

МОСКОВСКАЯ
АКАДЕМИЯ
ЭКОНОМИКИ И ПРАВА

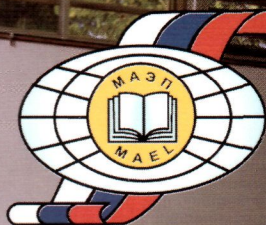
Б.З. Зельдович

СИТУАЦИОННОЕ ОБУЧЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИМ ДИСЦИПЛИНАМ

- Метод конкретной деловой ситуации в преподавании управленческих дисциплин

- Методика обучения при использовании метода конкретных ситуаций

- Примеры конкретных ситуаций и их анализ



Учебное пособие
для вузов

ЭКЗАМЕН



Б.З. Зельдович

**СИТУАЦИОННОЕ
ОБУЧЕНИЕ
УПРАВЛЕНЧЕСКИМ
ДИСЦИПЛИНАМ**

Учебное пособие

МОСКВА
2008

УДК 65.01(075.8)
ББК 65.050.2 я73
3 50

Зельдович, Б.З.

3 50 Ситуационное обучение управленческим дисциплинам: учебное пособие / Б.З. Зельдович. — М.: Издательство «Экзамен», 2008. — 542, [2] с. (Серия «Учебные пособия для вузов»)

ISBN 978-5-377-01233-7

В доступной форме, но не популярно, на высоком профессиональном уровне рассмотрены метод конкретной деловой ситуации в преподавании управленческих дисциплин, методика обучения при его использовании. В отдельную главу включены практические примеры конкретных ситуаций и их анализ при изучении следующих дисциплин: «Менеджмент», «Организационное поведение», «Деловое общение», «Управленческие решения», «Антикризисное управление», «Управление персоналом», «Стратегический менеджмент», «Экономика труда», «Маркетинг», «Психология и педагогика», «Социология», «Этика», «Управление рисками», «Операционный менеджмент», «Экономическая безопасность».

Для студентов, преподавателей и аспирантов экономических и гуманитарных вузов, руководителей предприятий всех форм собственности, специалистов по маркетингу и менеджменту коммерческих фирм.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	8
Глава I. Метод конкретной деловой ситуации в преподавании управленческих дисциплин	10
1. Специфика и задачи метода конкретной ситуации	14
2. Требования к написанию конкретной ситуации.....	15
3. Сбор данных для конкретной ситуации	17
4. Работа с информацией	17
5. Структура и размер конкретной ситуации.....	18
6. Типичные ошибки в написании конкретной ситуации.....	20
7. Рекомендации по написанию конкретных ситуаций и работе с ними.....	21
Глава II. Методика обучения при использовании метода конкретных ситуаций	24
Глава III. Примеры конкретных ситуаций и их анализ	28
1. Ситуации, рекомендованные к рассмотрению при изучении дисциплины «Менеджмент».....	28
1.1. Выгодный заказчик.....	28
1.2. Пекарня.....	31
1.3. Капризная заказчица.....	36
1.4. Иван Васильевич меняет профессию	41
1.5. Срочный заказ	44
1.6. Процент с продаж	53
1.7. Во власти амбиций.....	54
1.8. Служба — службой, а дружба — дружбой.....	57
1.9. Будем работать «по-новому»	62
2. Ситуации, рекомендованные к рассмотрению при изучении дисциплины «Организационное поведение»	66
2.1. Третий лишний.....	66
2.2. Мал, да удал	73
2.3. С рождением ребенка	77
2.4. Кадровая проблема	81
2.5. Непредсказуемые прогулы.....	85

2.6. Подруга детства	88
2.7. Непростой выбор	94
2.8. Неожиданное предложение.....	96
2.9. Важное решение.....	102
3. Ситуации, рекомендованные к рассмотрению при изучении дисциплины «Деловое общение».....	107
3.1. Испорченный заказ	107
3.2. Секретарь.....	110
3.3. Аукцион на рабочем месте.....	116
3.4. Партнеры	121
3.5. Повышение зарплаты	124
3.6. Затруднительное положение.....	127
3.7. Жестокий мир моды	134
3.8. «2 + 1».....	136
3.9. Мечь.....	142
4. Ситуации, рекомендованные к рассмотрению при изучении дисциплины «Управленческие решения»	145
4.1. Важный выбор.....	145
4.2. Привычное место	151
4.3. Мужчина или женщина?	154
4.4. Жестокая «братва» или непростая альтернатива	161
4.5. Детская мечта.....	162
4.6. Недостача.....	163
4.7. На грани срыва.....	164
4.8. Заговор	166
4.9. Менеджер Юрий	172
4.10. Менеджер Владислав.....	177
5. Ситуации, рекомендованные к рассмотрению при изучении дисциплины «Антикризисное управление»	183
5.1. Поспешное решение	183
5.2. На последнем дыхании.....	185
5.3. Риск	186
5.4. Банкротство	189
5.5. Неправильное решение.....	193
5.6. Ключевая должность	196
5.7. Престижное начало и абсолютный лидер.....	203
5.8. Всяк сверчок знай свой шесток	206
6. Ситуации, рекомендованные к рассмотрению при изучении дисциплины «Управление персоналом»	210
6.1. Двойная игра	210
6.2. Молодой руководитель	213

6.3. Интриганка	218
6.4. Заводная сотрудница	224
6.5. Ищите женщину	227
6.6. Путевка в жизнь	230
6.7. Стресс	233
6.8. Выбор	238
6.9. Ситуация «Протеже»	239
7. Ситуации, рекомендованные к рассмотрению при изучении дисциплины «Стратегический менеджмент»	245
7.1. Противостояние	245
7.2. Новый проект	250
7.3. Программное обеспечение	254
7.4. Нововведение	258
7.5. Наука	261
7.6. Перестройка	264
7.7. Крах объединения	267
7.8. Что делать?	268
7.9. Одна голова — хорошо, а две — лучше	273
8. Ситуации, рекомендованные к рассмотрению при изучении дисциплины «Экономика труда»	279
8.1. Работоголик	279
8.2. Новая работа	282
8.3. Лучше поздно, чем никогда	285
8.4. Предложение, от которого невозможно отказаться	290
8.5. Руководитель и подчиненный	293
8.6. Прогульщик	296
8.7. Ученье — свет	304
8.8. Вечный секретарь	306
8.9. Ольга и большой бизнес	307
9. Ситуации, рекомендованные к рассмотрению при изучении дисциплины «Маркетинг»	310
9.1. Молочная мечта	310
9.2. Конкуренция	315
9.3. Торговая марка под угрозой	325
9.4. Лекарство для аптеки	329
9.5. Конкуренты	332
9.6. Потерять все?	340
9.7. Всегда ли клиент прав?	341
9.8. Неожиданность	343
9.9. Рекламное агентство	344

10. Ситуации, рекомендованные к рассмотрению при изучении дисциплины «Психология и педагогика».....	347
10.1. Отцовская воля или собственное «Я».....	347
10.2. Злополучный счет.....	351
10.3. Друзья познаются в беде.....	353
10.4. Кем быть?.....	355
10.5. Бизнес в семье.....	359
10.6. Подлый поступок.....	364
10.7. Братья-компаньоны.....	368
10.8. Скрытый лидер.....	369
10.9. Трудный выбор.....	370
10.10. Столкновение интересов.....	375
11. Ситуации, рекомендованные к рассмотрению при изучении дисциплины «Социология».....	377
11.1. Лучшие друзья.....	377
11.2. Три товарища.....	383
11.3. В семье — партнеры, на работе — конкуренты.....	386
11.4. Сказка о Золушке.....	390
11.5. Хищница.....	393
11.6. Наследство.....	401
11.7. Семья или карьера.....	409
11.8. Выбор заместителя.....	410
11.9. Время выбирать.....	412
11.10. Родственники.....	414
12. Ситуации, рекомендованные к рассмотрению при изучении дисциплины «Этика».....	417
12.1. Быть или иметь.....	417
12.2. Лучший друг.....	420
12.3. Левый товар.....	423
12.4. Лучшие друзья.....	427
12.5. Вкусно или красиво?.....	430
12.6. Мечты провинциалки.....	433
12.7. Дача взятки.....	435
12.8. Сложный выбор.....	438
12.9. Тайна.....	439
12.10. Дружба или карьера.....	441
13. Ситуации, рекомендованные к рассмотрению при изучении дисциплины «Управление рисками».....	442
13.1. Нерадивый клиент.....	442
13.2. Слово не воробей.....	446
13.3. Неравное партнерство.....	456

13.4. Доверяй, но проверяй	462
13.5. Неудачная командировка	464
13.6. Макдоналдс	468
13.7. Выгодный заказчик	470
13.8. Подставной тираж	471
13.9. Академический круг	475
14. Ситуации, рекомендованные к рассмотрению при изучении дисциплины «Операционный менеджмент»	478
14.1. Производственный конфликт	478
14.2. Собака на сене	480
14.3. Вымогательство	483
14.4. Невыполненный договор	490
14.5. Издержки технического прогресса	493
14.6. Цена или качество?	497
14.7. Ошибка курьера	499
15. Ситуации, рекомендованные к рассмотрению при изучении дисциплины «Экономическая безопасность»	501
15.1. Конкурентная борьба	501
15.2. Если друг оказался вдруг... ..	508
15.3. Договор аренды	511
15.4. Ловкач	515
15.5. Доверяй, но проверяй	518
15.6. Зависть	522
15.7. Друзья-акционеры	523
15.8. Налоговая проверка	527
15.9. Компаньоны	532
Литература	540

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях хозяйствования в России одна из важнейших задач в подготовке специалистов — внедрение в практику обучения активных методов с целью выработки у студентов оптимального креативного мышления. При пассивном типе обучения студенту отводится роль слушающего человека, усваивающего и повторяющего материал, полученный им от преподавателя, или прочитывающего его в соответствующих учебниках.

При активных методах обучения студент выступает в качестве творца знаний, вырабатывает интуицию при нахождении альтернативных решений управленческих проблем, повседневно возникающих в служебной деятельности подавляющего большинства специалистов и менеджеров.

К активным методам обучения по управленческим дисциплинам относят: разработку и анализ конкретных производственных ситуаций; проведение различных деловых игр по соответствующим дисциплинам, составление и решение кроссвордов; тестирование студентов; проведение деловых дискуссий по актуальным вопросам определенных курсов.

В данном учебном пособии показаны возможности использования метода разработки и анализа конкретных деловых ситуаций в процессе преподавания многих учебных управленческих дисциплин («Менеджмент», «Организационное поведение», «Деловое общение», «Управленческие решения», «Антикризисное управление», «Управление персоналом», «Стратегический менеджмент», «Экономика труда», «Маркетинг», «Психология и педагогика», «Социология», «Этика», «Управление рисками», «Операционный менеджмент», «Экономическая безопасность»).

Конкретные ситуации учат студентов творчески анализировать различные альтернативы, помогают им оперативно разрабатывать и принимать рациональные управленческие решения в проблемных случаях (в частности, при поиске оптимальных путей ликвидации конфликтов), способствуют выработке у будущих специалистов эффективной поведенческой стратегии и тактики применительно к конкретным или моделируемым производственным условиям.

Метод деловой конкретной ситуации применительно к различным управленческим дисциплинам имеет специфические особенности. Поэтому целесообразно по большинству перечисленных выше дисциплин разработать конкретные методические указания по возможностям использования метода деловой конкретной ситуации при преподавании соответствующих разделов учебного курса.

В качестве иллюстраций по большинству управленческих дисциплин приведены конкретные деловые ситуации. В данном учебном пособии по каждой дисциплине представлены: конкретные деловые ситуации с подробным анализом (формулировка проблемы, разработка альтернативных решений с фиксацией их плюсов и минусов, разработка оптимальных рекомендаций или плана действий); ситуации без соответствующего анализа, что позволяет студентам самостоятельно выполнить подобный анализ.

В ряде случаев приведенные в качестве примера ситуации не в полной мере отражают специфику данной конкретной дисциплины и поэтому должны быть соответствующим образом откорректированы.

Автор выражает глубокую благодарность Горенко О.П. за ценный вклад в подготовку данного учебного пособия.

Глава I

МЕТОД КОНКРЕТНОЙ ДЕЛОВОЙ СИТУАЦИИ В ПРЕПОДАВАНИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ДИСЦИПЛИН

За последние годы при преподавании управленческих дисциплин все шире используются активные методы обучения. Среди этих методов важнейшим является разработка конкретных деловых ситуаций и их анализ. Новые условия хозяйствования в России и принципиальное изменение деловой активности в связи с переходом к рынку кардинальным образом изменили основные требования, предъявляемые к специалистам, прошедшим специальное обучение и желающим заниматься управленческой деятельностью.

В условиях плановой экономики вывод будущего из прошлого был основой стратегии управления. В нынешних условиях управленческие дисциплины должны быть нацелены на создание будущего, часто в значительной степени вопреки прошлому и настоящему. На место логики в значительной степени должны приходиться интуиция и творчество, что требует пересмотра как содержания, так и методов обучения студентов по ряду управленческих дисциплин. Обучение должно быть направлено на выработку у студентов определенного отношения к деятельности и на формирование реального поведения в определенных ситуациях.

Существует огромная разница между знанием того, как решать проблемы, и умением и стремлением решать проблему, произведя для этого определенные действия. Специалист в своей повседневной деятельности должен уметь решать возникающие проблемы.

В процессе обучения следует перенести центр внимания с поиска «правильных» ответов на процесс решения проблемы. В реальной действительности очень часто не существует однозначных (правильных) ответов. В большинстве случаев работник получает тот результат, которого он смог добиться, применяя определенные способы решения проблемы, проявляя настойчивость и гибкость. И результат будет зависеть от того, насколько он способен решать проблемы, а не находить «правильные» ответы.

Исходя из приведенных выше доводов, крайне желательно заменить пассивный тип обучения, — в котором студенту отводится роль слушающего, усваивающего, повторяющего, — активным обучением. В этом случае студент становится творцом при сборе и обработке информации, приобретает соответствующие знания, принимает творческие и обоснованные решения.

Наиболее результативный (за счет своей комплексности и универсальности) метод обучения — обучение действием. Данный тип обучения осуществляется в виде разработки конкретных деловых ситуаций и их детального анализа в реальных условиях.

В традиционном обучении, когда упор делается на анализ причинно-следственных связей, развиваются способности студента по выявлению причин и навыков выведения вытекающих из этих причин последствий. Поэтому взгляд студента, как правило, обращен в прошлое.

Студенты изучают уже разработанные теории и отрабатывают ранее созданные способы решения соответствующих проблем.

В случае управленческого образования упор делается на созидание и развитие воображения, на способность создания результата и поиск решений к предлагаемым проблемам. Студенты учатся ставить определенные цели, искать пути движения к ним, предвидеть возможные последствия их решений и действий.

Студенты, изучающие управленческие дисциплины, должны быть готовы выявлять и устранять проблемы, которые могут быть предельно конкретными и привязанными к определенным реальным или моделируемым ситуациям.

Безусловно, подобная деятельность требует от обучающихся наличия определенных специальных знаний, навыков и опыта. Для сту-

денгов большую роль начинают играть моделирование, проницательность, способность к диагностике проблем, умение идентифицировать проблему, понять ее специфику, особенности, отличие от других подобных проблем.

Одно из важнейших методических отличий управленческого образования в том, что в его рамках существует стремление дать возможность студенту самому понять, что он сделал ошибку, предоставить ему возможность исправления ошибки и поощрить его за ее исправление. Это приносит больше пользы, чем желание выявить ошибку и наказать за это студента, как это происходит в традиционном образовании.

Современное управленческое образование с широким использованием активных методов обучения позволяет привить студенту такие необходимые для будущего управленца качества, как трудолюбие и работоспособность. Если выпускник не любит работать, ему будет трудно выдержать ритм работы специалиста, особенно менеджера современного предприятия (организации) и вписаться в организационную культуру фирмы, характеризующуюся интенсивной и напряженной работой всех ее сотрудников.

Опыт управленческого образования в России и за рубежом демонстрирует значительное разнообразие используемых методических приемов и образовательных технологий. Заметную роль в этом учебном арсенале продолжают играть деловые конкретные ситуации, которые предлагается использовать при изучении перечисленных управленческих дисциплин.

Любая ситуация несет в себе конкретную информацию по бизнесу, по конкретной обстановке в организации. Ситуация вообще может быть построена как иллюстрация того, как нужно успешно заниматься бизнесом (или наоборот, какие ошибки не должны допускать специалисты).

Систематическое обсуждение и разбор ситуаций почти автоматически дают студенту много дополнительной информации о предмете обучения. Достигается практическая ориентация обучения, а это один из ключевых факторов эффективности обучения управленческим дисциплинам.

Основное преимущество использования метода конкретных ситуаций в преподавании управленческих дисциплин — это возможность поставить студента в положение работника, решающего конкретную задачу принятия производственного решения, в условиях не придуманных, а в полной мере определяемых реалиями соответствующей фирмы (организации).

Обучение с использованием метода конкретных ситуаций носит универсальный характер и может быть использовано при изучении следующих дисциплин:

1. «Менеджмент».
2. «Организационное поведение».
3. «Деловое общение».
4. «Управленческие решения».
5. «Антикризисное управление».
6. «Управление персоналом».
7. «Стратегический менеджмент».
8. «Экономика труда».
9. «Маркетинг».
10. «Психология и педагогика».
11. «Социология».
12. «Этика».
13. «Управление рисками».
14. «Операционный менеджмент».
15. «Экономическая безопасность».

Практика управленческого образования в России и за рубежом показывает, что при помощи традиционных методов обучения навыкам работы с людьми научить студента трудно. Здесь нужно учиться не на чужих, а на своих собственных ошибках. Ситуационное обучение способствует формированию и совершенствованию навыков психологической совместимости и коммуникабельности. Достигается это организацией постоянной работы студентов в малых группах, ориентацией их на эффективную совместную работу по решению ситуаций.

1. Специфика и задачи метода конкретной ситуации

Метод конкретной ситуации (МКС):

- ◆ в наибольшей степени соответствует задачам управленческого образования;
- ◆ способствует развитию у студентов изобретательности, умения решать проблемы с учетом конкретных условий и при наличии фактической информации;
- ◆ развивает способности студентов в процессе проведения анализа и диагностики проблем. С его помощью у студентов развиваются такие качества, как умение четко формулировать и высказывать свою позицию, дискутировать, воспринимать и оценивать поступающую информацию;
- ◆ удовлетворяет условиям, необходимым для осуществления эффективного управленческого образования.

Конкретные ситуации привязывают обучение к объективной реальности с ее уникальностью и исключительностью. Анализируя ситуацию, студенты как бы погружаются в действительность, знакомятся с тем, что было в реальной жизни, а не с тем, что нашло отражение в абстрактном теоретическом обобщении.

Работа с конкретной ситуацией оставляет студенту свободу в поиске путей анализа и решения проблемы. Учебный процесс в данном случае осуществляется в форме творческого поиска.

При разборе конкретной ситуации студенты занимают активную позицию. Они оказываются в ситуации активного взаимодействия друг с другом, что как бы имитирует реальные коммуникационные зависимости, которые возникают между людьми в процессе их совместной деятельности.

В процессе разбора конкретной ситуации студенты сами приходят к созданию некоего обобщенного и имеющего концептуальный характер знания.

Основные составляющие МКС: собственно конкретная ситуация; технология работы студента с конкретной ситуацией.

Конкретная ситуация — это описание реальных фактов и событий; описание, не несущее в себе оценочных моментов, которые отражали бы позицию или взгляд на описываемые события, присущие

автору ситуации. В конкретной ситуации могут быть поставлены вопросы, могут быть даны варианты решений. Но самое важное для нее — каждый студент ищет свой ответ на поставленные вопросы, и каждое решение, изложенное в ситуации, может получить различную оценку и быть по-разному истолковано обсуждающими ситуацию студентами. Конкретная ситуация не является примером верного или неверного решения или поведения. Она конкретный пример для обсуждения.

2. Требования к написанию конкретной ситуации

Конкретная ситуация должна быть ориентирована на студента соответствующей формы обучения и преподаваемую дисциплину. Четко разработанная конкретная ситуация поведет обучаемого от фактов к проблеме, которую предлагается решить. Отсюда вытекает условие, что факты в такой ситуации должны быть ясны для студента, хотя это не означает необходимость обучаемого быть знакомым с этими конкретными фактами. Подбор фактов и стиль их изложения должны обеспечивать увлекательность при описании конкретной ситуации.

Конкретная ситуация необходима для приобретения опыта анализа реальных событий в конкретной фирме (организации). В обучении управленческим дисциплинам она должна побуждать к действию. Использование конкретной ситуации — это не обучение «правильным» ответам.

Максимальная схожесть конкретной ситуации с реальностью обусловлена тем, что специалист в своей производственной деятельности постоянно нуждается в знаниях о действиях: когда действовать, как действовать, с кем действовать. Очень многие знают, что делать, но совсем немногие делают то, что знают. Знания о действиях — это те знания, которые должны развивать навыки и способности.

Перед написанием конкретной ситуации следует задаться вопросом — почему вы пишете ситуацию? — и, отвечая на этот вопрос, помнить: разрабатывать следует не просто историю «чего-то» или описание каких-то событий. Необходимо определиться, какие про-

блемы поднимаются в такой ситуации. Здесь обнаруживается связь проблем с концепциями, изучаемыми соответствующими управленческими дисциплинами. Также необходимо пытаться смотреть на управленческие проблемы глазами самих руководителей или специалистов.

Каждая управленческая проблема оригинальна. Их различные комбинации дают разные решения определенной группы проблем. Сама же проблема не должна лежать на поверхности. В реальной жизни первыми обнаруживаются симптомы. В конкретной ситуации до проблем нужно «докопаться», собирая и обобщая соответствующую информацию. Неоднозначность и альтернативность большинства конкретных ситуаций создают основу для дискуссии в аудитории. Желательно, чтобы конкретная ситуация не подводила к единственно верному ответу, иначе она становится элементарным упражнением. Наличие дилеммы — ключ к полезной для изучения ситуации. Однако дилемма должна быть поддержана сбалансированными данными. Отсутствие такой сбалансированности делает ситуацию неинтересной, иногда примитивной.

Хорошо, когда ситуация побуждает слушателя к принятию решения, обеспечивает выход на несколько возможных решений (альтернатив). Приводимые данные должны способствовать объяснению как самой ситуации, так и ее окружения. Присутствие в конкретной ситуации различных решений должно быть взвешенным. Сбалансированность их при этом не должна снижать желание слушателей вступить в дискуссию по данному поводу. Более того, конкретная ситуация заставляет слушателей работать с каждой из альтернатив, отмечая как их плюсы, так и минусы.

Обращаем особое внимание авторов конкретных ситуаций, что информация по данной ситуации должна быть частично представлена и иметь информацию, над которой должны поработать сами студенты. В реальной жизни всегда имеет место недостаток информации для принятия того или иного решения. В ситуации обсуждается то, что в ней написано. В ходе ее написания и в процессе ее последующего обсуждения со студентами в аудитории происходит формирование концептуального подхода к проблемам, изучаемым в различных разделах соответствующих управленческих дисциплин.

Конкретная ситуация практически ставит студента в положение специалиста, действующего в сложных условиях и сталкивающегося с необходимостью принимать решения и готовить по ним план действий. Это помогает студентам вырабатывать креативное экономическое мышление, нередко пользоваться интуицией, что, безусловно, понадобится в самостоятельной практической деятельности.

3. Сбор данных для конкретной ситуации

Разработка ситуации — ответственное мероприятие, поэтому автору важно найти центральную проблему, интересную с точки зрения конкретной организации. Эта центральная проблема должна учитывать и описывать другие проблемы, «подводить» их к фактам, событиям и «вовлечь» в них людей.

4. Работа с информацией

Чтобы знать, какие данные потребуются для конкретной ситуации, необходимо помнить и держать в поле зрения цели обучения. Такой подход поможет студенту определить:

- ◆ что (события) произошло и с кем (люди);
- ◆ когда (даты) это произошло и где (место);
- ◆ почему (проблема) это случилось (конфликт);
- ◆ как (действие) принималось решение (поведение);
- ◆ все (дополнительная информация) вокруг этих вопросов (углубленная информация).

Не следует изобретать дополнительную информацию; она не должна составлять более 25% от всей информации.

Правила включения данных в конкретную ситуацию:

1. Ситуация должна состоять из правдивых фактов и событий. Их следует как бы декларировать в тексте, передавая точно слова по возможности прямой речью и без искажения. Это существенно повышает достоверность конкретной ситуации и интерес к ней со стороны студентов.

2. Необычное и новое, неизвестное или малоизвестное студентам должно разъясняться и комментироваться в тексте конкретной ситуации. Если что-то остается неясным, это мешает студентам полноценно ее проанализировать и выйти на оптимальное решение.

3. Включаемые в конкретную ситуацию данные должны иметь «динамику», т.е. иметь свое измерение или описание как в прошлом, так и в настоящем. Это дает возможность использовать при ее анализе метод сравнения.

4. В начале обычно приводятся данные об итоге произошедших событий в конкретной ситуации. Затем с этими данными следует уходить как бы в прошлое, в историю проблемы. В заключение рекомендуется опять вернуться к данным «настоящего периода». Такой подход позволяет поддерживать постоянный интерес к конкретной ситуации, а главное — лучше понять, что и почему в ней произошло.

5. Хронология событий в тексте и в таблицах может быть как прямой (от прошлого к настоящему), так и обратной (от настоящего к прошлому).

6. Писать ситуацию рекомендуется в прошедшем времени. Автор не может быть персонажем конкретной ситуации.

5. Структура и размер конкретной ситуации

Любая конкретная ситуация должна иметь заголовок. Часто для заголовка используют название описываемой организации или имя одного из героев.

Сразу за заголовком идет вводная часть, состоящая обычно из 2–3 абзацев. В них указываются временные рамки происходящих событий. Здесь надо ввести в текст имена и должности ключевых персонажей. Имена могут быть полными (имя, отчество, фамилия) или укороченными (имя и фамилия или одно имя). Название должности должно быть реальным. Однако если это может вызвать трудности у студентов, то полезен небольшой комментарий. Лучше всего сделать это через описание ключевых функций, работ или ответственности, закрепленных за героем в организации. Во введении даются название,

принадлежность и статус описываемой далее организации. Делается это достаточно кратко, без деталей.

Важная часть введения — текст, описывающий суть проблем. Надо найти одну центральную проблему, интересную и полезную с точки зрения преподавания конкретной управленческой дисциплины. Эта проблема должна касаться в последующем других проблем; надо привязать центральную проблему к датам, вовлечь в нее людей. Необходимо сказать «что-то», что вызовет у читателя немедленный интерес и пробудит его «идти» дальше. Здесь должна уже проявиться идея конфликта. Можно дополнить это одним или несколькими красочными эпизодами из жизни организации, ее культуры, из жизни ее героев. Важно помнить об эффекте «первого впечатления», который должен будет пройти через всю конкретную ситуацию. То есть эти вводные параграфы должны быть такими, чтобы на них приходилось бы каждый раз выходить, возвращаться к ним по мере анализа ситуации.

Ограничить автора разумным объемом и помочь ему сконцентрироваться на главном помогает следующее правило: конкретная ситуация — это история не организации, а предполагаемой проблемы или решения.

Следующий раздел конкретной ситуации — о герое или ключевых персонажах. Здесь необходимо сказать об их амбициях и целях. В зависимости от целей обучения в конкретной управленческой дисциплине и поднимаемой проблемы в данном разделе нередко пишут об образовании, семейном положении, карьере действующих в ситуации лиц. Полезно пользоваться правилом: что говорят люди и как они поступают, характеризует их лучше всего.

Теперь для автора конкретной ситуации наступает момент рассказать о рынке, на котором действует организация, и о конкурентах, их окружающих. Ключевым здесь является описание потребителя и его потребностей относительно продукта или услуг предприятия, фирмы или организации. Надо дать описание текущего рынка продукции услуг в данной области, потребительских качеств самого продукта или услуг, привычек и традиций потребителей. Важно отметить остроту конкуренции (сколько и какие конкуренты действуют), подробнее описать наиболее опасных конкурентов: масштаб действий; как они начинали; какую стратегию они проводят в жизнь и т.д.

В развитие предыдущей части конкретной ситуации и следом за ней следует дать материал с описанием двух важнейших ресурсов любой организации: людей, участвующих в событиях, и положением дел на данном предприятии. Обычно это один из наиболее важных разделов конкретной ситуации. Над ним приходится основательно поработать. Можно при этом дать краткие данные на ключевые фигуры в управленческой группе и на самого руководителя или предпринимателя. Завершающий раздел конкретной ситуации — материал, описывающий возможные альтернативы, выдвигаемые героями ситуации в качестве решения поставленной в ней проблемы. Обычно приводят 2–3 варианта, и объясняют «за» и «против» по каждому из них. Однако делать это надо не очень подробно, оставляя «работу» для самостоятельного анализа обучающихся. Важно поддерживать баланс фактов между «за» и «против»; не должно быть очевидных подходов. Объем раздела — 1–2 страницы.

В заключение даются вопросы для студентов:

- 1. С какой проблемой столкнулась организация или индивид?*
- 2. Какой выход или выходы из положения вы могли бы порекомендовать организации или индивиду?*
- 3. Что заключают в себе ваши рекомендации? Убедительно аргументируйте свои рекомендации.*

6. Типичные ошибки в написании конкретной ситуации

В процессе редактирования и переписывания конкретной ситуации часто возникают определенные ошибки, подлежащие исправлению. Самый большой недостаток, который может обнаружиться в процессе работы над первой версией ситуации, — это отсутствие в ней направленности на проблему и ее решение. Особенно это заметно в тех конкретных ситуациях, где проблема просто «теряется», растворяется в тексте.

Начинающие авторы конкретной ситуации нередко страдают обилием лишних слов и деталей. Речь идет о малосущественных вещах,

не влияющих на формулирование проблемы и подготовки по ней решения. Чаще всего излишние детали обнаруживаются при описании технологических процессов производства «чего-то», разъяснении управленческих процедур или деталей организационной структуры. Еще один раздел в конкретной ситуации, страдающий от обилия слов, — это описание предприятия или сферы бизнеса. Излишняя теоретизация не оставляет места фактам, событиям и прямой речи.

Типичная ошибка — другая крайность — в конкретной ситуации: наблюдается недостаток информации по ряду разделов. Это как бы «вымывает» проблему из текста. Обычно мало пишут в конкретной ситуации о конкурентах, сильных и слабых сторонах организации; в событиях почти нет людей, а присутствуют одни проблемы.

7. Рекомендации по написанию конкретных ситуаций и работе с ними

Ниже приведены советы и рекомендации по устранению типичных ошибок при написании конкретных ситуаций. Прежде всего это относится к тому, как «вселить жизнь» в такие ситуации. Выше уже упоминалось, что «жизнь» в них вносят люди. Ввести их можно через прямую речь, высказывания, поступки и действия.

При редактировании и переписывании конкретной ситуации полезно знать, как убрать лишнее и вставить нужное. Наиболее эффективный для этого подход заключается в том, что анализ конкретной ситуации делается ее автором параллельно с ее написанием. Поскольку конкретная ситуация пишется для ее анализа в аудитории, то именно анализ покажет, что нужно оставить в ней, а что нет. Еще это полезно потому, что ваш комментарий, ваши мнения и предубеждения «уйдут» в анализ, а не в конкретную ситуацию. Если эта ситуация превышает размеры, то просто нужно снять лишнюю информацию.

При окончательной доработке конкретной ситуации необходимо еще раз обратить внимание на то, что является «последней» датой в ней. В качестве «последней» даты в конкретной ситуации может быть выбрано одно из двух событий. Для этих целей могут быть предложены

ны либо дата и время, когда проблема возникла, либо дата и время, когда должно быть принято решение. За пределами этой даты в конкретной ситуации не должно быть никакой дополнительной информации. Не забудьте «создать» в последнем абзаце конкретной ситуации идею срочности в решении проблемы или принятия решения. Отработав отведенное время, у студентов начинается кульминационный период ситуационного обучения — презентация «решений».

Традиции здесь таковы:

- ◆ каждое выступление проводится в течение ограниченного времени (поэтому разбирать ситуации можно лишь в стандартной студенческой группе — 20–25 чел.);
- ◆ выступающего нельзя перебивать, а после его выступления идут вопросы, но не «выступления с мест»;
- ◆ выступающий, представляя свое видение варианта «решения», должен использовать соответствующие технические средства — анализ в письменной форме с готовым текстом.

Нельзя допустить, чтобы представление решений по ситуации превратилось в заурядное студенческое выступление на семинарском занятии. Преподаватель как бы уходит на задний план (перемещается, например, от доски в конец аудитории), выводя выступающего в центр внимания всей аудитории.

Внушите студентам мысль, что после самостоятельного анализа, коллективных обсуждений «вот, наконец, свершилось — запутанная ситуация решится вами...»

Такое выступление предполагает короткое введение, затем основное содержание и резюме по «решению» ситуации.

Всегда сохраняется опасность ухода от профессионального обсуждения проблем ситуации студентами к слишком бытовому разговору «обо всем и ни о чем». Как и в реальной жизни, одна и та же проблема, управленческая ситуация всегда вызывает различные точки зрения, не обязательно взаимоисключающие друг друга.

В процессе обучения важно, чтобы это различие в подходах достигалось естественным путем как результат работы самих студентов. Вот пусть и пытаются сопоставить представленные «решения», найти самое удачное, высказать свое личное мнение. Преподаватель должен дать возможность высказаться каждому и даже может быть специаль-

но попросить выступить тех, кто пытается от молчаться. Но, конечно, в пределах регламента — не более 2–3 минут на каждое выступление.

Особо выделим на фоне этой дискуссии активную работу преподавателя, ведущего конкретную управленческую дисциплину. Если он должен на предыдущих этапах (кроме первых) сознательно отдать инициативу студентам, то теперь это организатор дискуссии: задает вопросы, подает реплики, напоминает теоретический материал лекции по соответствующему разделу курса и т.д.

Выслушав всех, преподаватель оказывается в положении арбитра, выносящего окончательный вердикт. Казалось бы, нужно для этого подвести итоги, выделить правильное «решение», поощрять его авторов. Но не так все просто.

В ситуационном обучении важен не столько окончательный результат — то или иное решение, — сколько сам процесс его нахождения студентами, когда они во многом самостоятельно развивают профессиональные качества специалиста. Да и само понятие «решение» неслучайно бралось в кавычки.

В ситуационном обучении приходится исходить из допущения, что правильным может быть любое решение, если оно соответствующим образом аргументировано. Преподаватель должен проанализировать не саму ситуацию, а ее обсуждение в целом. С одной стороны, он выступает с обоснованием своей позиции по существу ситуации, а с другой — решает и чисто методические вопросы. С определенными оговорками, по ранжиру следует оценить выступления студентов.

Глава II

МЕТОДИКА ОБУЧЕНИЯ ПРИ ИСПОЛЬЗОВАНИИ МЕТОДА КОНКРЕТНЫХ СИТУАЦИЙ

Методика обучения с использованием конкретных ситуаций предполагает, что студенты должны сами разрабатывать конкретные деловые ситуации, связанные с различными аспектами трудовой деятельности организаций (промышленных предприятий) и частных фирм; избегать оценочных моментов, отражающих позиции или взгляд на описываемые события автора данной ситуации.

При анализе деловой ситуации каждый студент ищет свои ответы на заданные вопросы и каждое предлагаемое решение может иметь различную оценку и быть по-разному истолковано обсуждающими ситуацию студентами. Конкретная ситуация не должна быть примером верного или неверного решения или поведения. Она — конкретный пример для обсуждения в группе. При анализе деловых ситуаций студенты учатся ставить конкретные цели, искать пути движения к ним, стараются предвидеть возможные последствия этих решений и действий. Это развивает у студентов коммуникабельность, проницательность, способность к диагностике проблем, умение понять их особенности и специфику. На каждом семинарском занятии студентам надо предлагать выбрать для индивидуального анализа одну из 3–4 деловых ситуаций, самостоятельно разработанных студентами данной группы (чаще всего разработка ситуации — домашнее задание для студентов). После соответствующего обсуждения и голосования лучшая из предложенных ситуаций выбирается для детального анализа. Большая часть

подготовки к занятию по разбору конкретной ситуации должна быть сделана студентами до начала следующего семинарского занятия. Подготовка заключается в изучении самой ситуации и в самостоятельной проработке теории и концепций, связанных с соответствующими проблемами по конкретным управленческим дисциплинам. Студент как бы вживается в роль специалиста или менеджера, которому надо проанализировать или решить данную проблему.

Для более эффективной работы над ситуацией материал с текстом раздается студентам заранее. Обучающиеся получают возможность ознакомиться с фактической информацией, продумать (пока без обсуждения в малой группе) свое видение проблемы, сформулировать альтернативные варианты решения данной проблемы, поставить несколько вопросов к ситуации. Таким образом, первое знакомство с ситуацией происходит до аудиторной работы.

Альтернативных решений должно быть как можно больше, тогда вероятность выбора верного из них максимальна. Альтернативные решения — это не то, как надо поступить в той или иной ситуации, а как можно поступить, учитывая конкретные особенности каждого конфликта в отдельности. По каждому из альтернативных решений студенты предлагают как можно больше положительных и отрицательных факторов, характеризующих каждый из вариантов альтернативных решений.

Это подход к выявлению альтернативных решений поможет студенту не «заикливаться» на одном каком-то варианте (наиболее возможном и реальном, по его мнению). Иногда даже самые «бредовые» мысли после обдумывания и анализа могут принести определенную пользу в решении проблемы.

Следующий этап — формирование малых групп для совместного анализа конкретной ситуации и выработки решения. Оптимальное число участников малой группы 3–5 человек. Следует избегать создания групп одного и того же состава при многократном рассмотрении ситуаций, т.е. должно происходить постоянное «перемешивание» студентов для создания новых коммуникационных связей — это одна из целей обучения.

Каждая малая группа работает самостоятельно, не зная, какое решение принимают другие группы. Это необходимо для концентрации

внимания группы на одном решении, выбранном ею самой. Перед началом обсуждения преподаватель устанавливает жесткое ограничение времени (оптимально 20–25 минут).

Группа выбирает спикера. Он представит перед аудиторией решение группы. Однако можно предоставить выбор спикера преподавателю, чтобы избежать выдвижения одних и тех же студентов, как правило, неформальных лидеров; тогда в роли спикера побывает каждый.

Необходимое условие при обсуждении — оформление мыслей в письменном виде. Это позволяет более четко сформулировать решение группы и, безусловно, понадобится спикеру при выступлении.

После обсуждения конкретной ситуации проводится представление решений.

Требования, предъявляемые к этому этапу:

- ◆ каждое выступление длится не более 3–5 минут;
- ◆ при выступлении нельзя перебивать спикера, а все возникающие вопросы задаются после выступления;
- ◆ выступление спикера должно представлять решение группы по следующим позициям;
- ◆ формулировка проблемы (не более 10 слов);
- ◆ характеристика важнейших персонажей конкретной ситуации и организации;
- ◆ диагностический анализ, т.е. выявление причинно-следственных связей, происходящих в конкретной ситуации событий;
- ◆ собственное решение проблемы; на данном этапе обязательна четкая аргументация спикером решения группы.

Существует и другой вариант работы с ситуациями. Работа над ситуацией происходит без распределения студентов по группам, а сразу всей аудиторией.

Каждый студент выступает в роли спикера, представляя свое личное решение ситуации. Студент должен всегда приходить на занятие хорошо подготовленным.

На семинаре студент должен всегда внимательно слушать и реагировать на то, что сказано преподавателем и другими студентами в ходе обсуждения и разбора конкретной деловой ситуации. Умение хорошо говорить еще не делает студента автоматически эффективным участником дискуссии. Нередко студенты слушают невнима-

тельно, так как заняты обдумыванием того, что хотят сказать сами. Вклад студента в успех данного занятия включает своевременное и четкое доведение своих идей до других и конструктивную реакцию на критику своих идей другими. Под эффективным анализом деловой ситуации понимается обеспечение студентом своей позиции соответствующими фактами. При определении направлений анализа не надо «хвататься» за каждый незначительный факт. Целесообразно выявить и проанализировать основные факты, характеризующие существо проблемы, найти оптимальные решения, предварительно разобрать разные варианты действий с их преимуществами и недостатками.

Часто студенты имеют много интересных идей в голове, но не всегда могут представить их наглядно и убедительно в ходе дискуссии. Задача преподавателя — создать при обсуждении доброжелательную обстановку, способствующую наиболее полному изложению студентами своей точки зрения по данным проблемам. Студент не считается неудачником, если он ошибается в ходе анализа деловой ситуации, но становится неудачником, когда ничего не делает. Самая плохая ситуация для студента, когда он отмалчивается занятие за занятием и со страхом ждет, когда преподаватель задаст ему вопрос.

Разработка и анализ деловых ситуаций способствуют развитию у студентов изобретательности, умения решать проблемы с учетом конкретных условий и при наличии определенной информации. Этот метод развивает способности анализировать и диагностировать проблемы, учит студентов формулировать и высказывать свою позицию, дискутировать, воспринимать и оценивать информацию.

При анализе деловой ситуации студент, как правило, занимает активную позицию, что способствует развитию чувства уверенности в себе, преодолению излишней робости, иногда и чрезвычайной самоуверенности.

Глава III

ПРИМЕРЫ КОНКРЕТНЫХ СИТУАЦИЙ И ИХ АНАЛИЗ

Для практического ознакомления студентов с некоторыми деловыми ситуациями ниже приводятся ситуации, которые можно рекомендовать для анализа по ряду управленческих дисциплин, изучаемых в высших учебных заведениях.

1. Ситуации, рекомендованные к рассмотрению при изучении дисциплины «Менеджмент»

1.1. Выгодный заказчик

В Воронеже на малое полиграфическое предприятие «Альфа» почти одновременно пришли на работу два менеджера — Алексей и Роман. Сначала они работали с постоянными клиентами, просто принимая у них заказы, но по прошествии года в Москве состоялась выставка полиграфических предприятий и технологий. Представителем «Альфы» на этой выставке был Алексей, показавший заинтересованным лицам все преимущества и достоинства фирмы. Он привез в Воронеж крупный заказ на печать каталогов одной косметической фирмы. Через два дня приехал заказчик и обговорил с Алексеем все нюансы относительно будущего тиража (все технологические, оформительские и ценовые аспекты). Директор «Альфы» Николай Петрович был очень доволен выгодным заказом и пообещал Алексею

процент с прибыли от данного контракта. Каталог запустили в тираж, заказчик был удовлетворен качеством исполнения и хотел сотрудничать с «Альфой» в дальнейшем. Неожиданно в Воронеже началась эпидемия гриппа. Алексей заболел и взял больничный. Когда через неделю он вернулся на работу, оказалось, что дальнейшим сотрудничеством с заказчиком из Москвы занимался Роман по приказу директора. За прошедшую неделю был сделан еще более крупный заказ на изготовление нового каталога и упаковочного материала для косметики. Процент от прибыли с этого заказа шел Роману. Директор «Альфы» находился в это время в командировке, а клиент говорил уже о следующем заказе. Алексей предложил Роману «отдать» ему клиента из Москвы, на что Роман сказал, что в дальнейшем он будет вести этот контракт. Менеджеры работали в одном помещении и отношения между ними стали накаляться, что стало мешать плодотворной работе обоих. Каждый из них хотел работать с выгодным заказчиком. Дошло до того, что ни Алексей ни Роман не могли думать ни о чем, кроме этого. И в этот напряженный момент вернулся из командировки директор...

Вопросы к ситуации

- 1. Формулировка проблемы.*
- 2. Имеет ли Роман моральное право заниматься с заказчиком?*
- 3. Альтернативные варианты решения.*
- 4. Рекомендации.*

Анализ ситуации

- 1. Формулировка проблемы.*

Решение директора: справедливость в деле или личное спокойствие.

- 2. Имеет ли Роман моральное право заниматься с этим заказчиком?*

Нет. Роман должен вернуть контракт Алексею, так как необходимое качество менеджера — нравственность, — и Роману еще предстоит работать в этом коллективе. Поэтому необходимо, чтобы у окружающих не было вопросов относительно его честности и порядочности.

3. Альтернативные варианты решения.

1. Оставить контракт у Романа, выплатить Алексею премию за выгодного заказчика.	
Плюсы:	Минусы:
а) Роман, поощренный доверием директора, начнет работать еще лучше б) фирма не теряет выгодного заказчика	а) психологический климат в коллективе останется напряженным б) из-за обиды Алексей может начать хуже работать. У него не будет стимула делать что-то для фирмы
2. Вернуть контракт Алексею.	
Плюсы:	Минусы:
а) Алексей лучше знает требования заказчика, т.к. начинал с ним работать, а это выгодно для дела	а) напряжение между менеджерами останется б) Роман может начать всячески отговаривать заказчика сотрудничать с Алексеем
3. Вернуть контракт Алексею, а Роману дать еще одного клиента для того, чтобы он не пострадал материально.	
Плюсы:	Минусы:
а) и Алексей, и Роман не будут ущемлены б) фирма не теряет клиента в) менеджеры будут знать, что на директора можно положиться не только в деловых вопросах, но и в личных	а) в данный момент может не оказаться еще одного заказчика, и во время его поиска конфликтная ситуация не будет окончательно решена

4. Самому заняться этим заказчиком, так как все ключевые моменты уже оговорены.

Плюсы:	Минусы:
<p>а) ни один из менеджеров не получит выгодного контракта</p> <p>б) директор не должен будет платить часть от прибыли кому-то еще, кроме себя</p> <p>в) заказчик будет польщен, что с ним занимается сам директор и, возможно, сделает еще более крупный заказ</p>	<p>а) у директора может не хватить на это времени</p> <p>б) скорее всего, менеджеры будут недовольны этим решением, и директор потеряет свой авторитет</p>

4. Рекомендации.

Директору следует поговорить с Романом и предложить ему взять на себя работу по другому сектору. Этот контракт нужно вернуть Алексею, т.к. последний нашел этого заказчика и вел с ним изначально переговоры, что дает ему преимущество в работе с ним. Стоит объяснить обоим менеджерам, что он, как главное управленческое звено, никогда не примет решения, ущемляющего кого-либо из своих сотрудников или приносящего вред всей организации. Это восстановит психологический климат в коллективе и укрепит авторитет руководителя.

1.2. Пекарня

На заре «перестройки» Максим оказался в сложной ситуации — попал под сокращение в армии и в 35 лет остался не у дел. Молодой, энергичный, полный сил, предприимчивый, он решил не сидеть без дела и найти работу, тем более что он был женатым, имел двоих детей. Жена семью содержать не могла; работала учительницей младших классов и зарплату имела небольшую, которую к тому же платили нерегулярно. Максим:

- ◆ «челноком» (возил товары из Турции);

- ◆ перепродавал продукты питания, спиртное;
- ◆ пытался заниматься перепродажей бытовой аппаратуры, но особых денег не заработал; о моральном удовлетворении и говорить не приходилось.

Однажды он встретил своего бывшего сослуживца Андрея, который к тому времени тоже демобилизовался из армии и устроился на работу в пекарню. В разговоре с Максимом Андрей пожаловался, что скоро лишится работы и зарплаты, хоть и небольшой, но стабильной, т.к. хозяева пекарни собираются уезжать в Израиль на постоянное место жительства и распродают свое имущество, в том числе и пекарню. Если они ее продадут, новые хозяева, скорее всего, уволят старый коллектив.

Максим из разговора с Андреем выяснил, что хорошо знает хозяина пекарни. Он предлагает Андрею купить эту пекарню и вместе начать свое дело. Однако его волновал порывистый, непостоянный и импульсивный характер Андрея, который он помнил по прежней работе. Но желание начать свое дело «заглушило» его сомнение. Он договаривается с хозяином пекарни о продаже им этого предприятия в рассрочку. Они вдвоем зарегистрировали фирму и взяли кредит в банке. Сначала в процессе работы возникало много трудностей, да и для Максима дело было совсем новое. Но дела вели честно, товар выпускали хорошего качества, он начал пользоваться спросом, поставщики стали доверять свой товар на реализацию. Дела пошли все лучше и лучше. Постепенно они выплатили кредит банку. Материальное положение их семей улучшилось, стали ездить отдыхать за границу, поменяли машины на более престижные модели, сделали хорошие ремонты. На работе они расширили свои связи, стали поставлять свою продукцию во многие магазины. Благодаря Максиму нашли новые рынки сбыта. Андрей — ответственный за производственный процесс — улучшил рецептуру, расширил ассортимент, начал выпекать много хороших новинок, пользовавшихся неизменным спросом. Дела пошли настолько хорошо, что они развернули торговлю продукцией с машин-лотков почти в каждом квартале, стали создавать целую сеть пекарен по всему городу.

Максим расширял общественные связи, стал вхож в администрацию города и постепенно стал руководителем фирмы, который единолично решает многие вопросы.

Андрей же, напротив, имея теперь хорошие деньги, стал меньше внимание уделять делам, стал опаздывать, мог вообще уехать отдыхать в «горячее» для фирмы время. Его трудно было застать на рабочем месте.

Максим в такой ситуации, в силу своей ответственности, все больше и больше дел брал на себя. Принял на работу отличного бухгалтера, набрал ответственных и грамотных специалистов, четко знающих свое дело, которые только добавили стабильности и роста фирме своими новыми идеями и правильными решениями.

Андрея стала задевать сложившаяся ситуация; он считал, что раз они вместе создали фирму, то и вопросы они должны решать вместе.

В очередной раз Андрей сорвался и уехал отдыхать, а Максиму в это время предложили в администрации города начать снабжать все школы города горячей выпечкой. Конечно, особой прибыли это не приносил бы, скорее даже будут убытки на первых порах, но это почти благотворительная акция создаст положительный имидж фирме и в дальнейшем принесет определенные дивиденды в виде других заказов от администрации и крупных предприятий города.

Максим охотно согласился на это предложение, и началась работа. Эту акцию осветили в местной прессе.

Вскоре вернулся Андрей. Увидев, что Максим принял такое решение в одиночку, поставив его перед совершившимся фактом, «вышел из себя» и поставил Максиму условие: или фирма отказывается от заказа, или он забирает свою долю и уходит из фирмы. Максим в трудной ситуации, ведь если Андрей забирает свою долю — фирма теряет возможность выполнить заказ из-за недостатка технической базы.

Вопросы к ситуации

- 1. Формулировка проблемы.*
- 2. Альтернативные решения.*
- 3. Рекомендации.*

Анализ ситуации

- 1. Формулировка проблемы.*

Конфликт Максима с Андреем, который может повлиять на благосостояние совместной фирмы.

2. Альтернативные варианты.

<p>1. Максим может переговорить с Андреем, донести свою точку зрения по взаимовыгодным контактам с администрацией и убедить его сохранить фирму.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) сохранение и дальнейшее процветание фирмы б) тесное сотрудничество с администрацией города в) возможности для расширения бизнеса</p>	<p>а) Андрей может не согласиться с его точкой зрения, считая, что здесь ущемляются его интересы б) из-за своего характера Андрей не захочет пойти на компромисс</p>
<p>2. Максим разрывает отношения с Андреем и делит фирму.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) Максим сможет вести дела, так как считает нужным и полезным для фирмы</p>	<p>а) возникает сложное финансовое положение, возможен отказ от заказа из-за недостатка производственных мощностей б) при разделе имущества фирмы у Андрея остались очень важные и необходимые для производства цеха и машины в) возникает необходимость сокращать производство, увольнять рабочих</p>
<p>3. Максим решает сообщить жене Андрея о его похождениях (шантаж).</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) Андрей будет занят семейными делами, ему не до раздела фирмы</p>	<p>а) Максим как порядочного человека будет мучить совесть б) если Андрей узнает, кто сказал правду, конфликт усугубится</p>

4. Максим привлекает теневые структуры, чтобы убрать Андрея.	
Плюсы:	Минусы:
а) вся фирма достается Максиму без проблем	а) он не может так поступить из-за морально-этических соображений б) угроза уголовной ответственности
5. Максим принимает предложение Андрея и отказывается от заказа.	
Плюсы:	Минусы:
а) Максим сохраняет фирму б) Максим сохраняет дружеские отношения с Андреем	а) конфликт с администрацией города из-за невыполненного договора, возможны штрафные санкции б) потеря крупного заказчика в) Андрей может и в будущем использовать подобные манипуляции в своих целях
6. Максим беседует с Андреем на тему занимаемой позиции Андреем в фирме: отход от дел, плохая дисциплина, безынициативность, потеря авторитета и уважения коллектива.	
Плюсы:	Минусы:
а) Андрей осознает свои ошибки б) конфликт исчерпан	а) Андрей может обидеться на Максима и действовать «из принципа» б) конфликт разгорается с новой силой
7. Максим доводит до коллектива сложившуюся ситуацию, предлагая перерегистрировать фирму с изменением формы собственности и выкупить им долю Андрея в виде акций.	

Плюсы:	Минусы:
а) коллектив заинтересован в сохранении своих рабочих мест и процветании фирмы б) финансовое благополучие растет	б) Максиму придется считаться с мнением коллектива и его решения должны обсуждаться на совете директоров

3. Рекомендации.

Максиму следует переговорить с Андреем и попытаться объяснить свою точку зрения. Если Андрей не согласен с Максимом и настаивает на разделе фирмы, Максим начинает предпринимать действия по реорганизации фирмы и выкупу доли Андрея коллективом.

1.3. Капризная заказчица

Маше было семь лет, когда ее отец потерял работу, и их жизнь круто изменилась. Им пришлось уехать из маленького провинциального городка в поисках работы. Этой же осенью Маша пошла в школу. Шли годы. Маша зарекомендовала себя как хорошая ученица: способная, прилежная, ответственная. Ее активность поражала окружающих. Она быстро заводила себе друзей, участвовала во всех школьных мероприятиях. Нашла применение и своему остроумию: сотрудничала в школьной газете, где коллектив был небольшой, но дружный, и Мария выполняла работу художника и журналиста.

Россия переживала не лучшие времена, экономический кризис зажимал страну в тиски. Машин отец бредил идеями, которым не суждено было сбыться. Именно тогда Маша решила, что должна добиться всего в жизни сама и помочь своей семье, так как помощи самой ей ждать было неоткуда.

После окончания школы она сама выбрала себе институт; выбор был неслучайным, а связан еще со школьным увлечением, он пал на Московскую академию экономики и права (МАЭП).

Маша окончила МАЭП факультет «Менеджмент организации» по специальности «Менеджмент» с «красным» дипломом. Трудности, которых было немало в жизни Маши, закалили ее характер: она стала

более уверенной в себе, сильной, целеустремленной, общение с друзьями всегда помогало ей в трудную минуту.

И теперь после окончания университета перед Марией снова стояла проблема выбора: «Куда пойти работать?» Поиски проходили недолго. Все складывалось как нельзя лучше. Маша прошла собеседование в рекламное агентство «Агат» и ее приняли на работу на должность менеджера по работе с клиентами. Фирма «Агат» занималась размещением рекламы в печати, на листовках, а также изготовлением наружной рекламы. От своей работы Маша получала удовольствие, да и зарплата устраивала. В коллективе Машу приняли хорошо. Она постоянно знакомилась с рекламными проектами, составляла планы выполнения новых заказов, трудилась с раннего утра и до позднего вечера, осуществляя разработку макетов, споря с художником и успокаивая взволнованных заказчиков. Она полюбила свою работу и прекрасно справлялась с ней.

Все было бы хорошо, если бы не проблемы в семье. Машин отец серьезно заболел. Нужна была значительная сумма денег на его лечение.

А на работе Машу ждал выгодный заказ. На следующий день Мария поехала в офис к своей новой заказчице. Ольга Евгеньевна оказалась очень милостивой и приятной в общении женщиной. Они быстро нашли друг с другом общий язык. Маша рассказала о преимуществах работы своей фирмы: разработка различных вариантов макета будущего заказа, обсуждение всех нюансов с заказчиком — и все это бесплатно.

Такой подход Ольге Евгеньевне сразу же понравился, она была готова на сотрудничество, сделала заказ на печать полноцветных рекламных буклетов на довольно-таки крупную сумму денег, отдала задаток, не потребовав соответствующих документов, так как не сомневалась в Машиной порядочности.

Тогда-то Маша и решила взять эти деньги «взаймы», ничего не сказав начальству, и отдала их отцу.

В офисе она передала заказ дизайнеру. Это была Люба — девушка без творческой жилки, хотя и художник по образованию. Видно не по себе она выбрала специальность: воплощала лишь идеи других, не вкладывая в это дело частицу души.

Может быть, именно поэтому Ольга Евгеньевна не одобрила первого макета, не подписала в печать, то же самое было со вторым и третьим, требовались серьезные доработки. На работе Маше сказали, что если дело так и дальше пойдет, то придется отказаться от такой «капризной» заказчицы. Этого Маша допустить не могла: ей просто неоткуда было взять деньги на возврат задатка. Маше остается последняя попытка на утверждение все еще не идеального макета. А на очереди уже ждут другие заказы.

Вопросы к ситуации

1. *Формулировка проблемы.*
2. *Альтернативные решения.*
3. *Рекомендации.*

Анализ ситуации

1. *Формулировка проблемы.*

Непредвиденные проблемы, возникшие в связи с утонченным художественным вкусом клиента.

2. *Альтернативные варианты решения.*

1. Маша поговорит с начальством в своей фирме, объяснит сложившуюся ситуацию и попытается найти компромисс.

Плюсы:	Минусы:
а) директор фирмы с пониманием отнесется к Маше б) Маша останется на своем рабочем месте	а) за такую провинность Машу увольняют с работы б) начальник требует немедленно вернуть деньги, в противном случае у Маши будут неприятности с законом в) фирма с уходом Маши потеряет ценного работника

2. Маша рассказывает о своем затруднительном положении заказчице — Ольге Евгеньевне.

<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) Ольга Евгеньевна входит в Машино положение, они вместе решают сложившуюся ситуацию: чтобы ни случилось с будущим заказом, Ольга Евгеньевна помогает найти деньги на лечение Машиного отца</p>	<p>а) Ольга Евгеньевна может не понять сложившейся ситуации, обвинить Машу в воровстве, в результате чего Маше грозит скандальное разбирательство на работе, а в дальнейшем возможно и увольнение</p>
<p>3. Маша остается работать в фирме и в короткие сроки пытается исполнить заказ Ольги Евгеньевны.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) Маша — человек творческий, ее способности не должны подвести ее, да и друзья всегда помогут в трудной ситуации б) Маша сохранит любимую работу и хорошего заказчика в) такое решение поможет сохранить стабильную ситуацию в коллективе</p>	<p>а) решение, конечно, хорошее, а вдруг что-то не сработает, не пойдет творческая идея в голову, трудно работать в напряженном психологическом состоянии</p>
<p>4. Маша пытается найти другие источники, с помощью которых она сможет заработать.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) Маша хороший специалист, и поиск дополнительного заработка не должен стать большой проблемой б) друзья могут помочь Маше найти деньги</p>	<p>а) новая работа может отнимать слишком много времени, в результате могут возникнуть проблемы на старой</p>
<p>5. Маша рассказывает все о случившемся своему отцу.</p>	

Плюсы:	Минусы:
а) отец поможет найти Марии верное решение	а) Маша перекладывает ответственность с себя на отца б) не стоило рассказывать об этом больному человеку, ведь каждая неудача, да тем более любимой дочери, может окончательно подорвать его здоровье
6. Маша увольняется с работы, никому ничего не сказав.	
Плюсы:	Минусы:
а) не надо возвращать задаток заказчице б) есть возможность убежать от ответственности	а) все может раскрыться и тогда у Маши будут проблемы с законом б) о случившемся может узнать отец, такой поступок Маши может выбить его из колеи в) фирма с уходом Маши потеряет ценного работника

3. Рекомендации.

В данной ситуации Маша должна помочь отцу с лечением и сохранить место на любимой и хорошо оплачиваемой работе. Нести груз такой проблемы на своих плечах очень тяжело одной, можно поделиться с друзьями, но и перекладывать ответственность на других тоже не стоит. Кому не следует знать о сложившейся ситуации, так это Машину отцу: любая неудача, да тем более любимой дочери, может окончательно «подорвать» его здоровье. Ольга Евгеньевна при первом же знакомстве с Машей прониклась к ней доверием и симпатией, так что Маша не должна подвести такую женщину, да тем более такого выгодного заказчика. Маша должна приложить максимум усилий, чтобы следующий вариант макета был одобрен. Для этого ей придется изрядно потрудиться: ее творческие способности не должны подвести. Она должна сама разработать вариант макета, так как именно она понимает как нельзя лучше требования заказчика и во-

плотить этот макет в жизнь с помощью более квалифицированных дизайнеров, возможно, помогут друзья, ну а если нет, то этот макет должна будет выполнить Люба, но под жестким контролем Марии. Таким образом, работа будет выполнена в срок, а о том, что Маша брала деньги взаймы, никто и не узнает.

1.4. Иван Васильевич меняет профессию

Иванов Василий Иванович, опытный руководитель преуспевающей фирмы. Он не был тираном и вмешивался в процесс работы лишь в кризисных ситуациях. Коллектив уважал Василия Ивановича, если не сказать больше, исполнение приказов, исходящих от него, становилось чуть ли не смыслом жизни работников. Василий Иванович всегда вовремя умел поднять «боевой дух» работников, дать мудрый совет и считался «отцом» компании.

Собственники компании изменили свои планы и решили поменять руководителя: по их мнению, на более активного, талантливое, упорного.

В первое время персонал организации не сразу почувствовал перемены в руководстве; новое руководство разбиралось в документации и пока не обращало внимания на работников, которые с сожалением вспоминали о Василии Ивановиче, который «ушел тихо» без скандалов, хотя мог, воспользовавшись поддержкой работников, уйти, забрав с собой квалифицированных профессионалов, а ведь пошли бы, пообещав им образование своей собственной организации.

Новый руководитель, Петров Александр Сергеевич, оказался действительно активным, но как показалось работникам чересчур. Он вмешивался в любой процесс без какой-либо острой нужды и чувствовал себя настоящим руководителем.

После месячного анализа стало ясно, что деятельность организации по большинству параметров не изменилась, как ожидалось, были лишь незначительные циклические колебания, но общее состояние работников изменилось: они не были довольны новым руководством, некоторые даже отказывались выполнять те или иные поручения, считая их несостоятельными.

Собственники организации и в следующий месяц не заметили явных изменений, их планы явно не оправдались, да и персонал требовал старого руководителя, который уже занимался продюсированием артистов шоу-бизнеса.

Все было неизменно, пока не случился кризис, из которого Александр Сергеевич был не в состоянии выйти без поддержки персонала, который в свою очередь не желал содействовать.

У собственников была мысль разогнать и набрать новых работников, но реально собрать такой штат работников практически невозможно, тем более для выхода из кризиса требовались сплоченность, доверие друг к другу.

Вопросы к ситуации

1. *Формулировка проблемы.*
2. *Альтернативные решения.*
3. *Рекомендации.*

Анализ ситуации

1. *Формулировка проблемы.*

Собственники не знают, что делать с новым руководителем и с грустью вспоминают о старом.

2. *Альтернативные решения.*

1. Приложить все усилия к возвращению Василия Ивановича.

Плюсы:	Минусы:
а) Василий Иванович вернет все на свои места и заставит работать организацию на более высоком уровне, ведь возвращается уже в знакомую среду, так сказать, к «родному коллективу»	а) Василий Иванович человек уже не молодой, а в современном технически развитом мире требуются такие же современные руководители, да и шоу-бизнес втягивает так, что вряд ли Василий Иванович вернется по первому же зову

2. Реорганизовать неустойчивую, «падающую в пропасть» организацию.

Плюсы:	Минусы:
а) лучше синица в руках, приняв неверное решение, нужно когтями бороться за то, что еще осталось и можно спасти	а) вот так просто лишиться всего, что кормило и обеспечивало несколько лет, из-за одного неверного, но столь решающего шага

3. Надеяться на «авось», вдруг все обойдется.

Плюсы:	Минусы:
а) не наделают еще более грубых ошибок последствия, которые будут необратимы	а) если остановиться, то неминуемо начнешь двигаться назад, ведь все вокруг не стоит на месте

4. Начать набор новых работников.

Плюсы:	Минусы:
а) это один из вариантов примерить взбунтовавшихся работников и показать всю серьезность сложившейся обстановки	а) бесполезная трата средств и времени, т.к. полностью заменить всех работников не реально, да если и получится, что делать с молодым неопытным персоналом в кризисе

3. Рекомендации.

В такой ситуации наиболее приемлемым решением будет всеми силами вернуть Василия Ивановича. Это единственный реальный выход, во всяком случае, самый верный. Уволив его, собственники вытащили карту из основания пирамиды, организация какое-то время покачивалась и вот неизбежно накренилась перед стремительным падением; спасти может лишь возврат той самой карты, которую так неосмотрительно вынули.

1.5. Срочный заказ

Игорь Николаевич сидел за своим рабочим столом и нервно перебирал какие-то бумаги. Только что ему позвонил их постоянный клиент, который сделал крупный заказ. Заказ был очень выгодным, но и его исполнение требовало высокого качества и профессионализма. Заказ надо выполнить срочно, и теперь перед Игорем Николаевичем стояла проблема — кому его поручить.

За все 5 лет, которые он руководил фирмой «Вега», он не попадал в такие ситуации. Фирма была небольшой и сравнительно молодой, но уже имела крупных постоянных клиентов, которых не хотелось терять, потому что такие прочные связи налаживались совсем не просто.

Игорь Николаевич обладал большим опытом руководства, который, как говорится, «был у него в крови». Он требовал от своих сотрудников подчинения и точного исполнения его требований, хотя при этом он и не проявлял деспотичности; все свое время посвящал работе и пытался добиться того же от своих подчиненных. Он приветствовал любую инициативу, среди сотрудников считался человеком честным и справедливым. Благодаря его способности внести в коллектив и поддерживать в нем рабочую обстановку, фирма начала понемногу расширяться.

За последние два года «Вега» приобрела новое оборудование для производства встроенной мебели. Около полугода назад фирма закупила оборудование для резки стекол для оформления виражей, что было новой дорогостоящей услугой. Новое оборудование для выполнения работ со стеклом освоил и работал на нем только один человек.

Андрей пришел на фирму два года назад. Игорь Николаевич всегда умел подобрать дружный коллектив; и, выбрав Андрея, он не промахнулся. Этот энергичный молодой человек сразу нашел общий язык с другими сотрудниками. Работал он всегда хорошо, быстро и точно в срок выполнял порученную ему работу, и этим завоевал доверие начальства. Когда появилось новое оборудование для работы со стеклом, именно Андрей изъявил желание работать с ним. Он быстро справился с порученным ему заданием, и теперь все заказы, касающиеся фигурной резки зеркал, производства витражей и стеклянных вкраплений в дерево, выполнял только он.

Объем работы рос очень быстро, т.к. Андрей качественно выполнял работу, и круг клиентов постоянно расширялся. Два месяца назад ему дали нового помощника. Виталий, двадцатилетний парень, успевал заниматься на вечернем факультете и работать. Его активность и стремление учиться и быстрее освоить специальность привлекли внимание Игоря Николаевича. Поэтому он принял его на работу в качестве помощника, но для самостоятельного выполнения заказов ему все-таки не хватало опыта. Он постоянно помогал Андрею, и тот всегда отмечал, что Виталий очень способен и многому научился за это время, но ему пока ни разу не доверили выполнить работу самостоятельно.

Другие работники никогда не работали на новой машине. И даже самые опытные из них, такие как Александр Иванович, проработавший в производстве мебели около 30 лет, не смогли бы приладиться к ней так быстро. Он отличался исполнительностью, ответственностью за свою работу и считался самым квалифицированным и опытным печатником на фирме, но начать работать на новом оборудовании для него всегда было трудно. Ему нужно было время, чтобы приладиться к машине, узнать ее. За все время существования фирмы «Вега» он не сменил машины, на которой работал, зато знал ее полностью и выполнял на ней качественно такую работу, за которую другие и не брались. Периодически он заменял заболевших работников, выполняя за них работу, привыкнув к их оборудованию, он мог выполнить любой заказ, но на это уходило время.

Недавно у Андрея заболел ребенок. Сначала это была обыкновенная простуда, но потом появились осложнения, и болезнь протекала тяжело. Андрей сильно переживал за ребенка; приходя на работу, своими мыслями он все равно оставался с ним. Первое время потрясенный отец мог говорить только о болезни сына. Все понимали Андрея, сочувствовали ему и пытались помочь. Но вскоре с Андреем вообще стало невозможно общаться: приходя на работу, он мог говорить только о своем несчастье. Он стал раздражительным, невнимательным, стал допускать брак в работе, неточности, опаздывал с выполнением заказов. Хуже того, его настроение передавалось окружающим, т.к. все просто устало от его постоянных жалоб на свою судьбу, с ним никто не хотел общаться, и дружный коллектив напол-

нила злость и раздраженность. Андрей, который всегда хвалил своего помощника Виталия, тут стал на него срываться и постоянно оставался недовольным его работой. Андрея пытались избегать и старались говорить с ним только на производственные темы.

Игорь Николаевич пытался побеседовать с Андреем, но это ни к чему не привело. Он решил, что Андрею следует отдохнуть, он принесет больше вреда, если будет приходиться на работу. Он не мог уволить его, да и не хотел потерять хорошего работника, надеясь на то, что все пройдет, что это временное явление, и Андрей скоро сможет работать нормально.

Андрея не было уже почти неделю. Оборудование простаивало, но и хороших заказов пока не было, и на прибыли фирмы это пока не отражалось, а тут вдруг появился крупный заказ, который сулил неплохую прибыль, да еще и выполнить его надо так срочно. Терять постоянного клиента не хотелось, и Игорь Николаевич не знал, что ему делать.

Вопросы к ситуации

- 1. Формулировка проблемы.*
- 2. Характеристика главных героев.*
- 3. Альтернативные решения.*
- 4. Рекомендации.*

Анализ ситуации

- 1. Формулировка проблемы.*

Кому доверить выполнение крупного заказа на производство витражей.

- 2. Характеристика героев.*

Игорь Николаевич — директор фирмы «Вега» — очень образованный, целеустремленный, уверенный в себе, обладает прекрасными знаниями полиграфического дела. Прирожденный и талантливый руководитель, к тому же имеющий большой опыт работы, обладающий не только хорошей интуицией, но и расчетливостью, способен принимать сложные решения, предварительно все обдумав и рассчитав. Игорь Николаевич всегда умел подобрать дружный коллектив и поддерживать в нем рабочую обстановку. В этом коллективе он заслужил

уважение, т.к. умеет понять и помочь. Он человек властный, привык, что все его указания исполняются вовремя, требует подчинения работников, но при этом он не выходит за дозволенные рамки и не проявляет деспотичности. К своим сотрудникам всегда относится справедливо, не делая поблажек никому, поэтому среди них считается человеком честным. Любит свою работу, все свое свободное время и силы тратит на нее, добивается того же и от своих подчиненных. Приветствует любую инициативу, новые идеи, многие из которых воплощает в жизнь.

Андрей — работник, специалист широкого профиля, специализирующийся на работе с декоративными деталями мебели из стекла и зеркал. Пришел на фирму два года назад и сразу же расположил к себе сотрудников и начальство. Молодой человек очень энергичен, инициативный работник, любит свою работу и дорожит ею, всегда пунктуален, старателен. Понимает, что лично заинтересован в успехе фирмы, поэтому к каждому, даже самому маленькому заказу относится серьезно, требователен к качеству работы, ответственен и не подводит со сроками. Достаточно образован для занимаемой должности, стремится к получению дополнительных знаний, освоению нового оборудования и технологий. Не боится трудностей в работе, но несмотря на силу воли, человек очень эмоциональный и переживающий. Сильно привязан к семье.

Виталий — молодой человек, только начинающий свою карьеру. Проявил себя как человек целеустремленный, перспективный; способен быстро обучаться, очень активен в работе и стремится к знаниям. Полученные в процессе работы навыки постоянно совершенствует, приобретая необходимый опыт, но недостаток квалификации, профессионального опыта и знаний пока не позволяет доверять ему сложные и ответственные заказы, хотя Андрей и отзывался о нем, как о способном ученике.

Александр Иванович — работник, проработавший на производстве мебели 30 лет; энергичный работник, за свою жизнь освоил не одно поколение различной техники, что свидетельствует и его опыте, и знаниях в своей области. Как работник он исполнительный, терпеливый, ответственный, мастер на все руки. Со знакомым ему оборудованием он общается на «ты» и может исполнить заказ любой сложно-

сти, при этом качество его выполнения всегда самое высокое. Но возраст и привычки не позволяют ему быстро переключаться на другие технологии. Новое оборудование вызывает у него чувство неуверенности, нерешительности, что увеличивает время адаптации к новым условиям.

3. Альтернативные варианты решения.

1. Поручить выполнение заказа Виталию.	
Плюсы:	Минусы:
<ul style="list-style-type: none"> а) Виталий достаточно работал на данном оборудовании и уже освоил некоторые ее тонкости б) Виталий наберется опыта и сможет выполнять заказы самостоятельно в) заказ будет выполнен г) фирма получит прибыль д) сохранение постоянного клиента и репутации 	<ul style="list-style-type: none"> а) недостаток опыта у Виталия может привести к браку и невыполнению заказа в срок
2. Поручить выполнение заказа Андрею, вызвав его на работу.	
Плюсы:	Минусы:
<ul style="list-style-type: none"> а) если Андрей уже решил все свои проблемы и может выйти на работу, то шансы качественного исполнения заказа очень высоки б) заказ будет выполнен в) фирма получит прибыль г) сохранение постоянного клиента 	<ul style="list-style-type: none"> а) Андрей, скорее всего, еще не оправился, а в таком состоянии он может допустить брак или не успеть выполнить заказ вовремя б) возможно, что если на Андрея будет «давить» начальство, это еще больше усугубит ситуацию
3. Поручить выполнение заказа Александру Ивановичу.	
Плюсы:	Минусы:
<ul style="list-style-type: none"> а) у Александра Ивановича большой опыт; потратив немного 	<ul style="list-style-type: none"> а) возможно, что у него вообще ничего не получится

<p>времени на наладку оборудования «под себя», он сможет выполнить порученную работу</p> <p>б) Александр Иванович в дальнейшем сможет быстрее переходить к работе на данной машине</p>	<p>б) может не успеть привыкнуть к новому оборудованию и не выполнить заказ в срок</p>
<p>4. Соединить для выполнения заказа опыт Александра Ивановича и знание технологии Виталием.</p>	
<p>Плюсы:</p> <p>а) Александр Иванович сможет быстрее справиться с новым для него оборудованием, если Виталий поможет ему решить некоторые вопросы, возникающие в процессе работы</p> <p>б) если у них возникнут какие-либо проблемы, они всегда смогут связаться с Андреем по телефону и уточнить у него детали</p> <p>в) заказ будет выполнен</p> <p>г) фирма получит прибыль</p> <p>д) сохранение постоянного клиента</p>	<p>Минусы:</p> <p>а) возможно, что они не смогут работать на этом оборудовании</p> <p>б) нельзя исключать возможность межличностного конфликта</p> <p>в) они могут не успеть выполнить работу вовремя</p>
<p>5. Вызвать на работу Андрея, но в качестве консультанта для Александра Ивановича.</p>	
<p>Плюсы:</p> <p>а) у Александра Ивановича большой опыт, он сможет под руководством Андрея справиться с заказом</p> <p>б) если в дальнейшем возникнет такая ситуация, то для Андрея уже будет замена</p> <p>в) заказ будет выполнен</p>	<p>Минусы:</p> <p>а) Андрей может отказаться выходить на работу, взяв отпуск за свой счет</p> <p>б) Александр Иванович и Андрей могут не найти общего языка, особенно если Андрей все еще находится в состоянии нервного срыва</p>

<p>г) фирма получит прибыль д) сохранение постоянного клиента</p>	<p>в) Александр Иванович может не справиться с машиной г) заказ не будет выполнен</p>
<p>6. Нанять печатника со стороны для выполнения данного заказа.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) возможно, попадется человек толковый, которого можно будет принять на постоянную или временную работу вместо Андрея б) заказ будет выполнен в) фирма получит прибыль г) сохранение постоянного клиента</p>	<p>а) на поиск работника может уйти много времени, которого и так не хватает б) лишние траты на заработную плату в) нет никаких гарантий, что новый специалист сможет выполнить заказ качественно и уложиться в срок г) может попасться человек, который испортит и заказ, и станок, и принесет еще какие-нибудь убытки</p>
<p>7. Предложить другим работникам поработать с Виталием, возможно, кто-нибудь работал на подобном оборудовании ранее и сможет при участии помощника быстро освоить машину.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) возможно, желающий будет более подготовлен, чем Александр Иванович, и времени на адаптацию ему потребуется меньше б) можно выявить ранее неизвестные способности у работников в) если этот работник сам хочет работать с Виталием, может быть, что они хорошо ладят и конфликт будет исключен</p>	<p>а) возможно, что у него вообще ничего не получится, т.к. человек может просто преувеличить свои способности б) вероятность межличностного конфликта все-таки существует в) может не успеть привыкнуть к новому оборудованию и не выполнить заказ в срок</p>

<p>г) заказ будет выполнен д) фирма получит прибыль е) сохранение постоянного клиента</p>	
<p>8. Выступить в роли посредника, т. е. отдать заказ в другую фирму.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) заказ будет выполнен б) фирма получит прибыль, хотя и меньше, чем от выполнения заказа собственными усилиями в) сохранение постоянного клиента</p>	<p>а) если фирма-изготовитель неизвестная, нет гарантий, что все требования к заказу будут выполнены б) существенные потери в прибыли в) если клиент узнает о посреднических услугах, то это подорвет репутацию фирмы «Вега» г) надо потратить время на поиск фирмы, которая возьмется за эту работу</p>
<p>9. Попытаться увеличить срок выполнения заказа.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) возможно, что у Андрея решатся все его проблемы б) если удастся выиграть немного времени, вероятность, что кто-либо из работников фирмы разберется с машиной, увеличится в) заказ будет выполнен г) фирма получит прибыль д) сохранение постоянного клиента</p>	<p>а) если заказ действительно срочный, то увеличить срок его выполнения, скорее всего, не получится б) нет никаких гарантий, что даже за это время заказ смогут напечатать качественно и вовремя</p>
<p>10. Возможно, что данный заказ подходит и для другого оборудования (попытаться изготовить его на другом оборудовании).</p>	

<p>Плюсы:</p> <p>а) если это окажется возможным, то другое оборудование может быть более знакомым для Александра Ивановича или другого работника</p> <p>б) заказ будет выполнен</p> <p>в) фирма получит прибыль</p> <p>г) сохранение постоянного клиента</p>	<p>Минусы:</p> <p>а) возможно, что нельзя заменить технологию производства для данного заказа</p> <p>б) изменение себестоимости</p>
<p>11. Отказаться от заказа, сославшись на какие-либо веские причины.</p>	
<p>Плюсы:</p> <p>а) нет проблем с поиском работника</p> <p>б) Андрей сможет спокойно решить все свои проблемы</p>	<p>Минусы:</p> <p>а) потеря прибыли</p> <p>б) возможность потерять постоянного клиента</p> <p>в) отказ плохо отразится на репутации фирмы</p>
<p>12. Если у фирмы есть возможность, надо выделить деньги на лечение ребенка. Может быть, материальная поддержка подействует на Андрея, он сможет успокоиться и вернуться на работу.</p>	
<p>Плюсы:</p> <p>а) Андрей выполнит заказ</p> <p>б) заказ будет выполнен</p> <p>в) фирма получит прибыль</p> <p>г) сохранение постоянного клиента и репутации</p>	<p>Минусы:</p> <p>а) затраты для фирмы</p> <p>б) возможно, что Андрей не испытывает материальных трудностей, а его проблема состоит именно в переживаниях за здоровье ребенка. Тогда ему это не поможет вернуться на работу</p> <p>в) заказ все-таки может быть сорван</p>

4. Рекомендации.

