идеи были успешно реализованы в части подбора персонала и введения в должность. Предложения в части оценки персонала и системного обучения **генеральный директор** всё время откладывал: не время, нет денег, руководители их обучают и др. 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 нарядует «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 ИНТЕРЕСЫ:

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 за 1 место

8. (26) Будет ли конференция

Известная Эвент-Компания, сотрудничая с крупным IT-интегратором, организует VIP-конференции для IT-компаний РФ и ближнего зарубежья. Ни один год они успешно проводили это ежегодное мероприятие с участием более 300 IT-фирм. 2020 год стал исключением – работали в онлайн, интерес немного снизился. В этом году подготовку начали более, чем за полгода до даты мероприятия. Первые отзывы – желающих много, все ждут встречи – обрадовал **Директора Эвент-Компании**. Пошли первые продажи билетов.

Ведущий менеджер этого проекта, ссылаясь на сложности продаж, попросил повышения % с продаж или взять на работу ещё сотрудников. Директор категорически отказал, считая, что мероприятие само себя продаёт, а опыт прошлого года только добавит мотивации на участие.

Ведущий менеджер уволился. И продажи остановились. Ни внешняя реклама, ни маркетинговые усилия не создали нужный поток участников. За две недели до мероприятия, количество проданных билетов составляло 67. **Представитель IT-интегратора** требует произвести оплату билетов, гонорар и проживание **звёздных спикеров (4 человека)**. **Один из звёздных спикеров**, узнав, что зал будет пустой – отказывается от участия. Директор готов вернуть ведущего менеджера.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Директор Эвент Компании — любой ценой хочет «добрать» участников, чтобы не нести имиджевые риски и снизить финансовые убытки. Знает, что в Забайкалье участников тоже было мало. Возможно, Представитель согласится уменьшить сумму оплаты по Договору.

Представитель IT-интегратора — возмущён тем, что «в последний момент» сообщают ему о срыве мероприятия. Не ожидал такого от проверенного партнёра. Мероприятие нужно проводить. Не хватало ещё скандала со звёздным спикером.

Звёздный спикер — отказывается выступать в пустом зале. Это ниже его достоинства. Пусть находят местных умельцев, а ему заплатят неустойку. И больше с этой Эвент-Компанией не надо иметь никаких дел.

Ведущий менеджер — рад бы помочь, но слишком мало времени, мероприятие дорогостоящее, продать билеты будет сложно. Не хочет рисковать.