Надо обязательно поговорить с Андреем и выяснить, сможет ли он выйти на работу, предложить ему помощь психолога или оказать материальную поддержку, если же Андрей еще не решил всех своих проблем, то следует подумать о его дальнейшей работе на фирме, т.к. такая ситуация может возникнуть опять. Обязательно нужно уточнить сроки исполнения заказа, если их можно увеличить хотя бы на короткое время, то это пойдет на пользу.

Доверить выполнение заказа все-таки надо Виталию и Александру Ивановичу. Они дополняют друг друга, т.к. Виталий знает многие тонкости данной технологии и оборудования, а Александр Иванович обладает высокой квалификацией и опытом. Виталий отнесется очень серьезно к возложенным на него обязанностям и будет стараться доказать, что он уже достаточно знает для самостоятельной работы и поможет Александру Ивановичу. Если заказ будет выполнен, фирма получит неплохую замену для Андрея.

Но на всякий случай Игорю Николаевичу следует сразу же обзвонить знакомых и попытаться договориться о выполнении заказа у них или о предоставлении работника на временную работу. Если же у Виталия и Александра Ивановича не будет ничего получаться, следует, не теряя времени, разместить заказ в другой фирме или пригласить специалиста.

1.6. Процент с продаж

Александр получил повышение. Директор предложил ему стать руководителем отдела продаж, и Александр после недолгих размышлений согласился, гордясь своими успехами. Типография у них небольшая, весь отдел продаж — пять человек — неужто не справится?! Ведь сам он за последние два года стал лучшим менеджером по продажам в своей фирме. У него подобралась неплохая клиентская база, он получал из месяца в месяц заказов на 10 тыс. Клиентам он нравился, с другими менеджерами не конфликтовал — они, хоть и завидовали ему, но уважали удачливого коллегу.

У нашего Александра, казалось бы, есть все предпосылки стать хорошим руководителем по продажам. Чаще всего на эту позицию выдвигаются менеджеры, проявившие себя лучше других. Но самостоятельные успехи в продажах вовсе не означают, что новый руководитель с легкостью добьется того же от своих новых подчиненных, вчерашних коллег.

И тут Александр столкнулся с очень серьезной проблемой. Он решил избрать новую политику управления. Для экономии средств решил набирать совсем неопытных специалистов — выпускников вузов, чтобы научить их тому, что умеет сам, с помощью различных личных и групповых тренингов; и передавать «новичкам» часть своих клиентов, рассчитывая, что они наберутся опыта и в дальнейшем начнут продавать самостоятельно. Так и произошло, фирма получала неплохую прибыль.

Естественно, т.к. сотрудники не имели опыта работы, начальная заработная плата у них была очень низкой. В дальнейшем Александр обещал, что менеджеры будут получать процент от продаж. Но сделал этот процент настолько низким, что, получив опыт и найдя новых клиентов, менеджеров перестала устраивать все та же маленькая зарплата. Как руководитель по продажам, Александр видит всю картину происходящего шире — со своей колокольни. А менеджеры смотрят на ситуации с позиции «А как это повлияет на меня?» Менеджеры стали массово увольняться. В итоге текучка на предприятии составила порядка 90%.

Как поступить Александру? Если он будет выплачивать положенные менеджерам проценты, прибыль компании в целом снизится на 40%.

1.7. Во власти амбиций

В это солнечное утро начальник финансового отдела полиграфической фирмы «Амбир» Александр Викторович сидел в своем кабинете темнее тучи. Перед ним лежал листок, где в столбик карандашом он выписал фамилии всех работников отдела. Из шести должно остаться только трое, и один из этих трех — он.

Уже заканчивался первый квартал, а заказов почти не было. И виной тому успешная рекламная и ценовая политика конкурентов.

Конечно, перебои с клиентами случались и раньше, например осенью 1998-го. Но «Ампира» всегда выкарабкивался, снова занимал устойчивое положение на полиграфическом рынке. Но не теперь, когда фирму возглавил молодой и амбициозный Вадим, сын Михаила Карловича, бывшего директора «Ампира». Вадим закончил один из тех коммерческих вузов, где для успешной сдачи сессии необходимо было не столько знание материала лекций, сколько присутствие в зачетке определенной денежной суммы. Вадим у Михаила Карловича единственный и к тому же поздний ребенок, поэтому отец никогда не скупился. У Вадима всегда было все лучшее, и ему для этого ничего не нужно было делать.

Три года назад душным июльским вечером Михаил Карлович скончался от инфаркта. Это произошло на даче, поэтому «скорая» не успела вовремя приехать. По завещанию отца к Вадиму перешел пусть не контрольный пакет, но довольно значительное количество акций — 35%.

На общем собрании акционеров Вадима избрали генеральным директором не только в память об отце. Большинству акционеров он показался деловым и энергичным, к тому же у него был диплом менеджера.

Несмотря на смену директора, тот год был очень удачен для «Ампира». Для выполнения всех сыплющихся как из рога изобилия заказов у типографии предприятия не хватало мощности. И в конце весны Вадим принял логичное, по его мнению, решение, — расширить производство, то есть взять кредит, закупить оборудование и увеличить штат сотрудников. Он изложил свое предложение на общем собрании акционеров. И оно принято большинством голосов.

Кто-то не хотел портить отношения с новым начальником, кто-то видел в этом возможность устроить на работу дочь или племянника, кому-то это просто показалось позитивной и перспективной идеей.

Но не Александру Викторовичу... Еще перед голосованием он высказал свои сомнения в разумности идеи Вадима. Он пояснил, что думать о глобальном расширении производства еще слишком рано,

ведь в следующем году количество заказов может резко сократиться, и тогда новые машины будут простаивать, люди сидеть без работы, а фирма нести убытки. Он предложил разместить заказы, которые сейчас типография выполнить не может, в другие типографии. «Амфир» от этого ничего не потеряет, и ему не придется отказывать клиентам. Расширение производства разумно, когда большое количество заказов станет постоянным.

Совещание проходило в конце рабочего дня в пятницу, когда у всех собравшихся мысленно уже начались выходные. Александра Викторовича сочли занудой, задерживающим голосование, консерватором и параноиком. Амбиции Вадима удовлетворили. Было оборудовано несколько новых цехов, а штат фирмы увеличился в полтора раза. Новыми работниками стали в основном сокурсники и друзья Вадима, а также родственники и знакомые сотрудников.

В следующем году количество заказов действительно уменьшилось, хотя и незначительно. Особой тревоги этот факт не вызвал. Вадим верил, что для беспокойства причин нет. Он был горд собой. Ведь его предложение было принято, хотя один из крупных акционеров, влиятельный Александр Викторович, был против. Он чувствовал себя гениальным и успешным бизнесменом и уже представлял себя генеральным директором концерна с филиалами не только по всей России, но и в Европе.

Конкуренты «Ампира», в отличие от Вадима, в облаках не витали. Они стали переманивать клиентов «Ампира», предлагая контракты на более выгодных условиях, делать скидки на большие заказы. Отдел же сбыта и маркетинга «Ампира» не старался привлекать новых клиентов, довольствуясь уже имеющимися.

И вот на третий год правления Вадима случилось так, что по различным причинам количество заказов по сравнению с двумя предыдущими годами сократилось вдвое. Техника простаивала, а рабочим не было возможности платить зарплату.

На собрании Вадим предложил сократить штат, то есть уволить 30–40% работников, продать простаивающее оборудование и сдать пустующие цеха в аренду. Ясно, что такое предложение вызвало беспокойство у всех работников, ведь сокращению подлежали не только недавно нанятые, но и некоторые люди, проработавшие в «Амфире»

много лет. Все давно уже поняли, что Вадим был просто избалованным ребенком, а фирма отца очередной игрушкой в его руках.

Александр Викторович еще раз проглядел список работников финансового отдела. Проверенные временем и перспективные, старательные и талантливые, опытные и молодые — никто из сотрудников недостойн был увольнения. Александр Викторович любил «Амфир» как собственное дитя и решил бороться за его благополучие. Но для этого нужно было каким-то образом избавиться от участия амбициозного Вадима в управлении предприятием.

Вопросы к ситуации

1. *Формулировка проблемы.*
2. *Альтернативные решения.*
3. *План действий.*

1.8. Служба — службой, а дружба — дружбой

История основана на реальных событиях. Все имена и названия изменены. Жили-были три друга... Один работал таксистом (Петр), другой работал в мебельном бизнесе (Василий), третий (Григорий) был на госслужбе.

Начало 90-х годов, когда в стране появились кооперативы и коммерческие предприятия, один из них усиленно начал заниматься нефтяным бизнесом, другой начал заниматься недвижимостью. Появились первые свободные деньги, и они открыли компанию, которая стала заниматься деревообработкой. И поставили во главе таксиста Петра. Бизнес стал развиваться, и к 1998 году официальные доходы компании составляли несколько миллионов рублей. Все свободные деньги мебельщик (Василий) и нефтяник (Григорий) вкладывали в развитие предприятия, фактически не забирая прибыли из компании. В 2000 году один из участников, помимо того что забрал все свои деньги, регулярно, не посоветовавшись с партнерами, вытягивал оборотные средства. В один из отчетных периодов партнеры увидели перерасход средств. Позже выяснилось, что человек эти деньги просаживал в карты. Двое из партнеров вынудили его продать свою долю в

бизнесе. Еще через год нефтяника со всей его семьей нашли убитыми в квартире. Родственники погибшего по сегодняшний день получают проценты прибыли, постоянно сверяя отчетности. Два года спустя после этих событий родственники погибшего совместно с руководителем предприятия (таксистом Петром) не досчитались части прибыли, такое продолжалось больше полугода, и прибыли становилось все меньше и меньше. Было принято решение взять специалиста по безопасности и под видом обычного менеджера на некоторое время включить его в состав фирмы. Параллельно специалист по безопасности работал с бухгалтерской отчетностью двухгодичной давности и в режиме он-лайн сверял данные продаж. Через 8 месяцев директор предприятия получил компромат на конкретных сотрудников. Главный бухгалтер, главный снабженец, мастера цехов, водители, кладовщики — все оказались звеньями одной цепочки.

Директор уволил главного бухгалтера и главного снабженца. Позже выяснилось, что они муж и жена, работают в компании под разными фамилиями. Для остального персонала было принято решение сделать задержку по зарплате на два месяца, и параллельно объявили прием на работу. Все те, кто подал заявление на увольнение, через два месяца в полной мере получили зарплату и были приглашены обратно на работу через две недели. Все те, кто заявление не подал, в их число входили люди, уличенные в воровстве, были уволены по статьям. По сей день работает один человек, которого не уволили; он близкий друг директора предприятия и скоро станет родственником, потому что недавно сын директора сказал отцу, что сделал предложение дочери его друга, и она ответила согласием. Как бы вы поступили на месте директора?

Вопросы к ситуации

- 1. Формулировка проблемы.*
- 2. Альтернативные решения.*
- 3. Рекомендации.*

Анализ ситуации

- 1. Формулировка проблемы.*

Перед Петей стоит выбор — счастье дочери или доходы компании.

2. Альтернативные решения.

Большинство в своих работах (9 человек) выбрали альтернативу: уволить «правую руку» (Георгия).

Плюсы:	Минусы:
а) уменьшится риск потери денег б) в компании наступит гармония в) фирма будет продолжать развиваться без воровства и предательства г) возможность найти другого партнера д) директор сохранит чувство своего достоинства е) виновный будет наказан	а) потеря друга б) конфликт с дочерью в) конфликт с «правой рукой» г) кризис в семье у директора и у «вора» д) потеря друга и «правой руки»

Остальные альтернативы.

1. Оставить этого работника ради счастья дочери.	
Плюсы:	Минусы:
а) дочь выйдет замуж, и будет счастлива	а) вероятность того, что деньги будут вороваться дальше
2. Поговорить с Георгием.	
Плюсы:	Минусы:
а) взять честное слово с Георгия, чтобы он пообещал не воровать	а) можно испортить отношения не только с Георгием, но и с дочерью
3. Судебное разбирательство с Георгием.	
Плюсы:	Минусы:
а) возмещение убытков в организации	а) потеря друга

	б) угроза разрыва отношений дочери и сына
4. Оставить все как есть.	
Плюсы:	Минусы:
а) сохранение дружбы между Георгием и Петром б) у детей сохраняться отношения в) простой уход от проблем	а) от этого ничего не изменится и доходы компании не улучшатся, он так и будет воровать деньги из компании
5. Вывести г-на Г. на чистую воду, при этом не увольнять его, а по-дружески предупредить.	
Плюсы:	Минусы:
а) Г. поймет, что был не прав и, возможно, исправится, т.к. побоится потерять друга и дочь	а) будут дальше пропадать деньги, и с этим уже ничего нельзя будет поделать, лишь закрыть глаза
6. Директор должен оставить друга на работе, но при этом следить за ним, нагрузить работой, понизить в должности.	
Плюсы:	Минусы:
а) не надо искать нового сотрудника б) дочь счастлива в) дружба сохранится	а) вор может не согласиться и настроить сына против дочери б) вор может снова воровать, через какое-то время
7. Поговорить с дочкой Петру.	
Плюсы:	Минусы:
а) возможность найти общий язык и понимание в глазах дочери	а) сора между дочкой и Петром б) сора между дочкой и «правой рукой»

8. Нанять «киллера» для Георгия.	
Плюсы:	Минусы:
а) директор Петр будет в шоколаде	а) сын «правой руки» сможет узнать, кто это сделал, и ответить тем же
9. Посадить «правую руку» в тюрьму.	
Плюсы:	Минусы:
а) одним гадом меньше	а) возможна месть с его стороны и со стороны сына
10. Поговорить по душам с другом, взять его под свой личный контроль, дать ему второй шанс и понизить ему зарплату (в качестве наказания).	
Плюсы:	Минусы:
а) он может исправиться б) дети не поссорятся в) дружба не распадется г) на работе останется человек, который в курсе всех дел на фирме	а) возможно это не поможет б) возможно повторение случившегося

3. Рекомендация.

Я остаюсь при своем мнении, т.е за десятую альтернативу. Каждому человеку нужно давать второй шанс, людям свойственно ошибаться. Я считаю, что понижение зарплаты и качественный контроль за Георгием вполне достойное наказание. Тем самым не разрушится будущая семья (сын и дочь), дружба «отцов» и бизнес не распадется.

1.9. Будем работать «по-новому»

Коллектив небольшой, дружный, сработанный. Вместе нередко проводит досуг. Работа построена так, что соперничать не приходится. Есть ставка заработной платы плюс процент от общих продаж. Компания каждый год вносит какие-то новшества в производство, меняет ассортимент, развивается. А в этом году нововведения затронули и процесс работы персонала, введена балльная система оценки работы сотрудников; теперь каждый работает не на коллектив, а на себя. Баллы начислялись практически за все, каждое движение оценивалось. Делаешь ли ты просто предварительный расчет заказа клиенту или оформляешь договор свой, либо другого отдела, отчет дня, реестр, за все начисляются баллы. Соответственно по истечении месяца определяется категория менеджера в соответствии с количеством баллов и на основе этого начисляется заработанная плата. Система запущена в действие, вроде и фирме хорошо, сотрудники будут больше стремиться к работе и у персонала есть мотивация, прямая зависимость их работы от их зарплаты. Коллектив как-то неоднозначно отреагировал на новую оценку работы. Кто-то возмутился, кто-то, наоборот, был рад, что теперь будет очевидно, кто приносит большей доход компании и будет замечен.

С каждым подсчетом баллов в конце месяца отношения накалялись. Никто уже не рад успехам друг друга, каждый про себя подсчитывает баллы другого. Начались подлости, приходит клиент уже с просчетом заказа, на котором стоит фамилия менеджера, с которым он работал, а другой менеджер берет за договор и оформляет его как свой. Чтобы увеличить количество баллов, менеджеры стали делать липовые просчеты. Отношения стали уже не такими искренними, но и в открытую еще пока никто не высказывал свои недовольства, пытаюсь делать вид, что все хорошо. До одного инцидента. Напомню, что состав менеджеров занимался не только оформлением своих договоров, но и договоров других отделов. Стало явно видно, что Людмила из архитектурного отдела, у которой всегда хватало заказов, приносит на оформление договор конкретному менеджеру Светлане. Хотя ранее они не были в каких-то дружеских отношениях и мало общались, что вызвало недовольство остального коллектива. У Люды всегда много договоров,

а все они попадают Светлане, собственно как и баллы. Если Светланы не было на месте, Люда ее дождалась и не давала оформлять другому; клиентам приходилось терять время, они начинали нервничать. Слухи дошли до руководителя. Он вызвал Люду и Свету, чтобы узнать, что происходит, но они не понимая все отрицали, говорили, что это просто совпадение. Но совпадения повторялись. Как-то в конце рабочего дня одна из сотрудниц забыла что-то на работе и вернулась. В этот день последней оставалась Светлана, она должна была сделать отчет и дожидаться ухода всех специалистов из отделов, все проверить и закрыть. Не успела Марина подойти к двери, как услышала громкий разговор Светы и Люды. Марина остановилась и прислушалась. Света говорила, что достала все лекарства из списка и Люда должна ей еще 5 договоров, а Люда называла еще какие-то медикаменты. Марина, забыв, зачем вернулась, тихо ушла. Было очевидно, что Света достает лекарства Людмиле, а та взамен отдает договора на оформление ей. Все знали о проблемах Люды в семье, у нее больна дочь и также было известно, что у Светы кто-то из родственников заведует сетью аптек, все сходится. На следующий день об этом знал почти весь коллектив. О новостях узнал и руководитель. До этого он боролся с пакостями менеджеров друг другу, пытался им объяснить, что нужно работать честно, оставаться «человеком» в любой ситуации. Но он не видел всей проблемы в целом или не хотел видеть, ведь каждый так стремился к работе, к получению баллов, работоспособность увеличилась, что приносило прибыль фирме и, конечно, радовало руководство. Но сложившаяся ситуация заставила ужаснуться, ведь некогда дружный коллектив разваливался на глазах, сотрудники шли на работу без особого желания видеть друг друга.

Вопросы к ситуации

- 1. Формулировка проблемы.*
- 2. Альтернативные решения.*
- 3. Рекомендации.*

Анализ ситуации

- 1. Формулировка проблемы.*
Раздор в отношениях коллектива из-за нововведения компании.

2. Альтернативные решения.

1. Оставить систему баллов, установить четкие правила поведения менеджеров при оформлении договоров, за нарушение которых последует штраф, в том числе и за некорректное поведение в рабочем процессе по отношению к сотрудникам.

Плюсы:	Минусы:
<p>а) желание персонала зарабатывать баллы не угаснет, что будет приносить фирме пользу</p> <p>б) введение штрафов скорректирует отношения сотрудников в работе. Менеджеры станут работать честно, не подставляя друг друга</p>	<p>а) сотрудники негативно воспримут введение штрафов</p> <p>б) отношения не нормализуются, т.к. конкурентная борьба останется</p>

2. Руководство отменит новую систему баллов.

Плюсы:	Минусы:
<p>а) взаимоотношения коллег налажаются</p> <p>б) психологический климат станет благоприятным, что также повлияет на работу персонала, они с улыбкой будут приступать к работе и с удовольствием работать в коллективе</p> <p>в) руководство снимет с себя ответственность за дальнейшие конфликты</p>	<p>а) не будет прогресса в управлении персоналом</p> <p>б) персонал с меньшей охотой будет стремиться к работе</p> <p>в) сократится эффективность деятельности компании</p>

3. Оставить все как есть.

Плюсы:	Минусы:
<p>а) желание заработать больше баллов повышает доход организации</p>	<p>а) конфликт останется, и положение будет усугубляться</p> <p>б) сотрудники начнут увольняться, т.к. отношения в коллективе</p>

	<p>тиве играют немаловажную роль. Начнется «текучесть» кадров, что повлияет на прибыльность компании</p>
<p>4. Провести разъяснительную беседу с коллективом, объяснить политику фирмы, поставленные цели и пути их достижения.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) сотрудникам прояснится ситуация, они пересмотрят отношения и работу друг с другом б) руководство проявит себя с лучшей стороны, показывая тем самым, что проблемы в коллективе их волнуют также помимо дохода в) эффективность дохода не снизится</p>	<p>а) ситуация не изменится б) конфликт продолжит нарастать, что приведет к негативным последствиям</p>
<p>5. Система баллов останется, но руководитель будет отслеживать работу менеджеров, коллектив небольшой, составит таблицу получаемых баллов каждым сотрудником, исходя из этого будет направлять их работу. Например: из другого отдела принесли договор, и сам руководитель решает, кто из менеджеров будет его оформлять.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) эффективность работы не упадет б) отношения между сотрудниками восстановятся</p>	<p>а) появится ощущение в предвзятом отношении руководителя к отдельным сотрудникам. Претензии к руководителю по распределению работы б) отношения накалятся, сотрудники будут думать, что есть любимчики, а это приведет к новым конфликтам</p>

3. Рекомендации.

Оставить систему баллов, но установить четкие правила поведения сотрудников в той или иной рабочей ситуации; усилить контроль за корректностью их работы по отношению друг к другу. Руководителю отслеживать баллы каждого менеджера и самому назначать того, кто будет оформлять договор из другого отдела, тем самым помогая отстающим выровнять ситуацию. Таким образом менеджер может вырваться вперед непосредственно собственными договорами, а не оформлением договора другого отдела. Получается, что тот, у кого хватает баллов, не будет выжидать специалиста из другого отдела, когда он принесет свой договор на оформление, т.к. уже будет знать, что руководитель назначит оформлять того, у кого меньше баллов, и станет дальше больше стремиться заключать свои собственные договора.

2. Ситуации, рекомендованные к рассмотрению при изучении дисциплины «Организационное поведение»

2.1. Третий лишний

Лена и Алексей были друзьями с детства, ходили в один детский сад, учились в одном классе, поступили в Государственный университет управления. Правда, Лене больше по душе была бухгалтерия, а Алексею — туристический бизнес, факультеты у них были разные. Но это не мешало их дружбе, и с каждым днем она становилась все крепче и крепче. Окружающие даже думали, что они брат и сестра: настолько были теплыми, добрыми и доверительными их отношения.

Родители Алексея — крупные предприниматели — и они бредили мыслью, чтобы их сын по окончании университета открыл бы собственную туристическую фирму. Алексей же был только рад этому, т.к. от него требовалось лишь добросовестно «грызть гранит науки», что ему доставляло истинное удовольствие, а финансовую поддержку ро-

дители ему обеспечили бы. Но Алексей твердо знал: без моральной поддержки Елены, ее блестящих знаний бухгалтерии и иностранных языков ему не обойтись. И Алексей предложил своей «сестренке» помочь ему. Так и решили. Он стал решать все организационные и управленческие задачи, Елена же — вести финансовую часть дела, бухгалтерский учет, заниматься поиском иностранных клиентов и общением с ними. Поскольку материальная база была полностью за Алексеем, процентные соотношения были следующими: 60% — Алексею, 40% — Елене. Право устанавливать процентные соотношения прибыли юридически закреплено за Алексеем. Он в будущем хотел установить 50/50, а Елена же полностью доверяла и полагалась на своего названного брата.

С самого начала дела в фирме пошли хорошо, прибыль быстро росла, увеличивалось количество клиентов. Этому в большей степени способствовала добросовестная работа Елены, но и в некоторой (как подстраховка) — противозаконные методы конкурентной борьбы со стороны Алексея.

Лене, несмотря на ее упорство и предприимчивость, все труднее стало работать в таком жестком режиме. Обсудив это с Алексеем, она решает взять себе помощника. Им оказалась дальняя родственница Елены — Наташа. Она с самого детства отличалась умом, сообразительностью и некоторым авантюризмом, а также готовностью идти на любые средства ради достижения поставленной перед собой цели. По окончании экономического факультета Финансовой академии она с радостью согласилась с предложенной ей должностью, а также с 5% от прибыли (Елена стала получать 35%). Наташа легко вошла в курс дела, т.к. всегда с особым интересом относилась к туризму и имела значительные знания в области экономики. Плюс ко всему, она была очень активным, решительным человеком, обладала железной хваткой и предпринимательской жилкой. Вскоре Наташа стала незаменимым помощником и стала получать 10%, но по-прежнему главенствующее место в фирме занимала Елена, поэтому у нее также оставалось 35% (Алексее — 55%).

Время шло... Елена вышла замуж, вскоре родила ребенка. Из-за этого ей пришлось покинуть город, а значит, и работу на полгода. Ее

место временно полноправно заняла Наташа. Постоянная похвала со стороны Алексея подтолкнула ее на мысль об одном-единственном генеральном директоре в лице... ее самой. И она решает во что бы то ни стало достигнуть этой цели.

Благодаря уму и женскому очарованию у Наташи и Алексея вскоре закрутился роман. Алексей души не чаял в своей возлюбленной, он словно загипнотизированный стал следовать ее указаниям. И предложение Наташи о смещении Елены до помощницы уже Наташи, а значит, о назначении новых процентных соотношений (55% — Алексею, 15% — Елене, 30% — Наташе) было хорошо воспринято.

Елена же, возвратившись с длительного отпуска, случайно услышала разговор Наташи с ближайшей подругой, в котором было ясно о планах дальней родственницы, и она была сильно огорчена и возмущена за своего «братика». Да тут еще и «предложение» Алексея о смещении с должности и назначении новых процентов. Что делать Елене?

Вопросы к ситуации

- 1. Формулировка проблемы.*
- 2. Возможно ли дальнейшее процветание фирмы без Елены?*
- 3. Альтернативные решения.*
- 4. План действий.*

Анализ ситуации

- 1. Формулировка проблемы.*

Как поступить, когда любовь толкает близкого друга на предательство.

- 2. Возможно ли дальнейшее процветание фирмы без Елены?*

А почему бы и нет? Безусловно, Елена сделала много для рождения и процветания фирмы, но Наталья умная, сообразительная, обладает железной хваткой и предпринимательской жилкой и поэтому вряд ли допустит неудачи в процессе дальнейшего развития фирмы, даже если Елена оставит работу.

3. Альтернативные варианты решения.

1. Елена уходит из фирмы и пытается найти новую работу.	
Плюсы:	Минусы:
<ul style="list-style-type: none"> а) подобному работнику, на котором лежала вся экономическая сторона производства, трудоустроиться будет несложно б) возможность избежать скандала, интриг в) сохранение если не дружеских, то хотя бы формальных отношений 	<ul style="list-style-type: none"> а) Лена оставляет Алексея без своей поддержки, в которой он всегда так нуждался б) некоторые потери в деньгах неизбежны в) фирма теряет квалифицированного специалиста г) Елена уходит побежденной
2. Елена рассказывает родителям Алексея о сложившейся ситуации на фирме и просит их повлиять на ход событий.	
Плюсы:	Минусы:
<ul style="list-style-type: none"> а) не надо вступать в открытый конфликт б) Алексей вряд ли проигнорирует мнение родителей в) возможность сохранить должность 	<ul style="list-style-type: none"> а) человеку трудно быть объективным, когда речь идет о его детях б) Елена перекладывает ответственность в) Алексею может не понравиться то, что Лена сразу не поговорила с ним
3. Попытаться дискредитировать Наташу в глазах Алексея.	
Плюсы:	Минусы:
<ul style="list-style-type: none"> а) возможность избавиться от Наташи 	<ul style="list-style-type: none"> а) Алексей может не отреагировать на это должным образом б) план может раскрыться и тогда Лена может потерять работу

4. Елена рассказывает Алексею о коварных планах Наташи и призывает его одуматься.

Плюсы:	Минусы:
а) Алексей разрывает все связи с Наташей и увольняет ее с работы б) Елена восстанавливается на свое прежнее место	а) Алексею будет очень тяжело морально справиться с такой потерей; он теряет не только сотрудника, но и любимую девушку б) Алексей может не поверить

5. Елена остается работать в фирме и оставляет все как есть.

Плюсы:	Минусы:
а) Елена сохранит любимую работу	а) Елена будет получать более низкую заработную плату, не соответствующую ее способностям, знаниям и стараниям б) Наташа не остановится на достигнутом и может дальше претворять свои идеи в жизнь

6. Елена напоминает Наташе о том, что та обязана ей работой в этой фирме, пытается убедить Наташу не делать кадровых перестановок, оставить все, как было до ухода Елены в отпуск.

Плюсы:	Минусы:
а) Елена остается на той должности, которую занимала до отпуску	а) Елена не может застраховать себя от дальнейших авантюр Наташи б) Алексей так и не узнает истинного лица Наташи в) в фирме будет напряженная психологическая атмосфера

7. Елена соглашается занять должность заместителя Наташи, параллельно подыскивая себе другую работу.

<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) Елена не впутывается в интриги Наташи б) у Елены есть возможность найти еще лучшую работу</p>	<p>а) Елене будет трудно работать в фирме даже в течение короткого срока, т.к. она будет чувствовать себя преданной б) на совести Елены останется тяжесть того, что она не рассказала Алексею о планах Наташи в) в фирме будет напряженная психологическая атмосфера</p>
<p>8. Зная о противозаконных методах ведения конкурентной борьбы Алексея, Елена шантажирует его, настаивая на отстранении Наташи от дел.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) Елена отстраняет от дел свою конкурентку б) Елена сохраняет хорошо оплачиваемую работу</p>	<p>а) Елена портит отношения с Алексеем б) Елена теряет хорошего помощника в) в фирме будет напряженная психологическая атмосфера</p>
<p>9. Елена начинает работать с двойной силой и внедрять новые идеи.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) Елена доказывает свою незаменимость б) Елена утверждает сама себе собственную важность для фирмы в) Алексей может задуматься: правильно ли он сделал, что сместил Елену с должности</p>	<p>а) труды Елены могут быть восприняты как само собой разумеющееся, и Елена лично от своих стараний ничего не выигрывает б) Алексей так и не узнает истинного лица Наташи в) в фирме будет царить напряженная психологическая атмосфера</p>

<p>10. Елена попытается переубедить Алексея назначать новые проценты, а также сместить ее с должности, пользуясь положением названной «сестрички».</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) у Елены останутся прежние проценты, а также прежняя должность б) в фирме не будет кадровых перестановок</p>	<p>а) если Алексей не согласится, то Елена потеряет друга б) Наташа будет и дальше плести свои интриги в) Алексей так и не узнает истинного лица Наташи</p>
<p>11. Елена шантажирует Наташу, грозясь рассказать Алексею о ее планах.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) возможно, Наташа испугается и откажется от своих планов</p>	<p>а) Наташа может подготовить Алексея к разговору с Еленой (объяснить, что та пытается ее очернить) б) отношения между Наташей и Еленой еще больше испортятся в) это может не подействовать на Наташу</p>
<p>12. Елена сама соблазняет Алексея.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) Наташа потеряет свою власть над Алексеем б) Елена вернет свое положение на фирме, значит, и свои проценты</p>	<p>а) в случае проигрыша будет задета женская гордость Елены б) в случае проигрыша не видать Елене ни ее процентов, ни ее должности в) муж Елены не поймет этого, значит, разрушится семья Елены</p>

13. Елена нанимает теневые структуры, чтобы они разобрались с Наташей и поставили ее на место.

Плюсы:	Минусы:
а) Елена сможет вернуть свое положение на фирме и те проценты, которыми она обладала раньше (а возможно, даже и большие проценты)	а) Елена навсегда потеряет друга б) Елена сильно рискует

4. План действий.

В данной ситуации Елене необходим открытый разговор с Алексеем; нужно попытаться объяснить ему игру Наташи, ее характер и то, что она воспринимает Алексея как средство для достижения своей цели. Возможно, даже ей следует упомянуть о подслушанном разговоре. Если Алексей ей поверит, Елена сохранит за собой и место на фирме, и поможет «братику» избавиться от женщины, которая использует его как трамплин для достижения власти и денег. Елене ни в коем случае не стоит соглашаться на понижение в должности, а лучше уволиться из фирмы, поскольку иначе ей пришлось бы работать в очень тяжелой психологической атмосфере: с одной стороны, на нее будет давить Наташа, а с другой — Елена будет постоянно чувствовать себя несправедливо обиженной близким человеком.

2.2. Мал, да удал

Алексей Петрович окончил Московский авиационный институт. Он быстро нашел работу по специальности, но на первое время его взяли «мальчиком на побегушках». Так как он был очень усердным, внимательным работником и быстро обучался всему новому, то неуклонно стал подниматься по служебной лестнице. И в один прекрасный день понял, что для него будет лучше начать свое собственное дело.

И вот уже к тридцати годам он открыл частную авиакомпанию, стал ее генеральным директором. В то время он уже набрался боль-

шого опыта. Умел работать, хорошо знал свое дело. Подобрал хороший персонал. Компания его быстро процветала.

У Алексея Петровича был друг Валерий Семенович. Они росли с ним в одном дворе и никогда не прекращали общаться. У Валерия Семеновича был хороший и добрый сын, которого звали Денис. Правда, жили они бедно, так как работал только Валерий Семенович, то этих денег не хватало на двоих. И вот Денис подумал, что пора уже и ему начать работать, чтобы помочь отцу.

Денис окончил Высшую школу экономики, но долго не мог найти себе работу. Тогда Валерий Семенович обратился за помощью к Алексею Петровичу. Мол, не можешь ли ты помочь Денису. Алексей Петрович с радостью согласился ему помочь, ведь Валерий Семенович был для него как брат, да и Денис ему нравился.

В первое время Денис занимался мелкой, пыльной работой, но Алексей Петрович разглядел в нем хватку, сообразительность и решил постепенно обучать его непосредственно в финансовых вопросах. И в конце концов назначил Дениса на должность заместителя финансового директора. А так как финансовый директор постоянно был в разъездах, то Денис как его заместитель выполнял основную работу в офисе, имея при этом доступ ко всей секретной для других служащих финансовой информации. Работая там, Денис стал задумываться, как можно легким способом получить большие деньги.

Примерно через год Алексей Петрович стал замечать, что компания теряет большие деньги, и понял, что происходит, и стал внимательнее присматриваться к персоналу. И, наконец, его взгляд упал на Дениса. И Денис действительно уже какое-то время уводил прямо из-под носа у Алексея Петровича крупные суммы.

Алексей Петрович долго думал, как ему поступить. И решил поговорить с Валерием Семеновичем. Когда Валерий Семенович узнал все про сына, то очень расстроился, начал слезно умолять Алексея Петровича дать Денису шанс. К тому же у Валерия Семеновича на работе ожидается сокращение штатов, и он может остаться без работы.

Алексей Петрович из-за большого уважения и сожаления к другу обещал еще подумать, как ему поступить.

Вопросы к ситуации

1. Формулировка проблемы.
2. Альтернативные решения.
3. План действий.

Анализ ситуации

1. Формулировка проблемы.

Предложение оставить нечестного работника на фирме, так как он сын друга.

2. Альтернативные решения.

1. Алексей Петрович может перевести Дениса на другую должность, не связанную с деньгами.	
Плюсы:	Минусы:
а) Денис останется при работе б) у Дениса не будет возможности воровать в) просьба друга будет выполнена	а) на фирме может не оказаться подходящей должности б) Денис не захочет; следовательно, возникнет конфликт между ним и Алексеем Петровичем в) есть опасение, что и на новой должности Денис будет работать нечестно
2. Алексей Петрович попробует через Валерия повлиять на Дениса.	
Плюсы:	Минусы:
а) Денис послушается отца и сможет остаться работать в авиакомпании	а) может возникнуть конфликт между отцом и сыном б) есть опасение, что Денис будет воровать более скрытыми способами

3. Алексей Петрович согласится оставить Дениса на работе с условием возврата украденной суммы и обещанием, что этого больше не повторится.

Плюсы:	Минусы:
а) Алексей Петрович вернет свои деньги б) Денис останется на работе в) у Валерия Семеновича и Алексея Петровича останутся дружеские отношения	а) Денис может обвинить Алексея Петровича в клевете б) есть опасение, что Денис будет воровать более скрытыми способами

4. Алексей Петрович может помочь Денису устроиться на другую работу.

Плюсы:	Минусы:
а) у Дениса будет работа, что обрадует Валерия Семеновича б) Алексей Петрович избавится от нечестного работника в) у друзей останутся хорошие отношения	а) Денис не захочет принимать помощь от Алексея Петровича б) есть опасность разглашения коммерческой тайны

5. Алексей Петрович может выгнать Дениса, не помогая предателю, но он может и помочь Валерию Семеновичу найти надежную работу с условием, что тот будет ограничивать сына в деньгах.

Плюсы:	Минусы:
а) это поправит материальное положение Валерия Семеновича б) у Валерия Семеновича и Алексея Петровича останутся дружеские отношения в) это послужит уроком для Дениса и он станет ценить и беречь то, что у него есть	а) Валерий Семенович не согласится на условие Алексея Петровича, так как сын — есть сын б) Денис станет настраивать отца против друга из-за зависти

3. План действий.

Следует помочь Валерию Семеновичу устроиться на работу, чтобы поправить его материальное положение. Денису нужно предложить написать увольнительную, возможно, тогда он пересмотрит свои жизненные принципы.

2.3. С рождением ребенка

Две подруги Таня и Света учились в одной школе, потом в одном институте, делились всем, помогали друг другу. После окончания института Таню устроила к себе на должность бухгалтера ее тетя Анна Николаевна, где она была главным бухгалтером. Через месяц освободилась еще одна вакансия бухгалтера, и Таня попросила взять Свету. Свету взяли, и подружки оказались опять вместе. Они работали в одном отделе, как и раньше помогали друг другу.

Примерно в одно время Таня и Света вышли замуж, через год Таня вынуждена была уйти в декрет. Танин участок работы поделили, часть взяла Анна Николаевна, а часть Света. Но у Анны Николаевны был и так большой участок работы, она стала не справляться с ним. Видя, что Света справляется со своей и Таниной работой, отдала Свете и свою часть Таниного участка за дополнительную плату.

Таня вернулась из декрета, когда ребенку исполнился один год, так как заработной платы мужа не хватало. Она взяла свой участок обратно, но, поскольку у нее маленький ребенок, попросила свободный график работы. Свете же не разрешалось уходить раньше, хотя работу она выполняла свою гораздо раньше окончания рабочего дня. Ребенок занимал у Тани почти все рабочее время, она стала приезжать на работу все реже и реже. В дни заработной платы Таня обязательно появлялась на работе с восклицанием «Светочка, ну зачем же ты за меня все сделала, я бы успела», а Света хотела помочь подруге, она понимала, бухгалтерскую отчетность нужно сдавать в определенные дни.

В конце концов получилось так, что Таня стала получать деньги за ту работу, которую выполняла за нее Света.

Вопросы к ситуации

1. Формулировка проблемы.
2. Альтернативные решения.
3. План действий.

Анализ ситуации

1. Формулировка проблемы.

Света теряет время, выполняя работу другого человека, не получая дополнительной заработной платы.

2. Альтернативные варианты решения.

1. Свете нужно поговорить с Таней, чтобы та стала брать на дом свою работу.	
Плюсы:	Минусы:
<p>а) Света будет выполнять только свою работу</p> <p>б) у Светы появится свободное время и можно будет поставить вопрос о том, чтобы ей сделали свободный график</p> <p>в) у Светы появится свободное время и можно будет поставить вопрос о том, чтобы ей дали дополнительную работу за дополнительную оплату</p>	<p>а) возможна ссора между подругами</p> <p>б) Таня не сможет дома качественно выполнять свою работу из-за ребенка</p>
2. Свете нужно поговорить с Анной Николаевной, чтобы она попросила директора о прибавлении ей заработной платы.	
Плюсы:	Минусы:
а) Света будет получать свои деньги только за то время, которое она переработала	а) руководство, возможно, не согласится за один участок работы платить и Свете, и Тане

<p>б) остальную часть Таниной работы она будет выполнять бесплатно в свободное рабочее время, то есть в помощь, пока не подрастет ребенок</p>	<p>б) Анна Николаевна может не захотеть распространяться о том, что ее племянница не выполняет свою работу</p>
<p>3. Свете нужно поговорить с Таней о назначении некоторой платы за то, что она выполняет ее работу.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) у Светы появится свободное время и можно будет поставить вопрос о том, чтобы ей сделали свободный график б) остальную часть Таниной работы она будет в свободное рабочее время выполнять бесплатно, то есть в помощь, пока не подрастет ребенок</p>	<p>а) возможна ссора между подругами б) Свету могут замучить угрызения совести, ведь это ее лучшая подруга и это она устроила ее на эту работу</p>
<p>4. Если Анна Николаевна тоже хочет помочь своей племяннице, то можно временно разделить этот участок на троих: на Анну Николаевну, Свету и Таню.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) Света не будет работать в нерабочее время б) Таня, возможно, справится с 1/3 своего объема работы</p>	<p>а) Анна Николаевна из-за нехватки времени, возможно, не справится и с 1/3 Таниного объема работы б) Таня, возможно, не справится и с 1/3 своего объема работы</p>
<p>5. Предложить Анне Николаевне обсудить вопрос с Таней о продолжении ее декретного отпуска.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) Света будет работать как раньше и получать свои заработанные деньги</p>	<p>а) Таня может не захотеть идти в декретный отпуск, поскольку денег за отпуск выплачивают го-</p>

	раздо меньше, чем за работу, которую она, впрочем, и так не выполняет
6. Уволить Таню по содействию Анны Петровны.	
Плюсы:	Минусы:
<p>а) Света будет работать как раньше и получать свои заработанные деньги</p> <p>б) Анне Петровне не будет стыдно за свою племянницу. Она будет знать, что как начальник она поступила правильно</p>	<p>а) Свету могут замучить угрызения совести, что не смогла ничем помочь, ведь это ее лучшая подруга, и именно она устроила ее на эту работу</p> <p>б) Анну Николаевну могут замучить угрызения совести, что она посодействовала в увольнении своей племянницы</p> <p>в) Таня потеряет работу и деньги</p>
7. Поговорить Свете с Таней о том, чтобы Таня отдала ребенка в ясли.	
Плюсы:	Минусы:
<p>а) Света будет выполнять работу, которая оплачивается</p> <p>б) у Светы появится свободное время, и ей можно будет поставить вопрос о том, чтобы ей сделали свободный график</p> <p>в) у Светы появится свободное время и можно будет поставить вопрос о том, чтобы ей дали дополнительную работу за дополнительный заработок</p> <p>г) Таня перестанет работать по свободному графику и будет качественно выполнять свою работу</p>	<p>а) Таня будет меньше видеться со своим ребенком</p> <p>б) у Тани появятся дополнительные расходы на ясли</p>

3. План действий.

Самым разумным в этой ситуации будет поговорить Свете с Таней о том, чтобы Таня отдала ребенка в ясли. Если по каким-либо причинам Таня не сможет отдать ребенка в ясли, то Свете нужно будет поговорить с Таней, чтобы та брала свою работу на дом. Возможно, из-за ребенка Таня не сможет выполнять свою работу качественно и Свете придется опять доделывать работу за подругу. Тогда Свете нужно поговорить с Анной Николаевной, чтобы она попросила директора о прибавлении ей заработной платы. Если начальство не согласится на это предложение, можно попробовать поговорить с Таней, чтобы та отдавала часть заработной платы ей за то, что она выполняет ее работу. В этой ситуации есть опасность ссоры между подругами. Если Анна Николаевна тоже хочет помочь своей племяннице, то можно временно разделить этот участок на троих: на Анну Николаевну, Свету и Таню. Если Анна Николаевна и Таня из-за нехватки времени не справятся, то они могут обсудить вопрос о продолжении ее декретного отпуска. Предположим, Таня не согласится на декретный отпуск, то Анне Николаевне ничего не останется делать, как посодействовать Таниному увольнению.

2.4. Кадровая проблема

Светлана Ивановна — директор транспортной компании «Берег», ей 42 года, у нее взрослый сын, она разведена, образование среднетехническое, стаж работы более 20 лет; энергичная грамотная женщина, свои обязанности знает досконально, не обремененная семьей, проводит на работе большую часть времени. Отдавая много сил своему бизнесу, от подчиненных требует того же. Ей присущ жесткий стиль руководства. Директор не терпит, когда ее распоряжения не выполняются, для достижения целей использует все возможные методы убеждения и принуждения вплоть до урезания зарплат и увольнений.

Светлана Ивановна постоянно лично работает над подбором кадров. Сотрудникам, удовлетворяющим ее высоким требованиям, она назначает повышенные персональные оклады, применяет систему ма-

териальных поощрений. В фирме установлено негласное правило — сотрудники не обсуждают между собой величину зарплаты.

Игорь — молодой специалист, три года назад окончил Автомобилестроительный институт. Год проработал автомехаником в другой транспортной компании и два года работает у Светланы Ивановны начальником одного из парков. Игорь хороший специалист, но организовать людей для эффективной слаженной работы у него получается плохо. Зачастую случаются нестыковки между погрузкой, разгрузкой, сроками перевозок, ремонта и как результат — простои и авралы.

Три месяца назад Светлана Ивановна приняла на работу в качестве помощника двадцатилетнюю Лену, не имеющую профессионального образования. В должности секретаря она работает 5 лет. Лена прирожденный организатор. В кратчайшие сроки ей удалось обрести авторитет в новом коллективе благодаря своему опыту и умениям. Она так организует работу, что весь процесс проходит гладко, умеет увязать последовательность выполнения нескольких заказов; каждый из них выполняется к установленному сроку. Требует от сотрудников четкого выполнения своих указаний и постоянно контролирует процесс работы. Не боится брать на себя ответственность.

Еще одна особенность Лены располагает к ней людей — она всегда отстаивает интересы подчиненных, идя при этом даже на открытый конфликт с начальством любого уровня. Именно это качество дает ей моральное право требовать от работников максимальной отдачи. Люди прощают ей вспыльчивость и грубость, зная, что за проделанную работу они всегда получают достойную оплату.

В течение очень короткого времени в компании сложилась такая ситуация: благодаря качествам Лены работы стали выполняться значительно быстрее и качественнее. Игорь по любому вопросу обращается к Лене и сам уже ничего не решает. Даже когда Лена отсутствует, Игорь постоянно консультируется у нее по телефону.

Перед Светланой Ивановной встал вопрос: насколько нужен на производстве Игорь, получающий достаточно большую заработную плату, но реально уже ничего не решающий?

Вопросы к ситуации

1. Формулировка проблемы.
2. Альтернативные решения.
3. Рекомендации.

Анализ ситуации

1. Формулировка проблемы.

Выбор между образованным руководителем и опытным подчиненным.

2. Альтернативные решения.

1. Уволить Игоря и назначить начальником производства Лену.	
Плюсы:	Минусы:
а) экономия средств за счет высокой зарплаты Игоря. Лена сотрудник новый и ей неизвестен оклад Игоря, ей можно установить меньший оклад б) производство перестанет лихорадить по вине Игоря в) Лена будет занимать пост, соответствующий ее способностям заработка	а) недовольство Игоря б) потеря знающего работника
2. Назначить начальником производства Лену, а Игорю подыскать менее ответственную и менее оплачиваемую работу.	
Плюсы:	Минусы:
а) работа перестанет стопориться б) Лене можно установить на первое время меньший оклад в) Лена будет занимать пост, соответствующий ее способностям заработка	а) Игорь может затаить обиду б) Игорь может уволиться

<p>г) Игорь останется в компании, сможет набраться опыта и в дальнейшем еще проявить себя</p>	
<p>3. Поменять Игоря и Лену местами.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) парку пойдет на пользу, если Лена будет работать руководителем б) Лена будет занимать пост, соответствующий ее способностям.</p>	<p>а) Игорь может затаить обиду б) Игорь может уволиться в) неизвестно, как Игорь и Лена сработаются в новом качестве, скорее всего, они не смогут продуктивно работать вместе</p>
<p>4. Уволить Игоря и назначить начальником производства Лену.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) экономия средств за счет высокой зарплаты Игоря. Лена сотрудник новый и ей неизвестен оклад Игоря, ей можно установить меньший оклад б) производство перестанет лихорадить по вине Игоря в) Лена будет занимать пост, соответствующий ее способностям заработка</p>	<p>а) недовольство Игоря б) потеря знающего работника</p>
<p>5. Оставить все как есть.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) Лена прекрасно помогает Игорю, больше нет простоев и авралов б) производство перестанет лихорадить по вине Игоря в) возможно, Игорь со временем приобретет организаторские навыки</p>	<p>а) недовольство Лены из-за несоответствия функций и заработной платы б) потеря знающего работника в) Игорь так и не научится необходимым организаторским навыкам</p>

3. Рекомендации.

Директору следует поставить Лену на место Игоря, так как у нее явно имеется талант управленца, но предложив ей пойти учиться и получить уже квалифицированные навыки в данной области, т.е. стать полноценным специалистом. Игоря же поставить, например, на место главного технолога предприятия, тем самым не потеряв ценного сотрудника и правильно применив его навыки. От такого решения предприятие только выиграет.

2.5. Непредсказуемые прогулы

Петр Смирнов работает в компании «Верона». Ему 28 лет, он не женат и работает здесь уже 7 лет. Компания «Верона» — крупная международная компания по производству полиграфической продукции — осуществляет операции в десяти странах СНГ. В России она производит некоторые виды своей продукции на одном из заводов, расположенном в небольшом провинциальном уральском городке. Завод состоит из двух частей: северной, в которой осуществляются производственные и упаковочные процессы, и южной, в которой находится линия по окончательной обработке продукции и склады. Обе части завода разделены дорогой, поэтому четкая работа транспортной службы по перевозке продукции из одной его части в другую является очень важным фактором для функционирования всей производственной системы. В обязанности Петра входит перевозка продукции из одной части завода в другую.

Петр живет с родителями. Очень любит развлечения и тратит очень много денег на них; также любит заниматься спортом — хоккеем зимой и футболом летом, и даже умудряется подрабатывать, выступая судьей на женских и мужских матчах по волейболу. На работе он уже не первый год известен своими непредсказуемыми прогулами, они нередко превращаются просто в загулы. Он может не являться на работу по 10–12 дней, он часто опаздывает на работу, объясняя это различными причинами. В ряде случаев это прерывает рабочие операции на складе завода.

Его новый начальник участка Галина Николаевна считает, что активная жизнь Петра не должна мешать его работе на заводе. Однажды, когда Петр прогулял несколько раз после игр в хоккей, он попытался объяснить это тем, что каждый раз игра вызывала старые боли в спине. Из его личного дела Галина Николаевна действительно обнаружила, что два года назад Петр обращался к заводскому врачу по поводу болей в спине. Это случилось как раз после занятий спортом. Однако записи доктора, сделанные после обследования, свидетельствовали, что Петру не возбранялось работать после случившегося. Галина Николаевна была у Петра уже четвертым по счету начальником участка за последние два с половиной года его работы на заводе. Все предыдущие начальники участка сделали в личном деле Петра записи о его нарушениях, проводили с ним соответствующие беседы. Каждый раз Петр соглашался с тем, что ему следует исправиться, ссылаясь в то же самое время на плохое самочувствие и болезни как причина своего поведения: Было замечено, что после каждой такой воспитательной беседы его поведение на работе значительно улучшалось.

В принципе Петр был хорошим работником. Ему не за что было делать замечания, но и нельзя было ожидать от него каких-либо сверхусилий. Просматривая его личное дело, Галина Николаевна вспоминала трех его предыдущих начальников. Двое из них отличались тем, что давали подчиненным полную свободу в работе с минимальными проверками со своей стороны. А один был действительно «жестким» начальником, держа все и всех под постоянным контролем, наставляя и помогая всем своим работникам, ругая их, когда они делали не то и не так. Однако большинству людей на заводе он нравился. Галина Николаевна обнаружила из личного дела интересный факт. Прогулы Петра были чаще именно у этого «жесткого» начальника и меньше у тех двух «либералов», дававших людям самим решать, где, как и когда работать.

В восемь утра в понедельник 6 октября Петр Смирнов не появился на работе, и транспортная служба должна была начать работу в сокращенном составе. Анализируя записи в личном деле Петра, Галина Николаевна определила, что он впал в новый период загулов. К тому же недавно, в сентябре, он уже прогулял три дня. Она задумалась о том, что же ей необходимо предпринять?

Вопросы к ситуации

1. Формулировка проблемы.
2. Альтернативные решения.
3. Рекомендации.

Анализ ситуации

1. Формулировка проблемы.
Прогулы сотрудника.
2. Альтернативные решения.

1. Уволить Петра.	
Плюсы:	Минусы:
<ul style="list-style-type: none"> а) это будет хорошим уроком для него и для новых сотрудников б) работа перестанет стопориться в) место Петра может занять более ответственный сотрудник 	<ul style="list-style-type: none"> а) необходимость поиска нового сотрудника б) трата времени на обучение нового сотрудника в) возможно, истоки следует искать не в поведении Петра, а в организации управления на всем заводе
2. Поговорить с Петром еще раз и пригрозить ему увольнением в случае, если прогулы по неуважительным причинам будут повторяться.	
Плюсы:	Минусы:
<ul style="list-style-type: none"> а) возможно, это заставит его меньше прогуливать б) экономия сил и времени на поиск нового сотрудника в) срывы рабочего процесса прекратятся 	<ul style="list-style-type: none"> а) возможно, что прогулы и не прекратятся б) не приняв в очередной раз серьезных мер, начальник подорвет свой престиж в) возможно, истоки следует искать не в поведении Петра, а в организации управления на всем заводе

3. Попробовать перевести Петра на другую работу.

Плюсы:	Минусы:
а) у Петра появится возможность проявить себя на новой должности б) срывы рабочего процесса прекратятся	а) придется искать нового сотрудника б) возможно прогулы не прекратятся в) не приняв в очередной раз серьезных мер, начальник подорвет свой престиж

3. Рекомендации.

Необходимо уволить Петра, дав понять другим сотрудникам, что халатное отношение к работе недопустимо на заводе. Начальнику следует более жестко относиться к своим сотрудникам, чтобы поддерживать дисциплину в коллективе, а не выяснять с каждым из сотрудников причины их прогулов. Также руководству завода следует ввести контроль над явкой сотрудников и создать систему материальных и моральных наказаний за совершение дисциплинарных проступков.

2.6. Подруга детства

По своей специальности Галина физик экспериментатор. Закончив школу с углубленным изучением точных наук при Московском госуниверситете, она в 1992 году поступила в Московский физико-технический институт. На третьем курсе заинтересовалась торговлей ценными бумагами, и как это часто бывает, наука отошла на второй план, уступив место бизнесу. Галина проработала около пяти лет в инвестиционных компаниях. Накопив небольшой капитал, в 2000 г. она задумала открыть собственное дело. Галина планировала открыть салон красоты.

Но денег не хватало, Галина вспомнила про свою подругу детства. Алина была очень обеспеченной, да как быть не обеспеченной, если родители нефтяники. Алина ни в чем себе не отказывала и привыкла

смотреть на всех свысока. С Галиной они вместе ходили в детский сад, потом и в школу. Уже в детском саду у Алины сложился принцип «Все мое, делится ни к чему и незачем, я здесь кто, а вы никто». Алина в детстве взваливала все свои обязанности на Галину, и при этом Алина знала, что ее так называемая подруга не откажет. Галина была рада, что у нее такая богатенькая подружка, и выполняла все ее прихоти. После школы их дороги разошлись: Галина поступила в Московский физико-технический институт, а Алина считала, что институт может и подождать.

Галина очень хотела открыть дело, но нужен компаньон. Знакомых, у которых «водились» такие наличные, у Галины, кроме Алины, не было. Желание открыть фирму у Галины было огромное, и она предложила Алине открыть вместе дело на равных условиях. Алине идея понравилась, и она согласилась. Галина планировала создать салон красоты, причем помещение под него — двухэтажное здание общей площадью 400 кв. м. После проведения некоторых исследований на рынке Галине пришлось от первоначальной задумки отказаться. Количество салонов красоты в Москве к тому времени достигло 4,5 тысячи, а запускать проект с «заведомо устаревший концепций» предпринимательнице не хотелось. Более перспективным Галине показался другой бизнес — организация свадеб. Алина поддержала идею; девушки подыскивали подходящее здание, заключив необходимые документы, принялись за работу.

Всю финансовую часть первое время Галина решила выполнять сама. В августе 2000 г. салон «Белая лагуна» открылся. Галина проводила на фирме целый день: реклама, завоз товаров, обслуживание клиентов — все легло на ее плечи. Алина в салон появлялась редко. А когда появлялась, то чувствовала себя начальницей, потакая Галину «это не так, то не так».

Галина трудилась с утра до позднего вечера. Покупатели были очень довольны, потихоньку росла прибыль. Работы было много. Было решено набрать персонал, разместив рекламу в газете.

На собеседование пришли две девушки. Наталья закончила дизайнерские курсы, знала тенденции моды. Ирина работала в бухгалтерии продовольственного магазина. Через некоторое время подошли еще двое молодых людей; они хорошо владели компьютером и до

этого работали в рекламном деле. Вскоре подошли еще четыре девушки.

Набрав небольшой персонал, «Белая лагуна» стала набирать обороты, прибыль увеличиваться, работники были довольны, коллектив дружелюбный, салон веял теплой домашней атмосферой.

Салон предлагал вполне стандартный набор услуг: парикмахерская, ювелирный магазин, организация свадебного торжества. Галина услышала от своих знакомых об услуге «салют из бабочек», которые видели что-то подобное за границей. Например, молодожены могли заказать «салют из бабочек», выпустив их из красивой коробки в самый торжественный момент. Ухватившись за эту идею, Галина заключила договор с учеными, которые занимались разведением тропических насекомых. Галина пыталась найти новые идеи и применить их к салону.

Дела у «Белой лагуны» шли очень хорошо, прибыль росла, покупатели были очень довольны. Алина появлялась редко, чтобы посмотреть как идут дела и получить свою долю. Галина мирилась с этим. Главное, что дела идут хорошо, но было, конечно, обидно отдавать Алине 50%, но Галина считала, что ей обязана, если бы не Алина — она не открыла салон «Белая лагуна».

Через полтора года существования салона Алине захотелось управлять салоном, почувствовать себя хозяйкой. Алина все чаще и чаще начала наведываться в салон, командуя персоналом и Галиной. Алина считала себя выше всех, про старую дружбу с Галиной она совсем и не вспоминала. В коллективе нарастало недовольство. Алина без конца стала делать выговоры работникам, заявляя им, что они ни в чем не разбираются. Новаторские идеи Галины Алина не поддерживала, не понимая, зачем это.

Галина, не сообщив Алине, заключила договор с французской компанией «Француза» о поставке платьев. Алина возмутилась, что ее не поставили в известность. Заявив Галине, чтобы она не забывала, кто здесь главный. Да и заключенный контракт о поставке экзотических бабочек ни к чему, его необходимо разорвать, слишком дорого обходится, да и никчемное удовольствие, считала Алина. Заявление было таким: «Мое решение не обсуждается, он будет расторгнут в ближайшее время». Галина пыталась объяснить, что он приносит

прибыль уже немалую — 30%, да и спрос у обеспеченных клиентов на такой экзотический подарок растет. Никакие доводы на Алину не действовали; кому только нужен такой нелепый подарок, бабочки — надо согласовывать заключение этого договора.

Обстановка в «Белой лагуне» накалялась. На следующий день Алина созвала коллектив и объявила, что фирму должен возглавить один человек, то есть она. Ее заместителем должна стать Галина. В должности генерального директора Алина будет владеть 70% прибылью, а Галина 30%. Все это Алина преподнесла в виде ультиматума. Галина не могла позволить к себе такого отношения. Она поставила фирму на ноги; мало того, ее упрекают, а теперь еще командуют, требуют отказаться от 20% прибыли и расторгнуть самый выгодный контракт.

Вопросы к ситуации

1. *Формулировка проблемы.*
2. *Причина успеха «Белой лагуны».*
3. *Альтернативные решения.*
4. *Рекомендации.*

Анализ ситуации

1. *Формулировка проблемы.*

Возникновение конфликта из-за стремления к власти.

2. *Причины успеха фирмы «Белая лагуна»* — увлечение работой и добросовестность ее исполнения; высокая работоспособность и стремление к успеху, удачный подбор кадров, сплоченный коллектив.

3. *Альтернативные решения.*

1. Остаться работать вместе с Алиной.

Плюсы:	Минусы:
а) не придется искать новое место работы	а) унижение, личное оскорбление б) нереализованность своих проектов

2. Найти новую работу.	
Плюсы:	Минусы:
а) новые перспективы, новые возможности б) возможность самореализоваться и ни от кого не зависеть в) благоприятный психологический климат на новой работе	а) трата сил и времени на поиск новой работы б) временные материальные трудности в) Галина признает свое бессилие, бросив дело, в которое вложила столько усилий
3. Поставить Алину на место.	
Плюсы:	Минусы:
а) возможно, Алина не будет настаивать на изменениях в долях прибыли и ОСУ организации б) возможность реализовать свои идеи	а) конфликт может ожесточиться б) психологический климат организации нарушен
4. Настроить весь персонал против Алины.	
Плюсы:	Минусы:
а) возможно, Алина не будет настаивать на изменениях в долях прибыли и ОСУ организации б) возможность реализовать свои идеи	а) конфликт может ожесточиться б) Алина может решить сократить штат в) психологический климат организации нарушен
5. Забрать свою долю и открыть новую фирму.	
Плюсы:	Минусы:
а) новые перспективы, новые возможности б) возможность самореализоваться и ни от кого не зависеть	а) временные материальные трудности б) денег может быть недостаточно

в) благоприятный психологический климат на новой работе	в) Галина признает свое бессилие, бросив дело, в которое вложила столько усилий
6. Открыть новую фирму.	
Плюсы:	Минусы:
а) новые перспективы, новые возможности б) возможность самореализоваться и ни от кого не зависеть в) благоприятный психологический климат на новой работе	а) временные материальные трудности б) денег может быть недостаточно в) Галина признает свое бессилие, бросив дело, в которое вложила столько усилий г) для того чтобы открыть новое дело, необходимо время
7. Предложить Алине продать свою долю.	
Плюсы:	Минусы:
а) возможно, Алина согласится и все встанет на свои места	а) Алина может отказаться б) оставшейся доли может быть недостаточно для ведения бизнеса
8. Найти общий язык, обсудить, предложить компромисс.	
Плюсы:	Минусы:
а) возможно, удастся найти решение, которое будет приемлемо для обеих сторон б) конфликт перейдет в стадию решения	а) Алина может стоять на своем и препятствовать мирному разрешению сложившейся ситуации

4. Рекомендации.

Галине следует забрать свою долю и уйти из фирмы, чтобы не быть у Алины «девочкой на побегушках». Галине необходимо открыть новое дело (если возникнет недостаток средств — взять кредит в банке или найти инвестора). Коллектив и клиенты привыкли к Галине и их предпочтение будет отдано новой фирме.

2.7. Непростой выбор

Александра успешно закончила экономический факультет Полиграфического института на заочном отделении. В период обучения она работала секретарем-референтом в разных фирмах, но давно мечтала о чем-то большем, так как училась на менеджера-экономиста. Сразу после получения диплома она серьезно взялась за поиск работы. Из-за отсутствия опыта она никак не могла найти то, что ей необходимо. Но через некоторое время ей предложили место в крупном полиграфическом предприятии заведующей службой «Электронного документооборота». Этот отдел только образовался. Полиграфическое предприятие не справлялась с большим объемом документов, поступающим и отправляемым ежедневно. Необходимо было автоматизировать этот процесс. Однако в канцелярии работали уже немолодые женщины, консервативные, привыкшие вести журналы и регистрационные карточки вручную. Поэтому руководство решило, что им нужен молодой перспективный сотрудник, который сможет найти подходящий для предприятия программный продукт, внедрить его, обучив всех сотрудников.

Александра подходила для этой должности по всем требованиям: у нее был большой опыт с бумажным делопроизводством, а также она была знакома с электронным документооборотом (на одной фирме, где она до этого работала, хотели приобрести эту программу), хотя и непосредственно не была пользователем подобной программы. Она отличалась усидчивостью, терпением, была легко обучаема и являлась потенциальным лидером.

Итак, Александра приступила к работе. Сначала она изучила номенклатуру дел полиграфического предприятия, процесс прохождения документов между филиалами и сотрудниками, познакомилась с заведующей канцелярии, с руководителями подразделений. Однако в канцелярии ее приняли холодно. Сотрудницы уже проработали в компании длительное время, считали, что никаких нововведений им не нужно, что система и так налажена. С компьютером они явно себя чувствовали неуверенно и изучать новую программу были не готовы, тем более под руководством новенькой молоденькой девушки. Поняв специфику компании, Саша смогла выявить требования, предъявляемые к системе электронного документооборота. Она тщательно под-

ходила к своей работе, разработала технологические схемы, которые планировала использовать в процессе настройки программы. Дальше дело стояло за выбором системы. Александра изучила статистику спроса на подобные продукты, выявила в наиболее удовлетворяющих требованиям предприятия системах положительные и отрицательные стороны, сравнила их стоимость. Она остановилась на трех наиболее удовлетворяющих требованиям предприятия системах: «Оператив-Документооборот», «Effect-Workflow» и «ДОКУМЕНТ». Договорившись о проведении презентаций, она оповестила всех заинтересованных лиц об этих программах. Сразу же заинтересовался этим вопросом руководитель отдела «Информационных технологий» Андрей Павлович. Он стал спрашивать Александру, почему она выбрала именно эти продукты, и тут же предложил другую программу — «Docs». Александра несколько смутилась, так как думала, что это ее работа заниматься поиском подобных программ, но не возразила директору. После проведения презентаций и работы во временных версиях программ «Оператив-Документооборот», «Effect-Workflow» и «Документ», Александра сделала выбор — решила остановиться на «Effect-Workflow», так как она многофункциональная и доступная по стоимости. Андрей Павлович вел себя пассивно на всех презентациях, не проявил ни к одной из них интерес, а про программу «Effect-Workflow» вообще Саше высказал, что она написана нелогично. Но когда пришли представители компании «Documentum» и презентовали «Docs», Андрей Павлович вел себя совсем иначе: то и дело подчеркивал достоинства системы. Александра давно почувствовала что-то нечистое в его взаимоотношениях с «Documentum» и стала детально изучать эту программу. Оказалось, что эти два продукта очень похожи. Правда, программа «Docs» на рынке недавно и являлась аналогом «Effect» и ее основным конкурентом. Никаких особых преимуществ в этой системе не было, и Саша поняла, что Андрей Павлович хочет сыграть в нечестную игру, подзаработать на покупке, поскольку стоимость исчислялась в нескольких тысяч долларов.

Подходило время сдачи отчета, и Александра не знала, как поступить. Она решила на серьезный разговор со своей начальницей, но тут внезапно раздался телефонный звонок. Андрей Павлович звонил, чтобы узнать, как идут дела. Почувствовав, что Александра обо всем

догадывается, он жестко ей сказал, что если она не поспособствует в выборе продукта «Docs», у нее будут большие проблемы и работы ей не видать, ведь он директор крупного отдела, а она всего лишь новый сотрудник, которого достаточно хорошо еще никто не узнал. Если все пройдет гладко, он обещал ей небольшую долю. Александра была в растерянности...

Вопросы к ситуации

- 1. Формулировка проблемы.*
- 2. Альтернативные решения.*
- 3. Рекомендации.*

2.8. Неожиданное предложение

Павел успешно окончил МГУ печати по специальности «Автоматизация технологических процессов». Еще студентом он устроился в типографию «Пламя», в которой затем успешно работал в течение пяти лет, и к моменту перехода в одну из ведущих полиграфических фирм «Триал» Павел сумел зарекомендовать себя как опытный специалист с высоким уровнем профессиональной подготовки. Узнав, что такой крупной и известной фирме необходим специалист по автоматизации производства, Павел решил попробовать свои силы. Пройдя собеседование, он с огромной радостью узнал о том, что принят на работу. С первых же дней Павел стал ощущать заметную разницу между прежними и своими нынешними условиями работы: новейшее импортное оборудование, высококачественные сырье и материалы, специальные просторные помещения, о которых и думать нельзя было в маленькой государственной типографии. Одним словом, все нравилось Павлу, все его устраивало на новом месте, да и новая работа была еще и хорошо оплачиваемой. Павел сразу нашел общий язык с другими сотрудниками. Работал он всегда честно, быстро и точно выполнял порученную ему работу, завоевал доверие начальства. Годы шли незаметно. Предприятие процветало, но многочисленность конкурентов требовала все новых нововведений, способных повысить качество выпускаемой продукции и улучшить эффективность производства. А совсем недавно

создан новый отдел, занимающийся проектированием и созданием новой системы автоматизации печатного и отделочного оборудования. Внедрение в производство этой системы должно было способствовать существенному увеличению объема производства полиграфической продукции по сравнению с конкурентами. Павел и двое его коллег, Евгений и Алексей, занимались реализацией этого перспективного проекта. На протяжении нескольких месяцев велось тесное сотрудничество с компанией, поставщиком печатного оборудования. Лучшие специалисты этой фирмы под руководством Павла и его коллег создавали индивидуальную версию новой автоматизированной информационной системы как средства, способного ускорить процесс производства газетно-журнальной продукции. Главным и обязательным условием была строгая конфиденциальность информации. На предприятии о новом проекте знали лишь единицы. Павел и его друзья, Евгений и Алексей, были в их числе. Как-то Алексей сообщил своим друзьям о необходимости серьезно поговорить, мотивируя это тем, что возникли новые тонкости в реализации проекта. Однако на деле все получилось совсем иначе.

Алексей рассказал о том, что уже в течение месяца он втайне от друзей вел переговоры с конкурирующей фирмой, более того, уже названа цена возможной продажи идеи проекта, которая поистине была баснословной. Изложив свой план, он сообщил, что каждый из них получит треть названной суммы и ответ необходимо дать сегодня вечером. Евгений, недолго колеблясь, дал свое согласие. Однако Павел взял некоторое время для раздумий, сказав, что к вечеру обязательно даст ответ. Размышляя над сложившейся ситуацией, Павел никак не мог поверить, что такое могло случиться. Вот уже как год он всецело предан своему предприятию, которому многим обязан. Он усердно и честно трудился все это время на благо своей фирмы, получая при этом стабильно высокий доход. Его все устраивало, и ему ничего не хотелось менять. Да к тому же и новый проект, за реализацию которого Павел нес ответственность. Осуществление этой идеи способно было вывести предприятие «Триал» на лидирующие позиции на российском рынке полиграфических услуг. Павел мечтал лишь о благополучии фирмы, о ее дальнейшем процветании. Он не мог согласиться на продажу идеи, которая бы вывела другое предприятие на тот же уровень. Павел понимал и то, что для Алексея их с Евгением участие необходимо не столь-

ко из дружеских побуждений, сколько из-за того, что сам он плохо понимал все детали данного проекта и один реализовать его ни при каких обстоятельствах не смог бы. Как поступить и что делать, Павел не знал. В любом случае вдвоём Алексей и Евгений смогут восстановить проект в полном объеме и без участия Павла. Время для раздумий подходило к концу, необходимо принимать решение.

Вопросы к ситуации

1. *Формулировка проблемы.*
2. *Альтернативные решения.*
3. *Рекомендации.*

Анализ ситуации

1. Формулировка проблемы.
Выбор Павла между большими деньгами и совестью.
2. Альтернативные решения.

1. Продать программу фирме-конкуренту.	
Плюсы:	Минусы:
а) Павел получит крупную сумму денег б) возможно Павлу предложат высокооплачиваемую работу в другой фирме в) Павел сохранит хорошие отношения со своими друзьями	а) Павла будет мучить угрызение совести из-за предательства б) Павел потеряет стабильную высокооплачиваемую работу и испортит отношения с другими членами предприятия в) мечта Павла о процветании своей фирмы рухнет
2. Отказаться от предложения Алексея.	
Плюсы:	Минусы:
а) совесть Павла перед фирмой будет чиста б) Павел останется в своей фирме, которая многое для него значит	а) Павел будет жалеть о том, что потерял большие деньги б) Павел испортит отношения со своими друзьями, Алексеем и Евгением

<p>в) вполне возможно начальство оценит преданность Павла и предложит ему более высокооплачиваемую должность</p>	<p>в) чувство обиды за то, что за твой труд чужие люди получили большую выгоду</p>
<p>3. Отказаться от затей Алексея и обо всем сообщить начальству.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) Алексея и Евгения тут же уволят из организации, так как они несут ответственность за неразглашение информации б) Павел может получить повышение в) совесть Павла будет чиста</p>	<p>а) вряд ли удастся избежать продажи идеи проекта б) конкурирующая организация выйдет на тот же уровень в) Павел будет жалеть об упущенной выгоде</p>
<p>4. Отказаться от предложения Алексея, при этом уговорить начальство заплатить Алексею с Евгением требуемую сумму во избежание продажи идеи проекта конкурентам.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) удастся избежать продажи проекта конкурентам б) Павел может рассчитывать на повышение и прибавку к заработной плате в) совесть Павла будет чиста</p>	<p>а) Павел может завидовать полученной его друзьями выгоде</p>
<p>5. Павел принимает предложение Алексея, но при этом сам предлагает начальству перекупить у них проект, в противном случае Павел грозит возможной продажей проекта конкурентам.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) проект останется на предприятии, и фирма выйдет на лидирующие позиции на рынке полиграфических услуг</p>	<p>а) Павла будет мучить угрызение совести за фактическое предательство своей фирмы</p>

<p>б) Павел и его друзья получают крупную сумму денег</p> <p>в) Павел сохранит хорошие отношения со своими друзьями</p>	
<p>6. Павел может попытаться отговорить Алексея от продажи нового проекта. Необходимо объяснить, что в собственной фирме тоже можно получить большой доход.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) новый проект останется на предприятии</p> <p>б) совесть Павла будет чиста</p> <p>в) возможный доход в будущем от реализации нового проекта</p>	<p>а) Алексей может не согласиться с предложением Павла</p> <p>б) Павел, может, будет жалеть о том, что потерял большие деньги</p>
<p>7. Павел может пригрозить Алексею уголовным преследованием за продажу проекта.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) возможно удастся избежать продажи проекта</p> <p>б) начальство оценит преданность Павла и вполне возможно предложит повышение</p>	<p>а) с юридической точки зрения нет мотива для заведения уголовного дела, поэтому вряд ли это остановит Алексея</p>
<p>8. Павел как опытный специалист может начать разработку нового проекта, более совершенного.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) совесть Павла будет чиста</p> <p>б) Павел останется на предприятии и, скорее всего, на более высокооплачиваемой должности</p>	<p>а) создание нового проекта требует очень больших финансовых вложений</p> <p>б) необходимо время на разработку нового проекта, конкурирующая фирма может уйти далеко вперед</p>

<p>9. Павел может попытаться отговорить Евгения от участия в этом деле. Один Алексей восстановить проект в полном объеме не сможет.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) проект останется на пред- приятии б) совесть Павла будет чиста в) Павел может получить по- вышение и материальное вознаграждение</p>	<p>а) Евгений может и не согла- ситься, посчитав, что конкури- рующая фирма заплатит больше б) возможно, в будущем Павел пожалует об упущенной выгоде</p>
<p>10. Павел предлагает начальству заплатить Евгению денег, что- бы он отказался от предложения Алексея.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) так удастся избежать прода- жи проекта, так как один Алексей восстановить его не сможет б) преданность Павла будет оценена начальством в) совесть Павла будет чиста</p>	<p>а) Евгений может и отказаться б) Павел может пожалеть об упущенной выгоде</p>
<p>11. Павел может уйти из фирмы.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) совесть будет чиста б) найдет новую перспектив- ную работу</p>	<p>а) Павел потеряет стабильную и высокооплачиваемую работу б) Павел потеряет друзей в) не факт, что Павел легко най- дет новую работу</p>

3. Рекомендации.

Павлу необходимо переубедить Алексея не продавать проект, ведь на собственном предприятии тоже можно получить неплохую выгоду. Если такой вариант не получится, необходимо обо всем сообщить начальству предприятия.

2.9. Важное решение

Михаил с детства был внимательным, трудолюбивым и послушным ребенком, но только немного нерешительным. Ему всегда было довольно трудно находить общий язык со сверстниками и отказать кому-то в просьбе, если даже на ее выполнение уходило много сил и времени. Однако все это не мешало Михаилу отлично учиться в школе и окончить ее с золотой медалью и, сразу сдав все вступительные экзамены, поступить в МГУП. Учеба в вузе давалась молодому человеку очень легко, он любил узнавать что-то новое и интересное. Михаил окончил вуз с «красным» дипломом. А дальше благодаря случаю Михаил устроился работать помощником менеджера в крупное московское издательство «Книговед». В первый же год работы, благодаря старанию и упорству, Михаила повысили до должности менеджера. Его работа ему нравилась, и он считал, что получает вполне достойную зарплату. Но время шло. Михаил стал одним из самых перспективных менеджеров, отлично знал свою работу и также отлично выполнял ее, был специалистом в своем деле. Тем на менее, руководство не спешило повышать Михаила в должности или прибавить зарплату. А начальник, Петр Иванович, не стеснялся попросить молодого человека что-то доделать за него или выполнить «простенькую» работу. И Михаил соглашался, ему просто неудобно было отказать. И однажды после очередной просьбы начальника Михаил всерьез задумался о повышении. На следующий день он решился поговорить с Петром Ивановичем. Внимательно выслушав его, тот подошел поближе и, дружески похлопав по плечу, сказал: «Сынок, ты совсем еще молодой! Вся жизнь у тебя впереди! Все еще будет: и должность, и прибавка к заработной плате, ты главное старайся!» Из кабинета Михаил вышел подавленным, он никак не ожидал такой «благодарности» за все свои достижения и труды. К тому же Михаил прекрасно понимал, что в любом другом месте ему непременно предложили бы в 2, а то и в 3 раза большую сумму, чем он получал сейчас. Целый месяц Михаил ждал хоть каких-нибудь изменений, но Петр Иванович не только забыл об их разговоре, но и стал все чаще просить его оказать «небольшую» услугу. И однажды вечером Михаил долго думал, как ему поступить, и

пришел к единственному варианту... На следующее утро на столе Петра Ивановича лежало заявление об увольнении.

«Миша, что это значит?» — Петр Иванович был искренне удивлен.

«Я так решил», — ответил Михаил, сам поражаясь своей уверенности.

Но буквально через час Михаила вызвала к себе в кабинет заместитель генерального директора издательства Ольга Борисовна. С ней Михаил был знаком; она иногда давала ему ценные советы как поступить правильно в той или иной ситуации. Поэтому разговаривать с ней было особенно тяжело.

Сначала Ольга Борисовна говорила довольно мягко, пытаясь заставить Михаила одуматься, признать свою неправоту и вернуться на рабочее место. Но видя, что молодой человек решительно настаивает на своем, начала разговаривать более жестко. Она не забыла упомянуть о времени, потраченном на обучение Михаила, о различных устных обязательствах, заключенных между ними. Но молодой человек точно решил для себя, что больше не хочет здесь работать и на провокации Ольги Борисовны не поддавался. Увидев, что все ее слова не воспринимаются должным образом, женщина пристально посмотрела на Михаила и сказала:

«Михаил, давайте поговорим откровенно. Мы очень рассчитывали на Вас, а Вы так нас подводите. Но надеюсь, Вы же понимаете, насколько наше издательство влиятельная организация? Сколько у нас связей и не только по Москве. Вы отличный специалист и такие конкуренты нам не нужны. Поверьте, стоит сделать всего несколько звонков и у Вас начнутся проблемы. Вам будет очень тяжело найти подходящую работу в этой сфере деятельности. Так что подумайте...»

После этих слов ошарашенный Михаил вышел из кабинета Ольги Борисовны. И что делать теперь, он не знал.

Вопросы к ситуации

1. *Формулировка проблемы.*
2. *Альтернативные решения.*
3. *Рекомендации.*

Анализ ситуации

1. Формулировка проблемы.

Выбор Михаила между бесперспективной работой и риском остаться без нее.

2. Альтернативные решения.

1. Остаться работать на прежнем месте.	
Плюсы:	Минусы:
а) Михаилу перестанут угрожать б) Михаил будет работать со стабильной заработной платой в) не придется искать новую работу	а) маленькая заработная плата б) напряженные отношения Михаила с коллективом в) у Михаила останется чувство неудовлетворенности
2. Уволиться с работы несмотря на угрозы.	
Плюсы:	Минусы:
а) возможность найти работу с более высокой заработной платой б) удовлетворение самолюбия в) возможность найти работу в другой сфере деятельности	а) возможна потеря хоть каких-то средств существования б) сложности с устройством на новую работу в) потеря времени
3. Еще раз поговорить с Ольгой Борисовной, попросить повышения.	
Плюсы:	Минусы:
а) возможное повышение с положительным исходом б) наладятся отношения с Ольгой Борисовной в) Михаил останется на любимой работе	а) отрицательный исход разговора б) понижение в должности в) отношения с Ольгой Борисовной ухудшатся
4. Остаться на работе и рассказать всем сотрудникам о словах Ольги Борисовны.	

<p>Плюсы:</p> <p>а) возможное повышение во избежание конфликтов в коллективе</p> <p>б) Михаил «отомстит» за то, что с ним так поступили</p> <p>в) возможно, Михаила уволят и он добьется своего</p>	<p>Минусы:</p> <p>а) ухудшение отношений с начальством</p> <p>б) возможно, угрозы повторятся</p> <p>в) снижение производительности</p>
<p>5. Устроиться на другую работу и только после этого уволиться.</p>	
<p>Плюсы:</p> <p>а) обеспечение себя работой на будущее</p> <p>б) возможность карьерного роста на новой должности</p>	<p>Минусы:</p> <p>а) возможно, Ольга Борисовна сдержит слово и не позволит устроиться Михаилу на новую работу</p>
<p>6. Сменить сферу деятельности — уйти из полиграфии и заняться совсем другим делом.</p>	
<p>Плюсы:</p> <p>а) Михаил получит еще одно образование</p> <p>б) расширит свой кругозор, узнает что-то новое</p> <p>в) попробует себя в новой для него сфере</p> <p>г) возможно, удастся найти хорошую работу</p>	<p>Минусы:</p> <p>а) придется бросить любимое дело</p> <p>б) потеря времени и трата денег на обучение</p> <p>в) возможно, Михаил не сможет заниматься ничем другим, будет скучать по своей работе</p> <p>г) возможность не найти достойную работу</p>
<p>7. Больше не стараться выполнять хорошо свою работу, отказываться от выполнения «просьб».</p>	
<p>Плюсы:</p> <p>а) повышение заработной платы, для того чтобы Михаил снова хорошо работал</p>	<p>Минусы:</p> <p>а) снижение производительности</p> <p>б) напряженность в отношениях с руководством</p>

б) возможно, Петр Иванович будет относиться к Михаилу с большим уважением	в) стрессовое состояние, т.к. Михаил специально будет выполнять плохо любимую работу
8. Обратиться Михаилу в суд.	
Плюсы:	Минусы:
а) если Михаил выиграет дело, руководство прекратит шантаж б) Михаил сможет спокойно уволиться и найти лучшую работу в) повышение в должности для сохранения такого ценного сотрудника	а) окончательно испортятся отношения с руководством б) в случае с проигрышем Михаила Ольга Борисовна, вероятнее всего, выполнит свои угрозы в) Михаил потеряет время и деньги на судебный процесс г) сильный стресс
9. Пересхать в другой город.	
Плюсы:	Минусы:
а) возможность найти новую, достойную работу	а) придется начинать жить сначала б) возможно, не удастся найти хорошую, достойную работу в) будет задето самолюбие г) Михаил не сможет жить без любимой работы

3. Рекомендации.

Оптимальный вариант выхода из этой ситуации для Михаила — еще раз поговорить с Ольгой Борисовной, попросить ее о повышении. Так как разговор с Петром Ивановичем не принес результата, то можно обратиться к вышестоящему человеку. Если Ольга Борисовна считает Михаила отличным специалистом, она постарается удержать его и примет его условия. Если же этот разговор ни к чему не приведет, то Михаилу нужно уволиться с этой работы, невзирая на угрозы Ольги Борисовны. Михаил квалифицированный специалист, он сможет найти достойную и высокооплачиваемую работу, на которой не станут обращать внимания на сплетни про молодого человека.

3. Ситуации, рекомендованные к рассмотрению при изучении дисциплины «Деловое общение»

3.1. Испорченный заказ

Максим, закончив школу с золотой медалью, поступил в МАЭП в Институт экономики. Учился на «хорошо» и «отлично». Преподаватели выделяли Максима из числа студентов за его ответственность, стремление к знаниям и хорошие организаторские способности. На четвертом курсе Максим решил найти себе работу по специальности, но так как у него не было связей, сделать это было нелегко. Михаил Васильевич, заведующий кафедрой «Менеджмента и маркетинга», узнав, что Максим ищет работу, решил ему помочь. У Михаила Васильевича был старый приятель, Петр Сергеевич, занимавший должность генерального директора полиграфического предприятия «Феникс». Михаил Васильевич порекомендовал Петру Сергеевичу Максима как ответственного молодого специалиста. Петр Сергеевич согласился взять Максима на испытательный срок на должность офис-менеджера.

Прошел год, Максим окончил МАЭП с «красным» дипломом, на работе себя зарекомендовал с хорошей стороны, завоевал доверие начальства. В течение года Максим усердно работал и Петр Сергеевич повысил его в должности до главного менеджера, задачей которого являлся контроль над исполнением заказов и работой других менеджеров. Петр Сергеевич был доволен своим новым сотрудником, им замечены и оценены его усердие и интерес к работе. Заказы у фирмы росли. Петр Сергеевич решил, что настала пора расширять производство. Необходимо было построить еще один цех, где проводилась бы печать заказов. В связи с этим необходимо было собрать все свободные средства. Петр Сергеевич приказал всем сократить до минимума все расходы по упаковке и транспортировке тиражей. Так как работы, связанной с увеличением объема производства, у Петра Сергеевича прибавилось, контроль над строительством нового цеха он поручил Максиму. Он должен был оговорить все условия с подрядчиками, заключить с ними договор и по окончании строительства принять работу и рассчитаться. Максим с удо-

вольствием взялся за это поручение. Но в это же время Максим находит заказчика, который хотел оформить заказ с фирмой «Феникс» на \$10 000. Этот заказ связан с выборами в Городскую Думу, поэтому сроки выполнения тиража были строго ограничены. Конечно, нельзя было упускать такое предложение, тем более что при выполнении его фирма могла бы работать в обычном режиме, не сокращая расходы на транспорт и упаковку заказов.

Максим договорился, что заказ будет выполнен в течение трех дней и сразу отправлен заказчику. Расчет произошел при заключении договора. Деньги сразу перевели на нужды строительства, на закупку стройматериалов.

Максим организовал работников, и они выполнили тираж за сутки. Он решил сразу отправить тираж клиенту и вновь заняться контролем над строительством. Максим позвонил клиенту и договорился о доставке заказа. Затем он отправил машину со всем тиражом. Через час Максиму позвонил водитель и сообщил, что машина попала в аварию, перевернулась и упала в озеро. Машину вытащили, работать будет, а вот заказ весь пропал.

Максим понял, что пришел момент для решения настоящей проблемы. Что же делать? Необходимо и закончить строительство, и выполнить заказ, т.к. такого клиента терять просто нельзя. Тогда где взять деньги? Хорошо, что еще есть время для того, чтобы вновь выполнить заказ. А что сказать заказчику, чтобы у него не пропало желания сотрудничать с фирмой «Феникс»? И стоит ли обсуждать это с Петром Сергеевичем или лучше самому справиться, ведь начальник и так загружен проблемами.

Вопросы к ситуации

- 1. Формулировка проблемы.*
- 2. Альтернативные решения.*
- 3. План действий.*

Анализ ситуации

- 1. Формулировка проблемы.*

Свалить проблему на плечи директора, испортив свою репутацию, или проявить самостоятельность?

2. Альтернативные варианты решения.

1. Отказаться от заказа, деньги за его невыполнение вернуть позже, когда стабилизируется ситуация на фирме; продолжить строительство.

Плюсы:	Минусы:
а) возможность продолжить строительство нового цеха	а) упадет авторитет фирмы б) потеря хорошего клиента в) недовольство директора, потеря доверия начальника

2. Взыскать сумму ущерба с шофера фирмы или с другого водителя (смотря по чьей вине произошла авария) и выполнить заказ.

Плюсы:	Минусы:
а) в конце концов фирма получит возмещение ущерба, хотя и несвоевременно	а) для решения суда потребуются очень много времени, а заказ надо выполнить в течении двух дней

3. Приостановить строительство, срочно продать недавно закупленные материалы, на вырученные деньги выполнить заказ.

Плюсы:	Минусы:
а) не будет потерян клиент б) не упадет репутация фирмы в) на вырученные от выполнения заказа деньги будет продолжено строительство	а) приостанавливается строительство

4. Поговорить с директором и продать временно ненужное имущество фирмы (машину директора или еще какое-нибудь дорогостоящее средство).

Плюсы:	Минусы:
а) продолжится строительство б) будет выполнен заказ в) репутация фирмы не упадет г) возможные перспективы с другими клиентами	а) временные неудобства из-за продажи имущества фирмы б) потеря доверия начальника

3. Рекомендации.

Максиму следует поговорить с директором фирмы и предложить альтернативу: или продать какое-либо имущество фирмы, или приостановить строительство и продать часть стройматериалов, за счет вырванных средств заново выполнить заказ.

Таким образом, Максим проявит себя как решительный сотрудник, который в трудный момент может принять решение, а с другой стороны, он узнает мнение директора по поводу сложившейся ситуации, и, возможно, директор предложит свой вариант решения этой проблемы, который может оказаться лучше, чем предложения Максима.

3.2. Секретарь

Вот уже больше года мы не можем найти секретаря для своей фирмы. Проводилась масса наборов на работу, собеседований, тестирований. Несколько девушек начинали работать у нас, но не дорабатывали даже до конца испытательного срока. После многократных неудавшихся попыток поиск секретаря для фирмы поручили мне. У меня большой опыт работы секретаря. После школы я, не поступив на дневное отделение Саратовского экономического института, поступила на вечернее. Таким образом, у меня сразу же появилось много свободного времени. Энергии моей хватило бы на пятерых, поэтому мне нужно срочно было что-то с ней делать; начала искать работу. И здесь мне повезло. Подруга моей мамы, Людмила Петровна, работала секретарем в совместном русско-болгарском предприятии, совмещала две должности: секретаря и начальника отдела кадров. Ей нужна была помощница и Людмила Петровна предложила мне эту работу. Требования были очень высокие. И ко мне они предъявлялись в полной ме-

ре. Секретарь — лицо фирмы, ее голос, глаза и уши. Мне было 18 лет и из меня можно было «слепить» что угодно. И, слава Богу, что у меня были хорошие «скульпторы», заложившие во мне основы для моих будущих достижений. Я научилась правильно отвечать на телефонные звонки, постепенно овладевала искусством общения с людьми, училась сортировать поступающую информацию и доводить до сведения начальников (их у меня четверо — генеральный директор и три его зама). Любая новая работа расширяет кругозор; именно на этой работе я стала прочитывать утренние газеты и отмечать статьи, могущие заинтересовать начальника (но это уже гораздо позже), читать специальную литературу по психологии, этике. Даже подавать чай или кофе — это целая наука. Можно неловко «ввалиться» с подносом во время важных переговоров и этим «сбить» деловой настрой встречи. А можно, наоборот, разрядить напряженную ситуацию, вовремя появившись с чашечкой кофе. Для этого необходимо знать основы психологии и деловой этики, нужны врожденные качества, такие как интуиция, чувство такта и доброжелательное отношение к людям. В нашей коммерческой фирме «Камчия» я целый год проработала личным секретарем президента Группы компаний. У нас работали два секретаря (восемь внешних телефонных линий и все «горячие», более двадцати внутренних, три руководителя, делопроизводство, более ста работников, прием посетителей, чай-кофе и т.д. — очень бойкое местечко) — я и Лена. Лена пришла чуть позже меня, хорошо «вписалась» в коллектив фирмы, приняв его культурные традиции и общий стиль работы. Она успешно закончила школу и курсы бухгалтеров. У нее не было высшего образования, но в ней чувствовались хороший потенциал и задатки лидера, к тому же все она схватывала буквально «на лету», трезво оценивала людей и ситуации, мобилизовалась в сложные периоды и всю себя отдавала работе. Упор в моей деятельности делался на работу с президентом, но обязанности мы никогда не делили и уживались с Леной душа в душу, полное понимание и взаимовыручка, не могу вспомнить не одного случая, чтобы мы друг друга подвели. Поэтому точно знаю, что ждут руководители и что необходимо предприятию от человека, находящегося на этом месте.

И вот теперь такая проблема. Не можем найти человека, соответствующего нашим требованиям: высшее образование, коммуника-

бельность и умение работать в команде, плюс специальные знания (оргтехника и делопроизводство). Не менее шести человек пробовали свои силы. Но никто не задерживался дольше месяца. В оценки их деятельности руководство опиралось и на мнение Лены, постоянного секретаря, которая осталась после моего ухода на вышестоящую работу и регулярно ставила вопрос о том, как необходима ей помощница. Две недели назад у нас появилась Вероника, успешно прошедшая собеседование и тестирование у психолога, который нам порекомендовал попробовать ее на эту должность. Через несколько дней Лена опять начала высказывать недовольство новой сотрудницей. То она слишком «зажата», то слишком раскованна, то неправильно отвечает на звонки, то не четко выполняет полученные от нее инструкции. Все это навело меня на мысль, что никто не удовлетворит требований Лены, так как она просто боится конкуренции, хотя сама она занимает достаточно прочные позиции в фирме.

Вопросы к ситуации

1. *Формулировка проблемы.*
2. *Альтернативные решения.*
3. *Рекомендации.*

Анализ ситуации

1. *Формулировка проблемы.*

«Выживание» претенденток на место секретаря из-за боязни утратить свое влияние и свои позиции в организации.

2. *Альтернативные варианты решения проблемы.*

1. Оставить Лену единственным секретарем в фирме.

Плюсы:	Минусы:
а) Лена больше не беспокоится за свои позиции и продолжает плодотворно работать	а) Лена не может плодотворно работать, так как объем выполняемой работы значительно превышает ее физические возможности б) падает качество выполняемой работы, что негативно скажется на работе всей организации

2. Уволить Лену.	
Плюсы:	Минусы:
а) больше никто не препятствует принятию нового секретаря	а) придется искать двух секретарей, что ведет к потере времени и отразится на производственном процессе б) нет гарантии, что новые люди будут соответствовать занимаемой должности в) Лена может обидеться и начать разглашать конфиденциальную информацию, что может привести к неприятным последствиям для фирмы
3. Поговорить с Леной и успокоить тем, что ее авторитет в организации не подвергается сомнению.	
Плюсы:	Минусы:
а) Лена успокаивается и больше не препятствует принятию нового секретаря	а) Лена может не поверить в измененность своих позиций и продолжит свою линию поведения
4. Прибавить Лене заработную плату, показав, как ценят ее на работе, и сделать второго секретаря ее подчиненным.	
Плюсы:	Минусы:
а) Лена успокаивается и больше не препятствует принятию нового секретаря б) Лена передает свой опыт новому сотруднику, потому что считает, что как начальник несет ответственность за своих подчиненных	а) Лена может оказаться плохим начальником, и ситуация с поиском секретарей продолжится

<p>в) повышается эффективность работы секретариата, что благотворно сказывается на производственном процессе</p>	
<p>5. Предложить Лене другую, вышестоящую, должность в организации. Такая возможность существует.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) Лена принимает предложение и больше не препятствует принятию нового секретаря б) Лена может принести пользу организации на новом поприще в) Лена отклоняет предложение, но ее репутации в собственных глазах восстановлено, поэтому она больше не препятствует принятию нового секретаря и продолжает приносить пользу организации своей эффективной работой</p>	<p>а) придется искать двух секретарей, что ведет к потере времени и отрицательно отразится на производственном процессе б) нет гарантии, что новые люди будут соответствовать занимаемой должности в) Лена может отказаться от предложения, так как она давно могла бы выступить с такой инициативой перед руководством, но этого не сделала г) Лена может не справиться с новой работой из-за отсутствия необходимых знаний</p>
<p>6. Предложить Лене самой заняться поиском секретаря.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) Лена принимает предложение и больше не препятствует принятию нового секретаря б) Лена сама занимается поисками секретаря и находит человека, соответствующего ее высоким требованиям в) Лена найдет человека, с которым ей будет комфортно работать</p>	<p>а) Лена может не справиться с возложенной на нее задачей б) через некоторое время могут вернуться опасения утратить свои позиции в организации</p>

г) Лена передает свой опыт новому сотруднику, потому что считает, что несет за него ответственность

д) благотворный климат в секретариате положительно сказывается на работе всей организации

3. Рекомендации.

А. Поговорить с Леной и успокоить тем, что ее профессиональная квалификация и авторитет в организации не подвергаются сомнению. Возможно, в качестве подтверждения сказанного увеличить ей заработную плату (но не очень сильно, чтобы не зародить в ней иллюзию собственной незаменимости и исключить потенциальную возможность манипулировать руководством в случае возникновения подобных ситуаций). Думаю, в данном случае нецелесообразно ставить нового секретаря в подчинение к Лене, т.к. это может привести к снижению оперативности работы на данном участке. Но Лену необходимо убедить в том, что она несет ответственность за новую сотрудницу и, как человек более опытный, должна помочь ей адаптироваться в новых условиях работы.

Б. С Леной необходимо провести беседу и укрепить уверенность в том, что ее ценят и любят на работе. Возможно, есть необходимость прибавить ей заработную плату, как символ того, что она хорошо делает свое дело. Поиском секретаря она должна заняться самостоятельно, потому что, выбрав кого-то, она несет личную ответственность за принятого человека. А это приведет к необходимости объективно оценивать личность кандидата, помогать ему как можно быстрее освоиться в новой обстановке, чтобы он максимально использовал свои возможности. Занявшись поиском секретаря, Лена тем самым проявит и свое умение разбираться в людях и решать возникшие проблемы, что заставит ее более ответственно отнестись к выбору кандидатуры, а определившись с выбором, помогать и поддерживать своего подопечного. Это оздоровит психологический климат в секретариате, укрепит дух взаимопомощи и взаимовыручки, повысит качество выполняемой работы.

3.3. Аукцион на рабочем месте

Молодая москвичка Екатерина не умела зарабатывать деньги. Не то чтобы она не хотела, просто кто-то не умеет рисовать, кто-то петь, а она не умела работать. Да и потребности у нее такой не было. С детства ее обеспечивали родители; после ухода на пенсию их обязанности взял на себя старший брат, после брата какой-то мужчина, потом второй, третий и так далее. Но ее жизнь все-таки кардинально изменилась. Вот уже шел третий год, как она жила у Сергея. Он работал, она вела жизнь примерной домохозяйки, параллельно ходила на какие-то курсы, занималась спортом или опустошала магазины. Но в один прекрасный момент все это закончилось, Сергей встретил другую женщину и, соответственно, решил расстаться с Екатериной. Ей пришлось возвращаться домой. Родители и так еле-еле жили на маленькую пенсию, благо сын помогал, а тут еще и взрослая дочка вернулась под родительское крыло. Брат женился, у него родился ребенок, и статья расходов «сестра» в его планы не входила. Нового ухажера у Кати на горизонте не было, так что пришлось ей жить на пенсию родителей, пока в один прекрасный момент она не поняла, что дальше так продолжаться не может и ей надо устраиваться на работу.

Перебирая все свои способности, Катя остановилась на профессии секретаря-референта, курсы которого она закончила год назад. Пыталась устроиться через своих друзей, у нее ничего не получилось, они не хотели брать на работу человека без опыта работы. На последние деньги Катя обратилась в недорогое кадровое агентство и стала ждать предложений. Ей стали звонить, она ездила на собеседования, но там, где ей хотелось бы работать, ее не брали, а там, где ее приглашали работать, не нравилось ей. Естественно, хотелось работать поближе к дому, побольше зарплату и рабочий день поменьше. Но на практике такое бывает редко. Почти совсем отчаявшись, она поехала на собеседование, на которое не собиралась: место работы было далеко от дома, да и мужчина, разговаривавший с ней по телефону, был не очень-то любезен и неохотно отвечал о роде занятий фирмы. На первый взгляд офис компании ООО «Айсберг» выглядел прилично. Там

толпилось около десятка девушек, пришедших по той же причине, что и Екатерина. Дождавшись своей очереди, она была приглашена в кабинет директора Андрея Николаевича — мужчины, возрастом около пятидесяти, в джинсах и простом свитере. Вольготно развалившись в кресле, он проводил собеседование. Катя подробно отвечала на вопросы, пока он не стал интересоваться ее личной жизнью. Это ее насторожило, она старалась отвечать, не давая конкретной информации. Когда расспросы стали переходить всякие границы, она четко и ясно сказала: «Спать я ни с кем здесь не собираюсь!», и встала, чтобы уйти. Андрей Николаевич опешил и остановил девушку. Через некоторое время Екатерина вышла из офиса, где с понедельника ей предстояло работать секретарем генерального директора.

Рабочее место Кати — приемная и одновременно комната отдыха для сотрудников, мимо которой никто не мог пройти, заходя в офис с улицы. Приемная непосредственно прилегала к кабинету директора. Работы было не очень много и оставалось свободное время. Она быстро сдружилась с новым коллективом, стала оставаться на корпоративные вечеринки, на которых присутствовали все, включая начальство. Иногда к Андрею Николаевичу приезжали знакомые, и они устраивали небольшие застолья, на которых Катя тоже обычно присутствовала для разбавления мужской компании. Спустя месяц директор стал относиться к Кате более фамильярно, хотя его дочь даже старше ее на два года. Частенько отпускал шуточки, рассказывал не совсем приличные анекдоты, говорил какими-то намеками. Так продолжалось до тех пор, пока Андрей Николаевич не стал домогаться ее в открытую, что для Кати было неприемлемо. Не добившись желаемого просьбами и уговорами, директор стал предлагать деньги, дорогие подарки, вплоть до покупки квартиры (включая совместное проживание). Получив отказ снова и снова, он стал угрожать увольнением. Катя очень не хотела уходить с этой работы, ей нравился коллектив, устраивали обязанности и пугала возможность поиска новой работы, что могло затянуться на некоторое время, а тем временем ей надо на что-то жить. Андрей Николаевич не терял времени даром и действовал все напористей то уговорами, то угрозами. По офису стали ходить неприличные слухи, которые дош-

ли до Кати. Также она узнала о том, что всех бывших секретарей постигла та же участь. Ей было очень неприятно слышать все это. А директор не отходил от нее. Дело дошло до того, что Катя стала нервной и пугалась своей тени. Но в ее голове стояла мысль, какие возможности она теряет, но в то же время она не хотела стать продажной женщиной.

Екатерина металась между молотом и наковальней, но ничего не предпринимала, давая уклончивые ответы. В голове стоял только один вопрос: «Что делать?»

Вопросы к ситуации

1. *Формулировка проблемы.*
2. *Альтернативные решения.*
3. *План действий.*

Анализ ситуации

1. *Формулировка проблемы.*
Выбор между честью и материальной выгодой.
2. *Альтернативные варианты решения проблемы.*

1. Катя играет по правилам игры начальника.

Плюсы:	Минусы:
а) Катя получает так нужное ей материальное обеспечение и независимость от родителей б) Андрей Николаевич получает желаемое	а) потеря собственного достоинства Катей, она будет тяготиться своей ролью б) нет никаких гарантий, что интерес к Кате у него не возник из-за ее отказа; получив желаемое, он бросит ее, она потеряет и работу, и его в) Андрей Николаевич может понять, что Катя с ним общается ради материальной выгоды и расстаться с ней

<p>2. Отказ Кати от предложения Андрея Николаевича и уход с этой работы.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) Катя сохраняет чувство собственного достоинства б) возможность найти новую работу</p>	<p>а) Катя теряет работу, лишается всего того, что дают ей деньги, новых друзей б) финансовая нагрузка для престарелых родителей в) новая работа может оказаться хуже</p>
<p>3. Катя подает на Андрея Николаевича в суд.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) в случае Катиного выигрыша она получит компенсацию и моральное удовлетворение б) в случае Катиного выигрыша директор привлекается к уголовной ответственности</p>	<p>а) судебный процесс может затянуться на долгое время б) потеря работы в) трудность поиска доказательств</p>
<p>4. Поговорить и объяснить то, что он ей не привлекателен как мужчина, предложить решить его проблему посредством поиска другой девушки, в чем она ему поможет.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) Катя остается на работе, материально ни от кого не зависит б) помогает шефу решить проблему, и они остаются довольны друг другом в) Катя весело проводит время в поисках девушки для шефа, например ходит с компанией в клуб или в кино г) ясность в отношениях</p>	<p>а) он может отказаться от Катиного предложения б) Катя теряет работу, лишается всего того, что дают ей деньги, новых друзей в) при виде шефа у Кати постоянно будут неприятные чувства г) она может не решить проблему шефа, и все вернется на свои места</p>

5. Поговорить с директором о переводе в другой филиал компании.

Плюсы:	Минусы:
<ul style="list-style-type: none"> а) сохранение рабочего места, материального положения б) новый, возможно, лучший коллектив в) новые возможности г) решение проблемы шефа путем «С глаз долой, из сердца вон» 	<ul style="list-style-type: none"> а) Андрей Николаевич не получает желаемого б) директор может перевести Катю, но наговорить про нее что-нибудь, из-за чего у нее возникнет та же проблема

6. Выманить у Андрея Николаевича деньги путем обещаний.

Плюсы:	Минусы:
<ul style="list-style-type: none"> а) поправление материального положения Кати 	<ul style="list-style-type: none"> а) обман раскроется и будет очень неприятная сцена б) Катя теряет работу, лишается всего того, что дают ей деньги, новых друзей в) финансовая нагрузка для престарелых родителей г) новая работа может оказаться хуже

3. План действий.

Екатерине следует сразу же уволиться с работы и не трепать себе нервы понапрасну. Принимать это предложение не следует, Катя будет тяготиться своим положением очень долго и не сможет забыть свой поступок. Рекомендую обратиться ей к старшему брату, попросить помощи у него и снова браться за поиски работы. Обратиться опять в кадровое агентство, но уже более тщательно готовиться к собеседованиям. Заранее узнавать, почему был уволен секретарь до нее и какие у него были обязанности.

В данной ситуации возможен вариант разрешения проблемы переводом в другой филиал. Катя ничего не теряет, кроме коллектива, с

которым она сдружилась, но если она общительна, то найдет общий язык на новой работе.

В любом случае на этом же месте оставаться нельзя.

3.4. Партнеры

Двое хороших знакомых решили создать фирму по ремонту и отделке помещений под офисы, жилых и нежилых помещений. Ситуация складывалась в те времена, когда не было кассовых аппаратов; достаточно было просто раз в месяц регистрировать новую фирму. Когда партнеры — Слава и Алексей — нашли офис, работников и закупили оборудование, они начали поиск клиентуры. С клиентами им повезло практически сразу. Заказчиками оказались крупные организации, открывающие офисы, а также множество частных лиц, желающих отремонтировать свои квартиры. Связями с клиентами занимался Слава, т.к. до этого он работал таксистом и общение с людьми было у него уже в крови. Алексей занимался производственной сферой, т.е. контролем качества работ, быстротой их выполнения, т.к. работал он до этого столяром. Познакомились они на каком-то празднике, где Слава случайно поделился с новым знакомым своими мыслями, но он ничего не понимал в производстве, поэтому Алексей оказался для него подходящим партнером. Прибыль партнеры договорились делить поровну.

Дела шли просто замечательно, пока Алексей не начал замечать, что он ездит на ЛАДЕ, а его партнер уже разъезжает на практически новенькой БМВ. Алексея заинтересовало такое неравенство, т.к. даже если бы он и захотел, то не мог себе позволить такую машину. Тогда он начал заглядывать и в финансовую сторону их работы. Алексей не знал, что ему делать и как проконтролировать своего партнера. В итоге он решил подойти к своему партнеру и рассказать свои мысли. Слава сказал своему партнеру, что делит все поровну, хотя так и не смог объяснить, откуда тогда у него деньги на дорогую машину.

По стечению обстоятельств у Славы угоняют его практически новый БМВ, и он сразу подумал на своего партнера, предполагая, что это он навел на угон. После всех этих событий и взаимных обвинений партнеры сильно разругались и решили разойтись, разделив фирму.

В тот момент как раз заканчивались все объекты. Они разделили прибыль, оборудование и хотели разделить людей, но они остались все со Славой, т.к. он занимался клиентами и у него было на подходе еще три объекта. Алексей, оставшись с деньгами, частью оборудования и одним из офисов, не знал, как ему дальше работать, т.к. всегда отвечал только за производство, а в управлении практически ничего не понимал, да к тому же и не имел высшего образования.

Вопросы к ситуации

1. *Формулировка проблемы.*
2. *Причины конфликта на фирме.*
3. *Альтернативные решения.*
4. *План действий.*

Анализ ситуации

1. **Формулировка проблемы.**
Конфликт между партнерами из-за обмана одного из них.
2. **Причины конфликта на фирме.**
Стечение обстоятельств, жадность одного из партнеров.
3. **Альтернативные варианты решения проблемы.**

1. Продать оборудование и офис, заняться чем-нибудь другим.	
Плюсы:	Минусы:
а) у Алексея появится достаточно денег для новых начинаний б) Алексей может заняться тем, в чем понимает больше, нежели в управлении	а) Алексей очень долго может продавать оборудование и офис. Новые начинания Алексея могут потерпеть неудачу б) он вообще может не найти, чем заняться, и упустит момент
2. Нанять людей, попытаться найти заказчиков.	
Плюсы:	Минусы:
а) ему не придется ничего менять б) если у него все получится, часть старой команды, с которой	а) у Алексея может ничего не получиться, и он только потратит деньги, время и здоровье. Скорее

он проработал не один год, будет проситься к нему обратно	всего, он не захочет, чтобы работники, раз предавшие его, снова работали у него
<p>3. Найти человека, который имеет опыт управления, и сделать его своим партнером.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) Алексею не придется для себя ничего менять б) ему не нужно заниматься не свойственной для себя деятельностью</p>	<p>а) новый партнер долго будет входить в курс дела б) со временем партнер может начать также обманывать Алексея, как человека в этом темного в) скорее всего, Алексею все же придется попытаться познать финансовую сторону их работы</p>
<p>4. Нанять специалистов, которые будут руководить фирмой, а самому только получать прибыль.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) Алексей может заняться другим видом деятельности, а отсюда просто получать прибыль б) наняв специалистов, Алексей сохранит свое здоровье</p>	<p>а) Алексей может ошибиться с выбором специалистов, потратить деньги, не добившись никаких результатов б) в дальнейшем управляющие могут также начать обманывать Алексея, выводя финансовые активы</p>
<p>5. Помириться со Славой, заключить договор о причитающихся каждому процентах и вести бухгалтерию.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) переступив через свою гордость, Алексей сможет снова заняться тем, что он действительно умеет делать</p>	<p>а) Алексей не сможет переступить через свою гордость б) Слава, возможно, не захочет снова работать с Алексеем, т.к.</p>

б) они снова станут конкурентно способной фирмой, т.к. разрыв ослабил их позиции. + Алексею не придется ломать голову, где найти заказчиков	думает, что по его наводке угнали его БМВ в) переступив через свою гордость и получив отказ от Славы, Алексей будет морально раздавлен
---	---

4. План действий.

Алексею не стоит переживать моральный стресс, пытаясь помириться со Славой, т.к. из этого не выйдет ничего хорошего. Ему надо найти человека, которому он сможет доверять, и сделать его своим партнером. Но чтобы в будущем тот его не обманул, надо перестраховаться и по каждому заказчику вести бухгалтерию. Наняв новых работников, Алексею надо обучить их всему и ни в коем случае не нанимать тех, кто в трудный момент ушел от него, т.к. они могут принести немало бед своими действиями.

3.5. Повышение зарплаты

С раннего детства отец воспитывал Николая в строгости и железной дисциплине. Коля рос без матери, по сути дела, без отца, так как тот был постоянно занят. Зато каждый вечер проверял домашние задания сына, беседовал с ним на научные темы и т.д.; хотел, чтобы его сын получил самое лучшее образование, хорошую работу и как следствие роскошную жизнь. Поэтому в детстве, в то время, как все одноклассники гоняли во дворе шайбу, Коля сидел дома, заваленный учебниками. То же самое было и в институтские годы — но уже вместо походов с девушками в кино. Николай окончил институт лучшим студентом. Слухи о его чуть ли не гениальности обошли весь институт. При вручении награды за столь великолепное окончание института ректор предложил Николаю работу. Сын ректора, Александр, старше Николая лишь на год, недавно открыл собственный магазин сотовой связи на деньги отца. Вроде все было хорошо, но магазин, занимавший достаточно большую площадь и находящийся в удачном районе, не приносил прибыли. Александру нужен был талантливый маркетолог, способный заманить клиентов. Именно такого человека

он и увидел в Коле, услышав институтские слухи от отца. Николаю предложили оклад, о котором «освободившийся» студент мог только мечтать, и полную свободу действий. Сам же Саша был человеком ветреным и не особо желающим работать. Недостатка в деньгах он не испытывал (так как жил за счет родителей), все свободное время проводил в кафе, барах и на ночных дискотеках. Так что Коля стал, по сути дела, руководителем магазина, который через пару месяцев было не узнать. Вместо старого, но аккуратного помещения магазин превратился в современное сооружение с огромными витринами, разноцветными лампами, с модной дизайнерской обстановкой и девушками-консультантами. Через полгода о магазине знал уже весь город, от клиентов не было отбоя, и прибыль стала огромной. Вот только зарплата самого Николая (далеко не маленькая) практически не выросла, хотя его авторитет в магазине был непререкаем. Александр, как и прежде, получал большую часть прибыли как владелец и тут же проигрывал ее в казино.

Все так бы и продолжалось, если бы Николай не познакомился близко с одной из девушек, работающих в магазине. У них начался роман, переросший в совместную жизнь. Тогда-то Коля понял, что ему не хватает тех денег, которые он получает, чтобы завести семью, детей, купить квартиру. Будучи уверенным в своей победе, он решает пойти к Саше и поставить условие — либо повышение зарплаты в несколько раз, либо он увольняется и уходит работать к конкурентам, от которых уже поступили выгодные предложения (это был блеф, так как на самом деле даже не интересовался возможным переходом). Вопреки надеждам, Александр не просто не принял предложение Николая, но, напротив, сказал, что тому повезло, что он получил такую работу и о повышении зарплаты он может и не мечтать, а если хочет уволиться, скатертью дорожка.

Такой ответ поставил Николая в тупик. С одной стороны, он зарабатывает в фирме Саши хорошие деньги и не очень много работает, так как дело уже раскручено; с другой — он приносит фирме такие доходы, что вполне вправе рассчитывать на большие деньги для себя; с третьей — если он уйдет, раскрученная и популярная фирма уже не пропадет, а вот то, что он в ближайшее время найдет себе хорошую работу, совсем не обязательно. Тем более что здесь у него есть и ав-

торитет, и кое-какое положение, даже сотрудники — скорее друзья-товарищи, а не просто подчиненные, и Коле не хочется уходить из столь дружелюбной обстановки.

Вопросы к ситуации

1. Формулировка проблемы.
2. Альтернативные решения.
3. План действий.

Анализ ситуации

1. Формулировка проблемы.

Николай должен выбрать — остаться там, где приятнее и существует стабильность, или все-таки уволиться в надежде на лучшее.

2. Альтернативные решения.

1. Остаться, как будто ничего не было.	
Плюсы:	Минусы:
а) остается стабильная и неплохая зарплата, друзья-коллеги и любимая работа	а) маловероятно, что ему стоит рассчитывать на перспективы б) постепенно Колю все больше раздражает, что приходится работать, что называется, «на дядю», тем более что этот «дядя» всего на год старше
2. Уволиться.	
Плюсы:	Минусы:
а) появляется широкий простор для действий. Можно открыть свое дело или пойти работать к конкурентам, зная все слабые стороны своей фирмы	а) теряется стабильный и хороший заработок и дружелюбная атмосфера, так как почти все друзья — сотрудники фирмы Александра. Поэтому связаться с конкурентами — верный способ потерять друзей б) трата сил и времени на поиски новой работы

3. Сказать Александру, что, если зарплата не увеличится, он уйдет к конкурентам.

Плюсы:	Минусы:
а) если Александр согласится, у Коли все будет хорошо	а) если Александр не соглашается, то у Николая не будет иного пути, как уволиться

4. Собрать рабочий коллектив и, используя свой авторитет, попробовать уговорить всех сотрудников помочь ему. Например, пригрозить устроить забастовку или т.п.

Плюсы:	Минусы:
а) таким образом можно показать Александру, что он может лишиться своих денег (ведь это он получает львиную долю прибыли как единственный владелец) б) это слишком «европеизированный» вариант. В РФ маловероятно, что люди рискнут своим рабочим местом даже ради защиты своих прав	а) Александр, скорее всего, просто уволит всех и наберет новые кадры

3. План действий.

Николаю стоит поговорить с начальником настойчиво. Сообщить о своем намерении покинуть организацию. Если зарплата повышена не будет — Николаю следует уйти на новое место работы.

3.6. Затруднительное положение

Одним зимним вечером Антон выехал на машине, чтобы заехать к матери на работу. Но до места назначения он так и не добрался. Скользкая дорога и плохое освещение сделали свое «черное» дело. Сам Антон не пострадал, однако его почти новая «семерка», несколько минут назад мирно стоявшая во дворе, сейчас выглядела жалко. К

Антону быстро подскочил водитель грузовика, желающий снять стресс от столкновения посредством нецензурной ругани, хотя его ЗИЛ даже не был поцарапан. Антон не обращал на него никакого внимания, он печально разглядывал свою помятую красавицу, автоматически прикидывая, во сколько обойдется ремонт. Когда водитель грузовика выговорился, Антон обсудил с ним детали. Решили, что не будут беспокоить сотрудников ГИБДД, а тем более представлять на ближайший пост схему аварии со своими подписями, т.к. водитель грузовика спешил по делам, а Антону и без ГИБДД было понятно, что виноват только он.

Антон отогнал машину обратно во двор и поднялся в квартиру. Сначала позвонил матери, чтобы не ждала, а затем друзьям в автосервис, пригласил их к себе на следующее утро, чтобы договориться о стоимости ремонта и транспортировке машины до автосервиса. После этого Антон погрузился в раздумья. Он сто раз пожалел, что уволился с работы. В «ИН-Дайл» его пригласил генеральный директор Федор Иванович — сосед по площадке и хороший приятель отца Антона, друг семьи. Антон согласился на предложенную должность рекламного агента с расширенным кругом обязанностей. Никто сейчас не мог похвастаться работой с хорошим окладом, да еще и по специальности. Антон учился на технологическом факультете Пищевого института. Конечно, работа рекламным агентом — это совсем не то, на что он рассчитывал, но зато «ИН-Дайл» был связан с пищевой отраслью. Федор Иванович решил завоевать рынок, выпуская парфюмерную продукцию. Ему требовались молодые и энергичные люди, ведь фирма недавно создана и не успела стать широко известной. Федор Иванович уже имел ряд пробных заказов, и все остались довольны. Появились первые постоянные клиенты, необходимо было в кратчайшие сроки расширить сеть заказов; не могло же новенькое оборудование простаивать без дела, да и кредиты нужно погасить.

Антон очень старался, и его заработок непрерывно рос: помимо фиксированного оклада генеральный директор предусмотрел поощрительный процент с количества заключенных договоров. Все было отлично: Антон замечательно ладил с коллективом, генеральный директор был им доволен, проезд ему оплачивала фирма, график работы был свободным, деньги Антон получал хорошие и вовремя. Он даже стал откладывать.

Было, к сожалению, одно неприятное обстоятельство. Главный бухгалтер фирмы Ирина Владимировна вела себя неприкрыто враждебно. Ее раздражало привилегированное, по ее мнению, положение Антона на фирме. Определила она это для себя из соотношения зарплаты; ее сын, занимающийся тем же, чем и Антон, получал несправедливо (как ей казалось) меньше. Поэтому постоянно делала незаслуженные замечания Антону в присутствии генерального директора, беспощадно ругала за допущенные неточности в оформлении документов. Поначалу Антона это мало беспокоило, ведь на фирме он появлялся только утром и вечером, а остальное время проводил в поисках заказчиков. Острее он почувствовал нелюбовь Ирины Владимировны, когда та стала без основания занижать зарплату, а то и вовсе ее не начислять. На окончательное решение Антона повлияло то, что Федор Иванович никак не мог повлиять на сложившуюся ситуацию. В делах решительный, предприимчивый, волевой и убедительный, он ничего не мог поделать со своей упрямой сестрой. Тогда Антон уволился, так и недополучив причитающихся ему денег.

Утром к Антону приехали друзья из автомастерской. Осмотрев машину, они сказали, что ремонт обойдется в пределах от \$1500 до \$2000. Машину отогнали в автосервис. Возвращаясь домой, Антон встретил у подъезда Федора Ивановича, который, узнав об аварии, предложил недостающую сумму займа. В знак дружеских отношений он не назначил процент и срок погашения долга. Через полмесяца Антон получил свою «семерку» в отличном состоянии. Вопрос с машиной решился, остался только долг. Антон понимал, что у него мало шансов вернуть деньги в ближайшее время. У родителей просить бесполезно, тем более они не узнали об аварии. Антон прикидывал, сколько сможет отдавать Федору Ивановичу в месяц, если пойдет работать, например, к друзьям в автосервис. Они всегда звали его к себе, как только освободится место. И вот сейчас оно свободно. Размышления прервал телефонный звонок. Голос «кредитора» в телефонной трубке был приветлив и предлагал забыть о долге. Федор Иванович рассказал, что дела фирмы идут в гору, что они будут расширяться, что заказы увеличились и пришлось организовать ночную смену. Антон не поверил своим ушам, может, его бывший шеф решил таким способом компенсировать невыплаченную заработную плату.

Через пару дней Федор Иванович звонил, чтобы предложить Антону вновь поступить на работу, но уже в качестве начальника ночной смены, ответственного за сроки и качество выполняемых ночью заказов. Правда, оклад предложил намного меньше, чем получал Антон раньше и чем мог бы получать в автосервисе. Федор Иванович напоследок еще раз напомнил, что не следует беспокоиться о возвращении долга, и попрощался.

Прощение долга Антона обрадовало, но сталкиваться вновь с Ириной Владимировной не очень-то хотелось, тем более он понял, что Федор Иванович, хотя и не всегда согласен со своей сестрой, но зато никогда не занимает противоположную ей позицию.

Антон не был готов к такому повороту событий, поэтому оказался в затруднительном положении.

Вопросы к ситуации

1. *Формулировка проблемы.*
2. *Альтернативные решения.*
3. *Рекомендации.*

Анализ ситуации

1. *Формулировка проблемы.*

Проблема выбора между материальной независимостью Антона и желаемой работой.

2. *Альтернативные решения.*

1. Антон принимает предложение Федора Ивановича.	
Плюсы:	Минусы:
а) не придется отдавать долг б) Антон будет заниматься желаемой работой	а) Антон идет работать на невыгодных условиях: низкий оклад и ночное время работы б) может возникнуть чувство сожаления, что не пошел в автосервис на более выгодные условия в) новые конфликты с главным бухгалтером

	г) он попадает в материальную зависимость
2. Антон идет работать в автосервис к друзьям (либо ищет место на другой фирме).	
Плюсы:	Минусы:
а) нет проблем с деньгами б) работа в удобное время и за хорошие деньги в) нет конфликтных столкновений с Ириной Владимировной	а) в автосервисе работа не по специальности Антона б) Антон может испытывать дискомфорт из-за повисшего долга в) натянутые отношения с Федором Ивановичем
3. Антон соглашается с предложением Федора Ивановича при условии повышения зарплаты и предоставления гарантий ее своевременной выплаты, а также требует уважительного отношения со стороны главного бухгалтера.	
Плюсы:	Минусы:
а) если Федор Иванович соглашается, то Антон занимается любимым делом б) работает на хороших условиях в) нет нужды возвращать долг	а) повторение конфликтных столкновений с главным бухгалтером б) Федор Иванович может не согласиться на условия Антона
4. Антон ищет финансовую поддержку со стороны родителей (либо друзей) для погашения долга.	
Плюсы:	Минусы:
а) нет конфликтных столкновений с Ириной Владимировной б) возможность отдать долг и выйти из материальной зависимости	а) необходимость объяснительного разговора с родителями б) испорченные отношения с Федором Ивановичем в) необходимость возврата денег друзьям (родителям)

5. Считая себя свободным от уплаты долга, Антон заканчивает свое обучение и после находит место на другой фирме.	
Плюсы:	Минусы:
а) нет конфликтных столкновений с Ириной Владимировной б) работа по специальности в) не нужно отдавать долг	а) Антон может испытывать чувство неудовлетворенности из-за личной обязанности Федору Ивановичу
6. Антон работает на двух работах: в «ИН-Дайл» и автосервисе, чтобы как можно скорее отдать долг и не обидеть отказом Федора Ивановича.	
Плюсы:	Минусы:
а) возможность быстро отдать долг и не обидеть отказом своего бывшего шефа	а) слишком тяжелые условия работы: большое физическое и моральное напряжение б) столкновения с Ириной Владимировной в) нет времени, чтобы нормально закончить институт
7. Антон может попросить Федора Ивановича взять его на прежнее место.	
Плюсы:	Минусы:
а) свободный график и хорошая зарплата б) не нужно возвращать долг	а) столкновения с Ириной Владимировной, следовательно, возникнут старые конфликты
8. Антон отдает долг за счет собственных средств, т.е. продает машину.	
Плюсы:	Минусы:
а) Антон остается материально независимым б) нет нужды возвращаться в «ИН-Дайл» на невыгодных условиях	а) потеря любимой машины б) возможны расстройства отношений с Федором Ивановичем из-за отказа от новой должности

9. Антон может отомстить фирме «ИН-Дайл», например добиться проверки правильности уплаты налогов.

Плюсы:	Минусы:
а) может получить моральное удовлетворение от мести	а) Федор Иванович может потребовать возвращения долга, т.к. окажется в трудном финансовом положении после уплаты налогов

10. Антон может обсудить с Федором Ивановичем условия прощения долга. В зависимости от результата разговора принимать решение.

Плюсы:	Минусы:
а) Антон материально независим, если долг действительно прощен безвозмездно б) может спокойно доучиться в институте, а потом найти подходящую работу	а) необходимость отдать долг, если долг подразумевает негласные обязательства б) Антон отказом от новой должности может испортить отношения с Федором Ивановичем

3. Рекомендации.

Антону следует переговорить с Федором Ивановичем, выяснить настоящие причины прощения долга. Это возможно, т.к. Федор Иванович друг семьи и сможет выслушать молодого человека. Если долг действительно прощен без последствий, Антону не о чем беспокоиться. Он может спокойно закончить учебу в институте. Если долг все же лучше отдать, тогда Антон может пойти в автосервис и постепенно отдать долг.

Если разговор с бывшем шефом ни к чему не приведет или вовсе не состоится, Антон не должен идти на поводу у Федора Ивановича. Надо учесть, что с помощью материального давления он затягивает молодого человека работать в своей фирме на плохих условиях: зарплата ниже, чем прежде, ночное время работы. Антон должен вежливо отказаться от предложения Федора Ивановича и постепенно отдать долг.

3.7. Жестокий мир моды

С самого детства у Валерии было две страсти: мода и журналистика. Еще в школе она безошибочно определяла подделки известных марок одежды, обуви и аксессуаров, одевалась со вкусом, да и подружки считали ее незаменимой в создании нового образа. Ее мама — филолог — привила дочери хорошую, правильную речь. Валерия могла убедить любого — так красиво говорила. Свое обучение старалась построить так, чтобы совместить свои два увлечения. При поступлении в институт остановила свой выбор на факультете журналистики. А параллельно с учебой Валерия занималась в школе модельеров, сама придумывала дизайн своего гардероба. В студенческой газете вела колонку «Современный стиль», которой зачитывались все модницы института. Будучи человеком честолюбивым и амбициозным, она поставила себе задачу построить свою карьеру в одном из известнейших журналов о моде и стиле «Vogue» и достигнуть должности главного редактора.

После окончания института Валерия около года проработала в одном из столичных журналов, приобретая необходимый опыт. Вскоре она стала отсылать свои статьи главному редактору журнала «Vogue», написала предложения о том, что можно было бы добавить как по оформлению, так и по содержанию в журнал, чтобы он стал еще более интересным. Идеи были свежие, яркие и неординарные, чем собственно и привлекла Валерия главного редактора Алексея. Он решил ее пригласить в журнал, но обыкновенным корреспондентом. Тем не менее, для Валерии это был уже реальный шаг для осуществления ее мечты. Она уже попала в мир моды, где ей предстояла тяжелая работа.

Что касается Алексея — главного редактора — это был опытный журналист в сфере моды и шоу-бизнеса, с железной хваткой и очень тщеславный. К сотрудникам был строг и спуска никому не давал. С конкурентами расправлялся просто, считая, что в мире моды выживает сильнейший, шел на интриги для достижения своих целей. Собственно именно такими способами он и достиг положения главного редактора. Своего места он добился благодаря сплетням и знакомству с владельцем издательского дома, выпускающего ведущие журналы мод, — Виктором Стромовым. Тем временем Валерия приступила к работе. Девушкой она была очень общительной и быстро завела нуж-

ные знакомства с модной элитой столицы. Благо для этого у нее был пропуск сотрудника редакции на все модные вечеринки и банкеты. Дела пошли хорошо; новости она узнавала самая первая и всегда опережала всех своих коллег. И уже через пару лет Алексей пригласил ее на должность заместителя главного редактора. Валерия была благодарна, что Алексей принял ее на работу, а затем стал продвигать, но желание стать главным редактором (соответственно занять его место) не покидало ее. К тому же она уже сама успела познакомиться с Виктором Стромовым, ведь только он мог решать вопрос о назначении ее на новую должность.

У Валерии созрел план, как проявить себя и показать Виктору, что она справится с работой по руководству журнала не хуже, чем сам Алексей. Да и новых клиентов и проектов привлечет. Около четырех месяцев она договаривалась о совместном проекте с одним известнейшим модельером. Аналогов данному проекту еще не появилось, поэтому Валерия рассчитывала на признание Виктором своей работы. В назначенный день она собиралась на встречу со Стромовым, чтобы представить свою идею. Каково же было ее удивление, когда, приехав, она обнаружила, что идет презентация ее проекта Алексеем, который в разговоре с Виктором даже не упомянул, что Валерия причастна к созданию. Она решила прояснить ситуацию с Алексеем и вызвала его на прямой разговор. Он ей ответил: «Если ты хочешь играть на моей территории, должна придерживаться моих правил. А соответственно твои идеи — это мои идеи, ведь я твой начальник!»

Для Валерии это был настоящий удар, и она сильно переживала, что все ее труды за несколько секунд присвоены Алексеем.

Вскоре после этого случая, решив немного развлечься, она отправляется на одну из светских вечеринок, где встречает свою подругу Катрин, которая в курсе всех последних новостей и узнает следующую информацию:

«На одной из модных выставок Алексей публично оскорбил одну из примадонн шоу-бизнеса. Помимо личных оскорблений заявил, что вся редакция «Vogue» считает ее самой безвкусно одетой женщиной — что оскорбило капризную кинозвезду и она собирается подать в суд как на него, так и на журнал в целом (раз он прикрывается их именем). Ситуация осложнилась тем, что Алексей остыл и хотел при-

мерить ссору, боясь гнева Виктора, который узнает о произошедшем, но было уже поздно. На днях актриса выступит с публичным заявлением, тогда репутация журнала сильно пострадает...

Узнав это, Валерия сначала обрадовалась, а потом перед ней встал нелегкий выбор: с одной стороны, можно было все рассказать Виктору... Тогда во избежание конфликта с актрисой Алексея бы уволили... Раз нет зачинщика в редакции, то кому же будут предъявлять обвинения... Да и на его место, скорее всего, поставят Валерию...

Но, с другой стороны, честно ли использовать случайно полученную информацию для борьбы с конкурентом...

Вопросы к ситуации

- 1. Формулировка проблемы.*
- 2. Альтернативные решения.*
- 3. Рекомендации.*

3.8. «2 + 1»

Вадик и Слава росли обычными ребятами в обеспеченной семье; разница между ними была всего год, они никогда ни в чем не нуждались и не задумывались над будущим. Родители всегда все для них делали. Петр Васильевич и Марина Александровна — их родители — владельцы крупной типографии. И будущее сыновей было predetermined до их рождения. Вадик, что постарше, во всем слушался родителей и был примерным сыном, год назад окончил МГУ печати и уже несколько лет трудился на благо семейной компании. Слава в свободное от учебы время тоже работал в родительской типографии, но по стопам брата идти не захотел. В этом году заканчивал Университет физической культуры и был мастером спорта по самбо. Братья не похожи друг на друга. Слава, хотя и младше, во всем брата всегда опережал, даже ростом был повыше. Так и в отношениях с девушками сложилось, Слава менял их как перчатки, а Вадик все ждал настоящей любви.

В компании происходили кадровые изменения, и срочно потребовался менеджер по работе с клиентами. Ждать долго не пришлось, и в типографии появилась Жанна, закончившая МГУ печати и 2 года про-

работавшая в другой типографии. Она сразу зарекомендовала себя как ведущий специалист, всем понравилась и вошла в доверие; была привлекательной девушкой, высокой, стройной, жгучей брюнеткой. Братья, конечно, не могли не обратить на нее внимания, и она понравилась им обоим. Но, как говорится, кто не успел, тот опоздал, и Слава опередил своего брата. У Жанны со Славой закрутился бурный роман. Родители были в восторге от Жанны и очень надеялись, что это серьезно.

Как-то Вадик попросил ее помочь наладить контакты с одним из их поставщиков, и она согласилась. Жанна была очень общительным человеком и уговорить поставщика работать именно с ними не составило для нее труда. Она договорилась на 10%-ную скидку для компании, но про это никому не рассказала, а Вадика сообщила, что сама доведет это дело до конца. Таким образом, Жанна присвоила себе неплохую часть денег компании. А Вадик тем временем, работая с Жанной, понимал, что это именно та девушка, с которой он бы хотел связать свою жизнь. Но у Славы с Жанной все было хорошо, и Вадика оставалось лишь завидовать брату.

Как-то на корпоративной вечеринке, устроенной их компанией, Жанна потеряла Славу из виду и пошла его искать, не прошло и 5 минут, как она обнаружила его на балконе, целующимся с девушкой, их новой секретаршей. Жанна в слезах бросилась к выходу, но ее успел заметить Вадик и, не разрешив ей сесть за руль, предложил отвести домой. Дома он рассказал ей, что Славка всегда был таким, и поведал о своих чувствах. Сославшись на то, что поздно, и ей нельзя оставаться одной в таком состоянии, Вадик попросил у Жанны остаться ночевать. С этого времени они стали очень близки. Через месяц Вадика позвонили поставщики, с которыми работала Жанна, и предложили продолжить контракт опять же с 10%-ной скидкой для их компании. Вадик удивился и сказал, что ни о какой скидке понятия не имеет, и поставщики рассказали ему о том, кто, что и как велись дела и все о скидке. Вадик понял, что Жанна их просто надула, и решил покончить с этим раз и навсегда, т.к. девушка встала не только между компанией и им, но и между братьями.

После работы Вадик подождал Жанну в своем кабинете. Ему было очень тяжело принять решение, т.к. любил Жанну. Он обо

всем ей рассказал и предложил уйти из компании, на что Жанна ответила, что она беременна и не знает, кто отец: Вадик или Слава. Вадик задумался.

Вопросы к ситуации

1. Формулировка проблемы.
2. Альтернативные решения.
3. Рекомендации.

Анализ ситуации

1. Формулировка проблемы.
Выбор между любовью и честностью.
2. Альтернативные решения:

1. Уволить Жанну и рассказать все родителям.	
Плюсы:	Минусы:
а) у Вадика чиста совесть перед фирмой б) увольнение некомпетентного работника в) возможен возврат украденных денег г) наладятся отношения с братом	а) потеря специалиста в лице Жанны б) потеря любимого человека в) ребенок останется без отца г) утечка денег прекратится
2. Уволить Жанну и никому ничего не рассказывать.	
Плюсы:	Минусы:
а) увольнение недобросовестного работника б) Вадик честен перед компанией в) возможно возвращение денег компании г) Жанна сможет спокойно продолжить свою жизнь	а) прекращение отношений с любимой б) вопросы у родителей об уходе Жанны в) Жанна останется одна с ребенком г) придется искать нового сотрудника

3. Сделать анализ ДНК и, если ребенок окажется Вадика, не увольнять Жанну и жениться на ней.	
Плюсы:	Минусы:
а) сохранение отношений с Жанной б) Жанна продолжает работать в компании в) у ребенка полноценная семья	а) плохие отношения с братом б) проделки Жанны могут открыться в) она может продолжать воровать
4. Сделать анализ ДНК и, если ребенок окажется Славы, предоставить решение проблемы Славе.	
Плюсы:	Минусы:
а) возложение всей ответственности на плечи Славы б) Слава осознает, что за свои поступки надо отвечать	а) нечестно со стороны Вадика б) прекращение отношений с Жанной в) плохие отношения с братом г) депрессия у Вадика
5. Сделать анализ ДНК и, если ребенок окажется Славы, заставить брата жениться на ней.	
Плюсы:	Минусы:
а) у ребенка будет семья б) Жанна будет всегда на виду у Вадика в) родители будут рады внуку г) Вадик может начать новую жизнь	а) потеря любимой б) брак не по любви в) тяжелые отношения между братьями
6. Сделать анализ ДНК и, если ребенок окажется Славы, все равно жениться на ней и усыновить ребенка.	
Плюсы:	Минусы:
а) Жанна продолжает работать в фирме до рождения ребенка б) Вадик остается с любимой	а) не факт, что человек, однажды изменив или предав, не сделает это в будущем

<p>в) создание семьи благоприятно скажется на Жанне</p> <p>г) она не будет больше воровать</p> <p>д) родители с нетерпением ждут рождения внука</p> <p>е) ребенок будет расти в полноценной семье</p> <p>ж) отношения с братом налаживаются</p>	
<p>7. Рассказать все Славе и решить вопрос вместе.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) вместе они могут принять наиболее удачное решение</p> <p>б) чистая совесть у Вадика</p>	<p>а) Слава слишком безответственен и ничего предложить не сможет</p> <p>б) проблема остается целиком на Вадике</p>
<p>8. Попросить Жанну сделать аборт, уволив ее при этом.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) недобросовестный работник будет уволен</p> <p>б) решена проблема с отцовством</p> <p>в) улучшение отношений с братом</p>	<p>а) Вадика будут мучить угрызения совести, т.к. он слишком положителен</p> <p>б) возможно, это его ребенок</p> <p>в) потеря любимого человека</p> <p>г) деньги так и не возвращены в компанию</p>
<p>9. Попросить Жанну сделать аборт, не увольняя ее.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) решена проблема с отцовством</p> <p>б) Вадик и Жанна продолжают встречаться</p> <p>в) Жанна продолжает работать в компании</p>	<p>а) плохие отношения с братом</p> <p>б) Жанна может снова обворовать компанию</p> <p>в) Жанна может снова изменить</p>

10. Вадик может дать Жанне денег, чтобы она исчезла из его жизни.	
Плюсы:	Минусы:
<ul style="list-style-type: none"> а) Вадик избавится от проблем, связанных с Жанной б) наладит отношения с братом в) сможет начать жизнь с чистого листа г) в фирме больше не будет воровства 	<ul style="list-style-type: none"> а) Вадик потеряет любимого человека б) не будет знать ничего ни о Жанне, ни о ребенке в) будет мучить совесть г) материальные затраты
11. Невзирая на то, что сделала Жанна, взять ее в жены и никому ничего не рассказывать.	
Плюсы:	Минусы:
<ul style="list-style-type: none"> а) Жанна продолжает работать в фирме до рождения ребенка б) Вадик остается с любимой в) создание семьи благоприятно скажется на Жанне г) она не будет больше воровать д) родители с нетерпением ждут рождения внука е) ребенок будет расти в полноценной семье ж) отношения с братом наладятся 	<ul style="list-style-type: none"> а) не факт, что человек, однажды изменив или предав, не сделает это в будущем б) тайна может раскрыться
12. Уволить Жанну и лишить ее родительских прав.	
Плюсы:	Минусы:
<ul style="list-style-type: none"> а) воровство прекратится б) ребенок будет обеспечен в) родители будут рады внуку 	<ul style="list-style-type: none"> а) у ребенка должна быть мать б) неизвестно, как отреагирует на это Слава в) потеря любимого человека

13. Заявить на Жанну в правоохранительные органы.

Плюсы:	Минусы:
а) закон наведет порядок б) виновная будет наказана в) Вадик честен по отношению к компании	а) Вадика будет мучить совесть б) это может плохо сложится на здоровье Жанны в) потеря любимого человека

3. Рекомендации.

Если Вадим любит Жанну, ему следует на ней жениться, не обращая внимания на то, от кого ребенок, так как его родит любимая женщина. С работой также проблем быть не должно, т.к. Жанна вскоре уйдет в декретный отпуск.

3.9. Мечь

Артем окончил университет и устроился на работу. Работал менеджером. Но не срослось — не поладил с коллективом. Уволился — нашел другую работу — опять менеджером. Прошел год и снова пришлось искать новую работу — опять проблемы с коллективом. Дело в том, что Артем не был большим профессионалом в своем деле. В продаваемых продуктах он разбирался только на самом общем уровне. Но продажи, тем не менее, были неплохие; секрет в том, что Артем был очень хорошим психологом, разбирался в людях, знал, когда надо что-то говорить, а когда лучше помолчать. Он умел находить подход к клиентам, но вот поладить ему никак не удавалось; никак не мог победить в себе привычку указывать другим, что им делать, постоянно поучать и демонстрировать превосходство. Естественно, это не нравилось опытным, квалифицированным менеджерам компаний.

За десять лет Артем сменил двенадцать мест работы, т.е. нигде дольше, чем на год, он не задерживался. И вот, наконец, он устроился в крупную фирму по продаже допечатного оборудования. Нельзя сказать, что он в нем разбирался. Но благодаря своим навыкам коммуникации он неплохо поработал за год. Отношения с коллективом снова

оказались натянутыми, но вот с генеральным директором Артем подружился. Павел не обращал внимания на постоянные поучения и наставления Артема, а как работник он его вполне устраивал. Наконец, Артем нашел работу не на год. Еще через год его даже повысила до начальника отдела сбыта. Еще через месяц к нему пришла молодая девушка Даша, писавшая диплом по допечатному оборудованию. Артема попросили ей помочь. Девушка довольно быстро поняла, что Артем не очень-то знает, о чем говорит. Артем видел это по улыбке и лукавому взгляду, по наивным и провокационным вопросам. Непонятно почему, но именно это ему в ней и понравилось. У них начался роман, продлившийся до окончания написания диплома. Оказалось, что Даша беременна. Артем страшно испугался, ведь он не планировал что-то серьезное. Жениться на ней не входило в его планы. Он выбрал самый простой способ — разорвал отношения, не отвечал на ее бесконечные телефонные звонки, письма. Она приходила в офис, но секретарь всегда говорила, что его нет; пыталась даже приходиться к нему домой, но он просто не открывал дверь. Через несколько месяцев она перестала звонить и пропала. Артем вздохнул свободно. Слава Богу, обошлось. Прошло еще шесть лет. Артем почти забыл Дашу, но она неожиданно снова дала о себе знать, причем так, как Артем и предположить не мог. На очередном совещании директор Павел объявил, что у них на фирме новый работник и будет его личным заместителем. Когда в дверь вошла Даша, у Артема пропал дар речи. Поставить Дашу на начальствующий пост, выше него, который работал здесь уже много лет? Но факт оставался фактом, Даша стала новым заместителем Павла, и Артем находился теперь у нее в подчинении. Как ни странно, Даша очень тепло отнеслась к Артему и в первый же вечер снова оказалась у него дома. Когда Артем утром проснулся, он не обнаружил Даши и ни одного файла в своем рабочем ноутбуке. Даша просто отформатировала диск. Там были наработки за все годы, договора, проекты и почти законченная презентация новой машины, которая должна была состояться через три дня. Этот проект он готовил уже два месяца и восстановить его за такие короткие сроки было просто невозможно. В этот же день Артем пошел к Павлу и сказал, что у него грохнулся компьютер с презентацией. Как ни странно, Павел не сильно огорчился.

— Ну ничего, — сказал он, — не переживай. — Даша проведет презентацию.

— Даша?

— Да, у нее уже готова презентация. Правда умница? Сказала, что сделала ее по старым наработкам всего за ночь. Посмотри. Не поверил своим глазам. Это была его презентация. Она лишь закончила ее и немного изменила цветовую гамму. Артем признал, что его презентация была бы хуже. В день презентации Артем ходил как в воду опущенный. Он пытался заговорить с Дашей, но она избегала встреч с ним. Презентация началась. Даша провела ее блестяще. Все были захвачены и поражены. Артем даже не сразу понял, что ему надо встать и выйти на трибуну, когда он услышал Дашины слова:

— А на все ваши технические вопросы ответит наш специалист Артем Маслов. Технический специалист? О чем она говорит. Он не сможет ответить ни на один технический вопрос. И Даша знала об этом. Были и более профессиональные менеджеры, но она подставила именно его.

Это был позор. Павел вызвал Артема к себе в кабинет. Он уже не был так доброжелательно настроен; обвинил Артема, что он завалил презентацию, которую Даша так великолепно представила. Павел сообщил, что он хотел его уволить, но Даша уговорила дать Артему последний шанс со сроком в месяц. Если он исправит положение, сможет остаться на работе, если же нет — пускай уходит.

Артем вышел из кабинета и медленно побрел по коридору. В коридоре он встретил Дашу. Она улыбнулась и прошла мимо. Придя в свой кабинет, Артем обнаружил, что папка с клиентами, которые были в работе, выпотрошена, а все бумаги из нее пропущены через уничтожитель мусора.

Вопросы к ситуации

- 1. Формулировка проблемы.*
- 2. Альтернативные решения.*
- 3. Рекомендации.*

4. Ситуации, рекомендованные к рассмотрению при изучении дисциплины «Управленческие решения»

4.1. Важный выбор

Сергей Степанович, замдиректора типографии «Заря», проработал два с половиной года на этом предприятии и был доволен своим положением. Ему нравилась его должность. После окончания Московской государственной академии печати (а именно так назывался тогда Московский государственный университет печати) он единственный из всей своей группы пошел печатником на неприбыльную тогда типографию. Многие не поняли его поступка. Большинство его однокурсников работали не по специальности; кто-то в коммерческих структурах, не связанных с печатью; кто-то занимался бухгалтерским учетом; многих он потерял из вида после окончания академии. С особой симпатией во время учебы Сергей относился к своим одноклассникам Марине и Николаю. Однако после окончания вуза он с головой погрузился в новую работу и невольно забыл о них. С Николаем они познакомились еще абитуриентами, а Марина перевелась к ним с другого факультета через полгода после начала учебы. Сергей хорошо знал характеры и особенности этих людей. Николай был деловым, но ветреным человеком, с легкостью мог пропускать занятия, мотивируя это плохим настроением или более важными делами. К работе он относился спустя рукава, хотя в какой-то степени был даже талантлив. Сергей часто помогал Николаю и не осуждал приятеля за прохладное отношение к учебе, объясняя это тем, что отец Николая, в то время успешно занимавшийся частным бизнесом, не чаял души в сыне и разбаловал его. Марина весьма умная девушка, многим нравилась не только своей красотой, но и умением находить контакт с людьми, а к работе относилась с таким рвением, что удивляла самого Сергея.

Дела фирмы, на которой работал Сергей, пусть не так быстро, как хотелось, но шли в гору. У типографии были крупные заказчики, и работы хватало всегда. Когда Петр Дмитриевич, директор типографии «Заря», решил оставить любимую работу и уйти на пенсию, — годы

брали свое, — он предложил Сергею занять свое место. Для Сергея это не стало неожиданностью, он знал, как ценит его способности Петр Дмитриевич. После полутора лет работы печатником Сергей был переведен в отдел работы с клиентами, т.к. руководство заметило умение молодого специалиста находить общий язык с людьми. Проработав там два месяца, он спас важный для типографии заказ, с которого и началось процветание до того не очень преуспевающей фирмы «Заря». Неудивительно, что благодаря своим успехам Сергей вскоре занял должность заместителя директора, став «правой рукой» Петра Дмитриевича.

Перед Сергеем встал выбор, кого назначить на свое место. Как он понял еще во время работы в этой должности, из числа работников фирмы не подходил никто. И он решил искать заместителя вне фирмы. После того как он дал объявление о вакансии, поступила масса предложений, но стоящими были только три. Каково же было удивление Сергея, обнаружившего среди них резюме Марины. Он сразу решил принять ее на работу. Отказав остальным кандидатам, он решил позвонить Марине. Но его опередил звонок их главного заказчика Виктора Ивановича. Поздравив Сергея с новым назначением, он попросил об одолжении — дать возможность его сыну Николаю Викторовичу попробовать себя на вакантной должности. Николай потерял работу на типографии «Феникс» в результате банкротства предприятия, и у него огромное желание работать с Сергеем. Сергей пообещал перезвонить на следующий день и сообщить о своем решении. Прощаясь, Виктор Иванович намекнул на возможность сделки с немецкой фирмой, контакт с которой Сергей пытался наладить в течение месяца.

Завершив разговор, Сергей задумался. Он был не против кандидатуры Николая, ведь они были друзьями в студенчестве, доверяли друг другу. Но как же Марина? К тому же Николай не самый лучший работник. Но отец Николая главный клиент типографии.

Вопросы к ситуации

- 1. Формулировка проблемы.*
- 2. Альтернативные решения.*
- 3. План действий.*

Анализ ситуации

1. Формулировка проблемы.

Выбор Сергея — высококвалифицированный специалист или выгодный контракт.

2. Альтернативные решения.

1. Принять на работу Марину.	
Плюсы:	Минусы:
<p>а) Марина — квалифицированный работник, это пойдет на пользу предприятию</p> <p>б) Марина исполнительна</p> <p>в) Марина — наилучший кандидат на эту роль</p> <p>г) помощь хорошей подруге</p> <p>д) проявить твердость и следовать решению, принятому самостоятельно</p> <p>е) Сергей не будет подчиняться кому-либо</p>	<p>а) отец Николая может в дальнейшем мешать развитию предприятия</p> <p>б) Сергей может потерять главного заказчика</p> <p>в) у Сергея возникнут трудности с заключением контракта с немецкой фирмой</p> <p>г) Виктор Иванович может создать негативное мнение о типографии среди потенциальных заказчиков</p> <p>д) отказ в помощи старому другу (Николаю)</p> <p>е) осложнение отношений между Мариной и Сергеем вследствие положения «начальник — подчиненный»</p>
2. Принять на работу Николая.	
Плюсы:	Минусы:
<p>а) предприятие обретет выгодного союзника в лице отца Николая</p> <p>б) будут заключены выгодные контракты</p>	<p>а) Николай может оказаться неисполнительным работником</p> <p>б) возможно, недостаточный профессионализм Николая</p> <p>в) осложнение отношений между Николаем и Сергеем вследствие</p>

<p>в) возможно, Виктор Иванович посодействует привлечению новых клиентов</p> <p>г) помощь старому другу</p> <p>д) предприятие может стать более конкурентоспособным</p>	<p>вие положения «начальник — подчиненный»</p> <p>г) отказ хорошей подруге (Марине)</p> <p>д) решение Сергея будет ему навязано</p> <p>е) Сергей проявит слабохарактерность</p>
---	---

3. Принять на работу Марину и Сергея одновременно.

Плюсы:	Минусы:
<p>а) если ввести две ставки зам. директора, то Марина и Сергей смогут работать вместе</p> <p>б) Марина — квалифицированный работник, это пойдет на пользу предприятию</p> <p>в) Марина исполнительна</p> <p>г) предприятие обретет выгодного союзника в лице отца Николая</p> <p>д) будут заключены выгодные контракты</p> <p>е) возможно, Виктор Иванович посодействует привлечению новых клиентов</p> <p>ж) предприятие может стать более конкурентоспособным</p> <p>з) помощь обоим друзьям</p>	<p>а) необходимы реорганизация и введение дополнительной ставки</p> <p>б) это потребует дополнительных затрат</p> <p>в) два руководителя — могут возникнуть споры</p> <p>г) Николай, зная, что Марина возьмет большую часть работы на себя, может недостаточно ответственно относиться к своим обязанностям</p> <p>д) один из них может не согласиться на такой вариант</p> <p>е) осложнение отношений между Николаем, Мариной и Сергеем вследствие положения «начальник — подчиненный»</p>

4. Сергей пытается поговорить с Виктором Ивановичем и объяснить причину отказа, попросив при этом все же помочь с контрактом с немецкой фирмой.

Плюсы:	Минусы:
<p>а) возможно, Виктор Иванович согласится помочь</p>	<p>а) Виктор Иванович вряд ли согласится</p>

<p>б) будут заключены выгодные контракты</p> <p>в) предприятие может стать более конкурентоспособным</p> <p>г) помощь хорошей подруге</p> <p>д) Марина — квалифицированный работник, это пойдет на пользу предприятию</p> <p>е) Марина исполнительна</p>	<p>б) Сергей может потерять главного заказчика</p> <p>в) у Сергея возникнут трудности с заключением контракта с немецкой фирмой</p> <p>г) Виктор Иванович может создать негативное мнение о типографии среди потенциальных заказчиков</p> <p>д) отказ в помощи старому другу (Николаю)</p> <p>е) осложнение отношений между Мариной и Сергеем вследствие положения «начальник — подчиненный»</p>
--	--

5. Попытаться уговорить Петра Дмитриевича остаться на должности директора.

Плюсы:	Минусы:
<p>а) отпадает проблема подбора кандидатуры на должность замдиректора</p> <p>б) Сергей освобождается от ответственности</p> <p>в) не придется отказывать Виктору Ивановичу</p> <p>г) не обидит Николая</p> <p>д) старый директор лучше всех осведомлен о состоянии дел на фирме</p> <p>е) Виктор Иванович может согласиться помочь с контрактом и так</p>	<p>а) не получится взять Марину</p> <p>б) Виктор Иванович, скорее всего, откажется помочь с контрактом</p> <p>в) нагрузка на пожилого человека (Петра Дмитриевича)</p> <p>г) Сергей не получит повышения</p> <p>д) не сможет помочь Николаю</p>

6. Взять Марину на должность замдиректора, а Николая — на более низкую должность.

<p>Плюсы:</p> <p>а) Марина — квалифицированный работник, это пойдет на пользу предприятию</p> <p>б) Марина исполнительна</p> <p>в) Марина — наилучший кандидат на эту роль</p> <p>г) Марина и Сергей смогут работать вместе</p> <p>д) предприятие обретет выгодного союзника в лице отца Николая</p> <p>е) будут заключены выгодные контракты</p> <p>ж) возможно, Виктор Иванович поспособствует привлечению новых клиентов</p> <p>з) предприятие может стать более конкурентоспособным</p> <p>и) помощь обоим друзьям</p>	<p>Минусы:</p> <p>а) осложнение отношений между Николаем, Мариной и Сергеем вследствие положения «начальник — подчиненный»</p> <p>б) Николай может оказаться неисполнительным работником</p> <p>в) возможно, недостаточный профессионализм Николая</p> <p>г) Виктор Иванович может обидеться, что его сына взяли на более низкую должность</p> <p>д) Сергей может потерять главного заказчика</p> <p>е) у Сергея возникнут трудности с заключением контракта с немецкой фирмой</p>
<p>7. Взять Николая на работу, а потом под благовидным предлогом уволить.</p>	
<p>Плюсы:</p> <p>а) предприятие обретет выгодного союзника в лице отца Николая</p> <p>б) будут заключены выгодные контракты</p> <p>в) возможно, Виктор Иванович поспособствует привлечению новых клиентов</p> <p>г) предприятие может стать более конкурентоспособным</p> <p>д) потом можно будет взять Марину</p>	<p>Минусы:</p> <p>а) осложнение отношений между Николаем и Сергеем вследствие положения «начальник — подчиненный»</p> <p>б) Виктор Иванович может все же затаить злобу, считая увольнение сына несправедливым</p> <p>в) Виктор Иванович может потребовать более снисходительного отношения к сыну</p> <p>г) Виктор Иванович может впоследствии создать негативное</p>

е) Виктор Иванович должен понять, что в увольнении сын виноват сам	мнение о типографии среди потенциальных заказчиков д) такой метод аморален е) это предательство по отношению к Николаю
--	--

3. План действий.

В данном случае необходимо удовлетворить интересы обеих сторон — Сергея и Виктора Ивановича. Оптимальным является вариант б. В этом случае на должность замдиректора будет взят профессиональный, ответственный, исполнительный человек — Марина, что, несомненно, принесет пользу типографии. В то же время Сергей поможет старому другу Николаю с трудоустройством и обретет хорошего союзника в лице его отца. Это поможет заключить контракт с немецкой фирмой, поспособствует дальнейшему развитию предприятия.

4.2. Привычное место

Компания «Сатурн» вот уже почти десять лет занималась издательской деятельностью. Все это время во главе фирмы стоял генеральный директор Иван Иванович, уже пожилой, но полный энергии и энтузиазма. В 1996 г. он создал это издательство, дав себе слово, что будет издавать только серьезную, научную литературу и никогда не издаст детектива. И это обещание самому себе он твердо держал на протяжении всего времени.

Книги издательства «Сатурн» нашли своего читателя, и многие институты обращались к Ивану Ивановичу с заказами на издание своих книг. Появились партнеры среди крупных издательств, которые поддерживали «Сатурн» и помогали ему оставаться на плаву. Но несмотря на значительную поддержку, Иван Иванович всегда придерживался своих принципов и издавал только то, что считал нужным, и так, как хотелось ему. Хотя со стороны партнеров были попытки навязать ему свое мнение. В начале своей деятельности Ивану Ивановичу удалось получить в аренду на очень выгодных льготных условиях,

пусть небольшое, но расположенное в центре Москвы, недалеко от метро помещение. Помещение было оформлено по-домашнему и создавало теплую, непринужденную обстановку. Все сотрудники издательства чувствовали себя как дома, что хорошо влияло на работу и на атмосферу в коллективе. Для многих издательство стало почти родным домом и задержка на работе расценивалась без обид, а иногда и с радостью.

И вот приближалось 10-летие издательства. Все сотрудники, основная часть которых работала в издательстве с самого ее создания, с предвкушением ожидали праздника и уже планировали, как отметить столь знаменательное событие. Только Иван Иванович ходил задумчивый и неразговорчивый. После окончания очередного срока договора аренды потребовалось почти полгода, чтобы оформить все документы на пролонгацию. Получив проект договора, Иван Иванович обратил внимание на то, что срок аренды 3 года, а не 5, как было раньше. Причина была ему неизвестна, а исполнитель в Москомимуществе пожимала плечами и ссылалась на распоряжение «сверху».

И вот от достоверных источников Иван Иванович узнал, что готовится постановление правительства о «Приватизации всех помещений». Арендаторам предлагалось выкупить арендуемые ими помещения. В случае отказа помещения «пускались с молотка».

В одном из разговоров с директором крупного издательства Иван Иванович рассказал о своей проблеме. Директор с радостью предложил оказать финансовую поддержку для решения этого вопроса. Казалось бы, теперь все будет хорошо, деньги найдены, издательство сохранит свое привычное место. Но Иван Иванович чувствовал какую-то тревогу. Он понимал, что, если согласиться на эту помощь, ему придется считаться с мнением своего партнера.

Время уходило, а предполагаемой суммы на выкуп помещения у Ивана Ивановича не было, да и не могло появиться. Потеря родного помещения все больше беспокоила директора «Сатурна».

Вопросы к ситуации

- 1. Формулировка проблемы.*
- 2. Альтернативные решения.*
- 3. Рекомендации.*

Анализ ситуации

1. Формулировка проблемы.

Потерять помещение или принять помощь партнера?

2. Альтернативные решения.

1. Иван Иванович согласится на предложение партнера.	
Плюсы:	Минусы:
а) сохранится помещение б) не будет затратного переезда в) появится финансовая поддержка	а) «Сатурн» потеряет независимость б) возможно, придется издавать новые виды продукции
2. Иван Иванович откажется от предложения партнера и будет искать другое помещение.	
Плюсы:	Минусы:
а) «Сатурн» останется независимым предприятием б) Иван Иванович останется единоличным управляющим в) кроме переезда не будет других перемен в издательстве	а) неудобства и расходы, связанные с переездом б) потеря привычного места в) сложности при поиске нового помещения
3. Издательство «Сатурн» закрывается.	
Плюсы:	Минусы:
а) Иван Иванович останется верен своим принципам б) он уйдет на заслуженную пенсию в) после распродажи имущества останется хорошая сумма для Ивана Ивановича	а) Иван Иванович закроет дело, которому посвятил 10 лет жизни б) работникам нужно будет искать новые места

4. Иван Иванович возьмет кредит в банке и выкупит помещение.	
Плюсы:	Минусы:
а) «Сатурн» останется независимым предприятием б) Иван Иванович останется единоличным управляющим в) сохранится помещение	а) расходы на выплату кредита и процентов

3. Рекомендации.

Ивану Ивановичу нужно взять кредит в банке и выкупить помещение, если же цена будет не сильно завышена, так как это центр Москвы. Если все же цена будет высока, нужно найти новое помещение. Но платить за аренду нужно исключительно своими силами, так как помощь со стороны приведет к тому, что «Сатурн» перестанет быть независимым издательством.

4.3. Мужчина или женщина?

В Центральном округе Москвы располагается фирма по разработке новых рекламных технологий «Альпы». Появилась она еще в конце 1989 г., тогда это была небольшая фирма: всего 7 человек, которой руководил Александр Михайлович. Человек 55 лет, добросовестный, творческий, трудолюбивый и знающий свое дело. На руководящем посту он проработал более 5 лет. Коллектив его уважал и любил, так как он всегда мог помочь в любую минуту, и благодаря ему на работе всегда была приятная атмосфера.

Спустя 2 года Александр Михайлович вышел на пенсию и передал семейное дело своему сыну, Анатолию Александровичу, обладающему недюжинными организаторскими способностями, которые позволили ему в трудные не только для страны времена сохранить все 7 отделов, в которых работает 135 сотрудников.

После того как на руководящем посту оказался Анатолий Александрович, в фирме произошли большие перемены: расширился штат

сотрудников, появились новые отделы, количество подписываемых контрактов увеличилось в полтора раза.

Основным отделом фирмы становится *отдел проектирования новых технологий* (ОПНТ). Руководит им женщина, 46 лет — Алла Петровна, человек трудолюбивый, исполнительный, работающий в фирме практически со дня ее основания и имеющий большой опыт работы. До этого она работала несколько лет в подобной фирме, но не видя перспектив, перешла в только что появившуюся фирму «Альпы». На сегодняшний день под ее началом 45 человек, среди которых Олег Михайлович — молодой человек 28 лет: умный, талантливый, генератор идей. Окончил Физико-технический институт с отличием, уже на 3-м курсе начал получать заманчивые предложения от фирм, которые предлагали ему интересную, с их точки зрения, работу. Выбор был велик, но молодой человек выбирал с особой тщательностью и остановился на перспективной фирме «Альпы».

Благодаря разработкам Олега Михайловича в 2001 г. фирма вышла на достаточно высокий уровень и, обойдя больше половины своих конкурентов, продолжает поддерживать эту планку. Но у него есть, с точки зрения его непосредственного начальника, большие недостатки. Так, он систематически опаздывает на работу, на столе его все время творческий беспорядок, к тому же Олег Михайлович частенько несвоевременно сдает работу. Алла Петровна испробовала все свои возможности: проводила с ним беседы, укоряла, объявляла взыскания, но все безрезультатно, хотя каждый раз Олег Михайлович говорил, что он исправится. Постепенно Алла Петровна стала считать, что ее подчиненный просто над ней издевается. Последней каплей для нее стал срыв сроков изготовления заказа. Фирма взялась выполнить многообещающий заказ, в котором заказчиком были четко обговорены определенные параметры. Фирме поручили создать проект, где, как всегда, ведущую роль должен был играть Олег Михайлович. Каково же было изумление Аллы Петровны, когда ее сотрудник принес на утверждение проект, параметры которого не соответствовали требуемым. В нем были заложены новые компоненты. Алла Петровна не смогла простить такой вольности. Терпение ее «лопнуло», и она подала директору компании докладную, из которой можно сделать вывод о необходимости увольнения Олега Михайловича.

Вопросы к ситуации

1. Формулировка проблемы.
2. Альтернативные решения.
3. Рекомендации.

Анализ ситуации

1. Формулировка проблемы.
Взаимонепонимание между начальницей и подчиненным.
2. Альтернативные решения.

1. Уволить Олега Михайловича.	
Плюсы:	Минусы:
а) исчезнет конфликтная ситуация б) разрешится конфликт	а) потеря ценного работника б) положение фирмы пошатнется в) возможно, не получится найти достойную замену
2. Сделать выговор Олегу Михайловичу.	
Плюсы:	Минусы:
а) Олег Михайлович исправится, станет более пунктуальным и организованным б) разрешится конфликт	а) может получиться, так же как и с Аллой Петровной: скажет «да», но ничего не изменится б) могут начаться конфликты с Аллой Петровной в) Олег Михайлович может уволиться, так как посчитает, что его не понимают г) появится напряжение на работе д) ухудшится качество работы
3. Повысить Олега Михайловича до должности Аллы Петровны и разделить их обязанности: она отвечает за организационную часть, а он — за исполнение проектов, так, чтобы их функционал не пересекался.	

<p>Плюсы:</p> <p>а) это решение может повлиять на улучшение работы отдела и качество работы</p> <p>б) разрешится конфликт</p> <p>в) Олег Михайлович останется, доволен и будет более ответственным</p> <p>г) Алле Петровне будет легче работать, так как у нее будет меньше обязанностей</p>	<p>Минусы:</p> <p>а) Алле Петровне это может не понравиться и она подаст заявление на увольнение</p> <p>б) таким образом, поощрится неорганизованность сотрудника, недовольство коллектива</p>
--	--

4. Перевести Олега Михайловича в другой отдел.

<p>Плюсы:</p> <p>а) Олег Михайлович и Алла Петровна не будут пересекаться на работе</p> <p>б) разрешится конфликт</p>	<p>Минусы:</p> <p>а) в работе отдела может произойти сбой</p> <p>б) качество работы может ухудшиться</p> <p>в) может вызвать отрицательные эмоции у Олега Михайловича</p> <p>г) могут возникать другие конфликтные ситуации в новом отделе</p>
---	--

5. Перевести Олега Михайловича в другой отдел.

<p>Плюсы:</p> <p>а) Олег Михайлович и Алла Петровна не будут пересекаться на работе</p> <p>б) разрешится конфликт</p>	<p>Минусы:</p> <p>а) в работе отдела может произойти сбой</p> <p>б) качество работы может ухудшиться</p> <p>в) может вызвать отрицательные эмоции у Олега Михайловича</p> <p>г) могут возникать другие конфликтные ситуации в новом отделе</p>
---	--

6. Перевести Олега Михайловича в другой отдел.	
Плюсы:	Минусы:
<p>а) Олег Михайлович и Алла Петровна не будут пересекаться на работе</p> <p>б) разрешится конфликт</p>	<p>а) в работе отдела может произойти сбой</p> <p>б) качество работы может ухудшиться</p> <p>в) может вызвать отрицательные эмоции у Олега Михайловича</p> <p>г) могут возникать другие конфликтные ситуации в новом отделе</p>
7. Поставить четкие условия, при выполнении которых Олег Михайлович сможет продолжить свою работу.	
Плюсы:	Минусы:
<p>а) Олег Михайлович согласится с условиями и станет более организованным</p> <p>б) разрешится конфликт</p>	<p>а) его могут не устроить условия, и он уволится</p> <p>б) эти ограничения могут привести к обиде или раздражению, что скажется на качестве работы и на отношениях с Аллой Петровной</p>
8. Предложить Алле Петровне обратиться к психологу фирмы.	
Плюсы:	Минусы:
<p>а) она станет спокойнее относиться к Олегу Михайловичу</p> <p>б) поймет, что тоже была не права</p> <p>в) пропадет конфликтная ситуация</p> <p>г) возможно, что Алла П. изменит свой взгляд на деятельность Олега Михайловича и на свою деятельность в частности</p>	<p>а) Алле Петровне может не понравиться данное предложение</p> <p>б) может отказаться от этого, и тогда не будет никакого результата</p>

9. Предложить Олегу Михайловичу обратиться к психологу фирмы.

Плюсы:	Минусы:
<p>а) Олег Михайлович изменится в лучшую сторону</p> <p>б) их взаимоотношения улучшатся</p> <p>в) он будет лучше понимать Аллу Петровну</p> <p>г) возможно, подобных ситуаций больше не будет</p>	<p>а) данное предложение может задеть его</p> <p>б) он может отказаться от этого предложения, и тогда ситуация не разрешится</p>

10. Материально наказать Олега Михайловича.

Плюсы:	Минусы:
<p>а) Олег Михайлович изменится в лучшую сторону, станет более организованным и пунктуальным</p> <p>б) их взаимоотношения улучшатся</p> <p>в) подобная ситуация не повторится, так как это будет хорошим уроком для него</p> <p>г) перестанет конфликтовать с начальницей</p>	<p>а) может уволиться, так как его оскорбит это решение</p> <p>б) данное решение может сказаться отрицательно на его работе</p>

11. Перевести Аллу Петровну в другой цех начальницей, а Олега Михайловича поставить на ее место.

Плюсы:	Минусы:
<p>а) Олег Михайлович изменится в лучшую сторону, станет более организованным и пунктуальным</p> <p>б) возможно, что работа отдела улучшится</p>	<p>а) это решение может вызвать недовольство у Аллы Петровны</p> <p>б) возможно, что Алла Петровна не справится с работой в другом отделе</p>

<p>в) они будут реже видаться, и конфликт исчезнет</p> <p>г) работа Олега станет еще более эффективной</p>	<p>в) могут возникнуть проблемы в другом отделе из-за кадровых перестановок</p> <p>г) в данной ситуации будет поощряться неорганизованность Олега Михайловича</p> <p>д) так как Олег М. не имел опыта работы на подобной должности, у него может не получиться, что приведет к ухудшению работы отдела</p>
<p>12. Изменить функциональные обязанности Олега Михайловича.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) Алла Петровна будет довольна таким решением</p> <p>б) ситуация разрешится</p> <p>в) он останется доволен, так как не получил выговора, и исправится</p> <p>г) будет стараться, что бы подобная ситуация не повторилась</p>	<p>а) это решение может не разрешить сложившейся ситуации</p> <p>б) Олег М. может быть не согласен с этим решением и может уволиться</p> <p>в) это может еще больше ухудшить проблему</p>
<p>13. Понизить в должности Олега Михайловича.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) у Олега Михайловича появится стимул работать лучше и не досаждать Алле П. с тем, чтобы вернуться на прежнее место</p> <p>б) он станет более организованным и пунктуальным</p> <p>в) ситуация разрешится, Алла Петровна останется довольна</p>	<p>а) это решение может не разрешить сложившейся ситуации</p> <p>б) это может оскорбить Олега Михайловича</p> <p>в) это может еще больше ухудшить проблему</p>

3. Рекомендации.

Из всех вышеперечисленных решений третье может быть оптимальным, так как в нем меньше всего отрицательных исходов и дос-

таточно много положительных. Еще одной причиной выбора этого решения является то, что положительные исходы могут благотворно сказаться на делах фирмы в целом.

4.4. Жестокая «братва» или непростая альтернатива

Борис Николаевич и Владимир Владимирович дружили со школы. Всегда держались вместе, в трудной ситуации помогали друг другу. В общем, были лучшими друзьями. Потом учились вместе в РЭА им. Г.В. Плеханова в одной группе по специальности менеджмент. После окончания вуза перед ними встал вопрос выбора профессии, поиска работы. И здесь их пути разошлись. Борис Николаевич легко нашел работу, т.к. его отец являлся владельцем крупной нефтяной компании; его взяли в эту фирму на должность менеджера по инновационной части. Здесь стоит упомянуть, что оба друга окончили институт с отличием. Однако когда Владимир Владимирович попросил друга устроить его в эту фирму, тот ему отказал, мотивируя тем, что он еще сам не прижился на новом месте. Тогда Владимир Владимирович стал думать, что можно предпринять. Обычным работником он не хотел работать, а на должность управляющего его никто не брал... Тогда он решил организовать свой бизнес с нуля, но долгое время не мог придумать что-нибудь подходящее, не знал, с чего начать... и однажды удача улыбнулась ему. Поехал в гости к двоюродной сестре в город Н. на Урале, и, гуляя по городу, обнаружил, что, несмотря на огромное количество фирм, нет ни одного рекламного агентства. Он загорелся идеей создания собственного дела еще больше и благодаря его упорству, целеустремленности и трудолюбию вскоре дела пошли в гору. Он продал свою квартиру в Москве и переехал к сестре, которая в это время жила с матерью. На полученные деньги Владимир Владимирович арендовал помещение, произвел необходимый набор кадров, в общем, сделал все, что было нужно для развития бизнеса на первом этапе. Уже спустя 2 года его фирма занимала ведущее место в рекламном бизнесе (города) и имела постоянных клиентов, которые были довольны качеством выпускаемой продукции. Однако Владимир Владимирович не видел дальнейших путей расширения, но ему очень хо-

телось больших размахов, большего масштаба. «Братва» забирала большую часть вырученных средств и, видя, что дела фирмы идут хорошо, удвоила тарифы за свои услуги, что не давало фирме развиваться дальше, а, напротив, «душило» ее.

В это же время его друг Борис достиг больших успехов в своей работе и стал финансовым директором компании «Химсинтез»...

Владимир Владимирович решил встретиться с Борисом Николаевичем и, заранее позвонив ему, отправился в Москву. При встрече Борис был очень рад вновь увидеть друга... Они вспомнили школу, студенческие годы и в ходе непринужденной беседы Владимир Владимирович рассказал о своем желании добиться большего размаха, рассказал про несправедливые тарифы «братвы». На что Б.Н. предложил ему должность топ-менеджера в его компании. Учитывая опыт и способности В.В., это было вполне разумно и реально. Итак, В.В. оказался на распутье. Он — владелец мелкого бизнеса, талантливый и умный предприниматель — не привык топтаться на одном месте. Но для дальнейшего рывка ему не хватает денег — несмотря на обилие финансовых инструментов, найти средства достаточно сложно. В результате предпринимательская энергия ищет выход в других направлениях. Встал вопрос о переходе из мелкого бизнеса в крупный на роль наемного управленца. Так как же поступить в такой ситуации? Ведь он так полюбил свое дело и понял, что это его стезя!

Вопросы к ситуации

- 1. Формулировка проблемы.*
- 2. Альтернативные решения.*
- 3. Рекомендации.*

4.5. Детская мечта

Женя и Рита знакомы с самого детства. Сначала ходили в один детский сад, потом в одну школу. Даже сидели всегда за одной партой. С самого детства у девочек была мечта открыть свой спортивный клуб. Жене всегда все давалось легко, ей нравилось учиться; закончив школу, она без проблем поступила в институт. Рита же была полной противоположностью Жене. Ее ничего, кроме спорта, не интересова-

ло, именно по этому после окончания школы она так и не смогла никуда поступить и стала работать в спортивном клубе.

Встретившись через четыре года, девушки разговорились. Женя рассказывала об учебе, а Рита о том, как ей нравится ее работа...

И тут девушки вспомнили, что когда-то они мечтали открыть свой собственный клуб. Сейчас была такая возможность. Ритин папа мог оплатить и аренду помещения, и все необходимое оборудование. Долго думали, но все-таки решились. Клуб открыли.

Дела шли хорошо, клуб процветал, появились постоянные клиенты. Только вот между девушками начались разногласия. Рита стала отлынивать от работы, переваливая все свои дела на Женины плечи. А когда Женя что-либо говорила подруге по этому поводу, та сразу начинала ее попрекать, мол: «Мой папа все оплачивает, почему это я и работать еще должна. Вкалывай одна...»

В один прекрасный день в клуб пришел Олег Витальевич — Ритин папа — и сообщил девушкам, что он продает половину клуба и что содержать он их больше не собирается. Пусть делают что хотят.

Рита сразу пропала и в клубе больше не появлялась. На Женины звонки не отвечала, а если и подходила к телефону, то говорила, что ей это дело уже не интересно. Подходило время платить деньги за аренду помещения. Что делать, Женя не знала. Бросать любимую работу, о которой она мечтала с самого детства, она не хотела. Но и денег, чтобы заплатить за аренду помещения, у нее тоже не было...

Вопросы к ситуации

- 1. Формулировка проблемы.*
- 2. Альтернативные решения.*
- 3. Рекомендации.*

4.6. Недостача

Олег устроился кладовщиком на склад небольшой фирмы «Анна+» три месяца назад. Начальником склада был его дядя Андрей Викторович, а его сын Сергей также работал на этом складе, но в другую смену. Олегу это очень нравилось: и двоюродный брат, когда нужно, подменит, и дядя «прикроет». Не нравилось: в данной органи-

зации учет и поступление товара на склад были не на соответствующем уровне.

В конце каждого месяца после очередной инвентаризации у Олега выявлялась недостача на незначительную сумму. Он винил себя за невнимательность: может что-то не отметил при отпуске товара и т.п. Но когда в конце 4-го месяца у него выявилась недостача товара на общую сумму, равную размеру его двух окладов, Олегу пришлось серьезно задуматься. Ведь бывали случаи, когда товар со склада брали и сами грузчики, забывая по халатности отметить у Олега. Было и еще одно слабое, но допускаемое подозрение. Олег не раз менялся с Сергеем сменами и ни разу не проверял брата на честность, всегда доверял, как самому себе. Он решил поговорить об этой проблеме с дядей-начальником и предложить возможные варианты систематизированного учета приемки-передачи товаров. Андрей Викторович пообещал что-нибудь придумать. На следующий день Олег пришел к дяде с эффективными предложениями и стал случайным свидетелем разговора родственников. Подслушанная беседа привела его в шок: Андрей Викторович просил сына ничего не расхищать в ближайшее время. Слишком уж обстановка накалилась. Олег был в замешательстве. Но делать что-то было нужно!

Вопросы к ситуации

- 1. Формулировка проблемы.*
- 2. Альтернативные решения.*
- 3. Рекомендации.*

4.7. На грани срыва

Андрей работает менеджером по производству в типографии «МедиаПринт» уже много лет. Он человек ответственный, исполнительный, всегда серьезно подходит к делу и качественно выполняет свою работу, состоящую в том, чтобы принимать заказы на печать той или иной продукции, документально оформлять их, заполнять технические карты, следить за выполнением заказа и за сдачей его заказчику.

Издательский дом «Комсомольская правда» заказал типографии изготовление специального выпуска газеты «Советский спорт. Итоги

года». Оформление этого заказа руководство типографии поручило Андрею, т.к. клиент был очень крупным и сделка обещала быть выгодной, а у Андрея как у квалифицированного специалиста это не должно было вызвать больших трудностей.

Рекламный отдел издательства «Комсомольская правда» набирал рекламу в заказанное типографии издание. Издание планировали выпустить объемом в 32 полосы со сложной обложкой из плотной глянцевого бумаги. Как правило, на этой обложке рекламный отдел размещал рекламу крупных клиентов, таких как МТС, Philips, Nissan и т.п.

Андрей принял заказ, надлежащим образом оформил все документы, заполнил техническую карту с расчетом на тираж издания, издержки производства и сроки выпуска. Все было готово к работе, оставалось лишь дождаться файлов для печати из издательства и проследить за самим процессом печати.

Но на этот раз рекламному отделу продать обложку крупному клиенту не удалось, и было решено, что издание выйдет без обложки. Но предупредить об этом производственный отдел, через который осуществлялась связь с типографией, работники рекламного отдела забыли.

В момент сдачи файлов типографии в печать Андрей ничего не знал об отмене обложки. Типография приняла файлы для печати издания, но образец обложки отсутствовал. Не оставалось иного выхода, кроме как ждать, когда пришлют недостающие файлы обложки. Шло время, а файлов все не было.

Андрей начал волноваться, так как сроки сдачи издания в производство были близки к срыву, и позвонил в издательство для выяснения обстоятельств. Когда выяснилось, что печать обложки отменена, Андрей конечно же был шокирован несостоятельностью работников рекламного отдела, но вся ответственность по-прежнему лежала на его плечах.

Он не мог позволить себе потерять такого крупного клиента, но в то же время оборудование и выведенные на работу люди уже простояли, много времени ушло на выяснение обстоятельств, а чтобы переоформить заказ, потребуются дополнительные усилия. Как поступить в такой ситуации? Этот вопрос Андрею предстояло решить в кратчайшие сроки.

Вопросы к ситуации

1. *Формулировка проблемы.*
2. *Альтернативные решения.*
3. *Рекомендации.*

4.8. Заговор

Типография «Дом печати» — крупное полиграфическое предприятие, которое составляло конкуренцию многим фирмам, в том числе и типографии «Пресса». Один из новых заказов «Дом печати» должен был напечатать за очень короткий срок, поэтому, не теряя времени, начали работать. Но вдруг неожиданно одна из печатных машин вышла из строя, а без нее этот заказ невозможно выполнить в срок. Наладчики оборудования в типографии не смогли отремонтировать машину. Тогда один из сотрудников — Сергей — сказал, что у него есть один очень хороший знакомый, который может им помочь. Так как время поджимало и срочно нужно было напечатать заказ, руководство типографии, не раздумывая, разрешило пригласить специалиста по ремонту оборудования со стороны, Сергей сказал: «Сегодня днем Николай (так звали знакомого Сергея) не сможет прийти, так как он работает до десяти часов вечера, а придет около одиннадцати. Я могу остаться здесь на ночь и проследить за ремонтом машины, а утром мы продолжим печатать и заказ успеем сдать в срок». Генеральный директор, который активно принимал участие в деятельности своей типографии, доверял Сергею и поэтому позволил ему остаться одному до утра и все проконтролировать. Сергей окончил Московский государственный университет печати по специальности «информационные технологии в дизайне» и по рекомендации заместителя генерального директора был принят в эту типографию на должность дизайнера полиграфической продукции.

В одиннадцать часов Сергей уже ждал Николая около входа в типографию. Николай был не только отличным специалистом по ремонту полиграфического оборудования, но и человеком, который мог взломать практически любой компьютерный пароль. Быстро починив машину, Сергей с Николаем направились в кабинет, где находился главный компьютер. Уже через 40 минут новый инновационный про-

ект находился на Flash-карте Николая. Это и была главная цель его визита в типографию «Дом печати».

Через некоторое время Сергей с Николаем продали этот проект главному конкуренту «Дома печати» — типографии «Пресса». По договоренности полученную сумму они должны разделить пополам. Когда деньги были выплачены, Николай неожиданно заявил Сергею: «Либо ты отдаешь мне свои 50% денег, либо я расскажу твоему начальству, что ты продал фирме «Пресса» ваш новый проект».

Сергей не знал, что ответить. Что же ему теперь делать?!

Вопросы к ситуации

1. *Формулировка проблемы.*
2. *Альтернативные решения.*
3. *Рекомендации.*

Анализ ситуации

1. *Формулировка проблемы.*

Потерять высокооплачиваемую работу или лишиться незаконных денег.

2. *Альтернативные решения.*

1. Сергей отдает свои 50% денег Николаю.

Плюсы:	Минусы:
а) сохранение рабочего места б) сохранение хороших отношений с коллективом и начальством в) совесть Сергея чиста г) начальство, возможно, не узнает о воровстве	а) потеря 50% денег от сделки б) Сергей зря рисковал при осуществлении коварного плана в) возможно, что Николай будет и дальше шантажировать Сергея г) если руководство узнает о продаже проекта, Сергея могут уволить; заставят выплачивать стоимость проекта; заявят в правоохранительные органы д) моральная неудовлетворенность

2. Не отдавать Николаю деньги.	
Плюсы:	Минусы:
а) деньги останутся у Сергея б) Николай тоже причастен к краже	а) увольнение б) придется искать новую работу в) фирма может подать в суд на Сергея г) его будет мучить совесть
3. Сергей рассказывает обо всем руководству типографии.	
Плюсы:	Минусы:
а) Сергей честен перед собой б) честен перед фирмой в) Николай не сможет его шантажировать г) возможно, его не уволят д) возможно, не придется отдавать деньги Николаю	а) увольнение б) придется возвращать деньги типографии за проект в) типография может подать в суд на Сергея г) позор д) Сергею больше не будут доверять
4. Сергей может взять себе свою долю и уйти из фирмы.	
Плюсы:	Минусы:
а) деньги остаются у него б) может провернуть еще пару таких сделок в других фирмах, пока его не поймают в) возможность найти другую хорошую работу г) возможно, на типографии никто не узнает о краже	а) увольнение б) придется искать новую работу в) уголовная ответственность за кражу остается
5. Найти компромат на Николая.	
Плюсы:	Минусы:
а) Сергей будет сам шантажировать Николая б) никто ничего не узнает	а) все может раскрыться б) Николай может предпринять ответные действия

<p>в) Сергей остается при своих деньгах г) сохранение рабочего места</p>	<p>в) Сергея будет мучить совесть г) напряженные отношения с Николаем</p>
<p>6. Заявить на Николая в правоохранительные органы и всю вину свалить на него.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) избавление от Николая б) Сергей сохраняет рабочее место в) он остается с деньгами</p>	<p>а) Сергею не будут доверять б) Сергея будет мучить совесть</p>
<p>7. Поговорить с Николаем и найти компромисс.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) оба остаются при деньгах б) Сергей остается работать в типографии в) возможно, они смогут про-вернуть еще несколько сделок г) никто никого не шантажирует</p>	<p>а) все может раскрыться б) Сергей нечестен перед фирмой в) Сергея будет мучить совесть</p>
<p>8. Сергей добровольно идет в правоохранительные органы, сознается сам и сдает Николая.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) чистая совесть б) Николая тоже привлекут к делу в) возможно, приговор будет не строгим г) никто никого не шантажирует, месть Николаю</p>	<p>а) потеря денег от сделки б) уголовная ответственность в) потеря рабочего места г) потом будет сложно устроиться на хорошую высокооплачиваемую работу</p>
<p>9. Убить Николая и забрать его деньги.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) получение 100% прибыли б) сохранение рабочего места</p>	<p>а) дополнительная уголовная ответственность за убийство</p>

в) нет проблем с Николаем	б) грозит тюремное заключение
10. Договориться с Николаем о меньшей доле.	
Плюсы:	Минусы:
а) возможно, Николай согласится б) какая-то часть денег будет принадлежать Сергею в) сохранение рабочего места г) никто никого не шантажирует	а) досада от упущенной выгоды б) напряженные отношения с Николаем в) все может раскрыться г) Сергей нечестен перед фирмой д) Сергея будет мучить совесть
11. Проигнорировать угрозы Николая.	
Плюсы:	Минусы:
а) возможно, Николай не станет рассказывать руководству Сергея о краже проекта б) если Николай расскажет, то ему могут не поверить в) Сергей сохраняет свою часть денег г) моральная удовлетворенность	а) возможно, Николаю поверят б) угроза увольнения с работы в) возможно заведение уголовного дела г) напряженные отношения с Николаем
12. Сказать Николаю неправду (уже потратил свои деньги, вложив их во что-нибудь).	
Плюсы:	Минусы:
а) возможно, Николай поверит Сергею б) сохранение денег в) сохранение рабочего места	а) обман Николая б) Николай может не поверить Сергею в) Николай может еще больше разозлиться
13. Растянуть переговоры по поводу передачи денег Николаю, а в это время успеть уволиться по собственному желанию и где-нибудь спрятаться.	

Плюсы:	Минусы:
а) нормальная запись в трудовой книжке б) сохранение денег в) моральная удовлетворенность	а) придется искать новую работу б) придется где-то скрываться в) возможно, Сергея объявят в розыск г) жизнь в беспокойстве и страхе
14. Перейти работать в типографию «Пресса».	
Плюсы:	Минусы:
а) новая должность может оказаться не менее прибыльной б) сохранение денег в) Сергей с Николаем будут работать вместе	а) зная, что Сергей украл у своей фирмы проект, руководство «Прессы» может не принять его на работу б) уголовная ответственность в) испорченные отношения с «Домом печати»
15. Сергей забирает свою часть прибыли, нанимает хорошего адвоката, который в суде доказывает непричастность Сергея к краже.	
Плюсы:	Минусы:
а) сохранение денег б) сохранение рабочего места в) моральная удовлетворенность	а) необходимо время, чтобы найти хорошего адвоката б) расходы на оплату услуг адвоката в) напряженные отношения с Николаем

3. Рекомендации.

Сергею следует поговорить с Николаем и попробовать найти компромисс, а если Николай не пойдет ему навстречу, то Сергею нужно рассказать обо всем руководству типографии, раскаяться в содеянном и попросить не увольнять с работы; затем вернуть фирме деньги за этот проект и вкладывать все силы для дальнейшего процветания типографии, искупая свою вину.

4.9. Менеджер Юрий

В начале 90-х г. молодая издательская компания постепенно набирала обороты. Выпускаемая продукция предназначалась для западного потребителя. Ее доход по российским меркам был стабилен. Фирма зарабатывала валюту и могла позволить себе многое. Издательский бизнес претерпевал серьезные изменения. Появление новых компьютерных технологий привлекло в эту отрасль людей, далеких от полиграфии. Основной штат компании составляли вчерашние физики, химики, программисты, студенты технических вузов. Умение работать за компьютером было самым важным условием при подборе персонала. И, тем не менее, обучение новых сотрудников затягивалось на месяцы. Основной проблемой было отсутствие у сотрудников полиграфических знаний.

Другим важным критерием при отборе была коммуникабельность кандидата. Вообще в эту компанию принимали только по рекомендации своих сотрудников. Маленькая компания жила как одна большая семья. Ее руководство при непосредственном участии молодого президента и собственника компании Евгения, вчерашнего выпускника Гарвардского университета, всячески воспитывало в коллективе корпоративный дух. Выезды на природу, поздравления с днем рождения от имени компании, раздача сотрудникам футболок и канцтоваров с логотипами компании, отмечание всевозможных праздников за счет компании, посещение культурных мероприятий способствовали тому, что сотрудники чувствовали себя избранными.

Особую привлекательность придавала новая незабюрократичная форма руководства. Любой сотрудник мог высказать мнение, которое будет услышано руководством, президент компании участвовал в рабочих совещаниях, к нему на прием мог попасть каждый сотрудник, по результатам участия в общественной жизни коллектива сотрудникам назначались премии. А любой новичок мог быть завтра назначен руководителем; все зависело только от тебя и от твоих способностей.

Руководителем производственного отдела уже не первый год работал Юрий. Молодой человек, выпускник престижного технического вуза. Он здорово овладел премудростями профессии, к нему все об-

ращались за помощью. Перед выполнением любого задания считалось правилом согласовать его с Юрием. И это ему нравилось. Отвечал всегда без запинки и уверенно. Сотрудников такого уровня компетенции в компании больше не было. Он пользовался любовью и авторитетом в коллективе.

Наступил период бурного роста компании. Старые методы подбора персонала перестали соответствовать времени. Организация нуждалась в большом количестве сотрудников. В компании стали появляться люди случайные, не соответствующие предъявляемым требованиям. Появилась и стала возрастать текучка кадров, в основном среди новичков. Руководство обеспокоилось проблемой производительности труда и ростом косвенных расходов. Последней каплей стал доклад Юрия о необходимости увеличения производственных площадей для выполнения плановых заданий следующего года. Компания не располагала необходимыми для этого средствами.

В этой ситуации президент компании принял решение приостановить раздувание штатов, произвести нормирование работ. На этом пути первыми препятствиями стали руководители производственных отделов.

Почему так? Вчера наш труд считался творческим, нескованным какими-либо требованиями. Да и требований-то практически не существовало. Как можно перевести такой труд в жесткие временные рамки? Кроме того, переход с повременной на сдельную форму оплаты вызвал неприятие у рядовых сотрудников. Позиция Юрия была нестигаема: элементарные виды работ в производстве можно нормировать, но это незначительная часть работ. Остальные — нормировать невозможно, т.к. в них заложен творческий элемент. В кулуарах его мнение поддерживало большинство сотрудников производства. На последнем совещании президент обрисовал перспективу развития компании и обозначил ближайшую цель — значительное возрастание объемов производства. После чего указал на сопутствующие этим перспективам проблемы, главная из которых — отсутствие роста производительности труда, и поделился международной практикой решения таких проблем. После чего попросил высказаться всех без обиняков. Юрий честно высказал свое мнение. А перед президентом компании встал вопрос: что делать дальше?

Вопросы к ситуации

1. Формулировка проблемы.
2. Альтернативные варианты решения проблемы.
3. План действий.

Анализ ситуации

1. Формулировка проблемы.

Произвести организационное изменение компании при сопротивлении менеджера среднего звена и персонала.

2. Альтернативные варианты решения проблемы.

1. Президент увольняет Юрия и назначает на его место его заместителя.	
Плюсы:	Минусы:
а) президент избавляется от сопротивления одного из ключевых руководителей	а) увольнение руководителя такого ранга негативно скажется на имидже компании. Создается ореол «мученика за правду и интересы коллектива» б) сотрудники отдела, в том числе заместитель, также настроены против новшеств
2. Президент увольняет Юрия и приглашает на эту должность менеджера со стороны.	
Плюсы:	Минусы:
а) президент избавляется от сопротивления одного из ключевых руководителей б) менеджер, далекий от истории развития производства, более эффективен для проведения кардинальных изменений в производстве	а) наем менеджера вне компании сопряжен с большим риском (отсутствие знаний о способностях менеджера). При ограниченности времени данный подход чрезвычайно рискованный б) значительное время уходит на адаптацию менеджера к производству

3. Президент меняет местами менеджеров (горизонтальное передвижение)

Плюсы:	Минусы:
<p>а) президент избавляется от сопротивления одного из ключевых руководителей</p> <p>б) данная практика полезна для взгляда на проблему с иной точки зрения</p>	<p>а) в маленькой компании таких должностей может не оказаться. Второй менеджер может стать второй проблемой</p>

4. Президент дискредитирует Юрия (находит формальный предлог для снятия с должности) и подбирает замену из числа менеджеров предприятия.

Плюсы:	Минусы:
<p>а) президент избавляется от сопротивления одного из ключевых руководителей. Не создается ореол «мученика»</p> <p>б) новый менеджер свободен от шаблонного видения ситуации, но знаком с производством настолько, что не потребуются значительных временных затрат на вхождение в работу</p> <p>в) менеджеры получают урок (собственник нанимает менеджера на организацию и выполнение поставленных задач)</p>	<p>а) дискредитация руководителя такого ранга негативно скажется на имидже компании среди персонала</p>

5. Президент вызывает Юрия для разговора по душам и предлагает либо уйти, либо решать поставленную задачу.

Плюсы:	Минусы:
<p>а) Юрий сам решает свою судьбу. Не создается ореол «мученика»</p>	<p>а) менеджеры могут воспринять это решение как слабость президента</p>

<p>б) если он отказывается от выбора, то решение принимает президент</p>	
<p>6. Президент отстраняет Юрия от нормирования и создает рабочую группу из числа активных сотрудников.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) президент разделяет ответственность за нововведения с рабочей группой. Члены рабочей группы знают вопрос изнутри</p>	<p>а) рабочей группе требуется сильный руководитель, не уступающий по авторитету Юрию. В маленькой компании его может не быть б) Юрий может препятствовать действиям группы и создать невыносимый для них моральный климат в подразделении</p>
<p>7. Президент приглашает сторонних специалистов для проведения нормирования.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) результаты нормирования будут объективными</p>	<p>а) за это придется платить. Это займет значительное кол-во времени. Конфликт не разрешается. Коллектив, скорее всего, не согласится с навязываемыми извне нормами и перейдет к саботажу или забастовке. Попытки изменения норм будут встречать сопротивление в коллективе</p>

3. План действий.

Для президента компании вопрос организационных изменений — вопрос выживания фирмы. Отказаться от них он не может. Поскольку в компании присутствует дух сопричастности, то рядовые сотрудники должны быть привлечены к решению проблем фирмы, их должны ознакомить с причинами предлагаемых изменений. Для привлечения

персонала к решению проблемы им необходимо предложить такие изменения, которые приведут к росту зарплаты (например, повышающие коэффициенты при перевыполнении норм). Активная часть персонала станет поддерживать изменения. Учитывая возраст персонала, это будет существенная часть коллектива. Вопрос замены менеджера Юрия решается исходя из ситуации. Основная задача не допустить становления Юрия негативным лидером. Для этого подходят методы: разговор по душам, дискредитация.

4.10. Менеджер Владислав

Прошли годы. Планы президента реализовались. Организация провела громадную работу по нормированию производственных операций. Достигнуты впечатляющие результаты. При росте объемов производства в 10 раз количество персонала практически не изменилось. В этом основную роль сыграла компьютерная автоматизация операций. В организации создан конвейер по подготовке специализированной продукции, что позволяет осуществить бесперебойный ее выпуск с низкой себестоимостью.

Конвейерное производство, жесткая регламентация процессов и высокая норма выработки превратили некогда творческую деятельность в последовательность монотонных операций. Произошел «естественный отбор» кадров: в компании остались те, кто был предрасположен к монотонному труду, прекратился приток энергичных, творческих, нестандартно мыслящих сотрудников. Менеджеры стали заниматься в основном рутинной. Жизнь коллектива вошла в ту колею, про которую говорят, что каждый день похож на предыдущий. В один из таких дней президент компании Евгений распорядился: к юбилею одной очень важной персоны подготовить монографию. Ранее таких задач президент никогда не ставил. Это стало полной неожиданностью для менеджеров. Сроки, в которые требовалось завершить задание, были чрезвычайно сжатыми. Поручение было дано менеджеру среднего звена Владиславу. Он — амбициозный человек среднего возраста. Всю жизнь занимался строительством карьеры. В студенческие годы был профоргом, занимался вопросами распределения путевок в дома отдыха и материальной помощи. У него было много зна-

комых. После учебы остался в институте, чтобы быстрее получить кандидатскую степень. Когда условия жизни сильно ухудшились, он устроился в эту компанию, при этом продолжал работу над диссертацией. Поэтому к работе относился формально, показывал средние результаты и производил впечатление человека, который зашел к друзьям на минутку и скоро уйдет. Последующий карьерный рост Владислава стал для многих неожиданностью. В отделе появилась вакансия заместителя начальника. Ему предстояло сделать выбор между институтом (кандидатской диссертацией) и профессиональной деятельностью менеджера в компании (с зарплатой, в несколько раз превышавшей профессорский оклад). Он сделал выбор, о нем не жалел и прикладывал максимум усилий для дальнейшего продвижения.

Задание президента Владислав воспринял как личный вызов и шанс продвинуться по службе. Он собрал и возглавил рабочую группу, в которую вошли два менеджера: Ирина и Николай, а также помощница Владислава Ольга.

Ирина и Николай, как и Владислав, пришли в компанию из института, прошли путь от рядовых исполнителей до руководителей отделов. В своей карьере они, в отличие от Владислава, скорее стремились к материальному благополучию, чем к статусу руководителя. К заданию президента отнеслись как к головной боли, которую следует пережить и забыть, как страшный сон, так как были уверены, что от результата выполнения работы ничего не изменится. Ольга — молодая женщина, проработала в компании много меньше Ирины и Николая. В силу стечения обстоятельств она занимала уникальную должность. Ее функция — переписка с западными контрагентами компании по техническим вопросам, каких-либо серьезных обязанностей и тем более ответственности на нее не возлагалось. Это позволяло ей не попадать под «раздачу» при возникновении каких-либо проблем в производстве. До сих пор такая ситуация устраивала Ольгу.

Перед Владиславом встал вопрос: как выполнить задание президента?

Вопросы к ситуации

- 1. Формулировка проблемы.*
- 2. Альтернативные варианты решения проблемы.*
- 3. План действий.*

Анализ ситуации

1. Формулировка проблемы.

Выполнить нестандартное задание в условиях ограниченного времени и ограниченных ресурсов.

2. Альтернативные варианты решения проблемы.

1. Владислав организует работу группы в демократическом стиле	
Плюсы:	Минусы:
<p>а) все члены группы участвуют в работе проекта, вовлечены в принятие управленческих решений</p> <p>б) у членов группы повышается чувство собственного достоинства</p>	<p>а) ответственность перед президентом несет Владислав</p> <p>б) в структурированном производстве члены группы обладают узкой специализацией, что не позволяет им продуктивно обсуждать все вопросы</p> <p>в) нехватка времени не позволяет тратить время на обсуждения</p>
2. Владислав организует работу группы в авторитарном стиле	
Плюсы:	Минусы:
<p>а) в стрессовой ситуации (ограниченность времени) следует отдавать короткие и ясные команды</p>	<p>а) усиливается негативное отношение между членами группы</p> <p>б) не формируется внутренняя заинтересованность исполнителей в эффективном труде</p>
3. Владислав находит на стороне подрядчика для выполнения работ.	
Плюсы:	Минусы:
<p>а) подрядчик выполнит работы на профессиональном уровне</p>	<p>а) президент не одобрит данное решение, если расходы на подрядчика превысят собственные</p>

	б) высокий риск невыполнения работ в срок, контроль над процессом невозможен в) производство не развивается, новые продукты не выпускаются
--	---

3. План действий.

Для Владислава выполнение задания — экзамен на управленческую зрелость. Упускать ситуацию из рук он себе не позволит. Работа группы, скорее всего, будет организована в авторитарном стиле. Это эффективный способ выполнить работы в ограниченных временных рамках.

Менеджер Владислав (продолжение ситуации)

Выполнение задания продвигалось крайне тяжело. Владислав давил на участников с помощью нареканий и угроз. Отсутствие опыта выполнения таких заданий у руководителей, попытки использовать шаблонные подходы, нехватка творческих идей приводили Владислава в бешенство. Через три дня от начала работ его состояние характеризовалось словами: рвал и метал. Он тратил полдня на распекание руководителей за их бездействия и формализм и убеждал их начать думать на шаг-два вперед. Менеджеры старались избегать общения с Владиславом, считали его бесполезным, так как они расходились с ним в подходе решения задачи. Не имея опыта выполнения подобных задач, Ирина и Николай считали необходимым консолидировать усилия для разработки плана действий, в то время как Владислав, наоборот, требовал от менеджеров самостоятельных мыслей и действий.

В отличие от менеджеров Ольга увидела в этом задании возможность повысить свой профессиональный уровень и как-нибудь проявить себя. Она предложила Владиславу помощь, выходящую за рамки ее прежних функций, чем обрадовала его. Владислав представил ее участникам рабочей группы как свою правую руку и назначил ответственной за технические вопросы. Ирина и Николай вздохнули с облегчением, и теперь большую часть времени они общались с Ольгой. Однако разборки в кабинете Владислава продолжались. Он обвинял Ирину и Николая в сознательном саботаже и в попытках его подста-

вить. Он ставил Ольгу в пример, с которого надо учиться. Обещал по окончании работ вознаградить Ольгу и больше никого. Владислав почти довел себя до гипертонии. И если бы процесс подготовки продолжился еще одну неделю, то надорвал бы свое здоровье. Наконец работы завершены, задание выполнено. Президент получил экземпляр книги. В конце рабочего дня, бегом просмотрев книгу, он позвонил Владиславу, поблагодарил и дал указание подготовить список наиболее отличившихся сотрудников на премирование. Окрыленный такой оценкой, Владислав пригласил Ирину и Николая, сообщил мнение президента, предложил подготовить список отличившихся сотрудников. При этом отметил, что, несмотря на разногласия, споры и упреки, он внесет обоих менеджеров в список на премирование, так как считает: в экстремальной ситуации они справились со своими обязанностями. Также он обязательно премирует Ольгу, причем в большей степени, чем кого-либо, поскольку ее роль в выполнении задания была значительна.

Утром следующего дня ситуация перевернулась с ног на голову. Президент потребовал разобраться в причинах появления ошибки в тираже; он обнаружил отсутствие части регалий в подписи рецензента монографии. Как оказалось, рецензента для данной монографии подобрал сам президент компании. Допущенный пропуск существенно снижал статус рецензента в глазах потенциальных читателей, что могло негативно отразиться на статусе издания. Владислав вызвал Ирину и Николая к себе в кабинет, голос Владислава был резкий, он снова начал их обвинять в некомпетентности. Владислав потребовал от Ирины и Николая объяснений. Менеджеры постарались объективно отразить развитие событий, из которых следовало, что решение удалить часть подписи приняла Ольга. Она не отрицала своего решения, наоборот, доказывала его правоту и была готова доказать это самому президенту. Доводы, которые Ольга приводила, были логичными, но малоубедительными. Перед Владиславом в очередной раз встал вопрос: что делать?

Вопросы к ситуации

1. *Формулировка проблемы.*
2. *Альтернативные варианты решения проблемы.*
3. *План действий.*

Анализ ситуации

1. Формулировка проблемы.

Несоответствие логики исполнителя логике заказчика, усугубленное тем, что непосредственный начальник выступает в роли заказчика.

2. Альтернативные варианты решения проблемы.

1. Заказчик всегда прав, поэтому перед ним следует извиниться.	
Плюсы:	Минусы:
а) заказчик видит, что его мнение уважают и с ним считаются. Имеется вероятность того, что заказчик простит и забудет эту неприятность	а) моральная неудовлетворенность исполнителей, вынужденных признать вину за ошибку б) члены группы получают возмездие за некомпетентность
2. Заказчик не всегда прав. Его следует убедить в своей правоте.	
Плюсы:	Минусы:
а) если удастся переубедить заказчика и отстоять свое мнение, то исполнитель будет морально удовлетворен б) отсутствие материальных потерь у исполнителя	а) заказчик неудовлетворен и вряд ли продолжит сотрудничество с исполнителем б) высокий риск отказа президента принять точку зрения подчиненных с вытекающими административными последствиями
3. Если исполнитель убежден в своей правоте, то можно пригласить третью сторону в качестве эксперта.	
Плюсы:	Минусы:
а) президент не будет излишне категоричен в отстаивании своего мнения	а) экспертные услуги стоят денег

3. План действий.

Если отсутствуют веские основания для отстаивания точки зрения исполнителя, то необходимо извиниться. Менеджеры должны объяс-

нить причины принятия решения о снятии части информации и не согласовании своих действий с заказчиком. Владислав должен взять ответственность за ошибку на себя.

5. Ситуации, рекомендованные к рассмотрению при изучении дисциплины «Антикризисное управление»

5.1. Поспешное решение

Кирилл никак не мог понять, как такое могло произойти с ним. Как он мог допустить такую ошибку? Итак, все по порядку. 1993 г. — он заканчивает экономический факультет МГУП. А потом — целый год мучительных поисков работы. За это время он успел поработать курьером в одной фирме, не имеющей отношения к полиграфии. И, наконец, удача — ему удалось устроиться помощником менеджера в успешное ОАО «Спектр». В первый же год работы Кирилл показал, что он — один из самых перспективных менеджеров. К тому же у него завязалась дружба с генеральным директором «Спектра», 64-летним Игорем Васильевичем. Он стремительно продвигался по карьерной лестнице, но, несмотря на это, его коллеги по работе были очень удивлены, когда после четырех лет работы в «Спектре» Кирилл, которого порекомендовал Игорь Васильевич, уходящий на пенсию, был назначен генеральным директором фирмы.

Хотя Кирилл не был трудоголиком, за три последующих года работы на посту генерального директора он ни разу не взял отпуска, часто задерживался в своем офисе после окончания рабочего дня. Можно сказать, что эти три года были очень удачными для «Спектра» — у них появилось много новых клиентов, интересных планов. Но в последнее время Кирилл стал допускать множество ошибок — он не успевал справляться с делами четырех дочерних компаний и в результате две из них обанкротились. Ситуация была серьезная — на этих двух предприятиях были сосредоточены основные производственные мощности «Спектра». В бюджет фирма задолжала очень крупную сумму денег.

Глава компании «Кемикал групп», которой принадлежит 17% акций «Спектра», являющийся одновременно председателем совета директоров «Спектра» Александр Владимирович, обвинил Кирилла в сознательном доведении до банкротства этих двух компаний.

По инициативе «Кемикал групп» прошло внеочередное собрание акционеров, где за отставку Кирилла проголосовало 50%. После долгих дебатов по настоянию Александра Владимировича было решено уволить Кирилла, для которого это стало тяжелым ударом.

Но знакомый адвокат сказал, что суд наверняка признает это собрание недействительным, и посоветовал Кириллу не отчаиваться, обратиться с силами и придумать выход из сложившейся ситуации.

Вопросы к ситуации

1. *Формулировка проблемы.*
2. *Альтернативные решения.*
3. *План действий.*

Анализ ситуации

1. **Формулировка проблемы.**
Выбор Кирилла — бороться за свой пост или сдаться?
2. **Альтернативные решения.**

1. Кирилл соглашается с решением собрания акционеров.	
Плюсы:	Минусы:
а) ему не придется решать возникшие проблемы	а) он потеряет работу
2. Кирилл подает в суд на акционеров.	
Плюсы:	Минусы:
а) он выиграет и вернет работу	а) долгое судебное разбирательство
3. Кирилл предлагает акционерам решить проблему, продав со складов ликвидную продукцию и направив вырученные деньги на платежи.	

Плюсы:	Минусы:
а) Кирилл может вернуть себе работу б) ситуация на фирме уже не будет критической	а) это означает, что не останется денег на заработную плату б) акционеры могут на это не согласиться
4. Кирилл предлагает Ал. Владимировичу взятку за то, чтобы тот созвал внеочередное собрание с целью пересмотра решения об увольнении.	
Плюсы:	Минусы:
а) Кирилл может вернуть себе пост	а) Алексей Владимирович наверняка на это не согласится б) решение акционеров может остаться прежним

3. Рекомендации.

Кириллу лучше всего подать в суд на акционеров, который наверняка признает их собрание недействительным. Главное для него сейчас — вернуть свою работу, а поскольку у него имеется довольно большой опыт данной деятельности, он наверняка сможет вывести фирму из кризиса.

5.2. На последнем дыхании

Казино «М» — первое казино в России. Занесено в Книгу рекордов Гиннеса. Первоначально организовано как совместное предприятие, хозяином которого являлся гражданин Германии. С открытия казино пользовалось большой популярностью и приносило большую прибыль. Первоначально в казино работали только иностранцы, затем начали обучать русских, но на руководящих должностях оставались только иностранцы. Быстро достигнув определенной высоты, казино остановилось в развитии. В это время в Москве открывается много новых казино. Чтобы завоевать свою популярность и привлечь к себе клиентов, они должны были придумывать какие-либо новшества, более лояльные правила. На самом деле многие из этих правил существ-

вуют только в России, и иностранный менеджмент в казино «М» продолжал работать по правилам, действующим во всем мире. Произошел отток клиентов, уменьшилась и прибыль казино.

Новые налоговые законы также усложнили финансовую ситуацию. Казино стало требовать денежных вложений (на продление лицензии, так как ужесточились правила выдачи их, на ремонт и т.д.), что не вписывалось в планы фактического хозяина. Постепенно в целях экономии был уволен весь руководящий иностранный менеджмент. Уменьшилась зарплата сотрудников, появилась «текучка». Опытные крупье стали уходить в другие казино на более высокую зарплату. Остались лишь молодые неопытные крупье.

Казино потеряло былую славу, постоянных клиентов. Не желая вкладывать деньги и решать многочисленные проблемы, хозяин казино решает его продать. Казино покупают криминальные структуры. Неумение руководить, идти на компромиссы и большая конкуренция привели казино в плачевное состояние. Как быть дальше.

Вопросы к ситуации

- 1. Формулировка проблемы.*
- 2. Альтернативные решения.*
- 3. План действий.*

5.3. Риск

В понедельник в начале рабочего дня, Иван Павлович, генеральный директор типографии «Орион», входящей в холдинг «Арбалет-Групп», просматривая корреспонденцию, обнаружил необычное письмо. Печатными наклеенными буквами ему сообщалось о том, что главный печатный цех заминирован. Тот самый цех, из которого сегодня должен выйти весь полуторамиллионный тираж еженедельника «ТВ и МЫ». Заказ на тираж и соответствующий долгосрочный договор были получены невероятными усилиями. Пришлось при этом многим «перейти дорогу», в том числе одному старому знакомому из почти забытого мира, Василию Куртяеву.

Иван Павлович был детдомовцем, у него были не самые лучшие воспоминания о том периоде жизни. Но там, он был в этом уверен,

получил «школу жизни», научился «постоять за себя» и, когда надо, пробивать дорогу кулаками. И всегда с ним соперничал Вася Куртязев. Друг друга они ненавидели.

Иван Павлович заочно окончил институт. Но было у него и криминальное прошлое. В молодости он входил в грузинскую северно-измайловскую преступную группировку, которая «курировала» Черкизовский рынок. Иван Павлович отвечал за бюджет группировки. Там он тоже пересекался с Куртязевым. После ареста главаря банды Иван Павлович сумел выйти из ее состава. Затем она окончательно распалась из-за многочисленных арестов и убийств ее участников.

Иван Павлович вовремя занялся мелким бизнесом. Постепенно, имея хватку и трудолюбие, «пошел в гору», вошел в состав холдинга «Арбалет-Групп», занимающегося кроме полиграфии банковскими операциями, недвижимостью, строительством. В холдинге Ивану Павловичу поручили управлять типографией. Он вспомнил, что недавно вновь пересекался с Куртязевым, работавшим в службе безопасности конкурирующей типографии, которая также боролась за издание еженедельника «ТВ и МЫ». С одной стороны, Иван Павлович был уверен, что это дело рук Куртязева и компании. Он знал о серьезности намерений этих людей. Конечно, это могло быть обычным шантажом, провокацией. Иван Павлович не знал, что ему делать, останавливать производство и проводить эвакуацию сотрудников или пропустить это мимо ушей и рискнуть. Но при остановке производства и эвакуации людей заказ на ежедневник, который должен был выйти именно в эту смену, был бы сорван. Заказчик бы неминуемо ушел в другую типографию, а Иван Павлович однозначно бы потерял работу. Он должен немедленно принять решение...

Вопросы к ситуации

1. *Формулировка проблемы.*
2. *Альтернативные решения.*
3. *План действий.*

Анализ ситуации

1. *Формулировка проблемы.*

Получено известие о заминировании цеха, выпускающего огромный тираж.

2. Альтернативные решения.

1. Ивану Павловичу следует остановить производство и эвакуировать людей.	
Плюсы:	Минусы:
а) сотрудники не пострадают при возможном взрыве б) руководство поощрит его действия, расценив их как заботу о безопасности сотрудников	а) не выйдет в свет огромный важный тираж б) компания понесет серьезные потери в) Иван Павлович может быть уволен за срыв долгожданного контракта
2. Ивану Павловичу не следует останавливать производство.	
Плюсы:	Минусы:
а) тираж выйдет вовремя б) компания получит прибыль от выполнения огромного тиража	а) Иван Павлович рискует жизнями сотрудников б) начальство может счесть риск Ивана Павловича неоправданным
3. Ивану Павловичу следует разыскать старого «друга» Куртяева и попытаться с ним договориться.	
Плюсы:	Минусы:
а) Возможно, Ивану Павловичу удастся отвести опасность от печатного цеха б) не придется рисковать, останавливать производство, теряя заказ	а) Иван Павлович потратит драгоценное время на переговоры и, возможно, впустую б) старый «друг» может обмануть Ивана Павловича

3. Рекомендации.

Ивану Павловичу следует здраво оценить ситуацию: сотрудники главного печатного цеха находятся в опасности, необходимо воспользоваться решением № 1. Нужно эвакуировать людей. Человеческие жизни важнее и ценнее даже самого крупного тиража.

5.4. Банкротство

Дмитрий Петрович окончил факультет экономики и менеджмента МГАП и в течение 5 лет работал рядовым экономистом на полиграфическом предприятии «Восток». В начале своей деятельности Дмитрий Петрович всячески пытался проявить себя с лучшей стороны, используя весь запас знаний, полученных во время учебы. Но со временем понял бесперспективность своих действий. Руководству предприятия инициатива молодых специалистов была совершенно не нужна. Руководитель предприятия — в прошлом партийный функционер на основе личных связей «пробил» государственный заказ на изготовление печатной продукции для Министерства обороны. Поэтому ни качество печати, ни качество материалов роли не играло. Заказы, хотя и с задержкой, все равно оплачивались. Дмитрия Петровича угнетали отсутствие возможности приложить свои силы и знания и низкая заработная плата. В течение этого периода Дмитрий Петрович женился, у него родилось двое детей и в определенный момент он понял: надо что-то решать — или менять профессию, или менять место работы. Однажды на встрече выпускников в Академии печати, разговаривая с друзьями, он услышал, что в стране на основе закона «О несостоятельности (банкротстве)» существует институт арбитражных управляющих, что работа эта творческая, интересная и в этом себя можно проявить не только грамотным экономистом, но и руководителем. Здесь же он выяснил: чтобы стать арбитражным управляющим, нужно иметь высшее образование по специальности экономиста или юриста и закончить непродолжительные курсы по программе для получения лицензии и зарегистрироваться в Арбитражном суде. Дмитрий Петрович, оценив идею, предложенную его другом, закончил курсы и в течение года, работая от арбитражного суда с маленькими предприятиями по различным процедурам, получил лицензию второй категории, что давало ему право работать с более крупными предприятиями.

Вскоре Дмитрия Петровича посетила удача. В коридоре Арбитражного суда к нему подошел хорошо одетый солидный мужчина, который, расспросив его об образовании, арбитражной практике и, представившись как крупный кредитор большого полиграфического

предприятия «Садовое кольцо», предложил ему подумать о должности внешнего управляющего этого предприятия.

Дмитрий Петрович, приехав домой, начал думать о постигавшем предложении. Предложение было настолько удачным, что даже в это было трудно поверить. В соответствии с законом внешнее управление — это восстановление платежеспособности предприятия. В этом случае можно использовать все знания, всю энергию и нерастраченный талант на выведение из кризиса этого предприятия. Учитывая, что к нему обратился крупный кредитор этого предприятия, который должен был представлять его в Арбитражном суде как руководителя, Дмитрий Петрович понял, что есть перспектива после окончания срока внешнего управления и восстановления платежеспособности предприятия остаться руководителем на данном предприятии при поддержке акционеров, что обеспечило бы ему определенное положение и высокое вознаграждение за его труд.

Взвесив все «за» и «против» и едва дождавшись десяти часов утра Дмитрий Петрович позвонил Олегу Алексеевичу (так звали мужчину, предложившему ему эту работу) и договорился о немедленной встрече для обсуждения деталей этого проекта. Приехав на встречу, Дмитрий Петрович, еще раз обсудив проект с Олегом Алексеевичем, понял для себя, что Олег Алексеевич, как крупный кредитор и акционер данного предприятия заинтересован в восстановлении предприятия и будет оказывать всевозможную помощь в работе.

После заседания суда, где Дмитрия Петровича назначили внешним руководителем полиграфического предприятия «Садовое кольцо» сроком на 12 месяцев, он весь ушел в работу. Работа была настолько интересной и захватывающей, что на отдых практически не оставалось времени, но это приносило не только моральное удовлетворение, но и солидное вознаграждение. После шести месяцев напряженной работы начали появляться положительные результаты. Коллектив поверил в нового руководителя, сплотился, и дело пошло на лад. Да и результаты были неплохие. Люди стали своевременно получать заработную плату, своевременно стали отчисляться платежи в бюджет и внебюджетные фонды, находились средства для замены оборудования и поощрения работников.

Дмитрий Петрович начал понимать, что к концу срока внешнего управления он не только восстановит платежеспособность предприятия, но сделает его стабильным и рентабельным и что при поддержке коллектива и акционеров появится реальная возможность остаться руководителем на долгие годы. Но здесь его ждал страшный моральный удар. Через некоторое время к нему приехал Олег Алексеевич и сказал, что его планы в отношении «Садового кольца» изменились, и потребовал от Дмитрия Петровича, чтобы он свою деятельность по восстановлению платежеспособности предприятия прекратил, сделал заниженную переоценку основных средств и представил через три месяца в судебном заседании дело так, что предприятие восстановить невозможно и нужно ввести конкурсное производство: т.е. его следует признать банкротом с последующей продажей всего имущественного комплекса по заниженной цене «нужному человеку». За это Дмитрий Петрович получит такое вознаграждение, которое будет равняться вознаграждению за несколько лет работы в качестве руководителя этого предприятия, а если Дмитрий Петрович не согласится, его и его семью ждут большие неприятности в будущем.

Дмитрий Петрович предполагал, что через банкротство в стране идет перераспределение собственности, но никогда не мог подумать, что он явится непосредственным исполнителем этого скрытого процесса.

Приехав домой, Дмитрий Петрович долго размышлял что делать. Если согласиться с предложением Олега Алексеевича, то стабильное предприятие будет ликвидировано и продано за 5 — 10% от реальной стоимости, но и весь поверивший ему коллектив окажется на улице, что предусматривает Закон о банкротстве при введении конкурсного производства?

Вопросы к ситуации

1. *Формулировка проблемы.*
2. *Характеристика главных героев.*
3. *Альтернативные решения.*
4. *Рекомендации.*

Анализ ситуации

1. *Формулировка проблемы.*

Пересечение моральных принципов с корыстными интересами.

2. Характеристика главных героев.

Дмитрий Петрович. Окончил МГАП, факультет экономики и менеджмента. В течение 5 лет работал рядовым экономистом на государственной типографии. Любит свою работу, трудолюбивый человек, знающий ее аспекты. Стремится применить в работе полученные за время учебы знания. Очень честный и добросовестный человек.

Олег Алексеевич. Крупный кредитор полиграфического предприятия «Садовое кольцо». Пригласил Дмитрия Петровича на работу с корыстными целями. Хотел получить выгоду, пользуясь тем, что на предприятии введена процедура банкротства. Нечестный, корыстный человек, занимающийся незаконными делами.

3. Альтернативные решения.

1. Примет предложение Олега Алексеевича и заявит в суде, что предприятие невозможно вывести из кризиса.

Плюсы:	Минусы:
а) получит большое вознаграждение б) останется в хороших отношениях с Олегом Алексеевичем в) Дмитрий Петрович и его семья будут в безопасности	а) потеряет работу б) будет чувствовать себя виноватым в том, что предприятие погибнет

2. Откажется от предложения Олега Алексеевича и будет работать дальше.

Плюсы:	Минусы:
а) будет работать дальше на предприятии и сделает его стабильным и платежеспособным	а) жизнь Дмитрия Петровича и его семьи будет в опасности б) может быть отстранен от должности под влиянием Олега Алексеевича

3. Откажется от предложения, обратится в Арбитражный суд и расскажет о давлении на него кредитора.

Плюсы:	Минусы:
а) у Дмитрия Петровича появится надежда на его безопасность, так как он будет находиться под защитой суда б) сможет завершить свою работу до конца	а) не получит большое вознаграждение за работу
4. Откажется и обратится к другим кредиторам за поддержкой.	
Плюсы:	Минусы:
а) остальные кредиторы могут повлиять на Олега Алексеевича	а) остальные кредиторы тоже могут быть связаны с Олегом Алексеевичем

4. Рекомендации.

Дмитрий Петрович, скорее всего, согласится с предложением Олега Алексеевича, это обусловлено несколькими факторами:

- ◆ безопасность Дмитрия Петровича и его семьи,
- ◆ получит большое вознаграждение,
- ◆ не будет проблем с дальнейшей работой.

5.5. Неправильное решение

У Антона в жизни все шло, что называется, «как по маслу». Он всегда с детства был первым, самым умным и сообразительным, самым уверенным. После школы Антон без проблем поступил в престижный технический вуз, получил хорошее распределение в режимный НИИ. По тем временам хорошо зарабатывал, женился, стал готовиться к поступлению в аспирантуру. Но неожиданно наступила «перестройка», стали закрываться научные темы, народ «повалил» в частный бизнес. Первым это сделал начальник Антона, Олег Васильевич, основавший издательство. Выпустил книгу популярного зарубежного писателя, быстро ее реализовал, получил хорошую прибыль.

Ценя Антона, пригласил его на работу заместителем, а затем и партнером. Рос коллектив, заказы на изготовление книг размещались на многих крупных типографиях, росли тиражи. Антон курировал производство, мотался по типографиям и ЦБК. Он и здесь преуспел, Олег Васильевич был доволен его работой. Однако со временем количество частных издательств в этом жанре (детективы, фантастика) резко увеличилось, возросла конкуренция, реализация замедлилась. Книги были как бы «долго издающимися». Антон предложил заняться канцтоварами: выпуском общих тетрадей, по крайней мере, в летний сезон. Олег Васильевич считал это делом неперспективным, предлагая изменить жанр, обновить авторов. Не сойдясь во мнениях, партнеры разошлись. Причем Антон остался с меньшими средствами (в долевом участии акционеров). К летнему сезону он смог выпустить незначительное количество тетрадей, а самое главное — себестоимость была выше, чем у конкурентов. К тому же и сбыт канцтоваров для него был делом новым. Словом, еле выручил то, что было. Олег Васильевич, напротив, улучшил свои дела, в том числе финансовые. Дилемма для Антона была действительно непростой: проситься к бывшему партнеру, который уже раз протягивал ему руку, или вернуться в госсектор, в НИИ (в объявлениях указывались неплохие зарплаты). В любом случае это был первый в его жизни серьезный нокаут... Да и справедливое ощущение того, что не поверил опыту старшего товарища, с детства был самонадеянным и жаль не получал ранее более мелких нокаутов.

Вопросы к ситуации

- 1. Формулировка проблемы.*
- 2. Альтернативные решения.*
- 3. План действий.*

Анализ ситуации

- 1. Формулировка проблемы.*

Перед Антоном встает дилемма: что выбрать для дальнейшей деятельности.

2. Альтернативные решения.

1. Поговорить с Олегом Васильевичем, признать свою ошибку и самонадеянность и вернуться в издательский бизнес.

Плюсы:	Минусы:
<ul style="list-style-type: none"> а) работа с проверенным партнером б) Антон начнет прислушиваться к мнению старшего, опытного человека в) перестанет быть самонадеянным г) может выразить себя и привнести новые идеи д) вернет дружбу е) появится заработок 	<ul style="list-style-type: none"> а) признание ошибки станет тяжелым испытанием для Антона б) возможно, Олег Васильевич откажется от дальнейшего сотрудничества с Антоном в) возможно, что даже если они опять начнут работать вместе, доверия Олега Васильевича Антон не вернет

2. Вернуться к работе в НИИ.

Плюсы:	Минусы:
<ul style="list-style-type: none"> а) Антон сможет реализовать себя без посторонней помощи б) будет получать свой заработок в) возможно, наберется опыта и в дальнейшем сможет открыть свой бизнес 	<ul style="list-style-type: none"> а) работа в НИИ не будет приносить такого дохода, как бизнес б) меньшая возможность реализовать себя

3. Рекомендации.

Антону следует учесть ошибки, совершенные в прошлом, и попробовать опять наладить контакт с Олегом Васильевичем. То есть опять начать вести совместный с ним бизнес, вложив свои вернувшиеся средства. В дальнейшем прислушиваться к советам и мнению старшего друга. И попробовать себя там реализовать. Это будет наилучшим решением, так как Олег Васильевич проверенный партнер, и рядом с ним Антон сможет набраться опыта.

5.6. Ключевая должность

Петр Петрович — директор фирмы, специализировавшейся на закупке сырья, его переработке и продаже в розницу уже готовых товаров, — долго и целенаправленно трудился для достижения этой цели. В 1983 г. окончил технический институт, получил специальность инженера. Поскольку он был человеком способным и хорошо знал свою профессию, ему не составило труда поступить на работу по специальности на одно из крупных промышленных предприятий. Уже через 3 года его повысили в должности, он стал заместителем главного инженера. В его подчинении 150 человек производственного цеха, и он проявил себя как хороший организатор. Предприятие работало стабильно, но кризис 1990 г. подорвал финансовую систему предприятия; к 1992 г. оно фактически стало банкротом. Петр Петрович понял, что на разваливающемся предприятии перспективы работы для него нет. В это время его бывшие товарищи по институту стали открывать свои фирмы, и он решил тоже открыть собственное дело, благо некоторые средства были накоплены, родственники жены обещали помочь.

В 1993 г. Петр Петрович создал свою фирму. Часть сотрудников он пригласил со своей прошлой работы, а для покупки оборудования взял ссуду в банке. К тому времени он приобрел большой производственный опыт. Фирма быстро наладила выпуск и реализацию товаров. В первый же год работы получила большой заказ благодаря стараниям недавно принятого на работу финансового менеджера Владимира Сергеевича. Он был профессиональным финансистом, и в дальнейшем его заслуга в развитии предприятия была велика. С каждым годом фирма наращивала объемы и ассортимент выпускаемой продукции и, несмотря на прием новых работников, ему удалось создать хорошо сплоченную команду. К тому же Владимиру Сергеевичу удалось открыть несколько магазинов в Москве и в других городах, где продукция фирмы продавалась без посредников. Через 4 года, в 1997 г., предприятие стало одним из лидеров в своей отрасли. Петр Петрович с Владимиром Сергеевичем уже обсуждали планы по продвижению своей продукции на зарубежный рынок. Но однажды, придя на работу, Петр Петрович получил сообщение, что Владимир Сергеевич попал в автоаварию и

ему предстоит долгое лечение. Петр Петрович навестил своего товарища в больницу, очень переживал по поводу случившегося и что фирма остается без опытного сотрудника. Однако Владимир Сергеевич порекомендовал на свою должность своего хорошего друга и отличного финансиста, но добавил, что у него нет опыта работы в производственной сфере и ему потребуется некоторое время для ознакомления со спецификой предприятия. В тот же день от своей жены Петр Петрович узнал, что у нее есть подходящая кандидатура на место финансового директора в его фирму. Им оказался Дмитрий Константинович, муж лучшей подруги его жены. При собеседовании Дмитрий Константинович сообщил, что он по образованию финансист и имеет 15-летний опыт работы в производственной сфере, и пообещал, что за короткий срок он повысит прибыль предприятия. Петр Петрович согласился с его доводами и взял его на работу.

Через некоторое время Петр Петрович узнал от своих сотрудников, что Дмитрий Константинович плохо ладит с коллективом и не достаточно компетентен в профессиональном плане. Поэтому он решил дать ему еще время адаптироваться в коллективе, наладить работу, чтобы не снижать набранных темпов производства. А сам Петр Петрович в связи с накопившейся усталостью за предыдущие годы работы вынужден был взять отпуск на месяц, и ему ничего не оставалось делать, как исполняющим обязанности директора оставить Дмитрия Константиновича.

Вернувшись на работу через месяц, Петр Петрович предстал перед фактом, что обороты предприятия увеличились незначительно, а микроклимат в коллективе ухудшился. Фирма раскололась на две части. Одна часть сотрудников поддерживала идеи и сформировавшийся процесс производства, который создал Петр Петрович, а другая часть сотрудников поверила обещаниям Дмитрия Константиновича повысить заработную плату и внести изменения в структуру производства. К тому же на столе у Петра Петровича лежали 3 заявления об уходе сотрудников, с которыми он вместе начинал работать.

Петр Петрович, проанализировав сложившуюся ситуацию, пришел к выводу: за месяц его отсутствия атмосфера на предприятии изменилась; Дмитрий Константинович играет в этом чуть ли не главную роль. Нельзя исключить, что над ним и возглавляемой им фирмой на-

висла серьезная угроза. Придя домой, Петр Петрович начал обдумывать выход из сложившейся ситуации.

Вопросы к ситуации

1. Формулировка проблемы.
2. Альтернативные решения.
3. Рекомендации.

Анализ ситуации

1. Формулировка проблемы.

Раскол коллектива, связанный с действиями Дмитрия Константиновича.

2. Альтернативные варианты решения проблемы.

1. Договориться с Дмитрием Константиновичем (ДК) о следовании курсом, который был до его прихода.	
Плюсы:	Минусы:
а) не понадобится искать нового финансового директора б) восстановление микроклимата на предприятии в) сохранение отношений с женой	а) ДК может отклонить это предложение, тем самым увеличив конфликт б) в случае принятия предложения Петра Петровича (ПП), ДК, возможно, будет хуже работать в) потребуются объяснять переход на старый курс сотрудникам фирмы
2. Уволить ДК и взять нового финансового директора. (Приоритет перед протееже Владимира Сергеевича.)	
Плюсы:	Минусы:
а) устранение неформального лидера и его влияния на персонал и экономическую ситуацию в организации б) контроль над предприятием окажется в руках ПП	а) потеря специалиста и проблемы с сотрудниками, поддерживавшими ДК б) трата времени и денег на поиск и подготовку новых кадров в) уменьшение прибыли фирмы

<p>в) повышение авторитета ПП г) возвращение на работу старых сотрудников</p>	<p>г) ПП может поссориться с женой, т.к. ДК муж ее подруги</p>
<p>3. Продать фирму.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) избавление от решения проблемы и сохранение здоровья и нервов б) денег, вырученных от продажи фирмы, хватит на долгий промежуток времени</p>	<p>а) ПП некуда будет приложить свои знания и опыт б) потеря уважения сотрудников и друзей в) отказ от дела, на которое потрачено много сил и времени г) моральная неудовлетворенность ПП от принятого решения</p>
<p>4. Собрать весь коллектив фирмы на обсуждение деятельности ДК.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) нахождение решения, удовлетворяющего все стороны б) ДК, выслушав мнение коллектива, возможно, изменит свое поведение в) ПП узнает, чем недовольны сотрудники и чего они хотят</p>	<p>а) возможно большое количество споров с последующим обострением конфликта б) решение может быть не найдено в) коллектив может поддержать ДК</p>
<p>5. Согласиться с политикой ДК и ничего не предпринимать. (Пассивный вариант решения проблемы.)</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) временное затишье на фирме б) предложенные ДК идеи по развитию предприятия могут оказаться истинными в) ПП не нужно тратить нервы на обдумывание ситуации</p>	<p>а) потеря авторитета ПП б) уход сотрудников, поддерживавших старый порядок в) потеря ПП контроля над ситуацией г) ДК может занять пост ПП д) возможен развал фирмы</p>

<p>6. Набрать помощников, как на фирме, так и вне ее, и стать самому финансовым директором фирмы до благоприятной ситуации. (ДК будет либо уволен, либо понижен.)</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) полное восстановление авторитета ПП б) контроль над ситуацией в) устранение неформального лидера г) помощники будут усердно трудиться, чтобы оправдать доверие</p>	<p>а) увеличение расходов на содержание управленческого аппарата б) помощники могут оказаться ненадежными в) проблемы с сотрудниками, поддерживающими ДК г) временное снижение производительности из-за кадровых перестановок д) ПП может ухудшить свое здоровье из-за нагрузки</p>
<p>7. Оставить ДК на фирме и полностью контролировать его деятельность.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) осведомленность о реальной ситуации на фирме б) ПП укрепит свою власть в) не нужно искать нового финансового менеджера г) ПП откроет для себя много нового</p>	<p>а) возникновение конфликтов и противоречий, которые могут окончательно расколоть фирму б) увеличение расходов на контроль в) снижение производительности из-за нестабильности</p>
<p>8. Предложить ДК определенный процент акций предприятия.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) ДК будет заинтересован в процветании предприятия б) ПП приобретает хорошего помощника</p>	<p>а) уменьшение доли ПП в капитале предприятия б) ДК окончательно закрепится в организации</p>

в) в случае отказа ПП будет точно знать намерения ДК	
9. Переговорить с подругой жены ПП — женой ДК.	
Плюсы:	Минусы:
а) возможность повлиять на ДК через его жену	а) жена ДК может быть с ним заодно б) в случае провала переговоров ухудшение ситуации
10. Отправить ДК в командировку и нанять внешнего управляющего.	
Плюсы:	Минусы:
а) укрепление власти ПП б) прояснение неопределенных вопросов вместе с аудиторами	а) внешний управляющий будет третьей стороной б) решение проблемы на промежуток времени, пока ДК в командировке в) ДК может доказать, что командировка в данных условиях необоснована, что приведет к увеличению разногласий г) вынос конфликта за пределы фирмы
11. Попробовать заручиться поддержкой сторонников ДК. (Доказать, что все обещания ДК необоснованны.)	
Плюсы:	Минусы:
а) в случае перевербовки своих сторонников ДК останется один б) укрепление власти ПП в случае успеха в) устранение конфликта в коллективе	а) шаг ПП может быть истолкован, как его неспособность контролировать ситуацию б) нежелание сторонников ДК идти на компромисс в) ДК, узнав о переговорах, может ускорить свои действия по захвату фирмы

12. Попытаться достичь компромисса с ДК и по возможности узнать, чего он хочет. (Возможно присутствие психолога.)

Плюсы:	Минусы:
а) урегулирование всех спорных вопросов б) изменение взаимоотношений между ПП и ДК в) стабилизация ситуации	а) компромисс может быть не достигнут б) ДК может воспринять шаги ПП как слабость и начнет захватывать фирму в) ДК, узнав о переговорах, может ускорить свои действия по захвату фирмы

3. Рекомендации.

Сначала Петру Петровичу следует переговорить со своими преданными работниками и узнать, каков характер действий Дмитрия Константиновича и чего он добивается. Затем ПП должен вызвать ДК к себе в кабинет (можно даже со скрытым присутствием психолога) и более подробно узнать его намерения. Если окажется, что действия ДК не представляют собой угрозу фирме, а это просто период принятия коллективом нового сотрудника (возможно, кто-то из старых сотрудников сам метил в кресло финансового директора, а теперь разжигает конфликт), то ПП следует собрать всех сотрудников на совещание и уладить все спорные моменты. Если же ДК будет отпираться и действительно окажется, что он умышленно внес раскол в фирму, тогда ПП следует тайно готовиться к увольнению ДК (говорить с ним прямо об этом не имеет смысла, т.к. он будет знать намерения ПП и примет соответствующие оборонительные шаги, например консолидирует всех своих сторонников, и тогда уже предполагать быстрый и безболезненный исход для ПП будет поздно.) Итак, Петру Петровичу следует любыми путями отправить ДК в командировку и либо временно нанять внешнего управляющего, либо самому временно стать исполняющим обязанности финансового директора (все два пути осуществляются с одновременной подготовкой будущего финансового директора). В это время будут урегулированы отношения с сотрудниками, поддерживающими ДК, и ему, приехав, придется отказаться от своих амбиций.

5.7. Престижное начало и абсолютный лидер

Петр Петрович родился в маленьком городе Северодонецке с численностью населения в 150 тыс. чел. Кроме одного института, нескольких магазинов, ледового дворца, двух ДК, кинотеатра «Современник», городского универмага — ничего не было. Комбинат, на котором работала часть населения, в скором времени закрыли.

Но учась в институте, Петр замечал резкие изменения в городе. Шли годы, город развивался, стал расти частный бизнес. Предприниматели стали выкупать или снимать в аренду помещения, открывать магазины, бары, кафе.

Окончив институт, накопив необходимую информацию, Петр взял кредит и открыл первый в городе супермаркет «ПРЕСТИЖ», арендовав помещение первого этажа бывшего Центра детского творчества. Остальные этажи так и пустовали. Здание было в центре города, поэтому эта новость разлетелась быстро.

Хотя по размерам он был и невелик, но для горожан это было ново. То, что они видели по телевизору, теперь было доступно. Игра стоила свеч. ПП быстро вернул кредит и стал заниматься мечтой всей своей жизни.

В супермаркете было три отдела: основной продуктовый с тремя кассирами; отдел косметики и аптека со своими продавцами. Спрос был большой, почти со всех концов города приезжали люди за товаром. Постепенно супермаркет получил признание народа и репутацию лидера.

Петр незначительно, но повышал цены на товары для увеличения прибыли. Но время шло, город развивался все больше и больше. Открывались частные клиники, детские сады, колледжи, институты. Через свои связи Петр узнал, что владелец крупной сети супермаркетов в области хочет открыть супермаркет и в Северодонецке. Для этого в аренду было взято помещение бывшего городского универмага. По площади новый супермаркет «АБСОЛЮТ» превосходил «ПРЕСТИЖ» в десять раз. Штат обслуживающего персонала составлял 200 человек. Только касс насчитывалось более 15. Заработная плата была сравнительно высокой по меркам Северодонецка. Естественно, многие пошли туда устраиваться; среди них были и работники «ПРЕСТИЖа». Ассортимент товаров был больше, а цены такие же, как и на рынке (и ниже,

чем в «ПРЕСТИЖе»). Гастроном находился тоже в центре, следовательно, неподалеку от «ПРЕСТИЖа». Все городские жители стали купаться там, позабыв о существовании «ПРЕСТИЖа».

Петр Петрович был в бешенстве, его выручка падала, он потерял большую часть персонала, а нанять новых при существующей конкуренции было трудно. Среди его покупателей остались лишь друзья, которые хотели хоть как-то его выручить, и люди, которые за отсутствием времени покупали товар в «ПРЕСТИЖе», но на маленькие суммы. Шло время, а ситуация только ухудшалась, покупателей не было, товар застаивался, росли убытки, а выхода из ситуации не было видно.

Вопросы к ситуации

1. *Формулировка проблемы.*
2. *Альтернативные решения.*
3. *Рекомендации.*

Анализ ситуации

1. *Формулировка проблемы.*

Возникновение ситуации, где появление нового более сильного конкурента вытесняет слабого.

2. *Альтернативные варианты.*

1. Открыть на территории «ПРЕСТИЖа» кафе с летней площадкой.	
Плюсы:	Минусы:
а) покупатели смогут покупать товар, а потом отдохнуть б) отсутствие запаха дыма — преимущество над другими кафе-барами	а) покупатели предпочтут вместо «ПРЕСТИЖ»-кафе любое другое кафе, предназначенное для отдыха
2. Снизить цены (уменьшить издержки, либо сменить поставщика).	
Плюсы:	Минусы:
а) в случае положительного результата «ПРЕСТИЖ» вернет себе посетителей	а) возможно ухудшение качества товара нового поставщика б) отказ от дополнительных расходов может ухудшить ситуацию

3. Закрыть помещение и переместить магазин в другой конец города.	
Плюсы:	Минусы:
а) смогут вернуть себе клиентов из-за отсутствия супермаркета в другом конце города	а) дополнительные расходы на оформление помещения не окупят себя б) не смогут найти помещение
4. По связям «натравить» (наслать) на «АБСОЛЮТ» налоговую или местный рэкет.	
Плюсы:	Минусы:
а) конкуренты после проверок, либо наездов со стороны рэкета будут вынуждены поднять цены, что сравняет силы двух сторон	а) у «АБСОЛЮТа» окажется «крыша» намного весомее. Конкурент может сделать ответный удар, который окажется мощнее б) ПП придется заплатить за услугу немалую сумму, а результат будет нулевой
5. Проводить различные презентации товара, акции или периодический обвал цен.	
Плюсы:	Минусы:
а) увеличится количество посетителей, которые будут стремиться заходить чаще, чтобы не пропустить очередной выгодной уценки товара	а) ПП будет вынужден постоянно что-то придумывать для снижения цен, что приведет к ощутимым убыткам
6. Взять кредит и выкупить пустующую часть помещения, где открыть кинотеатр.	
Плюсы:	Минусы:
а) значительно вырастет число посетителей	а) покупать будут в основном то, что улучшает просмотр фильма. А это, как правило, незначительные товары. Остальная часть

	товара так и будет простаивать на витринах б) вероятность неудачи из-за отсутствия опыта в этой сфере
7. Сделать «ПРЕСТИЖ» круглосуточным.	
Плюсы:	Минусы:
а) за практическим отсутствием круглосуточных магазинов в городе увеличится количество потребителей	а) дополнительные расходы на пополнение персонала

3. Рекомендации.

ПП необходимо сделать супермаркет круглосуточным. Это увеличит число потребителей и спустя некоторое время, за которое он наберет (приобретет) необходимую информацию и опыт в этой сфере бизнеса, и сможет открыть кинотеатр. Помимо того что в магазине увеличится спрос, ПП будет получать огромные прибыли, т.к. этот кинотеатр будет единственным в таком маленьком развитом городе.

5.8. Всяк сверчок знай свой шесток

Павел сел в свое кресло и обхватил голову руками. Странно, но все мысли куда-то расползлись и не хотели возвращаться, оставив его один на один с пустотой. Непривычная для такого времени суток тишина в офисе, казалось, зажимала в тиски, стало невыносимо душно, голова раскалывалась на кусочки. Тарасов Павел Петрович когда-то был просто Пашей. Он с детства отличался активностью, сообразительностью, никогда не сидел на одном месте. Любимым предметом в школе у него была биология. Он мог часами сидеть за микроскопом и наблюдать передвижение клеток или размножение вирусов. Родители не могли нарадоваться такому стремлению сына к познанию науки, а друзья частенько в шутку называли его «ботаником». Но Паша никогда не обижался на них. Несмотря на свое, скажем прямо, не очень активное увлечение, он оставался веселым «рубахой-парнем», всегда

был душой любой компании, быстро сходилась с незнакомыми людьми, легко поддавался авантюрам.

Спустя несколько лет Павел успешно сдал вступительные экзамены в вуз. Детское хобби не осталось незамеченным, и теперь уже он носил в кармане студенческий билет медицинского института. Молодой человек учился с удовольствием, досрочно сдавал все экзамены и получил «красный» диплом, пошел в аспирантуру; к тридцати пяти годам получил степень доктора медицинских наук в области нейрохирургии. Казалось бы, он всего добился в этой жизни: у него прекрасная семья, любимая работа, но ему внезапно стало скучно. Ему не хватало какой-то встряски, адреналина, действий. И вот однажды в одну из своих встреч с лучшим другом Александром Бородиным, с которым они дружили еще со школьной скамьи, Павел получил предложение, от которого трудно было отказаться. Александр, будучи одним из акционеров крупной сотовой компании «Росмобайл», предложил Павлу возглавить компанию на то время, пока они не найдут постоянного человека на эту должность. Павел сначала долго сомневался, объясняя Александру, что ничего не смыслит в этом деле, но Александр уверил его, что это ненадолго, а если что и произойдет, то в компании работают проверенные люди, которые всегда найдут правильный выход из ситуации. Стремление к авантюрам вновь забурлило в душе Павла, и он с удовольствием согласился на это предложение.

Однако все оказалось не так просто. После того как Павел (точнее Павел Петрович) вступил на новую должность, он услышал много неизвестных ему ранее фактов. Из разговоров сотрудников он понял, что на данный момент фирма хоть и занимает лидирующее положение среди сотовых операторов на международном рынке, находится в весьма сложной ситуации. Прошлый президент допустил какую-то серьезную ошибку, после чего фирма понесла убытки и бюджет начал медленно, но стремительно падать. Для экономии средств сократили большой штат сотрудников и ищут на пост президента человека, способного вновь поднять фирму на ноги. Пока же на этот пост взяли «своего» человека, друга одного из акционеров.

Такого поворота ситуации Павел Петрович не ожидал. Интуиция подсказала ему, что он зря ввязался в эту авантюру, но отступить было поздно, к тому же Саша обещал контролировать его действия и

помогать в сложных ситуациях. Так и было. За прошедшие три месяца Павел Петрович утвердил только один приказ на новый тариф, и то только с согласия Александра. Он уже достаточно привык к новой должности и ему стало казаться, что управлять такой большой компанией да еще с такими опытными сотрудниками не так уж и сложно.

Однако через некоторое время случилось непредвиденное. Александру нужно было срочно уехать на месяц в Америку на важные переговоры. Это было очень несвоевременно, потому что новый тариф не пришелся «по вкусу» абонентам и до этого времени более или менее устоявшийся бюджет фирмы вновь начал резко понижаться. Александр уверил Павла Петровича, что за месяц не может произойти ничего из рамок вон выходящего, а когда он вернется, возможно, уже найдется знающий человек на этот пост. Эти слова очень приободрили Павла Петровича, потому что в глубине души он боялся целый месяц управлять компанией совершенно один. «Месяц, мне нужно продержаться месяц, всего лишь месяц». — думал он. Было только одно условие: не подписывать никаких важных приказов и контрактов до возвращения Александра.

Но спустя несколько дней после отъезда Александра Павел Петрович перестал спать по ночам. Бюджет фирмы с каждым днем все понижался и понижался. Нужно было срочно что-то делать. Павел устроил собрание вице-президентов обсудить сложившуюся ситуацию и найти все возможные решения этой проблемы. Спустя неделю один из вице-президентов фирмы, Андрей Лобчинский, пришел к Павлу Петровичу с предложением: снести несколько телефонных вышек в наиболее «глухих» районах России. Дело в том, что эти вышки потребляли слишком много электроэнергии, и их ликвидация, по словам Андрея, могла бы намного поднять бюджет фирмы.

Павел Петрович как за спасительную соломинку схватился за эту идею, он совсем забыл про уговор с Александром ничего не подписывать; ему казалось, что это единственный путь к спасению, и после еще одного общего совещания безоговорочно подписал приказ. Для ликвидации вышек на территории всей России нужно было больше времени, поэтому решили начать с более ближних районов. Работы начались немедленно, и вот уже через две недели две вышки в наиболее отдаленных районах Подмосковья ликвидировали.

На третьей неделе работ с «Росмобайл» связался их конкурент сотовый оператор «Мобайл телеком». Они предложили Павлу Петровичу купить у него вышку вместе со всей землей и документами за 6 млн. рублей в Каширском районе Московской области. Павел Петрович посчитал это предложение очень удачным: он не только избавится от вышки, но и заработает на ней денег. Вскоре контракт был подписан, и вышка отошла во владение «Мобайл телеком». Однако настоящие проблемы только начинались. Буквально через неделю после продажи вышки конкурентам на почту фирмы стали тоннами приходить письма от абонентов с одним и тем же вопросом: «Почему пропала связь?!» Павел Петрович сразу же обратился в технический отдел и получил ужасный ответ: каждая снесенная вышка обеспечивала радиоволнами и электроэнергией как минимум шесть вышек вокруг себя, находящихся в еще более отдаленных районах страны. Снеся те вышки, сотовый оператор лишил своих услуг сотни тысяч людей.

Павел Петрович метал гром и молнии, но потом вспомнил, что сам подписал этот приказ, а тем самым возложил всю ответственность на себя. Оставалась последняя надежда: по соглашению на одной вышке могли располагаться несколько различных операторов связи, и «Росмобайл» вновь связались с «Мобайл телеком» с просьбой дать им в аренду место на новоприобретенной вышке. Конкуренты сразу же согласились, но с одним условием: они выделяют место, но не электроэнергию. Расход и так очень большой, поэтому двух операторов одному каналу тянуть довольно сложно. Тогда фирма обратилась к главе Каширского района с просьбой выделить им еще один канал, но и там получили отказ: электричества настолько не хватало, что целые деревни сидели без света и тепла.

И вновь обратились к конкурентам. Те, выслушав возникшие трудности, все-таки предложили свою помощь: передать какую-то часть своего канала в аренду за 10 млн. рублей.

Это обстоятельство поставило Павла Петровича в совершеннейший тупик. Он не смог сдержать свою злость и обиду, накричал на подчиненных, громко хлопнул дверью и закрылся в своем кабинете.

6. Ситуации, рекомендованные к рассмотрению при изучении дисциплины «Управление персоналом»

6.1. Двойная игра

Полиграфическая фирма «Лидер» с самого начала имела все шансы на успех. Опытный руководитель, за плечами которого более 20 лет работы с людьми, Василий Николаевич в выборе персонала для своей новой компании был крайне разборчив. «Эффективная деятельность предприятия в наибольшей степени зависит от правильной расстановки сил. Высококвалифицированные работники — вот залог успеха!»

На должность менеджера Андрей подходил как никто другой: «красный» диплом Московского полиграфического института, 5-летний опыт работы в издательстве, отменные рекомендации, в общем, отличная кандидатура.

Ситуация складывалась как нельзя лучше. В первые же месяцы существования «Лидера» на его продукцию было, на удивление, больше спроса, чем на продукцию конкурирующих и уже известных компаний. Причины успеха были очевидны: слаженная работа коллектива, отточенная программа руководителей. И главную роль, по мнению Василия Николаевича, играл Андрей. Он умело организует работу персонала, заключает самые выгодные для компании сделки, благодаря ему «Лидер» процветает. Острый ум, быстрота реакции, деловитость, любознательность отличали Андрея. Он всегда был на шаг впереди своих коллег. Все шло именно так, как того хотел Василий Николаевич.

Однако кризис 1998 года не прошел бесследно и для «Лидера». Доходы компании заметно уменьшились, пришлось пойти на сокращение штатов; в поисках более прибыльного места некоторые работники уходили сами. Ситуация накалялась. Масла в огонь подлил Андрей: в свете последних событий он решительно настаивал на повышении жалованья. Василий Николаевич не торопился с ответом. Обладая определенного рода связями, ему не составило труда узнать, что его лучший сотрудник, его золотая жила, менеджер, работает не только у него: Андрей неофициально ведет дела компании «Крылья». Василий Николаевич был в ярости. Первой мыслью было немедленно

уволить «ловкача». Но, поостыв, он находит более рациональное решение проблемы. «Мы не можем потерять столь ценного для нас сотрудника. Ему «Лидер» обязан тем, что не разорился в период кризиса, а остался на плаву. Второго такого менеджера не найти. Несомненно, незаменимых людей нет, но на поиск нового специалиста понадобятся время и дополнительные финансовые затраты. А это не представляется возможным в данное время. Кроме того, сложившаяся ситуация никак не повлияла на качество работы Андрея в «Лидере». Как и прежде, он добросовестно выполнял все, что от него требовалось, пытался вернуть фирме прежнюю финансовую мощь. И все это еще раз убеждало в высокой квалификации Андрея. Приняв решение, Василий Николаевич оставляет шустрого менеджера в компании при условии, что тот прекратит двойную игру, а также прибавляет ему жалование. Осознав свою незаменимость и необходимость для «Лидера», через несколько месяцев Андрей снова требует повышения зарплаты. На сей раз он уже открыто заявляет, что в противном случае ему придется покинуть фирму и уйти к конкурентам... Такого исхода опытный руководитель не ожидал. Подошло время отпуска, и Андрей спокойно уходит на заслуженный отдых. Тем временем Василий Николаевич наводит справки об Андрее, и выясняется, что тот вовсе не прекращал сотрудничать с «Крыльями». Более того, хотел перейти в эту компанию на постоянную, официально занимаемую должность. Но по вполне объективным причинам Андрею было в этом отказано: «Какой наглец! Пытается успеть за двумя зайцами! Как предусмотрительно! На случай, если что-то сорвется с «Крыльями», Андрей спокойно может вернуться к нам!», — ответили ему.

Но необходимо принимать решение. У Василия Николаевича было время подумать: его «лучший работник» отдыхает после напряженного трудового года на горно-лыжном курорте, совершенно не догадываясь, что начальнику все известно о проделанной им работе.

Вопросы к ситуации

- 1. Формулировка проблемы.*
- 2. Альтернативные варианты решения.*
- 3. Рекомендации.*

Анализ ситуации

1. Формулировка проблемы.

Неприятие Василием Николаевичем «двойной игры» Андрея.

2. Альтернативные варианты решения.

1. Уволить Андрея, как только он вернется из отпуска.	
Плюсы:	Минусы:
а) проблема выбора будет решена б) Василий Николаевич избавится от нечестного сотрудника в) Менеджер будет наказан	а) компания лишается ценного сотрудника б) финансовое положение компании под угрозой
2. Оставить Андрея на занимаемой им должности.	
Плюсы:	Минусы:
а) фирма не теряет ценного сотрудника	а) очень вероятно, что Андрей и далее будет требовать повышения зарплаты б) Василий Николаевич не сможет доверять ему как прежде в) у Андрея появится чувство морального превосходства
3. Оставить Андрея на работе, но не теряя времени, подыскивать нового кандидата на эту должность.	
Плюсы:	Минусы:
а) финансовое положение компании стабильно б) у администрации есть время найти достойную замену Андрею в) Андрей ни о чем не догадывается, поэтому продолжает трудиться на благо фирмы	а) далеко не профессиональный способ решения проблемы

4. Зная о невостребованности Андрея в компании конкурентов, угрожая увольнением, понизить жалование и далее диктовать свои условия.

Плюсы:	Минусы:
а) возможность оставить ценного сотрудника в компании б) возможность пресечь нечестную работу менеджера	а) испытывая давление руководства, Андрей вряд ли продолжит работу в компании на данных условиях

3. Рекомендации.

В данной ситуации, вероятно, самое лучшее и наиболее правильное решение, которое может принять Василий Николаевич, — это оставить Андрея, но до тех пор, пока не найдется лучший кандидат на эту должность.

6.2. Молодой руководитель

После окончания МГУП Светлана вскоре устроилась на работу в престижную фирму ООО «Форма-Полиграф» в отдел маркетинга. Ее старшая сестра Ирина работала в этом отделе уже в течение 5 лет; по ее рекомендации Светлану и взяли на работу. Кроме Светы с Ирой в отделе работали еще 4 человека.

Геннадий Петрович — самый старший сотрудник компании; всю жизнь проработал в сфере полиграфии и стоял у истоков создания фирмы. Это был пожилой человек 55 лет, по своей природе консерватор, не любивший нововведений и инноваций в работе, с большим трудом к ним привыкающий, однако очень деятельный и опытный. Все в компании уважали Геннадия Петровича, прислушивались к его мнению, тем более что он был близким другом директора, и тот зачастую советовался с ним при принятии важных для компании решений.

Роман — мужчина 35 лет, также работавший в фирме с самого ее открытия, — немногословный, замкнутый человек; он с трудом сходился с людьми, не очень любил общаться с клиентами, однако был незаменим как аналитик, что очень важно в сфере маркетинга.

Ольга — красивая молодая женщина; все в компании ее любили и сочувствовали, поскольку совсем недавно Оля осталась без мужа с двумя маленькими детьми. Она была прекрасным специалистом, однако личные проблемы отнимали у нее слишком много времени и не давали целиком отдаваться работе. Все сотрудники с пониманием относились к трудностям Ольги и помогали ей, чем могли, часто делая за нее работу.

Влад — молодой человек, амбициозный и целеустремленный — душа компании; трудно было представить себе коллектив без его шуток и юмора. У Влада много друзей-бизнесменов. И благодаря ему у компании появилось много клиентов, однако неусидчивость, поверхностность и вспыльчивость Влада мешали ему в работе.

Все сотрудники очень тепло приняли Светлану; каждый считал своим долгом помочь ей преодолеть неизбежные в начале работы трудности, никто не отказывал в помощи, совете и поддержке. Света — лидер по натуре — все схватывала на лету. Ей нравилась ее работа, и она целиком отдавалась любимому делу. Вскоре она стала равноправным членом коллектива, а уже через год — незаменимым сотрудником отдела. Дирекция компании заметила Свету, многие ее предложения пошли на пользу всей фирме и принесли прибыль. В это же время у нее закрутился бурный роман с Владом. Молодые люди понравились друг другу с первого взгляда, и дело, по-видимому, шло к свадьбе. Спустя два года после поступления Светы на работу внезапно уволился начальник отдела, и все с тревогой ждали перемен в жизни коллектива, гадая, кто же будет новым начальником. Однако назначение на эту должность Светланы было для всех, впрочем, как и для самой Светы, полной неожиданностью. По-разному отнеслись сотрудники к тому, что молодая девушка, недавно и понятия не имевшая о специфике и тонкостях работы отдела, будет руководить ими. Геннадий Петрович тепло поздравил Свету, к которой относился, как к дочери, однако никак не мог привыкнуть воспринимать как начальницу ту, которая совсем недавно делала для него черновую работу. По-прежнему продолжал журить ее, давать советы и называть Светочкой. Ольга также была рада Светиному повышению. Светлану она считала своей младшей подругой и, попросив понять ее как женщина женщину, в первый же день отпросилась пораньше уйти с работы на родительское собрание к младшему сыну. Ирина отнеслась к повышению Светы без особого эн-

тузиазма. Ей не очень понравилось, что ее младшая сестра, которую она недавно просила устроить на работу, теперь будет руководить ею. Она была довольно посредственным работником, тем не менее, испытывала чувство обиды и зависти от того, что уже 7 лет занимает одну и ту же должность, а Света так быстро делает карьеру.

С неприязнью отнесся к новому назначению Светы Роман. Он — самый опытный после Геннадия Петровича сотрудником отдела — по праву считал себя основным претендентом на эту должность. Роман был обижен и считал, что с ним поступили несправедливо. Он всячески пытался задеть Свету, выискивая ошибки в ее работе, выставлял их напоказ.

Полной неожиданностью для Светы стало отношение к ее назначению Влада. Ему явно не понравилось, что его будущая жена теперь будет руководить им и займет в компании пост выше его собственного, соответственно будет получать более высокую зарплату. Их отношения резко ухудшились и явно шли к разрыву. Однако Света продолжала любить Влада и делала все, чтоб смягчить ситуацию.

Однажды Светлану вызвал директор компании и поделился с ней своими соображениями по поводу кадровых перестановок. Он считал, что в целях сокращения издержек необходимо сократить штат компании. И, в частности, Светин отдел должен быть сокращен на одного человека. Однако поскольку он предпочитал не вмешиваться в дела отдела, предоставил Свете право решать самой, кого из членов коллектива придется уволить исходя из того, кто из сотрудников принесет фирме большую пользу и с кем Светлане легче работать. Света растерялась: с одной стороны, ей пришлось бы поступиться своими привязанностями и симпатиями в интересах компании, а с другой — она не была уверена, что сможет сработаться с людьми, которые, несомненно, прекрасные специалисты, но не желают воспринимать ее как руководителя, и с которыми у нее наверняка возникнет из-за этого множество проблем.

Вопросы к ситуации

- 1. Формулировка проблемы.*
- 2. Альтернативные варианты решения.*
- 3. Рекомендации.*

Анализ ситуации

1. Формулировка проблемы.

Выбор между личными привязанностями и интересами фирмы.

2. Альтернативные решения.

1. Уволить Геннадия Петровича.	
Плюсы:	Минусы:
а) можно будет беспрепятственно вводить новшества	а) возможные проблемы с начальством б) отдел лишается самого опытного сотрудника
2. Уволить Романа.	
Плюсы:	Минусы:
а) не будет конфликта с одним из подчиненных	а) отдел лишается ведущего аналитика б) невозможно найти замену среди оставшихся сотрудников
3. Уволить Ольгу.	
Плюсы:	Минусы:
а) не будет сбоев в работе из-за личных проблем Ольги	а) отдел лишается хорошего специалиста, тем более что Ольгины проблемы, возможно, недолговечны б) Светлана будет испытывать угрызения совести, оставив без работы одинокую мать в) возможная критика со стороны сослуживцев
4. Уволить Ирину.	
Плюсы:	Минусы:
а) увольнение будет безболезненным для отдела	а) возможный семейный конфликт

<p>б) повышение авторитета со стороны сослуживцев из-за того, что Света оценивает людей по заслугам, несмотря на родственные связи</p>	
<p>5. Уволить Влада.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) возможное возобновление отношений с любимым человеком, если Влад найдет другую работу и не будет подчиняться Свете б) руководство без конфликта с одним из подчиненных</p>	<p>а) возможная потеря клиентов в лице друзей Влада б) потеря квалифицированного специалиста в) ссора с Владом</p>
<p>6. Попросить начальника самому сделать выбор.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) сохранение дружеских отношений с подчиненными, никто не обвинит Свету в предательстве</p>	<p>а) начальник не знаком с ситуацией внутри отдела б) Света проявит себя слабохарактерным руководителем, неспособным к принятию жестких решений</p>

3. Рекомендации.

Светлане в сложившейся ситуации необходимо уволить Влада. Это неизбежное решение. В силу своей амбициозности и стремления к лидерству Влад не простит Свете ее повышения, не будет работать с полной отдачей под ее руководством и не сможет воспринимать ее как начальника. То есть Свете не избежать регулярных столкновений с Владом, которые будут подрывать психологическую атмосферу в коллективе. Если Свете дороги их с Владом отношения, ей необходимо объяснить Владу сложившуюся ситуацию и причины его увольнения. Как хороший специалист он не останется без работы, тем более что за годы работы он накопил достаточно полезных связей. Если Влад с такой ревностью относится к назначению Светы руководите-

лем, то возможно, добившись успеха на другом поприще, Влад поймет, что был не прав, и отношения молодых людей возобновятся.

Для Светланы также есть возможность полностью сохранить коллектив. Если при сокращении штатов нет возможности уволить какого-то работника (т.к. каждый из них представляет определенную ценность для фирмы), по договору с коллективом отдела возможно сохранение в штате всех работников с выплатой неувольняемому заработной платы за счет уменьшения заработной платы остальных работников.

6.3. Интриганка

ООО «Зенит-Канцелярия» существовало уже 2 года. Его генеральный директор, Мухин Дмитрий Валерьевич, начал свое дело буквально с нуля. Заложив все свое имущество, он взял ссуду в банке, снял небольшое полуподвальное помещение, обставив его только самым необходимым. Однако удача сопутствовала ему — и фирма постепенно встала на ноги, расширилась. ООО «Зенит-Канцелярия» занималось продажей разнообразных канцелярских принадлежностей. Директор почти все свое время отдавал своему детищу. Штат набирал всегда лично, стараясь принимать на работу людей исполнительных, инициативных, трудолюбивых — каким был сам.

Наталья Николаевна появилась в фирме в ноябре. Дмитрий Валерьевич сразу принял ее на работу — шестым чувством он угадал, что эта хрупкая, миловидная женщина будет ответственно выполнять свои обязанности, будет дорожить своей работой и именем фирмы.

Наталье Николаевне было 36 лет, когда муж ушел к другой женщине, оставив ее одну с двумя уже вполне взрослыми детьми: уже 4 года она нигде не работала — занималась домом. Уход мужа стал не только моральным ударом, но и «экономическим». Раньше она работала продавцом в универмаге, поэтому решила искать работу в этом же направлении. Но случайно в газете она наткнулась на объявление: ООО «Зенит-Канцелярия» объявляет о наборе менеджеров, желательно с опытом работы. Наталья Николаевна решила рискнуть. Риск оправдался — она получила должность менеджера в отделе сбыта, развивающем новое направление деятельности фирмы. Вместе с ней в отделе работали еще 2 менеджера. День за днем она осваивала новый для нее вид

деятельности. Ей везло — она умело находила подход к клиентам. Ее покупатели делали крупные заказы и никогда не подводили с оплатой. Но вот отношения с другими двумя менеджерами со временем становились все более холодными. Дмитрий Валерьевич воспринимал это не как конкуренцию (да и с чего? ведь он никого особенно не выделял), а как столкновение характеров. В итоге такой натянутой, очень сложной психологической атмосферы Наталья Николаевна осталась в отделе одна. Наталья Николаевна тянула теперь всю работу сама. Она попросила Дмитрия Валерьевича не расширять отдел, так как, по ее мнению, она вполне могла справиться сама. Дмитрий Валерьевич на тот момент согласился с ней, поскольку был «не сезон», да и совсем другие, гораздо более важные дела волновали его. Наталья Николаевна, действительно, справлялась одна. Она никогда не сидела на месте — постоянно искала новые заказы. Но по мере того, как фирма расширялась, начался «сезон» — потребовался дополнительный набор менеджеров в отдел сбыта. Наталья Николаевна, поняв, что не в силах противостоять этому, сдалась. Она с радостью согласилась помочь Дмитрию Валерьевичу в отборе претендентов на вакантные должности. В итоге отбора в отделе появились еще 3 менеджера: Юля (22 года), Вадим (24 года) и Марина Сергеевна (41 год).

У Юли не было опыта работы с такого рода продукцией, поэтому она жадно впитывала всю информацию, касавшуюся ее новой работы.

Наталья Николаевна старалась дать понять новеньким, что они набраны исключительно в помощь ей. Однако она даже не была начальником отдела — им был Игорь Николаевич — он управлял отделами сбыта и основного направления фирмы.

У Вадима был небольшой опыт работы в этой области, поэтому в обход Натальи Николаевны он стал осваивать рынок и приводить своих клиентов.

Марина Сергеевна пришла в фирму со своими заказчиками. С этой продукцией она работала уже 7 лет; ей не составляло труда вписаться в деятельность фирмы. В первую же неделю Дмитрий Валерьевич оценил результаты ее труда — было сделано 4 пробных заказа.

Итак, отдел функционировал в новом составе. Для Натальи Николаевны настали «тяжелые» времена. Все лавры, ранее достававшиеся только ей, теперь приходилось делить с другими. Благосклонность

«шефа» теперь была обращена не только на нее, а она так дорожила ей... Она помнила то страшное время после ухода мужа, когда ей казалось, что жизнь закончена, но словно спасательный круг появились эта работа и доброжелательный начальник, так помогавший ей. Но Наталья Николаевна не подавала вида, что она недовольна таким «раздутым», по ее мнению, штатом. Внешне она всегда была приветлива, доброжелательна и внимательна, но только тогда, когда дело не касалось работы. Ни Вадим, ни Юля, ни Марина Сергеевна никогда не услышали от нее ни одного делового совета, ни одного исчерпывающего ответа. Наталья Николаевна никогда не делилась с ними новой информацией, узнаваемой ею неофициально, а только той, что директор или начальники отделов передавали для всех. Юля, Вадим и Марина Сергеевна получали информацию по частям и часто позже, чем это необходимо. Но благодаря их усердной работе они делали успехи и поддерживали друг друга. С остальным коллективом отношения складывались удачно, директор ценил и уважал их, хотя стараниями Натальи Николаевны многие их заслуги оставались незамеченными. Когда Наталья Николаевна поняла, что «новенькие» прочно и успешно обосновались в «ее» отделе, она впала в панику... И тогда началась «борьба».

Для начала Наталья Николаевна решила вывести из игры Юлю как самую неопытную. Она постоянно делала ей замечания, давала самые мелкие поручения, на выполнение которых, однако, требовалось много времени, отзывалась о ней перед Дмитрием Валерьевичем как о человеке не очень исполнительном, нерасторопном, не забывая, однако, добавить, что она-то уж, Наталья Николаевна, постарается сделать из Юли «человека».

С Вадимом она выбрала другую тактику. В жизни Вадима намечалось торжественное событие — свадьба. После работы и в выходные дни он метался по салонам, магазинам, искал место для торжества и т.п. Наталья Николаевна частенько стала предлагать ему отлучиться во время работы на часок-другой, мол, она его «прикроет». Сначала Вадим отказывался, но потом он подумал, что ничего страшного не случится, если он, переговорив с очередным клиентом, заедет неподалеку в пару мест. И он согласился на предложение Натальи Николаевны.

Наталья Николаевна через некоторое время передала Дмитрию Валерьевичу, что Вадим мало времени уделяет работе и в рабочее

время занимается личными проблемами. Но все это было сказано с таким подтекстом, что, мол, ничего страшного, она поможет Вадиму и будет выполнять часть его работы «с радостью».

С Мариной Сергеевной ей было не справиться. Она старше, опытнее и умнее. Собрав Юлю и Вадима, Марина Сергеевна открыла им глаза на истинное положение дел. Было решено поговорить на эту тему с Натальей Николаевной. Но переговоры завершились ее уверениями в своих чистых намерениях, бескорыстии и абсолютной непричастности к их «выдумкам». Тогда все трое единодушно приняли решение поговорить с Дмитрием Валерьевичем. Разговор оказался долгим и напряженным...

Поздним вечером Дмитрий Валерьевич, возвращаясь домой, все думал и думал об этой ситуации и не мог принять единственно верное в данных обстоятельствах решение.

Вопросы к ситуации

1. *Формулировка проблемы.*
2. *Альтернативные варианты решения.*
3. *Рекомендации.*

Анализ ситуации

1. **Формулировка проблемы.**

Конфликтная ситуация между Натальей Николаевной, которая стремится работать одна, и остальными менеджерами отдела.

2. **Альтернативные решения.**

1. Дмитрий Валерьевич увольняет Наталью Николаевну.	
Плюсы:	Минусы:
а) обстановка в отделе нормализуется, разряжается атмосфера б) отдел избавляется от амбициозного менеджера	а) фирма теряет хорошего работника б) возможный уход некоторых заказчиков
2. Дмитрий Валерьевич поговорит с Натальей Николаевной.	
Плюсы:	Минусы:
а) возможно, Наталья Николаевна перестанет строить козни	а) возможно, Наталья Николаевна посчитает предателями ос-

	тальных членов коллектива и будет продолжать свои интриги более скрытно
3. Повысить Наталью Николаевну в должности (например, начальником отдела сбыта).	
Плюсы:	Минусы:
<p>а) Наталья Николаевна перестанет вести «войну» со своими теперь уже подчиненными</p> <p>б) Игорь Николаевич, исполнявший обязанности начальника обоих отделов сбыта, не будет так загружен работой</p>	<p>а) возможно, Наталья Николаевна будет отыгрываться на своих подчиненных за их предательство</p> <p>б) еще одним начальником больше, хотя Игорь Николаевич вполне справляется со своими обязанностями</p>
4. Перевести Наталью Николаевну на другой объект, например главным менеджером одного из филиалов.	
Плюсы:	Минусы:
<p>а) у Натальи Николаевны появится новое, более интересное занятие</p> <p>б) психологический климат в коллективе стабилизируется</p> <p>в) Наталья Николаевна найдет осязаемое подтверждение своей значимости в этом повышении</p>	<p>а) придется потратить некоторое время на дополнительное обучение Натальи Николаевны в новой должности</p> <p>б) возможна потеря части заказчиков</p>
5. Повысить Наталье Николаевне заработную плату.	
Плюсы:	Минусы:
<p>а) Наталья Николаевна получит подтверждение того, что ее ценят, и, вероятно, перестанет заниматься интригами</p>	<p>а) возможно, Наталья Николаевна еще больше уверится в своей правоте и привилегированности и все останется как прежде</p>

6. Предоставить Наталье Николаевне возможность работать одной, отведя ей определенную сферу деятельности, например сбыт определенного ассортимента продукции.	
Плюсы:	Минусы:
а) Наталья Николаевна займется своими обязанностями б) атмосфера в коллективе разрядится	а) потеря части заказчиков, приведенных в фирму Натальей Николаевной б) невыгодная стратегия для фирмы
7. Уволить Юлю, Вадима и Марину Сергеевну, оставив все по-прежнему.	
Плюсы:	Минусы:
а) Наталья Николаевна будет удовлетворена и начнет еще более активную работу, оставшись одна	а) фирма лишится хороших работников б) уход части заказчиков в) Наталья Николаевна не сможет работать за четверых г) рано или поздно потребуются новые менеджеры и история повторится д) экономически невыгодно для фирмы

3. Рекомендации.

Дмитрию Валерьевичу, несомненно, необходимо серьезно поговорить с Натальей Николаевной и объяснить ей, что она ценный работник, но не сможет заменить весь отдел, и он не может подстраивать под ее желания работу фирмы. Причем сделать это надо в мягкой, но категоричной форме. Далее ему, возможно, следует увеличить ей заработную плату — она еще раз убедится, что ее работу ценят, и, возможно, перестанет заниматься интригами, а фирма, в свою очередь, не потеряет клиентов (как в случае, если бы ее уволили). Атмосфера в отделе, вероятно, станет более спокойная, и работать Юле, Вадиму и Марине Сергеевне будет легче.

6.4. Заводная соотрудница

В небольшом женском коллективе работает молодая женщина Вера, отличный работник, отношения с коллегами хорошие, даже, можно сказать, дружеские. Вера замужем, имеет двух дочерей семи и четырех лет. Вера — добрый, приятный в общении человек. Но есть одно «но». В коллективе иногда случаются небольшие посиделки по поводу дней рождений, например. Спиртного бывает немного — коллектив-то женский. Все проходит быстро и чинно: торт и другие угощения, приготовленные именинницей, два-три тоста за здоровье, непринужденное общение, смех — и по домам. Дома — семья, дети, заботы.

Так — все, но не Вера. Вере всегда бывает мало. Нельзя сказать, что она имеет зависимость от спиртного, просто такая вот она «заводная». Иногда ей удается «завести» кого-то из коллег, и тогда вечер продолжается. В этом случае все происходит по одному сценарию: Вера быстро напивается до неменяемого состояния, и у того, кто продолжил с ней вечер, возникает проблема по доставке подружки домой. И все бы ничего (с кем не бывает?), но мать и муж Веры не проявляют благодарности к сердобольной соотруднице своей дочери и жены. Возникает скандал. Бедная приятельница Веры узнает о себе массу нового и неприятного и едва успевает убежать от гнева Вериного мужа, чтобы уже никогда не попадать в подобную ситуацию. Мать Веры, работая в другом подразделении того же предприятия, где и Вера, распускает ужасные слухи о «моральном облике» Вериного коллектива.

За год работы Веры такие случаи происходили дважды, но руководству подразделения они были неизвестны, т.к. участники событий стыдливо помалкивали. Но отношения в коллективе, а также слухи не остались незамеченными для мастера Оли.

Оля назначена мастером год назад, до этого она была рядовой соотрудницей (Вера пришла на ее место) и выделялась среди всех высоким профессионализмом, безотказностью в работе и коммуникабельностью. Всех своих подчиненных знает хорошо. Личные отношения среди сотрудников считает немаловажным фактором производства. Работу старается распределять среди соотрудниц с учетом возможностей, а иногда и настроения каждой. Сама, являясь матерью двоих детей, по возможности старается войти в положение подчиненных, если

случаются какие-то непредвиденные ситуации в личной жизни женщин, помочь. Всегда отстаивает интересы сотрудников в конфликтных ситуациях с руководством. Пользуется авторитетом и уважением в коллективе. Однажды в воскресенье Оле позвонила ее подчиненная Аня и рассказала, что попала в «нехорошую» ситуацию с Верой. Аня — новая сотрудница, но она быстро влилась в коллектив, и отношения со всеми женщинами на работе у нее сложились приятельские. Пообщавшись с Вериными родственниками, она испугалась, обратилась за советом к двум наиболее близким своим сотрудницам, которые рассказали ей о прежних событиях и посоветовали обратиться к Оле. Аня позвонила Оле и рассказала без утайки все о прошлом и настоящем.

— Мы же взрослые люди! — говорила Аня. — Разве я должна отвечать за Верины поступки. Понимаешь, она была с детьми. Не могла же я бросить их на улице с мамой, мечтающей выпить... Ты бы слышала, что говорила ее мать, когда я позвонила и попросила забрать Веру с девчонками!.. Оль, сделай что-нибудь!

Вопросы к ситуации

1. *Формулировка проблемы.*
2. *Альтернативные варианты решения.*
3. *Рекомендации.*

Анализ ситуации

1. **Формулировка проблемы.**
Необходимость воспитательной работы в коллективе.
2. **Альтернативные решения.**

1. Доложить о происходящем руководителю подразделения.	
Плюсы:	Минусы:
а) Оля избавит себя от необходимости принимать какие-то решения и предпринимать какие-то действия	а) Вере грозят большими неприятностями б) падение авторитета Оли в коллективе в) Вера и Аня становятся врагами

2. Вынести вопрос о Вере на всеобщее обсуждение в коллективе.	
Плюсы:	Минусы:
а) все будут предупреждены о Вериной особенности, и ситуация больше не повторится б) возможно, Вера задумается над своим поведением	а) отношение к Вере всех сотрудниц, скорее всего, резко ухудшится б) Вере будет некомфортно работать в дальнейшем в) Вера и Аня становятся врагами
3. Постараться убедить Веру в недостойности ее поведения.	
Плюсы:	Минусы:
а) разговор с глазу на глаз, то есть возможность приведения любых аргументов б) возможность изменения Вериного поведения в) негласность	а) Вера может не измениться б) возможно повторение ситуации
3. Уволить Веру.	
Плюсы:	Минусы:
а) радикальное решение всех проблем, связанных с Верой	а) потеря квалифицированного работника б) падение авторитета Оли в коллективе в) проблем Веры это не решит

3. Рекомендации.

Для начала Оле нужно применить метод убеждения. Поговорить с Верой «по душам». Объяснить, что ее поведение перестало быть личным делом, что оно бросает тень на коллектив благодаря слухам, распространяемым Вериной матерью; упомянуть о материнской ответственности, устыдить.

Можно параллельно провести работу с каждой отдельной сотрудницей: объяснить, что особенность Веры — это, скорее всего, ее беда,

а не вина, что ей нужно помочь, проявить чуткость. Если нам не удастся изменить ее, нужно хотя бы сделать так, чтобы ее поведение не портило репутацию нашего коллектива.

Такое решение не оставляет возможности повторения ситуации, так как все предупреждены.

6.5. Ищите женщину

Петр Романович был директором небольшой типографии с самого начала ее основания. Это человек доброй души; подчиненные считали его жестким, требовательным, но в то же время справедливым начальником.

Однажды на фирму пришла новая сотрудница Елена — женщина средних лет, с опытом работы, высшим образованием и знанием иностранных языков. Она отлично справлялась с поручениями Петра Романовича. Он же был очень доволен работой Елены и даже повысил ей должностной оклад. Елена стала важным звеном в работе фирмы. А со временем он сделал ее своим заместителем, чему позавидовали многие сотрудники.

Однажды Петр Романович заключил выгодный контракт на покупку новых материалов. Их поставили сразу на условии, что сумму нужно было передать наличными и обязательно в определенный срок директору фирмы-партнера в другом городе. Но сам Петр Романович не мог передать деньги, поскольку был сильно занят, это он поручил Елене; отвез ее на вокзал, посадил на поезд, справившись, куда Елена положила деньги. Женщина придумала очень практичный способ перевозки: банкноты Елена уложила в специальный корсет, укрепленный под одеждой. Петр Романович удостоверился, что Елена заняла свое место в купе. Поезд тронулся.

Дверь открылась, и в купе Елены вошел ее попутчик, молодой мужчина приятной наружности.

Представившийся Валерием незнакомец был мил и радушен. Недавно ему пришлось проститься с морем, открыл свой бизнес. А в Москву бывший моряк ездил по делам фирмы.

Елена пыталась робко отказаться, когда Валерий достал из кейса шампанское и фрукты, но вышло как-то неубедительно, и он уговорил

ее выпить за знакомство. Проваливаясь в забытье, она уже не чувствовала, как руки случайного попутчика снимают с нее корсет, не слышала, как он выходит из купе, закрывая железнодорожным ключом дверь.

Утреннее похмелье было тяжким. Проводник никак не мог разбудить крепко спящую пассажирку. Он тряс ее, кричал на ухо, но лишь нашатырный спирт смог привести Елену в чувство. Тотчас в голове возникла страшная мысль: «Где деньги?» Ощупав себя и оглядевшись, Елена разрыдалась — распотрошенный корсет валялся на полу, а деньги — 200 тысяч долларов пропали вместе с попутчиком.

Заявление в милиции приняли неохотно. Дело казалось бесперспективным. Сразу же возникли вопросы: зачем Елена выпивала со случайным попутчиком? И куда он девался потом, никто из проводников не выпускал его ни на одной из станций. Правда, один из них припомнил, что ночью по поезду шел какой-то подозрительный тип с кейсом. В ходе расследования удалось установить личность человека, по документам которого был куплен билет в злополучное купе, но человек оказался ни при чем. Паспорт, по которому купили билет, был давно им утерян. Подключившиеся к расследованию московские оперативники сразу поняли, что «случайный» попутчик подвернулся Елене вовсе не случайно. Стали проверять, кто мог дать преступникам «наводку» на Елену. В итоге подозрение пало на секретаршу Петра Романовича, Татьяну. Ее «раскололи» на первом же допросе, и подозреваемая выдала своего сообщника, которого, к сожалению, не смогли задержать, а вместе с ним пропала и вся украденная сумма. Начало этому преступлению положила алчность. Татьяна категорически не устраивала скромная зарплата секретарши. Когда Татьяна узнала, что Елена везет большие деньги, ей очень захотелось ими завладеть. А в купе она подослала своего знакомого. Валерий напоил Лену снотворным средством, незаметно подлитым в стакан. На заранее намеченной остановке вышел и отправился в путь на встречном поезде.

Петр Романович, узнав о пропаже денег, не знал, как ему поступить. Он прекрасно осознавал, что, если деньги не найдутся или, по крайней мере, милиция не поймает сообщника, — компенсировать убыток придется Елене, но он прекрасно знал, что выплатить такую сумму она не могла. Петр Романович не знал, что ему делать.

Вопросы к ситуации

1. Формулировка проблемы.
2. Альтернативные варианты решения.
3. Рекомендации.

Анализ ситуации

1. Формулировка проблемы.
Как Петру Романовичу вернуть деньги и сохранить честь фирмы.
2. Альтернативные решения.

1. Петр Романович увольняет Елену.	
Плюсы:	Минусы:
а) Петр Романович морально успокоит себя тем, что наказал виновного б) Елене не придется выплачивать деньги	а) потеря квалифицированного работника б) Елена не сможет вернуть ему деньги в) уйдет время на поиски нового сотрудника г) настоящий виновный не будет наказан д) придется искать деньги на покрытие убытка е) клиент будет недоволен несвоевременной оплатой
2. Петр Романович нанимает частного детектива для поимки Владимира.	
Плюсы:	Минусы:
а) Елене не придется выплачивать деньги б) Елена останется на работе в) есть большая вероятность, что вора найдут г) возможность возврата денег д) настоящие виновные понесут наказания	а) Петр Романович изрядно потратится б) поиски могут не принести положительных результатов в) на поимку уйдет время, а деньги надо выплачивать г) недовольный клиент

3. Петр Романович поговорит с поставщиками материала об отсрочке выплаты денег.	
Плюсы:	Минусы:
а) сроки оплаты материала будут отодвинуты б) за это время, возможно, найдутся украденные деньги в) за это время Петр Романович найдет нужную сумму г) репутация фирмы не пострадает д) не произойдет потеря ценного сотрудника	а) поставщики будут недовольны б) если деньги не найдутся, финансовые проблемы не будут решены
4. Петр Романович берет кредит в банке.	
Плюсы:	Минусы:
а) фирма расплатится с поставщиками б) честь фирмы не пострадает в) Елена останется на работе г) поставщики останутся довольными	а) виновные не будут наказаны б) погашать убыток придется фирме

3. Рекомендации.

Петру Романовичу необходимо поговорить с поставщиками материала об отсрочке выплаты денег. За это время милиция сможет найти украденную сумму, или Петр Романович сам решит эту проблему (например, он может взять в кредит).

6.6. Путевка в жизнь

Владимир Сергеевич владеет туристическим агентством, которое создал несколько лет назад. За это время он добился признания клиентов, уважения конкурентов, создал коллектив, отвечающий его тре-

бованиям. Любимое дело приносит ему стабильный доход, поэтому его семья может многое себе позволить. В частности, Владимир Сергеевич, будучи патриотом, все же хочет обменять родные березки на оливковые деревья. Иными словами, Владимир Сергеевич хочет уехать с семьей в Грецию. Давняя мечта о собственном доме на родине Гомера близка к осуществлению.

Сын Владимира Сергеевича, недавно получивший высшее образование, оказался на редкость самостоятельным и хочет сам зарабатывать на жизнь, хотя отец никогда не отказывал ему в денежных средствах. Это ничуть не расстраивает Владимира Сергеевича. В случае отъезда необходим человек, который заменит его на руководящей должности, и он хочет видеть на этом месте своего сына. Тем более что тот пока никак не может найти работу по своей специальности логиста, то есть специалиста по движению товара от фирмы-производителя до фирмы-продавца. Одна из причин, как и во многих других случаях, отсутствие опыта. Молодой человек не раз на деле доказывал своим родителям, что умеет добиваться поставленных целей, и ему необходимо только найти «отправную точку». Владимир Сергеевич, доверяя сыну и зная его ответственность, осознает, что и должность руководителя требует определенных навыков. Он понимает, что первое время его агентство под руководством сына, скорее всего, даже ослабит позиции в туристическом бизнесе. Это рискованный шаг для предпринимателя, но нынешний директор готов дать своему сыну шанс. Однако и тут есть альтернатива: деловой партнер Владимира Сергеевича просит помочь в трудоустройстве человеку, который как раз имеет опыт работы на руководящей должности. Данный человек имеет хорошие профессиональные характеристики, работал в нескольких солидных компаниях. Настораживает только причина ухода: последняя компания, в которой он работал, потеряла нескольких постоянных клиентов. Вина его не была доказана, директор не собирался его увольнять, но сотрудник ушел по собственному желанию. Помощь в данном случае — еще один шаг к укреплению партнерских отношений, важность которых Владимир Сергеевич не мог недооценивать. Стремление помочь близкому человеку и бизнес диктуют каждый свои условия. Необходимо взвесить все «за» и «против» и принять решение.

Вопросы к ситуации

1. Формулировка проблемы.
2. Альтернативные варианты решения.
3. Рекомендации.

Анализ ситуации

1. Формулировка проблемы.

Проблема выбора между двумя кандидатами: стоит ли Владимиру Сергеевичу рискнуть бизнесом и посадить в кресло директора сына или понадеяться на компетентность кандидата с опытом работы.

2. Альтернативные решения.

1. Назначить на руководящую должность сына.	
Плюсы:	Минусы:
а) ответственность и надежность сына как кандидата б) трудоустройство сына	а) отсутствие опыта б) отказ деловому партнеру в) риск бизнесом
2. Назначить на руководящую должность кандидата, предлагаемого деловым партнером.	
Плюсы:	Минусы:
а) квалифицированность кандидата б) укрепление партнерских отношений	а) не трудоустроен сын б) нет достаточного доверия к новому человеку
3. Назначить на руководящую должность кандидата, предлагаемого деловым партнером, а сына назначить его заместителем.	
Плюсы:	Минусы:
а) квалифицированность и опыт кандидата б) укрепление партнерских отношений в) сын будет приобретать опыт г) сын сможет контролировать действия нового директора	а) придется либо уволить человека, занимающего должность заместителя директора, либо перевести его на другую должность

4. Назначить на руководящую должность сына, а кандидата, предлагаемого деловым партнером, назначить его заместителем.

Плюсы:	Минусы:
<p>а) укрепление партнерских отношений</p> <p>б) сын сможет консультироваться со своим заместителем</p>	<p>а) придется либо уволить человека, занимающего должность заместителя директора, либо перевести его на другую должность</p> <p>б) кандидат может не согласиться на должность заместителя директора</p>

3. Рекомендации.

Наилучше решение в данной ситуации — третий вариант: во-первых, компанией будет управлять квалифицированный, опытный человек; во-вторых, происходит укрепление партнерских отношений; в-третьих, сын получит опыт работы в данной сфере и сможет понять, нравится ли ему такая работа, в-четвертых, пока новый директор не получит должного доверия со стороны Владимира Сергеевича, он будет находиться под контролем сына.

При принятии данного варианта остается решить, что делать с человеком, занимающим пост заместителя директора в данный момент. Если это ценный, зарекомендовавший себя сотрудник, возможно разделение его обязанностей с сыном. В другом случае можно предложить ему другую должность или вообще уволить.

6.7. Стресс

Восемь часов вечера, Сергей Павлов в рабочем кабинете. У него одно желание — больше никогда не видеть своих подчиненных. Сергей серьезно обдумывает идею уволить всех, включая шофера. Он работает в компании почти три года. Компания занимается оптовой продажей продуктов питания и процветает. Объем продаж растет ежедневно. Сейчас Сергей возглавляет таможенный отдел, который

развивается вместе с компанией, а значит, очень быстро. Еще год назад, когда в отделе было семь человек, у Сергея не было серьезных проблем. Сегодня в отделе пятнадцать человек; каждый из них занимается самостоятельным направлением работы и решает все вопросы непосредственно с начальником отдела. В кабинете у Сергея три телефона, и они звонят постоянно. Иногда он умудряется говорить по двум телефонам одновременно. Двери его кабинета не закрываются. Подчиненные обсуждают с ним мельчайшие детали любого задания. Они задают множество вопросов, ответы на которые, по мнению Сергея, очевидны. Например, неделю назад Сергей поручил одному из работников выяснить, почему им приходят огромные счета за междугородние переговоры со страной, с которой у компании нет деловых отношений. И вот сегодня этот работник пришел узнать у начальника, как ему это сделать. Полное отсутствие инициативы у подчиненных раздражает Сергея. Зарплата у всех в отделе достаточно высокая. Никто не жалуется. А думать о производственных проблемах, проявлять самостоятельность подчиненные не хотят. А ведь он и наказывает подчиненных редко, и только если они отступают от определенной им линии. Обычно старается, давая задания, определить основные направления действий. Сергей знает, что пользуется авторитетом у подчиненных. Они часто говорят коллегам из соседних отделов, что если так сказал Сергей Степанович, то по-другому и быть не может.

Итак, его единственная проблема в том, что он не может остановить поток оперативных проблем. Один раз Сергей уже пытался переключиться на стратегические вопросы и пробовал справиться со сложившейся ситуацией жесткой процедурой посещения своего кабинета. Но эта затея провалилась. Времени у Сергея не хватает на решение самых важных вопросов, связанных с перспективами развития отдела.

Руководство компании не понимает, почему на его столе скапливается документация, требующая немедленных решений.

Вопросы к ситуации

- 1. Формулировка проблемы.*
- 2. Альтернативные варианты решения.*
- 3. Рекомендации.*

Анализ ситуации

1. Формулировка проблемы.

Сотрудники отдела не могут самостоятельно выполнять задания без начальника.

2. Альтернативные решения:

1. Нанять заместителя по оперативным вопросам.	
Плюсы:	Минусы:
а) снизится нагрузка б) улучшение работы отдела в) будет время решить накопившиеся задачи	а) затраты времени на поиски б) отказ начальства в) возможно такое же скопление аналогичной работы и у помощника г) возникновение конфликтов д) затраты времени на поиски
2. Сергей должен изменить тактику отношения с коллективом, стать жестче.	
Плюсы:	Минусы:
а) если коллектив поймет правильно, то они перестанут приходить без дела б) появится больше времени заниматься своими делами в) можно будет выявить сотрудников, не могущих работать самостоятельно г) повышение авторитета	а) сотрудники не перестанут ходить к Сергею б) снижение авторитета в) сотрудники вообще перестанут работать
3. Сергей может сделать выговоры всем сотрудникам, пригрозив снижением зарплаты.	
Плюсы:	Минусы:
а) работники испугаются и станут проявлять инициативность б) появится время в) повышение авторитета	а) упадет производительность труда б) протест работников из-за выговоров

4. Попросить начальство о сокращении штата в своем отделе.	
Плюсы:	Минусы:
а) все станет как раньше, до увеличения сотрудников б) взаимопонимание Сергея с начальством	а) отказ начальства б) возмущения со стороны коллектива в) снижение авторитета
5. Перевестись в другой отдел.	
Плюсы:	Минусы:
а) на новом месте окажутся более инициативные работники б) больше возможности показать начальству свои способности в) рост продуктивности работы отдела	а) возможно плохое отношение нового коллектива к Сергею б) нужно время на адаптацию в) возможен отказ о переводе
6. Уволить безынициативных работников.	
Плюсы:	Минусы:
а) возможность подобрать более работоспособных людей б) работа Сергея придет в норму	а) лишние затраты времени б) оставшиеся работники начнут возмущаться в) много людей придется уволить г) неизвестно, будут ли новые сотрудники лучше д) снижение авторитета
7. Устроить деловую игру, на которой можно прорабатывать наиболее частые вопросы.	
Плюсы:	Минусы:
а) укрепление авторитета б) обсуждение проблем в дружной, игровой обстановке	а) трата времени на подготовку и проведение игры б) персоналу может показаться это смешным

<p>в) каждый увидит свои недостатки и будет стараться их исправить</p> <p>г) работа Сергея наладится</p> <p>д) не возникнет необходимости кого-либо увольнять</p> <p>е) сплоченность коллектива</p>	<p>в) ухудшение обстановки</p>
8. Всем сотрудникам отдела понизить зарплату.	
Плюсы:	Минусы:
<p>а) сотрудники задумаются и станут проявлять инициативу</p> <p>б) появятся лишние деньги</p> <p>в) Сергей продемонстрирует свои лидерские качества</p>	<p>а) окончательное снижение инициативы</p> <p>б) возможно массовое увольнение</p> <p>в) испортятся отношения с коллективом</p>
9. Уволиться Сергеем.	
Плюсы:	Минусы:
<p>а) Сергей найдет более подходящую работу</p> <p>б) не придется работать в спешке</p> <p>в) Сергей успокоится, отдохнет, выйдет из стрессового состояния</p>	<p>а) придется потратить время на поиск новой работы</p> <p>б) возможно, Сергей найдет работу хуже</p>
10. Взять отпуск.	
Плюсы:	Минусы:
<p>а) отдых от работы</p> <p>б) отпуск придаст сил</p> <p>в) возможно, работники начнут сами решать проблемы (начальника нет, спросить не у кого)</p>	<p>а) за время отпуска работы наберется еще больше</p> <p>б) сотрудники вообще расслабятся и ничего делать не будут</p> <p>в) после возвращения проблемы не исчезнут</p>
11. Применить систему с тремя папками: красная — срочные дела, синяя — не очень, зеленая — не обязательные.	

Плюсы:	Минусы:
а) удобно как для начальника, так и для подчиненных б) конфликт решится	а) возможно непонимание сотрудниками такой системы б) возможна путаница с папками в) ухудшение обстановки

3. Рекомендации.

В данной ситуации можно применить сразу две альтернативы: нанять заместителя; изменить отношения к коллективу. Применяв эти два варианта, Сергею не придется приступать к жестким мерам, таким как увольнение, выговор. Помощник возьмет ряд проблем на себя, а Сергей займется более важными делами. Если сотрудники продолжают приходить к Сергею с простыми вопросами, просто на них накричать. Постепенно они поймут, что начальника не следует отвлекать по пустякам, и начнут проявлять инициативу.

6.8. Выбор

Аня и Ксюша были совершенно разными, и жизни их складывались по-разному. Ксюша рано вышла замуж за очень успешного и обеспеченного человека, который помогал ей продвинуться по карьерной лестнице вверх. Аня всего добилась в жизни сама. Обе они были приглашены на новый проект, которым занимался крупный рекламный холдинг. Ксюше предложили должность генерального директора, Ане — должность коммерческого директора. Девушки принялись за проект и стали успешно «поднимать», они отлично понимали друг друга, создали сплоченный, отлично работающий коллектив. Дела шли в гору. Обе были очень хорошими профессионалами и в их голове рождались все новые и новые идеи. Бизнес успешно развивался, принося высокий доход. На одном из рабочих совещаний принято решение открыть еще одну дочернюю фирму и заняться этим предложили Ксюше и Ане. Девушки сохраняли свои должности, но теперь работали уже не за зарплату, а имели долевое участие в прибыли. Но когда были подготовлены все документы, Ксюша и Аня с удивлением обнаружили, что там прописан намного меньший процент, чем обещан. Они оказались перед выбором, принимать предложение на этих условиях или нет.

Они давно думали начать собственное дело и быть сами себе хозяевами. У них богатый потенциал, высокая трудоспособность, да и муж Ксюши готов предоставить им начальный капитал. Но риск очень велик; на кону стояли не только очень большие деньги, которые они могли потерять, но и их дальнейшая карьера.

Нужно было решать: уходить и начинать все с нуля или соглашаться на предложенные условия.

Вопросы к ситуации

1. *Формулировка проблемы.*
2. *Альтернативные варианты решения.*
3. *План действий.*

6.9. Ситуация «Протеже»

После окончания университета Елена устроилась в некоммерческую организацию, создающую программы активного отдыха для взрослых и детей, на должность менеджера по работе с клиентами. Дела пошли как нельзя лучше: коллеги Елену полюбили; она очень ответственный, надежный сотрудник, четко знает свои обязанности и добросовестно их выполняет. Елена успешно работала под руководством своей непосредственной начальницы Галины Владимировны, испытывала огромный интерес к работе, стремилась как можно больше узнать о тонкостях своей профессии и стать настоящим мастером своего дела, нередко проявляла инициативу на семинарах и собраниях, выполняла сверхплановую работу. Со временем компания стала активно развиваться, возникла необходимость в расширении кадров сервис-центра. В частности, требовался сотрудник в помощь Елене. Галина Владимировна, дабы облегчить себе жизнь и ускорить процесс подбора сотрудника, взяла на работу свою родственницу Викторию — образованную девушку, но очень невнимательную, медлительную и неответственную. Она очень хотела остаться на этом рабочем месте и старалась качественно выполнять возложенные на нее задачи. Но Елене приходилось очень тяжело с Викторией. Елена вынуждена была тщательно объяснять ей элементарные вещи, а после проверять и контролировать проделанную работу. Новая сотрудница допускала

множество ошибок в текущей работе. Елена зачастую предпочитала выполнить что-либо за Викторию самостоятельно вместо того, чтобы потратить уйму времени на разъяснения и контроль. Клиентов тоже раздражала медлительность и несобранность Виктории; обычная процедура оформления на программу занимала порой целый час. Виктория не могла или не хотела самообразовываться и развиваться, тем самым принося массу неудобств Елене. Елена в свою очередь неоднократно обращалась с этой проблемой к Галине Владимировне. Но все было безрезультатно, так как начальница чувствовала ответственность за свою протее и не могла лишиться ее работы.

Вопросы к ситуации

1. *Формулировка проблемы.*
2. *Альтернативные варианты решения.*
3. *Рекомендации.*

Анализ ситуации

1. *Формулировка проблемы.*

Трудности в работе с некомпетентным сотрудником, которого нельзя уволить.

2. *Альтернативные варианты решения проблемы.*

1. В очередной раз Елене поговорить с Галиной Владимировной.	
Плюсы:	Минусы:
а) возможно, на этот раз начальница войдет в положение Елены и предпримет какие-либо меры	а) Галина Владимировна может не понять Лену б) скрытый конфликт между Еленой и начальницей
2. Поговорить с Галиной Владимировной, предварительно собрав доказательства низкого качества работы Виктории	
Плюсы:	Минусы:
а) факты, собранные Еленой, позволят «расшевелить» начальницу	а) Галине Владимировне могут надоесть постоянные жалобы на Викторию, что приведет к неблагоприятным последствиям

3. Елене по душам поговорить с Викой	
Плюсы:	Минусы:
а) Елена поймет Вику и им будет проще «найти общий язык» б) Вика изложит причины своих неудач, и Лена поймет, как действовать дальше	а) Виктория будет избегать подобных разговоров
4. Поговорить Галине Владимировне с Викой	
Плюсы:	Минусы:
а) возможно, родственница сумеет оказать на Вику должное давление и влияние	а) возможность испортить родственные отношения
5. Поставить Галину Владимировну перед выбором: либо Елена, либо Виктория.	
Плюсы:	Минусы:
а) начальница поймет, что рискует потерять ценного работника и уволит Викторию б) Елена имеет возможность оценить отношение начальницы к ней	а) Галина Владимировна обозлится на ультиматум Елены, что приведет к очередному конфликту б) «бунтаря» могут тут же уволить
6. Елене убедить Викторию в неправильном выборе специальности.	
Плюсы:	Минусы:
а) понимание между Викторией и Леной б) возможно, Вика задумается и станет лучше работать в) возможность Вики всерьез оценить свои знания и умения и сделать правильный выбор	а) Виктория, чувствуя свою безнаказанность, не придаст значения словам Елены б) если Виктория уверена в своих силах, она может рассказать Галине Владимировне в) возникновение новых конфликтов: все будут делать друг другу назло

7. Обратиться с данной проблемой к генеральному директору.	
Плюсы:	Минусы:
а) директор примет должные меры, и конфликт будет исчерпан	а) Галина Владимировна может истолковать поступок Елены как предательство б) отношения Елены и начальницы могут испортиться навсегда
8. Не помогать Виктории в работе.	
Плюсы:	Минусы:
а) у Елены появится время на свою работу б) возможно, видя, что Вика не справляется, Галина Владимировна уволит ее	а) некачественная работа Виктории неблагоприятно отразится на имидже компании
9. Доверить Виктории сложную работу, с которой она точно не справится.	
Плюсы:	Минусы:
а) взгляд Галины Владимировны на Викторию глазами Елены б) Галина Владимировна удостоверится в словах Елены	а) такой метод может оказаться неэффективным; ни для кого, ни секрет, что Вика выполняет работу некачественно б) в итоге, Елене все равно придется переделывать работу Виктории в) ссора Елены с Викторией г) Галина Владимировна может заподозрить неладное
10. Понизить Викторию в должности и доверить ей менее ответственную работу.	
Плюсы:	Минусы:
а) Виктория может одуматься и начать серьезно работать	а) Вика может не согласиться на подобные условия

<p>б) Елене не придется переделывать работу за Викторией</p> <p>в) возможно, в этой работе Виктория «найдет себя»</p> <p>г) освободится вакантное место, на которое возьмут грамотного специалиста</p>	<p>б) Виктория теряет в заработной плате</p> <p>в) нет гарантии, что Виктория справится с новой работой</p> <p>г) возникает необходимость в поиске нового помощника для Елены</p>
<p>11. Направить Викторию на курсы повышения квалификации.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) это придаст Виктории стимул развиваться и образовываться дальше</p> <p>б) Вика сможет зарекомендовать себя как специалист</p> <p>в) Виктория сможет завоевать уважение в глазах коллег</p> <p>г) теперь Галина Владимировна не будет переживать за свою родственницу</p>	<p>а) это займет немало времени</p> <p>б) курсы могут не помочь Вике</p> <p>в) лишние затраты организации на обучение сотрудника</p>
<p>12. Елене уволиться с работы.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) с таким опытом и знаниями Елена без труда найдет другую работу</p> <p>б) Елена имеет опыт работы и взаимоотношения с разными людьми</p> <p>в) возможность повышения заработной платы</p> <p>г) Елену больше не тяготит создавшаяся проблема</p>	<p>а) необходимость поиска новой работы</p> <p>б) возможность не сразу найти работу</p> <p>в) уйдет некоторое время на «вливание» в новый коллектив и обязанности</p> <p>г) жалость о потере интересной работы и дружного коллектива</p> <p>д) компания теряет ценного работника</p>
<p>13. Уволиться Виктории по собственному желанию.</p>	

Плюсы:	Минусы:
<ul style="list-style-type: none"> а) на ее место придет более ответственный сотрудник б) Елена имеет возможность выбрать себе нового профессионального ответственного помощника 	<ul style="list-style-type: none"> а) Виктория теряет работу и лишается заработка б) трудности в нахождении новой работы
14. Взять на должность менеджера по работе с клиентами еще одного человека.	
Плюсы:	Минусы:
<ul style="list-style-type: none"> а) ускорится рабочий процесс, клиентам не придется ждать 	<ul style="list-style-type: none"> а) незапланированные затраты для организации б) потребуется время на обучение нового сотрудника
15. Елене уйти в отпуск на месяц, тем самым наглядно доказать Галине Владимировне несамостоятельность Виктории.	
Плюсы:	Минусы:
<ul style="list-style-type: none"> а) Елена отдохнет и наберется сил б) Елена имеет возможность подумать: стоит ли оставаться на прежнем рабочем месте в) возможность найти новую интересную, высокооплачиваемую работу г) изменение отношения начальницы к Елене после возвращения из отпуска 	<ul style="list-style-type: none"> а) в это время кто-то другой помогал Виктории, и все осталось на своих местах б) нежелание Елены продолжать курировать Викторию
16. Оставить все как есть.	
Плюсы:	Минусы:
<ul style="list-style-type: none"> а) возможно, со временем Вика наберется опыта б) Елене удастся избежать конфликтов с начальницей 	<ul style="list-style-type: none"> а) ни к чему хорошему полное бездействие не приведет б) постоянный душевный дискомфорт Елены

17. Елене потребовать прибавку к заработной плате.	
Плюсы:	Минусы:
а) улучшение благосостояния Елены б) это придаст стимул помогать Виктории дальше	а) начальница может счесть данную просьбу наглостью и отказать Елене

3. Рекомендации.

Наиболее подходящим решением данной проблемы будет десятый альтернативный вариант. То есть подыскать для Виктории другую должность в этой организации и доверить менее ответственную работу. К тому же следует четко разграничить обязанности Елены и Виктории. Возможно, новая работа покажется Вике интересной, и она будет приносить организации пользу, а не тормозить рабочий процесс. Виктория имеет возможность самореализоваться на другой должности и проявить себя хорошим специалистом.

Елена имеет возможность качественно выполнять свою работу. Галина Владимировна довольна, что сохранила рабочее место своей протее. Виктория делает работу по своим силам, не доставляя никому массу хлопот и забот. Я считаю, что при выборе этого решения исключается возможность повтора данного конфликта.

7. Ситуации, рекомендованные к рассмотрению при изучении дисциплины «Стратегический менеджмент»

7.1. Противостояние

Группа успешных бизнесменов, проведя анализ рынка, решила создать компанию, занимающуюся транспортными перевозками. Этот сегмент рынка освоен недостаточно хорошо и, как правило, в нем задействованы стихийно созданные ПБОЮЛы, или маленькие фирмы. Но к тому времени создалась ситуация, позволяющая инвестировать средства в транспортный бизнес, и при соответствующей организации

это могло приносить неплохой доход. Таким образом, создана акционерная компания «Лайт Вэй» с далеко идущими планами. Генеральным директором молодой фирмы советом директоров компании назначен один из акционеров, владеющий 5% акций, — Валерий Петрович, мужчина 34 лет, давно занимающийся бизнесом и к настоящему моменту имеющий небольшой доход от стабильно работающей фирмы. К слову сказать, его непосредственного участия и присутствия эта деятельность не требовала, так что он располагал временем и мог возглавить фирму «Лайт Вэй», тем более что зарплата генерального директора была очень приличной. Отличительная черта Валерия Петровича — нежелание напрягаться на работе и делегировать большинство вопросов, связанных с производственной деятельностью, подчиненным. В его ведении оставались вопросы общего руководства. В связи с тем что оборотные средства не позволяли укомплектовать штат фирмы высококвалифицированными специалистами, руководством принято решение о дополнительных инвестициях. Это дало возможность грамотно и эффективно подобрать персонал, и совет директоров планировал выйти на получение прибылей через 1,5 года. Однако генерального директора такая отдаленная перспектива получения дивидендов не устраивала. Ему хотелось всего и сразу. Благодаря правильно выбранному направлению и тому, что всеми производственными вопросами занимался грамотный и талантливый менеджер (зам. генерального), дела фирмы пошли в гору. Результаты не заставили себя ждать. Крупнейшая и практически единственная организация, легально занимающая лидирующие позиции в данной сфере, к тому же обладающая безусловным административно-правительственным ресурсом, обратила пристальное внимание на молодую фирму и, не желая приобрести в скором будущем серьезного конкурента, обратилась к совету директоров с предложением о выкупе контрольного пакета акций «Лайт Вэй».

Естественно, главные акционеры не могли и подумать о том, чтобы передать управление своим «детисцем» в чужие руки. В то же время просто отказаться от предложения монополиста в категоричной форме было нельзя, так как фактически вся легальная деятельность в данном сегменте рынка шла через структуры, связанные с компанией-монополистом. И при желании она могла без особых трудов перекрыть кислород молодой фирме.

Здесь следует сказать об особой роли Валерия Петровича в развитии ситуации. Для него на первом месте всегда стояли вопросы личного обогащения; сложившуюся ситуацию он решил обернуть в свою пользу вопреки корпоративным интересам. Преследуя корыстные цели, Валерий Петрович стал передавать конфиденциальную информацию конкурирующей фирме, что напрямую уменьшало шансы совета директоров разрешить сложную ситуацию, оставив контроль над фирмой. Головные акционеры, посоветовавшись, решили выйти со встречным предложением к фирме-монополисту о продаже не контрольного пакета акций, что неизбежно привело бы к постепенному вытеснению их от управления фирмой, а продаже компании целиком, утягивая расчетные прибыли, которые планировали получить в скором времени. Однако получив конфиденциальную информацию о состоянии дел фирмы, конкуренты могут повести себя непредсказуемо, и, по меньшей мере, согласившись на сделку купли-продажи, существенно снижать сумму выплат.

Как совету директоров разумно вести себя в сложной ситуации, чтобы не остаться в накладе?

Вопросы к ситуации

1. *Формулировка проблемы.*
2. *Альтернативные варианты решения.*
3. *Рекомендации.*

Анализ ситуации

1. *Формулировка проблемы.*

Правильный выбор действий в условиях жесткого давления конкурентов и непорядочности акционера.

2. *Альтернативные решения.*

<p>1. Совету директоров следует поговорить напрямую с генеральным директором и, обнаружив свою осведомленность, обязать его прекратить наносить урон компании и попытаться снизить в глазах конкурентов важность уже переданной информации.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) если с Валерием Петровичем удастся договориться, появится</p>	<p>а) если Валерий Петрович решит действовать вопреки реко-</p>

<p>время для затягивания переговоров и настаивания на варианте, удобном «Лайт Вэй»</p> <p>б) время сыграет «на руки» «Лайт Вэй», и информация у конкурентов окажется устаревшей</p>	<p>мендациям совета директоров и сдаст ценную информацию, ситуация может выйти из-под контроля и конкурирующая фирма без труда поглотит молодую компанию</p>
<p>2. Уволить генерального директора, назначив исполняющим обязанности его зама (человека, преданного интересам компании).</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) фирма избавится от «троянского коня»</p> <p>б) прекратится утечка информации</p> <p>в) грамотный сотрудник, обладающий незаурядными административными данными, продолжит в полном объеме производственную деятельность, будет представлять аудиторской компании, проводящей аудит и оценку фирмы, в наилучшем свете настоящее положение дел на фирме, что позволит максимально прибыльно в случае необходимости продать бизнес</p>	<p>а) вся конфиденциальная информация тут же становится известна кампании-монополисту и она не преминет ею воспользоваться с максимальной выгодой для себя</p>
<p>3. Оставить генерального директора, посулив ему материальное вознаграждение или иначе заинтересовать его и отказаться от переговоров с конкурентами.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) все акции остаются в компании, гендиректор лучше осведомлен о притязаниях и скрытых рычагах влияния конкурентов, что позволит снизить риск открытой конфронтации и выбрать</p>	<p>а) нет полного доверия Валерию Петровичу</p> <p>б) в любой момент более выгодное предложение может сделать Валерия Петровича оппонентом</p>

правильную линию дальнейшего поведения на рынке	
4. Провести грамотный аудит, просчитать на некоторое время вперед предполагаемые прибыли, с учетом всех затрат выгодно продать бизнес конкурентам.	
Плюсы:	Минусы:
а) все акционеры получат реальную прибыль и избавятся от ставшего «головной болью» бизнеса	а) хорошо подобранная команда сотрудников, успешно строившая успех компании, вынуждена будет искать себе другую работу б) выпестованная и удачно воплощенная идея достанется «дяде» в) прекратится бизнес, обещавший приносить отличные прибыли
5. Уволить генерального директора и договориться о продаже фирмы на 20% дешевле и переходе ее новому владельцу со всеми сотрудниками.	
Плюсы:	Минусы:
а) все акционеры будут получать прибыль б) генеральный директор будет наказан в) все сотрудники останутся на своем рабочем месте	а) прекратится бизнес, обещавший в скором будущем приносить отличные прибыли б) акционеры потеряют свое «детище»

3. Рекомендации.

Провести переговоры с конкурентами и договориться о продаже фирмы на 20% дешевле, но с условием перехода фирмы новому владельцу вместе с действующими сотрудниками (что в принципе выгодно всем) и оставив у себя брэнд компании. Генерального директора уволить в любом случае.

7.2. Новый проект

ООО «Ольга» успешно занималось бизнесом и издавало еженедельник «Рекламная информация». Генеральный директор предприятия грамотный, деятельный руководитель — Александр — своему делу отдавал много сил и времени. Усиленно работал с рекламодателями, налаживал партнерские отношения с рекламными агентствами, распространителями, при помощи сотрудников разработал гибкую систему скидок для клиентов, организовал эффективную систему управления. И как итог, еженедельник из маленького издания в несколько полос превратился в крупное издание с большим тиражом.

Результаты были хорошие, и у Александра возникла идея, что на базе существующего предприятия сделать новый проект, расширяющий информационную услугу. Принято решение по выпуску нового издания. Но для его развития необходимы были дополнительное время и усилия, которых у Александра хронически не хватало. После долгих раздумий Александр решил поручить данный проект своему старому другу Борису. Вместе с Борисом Александр учился в Институте печати на экономическом факультете. Окончив институт, Александр проработал 2 года в частном издательстве, навел контакты с нужными людьми, заработал небольшой капитал и, почувствовав свои силы, создал свою фирму. Борис же никак не мог найти работу по душе, то зарплата не нравилась, то работу давали невыполнимую. Узнав, что Александр добился успехов, Борис обратился к нему за помощью. Бориса все сотрудники считали очень энергичным человеком, хорошим оратором и приятным собеседником, который может вести разговор на любые темы и иметь свои суждения. Борис взялся за проект с энтузиазмом и в короткий период проект был запущен. При организации всей работы Борис обращался ко всем службам и отделам по вопросам создания нового печатного продукта. Сотрудники не отказывали ему и по мере возможности отрывали время от своей основной работы и помогали Борису.

Время шло, но новое издание никак не могло стать прибыльным и в результате ряда ошибок в ценовой политике и слабой организации продвижения продукта на рынке стали уходить из него рекламодатели. Издание в конечном итоге пользовалось слабым спросом. На рынке появи-

лось подобное издание и заняло прочное место. На одном из совещаний Александр заслушал Бориса о реализации проекта, выслушал мнение начальников отделов по данному проекту. В связи с тем что новый проект не пошел и время упущено, принято решение закрыть новое издание.

Шло время, и Борис в силу обстоятельств стал заместителем генерального директора Александра в ООО «Ольга». На предприятии пользовался большим уважением и властью. Владимир был издателем нового рекламного продукта под названием «Ваш дом». «Ваш дом» был молодым изданием, но Владимир прикладывал много усилий для продвижения его и добился неплохих результатов. В свое время он получил хорошее образование в Академии народного хозяйства, где раскрыл свои организаторские способности. Имея небольшие средства, Владимир решил создать свое полиграфическое предприятие. Маленький коллектив предприятия работал дружно и сплоченно. Владимир высоко ценил своих сотрудников и платил им хорошо, к любым предложениям и идеям относился терпимо и по возможности поощрял. Издание вышло на самоокупаемость. Но в результате обрушившегося кризиса дальнейшая деятельность стала невозможна в силу нехватки средств. Владимир, чтобы не потерять начавшее развиваться издание, обратился к владельцу ООО «Ольга» Александру с предложением выкупить данное издание и продолжить работу уже на базе мощного предприятия «Ольга». Александр видел, что это издание может быть перспективным, и сделка была совершена.

«Ваш дом» продолжил выход и от выпуска к выпуску начал восстанавливать свои позиции на рынке. Борис — ближайший помощник Александра — контролировал выпуск нового издания и всячески помогал Владимиру. Некоторое время спустя Владимир в своей работе стал ощущать трудности в продвижении издания «Ваш дом». Ценовая политика в этом еженедельнике оказалась не совсем верной. К распространению стали привлекаться фирмы и предприниматели, которые не могли в полном объеме реализовать еженедельник. Борис же при каждом удобном случае подчеркивал слабое развитие. Со стороны остальных сотрудников реальной поддержки не было. В тот момент, когда Александр уехал в командировку, Борис собрал совещание, на котором рассматривал вопрос дальнейшего развития издания «Вашего дома».

С первых же слов без всяких аргументов Борис заявил: «Владимир, ваш проект плохой и убыточный. Необходимо серьезно подумать о дальнейшем Вашем участии в нем». Все остальные участники совещания молчали. После этого Владимир понял: либо его детищу суждено погибнуть, либо ему придется уйти. «Что же делать, как выйти из создавшейся ситуации?» — подумал Владимир.

Вопросы к ситуации

- 1. Формулировка проблемы.*
- 2. Характеристики главных героев.*
- 3. Альтернативные варианты решения.*
- 4. Рекомендации.*

Анализ ситуации

- 1. Формулировка проблемы.*

Неприемлемые условия работы из-за зависти начальника к успехам подчиненных.

- 2. Характеристика главных героев.*

Александр — генеральный директор еженедельника «Рекламная информация». Грамотный и деятельный руководитель, не сидит на месте, энергично работает на благо своего предприятия. Умеет вести дела фирмы и переговоры с партнерами. Александру присуще новаторство, имея возможности, пробует создать новые издания, запустить новые проекты. Ориентируется на рынке издательских услуг, может разобраться перспективно издательство или нет. Поддерживает отношения с бывшими однокурсниками из института. Дорожит дружбой, если нужна помощь, старается помочь. В силу этого поручает работу не тем, кто справится с ней, а тем, с кем дружен.

Борис — работает у Александра на предприятии, вместе с ним учился в Институте печати. Очень энергичный человек, хороший оратор и собеседник. Имеет хорошие отношения с сотрудниками фирмы. Умеет пользоваться людьми: Александр устроил его к себе на фирму, сотрудники помогают ему делать его работу. Но берется за порученную работу и не может довести ее до конца. Борису соответствует гиперактивный характер. Пользуясь доверием у Александра, стал заместителем генерального директора и это несмотря на провал нового

проекта. Борис завистливый человек и ревностно относится к успехам других и при удобном случае старается им навредить.

Владимир — директор рекламного издания «Ваш дом». Предприниматель с высшим образованием, наделенный организаторскими способностями. Чувствуя в себе силы, открыл свое полиграфическое предприятие. Умеет направить коллектив фирмы на выполнение ее целей. Ценит своих подчиненных и платит хорошо. Оказавшись перед сложной финансовой ситуацией, ищет возможные пути выхода.

3. Альтернативные решения.

1. Дождаться возвращения Александра, поговорить о дальнейшей работе «Вашего дома», но так, чтобы Борис в работу не вмешивался.	
Плюсы:	Минусы:
<ul style="list-style-type: none"> а) Александр выслушает Владимира и даст возможность исправить положение б) возможно, издание удастся спасти, Владимир будет продолжать руководить им в) Александр поймет, что Борис занимался вредительством 	<ul style="list-style-type: none"> а) Александр не даст шанс Владимиру, а доверится старому другу и заместителю Борису б) издание закроют или Борис займет место Владимира в) Владимир потеряет работу
2. Владимир на совещании, приведет аргументацию в свою защиту и аргументы против Бориса.	
Плюсы:	Минусы:
<ul style="list-style-type: none"> а) Владимир объяснит участникам совещания свое положение, ему поверят и выскажут недовольство Борисом б) сотрудники разочаруются в Борисе 	<ul style="list-style-type: none"> а) Владимиру не удастся убедить участников совещания, и его отстранят от ведения дел
3. Владимир не станет спорить, а уйдет из предприятия.	

Плюсы:	Минусы:
а) он не будет трепать себе нервы, воспользуется старыми знакомствами и попытается создать заново предприятие	а) он признает себя виновным в неудачах издательства, бросит свое «детище» и оставит его Борису

4. Рекомендации.

Владимиру следует дождаться возвращения Александра из командировки. За это время собрать необходимую информацию по деятельности «Вашего дома»: причины неудач и трудностей продвижения издания, и какую роль в этом процессе играет Борис. При Александре собрать совещание и предоставить эти факты. Александр — умный человек и, скорее всего, отстранит от дел Бориса. В противном случае Владимиру следует уйти из предприятия.

7.3. Программное обеспечение

Издательско-торговая корпорация «Парадар СО» основана в 1993 г. Александром Юрьевичем Паськовым. Помимо печати заказов корпорация занималась покупкой, продажей и перепродажей печатной продукции. Дела шли хорошо, сложился довольно широкий круг клиентов. В корпорации работал прекрасно слаженный коллектив, состоящий преимущественно из своих людей, все знали друг друга и дружили. Благодаря этому атмосфера внутри корпорации сложилась мирная и дружелюбная. Печатное оборудование не было последним словом техники, но вполне удовлетворяло запросы клиентов. Но вскоре начали возникать проблемы с заказчиками. Дело в том, что все компьютерные операции осуществлялись на довольно устаревшей программе MS DOS. А причины этому были следующие:

1. Среди сотрудников не было ни одного, кто бы в достаточной мере владел компьютером, лишь вначале работы они освоили программу MS DOS, на которой спокойно работали.

2. Не было человека, который бы переустановил и переналадил компьютерную систему оформления заказов на всей корпорации.

3. Вроде бы и с MS DOS все было нормально, хотя круг клиентов стал резко сокращаться.

Неожиданно в 2004 г. уволился коммерческий директор, Петр Мариус. Благодаря своим хорошим связям Александр Юрьевич в короткие сроки нанял нового коммерческого директора, Владимира Владимировича Бирюкова, который, несмотря на свой молодой возраст, успел заработать превосходную репутацию, вытащив практически из банкротства и наладив блестящую деятельность другого издательства. Бирюков привел с собой двух менеджеров, тоже прекрасных специалистов. Приступив к работе, они пришли в ужас, так как даже и не догадывались, что все в корпорации работают в MS DOS. Дело в том, что база данных корпорации состояла из десятков тысяч наименований. Когда звонил потенциальный клиент, чтобы узнать о наличии нужных книг, количестве экземпляров, сроках, за которые книга будет напечатана, и менеджер по продажам не мог ответить сразу на эти вопросы и просил перезвонить через полчаса или час. Именно это время было ему необходимо, чтобы по спискам в MS DOS найти необходимую информацию. Понятно, что большинство потенциальных клиентов не перезванивали и терялись заказчики. В корпорации стали актуальны финансовые проблемы из-за отсутствия достаточного числа клиентов. В издательстве, где до этого работал Бирюков, была установлена программа 1С, время поиска необходимой информации составляло от 1 до 2 минут. Тем более что для работы на MS DOS требовалось 20 человек, а на 1С всего 5. Бирюков начал требовать, чтобы корпорация перешла на программу 1С, иначе он отказывался работать в «Парадар СО», тем более Александр Юрьевич стал небезосновательно побаиваться банкротства.

Александр Юрьевич дорожил Бирюковым и не хотел потерять его, но в то же время на программе MS DOS работало около 20 человек, почти все люди в возрасте, да к тому же либо родственники, либо друзья, либо еще какие-то знакомые. А перейти на 1С означало бы, что пришлось бы уволить как минимум 15 из них, да и оставшиеся бы не знали новой программы. Как поступить Александру Юрьевичу?

Вопросы к ситуации

- 1. Формулировка проблемы.*
- 2. Альтернативные варианты решения.*
- 3. Рекомендации.*

Анализ ситуации

1. Формулировка проблемы.

Проблема выбора между интересами и процветанием фирмы и личными отношениями.

2. Альтернативные решения.

<p>1. Перейти на программу 1С, уволить всех сотрудников, кто работал на MS 005, и нанять новых специалистов.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) дела корпорации наладятся б) на корпорации останется Бирюков, а это очень важно в) на корпорации будут работать опытные, знающие свое дело сотрудники г) число сотрудников сократится, следовательно, уменьшатся затраты на выплату заработной платы д) благодаря новой программе клиентская база расширится</p>	<p>а) это будет очень тяжело сделать, т.к. придется увольнять знакомых и родственников б) по законодательству будет сложно уволить такое количество людей в) утратится сплоченность коллектива, которая была раньше. Новые люди будут долго срабатываться</p>
<p>2. Перейти на программу 1С, часть сотрудников уволить, а остальных переучить, отправив на специальные курсы.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) дела корпорации наладятся б) на корпорации останется Бирюков, а это очень важно в) число сотрудников сократится, следовательно, уменьшатся затраты на выплату заработной платы</p>	<p>а) это будет очень тяжело сделать, т.к. придется увольнять знакомых и родственников б) остальные будут «работать с оглядкой», т.к. увидят, что их могут тоже уволить в) утратится сплоченность коллектива, которая была раньше. Новые люди будут долго срабатываться</p>

	г) будет трудно проследить обучение прежних сотрудников, которые проверены временем
3. Перейти на программу 1С, часть сотрудников уволить, пригласить на корпорации преподавателя, который обучил бы оставшихся сотрудников работать на программе 1С.	
Плюсы:	Минусы:
<p>а) дела корпорации наладятся</p> <p>б) на корпорации останется Бирюков, а это очень важно</p> <p>в) число сотрудников сократится, следовательно, уменьшатся затраты на выплату заработной платы</p> <p>г) на корпорации останется работать часть прежних сотрудников, которые проверены временем</p> <p>д) будет очень удобно проследить за обучением сотрудников</p>	<p>а) это будет очень тяжело сделать, т.к. придется увольнять знакомых и родственников</p> <p>б) остальные будут «работать с оглядкой», т.к. увидят, что их могут тоже уволить</p> <p>в) утратится сплоченность коллектива, которая была раньше. Новые люди будут долго срабатываться</p>
4. Оставить все так, как есть. Ничего не менять.	
Плюсы:	Минусы:
<p>а) не придется увольнять родственников и друзей</p> <p>б) на корпорации останется хороший, слаженный коллектив</p>	<p>а) корпорация будет нести огромные убытки</p> <p>б) не будут приходить новые клиенты, а старые вряд ли обратятся еще раз</p> <p>в) уволится Бирюков</p>
5. Уволить Бирюкова, а на его место найти нового специалиста, тоже хорошо себя зарекомендовавшего.	
Плюсы:	Минусы:
а) не придется увольнять родственников и друзей	а) новый специалист тоже может начать настаивать на смене программы

б) на корпорации останется хороший, слаженный коллектив	б) не будут приходить новые клиенты, а старые вряд ли обратятся еще раз
в) появится новый специалист, который сможет помочь корпорации	в) может быть, сложно найти хорошего специалиста
	г) темпы обработки информации останутся прежними

3. Рекомендации.

Рекомендуется уволить часть сотрудников, нанять преподавателя, который бы обучил оставшихся работе на программе 1С. Также рекомендуется организовать рекламную кампанию. В результате появятся новые клиенты. Останется работать Бирюков, а это большой плюс.

7.4. Нововведение

Два года назад Михаил успешно окончил МАЭП. В процессе учебы он подрабатывал помощником менеджера, но постоянной работы у него не было. Его отец, Алексей Юрьевич, был главным инженером на крупном деревообрабатывающем комбинате и давно звал сына под свое крыло. Но Михаил упорно отказывался, он хотел сам всего добиться, да и не оправдать ожиданий отца было страшно. За пару лет после окончания института он никак не мог найти место работы, где бы его все устраивало, где-то мало платили, где-то был плохой коллектив и так далее. Он, наконец, согласился пойти работать к отцу экономистом. На новой должности Михаила все устраивало, вот только к нему постоянно проявлялось повышенное внимание со стороны сослуживцев отца, он прямо кожей ощущал, что за ним наблюдают. Он пытался показать себя с лучшей стороны, проявлял особое рвение к работе. В общем, хотел быть достойным сыном своего отца.

Одна только Лариса оказалась очень внимательной, благонамеренной, и не потому, думал Михаил, что он ее начальник. Просто она сама по себе добрая и отзывчивая: и с незнакомой работой поможет, и знакомую пояснит. И всегда она тут как тут. Михаил чувствовал ее поддержку и готов был платить «той же монетой». Девушка видела стремление Михаила поскорее влиться в работу и «внести свою лепту» в

общее дело. Она даже сама предложила ему доработать проект по внедрению нового цифрового станка, который она начала 3 месяца назад и никак не могла закончить. Михаил воспринял это предложение как отличную возможность отличиться и охотно согласился. Необходимые расчеты помогла произвести Лариса как более опытный работник.

На бумаге все сходилась: расположить станок они смогут, окупится он через 5 лет. Отцу он все рассказал в ярких красках, со свойственной ему горячностью. Но Алексей Юрьевич засомневался, смогут ли они, не ошиблись ли в расчетах. Поддавшись азарту Михаила, он все устроил, и уже через три месяца новенький сверкающий станок был готов к эксплуатации. Михаилу не терпелось пустить его в ход и получать хорошую прибыль. Он очень радовался, думал, что теперь отец точно будет им доволен. Но дело как-то не заладилось. В работе цехов была несогласованность, и заказов на использование станка оказалось мало; большую часть времени он простаивал, и такими темпами мог окупиться лет через 30. Михаил был в ужасе, он чувствовал себя неудачником. При всех своих стараниях он не заслужил похвалы отца.

Более того, Алексей Юрьевич сожалел, что поставил сына сразу на руководящую должность, не дав ему набраться опыта, поработать исполнителем.

Вопросы к ситуации

1. *Формулировка проблемы.*
2. *Альтернативные варианты решения.*
3. *Рекомендации.*

Анализ ситуации

1. *Формулировка проблемы.*

Предательство на почве зависти по поводу несправедливого занижения руководящей должности.

2. *Альтернативные решения.*

1. Михаил может смириться и жить дальше под руководством отца.

Плюсы:	Минусы:
а) на фирме отца наберется больше опыта	а) Михаил не будет иметь собственного мнения

<p>б) не нужно будет искать новую работу</p>	<p>б) он разучится принимать решения и нести ответственность за свои поступки в) потеряет себя как личность и будет серой мышкой</p>
<p>2. Миша может остаться, но отец поможет ему разработать новый проект, чтобы реабилитироваться.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) контакт между сыном и отцом наладится б) Михаил восстановит свою репутацию в) компания получит хороший проект</p>	<p>а) Михаил потеряет свою самостоятельность</p>
<p>3. Михаил увольняется и ищет новую работу.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) на новом месте он будет осторожнее и не повторит ошибки б) Михаил не будет постоянно находиться на глазах отца и будет увереннее себя чувствовать</p>	<p>а) без поддержки и советов отца на новом месте будет трудно б) опять могут начаться проблемы с переменной места работы</p>
<p>4. Михаил с отцом могут вместе уйти с комбината и открыть свое дело.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) отец будет руководить сыном и все будет хорошо б) оба будут развиваться как личности в) улучшат свое материальное положение</p>	<p>а) появятся проблемы финансового характера б) Михаил станет марионеткой в руках отца</p>
<p>5. Разъяснить отцу сложившуюся ситуацию.</p>	

Плюсы:	Минусы:
а) отец войдет в положение сына и даст стоящий совет б) у отца будет дополнительная информация о психологическом климате в коллективе	а) раскроются личные амбиции б) подозрение в «подсигивании» падет на Ларису, которая хорошо к нему относится
6. Настоять на увольнении Ларисы.	
Плюсы:	Минусы:
а) фирма лишится предательницы и лгуны	а) потеря ценного сотрудника б) доказательство некомпетентности в) отец может не согласиться

3. Рекомендации.

Михаилу и его отцу целесообразно остаться на комбинате. Но отцу необходимо помочь сыну научиться вырабатывать деловые качества и принимать правильные решения. В таком случае через несколько лет Миша станет хорошим специалистом и сможет работать самостоятельно.

7.5. Наука

Федеральное государственное унитарное предприятие «Издательство и типография журнала «Наука» Министерства образования Российской Федерации является ведущим полиграфическим предприятием и одним из крупнейших газетно-журнальных комплексов города Санкт-Петербурга. На предприятии работают более двухсот человек. Срыва выпуска журнала «Наука» или другой продукции ни разу не было. Финансово-экономическое положение предприятия независимыми аудиторами оценивается как устойчивое. Заработная плата работникам выплачивается регулярно без задержек и соответствует среднему уровню по отрасли. В последнее время со стороны Министерства образования Российской Федерации предпринимаются попытки возложить вину на издательство и типографию за низкий рейтинг журнала «Наука». Трудовой коллектив предприятия полагает, что за этим кроется жела-

ние начальника Службы кадровой работы Министерства образования Российской Федерации отстранить от должности начальника издательства и типографии Петрова Виктора Александровича, не имея на то никаких оснований, и назначить незаконным порядком уже подобранную «свою» кандидатуру Волкова Владимира Владимировича. Истинные мотивы этих действий кроются во внебюджетных средствах в сумме 9 млн. евро на техническое переоснащение издательства и типографии газеты «Наука». Вокруг закупки оборудования сложилась странная ситуация. Упомянутый Волков без участия специалистов издательства и типографии составил техническое задание на приобретение очень дорогого, громоздкого и ненужного для решаемой технической задачи газетного агрегата «Унисет». Печатание газеты «Наука» на этом агрегате будет экономически нецелесообразным и займет всего 20 минут в сутки. Министерство образования Российской Федерации объявило о проведении конкурса по его закупке, даже не поставив об этом в известность предприятие. Действующий руководитель издательства и типографии предложил другой, продуманный и более отвечающий требованиям сегодняшнего дня вариант комплексного технического перевооружения предприятия. Но его принципиальная позиция и государственный подход к делу очень не по душе руководству Министерства образования Российской Федерации. Заместитель руководителя Федоров Борис Николаевич предложил Министерству образования Российской Федерации провести акционирование предприятия. Работники предприятия полагают, что вопросы ликвидации или реорганизации предприятия, его технического перевооружения за счет средств Министерства образования Российской Федерации, смены руководителя имеют жизненно важное значение, и их следует решать с учетом мнения экономических и юридических служб Министерства образования Российской Федерации, Федерального агентства по управлению федеральным имуществом, реализующего права собственника имущества предприятия. Нельзя сбрасывать со счетов и трудовой коллектив предприятия, ведь на предприятии работают более двухсот человек.

Вопросы к ситуации

- 1. Формулировка проблемы.*
- 2. Альтернативные варианты решения.*
- 3. Рекомендации.*

Анализ ситуации

1. Формулировка проблемы.

Как поступить с предприятием и его сотрудниками.

2. Альтернативные решения.

1. Купить дорогостоящую машину «Унесет», сократить большую часть сотрудников.	
Плюсы:	Минусы:
а) Волков получит свою выгоду	а) этот шаг, скорее всего, приведет к банкротству предприятия б) очень много квалифицированных сотрудников потеряет работу
2. Приобрести технику, более отвечающую требованиям сегодняшнего дня, варианта комплексного технического перевооружения предприятия.	
Плюсы:	Минусы:
а) у предприятия останется устойчивое положение б) большая часть сотрудников останется на своих рабочих местах в) у предприятия появится возможность развивать свой потенциал	а) Волков не получит свою выгоду
3. Организовать новый с учетом всех требований тендер на покупку нового оборудования.	
Плюсы:	Минусы:
а) возможно, предприятие выйдет на новый этап своего развития б) большая часть сотрудников останется на своих рабочих местах	а) Волков не получит свою выгоду

<p>в) предприятие приобретет оборудование, наилучшим образом подходящее для предприятия</p>	
<p>4. Действующий руководитель соберет собрание из руководителей всех отделов, и они совместными усилиями придут к оптимальному решению.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) возможно, коллективное решение будет лучше, так как оно будет рассматриваться как с точки зрения того, чтобы не навредить предприятию, так и с той позиции, чтобы не навредить сотрудникам б) сотрудники останутся на своих рабочих местах</p>	<p>а) Волков не получит свою выгоду</p>
<p>5. Заместитель действующего руководителя предложит акционировать предприятие.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) скорее всего, частное предприятие будет развиваться ускоренными темпами б) большая часть сотрудников сохранит за собой свои рабочие места</p>	<p>а) Министерство образования Российской Федерации лишится своего собственного издательского комплекса</p>

3. Рекомендации.

Наилучшим вариантом для предприятия будет акционирование с завоеванием еще большей доли рынка.

7.6. Перестройка

Полиграфическое предприятие «П» имеет многолетнюю историю и является одним из лидеров в сегменте рынка по производству газет. К сожалению, к концу 90-х гг. оно утратило свои лидирующие пози-

ции в производстве журнальной продукции — оборудование устарело, требовалось внедрение новых технологий. Росла конкуренция. По исследованиям, около 40% журнальной продукции печатается за границей.

Руководство предприятия в составе генерального и коммерческого директоров, оценив потенциал своего производства и изучив возможности рынка, приняло решение: восстановить в рамках своего предприятия утраченное около десятка лет назад производство журнальной продукции способом глубокой печати. На российском рынке уже более 10 лет не существует ни одного предприятия, использующего эту технологию для производства журнальной продукции. Руководители усмотрели в этом скрытое преимущество перед другими.

На закрывающемся в Бельгии предприятии закуплено б/у оборудование. Доверенным лицом (зам. коммерческого директора) куплены печатные машины, системы рекуперации и нейтрализации, оборудование по производству формных цилиндров. Так как в России данный способ печати используется только для производства упаковки, квалифицированный персонал, способный работать на купленном оборудовании, практически отсутствовал. По условиям договора покупатель взял на себя обязательства не только произвести монтаж, пусконаладку и запуск, но и обучить обслуживающий персонал. Печатники, гравировщики и гальванщики прошли курс обучения: частично за границей (на аналогичном предприятии), частично на предприятии «П». По ряду объективных и субъективных причин в намеченные сроки производство запущено не было. Люди, прошедшие обучение, сидят без работы и ждут запуска. За это время многие из них решили получить высшее образование, а некоторые и второе высшее образование. Стали возникать конфликты. Люди требуют работы, повышения заработной платы, расторжении трудовых соглашений.

Уточнения:

- ◆ по условиям трудовых соглашений люди, прошедшие обучение, не могут уволиться, не вернув потраченные на их обучение деньги — до запуска производства;

- ◆ руководством предприятия обещано после запуска, который предполагался через 1 год после подписания трудовых соглашений, увеличить заработную плату на 30%;
- ◆ за истекший период времени люди упустили много других возможностей по трудоустройству;
- ◆ на сегодняшний момент запуск не произведен; руководство предприятия полностью сменилось.

Вопросы к ситуации

1. Формулировка проблемы.
2. Альтернативные решения.
3. План действий.

Анализ ситуации

1. Формулировка проблемы.

Необходимо удержать обученный персонал и урегулировать конфликтные ситуации.

2. Альтернативные решения.

1. Уволить зачинщиков и недовольных.	
Плюсы:	Минусы:
а) бунт подавлен. На места уволенных можно нанять новых людей на новых условиях труда б) этот шаг рассеет недовольство	а) это подорвет шаткое доверие к новому руководящему составу б) это вызовет новую волну конфликтов в) ценные обученные работники будут потеряны
2. Предложить работникам альтернативную работу на период простоя предприятия	
Плюсы:	Минусы:
а) люди будут заняты б) у работников исчезнет ощущение ненужности и бесполезности	а) за время простоя люди обленелись и привыкли получать заработную плату даром; многие могут отказаться работать на другом оборудовании

3. Подать иски в суд на прежнее руководство «П».	
Плюсы:	Минусы:
<ul style="list-style-type: none"> а) разорители компании понесут наказание б) средства, потраченные на неудачную реорганизацию «П», будут возвращены в) работники предприятия увидят заинтересованность нового руководства в решении сложных задач 	<ul style="list-style-type: none"> а) судебные издержки б) вероятность того, что виновные не найдутся в) время на судебные разбирательства
4. Ликвидация предприятия.	
Плюсы:	Минусы:
<ul style="list-style-type: none"> а) материальная компенсация работникам б) вложение освободившегося капитала в другие отрасли в) грамотное управление финансовым капиталом 	<ul style="list-style-type: none"> а) запуск реорганизованного производства не осуществлен б) финансовые растраты в) крушение идеи

3. Рекомендации.

Подать иски в суд на предыдущих руководителей «П» за неграмотное управление и финансовые растраты и начать производство в ускоренном режиме.

7.7. Крах объединения

В 2000 г. Михаил, выпускник Сельскохозяйственной академии им. Тимирязева, организовал в пос. Быково фирму «Лотос» по производству сельхозпродукции. Фирма выращивала овощи и успешно их продавала. Удобрения для полей фирма приобретала на базе опытного хозяйства сельхозакадемии по довольно высокой цене. Михаил грамотный специалист, и дела у него шли хорошо; фирма получала

достаточную прибыль для воспроизводства продукции и для зарплаты работающих в ней сотрудников.

В январе 2003 г. менеджер фирмы обнаружил, что в г. Жуковском возникла новая фирма «Восток», продающая такие же удобрения, как на базе сельскохозяйственной академии, только гораздо дешевле. Он купил у новой фирмы удобрения на 2003 г. Как оказалось, что ее основал одноклассник Михаила, Иван. Дела у фирмы «Восток» шли хорошо, удобрения не залеживались. Для получения большей прибыли Иван предложил объединить фирмы «Лотос» и «Восток». Иван слыл активным человеком и по своей натуре авантюристом, поэтому Михаил не стал спешить с принятием решения.

Лето 2003 г. Михаил обнаружил, что слабо развиваются растения на полях фирмы. Чувствуя, что из-за плохого урожая будут экономические трудности, Михаил дал согласие на объединение с фирмой «Восток». Фирмы объединились. Но тут выяснилось, что урожай на соседних фирмах тоже оказался плохой и, проанализировав ситуацию, фирмы пришли к выводу, что плохой урожай у тех, кто покупал удобрение на фирме «Восток». Все фермеры прекратили покупать удобрения у фирмы «Восток», теперь объединенной с фирмой «Лотос».

В это время случайно директор фирмы «Лотос» узнал, что кто-то по низкой цене скупил на базе опытного хозяйства удобрение, пришедшее в негодность из-за неправильного хранения. Этим кто-то оказался директор фирмы «Восток». Что делать Михаилу?

Вопросы к ситуации

- 1. Формулировка проблемы.*
- 2. Альтернативные решения.*
- 3. План действий.*

7.8. Что делать?

Игорь родился в обеспеченной семье. Он единственный ребенок, поэтому родители возлагали на него большие надежды. Игорь не доставлял родителям особых хлопот; хорошо учился, посещал спортивную секцию, закончил школу с серебряной медалью. Когда встал вопрос о поступлении в университет, выбор пал на Университет печати.

Отец Игоря — Сергей Анатольевич — владел крупной полиграфией и хотел, чтобы сын продолжил его дело. Игорь не возражал; поступил на факультет экономики на специальность «управление на предприятии», быстро подружился со своим одноклассником Олегом. В отличие от Игоря Олег был очень общительным, сразу нашел общий язык с новыми товарищами. Но учился он не очень хорошо, считал, что студенческая пора время для веселья, вечеринок и постоянного праздника. Учеба, как он говорил, никуда не денется. В течение 5 лет Олег постоянно находился на грани отчисления, тогда как Игорь окончил университет с «красным» дипломом.

После окончания университета возник вопрос: куда пойти работать. Игорь пошел на фирму к отцу. Начало его карьеры — должность ассистента менеджера. Но за довольно короткий срок он дослужился до начальника отдела. Игоря устраивало все: работа, заработок, перспективы. Его родители планировали, что вскоре их сын возглавит фирму.

Однажды Игорю позвонил Олег. Игорь обрадовался, давно не слышал старого друга. Они немного поговорили об общих друзьях, кто сейчас, где и Олег резко спросил: «Ты можешь взять меня на работу?» Игорь не знал, что ответить; пообещал узнать в отделе кадров и перезвонить через несколько дней.

Игорь сдержал свое обещание. В отделе кадров он узнал про открытые вакансии и сказал, что у него на примете есть прекрасный специалист и было бы отлично, если он будет работать на фирме. Конечно, девушки из отдела кадров не могли отказать молодому красивому человеку, тем более сыну генерального директора. Вскоре Олег стал менеджером по работе с клиентами.

Фирма успешно развивалась. Сергей Анатольевич в силу возраста и здоровья был вынужден оставить работу и передать свои полномочия сыну. Эта идея хорошо воспринята коллективом. Игоря все знали как прекрасного специалиста, доброго, немного застенчивого молодого человека. В фирме начались другие времена. В отличие от отца Игорь не обладал качествами, необходимыми для руководителя крупного предприятия. Он был застенчив, не всегда мог отстоять свою точку зрения. Рядом с Игорем всегда был его верный друг Олег, который был довольно резок, всегда конкретно излагал свои требования к подчиненным, редко шел на компромисс. Их дружба с Игорем не прекращалась,

они отлично ладили как на работе, так и вне фирмы. Но дела на фирме шли уже не так хорошо. Игорь не справлялся со своей должностью и постоянно просил помощи у товарища. Олег помогал ему, не забывая о себе; постоянно напоминал Игорю о своей значимости и незаменимости в компании, тем самым, вынудив назначить себя заместителем генерального директора. Новая должность предусматривала более высокий оклад и большие возможности. Со временем Олег практически выполнял обязанности Игоря, хотя числился его заместителем.

Для фирмы начались не лучшие времена. Один директор мямля, ничего толком сказать не может, второй — тиран, никого не слышит, кроме себя, выдвигает условия, которые не обсуждаются. Через пару месяцев фирма потеряла больше половины своих постоянных клиентов. Это отразилось на финансовом положении компании и сотрудников.

Однажды Олег пришел к Игорю в кабинет, сказал, что надо обсудить важный вопрос. На вопрос друга, что случилось, Олег долго молчал, потом ответил:

— Есть возможность заработать большие деньги.

— Так в чем вопрос? Обговори все условия, подписывай контракт... не первый год работаешь.

Игорь улыбнулся, не понимая, зачем к нему пришли с этим разговором. Его компаньон всегда лично решал, с кем сотрудничать, а с кем нет, и такое доверие показалось Игорю подозрительным. Олег встал со стула, начал ходить по кабинету, потом сел и сказал:

— Это не просто заказ. Это заказ на печать книги под названием «Кокаин» Алистера Кроули. Это тебе о чем-нибудь говорит?

Игорь не верил своим ушам. Его лучший друг предлагает ему печатать тираж книги, которая запрещена к издательству на территории РФ.

— Это несерьезно, — ответил Игорь. Это противозаконно, это не реально...

— Тираж 10 000 экземпляров... — добавил Олег...

В глазах Игоря мелькнула тень сомнения, но он быстро ее отбросил.

— Я сказал «нет». — Первый раз он проявил такую настойчивость.

Но Олега это не удивило, он даже предполагал, что будет такая реакция.

— Игорек, подумай о фирме!!! Ты ее почти развалил! Скоро от нее ни следа не останется.

Он был прав. В последнее время дела шли очень плохо. Несколько неудачных сделок — подорван авторитет фирмы, постоянные клиенты не звонят, работы нет вообще. Немного подумав, Игорь сказал:

— Дела наладятся, сейчас просто время такое неудачное...

— А если не наладятся? Как ты посмотришь в глаза отцу?

Сказав эту фразу, Олег ушел. Удар по самому больному. Отец верил ему всегда. Он не может его подвести. Перед Игорем встал извечный вопрос «Что делать?»

Вопросы к ситуации

1. *Формулировка проблемы.*
2. *Альтернативные решения.*
3. *План действий.*

Анализ ситуации

1. *Формулировка проблемы.*

Конфликт между моральными принципами и боязнью ответственности перед законом.

2. *Альтернативные решения.*

1. Согласиться на печать тиража запрещенной книги.	
<p>Плюсы:</p> <p>а) улучшение материального положения фирмы</p> <p>б) сохранение фирмы</p> <p>в) доказательство отцу своей самостоятельности</p> <p>г) сохранение хороших отношений с Олегом</p> <p>д) возможно привлечение новых клиентов</p>	<p>Минусы:</p> <p>а) неоправданный риск</p> <p>б) угроза уголовной ответственности</p> <p>в) возможность потерять фирму</p> <p>г) чувство вины</p> <p>д) потеря Игорем репутации как на работе, так и дома</p>

2. Не согласиться на печать тиража запрещенной книги.	
Плюсы:	Минусы:
<ul style="list-style-type: none"> а) отсутствие риска б) отсутствие проблем с законом в) чистая совесть Игоря г) Игорь не потеряет доверие отца д) сохранения репутации 	<ul style="list-style-type: none"> а) возможность скорого банкротства фирмы б) возможна ссора с Олегом в) потеря возможной большой прибыли
3. Увольнение Олега. Попытка привлечения новых клиентов.	
Плюсы:	Минусы:
<ul style="list-style-type: none"> а) попытка восстановления фирмы законным путем б) руководство фирмы полностью подчинено Игорю в) доверие со стороны отца 	<ul style="list-style-type: none"> а) в случае неудачи — банкротство фирмы б) возможна ссора с Олегом в) уменьшение клиентской базы
4. Предложить печатать данный тираж другой типографии. Фирма Игоря выступает посредником.	
Плюсы:	Минусы:
<ul style="list-style-type: none"> а) получение денег как процента от сделки. Материальная выгода 	<ul style="list-style-type: none"> а) угроза уголовной ответственности б) поставить другую фирму в затруднительное положение
5. Взять кредит в банке для временного улучшения положения на фирме.	
Плюсы:	Минусы:
<ul style="list-style-type: none"> а) временное улучшение материального положения на фирме б) сохранение авторитета и репутации 	<ul style="list-style-type: none"> а) требуется долгое время б) возможность невозврата кредита — долг перед банком

6. Обращение за советом к отцу, как к более опытному руководителю.	
Плюсы:	Минусы:
а) нахождение выхода из сложившейся ситуации	а) потеря авторитета в глазах отца
7. Увольнение Олега. Принятие на его место нового, более опытного специалиста.	
Плюсы:	Минусы:
а) место Олега занимает более квалифицированный специалист (честный)	а) подрыв дружеских отношений
б) Игорь самостоятельно принимает решения	б) возможен конфликт с новым сотрудником

3. Рекомендации.

Игорь должен отказаться от печати тиража. Данный заказ привлекателен материальной выгодой, но риск очень высок. Для выхода из кризиса Игорю следуют активно искать новых клиентов, восстанавливать подорванный авторитет фирмы. Он обязательно должен уволить Олега, потому что именно он виноват в подорванном авторитете.

Игорю следует обратиться за помощью к отцу. Сергей Анатольевич как более опытный руководитель поможет спасти фирму. Возможно, что он уволит Игоря и сам займет должность руководителя фирмы. Но Игорю следует думать о спасении фирмы, а не о собственном благополучии.

7.9. Одна голова — хорошо, а две — лучше

Алексей работал в компании четвертый год и за это время зарекомендовал себя как компетентный сотрудник. Основную часть своего рабочего времени он проводил в офисе. В его обязанности входило оценивать риски, связанные с инвестиционными операциями. По мере увеличения масштабов деятельности компании Алексей не успевал справляться с порученной ему работой, и поэтому вопрос о расширении экспертного отдела возник сам собой.

Образованный и целеустремленный Петр с самого начала не оставлял никаких шансов другим претендентам на должность в отделе. Поэтому вполне логичным было то, что выбор менеджера по персоналу пал именно на него. Финальным этапом при приеме на работу стало интервью с самим Алексеем, которое Петр также прошел на «ура». В конце первой рабочей недели Петра Алексей предложил ему сходить в бар, чтобы ознакомиться в неформальной обстановке. От проведенного вечера новоиспеченные коллеги остались довольны. Но шло время. Отношения между Алексеем и Петром стали портиться. После серии неудачных инвестиций и потери компанией крупной суммы средств они переваливали вину друг на друга. Из-за конфликтов в отделе встало под угрозу функционирование организации в целом.

Вопросы к ситуации

1. *Формулировка проблемы.*
2. *Альтернативные решения.*
3. *Рекомендации.*

Анализ ситуации

1. *Формулировка проблемы.*

Угроза устойчивого функционирования организации из-за межличностных конфликтов сотрудников.

2. *Альтернативные решения.*

1. Оставить все как есть.	
Плюсы:	Минусы:
а) конфликт может угаснуть самостоятельно б) руководству не придется прикладывать никаких усилий	а) дальнейшее развитие конфликта и как следствие кризис в организации
2. Уволить Петра.	
Плюсы:	Минусы:
а) прекращение конфликта	а) затраты времени и средств на поиск нового сотрудника

<p>б) Алексею дадут понять, что компания его ценит, что в дальнейшем повысит уровень его мотивации</p> <p>в) возможно, новый нанятый сотрудник окажется лучше, чем Петр</p>	<p>б) потеря уже проверенного работника</p> <p>в) Петр вынужден искать себе новое место работы</p> <p>г) нанявшись в конкурирующую компанию, Петр может выдать коммерческую тайну</p> <p>д) Петр имеет право выдвинуть судебный иск против организации</p> <p>е) возможность возникновения очередного конфликта между Алексеем и новым сотрудником</p> <p>ж) Алексей может почувствовать свою привилегированность, что в дальнейшем приведет к различным неблагоприятным последствиям</p> <p>з) обиженный Петр попытается как бы то ни было насолить компании</p>
<p>3. Уволить Алексея.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) прекращение конфликта</p> <p>б) Петр сможет воплотить в жизнь свои идеи, которые до этого сдерживались Алексеем</p> <p>в) Петру дадут понять, что компания его ценит, что в дальнейшем повысит уровень его мотивации</p> <p>г) возможно, новый нанятый сотрудник окажется лучше, чем Алексей</p>	<p>а) затраты времени и средств на поиск нового сотрудника</p> <p>б) потеря уже проверенного работника</p> <p>в) Алексей вынужден искать себе новое место работы</p> <p>г) нанявшись в конкурирующую компанию, Алексей может выдать коммерческую тайну</p> <p>д) Алексей имеет право выдвинуть судебный иск против организации</p>

	<p>е) возможность возникновения очередного конфликта между Алексеем и новым сотрудником</p> <p>ж) Петр может почувствовать свою привилегированность, что в дальнейшем приведет к различным неблагоприятным последствиям</p> <p>з) обиженный Алексей попытается как бы то ни было насолить компании</p>
4. Уволить обоих.	
Плюсы:	Минусы:
а) прекращение конфликта	<p>а) приостановление деятельности отдела</p> <p>б) затраты времени и средств на поиск достойной замены</p> <p>в) потеря уже проверенных работников</p> <p>г) Алексей и Петр вынуждены искать себе новое место работы</p> <p>д) нанявшись в конкурирующую компанию, Алексей и Петр могут выдать коммерческую тайну</p> <p>е) Алексей и Петр имеют право выдвинуть судебный иск против организации, возможно, даже сообща</p> <p>ж) обиженные Алексей и Петр попытаются насолить компании, возможно, даже сообща</p>
5. Разграничить полномочия в рамках отдела.	
Плюсы:	Минусы:
а) угасание конфликта	а) так или иначе, но им придется пересекаться, а значит, конфликт будет продолжаться

6. Перевести Петра в другой отдел.	
Плюсы:	Минусы:
а) прекращение конфликта б) повышение уровня мотивации Алексея	а) низкая эффективность работы Петра в новом отделе б) снижение уровня его мотивации в) необходимость поиска его замены в экспертный отдел
7. Перевести Алексея в другой отдел.	
Плюсы:	Минусы:
а) прекращение конфликта б) повышение уровня мотивации Петра	а) низкая эффективность работы Петра в новом отделе б) снижение уровня его мотивации в) необходимость поиска его замены в экспертный отдел г) возможная обида Алексея на руководство
8. Поставить Петра в подчинение Алексею.	
Плюсы:	Минусы:
а) возможно, формализация отношений позволит конфликту угаснуть б) повышение уровня мотивации Алексея	а) отношения между сотрудниками могут окончательно испортиться б) снижение уровня мотивации Петра
9. Поставить Алексея в подчинение Петру.	
Плюсы:	Минусы:
а) возможно, формализация отношений позволит конфликту угаснуть б) повышение уровня мотивации Петра	а) отношения между сотрудниками могут окончательно испортиться б) снижение уровня мотивации Алексея

	в) Алексей может затаить злобу на руководство
10. Проанализировать ситуацию и выявить истинные причины конфликта.	
Плюсы:	Минусы:
а) позволит выявить истинные причины конфликта и в дальнейшем перейти к активным мерам по его устранению	а) возможно, анализ ситуации так ни к чему и не приведет б) большие затраты времени
11. Выдвинуть ультиматум сотрудникам.	
Плюсы:	Минусы:
а) возможно, под страхом увольнения или потери премии, например, сотрудники найдут общий язык	а) данная ситуация будет все время держать сотрудников в напряжении б) снижение уровня их мотивации
12. Пригласить конфликтолога.	
Плюсы:	Минусы:
а) возможно, действия профессионала позволят устранить конфликт	а) высокая стоимость услуг конфликтолога б) необязательный положительный итог

3. Рекомендации.

Несмотря на большие затраты времени, на месте руководства компании я бы занялся анализом ситуации и поиском истинных причин конфликта. Например, может оказаться, что Алексей изначально является конфликтным человеком, но раньше это заметить было нельзя ввиду рода его деятельности. Тогда конечно же организации следует распрощаться с данным сотрудником. Если анализ ситуации ничего не даст, и на лицо будет обычная психологическая несовместимость, можно прибегнуть к альтернативному решению № 11 — выдвинуть

ультиматум сотрудникам. Если же и это ни к чему не приведет, следует уволить Петра, как нанятого намного позже Алексея, и заняться поиском нового эксперта.

8. Ситуации, рекомендованные к рассмотрению при изучении дисциплины «Экономика труда»

8.1. Работоголик

После окончания экономического факультета МГУ Алексей работал в одной восточной компании. Фирма занималась продажей, ремонтом и обслуживанием бытовой техники на территории РФ. Алексей должен был составлять реестры необходимых к заказу в Корею запасных частей, контролировать их отгрузку, поступление на склад и приемку. Зарплата его значительно выше средней, к тому же в контракте она установлена в долларах. Алексей был доволен, хотя начальники часто подбрасывали внеплановую работу: то инвентаризацию устроить на складе, то срочно оформить груз во внеурочное время, что учитывалось отдельно и оплачивалось в полтора раза выше.

Поначалу Алексей был единственным ребенком в семье, всеми любимым и опекаемым; детство и юность прошли гладко и беззаботно, если бы не два «но»: отец его после сметри матери Алексея женился на другой женщине. Так, в 14 лет у Алексея появился сводный брат и новые родственники со стороны второй жены отца — мачехи. И второе: его бабушка после смерти деда тяжело воспринимала нахождение всех членов семьи вне дома, заставляла всех звонить домой и сообщать, где и с кем они находятся и когда будут дома. О том, чтобы привести домой девушку, Алексей даже и не задумывался, зная, какой удар это может нанести расшатанной нервной системе бабушки, поэтому у 25-летнего человека ни разу в жизни не было серьезных отношений со слабым полом... Постепенно любое нахождение его в родных стенах превратилось в лекции о неправильности его жизни и порочности его знакомых. Никто из домашних не пытался перечить бабушке, зная бессмысленность этих попыток. Алексей же искал от-

душину в спорте, занимаясь тээквондо, полностью отдавался тренировкам; старался работой и тренировками полностью ликвидировать свободное для общения с бабушкой время дома.

Отец его работал в бюджетной организации, как он говорил: «для души», его жена — учителем в школе, так что Алексей был основным поставщиком денег в семейный бюджет. Он часто оставался на ночь, умудряясь заниматься спортом после полутора суток нахождения на работе, никогда не бездельничал и не откладывал работу на завтра, не уходил домой вовремя, а всегда сидел до восьми-девяти. С ним всегда сидел его корейский начальник, мистер Ю — еще больший «работоголик», чем Алексей, а может, просто не мог допустить, чтобы его подчиненный уходил с работы позже него. Мистер Ю часто был недоволен тем, что делал Алексей. Ему было ненамного больше лет, он не был умней, но он был корейцем и получал зарплату раз в десять большую, чем Алексей. Как-то летом мистер Ю попросил провести Алексея детальную инвентаризацию на складе в максимально короткие сроки. Алексей содрогнулся, зная, что это означает почти неделю суточной работы с небольшими перерывами на сон и еду. «Зато получу много денег за переработку», — успокаивал себя он. Его такая работа не пугала, он работал в подобном ритме уже пару лет и привык к многосуточным бдениям. Неприятно было, что придется пропускать тренировки тээквондо, а ведь скоро аттестация. «Выплатят зарплату, да еще почти столько же за накопившуюся переработку, вырвусь хоть на недельку в отпуск, за два года хоть раз-то можно... А потом налягу на занятия». Инвентаризацию провел быстро и толково, за что мистер Ю получил поощрение от руководства, но... Тут случился дефолт. В конце августа вышло распоряжение руководства — русским понизить на треть зарплату, прекратить оплату сверхурочных, старые, еще не полученные сверхурочные обнулить... Алексей понял, что мечты об отпуске рухнули, и с новой силой отдался спорту. Но мистер Ю косо смотрел на спортсмена, потому что в дни тренировок ему приходилось отпускать работника не в восемь, а в семь вечера... Количество авральных работ в два раза увеличилось; теперь они не оплачивались, но уйти Алексей никуда не мог. Восточные начальники пахали на нем, как на лошади, зарплату, хотя меньшую, платили. В то время как отцу и мачехе, работавшим для удовольствия, ее вообще перестали

платить. Дома стало беспокойно: доход Алексея оказался недостаточным для молодой и амбициозной мачехи, она решила разводиться, и пребывание дома превратилось в кошмар.

В конце осени Алексей серьезно заболел. С температурой 40 его увезли в больницу. В течение первых трех дней диагноз ему меняли три раза. Он худел на глазах, кашлял, но анализы не давали никаких результатов — он НЕ должен был болеть. В течение трех недель он упорно боролся с неизвестной болезнью, а врачи лечили его, до этого ни разу серьезно не болевшего, от воспаления легких. В конце третьей недели к нему приехал мистер Ю. Поздоровавшись, он прямо перешел к делу: если Алексей не выйдет на работу в течение недели, то будет уволен. Алексей с трудом повернул голову на подушке и посмотрел на мистера Ю, — лицо его не отражало ничего. Мистер Ю подождал пару минут, о чем-то раздумывая, развернулся и вышел. Алексей только сейчас с ужасом осознал, насколько он беззащитен и раним. Он думал о бабушке, об отце — после его увольнения он точно потеряет жену, о брате... Об него вытерли ноги и на работе, и дома.

Жар к тому времени уже спал, температура была нормальной, но он был очень слаб. Его медсестра, молодая девчонка, явно симпатизировавшая Алексею, с оглядкой на дверь как-то сказала ему, что у него истощение на нервной почве, но такого диагноза нет, потому его и лечат от воспаления легких. Она посоветовала ему пройти двухнедельный курс внутривенных инъекций витаминов с глюкозой, что даст шанс к скорому выздоровлению, но курс он начал как раз в тот день, когда к нему пришел его «добрый» корейский шеф. У него осталась одна неделя.

Вопросы к ситуации

1. *Формулировка проблемы.*
2. *Альтернативные варианты решения.*
3. *План действий.*

Анализ ситуации

1. *Формулировка проблемы.*

Спасти здоровье или подчиниться начальнику-тирану.

2. Альтернативные варианты решения.

1. Остаться в больнице.	
Плюсы:	Минусы:
а) один неоспоримый плюс — здоровье, молодому человеку оно еще как понадобится	а) его уволит жестокий кореец
2. Выйти на работу.	
Плюсы:	Минусы:
а) сохранение работы	а) лишение здоровья
б) возможное повышение оплаты	
3. Объяснить начальству, в каком он сейчас состоянии, и попросить время для лечения.	
Плюсы:	Минусы:
а) сохранение работы и здоровья	а) недовольство начальника

3. Рекомендации.

В годы, когда страна переживала страшнейшие катаклизмы, многие семьи оказались в такой ситуации. Алексей законно работает в зарубежной фирме на территории Российской Федерации. И его ситуацию можно объяснить лишь одной фразой — Алексей не знает своих прав и законов РФ.

Его не могут заставить работать, когда он находится на стационарном лечении. Это противоречит трудовому законодательству. А то, что его лишили заработанных сверхурочных денег, можно исправить в судебном порядке. Он должен выиграть.

8.2. Новая работа

Елена — выпускница Педагогического колледжа, сменившая несколько мест работы — мотивировала свое непостоянство тем, что никак не может найти сферу деятельности, в которой было бы действительно интересно работать. И вот перед Еленой снова стоял вопрос

о новом месте работы. Листая газету, она наткнулась на красочное объявление: рекламному агентству требуются менеджеры для работы с клиентами. Через несколько дней она сидела в кабинете Екатерины Константиновны, директора того самого рекламного агентства «Орион», и слушала ее рассказ о перспективах развития их молодого агентства, новых идеях и концепциях в сфере рекламы. Она вообще показалась очень милой женщиной. Елену взяли на работу на испытательный срок продолжительностью месяц. Девушка быстро освоилась, искала клиентов, заключала договора. Но по прошествии года Елена поняла, что с каждым днем это ей стало удаваться все труднее. Екатерина Константиновна повышала цены на услуги, придумывала новые немислимые предложения. Елене стала непонятна политика начальницы завоевывать заказы напором и отчасти хамством.

Однажды на утренней пятиминутке Екатерина Константиновна объявила, что хочет исследовать рынок производителей часов, и раздала менеджерам задания — провести анкетирование компаний-производителей под предлогом, что об их фирме напишет журнал «Мир часов». На следующий день на сайте этого журнала появилось сообщение, что рекламное агентство «Орион» никакого отношения к журналу не имеет. Тогда Екатерина Константиновна дала новое задание: обзвонить эти компании и предложить им рекламные услуги. Елена была недовольна такой политикой начальницы, с ней стало тяжело работать, настроение постоянно менялось, к тому же дела агентства никак не хотели идти в гору. Елена начала подумывать о смене места работы. К тому же теперь у нее появился опыт работы в области рекламы, найти работу было бы легче. Единственное, что задерживало Елену, было то обстоятельство, что Екатерина Константиновна задерживала выплату заработной платы уже на неделю. Начальница провела собрание, из которого вытекало, что дела агентства обстоят не очень, а менеджеры своей работой не стремятся это исправить; кто не хочет идти с ней дальше, пора бы задуматься о поиске нового места работы. Елена была готова написать заявление по собственному желанию, но, зная свою начальницу, не могла быть уверена, что та выплатит положенную ей заработную плату. Так продолжалось еще неделю, потом выплатили половину заработной платы, но не всем, Елена оказалась в числе «счастливчиков». Она поняла, что не может

полноценно заниматься поиском новой работы, не уволившись из агентства. Елена написала заявление. Екатерина Константиновна отпустила ее, сказав, что не ожидала от нее предательства. И добавила, что на следующей неделе Елене нужно сдать все дела, получить остаток заработной платы и трудовую книжку. Елена привезла все отчеты, уже не надеясь получить причитающуюся ей сумму, планируя лишь забрать документы для оформления на новую работу. Но Екатерину Константиновну не устраивали отчеты Елены: то не было печати, то телефона контактного лица, то не закрыты счета, то база данных была не до конца заполнена. Бывшая начальница назначила Елене еще одну встречу через несколько дней на тех же условиях.

И вот Елена сидела в кафе и думала о том, что она уже третий день звонит в офис, а начальница то на встрече, то отсутствует на рабочем месте, то уехала неизвестно куда...

Вопросы к ситуации

1. *Формулировка проблемы.*
2. *Альтернативные варианты решения.*
3. *Рекомендации.*

Анализ ситуации

1. **Формулировка проблемы.**

Конфликт с начальством из-за невозможности забрать документы и причитающуюся заработную плату.

2. **Альтернативы.**

1. Елене следует продолжать добиваться встречи с бывшей начальницей, требовать документы и выплаты остатка заработной платы.	
Плюсы:	Минусы:
а) мирное решение проблемы б) Елена получит свои документы и деньги	а) ожидание встречи с Екатериной Константиновной может затянуться надолго б) встреча может не принести желаемых результатов, начальница может быть опять недовольна отчетами Елены

2. Елене следует подать в суд на бывшую начальницу.	
Плюсы:	Минусы:
а) Елена получит свои документы и деньги б) Екатерина Константиновна получит по заслугам	а) судебное разбирательство может затянуться б) судебное разбирательство всегда связано с материальными затратами и переживаниями
3. Елена может оставить попытки встретиться с бывшей начальницей.	
Плюсы:	Минусы:
а) Елена сможет сразу же приступить к полноценным поискам нового места работы б) Елене придется оформлять все документы заново на новом месте работы	а) Елена не сможет получить причитающиеся ей деньги

3. Рекомендации.

Елене следует сначала настойчиво добиваться встречи с бывшей начальницей, а затем, если Екатерина Константиновна так и не согласится вернуть Елене документы и деньги, то ей необходимо обратиться в суд.

8.3. Лучше поздно, чем никогда

В Отделе внутренних дел (ОВД) одного из подмосковных городов появилась новая сотрудница, окончившая среднюю школу и не поступившая сразу в институт Татьяна пошла работать машинисткой в ОВД. Зарплата была невысокой, но работа ее устраивала по нескольким причинам. Во-первых, представлялась реальная возможность поступить в Высшую школу милиции и перейти на другую должность. Во-вторых, работа находилась рядом с домом. В-третьих, возможность сохранить рабочее место и не прерывать стаж во время отпуска

по уходу за ребенком также являлось важным обстоятельством для Татьяны, так как в ее планах на ближайшее будущее было создание семьи со своим любимым человеком.

Дружелюбие и общительность Татьяны позволили ей быстро влиться в новый коллектив. Начальница канцелярии Светлана довольна новой сотрудницей, так как Татьяна покорно выполняла всю порученную ей работу. Через некоторое время Татьяна уже с легкостью разбиралась во всех тонкостях и ориентировалась во всех вопросах, связанных со своей работой. Так как почти вся документация, в том числе и финансовая, проходили через ее руки, Татьяне несложно было определить, что начальница взвалила на нее часть своих обязанностей, воспользовавшись неопытностью новой сотрудницы. Но к тому времени Татьяна посчитала, что «качать права» будет уже поздно и бесполезно. Да и отношения со Светланой сложились довольно неплохие; та могла иногда пораньше отпустить ее с работы, повлиять на размер премии и т.д.

Прошло чуть больше года. Татьяна вышла замуж, ждала ребенка и в ближайшее время собиралась уйти в декретный отпуск. В предыдущем году она не брала отпуск, поэтому в декретный могла уйти на месяц раньше. Заявление на отпуск было уже подписано и передано в отдел кадров. Татьяна радовалась тому, что уже через несколько дней сможет больше находиться на свежем воздухе и проводить время с наибольшей пользой для своего будущего ребенка.

Неожиданно становится известно, что через пару недель в отдел приезжает проверка из ГУВД. Светлана, опасаясь того, что у проверяющих могут возникнуть вопросы, на которые она вряд ли сможет ответить, сообщает Татьяне, что не отпустит ее в отпуск, чтобы не брать ответственность на себя. Татьяна прекрасно осознает, что за ту работу, которую Светлана «повесила» на нее, она не обязана отвечать, тем более что доплату за нее начисляли Светлане, а не ей. Терять свой законный отпуск в ущерб здоровью будущего ребенка Татьяна явно не собиралась. Нужно было срочно что-то предпринимать. Но что?

Вопросы к ситуации

- 1. Формулировка проблемы.*
- 2. Альтернативные варианты решения.*
- 3. Рекомендации.*

Анализ ситуации

1. Формулировка проблемы.

Попытка отстоять свои права под угрозой срыва в отношениях с начальством.

2. Альтернативные варианты решения проблемы: что может сделать Татьяна в данной ситуации?

1. Согласиться с волей начальницы, отработав этот последний месяц.	
Плюсы:	Минусы:
а) возможность сохранить хорошие отношения со Светланой, используя это в дальнейшем	а) невозможность провести этот месяц с наибольшей пользой для здоровья б) ущемление собственных прав в) «потеря» законного отпуска г) предоставление возможности Светлане и дальше «ездить на шее» у Татьяны
2. Уволиться с работы.	
Плюсы:	Минусы:
а) возможность провести ближайший месяц по собственному усмотрению	а) потеря работы б) признание собственной слабости
3. Посоветоваться с коллективом в надежде на помощь в решении данной проблемы.	
Плюсы:	Минусы:
а) возможная моральная поддержка коллектива б) ознакомление с мнением и советами коллектива в данном вопросе	а) вряд ли кто-то из сотрудников захочет портить отношения со своей начальницей, пытаясь изменить ее мнение б) проявление собственной нерешительности и несамостоятельности

<p>4. Попробовать откровенно поговорить со Светланой и объяснить ей, что будет лучше, если она отпустит Татьяну в отпуск и сама ответит за свою работу, так как потерять законный отпуск со всеми вытекающими последствиями для Татьяны крайне нежелательно.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) возможность мирного решения проблемы б) устранение всех недомолвок в отношениях с начальницей</p>	<p>а) низкая вероятность того, что Светлана захочет изменить свое решение в пользу Татьяны и с ущербом для себя</p>
<p>5. Обратиться за помощью к сотруднику, который, как и Светлана, связан с той самой работой, которую та взвалила на Татьяну. Он не имеет непосредственной власти над Светланой, но находится в дружеских отношениях с ней. Вероятность того, что он согласится поговорить со Светланой, очень велика, так как Татьяна всегда была в хороших отношениях с ним и не раз выручала его в сложных ситуациях.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) возможно, такой разговор окажет положительное влияние в решение данного вопроса б) в любом случае Светлана будет видеть, что у Татьяны есть «защитник»</p>	<p>а) если этот разговор не окажет на Светлану никакого влияния, у нее будет возможность еще раз показать, «кто тут главный» б) неумение Татьяны справиться с данной проблемой самостоятельно</p>
<p>6. Обратиться с данным вопросом к непосредственному начальнику Светланы, то есть к начальнику ОВД.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) возможно, вопрос решится в пользу Татьяны, так как правда все-таки на ее стороне б) шанс вывести Светлану «на чистую воду»</p>	<p>а) начальник сможет отказать Татьяне в помощи по данному вопросу по следующим причинам: – нежелание портить сложившиеся отношения со Светланой</p>

<p>в) Светлана уже не решится, как раньше, пользоваться «молчанием» Татьяны</p>	<p>– нежелание заниматься столь «мелкими» проблемами. Тогда Светлана одержит «двойную» победу</p> <p>б) при любом исходе Светлана найдет повод отомстить Татьяне за то, что та поставила ее в опасное положение, «вынеся мусор из избы»</p>
---	---

7. «Пригрозить» Светлане тем, что Татьяна решительно настроена поговорить с начальством ОВД по поводу своего отпуска, сделав акцент на все разоблачающие Светлану подробности. Главное — показать свой «боевой настрой» именно в тот момент, когда начальника не будет на своем рабочем месте, тем самым как бы дать Светлане «время подумать» над тем, чтобы та изменила свое решение.

Плюсы:	Минусы:
<p>а) этот метод «сработает» со 100%-ной гарантией, так как Светлане есть что терять</p> <p>б) возможность снять с себя маску «безобидной овечки»</p>	<p>а) шантаж — не самый честный способ «настоять на своем». Поэтому неизвестно, как этот поступок отразится на репутации Татьяны</p>

3. Рекомендации.

Для начала Татьяне следует мирно побеседовать со Светланой на данную тему и попробовать убедить ее отпустить в отпуск. Если это не поможет, следующим шагом будет попытка привлечь на свою сторону того человека, который мог бы повлиять на мнение Светланы благодаря дружеским с ней отношениям. Скорее всего, этому человеку не удастся переубедить Светлану. Но тогда у Татьяны появляются все основания для того, чтобы объявить Светлане о том, что она вступает на «тропу войны», так как «по-хорошему» решить данный вопрос Светлана отказалась. Татьяне следует решительно поставить Светлане условие: если та не отпустит ее в отпуск, Татьяна вынуждена пойти к начальнику ОВД и не только рассказать ему о том, почему Светлана не хочет отпустить ее в отпуск, но и «выло-

жить» остальную разоблачающую информацию о Светлане. Но заявить об этом решении нужно в тот момент, когда начальника не будет на рабочем месте, так как от неожиданности Светлана не сразу сможет понять опасность своего положения. А это невыгодно Татьяне, так как разговаривать с начальником ОВД ей все-таки нежелательно. Дав Светлане некоторое время на раздумье, Татьяне следует узнать об окончательном решении своей начальницы по поводу отпуска. Светлана предпочтет отпустить Татьяну в законный отпуск, чтобы не рисковать своим положением на работе; вопрос будет решен в пользу Татьяны.

В дальнейшем Татьяне следует по возможности сразу пресекать попытки других людей «сесть на шею», так как «скинуть» потом будет сложнее. Не стоит ущемлять себя и угождать кому-то только для того, чтобы выглядеть «хорошей» в других глазах. «Хорошей» для всех все равно не будешь.

8.4. Предложение, от которого невозможно отказаться

Лена устроилась в иностранную фирму, поразив на собеседовании будущего начальника Валерия Павловича хорошим знанием английского и французского языков. Приняв во внимание хорошее знание компьютера, а также длинные ноги и светло-русые волосы, шеф сразу предложил ей должность своей помощницы. Плюсом была очень хорошая заработная плата, минусом — ненормированный рабочий день. Лена каждый день возвращалась домой после одиннадцати часов вечера, где ее ждал любящий жених Олег, которому весьма не нравились поздние возвращения невесты. Они давно хотели пожениться, но так как у Лены был сложный график и напряженная работа, свадьбу решили отложить до августа.

В один из рабочих дней, когда Лена сидела на своем рабочем месте и знакомилась со списком намеченных на этот день дел, в кабинет вошел Валерий Павлович и сообщил, что сегодня фирме предстоит очень важная встреча с представителем корпорации из Нью-Йорка, и чтобы Лена обязательно подготовила данные о развитии бизнеса фирмы в России. Этот рабочий день не отличался от остальных. Лена

принимала звонки, готовила различные документы, в общем, занималась своей работой. И вот, наконец, представитель корпорации Джон Смит прибыл в сопровождении француза Луи.

Первая половина беседы была отчетом о проделанной работе в России. Ничего нового мистер Смит не узнал, так как отчеты регулярно пересылались в Нью-Йорк. Вся беседа велась на французском языке, а так как Валерий Павлович не знает языка, Лене пришлось поработать переводчицей.

Присутствие на совещании Луи объяснилось позже, когда разговор перешел к особенностям ведения бизнеса в Западной Европе, в частности во Франции. Джон пояснил, что их корпорация открывает филиал в Париже и совет директоров предлагает временно возглавить его Валерию Павловичу. Новая схема управления начнет работу с первого сентября, поэтому Россию придется покинуть примерно на полгода. Если все пойдет как задумано, то уже весной Валерий Павлович вернется в страну.

Валерий Павлович сказал, что подумает над предложением, и после того как гости удалились, шеф предложил Лене поехать с ним, так как он был очень доволен ею как помощницей, к тому же она проявила себя как блестящая переводчица. Он предложил оформить документы на выезд. Время еще было, и все это сказано таким тоном, что до Лены дошел смысл выражения «Предложение, от которого невозможно отказаться».

Оформить загранпаспорт, получить визу и выйти замуж она успевала. Но как объяснить отъезд Олегу? Отпустит ли он ее сразу после свадьбы? Лена стояла перед выбором, она совершенно не знала, что ей делать.

Вопросы к ситуации

- 1. Формулировка проблемы.*
- 2. Альтернативные варианты решения.*
- 3. Рекомендации.*

Анализ ситуации

- 1. Формулировка проблемы.*
Свадьба и любимый человек или карьера.

2. Альтернативные решения.

1. Рассказать все Олегу и попросить совета.	
Плюсы:	Минусы:
<p>а) Лена поступит честно и проявит свою любовь</p> <p>б) возможно, Олег все поймет и отпустит ее</p> <p>в) возможно, он решит поехать вместе с ней</p> <p>г) Лена будет зарабатывать большие деньги</p> <p>д) возможно, ее повысят</p> <p>е) ее отношения с Олегом могут стать ее крепче</p>	<p>а) Олег будет категорически против ее отъезда</p> <p>б) у пары будет крупная ссора</p> <p>в) возможно, они расстанутся и так и не сыграют свадьбу</p> <p>г) Лена может упустить такой шанс и потерять работу</p>
2. Не рассказывать пока ничего Олегу, а поговорить с ним после свадьбы.	
Плюсы:	Минусы:
<p>а) Лена не решится и расскажет, когда уедет, так ничего не сказав</p> <p>б) возможно, Олег поймет ее и отпустит</p> <p>в) может Олег решит поехать с ней</p> <p>г) возможно, ее повысят</p> <p>д) Лена будет зарабатывать большие деньги</p> <p>е) ее отношения с Олегом могут стать крепче</p>	<p>а) Олег закатит скандал и запретит ей ехать</p> <p>б) сыграв свадьбу, они могут тут же развестись</p> <p>в) сказав уже мужу после свадьбы, не подтвердит свою любовь</p> <p>г) потеря доверия между Леной и Олегом</p> <p>д) Лена может упустить такой шанс и потерять работу</p>
3. Подойти к Валерию Павловичу и сказать, что она не сможет поехать.	
Плюсы:	Минусы:
а) докажет свою любовь к Олегу	а) начальник может уволить ее

б) многого добьется и у себя в городе	б) потеря хорошей высокооплачиваемой работы
в) ее отношения с Олегом станут еще крепче	в) возможно, сложно будет найти новую работу
г) она будет честна сама перед собой	г) потеря такого предложения, как уехать в Париж
	д) молодоженам может не хватать денег

3. Рекомендации.

Разумнее и лучше всего подойти и рассказать все Олегу. Попросить у него совета, он же ей не чужой человек. Олег поможет Лене принять правильное решение.

8.5. Руководитель и подчиненный

Предприятие, которое занимается технической эксплуатацией зданий, выиграло тендер на обслуживание одного административного здания. Организация, обслуживавшая здание ранее и проигравшая в конкурсе, передала здание новой организации, предложив принять на работу часть сотрудников, проработавших долгое время и имеющих огромный опыт в обслуживании, знающих все тонкости данного здания. Одним из специалистов был Иванов Иван Иванович. Он проработал в этом здании в должности главного инженера более 15 лет и при собеседовании с новым руководством здания показал себя с наилучшей стороны. За свои 57 лет Иван Иванович прошел хорошую школу жизни, работал на разных руководящих должностях, умел общаться с людьми, договариваться с различными подрядными организациями. После собеседования Иван Иванович принят на работу в должности инженера по эксплуатации. Он рад, что его оставили работать на старом месте, ведь до пенсии оставалось 3 года, и найти что-то новое было бы трудно.

Спустя несколько месяцев Иван Иванович стал понимать, что работать с новым руководством становится сложно. «Новая метла метет по-новому». Постоянные непонятные распоряжения, новые инструкции и правила по организации работ человеком со старой закалкой восприни-

мались с трудом. Он — специалист с большой буквы, «хозяин» объекта — должен выполнять какие-то нелепые распоряжения руководства.

Первое серьезное замечание Иван Иванович получил за то, что самостоятельно сдал часть подвального помещения здания в аренду неизвестной организации и несколько месяцев тихо получал себе в руки арендную плату. Когда это выяснилось, в объяснение данной ситуации Иван Иванович сказал, что таким образом решил поднять себе заработную плату (ведь руководство его не ценит на столько, сколько стоит его опыт), а подвал все равно пустует.

Спустя 4 месяца в здании, где трудился Иван Иванович произошел пожар. Вины эксплуатирующей организации в пожаре не было. Ивану Ивановичу необходимо было выполнить предписание пожарной инспекции и на неделю отключить электропитание здания, что и было незамедлительно выполнено. На следующий день к Ивану Ивановичу пришел директор одной организации, арендующей помещения в этом же здании, и дабы не сорвать производственный процесс, за определенную плату попросил Ивана Ивановича включить электропитание в его помещения. Все взвесив и решив, что ничего страшного не случится и может об этом никто не узнает, Иван Иванович по-приятельски включил питание в помещения, не забыв взять обещанное вознаграждение, за что получил очередной выговор от руководства. В объяснении Иван Иванович рассказывал, что это нормальная работа, ничего криминального в этом нет, так все всегда работали и работают, тем самым поддерживаются дружеские отношения с арендаторами. Но если руководству это не нравится, то он больше такого делать не будет.

Держать обещание, данное руководству, было сложно, ведь вознаграждение за подключение уже получил, а возвращать деньги не хотелось, и Иван Иванович повторно включил электропитание.

Вопросы к ситуации

- 1. Формулировка проблемы.*
- 2. Альтернативные варианты решения.*
- 3. Рекомендации.*

Анализ ситуации

- 1. Формулировка проблемы.*

Нежелание Ивана Ивановича работать по правилам и под руководством новой организации.

2. Альтернативные варианты решения проблемы.

1. Уволить Ивана Ивановича.	
Плюсы:	Минусы:
а) возможность взять на работу сотрудника, четко выполняющего указания б) фирма освобождается от сотрудника, показавшего себя не с лучшей стороны	а) организация теряет работника с большим опытом работы б) необходимость поиска нового сотрудника в) необходимость обучения нового сотрудника
2. Не увольнять, а поговорить с Иваном Ивановичем и сделать выговор.	
Плюсы:	Минусы:
а) нет необходимости искать нового сотрудника	а) выговор может не дать никакого результата б) выговор может заставить Ивана Ивановича задуматься о своем поведении в) остается недоверие к Ивану
3. Оштрафовать.	
Плюсы:	Минусы:
а) такое наказание может дать определенные результаты	а) желание восполнить понесенное наказание
4. Повысить зарплату Ивану Ивановичу.	
Плюсы:	Минусы:
а) дополнительное материальное стимулирование часто идет на пользу б) прекращение подпольной деятельности	а) ситуации могут повторяться, так как Ивану Ивановичу все равно будет мало денег б) если об этом узнает коллектив, то тогда все захотят действовать таким же методом с целью увеличения зарплаты

5. Попытаться убедить Ивана Ивановича работать честно.	
Плюсы:	Минусы:
а) возможно, Иван Иванович прислушается к аргументам б) не требуется увольнять Ивана Ивановича	а) Иван Иванович снова согласится с начальством, но снова сделает по-своему

3. Рекомендации.

Уволить Ивана Ивановича в связи с тем, что:

- 1) Иван Иванович не исправится, так как у него была возможность, но он не воспользовался;
- 2) Иван Иванович не подчиняется руководству, а это понижает авторитет руководства в глазах остальных сотрудников;
- 3) найти молодых и энергичных сотрудников не составит большого труда, а незаменимых людей не бывает;
- 4) увольнение даст возможность избежать аналогичных проблем в будущем.

8.6. Прогульщик

«Зодиак» — крупная многонациональная компания по производству товаров бытовой химии — осуществляет операции в десяти странах СНГ. В России она производит некоторые виды своей продукции на одном из заводов в небольшом провинциальном уральском городке. Круномасштабные складские операции очень важны для поддержания эффективной работы данного завода. Как только продукция сходит с производственной и упаковочной линии в северной части завода, она перевозится на конвейер через главную дорогу в южную часть, где расположены складские помещения. Эти операции осуществляются в две смены и без остановки. Если здесь происходит срыв, то вся система стопорится и сделанная продукция не может сойти с производственной линии.

Петр Соколов работает в южной части завода на складе. Ему 28 лет, не женат и уже семь лет работает на этом заводе. В его обязанно-

сти входит погрузка готовой продукции на конвейер и складирование ее в штабеля с помощью ручной тележки или автопогрузчика. Дома Петр живет с матерью и отцом; домой приходит в основном спать. Всем известно, что он любит хорошо проводить время. На общение с людьми у него уходит много времени и сил; нередко жалуется, что после этого он бывает «разбитым». Петр тратит очень много денег на свои развлечения. Такое возможно, потому что родителям денег он почти не дает. Его отец, находясь на пенсии, все еще работает и получает неплохую заработную плату. Сам Петр умудряется немного подработать на стороне, выступая время от времени в качестве судьи на соревнованиях местных мужских и женских команд по волейболу. Он активно занимается спортом для своего удовольствия зимой — это популярный в этом городе хоккей, а летом — футбол. Ему нравится быть среди людей, получать удовольствие от общения с ними не в меньшей степени, чем от самих занятий спортом.

На работе Петр известен своими непредсказуемыми прогулами, нередко превращающимися просто в загулы; часто опаздывает на работу, объясняя это различными причинами. В ряде случаев это прерывает рабочие операции на складе завода. Его новый начальник участка Галина Николаевна не считает, что активная жизнь Петра вне работы — причина его прогулов и опозданий. Хотя она и не совсем в этом уверена. Она не может понять, почему он на это жалуется каждый раз, когда появляется на работе на следующий день. Однажды Петр прогулял несколько раз после игр в хоккей и пытался объяснить это тем, что каждый раз игра вызывала старые боли в спине. Из его личного дела Галина Николаевна действительно обнаружила, что два года назад Петр обращался к заводскому врачу по поводу болей в спине. Это случилось как раз после занятий спортом. Однако записи доктора, сделанные после обследования, свидетельствовали о том, что Петру не возбранялось работать после случившегося.

Галина Николаевна была у Петра уже четвертым по счету начальником участка за последние два с половиной года его работы на заводе. Все предыдущие начальники участка сделали в личном деле Петра записи о его нарушениях. Они проводили с ним соответствующие беседы. Каждый раз Петр соглашался с тем, что ему следует исправиться, ссылаясь в то же самое время на плохое самочувствие и болезни как причины своего

поведения. Было замечено, что после каждой такой воспитательной беседы его поведение на работе значительно улучшалось.

В принципе Петр хороший работник. Ему не за что было делать замечания, но и нельзя ожидать от него каких-либо сверхусилий. Просматривая его личное дело, Галина Николаевна вспоминала трех его предыдущих начальников. Двое из них давали подчиненным полную свободу в работе с минимальными проверками со своей стороны.

А один был действительно «жестким» начальником, держа все и всех под постоянным контролем, наставляя и помогая своим работникам, ругая их, когда они делали что-то не так. Однако большинству людей на заводе он нравился. Галина Николаевна обнаружила из личного дела интересный факт. Прогулы Петра были чаще именно у этого «жесткого» начальника и меньше у тех двух «либералов», дававших людям самим решать, где, как и когда работать. В восемь часов утра в понедельник 6 октября Петр Соколов не появился на работе, и складская бригада должна была начать работу в сокращенном составе. Анализируя записи в личном деле Петра, Галина Николаевна определила, что он впал в новый период загулов. К тому же недавно, в сентябре, он уже прогулял три дня. Она задумалась о том, что же ей необходимо предпринять?

Вопросы к ситуации

1. *Формулировка проблемы.*
2. *Альтернативные варианты решения.*
3. *Рекомендации.*

Анализ ситуации

1. *Формулировка проблемы.*
На заводе сотрудник впал в новый период загулов.
2. *Альтернативные решения.*

1. Галине Николаевне уволить Соколова.	
Плюсы:	Минусы:
а) уволив Соколова, начальнику больше не надо будет беспокоиться и волноваться, выйдет ли он на работу или опять ушел в загул	а) Соколов, человек любящий находиться в коллективе, проводить с ними спортивные игры. У него с сотрудниками сложились

б) если Галина Николаевна уволит Соколова, она может быть уверена в том, что не произойдет срыв, вследствие которого стопорится вся система и сделанная работа не может сойти с производственной линии

в) поступив таким образом, новый начальник продемонстрирует своему коллективу, что она жесткий и справедливый руководитель. Что во время ее правления она не потерпит лояльного отношения к работе, из-за которого завод терпит большие убытки

г) уволив Соколова, руководитель найдет более квалифицированного, ответственного и самое главное в их работе пунктуального сотрудника, который будет нести ответственность за свои поступки и невыполненную норму продукции по его вине

д) если Галина Николаевна пойдет на такой шаг, т.е. уволит Соколова, она покажет коллективу, что уважает труд всех сотрудников и ни кого из них не выделяет больше или меньше. Если бы она оставила Соколова на работе, это значило бы, что она простила его, следовательно, если прогуляет кто-то из других сотрудников, она должна будет его тоже оставить на прежней должности, дабы доказать ко всем одинаковое отношение

довольно дружеские отношения. Следовательно, если Галина Николаевна уволит его, у нее могут испортиться отношения с сотрудниками. А это намного хуже, так как взаимопонимание в коллективе — залог слаженной работы

б) уволив Соколова, могут возникнуть трудности в поиске нового сотрудника, так как это не-большой провинциальный городок, где нет большого выбора работников

в) после его увольнения у начальника будет затрачено много времени на поиски его замены. Вследствие этого на заводе будет застопорена работа, прерваны операции на складе

г) поскольку временной замены нет, а отсутствие хотя бы одного звена приводит к прекращению деятельности на предприятии, это все приведет к большим убыткам

2. Начальнику провести беседу с Соколовым спокойно и в мягкой форме.

Плюсы:	Минусы:
<p>а) Галина Николаевна, поговорив с ним в спокойной обстановке и дружелюбной форме, может ему доступно объяснить, что так поступать нехорошо, так как он подводит все предприятие</p> <p>б) после беседы он может исправиться и больше не уходить в загулы, а если ему надо будет срочно взять выходной, то обязательно заранее отпрашиваться, дабы избежать срыва работы на заводе</p> <p>в) с помощью такого разговора сможет дать понять Соколову, что она против него ничего не имеет, благодаря этому разговору они могут сблизиться. После чего Соколов может объяснить, почему он так поступает, т.е. уходит в загулы и что его не устраивало в предыдущих руководителях. На что Галина Николаевна может пообещать быть к нему более терпеливой и отзывчивой, помогая ему в той или иной ситуации, а он взамен прекратит прогулы. Таким образом, они придут к компромиссу в этом вопросе</p> <p>г) поговорив с ним в такой форме, то есть не как ее предшественник в «жесткой», а как человек который пытается понять своих</p>	<p>а) во время беседы со своим руководителем Соколов может сделать вид, что со всем согласен, а также пообещать, что больше такого не повторится. Но по истечении какого-то времени начнет снова прогуливать</p> <p>б) Соколов может неадекватно отреагировать на такую попытку со стороны руководителя решить проблему таким способом. Он может обидеться или вообще не понять и не признать своей вины. После чего рассказать коллективу про разговор и выставить директора с отрицательной стороны. Коллектив поверит Соколову, так как он довольно хорошо со всеми общался, а Галина Николаевна новый руководитель, которого никто не успел узнать. Все это плохо отразится на дальнейших взаимоотношениях между руководителем и сотрудниками</p> <p>в) Соколов вообще может подумать, что это просто беседа, а не попытка выговора своих претензий со стороны начальника. И не обращая внимания ни на что, будет продолжать в том же русле</p> <p>г) после такого стиля руководства и подхода к решению про-</p>

<p>сотрудников и войти в их положение. Она объяснит, что он хороший работник и предприятие в нем нуждается, что она хотела бы решить эту проблему мирным путем, а не прибегать к жестким мерам</p> <p>д) сотрудники, узнав о таком способе решения проблем, будут тепло относиться к своему начальнику. Галина Николаевна пытается урегулировать конфликты, идя на встречу своему коллективу и прибегая к наименьшим потерям в рабочей силе для завода</p>	<p>блем ее могут перестать воспринимать серьезно</p>
--	--

3. Руководителю «жестко» провести беседу с Соколовым, поставив ему условия.

Плюсы:	Минусы:
<p>а) Соколов поймет, что новая начальница серьезно ко всему относится, а особенно к дисциплинированности своих сотрудников, и такие поступки, как прогулы, она не намерена терпеть</p> <p>б) пригласив, Соколова к себе или же при всем коллективе сделать выговор и объяснить, что, если еще раз такое повторится, он будет уволен. Таким образом, можно будет не волноваться, что он не выйдет на работу, так как известно, ему работа очень нужна и он ею дорожит</p> <p>в) после такого разговора всем будет известно, что Галина Николаевна умеет принимать решения</p>	<p>а) может произойти так, что этот разговор на него не подействует и он не изменится</p> <p>б) даже если он и будет в первое время посещать работу, как и подобается, все равно потом вернется все на свои места. Так как у предыдущих начальников участка, после того как они проводили с ним соответствующие беседы, Петр каждый раз соглашался с тем, что ему следует исправиться. Но он продолжал прогуливать, ссылаясь в то же время на плохое самочувствие и болезни как причины своего поведения</p>

в достаточно жесткой форме. Что нельзя манипулировать и пренебрегать ее мнением. За невыполнение или халатное отношение к работе их ждет та же участь

г) Галине Николаевне можно будет не беспокоиться, что коллектив ее не полюбит за ее строгость. Известно, что один из предыдущих начальников был действительно «жестким», держа все и всех под постоянным контролем, наставляя и помогая всем своим работникам, ругая их, когда они делали не то или не так. Однако большинству людей на заводе он нравился

д) чтобы в дальнейшем больше не пришлось беспокоиться о прерывании рабочих операций на складе завода, Галина Николаевна может начать поиски нового сотрудника. Так как Соколов после бесед начинает работать некоторое время без прогулов, этим можно воспользоваться, то есть искать ему замену. Таким образом, она экономит время и деньги. Во время подбора замены завод продолжит работать, не принося убытков

4. Штрафовать за каждый прогул.

Плюсы:

а) так как Петр любит хорошо проводить время и тратит очень много денег на свои развлечения, вряд ли его обрадует такое

Минусы:

а) несмотря на то, что из предшественников Галины Николаевны такого подхода никто не предлагал, Соколов также не вос-

<p>решение со стороны нового начальника</p>	<p>примет это всерьез, как и все другие беседы</p>
<p>б) благодаря такому решению у него будет стимул приходить на работу, ведь если он не выйдет, ему не на что будет развлекаться</p>	<p>б) может произойти так, что Соколов будет приходить на работу вовремя, но работать плохо. Так как прежде нельзя было ожидать от него каких-либо сверхусилий. Тем более, что теперь ему поставили условия и он может это делать назло</p>
<p>в) Галина Николаевна продемонстрирует себя как находчивого начальника, которая всеми усилиями будет бороться с такими безалаберными сотрудниками, как Соколов. Она проявит свое стремление к улучшению дисциплины, принося новые идеи по решению не только этого вопроса</p>	<p>в) у Галины Николаевны могут возникнуть проблемы с коллективом. Они могут начать к ней плохо относиться, объяснив это тем, что они здесь не причем и почему они теперь тоже страдают из-за этих штрафов. Вдруг у кого-то из них сложится непредвиденная проблема, которая явится причиной опоздания</p>
<p>г) Соколов, привыкший к тому, что ему постоянно все сходило с рук, испугается нового начальника, задумается, что ему грозит потеря работы, если он продолжит вести себя в том же духе</p>	<p>г) может вырасти конфликт между коллективом и Соколовым, так как он причина этого решения</p>
<p>д) коллектив также будет осторожнее и внимательнее к своей работе и поведению на рабочем месте; деньги нужны всем, а тем более все они понимают, что в таком маленьком городке трудно найти хорошую работу и потерять ее никто не хочет</p>	

3. Рекомендации.

В рассмотренной ситуации самый подходящий и удовлетворяющий потребности начальника выход из возникшего вопроса, это альтернативное решение 1. Так как на работе Петр Соколов уже не первый год известен своими непредсказуемыми прогулами, которые часто превращаются в загулы. Кроме того, Петр часто опаздывает на работу, что прерывает рабочие операции на складе завода. Галина

Николаевна четвертый начальник участка на заводе. Все предыдущие начальники проводили с ним соответствующие беседы. Каждый раз Петр соглашался с тем, что ему следует исправиться, и он исправлялся, но только на очень короткий срок.

Галине Николаевне можно будет не беспокоиться, что коллектив ее не полюбит за строгость. Известно, что один из предыдущих начальников был действительно «жестким», держа все и всех под постоянным контролем, наставляя и помогая всем своим работникам, ругая их, когда они делали не то или не так. Однако большинству людей на заводе он нравился.

Уволив Соколова, руководитель найдет более квалифицированного, ответственного и самое главное — в их работе пунктуального сотрудника, который будет нести ответственность за свои поступки.

8.7. Ученье — свет

После окончания школы в Омске Людмила приехала в Москву и поступила в Университет Натальи Нестеровой на факультет бухгалтерского учета и аудита. Она очень хотела получить высшее образование именно в московском вузе, так как оно особенно ценилось в ее родном городе. Людмила с трудом выбила себе комнату в переполненном общежитии; приходилось ютиться на восьми квадратных метрах с пятью соседками. Родственников в Москве не было. Людмила быстро нашла работу. Еще в школе она овладела программой 1С, читала книги по бухгалтерскому учету, вникала в тонкости профессии. С такими знаниями ее взяли помощником бухгалтера в небольшую, стабильно развивающуюся компанию «Эверест», которая занималась продажей оргтехники. Дела шли хорошо. Людмила занималась любимым делом, изучала новые программы, посещала семинары. Руководство фирмы, довольное тем, как Людмила проявила себя в испытательный срок, по его истечении повысила перспективного сотрудника. Теперь Людмила работала настоящим бухгалтером. Не хватало лишь диплома. Но и эта проблема, казалось, вскоре будет решена. Два курса в зачетке красовались отметки «отлично» и «хорошо». Довольная успехами, Людмила решила съехать из надоевшего общежития и снять квартиру. Ее оклад

позволял сделать это. Теперь она наслаждалась спокойствием в «собственной» квартире, без шума и ругани соседок по комнате; стала посвящать вечера учебе, готовиться к сессии.

Однажды, когда вся бухгалтерия была погружена в работу по сведению квартального отчета, в кабинет вошел заместитель генерального директора и сообщил, что владелец фирмы продает ее. Это стало шоком для всех. Никто не знал, что будет дальше: оставят ли новые владельцы сотрудников?

Директором стал сын нового владельца. Придя утром в офис, сообщил, что его зовут Николай Петрович и он руководитель «Эвереста», что теперь фирма будет развиваться семимильными шагами. Действительно, объемы продаж возросли, появились новые постоянные партнеры, открылись филиалы в нескольких городах. Но и работы прибавилось. Людмиле приходилось засиживаться допоздна, чтобы успеть сделать все запланированное. Времени на учебу стало катастрофически не хватать. Это очень беспокоило Людмилу; уже через месяц начиналась сессия, а уровень ее подготовки к экзаменам оставял желать лучшего.

Отношения нового руководителя и коллектива не сложились с самого начала. Высокомерный юноша позволял себе хамить работникам, даже намного старше его, грозил увольнением.

За две недели до первого экзамена Людмила, как делала раньше, написала заявление на учебный отпуск, прикрепила к нему справку-вызов из университета и попросила ознакомиться с ним Николая Петровича. Директор был краток: «Теперь отпуска для сдачи сессии предоставляться не будут. Если очень хочется учиться, иди работать в «Макдоналдс». Там еще и кормить будут. Решай! Завтра я уезжаю в питерский филиал. Для раздумий целая ночь впереди!»

Людмила была в шоке. Перед ней встал непростой вопрос: как сдать сессию и не потерять работу. С одной стороны, увольнение из «Эвереста» грозило материальными проблемами — пришлось бы съехать с квартиры, которую она не смогла бы оплачивать во время сессии, и вернуться в общежитие. С другой — после сдачи экзаменов Людмила сможет устроиться на работу в другую организацию, где ее права и свободы как работника будут соблюдаться. На раздумья, действительно, оставалась лишь ночь.

Вопросы к ситуации

- 1. Формулировка проблемы.*
- 2. Альтернативные варианты решения.*
- 3. План действий.*

8.8. Вечный секретарь

Вера много лет проработала секретарем руководителя крупного полиграфического предприятия. За эти годы она стала не только его правой рукой, но и практически членом его семьи; урегулировала не только производственные проблемы, но и семейные вопросы своего начальника: устраивала детей в детский сад, следила за их распорядком дня, помогала супруге начальника... В последнее время Вера почувствовала обременительность своих «дополнительных обязанностей». Вскоре начальник отправил свою сотрудницу на дорогостоящие курсы секретарей-референтов. Она окончила свое обучение и ждала обещанного ее руководителем повышения. Но легче не стало; приходилось оставаться на работе допоздна, у нее не было времени на обед, так как требовалось присутствие и в обеденное время. Чтобы отлучиться на пару минут, Вере приходилось отпрашиваться у начальника, ведь нельзя оставлять телефон. Женщина осознала, что работать в таком режиме она больше не намерена. К тому же Вере предложили вакансию секретаря-референта в другую, не менее известную фирму на условиях, выгодных для нее.

Но прежний руководитель потребовал отработать или вернуть вложенные в ее обучение деньги. На новой работе тоже потораскивали с ответом...

Вопросы к ситуации

- 1. Формулировка проблемы.*
- 2. Альтернативные варианты решения.*
- 3. План действий.*

8.9. Ольга и большой бизнес

Окончив школу, Комарова Ольга без особых проблем поступила в Московский государственный университет имени Косыгина на химико-технологический факультет. Учеба протекала без особых проблем. Молодая, общительная девушка всегда имела вокруг себя много подруг, пользовалась среди своих друзей и знакомых авторитетом.

В 2003 г., закончив университет, получив диплом о высшем образовании, где преобладали только хорошие и отличные оценки, Ольга поняла, что хочет работать по своей специальности. Имея на руках диплом, спустя некоторое время начала искать работу; нашла в Интернете вакансию, которая ей приглянулась, оставив свое резюме, стала дожидаться ответа. Через некоторое время она прошла собеседование и ее взяли на фармацевтический завод ЗАО «Брынцалов А» по специальности лаборант химического анализа аналитической лаборатории отдела контроля качества. Ее не смутило, что зарплата неофициальная «черная».

Проработав два месяца, получила свое первое повышение и стала занимать должность химика хроматографической лаборатории. Видя тягу к работе, исполнительность и просто желание работать, через год Ольга занимала должность старшего химика.

Симпатичная работница жила полной жизнью, продолжала параллельно с работой общаться с друзьями, строить личную жизнь, помогала семье. В 2005 г. сыграли свадьбу Ольги и Константина. Семейная жизнь не повлияла на качество и доброго отношения к работе.

Через некоторое время решили завести ребенка; дела у мужа шли хорошо, и она знала, что за мужем будет как за каменной стеной.

Придя к своей начальнице, Вязьменной Татьяне Михайловне, Ольга сказала: «Я собираюсь рожать ребенка и мне нужно уйти с вредной работы». На что получила ответ: «Может, повредишь с ребенком, а я тебя поставлю начальником отдела; растет статус и зарплата». Ольга не задумываясь ответила: «Мне главное семья и здоровье будущего ребенка».

Ее освободили от вредных химикатов, и она продолжала работать и вынашивать ребенка. На четвертом месяце беременности Ольги по предприятию поползли слухи, что очередная проверка выявила контрафактную продукцию, Брынцалов предлагал взятку, но проверяю-

щие отказались. Спустя еще два месяца эти слухи подтвердились, началось массовое увольнение и отправка в административный отпуск.

Ольга стала волноваться: заработная плата у нее и у всех работников неофициальная; так начальство уходило от налогов. И она понимала: если ее отправят в административный отпуск, она получит декретные деньги от официальной зарплаты в 3 тыс. руб., а если она доработает и уйдет в декрет по своему времени, ей начисление будет производиться с неофициальной зарплаты в размере 2/3 части, и там выходила крупная сумма.

Вязьмина Т.М. сообщила, что по приказу отправляет Ольгу в административный отпуск без сохранения зарплаты, на что Ольга возразила: «Мне осталось доработать месяц, и я уйду в декрет». Но Вязьмина не может не выполнить приказ Брынцалова и, снимая с себя ответственность, отправляет Ольгу к Брынцалову. Проблемы в бизнесе Брынцалова потребовали сокращение штата работников. В этот список попала Ольга — одна из лучших работников предприятия, которая смогла за 3 года построить карьеру, которую строят годами.

Вопросы к ситуации

1. *Формулировка проблемы.*
2. *Альтернативные варианты решения.*
3. *Рекомендации.*

Анализ ситуации

1. *Формулировка проблемы.*

Незаконное сокращение работника, несоблюдение Трудового кодекса РФ.

2. *Альтернативные решения.*

1. Обращение Ольги в суд.	
Плюсы:	Минусы:
а) суд встанет на сторону Ольги и ей выплатят декретные деньги	а) затрата сил, времени, нервов, что может негативно отразиться на беременности б) Ольга может чувствовать себя не правой из-за того, что глав-

	ной виновницей в суде окажется Вязьмена, а не Брынцалов
2. Уйти и не обращаться ни к кому, рожать ребенка и жить семейной жизнью, т.к. муж будет обеспечивать.	
Плюсы:	Минусы:
а) никаких стрессов, наслаждение от семейной жизни	а) потерять заработанные деньги, карьеру
3. Разговор с непосредственным начальником Брынцаловым.	
Плюсы:	Минусы:
а) может добиться декретных денег б) возможное восстановление на работе	а) потраченное время и нервы, что может негативно отразиться на будущем ребенке б) трудность в организации встречи в) безрезультатный разговор
4. Устроить митинг, забастовку.	
Плюсы:	Минусы:
а) возможность добиться справедливости б) привлечение вышестоящих организаций	а) затраты сил, времени, нервов

3. Рекомендации:

Ольге необходимо спокойно поговорить с Вязьменой о нарушении Трудового кодекса, что личная неприязнь не может быть аргументом. В противном случае Ольге после разговора с Вязьменой, если он ни к чему не приведет, нужно обратиться к Брынцалову, с которым уже решать свою ситуацию. Вязьменой необходимо осознать, что она неправильно поступает со своими работниками.

9. Ситуации, рекомендованные к рассмотрению при изучении дисциплины «Маркетинг»

9.1. Молочная мечта

Небольшой завод по производству молочной продукции ЗАО «Молком» существовал уже два с половиной года. На нем производилось несколько видов молочных продуктов. Владелец этого предприятия — Рудольф Семенович Скворецкий — все силы вкладывал в производство, но дела все как-то не шли. Нельзя сказать, что прибыли завод не приносил, но вся она шла на покрытие производственных издержек, а средства, вкладываемые на развитие и расширение дела, давали очень небольшую прибыль. Имея большие амбиции, Рудольф Семенович мечтал, чтобы его продукцию знали и покупали в различных регионах страны, а не только в одной Москве.

В это время на полиграфическом рынке была достаточно широко известна фирма «Полирос». Она начинала свое существование с дизайнерских разработок и имела тогда в распоряжении всего два компьютера и небольшой штат сотрудников. За семь лет эта фирма стала крупной типографией, занималась печатью журналов, проспектов, буклетов, плакатов, этикеток, упаковки высокого качества, также существовал отдел, занимающийся изготовлением наружной рекламы и рекламных роликов. Владельцем всего этого был Аркадий Романович Репин. Под его руководством типография успешно работала, было много постоянных клиентов, поскольку им давались хорошие скидки, а высокое качество исполнения заказа, невысокие цены и соблюдение сроков только прибавляли новых заказчиков.

Дела у «Полироса» шли хорошо, и Аркадий Романович уже давно подумывал вложить деньги в новое производство, а именно, в производство пищевых продуктов. В магазинах он часто покупал продукцию под торговой маркой «Молочная мечта», которую производил завод «Молком». Аркадий Романович заметил, что эти молочные продукты отличаются очень хорошим качеством, но как они упакованы, оставляло желать лучшего, да и реклама продукции была очень скудной.

Аркадий Романович решил обратиться к руководителю «Молкома» с предложением о сотрудничестве. Узнав о возможностях, наме-

рениях Скворецкого и нехватке средств на раскрутку марки, Репин выразил желание стать его партнером при условии, что он будет иметь половину акций завода. Оформив все документы, Аркадий Романович вложил деньги в закупку дополнительного оборудования, на его типографии разработали новый дизайн упаковки и этикеток и отпечатали первый их тираж. Репин развернул широкую рекламу продукции на улицах города, на телевидение, в прессе. Брэнд «Молочная мечта» оказался очень удачным. Основная идея брэнда — мировое качество по доступной цене. Репин и Скворецкий хорошо наладили производство, исключили посредников и трату лишних денег и времени. Благодаря такой раскрутке марка стала быстро набирать популярность, увеличилось разнообразие выпускаемой продукции, возрос уровень продаж. Теперь целью стало продвижение брэнда на российском рынке, открытие нескольких региональных филиалов. Но как раз в это время произошло непредвиденное событие. Брэнд «Молочная мечта» придуман дочерью Скворецкого Машей, и поскольку это ее идея, она зарегистрировала марку на свое имя. Около трех месяцев назад между Машей и Рудольфом Семеновичем произошла крупная ссора. Она хотела получить 20% акций завода, а отец отказал ей в этом, предложив лишь 7%. Маша стала жить отдельно от семьи и не поддерживала с ней отношения. А сейчас, когда продукция под маркой «Молочная мечта» хорошо зарекомендовала себя на рынке и стала очень популярной, одна фирма предложила Маше купить у нее права на этот брэнд за очень высокую цену. Поразмыслив, Маша сообщила своему отцу и Аркадию Романовичу, что она продаст брэнд, если ей не отдадут долю акций, только не 20, а 35%.

Репин и Скворецкий были ошарашены. Столько сил, времени и средств потрачено на раскрутку этой марки, прибыль от реализации товара была очень высокой, а теперь они могут лишиться права выпускать продукцию под этим именем. Что же делать?

Вопросы к ситуации

- 1. Формулировка проблемы.*
- 2. Альтернативные решения.*
- 3. Рекомендации.*

Анализ ситуации

1. Формулировка проблемы.

Отказаться от раскрученной торговой марки или части акций.

2. Альтернативные решения.

1. Создать новый брэнд.	
Плюсы:	Минусы:
<p>а) не надо устраивать разбира- тельства с собственной дочкой</p> <p>б) не страдает качество про- дукции</p> <p>в) не нужно никого обучать</p> <p>г) экономия нервов</p> <p>д) есть возможность создать более прибыльный брэнд</p> <p>е) есть возможность обратиться к любой отрасли, не обязательно к пищевой</p>	<p>а) отказ от раскрученного брэнда</p> <p>б) Репин может отказаться</p> <p>в) необходим большой старто- вый капитал</p> <p>г) испортятся отношения с Ре- пиным</p> <p>д) потеря времени</p> <p>е) потеря части потребителей</p> <p>ж) потеря прибыли от сниже- ния продаж продукции</p> <p>з) значительная потеря денеж- ных средств</p> <p>и) Репин может обвинить Скво- рецкого в сложившейся ситуации</p>
2. Попробовать перекупить брэнд у фирмы-владельца.	
Плюсы:	Минусы:
<p>а) сохраняется полный кон- троль над предприятием</p> <p>б) даже если цена, запрошенная фирмой, будет выше стоимости 35% акций, эта разница быстро окупится</p> <p>в) вложения, сделанные Репи- ным и Скворецким, не будут на- прасными</p> <p>г) конфликт с Марией будет не столь серьезным</p>	<p>а) огромные затраты</p> <p>б) Репин может отказаться</p> <p>в) новый владелец может не со- гласиться</p> <p>г) отношения с дочкой все рав- но ухудшатся</p> <p>д) Репин может обвинить Скво- рецкого в сложившейся ситуации</p>

<p>д) сохранение клиентуры е) не будет снижаться спрос</p>	
<p>3. Обратиться к фирме, купившей брэнд, с предложением о сотрудничестве.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) имеющиеся возможности и опыт вряд ли окажутся невосребованными б) можно поговорить по поводу объединения в) возможность создания партнерства, холдинга и т.п. г) повышение конкурентоспособности д) сохранение клиентуры е) не будет снижаться спрос ж) конфликт с Марией будет не столь серьезным</p>	<p>а) доходы от такого сотрудничества окажутся намного ниже, чем от собственного дела б) Репин может отказаться в) частичная потеря контроля над предприятием г) фирма может отказаться д) не будет полной самостоятельности е) Репин может обвинить Скворецкого в сложившейся ситуации</p>
<p>4. Обратиться к опытным юристам.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) если можно к чему-то обратиться с юридической точки зрения, то это весомый аргумент в возможном разбирательстве с Марией и конкурентом б) возможность сохранить свой брэнд в) Мария может отказаться от своих притязаний г) если даже Мария окажется права, это будет хорошим уроком на будущее для Репина и Скворецкого</p>	<p>а) Мария может оказаться права б) это потребует каких-то денежных средств в) обострение конфликта с Марией г) после этого Мария точно не пойдет на уступки</p>

5. Отдать Марии требуемые акции с условием, что она не будет вмешиваться в управление.	
Плюсы:	Минусы:
<p>а) приняв ее предложение, «Молком» оставит брэнд у себя</p> <p>б) дела продолжают идти в гору</p> <p>в) Мария не будет мешать предприятию развиваться</p> <p>г) сохранение клиентуры</p> <p>д) не будет снижаться спрос</p>	<p>а) частичная потеря контроля над предприятием</p> <p>б) от Марии можно ожидать чего угодно</p> <p>в) Репин может обвинить Скворецкого в сложившейся ситуации</p> <p>г) у Маши будет большая часть акций</p> <p>д) Мария может не согласиться на такие условия</p> <p>е) часть прибыли идет Марии</p>
6. Отдать Марии требуемые акции, удовлетворив все ее требования	
Плюсы:	Минусы:
<p>а) сумма акций Репина и Скворецкого больше, чем доля Марии, т.е. контроль над брэндом по-прежнему у них</p> <p>б) приняв ее предложение, «Молком» оставит брэнд у себя</p> <p>в) дела продолжают идти в гору</p> <p>г) сохранение клиентуры</p> <p>д) не будет снижаться спрос</p>	<p>а) частичная потеря контроля над предприятием</p> <p>б) от Марии можно ожидать чего угодно</p> <p>в) Репин может обвинить Скворецкого в сложившейся ситуации</p> <p>г) у Маши будет большая часть акций</p> <p>д) Мария будет вмешиваться в дела фирмы</p> <p>е) часть прибыли идет Марии</p>

3. Рекомендации.

Самое первое — это поговорить с Машей и убедить ее в том, что не следует продавать торговую марку посторонним людям. Можно предложить ей несколько вариантов:

- ◆ постоянный процент за использование брэнда;

- ◆ участие в делах компании (место в совете директоров);
- ◆ выкупить брэнд, предложив более крупную сумму, чем конкурирующая фирма.

Нельзя отдавать Маше контрольный пакет акций, дабы не потерять контроль над предприятием. Если же не удастся ни о чем договориться, то нужно сделать следующее:

1) начать раскрутку новой марки, опираясь на лозунг фирмы «Мировое качество по доступной цене». Не нужно бояться замены брэнда, если продукция «Молкома» зарекомендовала себя как высококачественная, ее будут покупать и под другим именем. Новое название марки может оказаться еще более удачным;

2) сделать упор на снижение цены, пусть даже небольшое. Люди всегда замечают снижение цен, им это приятно и выгодно, следовательно, это повысит спрос на продукцию;

3) провести рекламную акцию типа «два йогурта по цене одного». Обязательно зарегистрировать новую марку на ЗАО «Молком».

9.2. Конкуренция

Олег Игоревич по профессии строитель. К издательскому бизнесу имел весьма косвенное отношение — в редакции одного из советских журналов работали его родители, поэтому, кто такой редактор и что такое верстка, он знал. К тому же, владея собственной небольшой строительной фирмой, Олег Игоревич знал, насколько мало качественной информации на рынке по архитектуре и строительству. Он решил восполнить этот пробел и заняться совершенно новым для себя издательским бизнесом, вложив в него наследство, которое досталось ему от деда, — все, что было. Этого едва хватило на два первых тиража. Но время шло. Ситуация менялась к лучшему. Олег Игоревич оказался отличным менеджером. Дело процветало. За одним журналом он стал выпускать и другие, более узкоспециализированные. Некогда никому не известный журнал превратился в Издательский дом (ИД) «Строительство», выпускавший качественные иллюстрированные журналы с профессиональной версткой и хорошей полиграфией.

Олег Игоревич хорошо изучил рынок и безошибочно определял, какая ниша не занята. Он быстро зарегистрировал новый журнал и тут

же выпускал его. Рекламодатели, работавшие на узком рынке и не имевшие «собственного» специализированного издания, активно реагировали на предложение разместить в нем свою рекламу и не скупчились. Все было хорошо до того момента, пока не был зарегистрирован очередной журнал под названием «Окна, двери, лестницы». Рекламный отдел принялся за кропотливую работу по привлечению в новый журнал рекламодателей. Дело это в принципе нелегкое, а когда перед глазами нет ни одного вышедшего номера, не на что посмотреть, оценить, покритиковать — с деньгами расстаться вообще очень тяжело. Приходится платить кровные за «кота в мешке». Если бы это была единственная трудность... Практически сразу же выяснилось, что параллельно с ИД «Строительство» эту же тему разрабатывает еще одно издательство. Журнал называется «Окна и двери». Директор там некто Забуга. Рекламисты Забуги и он лично уже пару месяцев работали с рекламодателями, и первый номер его журнала на днях должен выйти в свет.

Рекламодатели реагировали на новое детище Олега Игоревича неохотно. Они только что заключили договоры на размещение рекламы в журнале «Окна и двери», кто на один номер, а кто и на год с огромными скидками.

Несмотря на то что самые крупные фирмы, являющиеся заложниками собственного имиджа, не могли себе позволить не разместиться в специализированном издании и изъявили желание поучаствовать в новом проекте Олега Игоревича, он и его рекламисты поняли, что первую битву за рекламодателя они проиграли.

Конечно, ситуация не радовала. Может быть, поняв, что инициатива потеряна, следовало не раскручивать этот проект, а сразу отказаться от него?

Олег Игоревич вообще очень редко проигрывал. Профессионалам везет. И на сей раз он понадеялся, что большой опыт полиграфической деятельности, красивые иллюстрированные материалы, хорошее полиграфическое качество и отлаженные каналы распространения сделают свое дело, и крупный ИД одолеет своего молодого, но рьяного конкурента. Но на сей раз он ошибся. Команда Забуги оказалась не столь профессиональной, сколь активной и конъюнктурной. Вся их рекламная работа проводилась под девизом: «Окна и двери» — един-

ственное специализированное издание на эту тему на журнальном рынке. Журнал Олега Игоревича «Окна, двери, лестницы» они брезгливо называли «всего лишь приложением» к основному изданию «Строительство» (которое уже 5 лет успешно продается и по праву считается одним из лучших иллюстрированных журналов по строительству). Действительно, журнал «Окна, двери, лестницы» выходил в два раза реже — только 6 раз в год. Но это обосновано потребностью рынка. Столь узкоспециализированные издания не имеет смысла издавать чаще — их не будут покупать ежемесячно, и тиражи соответственно сильно сократятся. Потребитель будет покупать этот журнал только до тех пор, пока он не купит себе окно или дверь. Все это Олег Игоревич просчитывал с калькулятором (он был к тому же и хорошим экономистом). Журнал, который плохо продается, — это не журнал. Кроме этого говорилось еще много всяких нехороших слов, которые не будем здесь озвучивать. Раз услышав о своем журнале нелицеприятное, Олег Игоревич и сам не сдержался и довольно резко выразился в отношении конкурента, поскольку человеком он был горячим, как, впрочем, все деятельные натуры. От случая к случаю Олег Игоревич, с одной стороны, а Забуга — с другой, не упускали возможности сказать что-нибудь не очень корректное по отношению друг к другу в присутствии того или иного рекламодателя. Впрочем, у Олега Игоревича было слишком много дел, чтобы уделять своему конкуренту столько внимания, а вот Забуга, похоже, на нехорошие слова и действия время находил всегда. Однажды тираж журнала «Окна, двери, лестницы» на 2 недели задержали на таможне под предлогом превышения допустимого процента рекламы, в то время как пришедшие одновременно с ними «Стройку» и «Архитектуру» пропустили. Задержка тиража вызвала серьезные нарекания рекламодателей — ведь эта неприятность случилась в пик покупательского сезона. Это навело Олега Игоревича на грустные мысли о том, что здесь не обошлось без козней конкурентов. Но не пойман — не вор.

А вот что касается допустимого процента рекламы в журнале, то здесь серьезные претензии можно предъявить журналу Забуги. Рекламы в журнале набиралось более 50% вместо допустимых 40%. (Не потому, что ее действительно было так много, а потому, что рекламная служба не очень грамотно ее планировала, отдавая по цене не-

большого модуля статью на страницу или разворот и прибавляя сразу 1–2 страницы в процент рекламы).

Парадоксально, что при таком засилье рекламных материалов, явном недостатке качественных редакционных материалов, плохой продаваемости журнала «Окна и двери», а потому и крайне низких его тиражах, ситуация не менялась. А связано это было вот с чем. Понимая, что с профессиональной точки зрения «Окна и двери» проигрывают Олегу Игоревичу, Забуга с самого начала сделал ставку на тотальное распространение и активный PR. Здесь ему надо отдать должное: преуспел и в том, и в другом. Он поставил себе цель, — чтобы журнал стоял в каждом магазине, супермаркете, на каждом лотке в метро и вне его, на выставках и т.д. и т.п. За многие точки приходилось платить, но игра стоила свеч — журнал мелькал везде, рекламодатель был доволен.

В отличие от Забуги Олег Игоревич никогда не платил за распространение. Журнал был сам по себе хорош, продавался хорошо, правда, не везде. Но большой бедой Олег Игоревич это не считал. А вот что касается PR-а Забуги, то здесь Олегу Игоревичу можно было бы от всей души посочувствовать. Команда Забуги участвовала во всех выставках, конкурсах и PR-акциях своих рекламодателей в виде информационных спонсоров. Ее огромные щиты и растяжки всегда укрывали эти мероприятия. Название журнала мелькало везде, его упоминали, и он не давал забыть о себе. Даже на международных специализированных выставках Забуга покупал стенд и место под огромную растяжку, позиционировал себя как единственное специализированное издание по окнам и дверям на российском рынке и привлекал тем самым иностранных рекламодателей.

Олег Игоревич мало что мог противопоставить такому агрессивному PR-у конкурента. Во-первых, у него было много всяких изданий. На рекламу всех их по одиночке нужны очень большие средства (а закон рекламы гласит, что нужно рекламировать только один продукт). Поэтому Олег Игоревич рекламировал только ИД как марку, а журналу «Окна и двери» это известности не приносило. Во-вторых, PR как таковой был самым слабым местом ИД. Директор по PR Александр Демьянов был работником неорганизованным и забывчивым (о начале выставки он, как правило, забывал), да еще к тому же некоммуникабельным. Никак у него не получалось наладить дружеские доверительные отношения с органи-

затогами профессиональных выставок. Работа проводилась от случая к случаю, не было системы и плана мероприятий, поэтому Олег Игоревич всегда отставал на шаг в этом направлении от прыткого Забуги. Олег Игоревич мирился с таким положением вещей только потому, что Александр приходился ему племянником — сыном его родной сестры, рано остался без отца. После того как мать вышла на пенсию, семья фактически жила на зарплату Александра.

В противоположность Александру Демьянову Забуга очень коммуникабельный человек; быстро сходился с людьми, без подарков и бутылки хорошего коньяка он не входил ни в одну дверь, был «своим парнем» для многих рекламодателей, с которыми работал лично, что льстило их самолюбию. Работая с ним, рекламодатель мог получить эксклюзивные скидки при условии, что он не будет размещать свою рекламу у Олега Игоревича. И многие принимали это условие — журналы-конкуренты освещали одну и ту же тему. А на то, что делали они это по-разному, многие рекламодатели просто закрывали глаза. Да и деньги экономили.

Шло время. Заканчивался очередной год. При заключении годовых договоров выяснилось, что количество рекламодателей у Олега Игоревича уменьшилось еще на 25%. Дополнительным аргументом не размещаться в журнале «Окна, двери, лестницы» на сей раз стало то, что количество звонков от читателей этого журнала было в 2 раза меньше, чем от журнала «Окна и двери». Парадокс, скажете Вы, уважаемый читатель, так не бывает, это противоречит законам математики. Но факты — упрямая вещь. Рекламодатель уходит. А объяснилось все просто — потребитель путает названия этих двух журналов. На вопрос рекламодателя: «Из какого источника информации Вы узнали о нас?», следует ответ «Окна, двери». Потому что так короче и удобнее, чем длинное название «Окна, двери, лестницы». Может быть, этот читатель никогда и в глаза не видел творение Забуги, но он не потрудился полностью произнести название журнала, который лежит перед ним на столе и очень ему нравится, и тем самым ставит на карту само его существование.

Это еще одна, может быть, роковая ошибка (исключительно из-за рокового стечения обстоятельств) — дублирующая название издания. Исходя из сумм заключенных договоров журнал «Окна, двери, лестницы» перешел из разряда бесприбыльных изданий в разряд убыточ-

ных. В сложнейшей ситуации оказался Олег Игоревич. Нужно срочно что-то предпринимать. Но что?

Вопросы к ситуации

1. Формулировка проблемы.
2. Альтернативные решения.
3. Рекомендации.

Анализ ситуации

1. Формулировка проблемы.

Потеря журналом рекламодателей в борьбе с непорядочным конкурентом.

2. Альтернативные решения.

1. Олег Игоревич меняет название журнала в сторону более лаконичного и непохожего на название журнала-конкурента.	
Плюсы:	Минусы:
а) читатели перестанут путать журналы	а) пройдет много времени, прежде чем читатели привыкнут к новому названию журнала и будут спрашивать его на торговых точках б) Олегу Игоревичу придется публично признать тот факт, что он ошибся с названием журнала
2. Олег Игоревич увольняет Александра и принимает на работу более профессионального сотрудника.	
Плюсы:	Минусы:
а) значительно усилив PR-работу издательства, Олег Игоревич выровняет ситуацию: его журнал займет видное место на рынке, среди рекламодателей и на выставках, журнал станет узнаваемым и популярным	а) Олег Игоревич испытает угрызения совести и будет подвергнут суровому осуждению всех многочисленных родственников, оставив без средств к существованию своего племянника и его престарелую мать

3. Олег Игоревич оставляет на работе Александра, понижая его в должности, но оставляя ему ту же заработную плату, и берет на место руководителя PR-службы профессионального и энергичного сотрудника.

Плюсы:	Минусы:
<p>а) значительно усилив PR-работу издательства, Олег Игоревич выровняет ситуацию: его журнал займет видное место на рынке, среди рекламодателей и на выставках, станет узнаваемым и популярным</p> <p>б) совесть Олега Игоревича будет чиста — он исполнит свой долг перед близкими людьми, будет по праву считать себя благородным человеком</p>	<p>а) Олег Игоревич вводит себя в дополнительные, совершенно бессмысленные траты в виде зарплаты Александру, который теперь вообще вряд ли что будет делать</p> <p>б) если новый начальник Александра окажется жестким и требовательным человеком, то Александр будет жаловаться на Олега Игоревича за его неблагодарность к родственнику, что может привести к осуждению со стороны родных</p> <p>в) новый сотрудник может сразу же «недооценить» деловых качеств его заместителя и попросить принять на работу вместо Александра более полноценного помощника</p>

4. Олег Игоревич предлагает своим рекламодателям огромные скидки при условии размещения у конкурента.

Плюсы:	Минусы:
<p>а) Олегу Игоревичу удастся таким образом убедить часть своих рекламодателей не размещаться у Забуги</p>	<p>а) Олег Игоревич теряет авторитет в собственных глазах, т.к. уподобляясь конкуренту, берет на вооружение его методы борьбы</p> <p>б) рекламодатели могут отреагировать совершенно противоположно и принять аналогичное предложение Забуги, уйдя от Олега Игоревича</p>

	в) пошатнув материальное положение Забуги, Олег Игоревич и сам пострадает, теряя и без того небольшие рекламные деньги
5. Олег Игоревич доводит до сведения налоговой инспекции, что в журнале у Забуги более 50% рекламы, это означает, что журнал должен облагаться не 10%, а 20% НДС.	
Плюсы:	Минусы:
а) кроме завышенного процента рекламы, в журнале обнаружится большое количество других нарушений, что приведет к огромным штрафным санкциям и поставит под вопрос само существование журнала-конкурента	а) Олег Игоревич испытает неприятное чувство из-за нечестных методов борьбы с конкурентом б) Забуга поставит всех рекламодателей в известность о нечестных методах работы Олега Игоревича, и его авторитет будет навсегда потерян
6. Олег Игоревич ставит условие оптовым агентствам по распространению, чтобы не брали журнал Забуги на реализацию, в противном случае он откажет им в поставке большого количества хорошо продаваемых журналов ИД.	
Плюсы:	Минусы:
а) скорее всего, оптовые агентства примут условие Олега Игоревича, дабы не испортить отношений с издательством, которое приносит им хорошую прибыль, следовательно, журнал Забуги исчезнет из продажи и из жизни	а) Забуга поставит всех рекламодателей в известность о нечестных методах работы Олега Игоревича, и его авторитет будет навсегда потерян б) Олег Игоревич испытает неприятное чувство из-за нечестных методов борьбы с конкурентом
7. Олег Игоревич увеличивает периодичность выхода своего журнала до 10 номеров в год.	
Плюсы:	Минусы:
а) Забуга лишится одного из аргументов в борьбе с Олегом Иго-	а) огромные дополнительные расходы

ревичем, что журнал «Окна, двери, лестницы» — и не журнал вообще, а всего лишь приложение	
8. Олег Игоревич принимает решение отказаться от дальнейшего выпуска убыточного издания.	
Плюсы:	Минусы:
<p>а) Олег Игоревич избавится от «вечной занозы» — журнала, который постоянно напоминает ему о собственных ошибках</p> <p>б) он перестанет нести убытки</p>	<p>а) Олег Игоревич испытает чувство уязвленного самолюбия от того, что он проиграл</p> <p>б) Олег Игоревич вынужден будет отказаться от выполнения своих обязательств перед фото-банком, что повлечет за собой штрафные санкции, следовательно, приведет к убыткам</p> <p>в) пропадет труд большого коллектива; а это пошатнет авторитет руководителя и веру в него</p>
9. Олег Игоревич увеличивает объем издания.	
Плюсы:	Минусы:
а) журнал будет смотреться солиднее. Он не будет проигрывать журналу-конкуренту по объему	а) увеличение полос увеличивает, соответственно, расходы
10. Олег Игоревич начинает лично работать с каждым рекламодателем, устанавливая доверительные отношения.	
Плюсы:	Минусы:
а) Олегу Игоревичу удастся привлечь некоторых рекламодателей, которым польстит внимание владельца крупного ИД	<p>а) личный контакт займет у Олега Игоревича очень много времени, которого у него нет</p> <p>б) Олег Игоревич должен понимать, что рекламодатели будут ехидничать по поводу безвыходности его положения (мол, последняя надежда)</p>

11. Олег Игоревич увеличивает штат отдела распространения.	
Плюсы:	Минусы:
а) дополнительные сотрудники разработают мелкооптовые агентства, и журнал будет лучше распространяться, что приведет к изменению отношения к нему рекламодателей	а) дополнительные расходы в виде заработной платы сотрудникам
12. Олег Игоревич продолжает издавать убыточный журнал, ничего не меняя.	
Плюсы:	Минусы:
а) Олег Игоревич отсрочит принятие ответственного решения, соответственно, возможный стресс	а) ему придется смириться с ролью проигравшего в борьбе с Забугой б) Олег Игоревич вынужден и далее нести убытки
13. Олег Игоревич советуется со своим заместителем.	
Плюсы:	Минусы:
а) одна голова — хорошо, а две — лучше. Может быть найдено оригинальное решение	а) переложить ответственность на другого человека б) признаться окружающим и самому себе, что он сам не может исправить ситуацию, пошатнув при этом свой непререкаемый авторитет
14. Олег Игоревич продает журнал.	
Плюсы:	Минусы:
а) Олег Игоревич избавляется от «головной боли», по возможности еще и заработав	а) покупатель может не найтись б) публично признаться в собственных ошибках в) тяжело смотреть на творение своих рук в чужих руках

3. Рекомендации.

Порекомендуем Олегу Игоревичу третий альтернативный вариант. Самое слабое место Издательского дома — PR — можно подтянуть только за счет приема на работу профессионального, энергичного сотрудника с опытом работы. То, что журнал будет активен, а значит, заметен, на выставках и публичных мероприятиях — придаст ему веса и значимости. Он завладеет инициативой, и тогда ситуация может кардинально измениться. Что же касается Александра, то либо он станет серьезно работать под руководством нового сотрудника, либо уволится сам, если ему не понравится стиль работы нового начальника или сама постановка вопроса. Но в таком случае это будет его собственный выбор.

9.3. Торговая марка под угрозой

Юрий Васильевич Стетинский закончил совещание руководителей отделов и дирекций, на котором обсуждалась ситуация, сложившаяся в городе Кирове. Ситуация сложная, можно сказать, опасная. Настолько опасная, что он срочно вызвал в кабинет начальника службы безопасности холдинга полковника МВД запаса Бориса Александровича Петренко.

Издательский холдинг «Медиа Росс», который Стетинский создал и генеральным директором, которого был, включал в себя несколько десятков рекламных газет «Ваша реклама» во многих областных центрах России. Часть газет принадлежала издательской группе, часть издавалась по франчайзингу. Это был вообще первый опыт использования франчайзинга в издательском деле. Предприниматели из разных городов России, которые были готовы инвестировать средства в издание местных газет рекламного содержания, заключали договор, в соответствии с которым получали право использовать популярную торговую марку, товарный знак, технологию и программное обеспечение, включались в общую сеть обмена информацией и рекламой. Взамен они обязывались выплачивать роялти и соблюдать нормы корпоративной этики, принятой в издательском холдинге: вести весь бухгалтер в соответствии с международными нормами, полностью исключить неучтенные деньги (так называемый черный нал), выплачивать все налоги со всех получаемых доходов и так далее.

В 1998 г. открыты сразу 4 газеты по договору франчайзинга, поэтому времени на изучение местных партнеров было немного, так как слишком велико было желание открыть больше газет с наименьшими затратами. И этот маркетинговый ход, суливший большие «плюсы», обернулся большим «минусом». Директор предприятия «Рекламный Киров» Виталий Михайлович Голопузов, молодой человек 28–30 лет, очень боевой, активный, всегда модно одетый, всегда чем-то занятой, с многочисленными связями и не выпускавший из рук сотового телефона, Юрию Васильевичу сразу не понравился. Не понравился не только внешне, но и тем, что не имел опыта издательской деятельности. Но слишком велико было желание захватить новые рынки, и он не прислушался к своему внутреннему голосу, практически никогда его не подводившему.

Договор франчайзинга был подписан. Газета вышла в оговоренные сроки и обогатила собой издательскую группу и ее информационные и рекламные возможности. Примерно через 7–8 месяцев стала поступать тревожная информация от работников предприятия; сообщали о крайне неприятных вещах, происходящих на предприятии: сотрудникам не платят зарплату, возникла задолженность перед типографией (типография, принадлежащая холдингу, подтвердила факт задержки оплаты за бумагу и печать). Для проверки происходящего на предприятие был направлен директор Департамента регионального развития холдинга Богучинский Павел Леонидович. Проверка показала, что директор Голопузов не выполнял условия, обозначенные в договоре о франчайзинге, принимал «черный нал», не было строгого учета доходов и расходов, задерживались платежи в бюджет и контрагентам. В газете публиковалось много рекламы, но денег ни на счету, ни в кассе не было. С рекламодателями заключались устные договоренности, не оформлявшиеся документально. Начальник рекламного отдела Селиверстова Ирина Анатольевна, ухоженная рыжеволосая дама, имевшая опыт работы в рекламе, прошедшая стажировку в холдинге, вопреки всем инструкциям, не заключала рекламных договоров с клиентами, выполняла указания директора и размещала в газете рекламу, деньги за которую тот получал лично.

Главный бухгалтер предприятия Большакова Светлана Ивановна, молодая женщина, имевшая специальное образование, но впервые зани-

мавшая должность главного бухгалтера, фальсифицировала отчетность и присылала в холдинг данные, не соответствовавшие действительности.

Заместитель директора предприятия «Рекламный Киров» Волков Михаил Михайлович, офицер запаса, отвечавший на предприятии за распространение, был тем самым человеком, который и направил информацию о происходящем на предприятии руководству холдинга. К моменту прибытия представителя холдинга замдиректора Волков, не пожелавший смириться с подобным стилем работы, был уже уволен. Часть коллектива, поддержавшая его, также написали заявления об уходе. Печать газеты была на время приостановлена, тем рекламодателям, с которыми не было заключено договоров, сообщили, что без оплаты реклама публиковаться не будет. Часть из них тут же сообщили, что деньги в оплату публикаций передавались напрямую директору предприятия Голопузову.

Через несколько дней после приостановки публикации рекламы наиболее одиозных рекламодателей в офисе предприятия появились два молодых человека, ростом под 190, с хорошо накачанной мускулатурой и непропорционально маленькими головами, да еще и с короткими стрижками. Они заявили проверяющим, что и директор Голопузов, и газета находятся под их «крышей», и реклама должна продолжать выходить на их условиях. Любые попытки найти и поговорить с Голопузовым не увенчались успехом. Богучинский оказался в сложной ситуации. Зная что генеральный директор холдинга Степинский рассчитывает на его опыт, знания и умение найти общий язык с любыми людьми в любой ситуации, не мог просто позвонить в Москву и сказать, что милиция объявила Голопузова в розыск, а «крыша» отказывается идти на компромиссы.

Вопросы к ситуации

1. *Формулировка проблемы.*
2. *Альтернативные решения.*
3. *Рекомендации.*

Анализ ситуации

1. *Формулировка проблемы.*

Необходимость поддержки марки на рынке и решение кадровых и организационных вопросов.

2. Альтернативные варианты решения.

1. Назначить директором фирмы Волкова М.М.	
Плюсы:	Минусы:
а) проверенный человек, которому можно доверять	а) подставить под угрозу его жизнь
2. Помириться с мафией, хотя это рискованно.	
Плюсы:	Минусы:
а) не будет лишних проблем	а) уменьшается доверие к торговой марке б) потеря прибыли в) возможно, крыша попробует захватить весь холдинг
3. Подать в суд на Голопузова.	
Плюсы:	Минусы:
а) Голопузов сядет в тюрьму, но тогда клиенты не смогут предъявить претензии к Стетинскому, так как они имели дело напрямую с Голопузовым	а) Голопузова могут не найти б) холдинг теряет репутацию и доверие клиентов

3. Рекомендации:

Чтобы решить создавшуюся проблему, необходимо:

1) создать филиал «Медиа Росс» в городе Твери и перевести в него всех желающих работников рекламного Кирова, при этом расторгнуть договор с ним. Решением совета директоров РК освободить Голопузова от обязанностей директора предприятия. Вторым пунктом этого же решения назначить исполняющим обязанностей генерального директора Богучинского М.М.;

2) направить письмо в правоохранительные органы за подписью исполняющего обязанностей директора Богучинского М.М. о розыске Голопузова;

3) силами аудиторской компании с участием представителей финансового отдела «Медиа Росс» провести проверку финансово-хозяйственной деятельности;

4) отстранить от исполнения обязанности главного бухгалтера и назначить на этот пост кого-то из «Медиа Росс»;

5) направить письма-уведомления всем рекламным клиентам газеты с объяснением ситуации и предложением к тем, кто согласен доплатить некоторую сумму денег, для того чтобы реклама продолжала выходить;

6) перевести деньги на счет филиала «Медиа Росс» в качестве временной финансовой помощи для погашения долгов по зарплате и других задолженностей типографии.

9.4. Лекарство для аптеки

Группа компаний «Симплекс» возникла из бывшей советской муниципальной аптеки с аналогичным названием. Нынешний гендиректор Александр Вандышев с 1992 г. работал в этой аптеке бухгалтером. После ее приватизации Вандышев стал менеджером, предварительно получив второе высшее образование. К 1995 г. он вместе с партнерами открыл в Интернете первый специализированный сайт по вопросам фармацевтики. Тогда-то и начала формироваться группа компаний «Система лекарственного обеспечения» «Симплекс», в которую помимо приватизированной аптеки вошли маркетинговые подразделения, а также редакции сайта «Аптека.ру» и газеты «Аптека». Благодаря сайту о холдинге начали узнавать специалисты самых разных сфер фармбизнеса. Часть из них Вандышев принял на работу в аптеку «Симплекс», часть стала заниматься информационным накоплением. Внимание Вандышева привлек один из молодых специалистов, Андрей. Он имел высшее образование по специальности «провизор» с опытом работы. Работая под руководством Вандышева, Андрей зарекомендовал себя как специалист, хорошо знающий свое дело. Кроме того, он предлагал много идей по усовершенствованию бизнес-схемы предприятия. Так как Вандышев в это время стал гендиректором «Симплекса», на свое место он решил назначить Андрея. Вакансий в компании было меньше, чем желающих в ней работать. Тогда-то и возникла идея наращивать

имеющийся кадровый потенциал для управления чужими предприятиями. «Симплекс» нашел владельца одной из частных аптек, который, не обладая достаточными знаниями и технологиями в области фармбизнеса, хотел, по словам Вандышева, пойти правильным путем, чтобы аптека как можно быстрее и эффективнее развивалась.

Чтобы конкурировать с крупными аптечными сетями, работающими по принципу фарммаркетов, где многие товары находятся в открытом доступе, «Симплексу» нужно было придумать собственную концепцию управления. Тогда-то и получила воплощение идея Андрея о создании «домашней российской аптеки». Андрей убедил Вандышева, что эта схема будет действовать. Доверив управление аптекой Андрею, Вандышев занялся поиском других аптек, нуждающихся в услугах управляющей компании. Андрей стремился восстановить прежний дух аптек, когда человек обращается к фармацевту за консультацией и помощью. С покупателями работали провизоры (даже не фармацевты), и они не просто продавали лекарства, прописанные врачами, но и сами давали профессиональные консультации. Андрей чрезвычайно внимательно подходил к контролю над качеством лекарственных препаратов, которые продавались в аптеке. Например, срок годности каждого лекарства проверяли сначала старшие специалисты-провизоры, потом на лекарство наклеивали штрих-код аптеки с номером ее телефона.

Но скоро эта схема стала давать сбои. Когда Вандышев стал проверять работу фармпредприятия, оказалось, что, проработав концепцию управления аптекой, Андрей многого не учел: небольшое фармпредприятие развивалось не так быстро, чтобы за короткий срок достичь дохода, которого хватало бы не только на текущие нужды аптеки, но и на оплату услуг внешних управленцев. В среднем, по расчетам Андрея, услуги управляющей компании в месяц должны были обходиться в 100 тысяч рублей. Они обеспечивали ценообразование, ассортиментную политику, закупки, управление финансами, оказывали юридическую поддержку, выполняли маркетинговые функции. Руководителю аптеки нужно было лишь обеспечить себя провизорами, остальной же персонал должен был предоставить «Симплекс» за свой счет. По расчетам Андрея, в такую смету они должны уложиться. Однако проработав около полугода и не получив за свою работу денеж-

ного вознаграждения, от схемы аутсорсинга «Симплекс» пришлось отказаться. Из-за этих просчетов фармпредприятие понесло большие финансовые убытки: задолжало внешним управленцам и поставщикам. Также Вандышев нашел много недостатков в бухгалтерской отчетности, которая не собиралась в едином центре. Вопросы маркетинга, ценообразования поставок продукции решались по отдельности, в каждой аптеке индивидуально. По словам сотрудников, покупатели приходили, восхищались условиями и сервисом, с удовольствием выслушивали рекомендации провизоров, а потом поворачивались и покупали нужные им препараты в аптечных киосках, где цены ниже, чем в аптеках фармпредприятия «Симплекс».

Вопросы к ситуации

1. *Формулировка проблемы.*
2. *Альтернативные решения.*
3. *План действий.*

Анализ ситуации

1. Формулировка проблемы.
Предательство Андрея в ответ на доверие Вандышева.
2. Альтернативные решения.

1. Уволить Андрея.	
Плюсы:	Минусы:
а) Вандышев избавится от нечестного работника б) Вандышев сможет стабилизировать финансовую обстановку в компании	а) возникает необходимость поиска нового специалиста б) предприятие потеряет опытного и квалифицированного работника
2. Попробовать поговорить с Андреем.	
Плюсы:	Минусы:
а) возможно, Андрей сможет исправить свои ошибки	а) разговор может ничего не дать б) даже после разговора останется недоверие к Андрею

3. Не увольнять (оставить) Андрея.	
Плюсы:	Минусы:
а) компания не потеряет опытного работника	а) неизвестно, как честно будет продолжать работать Андрей б) останется недоверие к Андрею
4. Перевести Андрея на менее ответственную должность.	
Плюсы:	Минусы:
а) Андрей не принесет убытков фирме	а) Андрей может отказаться б) Андрея может это не устроить, и он уйдет из аптеки
5. Лично курировать работу Андрея.	
Плюсы:	Минусы:
а) компания не потеряет опытного работника б) Андрей не принесет убытков фирме	а) Вандышев может не найти на это время, ему легче найти другого специалиста б) Андрея может это не устроить, и он уйдет из аптеки
6. Пустить все на самотек и впасть в депрессию.	
Плюсы:	Минусы:
а) Вандышеву не нужно напрягаться и активно действовать	а) ни к чему хорошему это не приведет б) когда-то эту проблему все равно, придется решать в) задолженность будет расти

9.5. Конкуренты

Валерий Иванович был в некотором смысле монополистом; город довольно большой, от Москвы далеко, а «Дом быта» один. Вот и ходили все к нему на поклон как с серийными, так и единичными заказами. Все пожелания заказчиков у него были расписаны чуть ли не на год вперед.

Свою фирму «Монолит» он основал в самом начале девяностых годов. Будучи человеком неглупым и прекрасно разбирающимся в возникшей ситуации (сказывался как большой жизненный опыт, так и опыт работы), он быстро просчитал сложившуюся конъюнктуру, и извлек из нее максимальную выгоду. Через год фирма полностью окупилась, росло число заказчиков, соответственно, и прибыль.

Постепенно Валерий Иванович все больше поднимал расценки на заказы; он знал, что выполнить заказ в «Монолите» даже по самой большой цене обойдется заказчику гораздо дешевле, чем отдавать тот же заказ в Москву. За годы успешного предпринимательства он приобрел много полезных связей как в администрации города, так и в налоговой инспекции. Да и местные «братки» его уважали, а потому плату за «крышу» брали с него чисто символическую. С каждым годом дела шли все успешней, начинали поступать заказы из районных центров. «Монолит» процветал, но Валерий Иванович не спешил повышать зарплату работникам фирмы и закупать новое оборудование (почти все машины на фирме были старыми). Он считал, что и на старых машинах фирма работает неплохо, а если кому-то не нравится его оклад, это его личное дело. Никто из сотрудников не увольнялся: работу сейчас найти нелегко, да и платят на фирме регулярно, не задерживают зарплату как на остальных предприятиях города.

В связи с растущим объемом производства предприятию требовался дополнительный штат сотрудников. Если бы Валерий Иванович знал, чем обернется для него прием на работу некой Марины, он бы не подпустил ее к «Монолиту» и на пушечный выстрел. Марина вышла замуж еще на третьем курсе института и сразу попала в «золотую клетку». Ее муж — «новый русский» — считал, что жена должна сидеть дома, варить борщи и стирать белье. Спасибо ему большое, что хоть дал доучиться. После четырех лет совместной жизни Марина развелась с мужем. Посоветовавшись с адвокатом, затеяла дележ совместно нажитого имущества и получила немалые средства бывшего мужа. Оставшись свободной и богатой, Марина стала обдумывать свои возможности. Тогда-то и вспомнила об институтском дипломе. Через какое-то время у нее появился план: организовать современный «Дом быта». Будучи человеком здравомыслящим, Марина понимала, что в Москве ее идея обречена на провал, слишком много конкурен-

тов, рынок уже поделен и ей вряд ли хватит места. Она понимала, чтобы открыть свое дело, необходим опыт работы в отрасли, знание рынка. Через месяц, уладив все формальности, она продала квартиру в Москве и уехала в родной город.

В «Монолите» ей поначалу отказали: опыта работы нет. Но в конце концов «кадровика» подкупило огромное желание Марины работать, тем более что она была согласна работать первые три месяца бесплатно. Свою карьеру в фирме Валерия Ивановича она начала с должности курьера. Работала и параллельно изучала экономику и менеджмент на специализированных курсах. Через какое-то время на фирме заметили расторопность и исполнительность Марины, тем более что ее отличало искреннее желание учиться, узнавать новое. Марина начала свое продвижение по карьерной лестнице. Три года спустя она стала начальником отдела по сбыту; стремилась работать как можно плодотворнее, с максимальной отдачей. Помимо своих прямых обязанностей ее интересовала работа фирмы в целом, она старалась не пропустить ни одной детали. Не последнюю роль в ее осведомленности играли и дружеские отношения со всеми работниками фирмы; могла легко расположить людей к себе и добиться от них того, чего она хочет. Она четко определялась с целью и поэтапно претворяла ее в жизнь. С ее помощью фирма приобретала новых клиентов, большая часть которых становилась постоянными. Валерий Иванович благоволил к молодой сотруднице, ему импонировали ее целеустремленность и честность, но еще больше ему нравилось, как внимательно и уважительно относилась она к его советам и замечаниям. В последнее время Валерий Иванович стал видеть в Марине достойную смену; она единственный человек, которому он бы хотел передать руководство предприятием, поскольку детей у него не было, а других кандидатов он попросту не замечал. Все чаще он стал посвящать Марину в тонкости работы фирмы, которые еще не были ей известны, делиться своими планами на будущее. Для Валерия Ивановича стало большой неожиданностью увольнение Марины. Более того, для него это было ударом: ведь столько надежд он связывал с ней.

Через какое-то время в городе появилась новая фирма по бытовому обслуживанию как предприятий, так и индивидуальных заказчиков. Эта фирма называлась «Мариша». Марине стоило немалых усилий взять в банке кредит на недостающую сумму, арендовать здание под

фирму, закупить оборудование, нанять рабочих. Она не могла допустить, чтобы все ее усилия обернулись ничем. В местных газетах появилась реклама фирмы «Мариша». Расценки были низкими, гарантировалось точное и своевременное выполнение заказов, постоянным клиентам гарантировались скидки и льготные условия при выполнении срочных заказов. Заказчики «Монолита» могли об этом только мечтать, а Марина предложила все это реально. Все заказчики, которых Марина нашла, еще работая в «Монолите», теперь были заказчиками в ее фирме. У «Монолита» остались только старые, проверенные временем заказчики, да и то некоторые из них, польстившись на низкие цены и скидки, поглядывали в сторону новой фирмы. Ведь Марина зарекомендовала себя как профессионал высокого класса и надежный партнер.

Первое время фирма почти не получала прибыли; продукция шла практически по себестоимости. Через несколько месяцев, когда фирма получила признание среди клиентуры, Марина стала потихоньку поднимать цены. Прибыль росла, Марина погасила кредит в банке, начала думать о расширении производства.

Сначала Валерий Иванович наблюдал за деятельностью молодой фирмы со снисходительностью: «чем бы дитя ни тешилось, лишь бы не плакало». Он считал, что Марина быстро обанкротится и вернется обратно в «Монолит». Конечно, его задевало, что его воспитанница ни разу не пришла к нему за советом, да и вообще, фактически перебежала ему дорогу, и все же он был бы рад ее принять обратно.

Ситуация перестала его забавлять, когда «Монолит» начал терять одного за другим своих клиентов. И все же, несмотря на нестабильное положение своей фирмы, Валерий Иванович оставался не последним человеком в городе. Однажды один из его знакомых, чиновник из мэрии, предложил ему быстро и без проблем ликвидировать обнаглевшую фирму-конкурентку: опытные ревизоры всегда найдут к чему придраться. «Братки» предлагали более радикальные методы борьбы, тем более что, как выяснилось, «дань» Марина платила неохотно, а то и вовсе задерживала. Но Валерию Ивановичу противна была мысль о том, что он, профессионал со стажем, будет применять «запрещенные приемы», тем более против какой-то девчонки. Неужели он не справится с ней сам?

В один прекрасный день из «Монолита» в фирму Марины ушла главный бухгалтер; ее соблазнил оклад, который был в два раза боль-

ше, чем на прежнем месте работы, да и дружеские отношения с самой Мариной к этому располагали. Главный бухгалтер была гордостью и опорой «Монолита», поэтому Валерий Иванович не выдержал. Сначала переманивание заказчиков, потом утечка кадров, а что будет дальше: банкротство? На счету фирмы оставалась еще довольно внушительная сумма. Но надолго ли ее хватит? Больше всего Валерия Ивановича злило то, что он узнавал в Марининых делах свои методы. Это его школа. Ему не хотелось играть нечестно, но необходимо было спасти «Монолит».

Вопросы к ситуации

1. *Формулировка проблемы.*
2. *Что привело «Монолит» к фактическому банкротству?*
3. *Альтернативные варианты: что может сделать Валерий Иванович в данной ситуации?*
4. *План действий.*
5. *При каких условиях возможно мирное сосуществование этих двух фирм и возможно ли?*

Анализ ситуации

1. *Формулировка проблемы.*
Выбор Валерия Ивановича между противозаконными методами борьбы и честной конкуренцией.
2. *Что привело «Монолит» к фактическому банкротству?*
 - а) старое изношенное оборудование и уверенность Валерия Ивановича в том, что в его фирме ничего уже не надо изменять и улучшать, поскольку заказчики все равно будут идти, так как деться им больше некуда;
 - б) уверенность Валерия Ивановича в том, что он полностью контролирует ситуацию;
 - в) недостойная оплата труда сотрудников, которые при первом же удобном случае «переметнулись» в фирму Марины, которая платила хорошую зарплату;
 - г) неумение Валерия Ивановича реально оценить возможности Марины, его нынешней конкурентки.

3. Что может сделать Валерий Иванович в данной ситуации?

1. Принять предложение чиновника из мэрии и направить в фирму к Марине налоговую инспекцию.

Плюсы:	Минусы:
а) скорее всего, в деятельности фирмы «Мариша» ревизорам удастся найти множество недостатков, просчетов, ошибок, что позволит ликвидировать данное предприятие. С дороги Валерия Ивановича, наконец, исчезнет злополучная конкурентка	а) Валерий Иванович «упадет» в собственных глазах, его самолюбие будет уязвлено из-за того, что он позволил себе нечестные методы борьбы. Вряд ли он вернет своей фирме прежний престиж, да и Марина с ее напористостью просто так не сдастся

2. Позволить «браткам» разобраться с Мариной более радикальными способами.

Плюсы:	Минусы:
а) фирма «Мариша» перестанет быть препятствием на пути Валерия Ивановича б) «Монолит» будет монополистом и получит свои прежние привилегии	а) Валерий Иванович может попасть в тюрьму. Да и вернется ли «Монолит» на прежние позиции?

3. Преобразовать «Монолит» и создать для сотрудников наиболее благоприятные условия работы.

Плюсы:	Минусы:
а) фирма восстанавливается и получает хороший доход, Валерий Иванович остается честным человеком и в собственных глазах, и в глазах других	а) придется пересмотреть свои взгляды по поводу организации работы фирмы и свое отношение к сотрудникам

4. Валерий Иванович вправе закрыть «Монолит» и жить на те деньги, которые еще остались на счету в банке и не были истрачены.

Плюсы:	Минусы:
а) у Валерия Ивановича не будет больше головных болей по поводу работы его фирмы и устранения внезапно возникшего конкурента	а) Валерию Ивановичу придется смириться с ролью проигравшего человека в конкурентной борьбе
5. Валерий Иванович может предложить Марине объединить фирмы «Монолит» и «Мариша» в одну организацию на равных правах.	
Плюсы:	Минусы:
а) создание сильной и хорошей организации, куда каждый из них внесет свой вклад; связи и опыт Валерия Ивановича плюс деловая хватка и организаторские способности Марины б) не будет вражды между бывшим начальником и бывшей подчиненной в) единое предприятие будет вести правильную экономическую политику, не позволяя появиться новым конкурентам	а) Марина может отказаться от этого предложения
6. Валерий Иванович может договориться с Мариной о разделе сферы деятельности и клиентов.	
Плюсы:	Минусы:
а) обе фирмы останутся в отрасли и практически не будут конкурировать, так как будут занимать свои «ниши»	а) этот вариант может не подойти либо Марине, либо Валерию Ивановичу и кто-то из них откажется (скорее всего, Марина)
7. Владелец «Монолита» может отказаться от своей фирмы, продать ее Марине и заняться новым делом.	
Плюсы:	Минусы:
а) новое дело Валерия Ивановича может оказаться более при-	а) Марина может отказаться от такой сделки

<p>большим, да и Марина будет довольна, став монополистом</p>	<p>б) Валерий Иванович, даже успешно продав «Монолит» и организовав новое дело, рискует, так как может обанкротиться (из-за незнания тонкостей нового производства, из-за отсутствия навыков и полезных связей в новой области)</p>
<p>8. Валерий Иванович от безысходности может впасть в депрессию и пустить все на самотек.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) Валерию Ивановичу не нужно напрягаться, ответственность и вину за произошедшее можно свалить на персонал «Монолита» и на Марину</p>	<p>а) ни к чему хорошему полное бездействие не приведет</p>

4. Рекомендации.

Наиболее подходящим решением данной проблемы будет третий альтернативный вариант. То есть Валерию Ивановичу необходимо задуматься над тем, что происходит, увидеть недостатки своей работы. К деньгам, которые у него еще остались, прибавить банковские кредиты и переоборудовать «Дом быта», создать хорошие условия труда для сотрудников и гарантировать им достойную заработную плату. Тогда велика вероятность, что число его клиентов, следовательно, и заказов вернутся на прежний уровень, что позволит «Монолиту» хорошо работать и получать большие прибыли. Разумеется, что часть клиентов останется у фирмы «Мариша», которая хорошо уже успела себя зарекомендовать. Между этими двумя фирмами установится конкуренция, однако она только будет способствовать качеству и совершенствованию предлагаемых услуг как первого, так и второго предприятия. Каждый из них будет стараться привлечь к себе как можно больше заказчиков.

5. Могут ли эти фирмы мирно сосуществовать и на каких условиях?

Фирмы могут сосуществовать:

- ◆ если Валерий Иванович и Марина поделят рынок, то есть либо поделят заказчиков, либо дифференцируют свою продукцию; каждый будет заниматься только своим делом;
- ◆ если «Монолит» и «Мариша» объединятся для взаимовыгодного сотрудничества.

9.6. Потерять все?

Евгений родился и вырос в Самаре. Уже с детства он знал, чего хочет; умел добиваться поставленной цели, умел находить выгодные решения. Родители помогали ему, но зачастую Женя самостоятельно решал свои проблемы. Еще учась в школе, Женя начал сам зарабатывать деньги. Не прекращая карьерного роста, он поступил в университет, который тоже успешно окончил. К моменту окончания высшего учебного заведения он работал в отделе рекламы в известной строительной фирме и получал неплохие деньги. Но его расчетливый ум подсказывал ему, что с его амбициями он может достичь большего, что ему есть куда стремиться. Евгений оставил перспективную работу и отправился покорять Москву. Он часто ездил в командировки в Москву, работая в строительной фирме, налаживал отношения с партнерами, познакомился с нужными людьми, появились связи. Переезжая в Москву, он ясно видел, как будет развиваться дальше; стал снимать квартиру у одного из приятелей, а полезные знакомые помогли с устройством в успешную мебельную фирму, замолвили там за него словечко.

На новом рабочем месте в фирме «МнЕмебель» Евгения радушно приняли в отдел рекламы; знали его уже давно, были знакомы с его работой в строительной фирме и понимали причины его ухода оттуда. Так началась его успешная карьера. Евгений зарекомендовал себя лучшим образом, все его проекты были весьма успешны, решения грамотны и взвешены. Через полтора года молодой человек стал заместителем начальника отдела рекламы, получал достойную зарплату, жил в собственной новой квартире и продолжал уверенно двигаться дальше. И его звездный час настал: начальник Сергей Валентинович временно отошел от дел и оставил Евгения вместо себя за главного. К этому времени фирма «МнЕмебель» готовилась к мебельной выставке, и надо было

заказывать новые плакаты. Евгений лично взялся за организацию этого процесса. Обладая расчетливым умом и жадной наживы денег, он решил не пользоваться услугами постоянных партнеров его фирмы, грубо разорвал с ними отношения и обратился к новой неизвестной компании «Poster Post». За свои услуги она просила чуть ли не в три раза меньше. Он не считался с известной поговоркой, что скупой платит дважды, ибо сохранить деньги было его главной целью. Но ситуация обернулась против него. Евгений заплатил деньги за заказ, а оставшуюся их часть потратил на роскошное дизайнерское оформление зала с мебелью. Получив немалую плату за создание плаката, фирма «Poster Post» таинственным образом исчезла. Растерянный Евгений обратился к старым партнерам, надеясь у них со скидкой по старой дружбе выполнить заказ, но те отказали ему в помощи. Фирма осталась без денег, без плакатов, а выставка была уже на носу и начальник скоро приезжал. А во всем был виноват Евгений и его желание сэкономить, но терять работу очень не хотелось. И что теперь ему делать?

Вопросы к ситуации

- 1. Формулировка проблемы.*
- 2. Альтернативные варианты.*
- 3. План действий.*

9.7. Всегда ли клиент прав?

Наталья уже долгое время работает менеджером в небольшом рекламном агентстве; его работа построена так: у каждого менеджера есть свои клиенты, выполняя заказы которых, менеджер получает определенный процент прибыли, тем самым увеличивая свою зарплату. Наталья человек неконфликтный, спокойный, в деловых отношениях с клиентами проблем обычно не возникает, опытный специалист и выполняет свою работу качественно.

За пять лет работы Наталья набрала свою клиентскую базу, многие клиенты заказывают сувенирную продукцию, подготовку различных мероприятий уже не первый год; многие фирмы заказывают изготовление и дизайн различной печатной продукции, так как агентство имеет свою типографию.

Постоянные клиенты это, разумеется, хорошо, однако несут трудности следующего плана: очень часто такие клиенты требуют к себе особенного отношения и обслуживания, каждый раз нужно делать все очень срочно, часто клиенты сами задерживают выполнение заказа, да еще и требуют скидки, мотивируя тем, что они постоянные клиенты. Агентство далеко не всегда готово предоставлять скидки, например заказы новогодних открыток раз в год не являются большими, значимыми. Вот и сейчас Наталья столкнулась с такой проблемой: ее постоянный клиент, консалтинговая фирма «Праймер», сделал заказ на третью свою новогоднюю открытку. Для начала были потребованы скидки, этот вопрос она изящно решила, сделав небольшую скидку на разнице курса доллара (обычно клиенты платят по курсу 30, этим же разрешили по ЦБ (Центробанк, т.е. официальный курс)). Далее клиенту предложили красивую двустороннюю, редкую и дорогую бумагу для открыток, она была сразу же одобрена, и под нее создан дизайн открытки с лазерной резкой. Дизайн утвержден, закупается бумага и вырезается первая пробная открытка на утверждение клиента. Клиент не утверждает! Ему разонравилась бумага — в готовой открытке ему стало казаться, что золотой слой слишком блестит и отвлекает внимание с других деталей открытки. Наталья, закупавшая бумагу, не ожидала такого поворота, но формально она не права — клиент оплачивал пока только дизайн, а бумага должна входить в стоимость производства, и этот счет еще не был выставлен и оплачен. Клиент отгораживается от своей доли ответственности, этот вопрос разрешается тем, что бумагу «пристраивают» в другое место. Далее выбирается другой вариант дизайна; клиент опять хочет видеть пробный вариант уже на другой бумаге. Наталья подробно расписывает, сколько это будет стоить и сроки, в ответ получает письмо — цитата «мы согласны, чтобы стоимость образца вычиталась из нашего заказа». Т.е. клиент не хочет оплачивать пробный вариант открытки, который обойдется ему в 150 долларов. Наталья, постепенно теряющая самообладание от такого проблемного клиента, отвечает, что «с точностью до наоборот — эта сумма будет приплюсована к вашему счету. Или вы хотите, чтобы я оплачивала ваш образец из своего кармана? Я не стану». Клиент принимает высокомерный вид, пишет, что после таких слов люди обычно прекращают сотрудничество. Наталья понимает,

что ситуация накалилась, заказ вот-вот сорвется. Она потеряет деньги и время, уже потраченное на него, и, ругая себя за то, что она не смогла сдержать эмоции, пишет клиенту, что сейчас подъедет к ним в офис решать эту проблему.

Наталья едет к ним на встречу, ей нужно как-то в свою пользу разрешить эту конфликтную ситуацию.

Вопросы к ситуации

- 1. Формулировка проблемы.*
- 2. Альтернативные варианты.*
- 3. План действий.*

9.8. Неожиданность

Прошло всего несколько месяцев с тех пор, как муж Насти Рома ушел из уютного семейного бизнеса и оказался один на большой дороге российского предпринимательства. Свекор Насти Андрей пережил это с трудом. Но изо всех сил делал вид, что уважает право сына на самостоятельность и независимость. А у Романа все шло не так гладко, как хотелось бы. Что неудивительно. Рома привык работать в команде с отцом, а тут ему пришлось взвалить все обязанности на свои плечи. В это время Настя, привыкшая жить красиво, вынуждена экономить, что ей крайне не нравится. Муж узнал о ее маниакальном пристрастии к «шопингу» и заблокировал счета на кредитках. И тут Настя решила открыть собственное дело. Она посоветовалась с подругами, и было решено открыть частное охранное предприятие. Но не обычное. Настя решила открыть охранное предприятие «Шик», в котором работать будут только женщины; с подругами разделили обязанности, дали объявление в газету, набрали группу восемь человек. Поставили перед собой цель: отлично подготовить кандидаток. Сделать из них суперменок; показаться с женщиной-охранницей стало престижно. Их надо хорошо подготовить, чтобы в них действительно обнаружилась потребность. И постепенно Настя с подругами добились своего. Охранное предприятие развивалось, появлялись новые клиенты, расширялся штат работников. Насте так понравилось работать, заниматься собственным бизнесом, что ее непомерная страсть к

«шоппингу» осталась в прошлом. Настя помирилась с мужем, подумывала о новом бизнесе. И тут случилось непредвиденное. В перестрелке погиб один из важных клиентов. Девушка-охранница не смогла уберечь его. Репутация агентства оказалась под угрозой.

Вопросы к ситуации

- 1. Формулировка проблемы.*
- 2. Альтернативные варианты.*
- 3. План действий.*

9.9. Рекламное агентство

Довольно крупное рекламное агентство «Хорошие люди» имело в штате артдиректора Михаила Олеговича — хорошего специалиста в своем деле, ответственного, только вот единственный минус — слишком специфическим типом личности он обладал. Такой тип личности встречается крайне редко: шизоидно-депрессивный тип. Представьте себе человека, который при каждой встрече с вами заводит такой разговор: и скоро в Землю врежется автероид. И еще представьте, что реклама вашего товара при каждой встрече с потребителем несет ему такой же основной «месседж». Представили? Ну так вот...

Портфолио этого агентства в области печатной рекламы и различных плакатов (а теле- и радиорекламой они не занимаются) — полностью утверждалось этим артдиректором. И поскольку у него очень устойчивые предпочтения в области восприятия некоторых образов, цветовой гаммы, то очень сильно бросалось в глаза то, что вся (!) реклама, исходящая из-под пера этого специалиста, поражала своим однообразием. Это были плакаты исключительно с механистическими метафорами и только в черно-фиолетовой гамме. Механистические метафоры — это восприятие всего мира как гигантской машины. Люди-роботы, кибер-животные, организации, состоящие из жутких гаек-шестеренок, какие-то жуткие орудия труда «внутри машины», которая чудилась «чудик-директору» Михаилу Олеговичу во всем: в страховании, в банковском обслуживании, в медицине и даже... в социальной рекламе! Дизайнеры, судя по всему, у них неплохие, поскольку в графическом плане реклама смотрелась очень даже ничего.

Но что касается ассоциативных рядов, которые она продуцировала, то все их можно описать примерно теми же словами, которыми я описала тип восприятия артдиректора. В агентство «Хорошие люди» обратился один крупный банк, им показалось, что работы рекламного агентства хоть и строгие, но довольно интересные, и тем более такой стиль плакатов подходит под стиль и интерьер самого банка. «Хорошие люди» и банк договорились о сотрудничестве и постоянном обеспечении новой рекламой в этом стиле на год, подписали нужные бумаги. В общем обе стороны остались довольны.

Зигмунд Фрейд отметил, что инстинкт противостояния смерти столь силен, что способен напродуцировать нам море неврозов. Люди, которые не находятся в невротическом состоянии (а таких — минимум 70% даже в худшие периоды экономической депрессии), по идее должны были такой рекламой не привлекаться, особенно если дело касается банков или страховых компаний, которых они боятся. А чувствовать некоторую тревогу, страх, которые ассоциируются у них как с самой рекламой, так и с брэндом, в ней представленном. Прошло полгода сотрудничества, банк постепенно начинает разваливаться, клиенты отворачиваются. Контракт с рекламным агентством банк подписал на год. Но что делать, если за год банк может совсем развалиться.

Анализ ситуации

1. Формулировка проблемы.

«Хорошие люди» и банк начали сотрудничать. Банк начинает разваливаться. Реклама отталкивает.

2. Альтернативное решение.

1. Мне кажется, что можно каким-то образом перепозиционировать эту рекламу и сделать так, чтобы людей она начала заинтересовывать и привлекать. Тем более что опытные рекламисты довольно хорошо с этим справляются. Может быть, через полгода все пойдет в гору.

Плюсы:

а) перепозиционирование рекламы — это интересная работа.

Минусы:

а) это очень рискованный способ. Рекламу можно изменить, но

<p>Можно пробовать различные варианты. Этот вариант может принести реальный успех</p>	<p>не факт, что в другом виде она больше понравится людям. А еще ведь нужно найти действительно хороших рекламистов, а это тоже не легко и может занять много времени</p>
<p>2. Еще можно уволить старого артдиректора и найти нового, чьи идеи будут более креативными, а подход более творческим. Это решение рискованное, но зато есть шанс не потерять хорошего клиента.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) если рекламное агентство найдет нового артдиректора, который будет реальным профессионалом с креативными идеями, то «Хорошие люди» не только не потеряют старого хорошего клиента, но и обретут много новых</p>	<p>а) найти реально достойного кадра очень сложно. И в то время, когда они будут искать нового артдиректора, клиенты могут отвернуться. Тем более нужно суметь грамотно объяснить причину увольнения старому артдиректору, что тоже не легко</p>
<p>3. А банку можно просто отказаться от работы с ними, пусть они и потеряют какую-то сумму денег, но можно подыскать другое агентство с более креативным подходом к рекламе, но пока не раскрученное. Может, что-либо и получится.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) в принципе я считаю, что для банка это оптимальное решение. Если из-за какого-то рекламного агентства они начинают разваливаться, то нужно спасаться</p>	<p>а) минус в том, что найти новое рекламное агентство тоже реально тяжело. Банк может отказаться от этого, но новое не успеть найти и прогореть до конца</p>
<p>4. Еще руководство банка, как мне кажется, должно обязательно рассказать рекламному агентству о том, что клиенты начали отворачиваться от них. Этот разговор должен привести к какому-либо решению.</p>	

Плюсы:	Минусы:
а) этот разговор может привести к какому-то обоюдному решению. Я считаю, что он необходим. Он может спасти всю сложившуюся ситуацию	а) этот разговор может опять же ни к чему не привести

3. Рекомендации.

В такой ситуации самый разумный ход — сначала обговорить банку сложившуюся проблему. А потом прийти к общему решению о перепозиционировке рекламы в кратчайшие сроки. Если это потребует каких-либо затрат, банку лучше заплатить сейчас, чем начинать поиски нового рекламного агентства.

10. Ситуации, рекомендованные к рассмотрению при изучении дисциплины «Психология и педагогика»

10.1. Отцовская воля или собственное «Я»

Владимир Николаевич в свои 50 лет был человеком видным. Имел свой круг друзей и свое дело. Закончив Московский полиграфический институт (МПИ) по специальности «инженер-экономист», устроился на работу в типографию «Триада». С первых дней прослыл исполнительным работником, специалистом, знающим свое дело, отзывчивым и прямолинейным коллегой. Проходили годы. Владимира Николаевича не обошел стороной карьерный рост: из молодого специалиста он превратился в главного бухгалтера, а потом и в начальника финансового отдела «Триады». В конце концов, после «перестройки» (приватизации «Триады») он стал ее владельцем. Работая в типографии, он занимался любимым делом. С годами приходил опыт, и Владимир Николаевич действительно зарекомендовал себя как достойный будущий руководитель «Триады». Все знали Владимира Николаевича не только как специалиста и отзывчивого коллегу, но так же и как хорошего семьянина. Его жена, Елена Дмитриевна, геолог по образова-

нию, занималась любимой работой с таким же старанием, как и ее муж. Нередко Елена Дмитриевна брала с собой в недлительные по времени экспедиции маленького сынишку Андрея. Мальчик с ранних лет проявил необычайную любознательность ко всему окружающему его миру. Засыпал маму и ее коллег множеством вопросов о природе и всем происходящем вокруг. Еще в школе Андрей ходил в кружок юного натуралиста, с нетерпением ждал очередной поездки в деревню или в пионерский лагерь. Наряду с этим Андрей с неподдельным интересом вникал в работу отца, частенько бывал у него в типографии, ведь именно там появлялись удивительные энциклопедии о природе, живой природе, которую он так любил. Владимир Николаевич мечтал видеть своего сына продолжателем его дела. По настоянию отца Андрей окончил факультет полиграфической технологии (ФПТ) МПИ, хотя мечтал окончить геологический факультет МГУ, но против воли отца Андрей идти боялся. Все-таки сколько лет, сил и здоровья вложил отец в свое дело. В последние 3 года, пока Андрей доучивался, фирма отца переживала не лучшие времена. Переход экономики на рыночные отношения внес определенную нестабильность в существующую реальность. Однако «Триада» достойно перенесла эти испытания благодаря стараниям молодого менеджера Станислава. Он уже 2 года работал в этой фирме, в свое время окончив институт по специальности «менеджмент». Станислав — ответственный, организованный — быстро завоевал авторитет и стал правой рукой Владимира Николаевича. С коллективом также сложились прекрасные отношения. Его интуицию, умение принимать управленческие решения, рациональность суждений и действий подтвердили последние годы деятельности фирмы. Обстановка в стране немного стабилизировалась. Андрей окончил институт и стал подумывать о втором высшем (геологическом) образовании. Тяга к знаниям помогла Андрею освоить основы полиграфии, однако мысли о природе не покидали его никогда. Станислав стал заместителем Владимира Николаевича, который был рад, что дела фирмы стали идти вперед, но уже больше обычного уставал от прежней нагрузки и обязанностей. Настала пора объявить о своем преемнике, и Владимир Николаевич думал, что мечта его близка к осуществлению: у него есть свое дело, которому он посвятил большую часть своей жизни, есть семья: жена, которая всегда была

ему верным другом и помощником, и сын, который вот-вот станет во главе его фирмы. Он поспешил сообщить эту радостную новость сыну. Однако Андрей, услышав новость, был в растерянности. Да, он понимал, что ему необходимо второе высшее образование, что его мечта наконец-то сбудется. Но отец мечтал о другом: второе высшее — экономическое, и ты — руководитель далеко не последней фирмы в такой перспективной отрасли, как полиграфия. Андрей прекрасно понимал, что значит для отца это назначение. Но душа лежала совсем к другому занятию. Как ему поступить?

Вопросы к ситуации

1. *Формулировка проблемы.*
2. *Альтернативные решения.*
3. *Рекомендации.*

Анализ ситуации

1. *Формулировка проблемы.*
Подчиниться воле отца или отстоять свое собственное «Я».
2. *Альтернативные решения.*

1. Андрей становится во главе фирмы.	
Плюсы:	Минусы:
а) Андрей получит второе высшее образование (экономическое) б) мечта отца осуществится в) отцовское дело станет семейным делом	а) душа Андрея не успокоится (не о такой работе он мечтал) б) пройдет время, прежде чем Андрей вникнет в тонкости производства в) занятие нелюбимой работой приведет к отсутствию мотивации и к неэффективности работы
2. Андрей не желает возглавлять фирму, получает геологическое образование и работает геологом.	
Плюсы:	Минусы:
а) мечта Андрея сбудется	а) мечта отца рухнет

<p>б) во главе фирмы становится Стас, зарекомендовавший себя достойно</p> <p>в) фирма будет продолжать успешно функционировать</p>	<p>б) отношения с отцом могут ухудшиться</p>
<p>3. Андрей говорит с отцом, предлагая Стасу стать директором, а самому его замом (на время, пока получит образование геолога).</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) возможность параллельно с работой получать 2 высшее образование (геологическое)</p> <p>б) во главе фирмы достойный менеджер</p> <p>в) фирма не спускает темпы работы</p> <p>г) Андрей по окончании учебы будет заниматься любимым делом</p>	<p>а) отец может не согласиться, так как его мечта о семейном деле рухнет</p>

3. Рекомендации.

Андрею, безусловно, следует поговорить с отцом и предложить следующее: пусть Станислав становится во главе фирмы, Андрей же будет его заместителем временно. Станислав отлично зарекомендовал себя, фирма перейдет в достойные руки. Дело Владимира Николаевича будет продолжаться и процветать. Андрей будет работать заместителем Станислава, параллельно получая второе высшее образование в течение 3 лет. Потом, если получится, устроится работать по второй специальности и будет заниматься любимым делом. Его мечта осуществится. Мечта отца тоже на время станет реальной. Скорее всего, отец согласится с предложением Андрея, ведь он желает только добра своему ребенку, как любой родитель. Таким образом, это компромиссное решение устроит всех. Андрею, скорее всего, так и следует поступить.

10.2. Злополучный счет

Черный BMW несся на бешеной скорости по Кутузовскому проспекту; в шикарном салоне сидел виновник сложившейся непростой ситуации, из которой он обязан был незамедлительно найти выход и сгладить нелепую оплошность. Этот молодой человек, Артем, окончил факультет вычислительной математики и кибернетики МГУ. Работает менеджером по продажам компьютерной техники в магазине «Эльбрус». Эта фраза заучена им наизусть, имеется и соответствующая визитка, больше его ничего с этим магазином и продажей компьютеров не связывает. На самом деле он не работает ни в каком магазине.

Работает он на самом деле «счетоводом», так Артема называют шеф, а Артем, в свою очередь, тайно называет шефа «уклонистом». Его настоящее имя знают немногие, Артем не из их числа. На эту работу он поступил через кадровое агентство, соблазнила неслыханная цифра заработка да несколько загадочные служебные обязанности, связанные с финансовыми операциями. Работать нужно было дома. На следующий день Артему привезли домой компьютер и соответствующую оргтехнику. Инструктор за неделю ввел его в курс дела и также быстро исчез, как и появился. Дальше по электронной почте Артем получал инструкции и распоряжения от шефа. Потихоньку Артем понял, что шеф занимается продажей всего, что только можно продать, в том числе полиграфических материалов (бумаги, картона). Продажа осуществлялась через офшорные зоны — через две Кипрские фирмы. Механизм аферы был точен как часы. Чтобы не платить налоги за прибыль, продукция продавалась на Кипр по себестоимости; позже этот товар продавался по рыночным европейским ценам, там же весь «навар» и оседал. Эта схема работала бесперебойно, выручка была колоссальная, Артем получал достойную заработную плату и был вполне доволен своей работой. Его задача состояла в том, чтобы через «Клиент-Банк» — через сложную систему кодов — перечислять эти суммы, это несложная, но очень ответственная работа.

Шло время, объем работы только рос, увеличивалось и вознаграждение, никого из руководства Артем по-прежнему не видел.

Однажды в счетах «Клиент-Банка» он нашел непонятный счет, просмотрев его, Артем понял, что это затерявшийся счет «уклони-

ста», и в голову ему пришла та самая злополучная идея... Артем перевел все деньги этого счета на свой личный счет; все прошло успешно и незаметно, он продолжал работать и почти забыл об этой афере. Деньги Артем потратил на автомобиль и загородный дом.

Прошло полгода, и случилось невероятное — на электронный ящик пришло письмо, повергшее Артема в шок. Кто-то узнал о его афере, в письме было сказано, сколько денег было на счете, на какие счета он их перевел, на что потратил. Вопрос шантажист поставил ребром: разделить сумму того злополучного счета пополам, в противном случае все узнает шеф. Вымогатель откуда-то знал и его. Артему даже показалось, что сам «уклонист» играет с ним. В случае если узнает шеф, потеря работы была бы большим несчастьем, о худшем и подумать было страшно...

Вопросы к ситуации

1. *Формулировка проблемы.*
2. *Альтернативные решения.*
3. *Рекомендации.*

Анализ ситуации

1. *Формулировка проблемы.*
Артема шантажируют после совершенной им аферы.
2. *Альтернативные варианты решения проблемы.*

1. Артему следует отдать часть денег шантажисту.	
Плюсы:	Минусы:
а) шантажист успокоится б) Артем сохранит работу с высоким доходом	а) Артему придется расстаться либо с автомобилем, либо с загородным домом б) шантажист может продолжить свои действия против Артема
2. Артему не следует придавать значения данному электронному письму.	
Плюсы:	Минусы:
а) Артему не придется расставаться с деньгами	а) Артем рискует, игнорируя письмо шантажиста

б) равнодушие со стороны Артема может успокоить шантажиста	б) Артем будет мучаться, пытаясь предугадать действия шантажиста
3. Артему следует продать автомобиль и загородный дом и вернуть все деньги на счет.	
Плюсы:	Минусы:
а) Артем избавляет себя от лишних проблем	а) Артем лишается автомобиля и загородного дома
б) Артем сохраняет работу	б) вероятность потери работы

3. Рекомендации.

Артему следует продать автомобиль и загородный дом, вернуть деньги на счет, то есть воспользоваться решением 3, тем самым он обезопасит себя от нападков шантажиста.

10.3. Друзья познаются в беде

Петр и Василий вместе учились в школе, после ее окончания вместе поступили в институт и окончили его с отличием. Все это время были лучшими друзьями, и даже когда в школе влюбились в одну и ту же девочку, но не поссорились, а спокойно решили проблему. Ребятами они были хорошими, трудолюбивыми, любознательными, общительными. Долгие годы общения друг с другом сделали их манеры и привычки схожими, и все же они не потеряли свою индивидуальность, и с каждым по отдельности было общаться очень интересно. Еще в школьные годы решили начать потом свое дело; на третьем курсе института воплотили свою мечту в реальность и организовали фирму. После окончания института у Петра и Василия была уже достаточно сильная и очень перспективная фирма. Но жизнь есть жизнь, и в первое же лето после окончания института Петр пошел в армию, а Василия не забрали по состоянию здоровья. Пришлось Василию самому в одиночку вести все дела, и как назло стали одна за другой появляться проблемы. Василий старался как мог. Петра послали служить на другой конец России, и переписка была затруднена из-за плохой работы почты. Прошло два года, Василий за это время успешно преодолел все трудности, связан-

ные с фирмой, и вывел ее на международный уровень, стал известным предпринимателем. Он был очень рад возвращению Петра из армии, который сразу принялся за работу. Но когда он ознакомился с делами фирмы и увидел успехи Василия, отношения между друзьями стали портиться. Петр чувствовал, что он уже не нужен фирме, что Василий может справиться один. Чувствовал, что теперь Василий намного сильнее его. Он был и рад за друга, и в то же время гордость не позволяла ему управлять фирмой наравне с другом, зная, что теперь их уровень отличается. Василий же не мог понять, что творится с другом, и очень переживал. Дружба ребят дала трещину.

Вопросы к ситуации

1. Формулировка проблемы.
2. Альтернативные решения.
3. Рекомендации.

Анализ ситуации

1. Формулировка проблемы.

Как помочь другу почувствовать себя нужным и поверить в свои силы?

2. Альтернативы.

1. Петр может поговорить с Василием, попытаться доказать ему, что если бы не он, то фирмы бы вообще не было бы.	
Плюсы:	Минусы:
а) Василий может понять и попытаться постепенно достигнуть уровня Петра б) дружба будет сохранена	а) из-за своей гордости Василий может подумать, что Петр делает ему одолжение, и вообще перестать с ним общаться
2. Василий может предложить Петру пойти на курсы по повышению квалификации.	
Плюсы:	Минусы:
а) Василий может согласиться, а так как он усердный, то он быстро достигнет уровня друга	а) знаний на курсах может не хватить, чтобы достигнуть уровня Петра

<p>б) Василий может получить дополнительные знания, которых нет у Петра, и тогда он будет вдвойне полезнее для фирмы. Василий может не захотеть учиться</p>	
<p>3. Василий может предложить Петру такую должность, при которой он будет активно участвовать в управлении, и в то же время будет чувствовать себя на своем месте, например должность руководителя нового подразделения фирмы.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) в этом случае Петр сможет как бы сам начать все с начала б) Петр сможет почувствовать свою значимость</p>	<p>а) Петр может воспринять такое предложение как подачку</p>
<p>4. Василий может не обращать внимания на проблемы Петра.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) тогда Василий узнает настоящее лицо своего друга</p>	<p>а) если Василий так поступит, значит, он плохой друг, и дружбе придет конец</p>

3. Рекомендации.

На месте Василия следует сначала поговорить с другом и объяснить ему, что если бы не он, то фирмы вообще бы не было, а потом можно предложить ему освоить какое-нибудь новое направление в делах фирмы и взять на себя должность начальника отдела, осваивающего это новое направление.

10.4. Кем быть?

Мария в настоящее время работает в крупной компании бухгалтером. Эта компания имеет еще две дочерние фирмы. Одна из них занимается производством наружной рекламы, рекламы на корпоративном транспорте, сувенирной продукцией и многими другими видами

рекламных услуг. Другая фирма — строительная — выполняет все виды строительных и отделочных работ. Бухгалтерия ведется в главной компании бухгалтером.

Генеральный директор, не понимая, какие объемы документов ежедневно приходится обрабатывать, считает, что штата бухгалтерии из одного человека вполне достаточно. Заработная плата, учитывая большое количество работы, очень невысокая — реально оценивая, она стоит в два раза дороже. Никакого энтузиазма работать нет. Еще год назад одного бухгалтера, может быть, и хватало, так как обороты компаний не были такими большими. Бухгалтера менялись каждые четыре-пять месяцев. В течение полутора лет Мария работала в компании секретарем. В целом в компании были хороший коллектив, интересная работа, но самое важное то, что, когда нужно, руководство отпускало ее на сессию учиться. Через какое-то время Мария прошла курсы бухгалтера, и полгода назад попросила директора о должности помощника бухгалтера. Теперь в бухгалтерии стало два работника — Люда, главный и единственный до этого бухгалтер, и Мария.

Помимо основной работы у Марии есть дополнительный вид заработка — частный бизнес; денежные капиталовложения в него минимальные, но развитию нужно уделять время, поэтому заниматься им она может только в свободные от работы часы и на выходные. В настоящее время он приносит ей небольшой доход; но если же вплотную заниматься только им, то это выгодно, потому что можно организовать высокие доходы и собственное дело. В начале декабря у Марии в университете началась сессия, 4-й курс; она взяла учебный отпуск, и на работу могла приходить только на выходные, чтобы сильно не запустить обработку документов, так как замены вместо нее не было. Между тем под конец года у компании появилось много новых контрактов, договоров; генеральный директор вел переговоры с банками, в которых можно было бы открыть дополнительные расчетные счета, а для этого нужно было отдельно заниматься сбором необходимых документов, ездить в налоговую инспекцию. Люда уже не успевала выполнять большинство работы, так как до трех часов нужно было делать платежи в банк, ежедневно подготавливать вовремя текущие документы для менеджеров, вести отчетность в программе и готовить документы для новых банков.

Когда в самом конце декабря Мария вернулась после сессии, то узнала, что Люда внезапно уволилась, что стало не совсем радостной новостью для всех. Позже, созвонившись с ней, Мария узнала причину — низкая зарплата, увеличивающиеся объемы работы; директор требовал слишком много от нее — работать стало невозможно. Теперь девушка осталась единственным бухгалтером. С одной стороны, она могла уйти в другую компанию, где заработная плата соответствовала бы объемам работы, но на этой работе есть возможность уходить на сессию во время учебы. Или может оставить все и заняться только своим частным делом.

Вопросы к ситуации

1. *Формулировка проблемы.*
2. *Альтернативные решения.*
3. *Рекомендации.*

Анализ ситуации

1. **Формулировка проблемы.**
Выбор места работы и рода деятельности с возможностью учиться.
2. **Альтернативные решения.**

1. Оставить эту работу, найти другую с высокой зарплатой.	
Плюсы:	Минусы:
а) более высокая зарплата б) нет такой загруженности, как на прошлой работе в) новый коллектив г) интерес на новой работе, новые перспективы д) возможность карьерного роста	а) расставание со старым коллективом б) налаживание контактов с новыми коллегами в) времени на собственный бизнес на новой работе может совсем не остаться г) на новой работе могут не отпускать на сессию д) возможно, потребуются дополнительные знания для работы в новой фирме

<p>2. Поговорить с начальником о повышении зарплаты, остаться в компании работать дальше.</p>	
<p>Плюсы:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) не придется расставаться с коллективом б) повышение зарплаты в) продолжать заниматься тем, что хорошо умеешь делать г) начальство отпускает на сессию 	<p>Минусы:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) неизвестно, как начальник отреагирует на разговор о повышении зарплаты б) объемы работы сохранятся в) нет помощников, Мария остается единственным бухгалтером
<p>3. Попросить начальника взять еще одного бухгалтера, чтобы распределить обязанности, остаться работать в компании.</p>	
<p>Плюсы:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) работы станет меньше б) снизится нагрузка в) работа станет соответствовать зарплатку г) можно больше времени и сил уделять своему бизнесу д) начальство отпускает на сессию 	<p>Минусы:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) возможен отказ начальника б) новый человек в коллективе в) заработная плата останется прежней
<p>4. Оставить эту работу, не искать другую, заняться только своим делом.</p>	
<p>Плюсы:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) много свободного времени б) можно уделять бизнесу максимально усилий в) получение дохода г) всегда есть возможность учиться на сессии, так как она сама планирует время 	<p>Минусы:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) потеря работы б) в случае неудачи с личным бизнесом на старое место вернуться она уже не сможет в) снижение дохода, так как личный бизнес только развивается

3. Рекомендации.

Марии следует остаться на старой работе, но поговорить с директором по поводу сложившейся ситуации. Если директор разумный управленец, он пойдет навстречу. Объяснить ему, что экономия на кадрах не гарантирует качественного выполнения работы, даже если ее выполняет опытный специалист. Предложить: вариант расширения штаба бухгалтерии соизмеримо объему работы; пересмотр заработной платы относительно выполняемым функциям. Если директор примет данное предложение, девушка сохранит работу, останется возможность доучиться, нагрузка снизится, времени на развитие собственного бизнеса станет больше.

10.5. Бизнес в семье

В нашей жизни бизнес — выгодное и прибыльное дело, но подчас именно он становится преградой на пути к семейному счастью и спокойствию.

Сергей Владимирович Иванов — состоятельный человек. В молодости получил юридическое образование, стал знатоком своего дела. Успех не заставил себя ждать, и Сергей Владимирович, быстро поднимаясь по карьерной лестнице, открыл юридическую контору, отлично управляя своей фирмой, и дела в ней шли только в гору. В 30 лет познакомился с Маргаритой, в то время закончившей обучение в институте и планирующей дальше работать по профессии в сфере гостиничного сервиса. Девушка была очень целеустремленной и, будучи студенткой заочного отделения, параллельно училась в дизайнерской школе. Планы на будущее строила грандиозные. Отношения с Сергеем развивались динамично; после окончания института Маргарита вышла замуж за Иванова.

После медового месяца Маргарита собиралась делать свою карьеру, дабы ни в чем не уступать своему мужу. Надо сказать, что эта затея совсем не понравилась Сергею, он считал, что жена должна сидеть дома, быть хранительницей очага. На этой почве у супругов возникали разногласия. Сергей — вспыльчивый и упрямый — всегда настаивал на своем. Он многого добился в бизнесе: стал «королем» своего дела, хотел быть главным в семье и диктовал свои собственные законы.

Маргарита забеременела. Сергей убедил жену отказаться от работы, пообещав, что, когда ребенок подрастет, он устроит ее куда-нибудь. Он надеялся, что супруга, сидя какое-то время дома и воспитывая ребенка, привыкнет к тому, что ее обеспечивают, и забудет про свое желание работать.

Шли годы. Маргарита растила своего малыша, ни в чем себе не отказывала. Жили они в элитном доме в престижном районе, жена посещала дорогие магазины, одевалась лучше других. Муж отправлял отдыхать их с ребенком на дорогие курорты. О такой жизни другие могли только мечтать. Сергей радовался, что жена увлеклась малышом и перестала думать о работе. Дела на работе шли великолепно; у него на тот момент были открыты юридические фирмы по всей России. Но этот бизнес стал для него уже не так интересен, как раньше. Он хотел заняться чем-то новым — параллельно своему основному делу. Выбор пал на ресторанный бизнес. Денег было предостаточно, и он мог себе позволить открыть шикарный ресторан. Сергей Владимирович, быстро уладив все юридические и финансовые вопросы, приступил к строительству ресторана и быстро завершил его; оставалось только найти хорошего дизайнера, чтобы создать стильный интерьер.

Маргарита хорошо разбиралась в этом деле; их квартира, сделанная по ее эскизам, представляла собой высшее достижение дизайнерского искусства. Интерьер радовал глаз, и жить в нем было очень комфортно. Маргарита постоянно покупала журналы по дизайну, создавала различные макеты интерьеров на компьютере, чтобы не забыть то, чему училась. Супруг не мог найти подходящего дизайнера, поэтому предложила ему свои идеи, которые понравились мужу. Подумав, он их принял. Помимо хороших идей был еще один плюс — экономия на дизайнере.

Ресторан получился великолепным, атмосфера царила благоприятная, интерьер восхитительный. Сергей подобрал хороший персонал, создал дружную команду, настроенную на успех и процветание ресторана.

На должность главного менеджера Сергей взял Наталью — бывшую однокурсницу своей жены. Ребенка супруги отдали в школу, Маргарита стала частым гостем в ресторане мужа. С Натальей она обсуждала дела ресторана и просто личную жизнь, ведь во время учебы в институте они были хорошими подругами. Маргарита настолько

окунулась в мир этого ресторана, что не могла уже представить себе жизнь без него. Однако она знала, что просить мужа о работе в нем бесполезно, хотя ей хотелось иметь что-то свое собственное. Она помнила об обещании мужа и решила с ним поговорить. Беседа оказалась очень напряженной, Сергей не был готов к такому повороту, но как человек очень ответственный он помнил свое обещание и решил помочь жене. Сергей был уверен, что построить успешный бизнес Маргарита не сможет, слишком много времени провела дома. Маргарита попросила мужа открыть ей небольшое кафе, а деньги ему вернуть со временем. Но Сергея вопрос финансов интересовал не так сильно, он знал, что жена может не каждый день ходить в кафе, основную работу там выполняют менеджеры. Да и он сам все равно намного успешнее своей супруги и останется главой семьи по всем показателям. Поэтому решился на этот шаг. Маргарита, как ей казалось, стала самым счастливым человеком на свете; много сил вложила в свой маленький бизнес; образование и интуиция в сочетании с хорошим вкусом помогли ей добиться успеха на своем поприще. Однако в семье все шло совсем по другой схеме. Маргарита отдавала всю себя работе, скандалы с мужем сыпались один за другим. Планы Сергея потерпели фиаско, он и предположить не мог, что у его жены, столько лет сидевшей дома, все пойдет настолько успешно. Масло в огонь подливала его рушащаяся карьера юриста. После того как он открыл ресторан, дела в юридической фирме пошли значительно хуже. Сергей перестал уделять ей должного внимания, да и скандалы в семье не давали ему сосредоточиться. В ресторане дела так же шли не как в первые дни. Будучи юристом, Иванов в сфере ресторанного бизнеса не смог полностью реализовать свои возможности. В то время как бизнес Сергея терпел крах, филиалы его конторы были закрыты, а главная фирма и ресторан еле держались на плаву, Маргарита получала огромную прибыль и стала владелицей уже не одного кафе, а целой их сети.

На фоне преуспевающей жены Сергей казался полным неудачником. Ему не давала покоя мысль, что в семье, да и в бизнесе, он перестал быть первым. Но самым ужасным было то, что раньше, запрещая жене работать, он мог ее обеспечить, а теперь его и ребенка практически полностью содержала Маргарита. Из-за своего упрямства, тще-

славия и недальновидности он привел в упадок бизнес, а скандалами в семье поставил отношения с женой на грань развода.

Вопросы к ситуации

1. Формулировка проблемы.
2. Альтернативные решения.
3. Рекомендации.

Анализ ситуации

1. Постановка проблемы.
Проблема самореализации в бизнесе и пути выхода из кризиса.
2. Альтернативы решения.

1. Маргарита может развестись с Сергеем.	
Плюсы:	Минусы:
а) супруга сможет полностью реализовать себя в бизнесе б) прекратятся скандалы и исчезнет	а) давление со стороны мужа б) оба супруга получают морально-психологическую травму в) ребенок останется без отца
2. Сергей должен смириться с желанием жены работать.	
Плюсы:	Минусы:
а) ссор и недомолвок станет меньше б) Маргарита почувствует себя абсолютно счастливой женой в) семья сохранится, ребенок будет при обоих родителях	а) неудовлетворенность Сергея может отрицательно сказаться на дальнейших отношениях в семье
3. Сергею нужно продать свой ресторан и устремить все силы на юридическую фирму.	
Плюсы:	Минусы:
а) он будет слишком занят восстановлением юридической фирмы и меньше будет давить на жену	а) дела в юридической фирме могут пойти уже не так, и он лишится всего

б) Сергей снова сможет хорошо зарабатывать, чувствуя себя полноценной главой семьи	
4. Иванов может передать ресторан жене и заново налаживать свои дела в юридической конторе.	
Плюсы:	Минусы:
а) жена будет лучше справляться с рестораном б) карьера юриста снова пойдет в гору	а) возложив на жену больше обязанностей из-за своей несостоятельности, он, противореча в душе себе, будет морально неудовлетворен б) ссор может стать еще больше
5. Сергей может подучиться ресторанному делу, если оно ему интересно, а юридическую фирму продать.	
Плюсы:	Минусы:
а) сможет ни в чем не уступать жене, а то и стать лучшим в этом деле б) у супругов появятся новые совместные интересы	а) есть вероятность, что Сергей не состоится как ресторатор, будучи юристом по жизни б) между супругами может возникнуть конкуренция
6. Сергей может совершить слияние своего ресторана с сетью жены, объединив их в один проект.	
Плюсы:	Минусы:
а) общий бизнес может принести больше дохода б) Сергей сможет научиться ресторанному искусству у жены	а) между супругами может возникнуть борьба за лидерство б) возможно, что Сергей возьмет все в свои руки и вытеснит жену
7. У Сергея есть выход оставить свои амбиции и уйти работать под началом Маргариты, поняв, что ее бизнес более удачен.	
Плюсы:	Минусы:
а) передав жене свой бизнес, она поднимет их на должный уровень	а) Сергею придется оставить свои планы на самореализацию

б) сохранение семьи	б) Сергей будет работать на вторых ролях и уже не будет главой семьи — скандалы в семье могут возобновиться
8. Взять Сергею себя в руки, поднять свой бизнес и доказать жене, а прежде всего самому себе, что он лучше.	
Плюсы:	Минусы:
а) Сергей вернет себе статус главы семьи б) сохранится его бизнес и жены	а) риск все потерять окончательно

3. Рекомендации.

Наиболее позитивный выход из этой ситуации — восьмая альтернатива. В этом случае Сергей сохраняет семью. Обдумав ситуацию, он поймет, что жена отлично ведет свой бизнес, у нее есть деловые качества. В это же время он попытается повысить свои профессиональные качества и возродить бизнес; докажет самому себе, что он чего-то стоит и что все его усилия, направленные на развитие юридической конторы и ресторана, не пропадут зря. Заново реализуясь, он сможет вновь почувствовать себя главой семьи. Параллельно будут успешно развиваться два семейных бизнеса.

10.6. Подлый поступок

Максим окончил факультет журналистики МГУ и работал в престижном московском еженедельнике. Его отец известный тележурналист, в их доме часто бывали писатели, артисты, тележурналисты, политики. С детских лет Максим мечтал о работе журналиста, прислушивался к разговорам отца, интересовался его работой, его мнением о различных событиях, особенно увлекали жизнеописания известных политических деятелей. Начав писать еще в школьной стенгазете, он к 27 годам считался опытным журналистом. Не обладая яркой внешностью, спокойный и серьезный, Максим умел внимательно слушать самых разных собеседников, с которыми ему приходилось

встречаться. Это качество помогало ему в работе, делало его материалы особенно достоверными и интересными. Однажды отец — для Максима самый большой авторитет — сказал ему, что на работу в их газету переходит сын его старого армейского друга Олег, и попросил помочь ему на первых порах. Олег окончил Казанский университет и четыре года проработал в автомобильном журнале. Отец рассказал, как много ему пришлось пережить вместе с отцом Олега, скольким он ему обязан. Максим серьезно отнесся к поручению отца, старался научить Олега всему, что знал сам, ввел в курс политических и культурных событий, познакомил со многими известными людьми.

Все это оказалось даже приятным для Максима. Благодаря открытому характеру Олега, его привлекательной внешности, остроумию и коммуникабельности он легко вошел в коллектив, быстро наладил приятельские отношения с сотрудниками и руководством. Олег нравился женщинам, был прост в общении и, хотя он очень многого не знал о московской жизни, за его приятными манерами это особо не чувствовалось. Молодые люди подружились. И хотя Максиму практически приходилось работать за двоих, во всем помогая Олегу, он был доволен. Максим доверял Олегу, рассказывал о своих надеждах на повышение, делился планами, о ком он хотел бы написать, какой материал собрал. С Олегом было весело и легко говорить обо всем.

Однажды Олег сказал, что ему поручили написать статью о недавно умершем политическом деятеле. Это был человек, о котором всегда мечтал написать Максим. По обыкновению друг попросил помочь. Максим впервые хотел отказаться — ведь это была его любимая тема. Написать об этом человеке Максим хотел давно, он встречался с ним, когда тот был еще жив, хранил записи их бесед, фотографии, документы. И теперь, когда этот человек умер, считал, что именно он должен об этом написать. Но Олег сказал, что не важно, кому поручена работа, они друзья, сделают все вместе. И Максим принялся за работу, предоставив Олегу все собранные материалы. Увлечшись работой, Максим почти всю статью написал сам. Олег сдал статью только под своим именем, не сказав редактору об участии Максима. Статью напечатали, и Олег сказал возмущенному Максиму, что он не знает, кто вычеркнул его из соавторов. Наверно, это сделал редактор, так как статью поручили написать Олегу.

Максим не стал ничего выяснять, но прекратил все отношения с Олегом, сочтя его поступок предательством. А через несколько месяцев узнал, что статья признана лучшим материалом года — Олег получил престижную премию, затем повышение, заняв должность, на которую претендовал Максим, более 5 лет проработавший в редакции. Максим встретил Олега и высказал ему все свои обиды, а Олег сказал, что собирался сообщить об участии Максима в работе, но поскольку Максим прекратил с ним все отношения, обиделся и не стал говорить. После этого разговора Максим задумался, кто же из них действительно был не прав?

Вопросы к ситуации

1. *Формулировка проблемы.*
2. *Альтернативные решения.*
3. *Рекомендации.*

Анализ ситуации

1. *Формулировка проблемы.*

Незаслуженная Максимом подлость Олега в ответ на помощь и поддержку.

2. *Альтернативные варианты решения проблемы.*

1. Еще раз поговорить с Олегом.	
Плюсы:	Минусы:
а) Олег может рассказать редактору правду б) возможно, они останутся друзьями в) Олег признает свою вину г) они вместе найдут компромисс и решение проблемы	а) Олег может оставить ситуацию без изменения б) они могут еще сильнее поссориться
2. Оставить ситуацию без изменения.	
Плюсы:	Минусы:
а) Максим понял, что он хороший журналист	а) Олег потеряет друга и помощника

б) остается возможность реализовать себя в новых проектах в) впоследствии Максим может доказать свое профессиональное превосходство	б) пройдет много времени, пока Максим добьется своего в) авторство так и не будет восстановлено
--	--

3. Поменять Максиму место работы.

Плюсы:	Минусы:
а) возможен карьерный рост б) возможность найти работу лучше и престижнее в) докажет свою состоятельность г) не будет источника негатива — Олега д) подобная ситуация больше не повторится	а) уйдя, Максим как бы признает свой проигрыш б) незнакомый, новый коллектив в) он может не найти хорошего места г) авторство так и не будет восстановлено

4. Максиму поговорить с редактором.

Плюсы:	Минусы:
а) возможно, восторжествует справедливость б) возможно, получит гонорар и повышение в) Олег может пожалеть о своем поступке	а) могут не поверить и неправильно это расценить б) это может не принести никаких результатов

5. Максим может поговорить с отцом о сложившейся ситуации.

Плюсы:	Минусы:
а) отец может дать хороший совет б) есть возможность пойти работать на телевидение	а) возможно, отец будет чувствовать свою вину, так как когда-то попросил помочь Олегу б) это может не помочь

3. Рекомендации.

Максиму следует еще раз поговорить с Олегом и разобраться в этой ситуации мирным путем. Ему не стоит заикливаться на этом, а двигаться вперед и покорять вершины журналистской карьеры. Написать еще лучшие статьи и получить заслуженное признание. А Олегу нужно ответственнее относиться к порученной ему работе, добиваться всего самому, а не с помощью чужих мыслей и идей.

10.7. Братья-компаньоны

Юрий Александрович после развода переехал в московскую квартиру своих родителей, в которой на тот момент проживал его младший брат, Алексей Александрович, со своей семьей. Юрий Александрович был озабочен поисками новой работы, но даже, имея хорошее образование, найти работу в возрасте 50 лет не так-то просто.

Алексей Александрович работал в небольшом издательстве. Денежных накоплений у него не было, но мечтал открыть свое дело и обратился к Юрию с этим предложением. Юра засомневался; создание собственной фирмы потребует немалых вложений, с другой стороны, иного способа зарабатывать он не видел. В отличие от Алексея, у Юрия имелись сбережения, но вкладывать деньги в сомнительное предприятие брата боялся. Нужно было все взвесить, все обдумать. Алексей же решил действовать незамедлительно: начал встречаться с друзьями, которые могли бы помочь на начальном этапе становления компании в сфере спортивного маркетинга.

Алексей и Юрий с детства увлекались хоккеем, когда-то играли в школьной команде. Два мальчика из этой команды ушли в большой спорт, один из них, Станислав, успешно отыграв, стал тренером и теперь занимался подготовкой молодых хоккеистов. Алексей встретился с ним и, как оказалось, не напрасно. Станислав обладал необходимыми связями. Решили встретиться и все обсудить. Алексей убедил Станислава поговорить с руководством одного из столичных хоккейных клубов. Все сложилось как нельзя лучше, рекламой в клубе никто не занимался, и ребята решили создать организацию, которая бы занималась рекламной деятельностью; сняли помещение, решили пока

обходиться своими силами, но постепенно бизнес развивался, штат сотрудников увеличивался.

Но у Алексея стали появляться новые, но трудно выполнимые идеи. Юрий просил брата не торопиться, поскольку бизнес был недостаточно стабилен. К тому же у каждого из них не решены личные проблемы, в том числе квартирный вопрос; жить в квартире родителей больше было невозможно. Юрий познакомился с интересной женщиной и хотел снова создать семью, и семья брата устала от стесненных условий жизни. Алексей бредил собственной спортивной газетой. Услышав про газету, Юрий был просто ошеломлен, идея брата требовала огромных средств. Он предложил Алексею поработать год-два, изучить рынок, но брата не остановить; без согласия Юрия снял офис, начал прием на работу, в общем, стал разворачивать деятельность и самостоятельно распоряжался общими деньгами, к тому же совместная фирма была зарегистрирована на Юрия.

Вопросы к ситуации

- 1. Формулировка проблемы.*
- 2. Альтернативные решения.*
- 3. План действий.*

10.8. Скрытый лидер

Филиалу московской компании «ОктоПринт Сервис» в г. Екатеринбурге понадобился руководитель. Туда отправили торгового представителя столичного офиса Александра. У сотрудников филиала сложились непростые отношения, дисциплина хромала, постоянные опоздания на работу, недовольство условиями труда. Александр сразу определил «скрытого лидера» — Наталью Павловну — технолога филиала. До последнего времени практически все контакты с клиентами проходили через нее и решения о покупке материалов клиенты обсуждали непосредственно с ней. Прежний руководитель филиала не справился со своей работой, ему предложили уйти. За небольшой промежуток времени Александру удалось поднять продажи филиала и по причине роста филиала пришлось набирать новых сотрудников. С первых же дней они столкнулись с «опекунством» Натальи Павлов-

ны. По делу и не по делу она давала советы, как работать торговым представителям, и ругала каждого, кто приходил позже нее, хотя сама постоянно опаздывала на работу. Новые сотрудники начали делать ошибки и нервничать, что стало сказываться на результатах продаж.

Вопросы к ситуации

- 1. Формулировка проблемы.*
- 2. Альтернативные решения.*
- 3. План действий.*

10.9. Трудный выбор

Юлия уже полгода работала менеджером в компании по разработке, оформлению и застройке выставочных стендов. Узнав, что освободилась вакантная должность менеджера по продажам, она вспомнила о Марии — своей хорошей знакомой, нуждавшейся в работе. Зная ее как исполнительного и обязательного человека (они вместе учились в институте), Юлия решила порекомендовать ее своему руководителю.

Мария успешно прошла собеседование и принята на работу. На время испытательного срока Юлию назначили ее наставником. Юлия всячески помогала ей в работе. Мария быстро влилась в коллектив и освоила специфику работы; появились собственные клиенты и заказы. Юлия радовалась за подругу, показывавшую хорошие результаты. На одном из ежемесячных собраний руководитель компании объявил о вакантной должности главного менеджера. На это место могли претендовать только самые лучшие работники, поэтому он объявил конкурс, но заявил, что больше всего шансов у Юлии.

Компьютер Марии по техническим причинам сломался, и они вместе с Юлией начали работать на нем вместе. Юлия редко бывала в офисе, так как постоянно ездила на выставки, и поэтому ей не приносило это неудобств. По прошествии некоторого времени Юлию вызвал к себе руководитель и сказал, что недоволен ее работой; клиенты, с которыми работала Юлия, не получают ответы на письма и факсы, которые неоднократно посылались. Некоторые уходили в дру-

гие компании, другие напрямую обращались к руководителю с жалобами по поводу работы Юлии. Она недоумевала, так как не получала никакой информации от клиентов.

У Юлии закрались сомнения по поводу честности Марии, так как она единственная имела доступ к компьютеру и ко всей информации о клиентах Юлии. Осмыслив ситуацию, она набралась решимости и предъявила претензии Марии. Та призналась, что неоднократно стирала письма от клиентов, не подзывала к телефону, не передавала факсы. Мария расплакалась, говорила, что больше этого не повторится, и просила ничего не сообщать руководству. Юлия пошла ей навстречу и не стала сообщать об инциденте руководителю. На какое-то время работа Юлии наладилась. Но вскоре выставка за выставкой, у Юлии начали срывать клиенты. Не только авторитет Юлии, но и авторитет компании подорвался. Юлия уже не могла терпеть выходки Марии, и, несмотря на их дружбу, решила обо всем сообщить начальству. Но руководитель компании ее опередил, вызвал к себе и предложил написать заявление об увольнении по собственному желанию. Юлия ушла из компании, так ничего и никому не сказав. А позже узнала, что должность главного менеджера заняла Мария.

Вопросы к ситуации

1. *Формулировка проблемы.*
2. *Альтернативные решения.*
3. *Рекомендации.*

Анализ ситуации

1. Формулировка проблемы.
Подлость Марии в ответ на доверие и поддержку Юлии.
2. Альтернативные решения.

1. Объяснить ситуацию своему руководителю.	
Плюсы:	Минусы:
а) Юлия сможет доказать, что она не виновата в сложившейся ситуации	а) Юлия потеряет подругу б) руководитель может ей не поверить, подумав, что слова

<p>б) руководство будет знать причину всех проблем. Мария получит должное наказание, и этот урок научит ее. Она пересмотрит свое поведение</p> <p>в) Юлия останется на своей должности и, возможно, станет главным менеджером</p>	<p>Юлии вызваны последними провалами на работе и зависть к новой коллеге</p> <p>в) фирма уже подорвала свой имидж среди клиентов</p>
<p>2. Попытаться еще раз поговорить с Машей.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) у Марии есть шанс исправить-ся, оценив благородство Юлии</p>	<p>а) Марии содеянное сошло с рук, не исключено, что она снова прибегнет к подобному</p> <p>б) Юлия поставила личные отношения выше работы, фирма понесла потери клиентов, удар по имиджу и Юлии, и компании</p>
<p>3. Остаться работать на фирме и попробовать найти способ отомстить Маше, используя ее технику.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) Юлия заставит Марию на себе испытать то, что чувствовала сама</p>	<p>а) Юлии придется отвлекаться от основной работы и заниматься грязными делами</p>
<p>4. Остаться работать на фирме, не меняя сложившуюся ситуацию.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) Юлия продолжит заниматься любимой работой</p>	<p>а) Марии содеянное сошло с рук, не исключено, что она снова прибегнет к подобному</p> <p>б) Юлию рано или поздно могут выгнать за провалы в работе</p> <p>в) фирма теряет имидж и клиентов</p>

5. Восстановить коллектив против Марии так, чтобы ей пришлось уволиться.	
Плюсы:	Минусы:
а) Юлия сможет отомстить за предательство, неблагодарность и непорядочность по отношению к ней	а) Юлии придется заниматься интригами, что не в ее правилах
6. Поговорить с родителями, друзьями, а потом принять решение.	
Плюсы:	Минусы:
а) Юлия может принять верное решение, так как у родителей богатый жизненный опыт	а) проявит несамостоятельность, так как снимет со своих плеч ответственность решения этой проблемы
7. Попросить руководителя перевести ее в другой отдел на аналогичную должность.	
Плюсы:	Минусы:
а) Юлия останется на фирме б) Юлия сможет проявить свои способности в новой области в) у Юлии прибавится профессиональный опыт г) Юлия не будет сталкиваться с Марией	а) Юлии придется переучиваться и какое-то время адаптироваться в новом коллективе б) Юлия оставит свою работу, которой отдала много сил, и свой дружный коллектив, в котором ее уважали в) возможно, на данный момент на фирме нет подходящей вакансии г) Марии содеянное сошло с рук
8. Уволиться и ничего не кому не сказать.	
Плюсы:	Минусы:
а) Юлия прекрасный специалист и, наверняка, сможет найти работу	а) Марии содеянное сошло с рук, не исключено, что она снова примет за старое

9. Попытаться вывести Марию на откровенный разговор, записав его на кассету.	
Плюсы:	Минусы:
а) если удастся записать разговор, то Юлия сможет себя реабилитировать перед начальником и показать истинное лицо «подруги»	а) может, ничего не получится, Мария всячески будет избегать разговора
10. Попросить Марию о том, чтобы та сама все рассказала руководителю.	
Плюсы:	Минусы:
а) Юлия останется на своей должности б) руководство будет знать причину всех проблем. Мария получит должное наказание	а) Мария может не согласиться на это б) клиентов фирмы уже не вернуть
11. Попросить руководителя поставить Марии отдельный компьютер.	
Плюсы:	Минусы:
а) дела у Юлии наладятся, а защита компьютера не позволит Марии повторно навредить Юлии б) Юлия проявила себя как человек, который пытается сам разобраться в ситуации, а не прибегать к помощи в) у Марии есть шанс исправиться, оценив благородство Юлии	а) Марии содеянное сошло с рук, не исключено, что она снова прибегнет к подобному б) Юлия поставила личные отношения выше работы, фирма понесла потери клиентов, удар по имиджу и Юлии, и компании

3. Рекомендации.

Попытаться поговорить с Марией, чтобы та сама все рассказала руководителю. Если же она этого не сделает, Юлии стоит незамедлительно самой рассказать все руководителю фирмы. Предварительно обдумать план разговора и попытаться найти улики, доказывающие ее невиновность, и причастность Марии к сложившейся ситуации.

10.10. Столкновение интересов

В фирме «ООО Тругор» работали Александр Белов и Игорь Митюков. Белов — директор по коммерции, а Митюков — менеджер по продажам. Предприятие занималось переработкой из алюминия и алюминиевых сплавов. Белов — талантливый руководитель, обладал прекрасным чувством юмора (иногда мог себе позволить не совсем изящную словесность) — постоянно повышал профессиональный и деловой уровень, Митюков, напротив, был противоречив, склонен к конфликтам, проявлял к окружающим и непосредственно к Белову чувство зависти. Вместе они проработали на данном предприятии 3 года. Затем одна конкурирующая фирма пригласила Митюкова на должность коммерческого директора с окладом, в несколько раз превышающим оклад на прежней работе. Митюков сразу принимает предложение. Но опыта работы руководителем у него нет. Поэтому он предложил Белову должность старшего менеджера с очень высокой зарплатой. Белов соглашается. Придя на работу, Белов сумел организовать высокий уровень производственной деятельности, увеличил реализацию продукции, отрегулировал все сегменты предприятия, но при этом позволял себе, как и раньше, кричать и руководить Митюковым. Сотрудники были в недоумении. Митюков директор, который привел с собой лишь старшего менеджера. Стало очевидно, что Митюков как директор не обладал высоким профессионализмом.

Вопросы к ситуации

1. *Формулировка проблемы.*
2. *Альтернативные решения.*
3. *Рекомендации.*

Анализ ситуации

1. Формулировка проблемы.

Возник конфликт на почве профессиональной деятельности, который заметили все сотрудники и сам генеральный директор.

2. Альтернативные решения.

1. Митюкову не следовало приглашать Белова к себе на работу.	
Плюсы:	Минусы:
а) больше вероятности утвердиться на работе б) повышение своего профессионального уровня	а) тогда бы фирма не вышла на должный уровень рентабельности
2. У Митюкова нет опыта руководителя.	
Плюсы:	Минусы:
а) меньше траты времени генерального директора на необъективного работника	а) потеря рабочего места с хорошей заработной платой
3. Белов как профессиональный руководитель.	
Плюсы:	Минусы:
а) большая прибыль фирмы б) новые клиенты в) дружный коллектив г) уважение к себе окружающих д) стабильная зарплата	а) у Митюкова нет возможности повысить свою квалификацию

3. Рекомендации.

Митюкову следует поговорить с Беловым, дать ему понять, что сейчас он руководитель. Попросить Белова быть сдержаннее, не ставить в неловкое положение перед сотрудниками. Если на Белова это не подействует, придется его уволить, тем самым рискуя потерять с ним дружбу.

11. Ситуации, рекомендованные к рассмотрению при изучении дисциплины «Социология»

11.1. Лучшие друзья

Двое молодых людей, Федя и Леша, учились в МГУПе и жили в общежитии, виделись каждый день, потому что учились в одной группе. Первые дни учебы в новом коллективе были интересными, много незнакомых людей, которых раньше не видели и ничего о них не знали, новые знакомства. Поначалу в группе мало кто общался между собой, просто еще не были знакомы, да и интересы у всех разные, поэтому первые несколько дней мало что изменили в общении между одногруппниками.

Федя и Леша познакомились в первый же день учебы, быстро сдружились, появились общие интересы, да и свое свободное время они проводили вместе. На учебу ездили вместе, когда возвращались в общежитие — собирались вдвоем и готовили задания, помогали друг другу, если что-то не получалось. По выходным ходили по музеям, в кино или просто прогуливались. Спустя некоторое время попросили коменданта поселить их вместе; теперь они жили в одной комнате. В группе тоже заметили, что они сдружились. Сидели всегда вместе, разногласий между ними никогда не возникало; были веселыми, общительными, с чувством юмора и ни одна вечеринка не обходилась без них. В компании все радовались их присутствию.

После окончания четвертого курса ребята стали подумывать о поиске работы, тем более что расписание занятий это позволяло. Работу решили искать в области полиграфии, чтобы применять полученные знания на практике, да и сама деятельность в этой области доставляла им удовольствие. Позвонили по телефонам, указанным в объявлениях, записались на собеседования. Работу искали недолго. Их знаний оказалось достаточно, чтобы блестяще себя проявить на собеседовании. Федя устроился в небольшую частную фирму (по производству этикеточной продукции), которая проводила набор сотрудников в связи с расширением своей деятельности. Алексей устроился в крупную типографию, хорошо зарекомендовавшую себя на рынке. Она набирала студентов старших курсов, чтобы те после окончания учеб-

ного заведения продолжили здесь свою деятельность. У ребят все шло хорошо, работа нравилась и ими были довольны. Но спустя полтора года все резко изменилась. Фирма, в которой работал Федя, разорилась, он остался без работы. Алексей к этому времени стал начальником отдела сбыта продукции. Когда в типографии появилась вакансия, он порекомендовал Федю как хорошего специалиста. После собеседования Федю приняли на работу в отдел сбыта продукции, где Алексей был начальником. Руководящая должность не помешала сохранить хорошие отношения. Они часто собирались в одной компании, проводили время вместе. На работе заметили дружеские их отношения. Алексей всячески выделял своего друга внутри коллектива, прощал ему проколы и недоработки и всегда хвалил, если что-то получалось. Все это видели, но никто об этом не говорил, потому что Федя был трудолюбивым, ответственным и настойчивым; зарекомендовал себя хорошим специалистом, знавшим толк в своем деле. Но спустя некоторое время Алексей стал замечать изменения в поведении своего друга. Федя стал общаться с непонятными личностями, часто обращался с просьбой занять значительную сумму денег, не объясняя, для каких целей они ему нужны. У Феде появились резкие перепады в настроении, пропало былое трудолюбие и усидчивость. Алексей заподозрил что-то неладное, но было уже поздно. Оказалось, что Федя употребляет наркотики и задолжал своим поставщикам крупную сумму денег. Чтобы рассчитаться с этим долгом, Федя заключил несколько очень не выгодных сделок для организации. В результате подорвал авторитет фирмы. Теперь перед Алексеем стоял выбор: списать это на коллектив и понести ответственность как руководителю; либо рассказать о произошедшем директору.

Вопросы к ситуации

- 1. Формулировка проблемы.*
- 2. Альтернативные решения.*
- 3. Рекомендации.*

Анализ ситуации

- 1. Формулировка проблемы.*

Как поступить Алексею в данной ситуации? Выбор между дружбой и карьерой.

2. Альтернативные решения.

1. Алексей убеждает Федю начать лечение и ничего не рассказывает начальству.	
Плюсы:	Минусы:
а) если Федя согласится, то может быть с помощью лечения его жизнь будет спасена	а) нет гарантии, что Федя согласится на лечение б) так как Федя подвел организацию, его выгонят с работы
2. Алексей берет ответственность на себя.	
Плюсы:	Минусы:
а) начальство избавляется от безответственного работника, т.е. Алексея	а) Алексей теряет работу б) если начальство ничего не узнает о Феде сразу, то узнает позже, следовательно, Федю рано или поздно выгонят с этой работы
3. Алексей рассказывает о Феде начальству.	
Плюсы:	Минусы:
а) Алексей не потеряет работу	а) Федя теряет работу б) дружбе приходит конец
4. Алексей уходит с работы.	
Плюсы:	Минусы:
а) начальство организации избавляется от Феде как от безответственного работника б) сохраняется старая дружба	а) Алексей и Федя оба теряют работу
5. Уговорить Федю оставить работу добровольно, сохранив его наркотическую зависимость втайне.	
Плюсы:	Минусы:
а) Федя не потеряет работу	а) нет уверенности, что в дальнейшем Федя изменится

б) начальство этой организации может ничего не узнать о его про- ступках в) сохраняется старая дружба	б) в будущем начальство может узнать о скрытых сделках, и тогда пострадают все
6. Попробовать всем отделом сообща скрыть результат Фединой пагубной страсти.	
Плюсы:	Минусы:
а) начальство организации может ничего не узнать о его про- ступках б) сохраняется старая дружба	а) Федя теряет работу б) в будущем начальство может узнать о скрытых сделках
7. Умолчать о причастности Федора к делу, списав вину на коллектив.	
Плюсы:	Минусы:
а) сохраняется старая дружба	а) возможна правовая ответственность за фальсификацию сведений б) потеря доверия со стороны коллектива
8. Найти Феде другую работу, попытаться добиться его увольнения под благовидным предлогом, пока дело не получило широкой огласки.	
Плюсы:	Минусы:
а) Федя не потеряет работу б) сохраняется старая дружба	а) все просчеты Федора будут списаны на Алексея б) ответственность за сокрытие деяний, нанесших прямой урон фирме
9. Отправить Федю в отпуск.	
Плюсы:	Минусы:
а) за то время, пока Федя будет в отпуске, можно будет наладить дела фирмы	а) Федя может отказаться от отпуска (ему неоткуда будет доставать деньги)

б) сохраняется старая дружба в) есть возможность вылечить Федю, в результате фирма не потеряет перспективного работника г) возможно, если Федя откажется от лечения, то за время отпуска он найдет другой источник дохода и сам не захочет возвращаться в фирму	б) Федя может отказаться от лечения
---	-------------------------------------

10. Организовать собрание сотрудников фирмы, обсудить возникшую с Федей проблему.

Плюсы:	Минусы:
а) Алексей снимает с себя ответственность б) возможно, кто-то подскажет хорошее решение проблемы	а) Федя окажется в унижительном положении б) упадет авторитет Алексея как руководителя и организатора в) дружбе Леше и Феде придет конец г) сотрудники могут настроиться против Леша и отказаться от собрания, т.к. Леша сам взял Федю на работу и всячески выделял его из числа других д) у сотрудников фирмы может возникнуть недоверие к Леше, т.к. Федя его лучший друг, и не исключено, что и Леша может заниматься наркобизнесом, только Леша оказался осторожным, а Феде не повезло и он «подставился»

11. Ограбить фирму, вылечить Федю, уехать за рубеж и найти престижную работу.

Плюсы:	Минусы:
а) оба останутся безнаказанными б) друзья хорошо заживут	а) угроза уголовной ответственности

12. Алексей расплачивается с поставщиками наркотиков и возвращает долги фирме.	
Плюсы:	Минусы:
<ul style="list-style-type: none"> а) Федор остается материально независимым б) все остаются на своих рабочих местах 	<ul style="list-style-type: none"> а) чувство долга перед Алексеем б) на некоторое время в фирме стабилизируется обстановка, но потом могут вновь возникнуть проблемы в) возможно, доверие к Алексею будет подорвано и его тоже обвинят в употреблении наркотиков
13. Алексей переводит друга на более низкую должность с меньшим уровнем ответственности.	
Плюсы:	Минусы:
<ul style="list-style-type: none"> а) Федор не потеряет работу, у него будет шанс исправиться б) Федор понесет заслуженное наказание в) Алексей проявит себя в глазах подчиненных справедливым начальником 	<ul style="list-style-type: none"> а) обида со стороны Федора б) новая работа Федора будет менее престижна и менее оплачиваема

3. Рекомендации.

Сначала Алексей должен поговорить с Федей и попытаться убедить его, чтобы тот сам рассказал руководству о махинациях. Если же Федор не соглашается, Алексей сам объясняет ситуацию директору. В любом случае Федора нужно уволить, он должен пройти курс лечения. Федор должен осознать серьезность своего положения. Если все удастся, Федор сможет вернуться к нормальной жизни, ему можно дать еще один шанс, но в этот раз устроить его на более низкую должность с меньшей ответственностью и постараться контролировать его действия на первом этапе «новой» жизни. И только после того когда он докажет, что покончил с прошлым, его можно будет воспринимать как равноправного члена рабочего коллектива и доверять ему какие-либо ответственные поручения.

11.2. Три товарища

Трое однокурсников — Саша, Володя и Дима — по окончании экономического факультета МГУ решили открыть аудиторскую компанию, проверять бухгалтерские отчеты предприятий. Всю работу решили возложить на себя и не нанимать пока никого другого, так как прекрасно знали все нюансы в проверке бухгалтерии; проходили практику в крупной аудиторской компании. Задачи они поделили поровну — Саша занимался с компьютерами и программой «1С», Володя проверял документацию, а Дима искал потенциальных клиентов и работал с ними. Для открытия такой конторы они взяли долгосрочный кредит в Банке. С самого начала дела фирмы складывались успешно; работали добросовестно, постепенно начинали завоевывать авторитет в кругу своих клиентов; с каждым месяцем у них прибавлялось работы. Появлялись деньги, чтобы возвращать постепенно кредит. Так как работы становилось все больше, ребятам пришлось подумать о расширении своего офиса и наборе людей. Они решили пригласить выпускников своего института, таких же молодых и предприимчивых. Дали объявление в институте. Через пару дней к ним обратилось около 20 человек. После собеседования отобрали трех человек: Настю, Таню и Валю. Через некоторое время дела пошли еще успешнее. Фирма приобрела достаточно солидный опыт и имя среди конкурентов. Дима предложил новую систему подчинения в фирме, где будет генеральный директор и два его заместителя. На роль генерального директора он выдвинул себя, обосновав это тем, что он представляет реально лицо фирмы, он работает со всеми клиентами на первоначальном этапе. Володя и Саша должны стать его заместителями, Дима сказал, что все доли останутся равными между ними. Володя и Саша решили сразу не давать ответа, подумать и поискать реальное решение сложившейся проблемы.

Вопросы к ситуации

1. *Формулировка проблемы.*
2. *Альтернативные решения.*
3. *Рекомендации.*

Анализ ситуации

1. Формулировка проблемы.
Разногласие партнеров из-за стремления к власти.
2. Альтернативные решения.

1. Не соглашаться с предложением Димы.	
Плюсы:	Минусы:
а) фирма останется на рынке и будет продолжать работать, но с новым человеком на месте Димы б) в коллективе не будет «разрушителя»	а) фирма потеряет квалифицированного специалиста, часть клиентов и часть денег, которые принадлежат Диме б) возникнет необходимость подбора нового человека на место Димы
2. Принять условия Димы.	
Плюсы:	Минусы:
а) в фирме появится новая форма правления, и она останется на рынке и продолжит свое существование	а) появившееся ограничение власти Володи и Саши не лучшим образом отразится на работе и взаимоотношениях в коллективе б) из-за напряженности компания может распасться
3. Уйти из фирмы Володе и Саше.	
Плюсы:	Минусы:
а) Дима останется один и будет вести дела самостоятельно	а) возможность потери клиентов, с которыми Володя и Саша работали б) развал в коллективе, из-за которого могут уйти и девушки в) Володя и Саша будут искать новую работу

4. Пригласить на должность генерального директора другого человека.	
Плюсы:	Минусы:
а) сохранение фирмы б) с появлением нового человека появятся новые идеи по развитию компании	а) между ребятами будут «острые» отношения б) может произойти перекладывание полномочий на нового человека в) Дима может покинуть компанию
5. Закрыть компанию и разделить доход.	
Плюсы:	Минусы:
а) все ребята получают свои деньги поровну б) появится возможность появления новых фирм	а) не будет компании, где они проработали и вложили немало усилий
6. Попытаться убедить Диму отменить свое решение.	
Плюсы:	Минусы:
а) фирма останется, но никаких попыток привлечения новых клиентов у Димы не будет	а) натянутые отношения в коллективе
7. Дима генеральный директор, повышается оплата труда Володе и Саше и решения главных проблем при участии всех троих учредителей.	
Плюсы:	Минусы:
а) сохранение компании. Все заняты по-прежнему своим делом. У всех работа, компания работает	а) какое-то время будет сохраняться напряженность в коллективе

3. Рекомендации.

Следует отказать Диме. Если фирма успешно функционирует, то изменение структуры управления ничем не обосновано. Стремление к власти Димы может стать источником дальнейших ссор и разногласий.

сий. Дима забирает свою долю, но при оперативном поиске инвесторов или партнеров можно удержать фирму на таком же уровне без крупных изменений.

11.3. В семье — партнеры, на работе — конкуренты

Вова всегда был человеком целеустремленным и знал, чего хочет от жизни. Его главная мечта — открытие собственного дела. Вернувшись из армии, он поступил на экономический факультет Полиграфического института. Учился он на заочном отделении, работал на нескольких работах, «шабашил» как только мог, пытаясь накопить начальный капитал для открытия собственной типографии. На четвертом курсе Вова вместе со своим другом Сашей на правах компаньонов открыл собственную типографию «Триумф». Город, где жил Вова, полиграфическая промышленность только еще вставала на ноги, так что свою нишу на этом рынке можно было еще успеть занять. Поместили рекламу в газеты. Пошли заказы. Сначала небольшие (визитки, поздравления, приглашения), затем более серьезные. Появились постоянные клиенты, тем более что у ребят уже была разработанная система скидок для постоянных заказчиков. Время шло. Дело развивалось. Через 1,5 года типография себя окупала. Появились у ребят связи, выгодные знакомства, партнеры. Всеми деньгами «Триумфа» занимался Вова. И еще через 8 месяцев он выкупил у Саши типографию, став полноправным владельцем типографии. Вскоре «Триумф» стал довольно известным во всем городе и области, занял достаточно прочное место на местном рынке. Как раз в это время Вова встретил любовь всей своей жизни — Свету. Ей был 21 год, но она уже сделала неплохую карьеру в другой местной весьма перспективной типографии — но менее известной на рынке. Оба молодых человека были умными, амбициозными и любили свою работу, поэтому решили и после свадьбы продолжать заниматься каждый своей карьерой. Однажды у Вовы появилась возможность выйти на межобластной рынок, что сулило огромные перспективы. Для этого требовалось заполучить заказ одной из крупнейших издательских фирм России «Эхо» в соседней Владимирской области, которая хотела разместить заказ в одной из перспективных типографий Ярославской области.

Прикинув свои шансы, Вова понял, что они у него весьма не плохие, а начав наводить справки, узнал, что один из его старых, верных друзей работает в этой фирме и в случае чего может посодействовать.

Каково же было его удивление, когда тем же вечером его жена радостно сообщила, что ей поручили оформить контракт на заказ от фирмы «Эхо». В случае его подписания ее повысят по службе и она станет главным менеджером отдела заказов. Вова изобразил улыбку и сказал, что верит в нее, и это было правдой. Всю ночь он не спал. Его типография и типография его жены — главные конкуренты в борьбе. Если он не получит заказ, то многое потеряет, а если получит, то это разобьет сердце его жены.

Вопросы к ситуации

1. *Формулировка проблемы.*
2. *Альтернативные решения.*
3. *Рекомендации.*

Анализ ситуации

1. **Формулировка проблемы.**

Проблема выбора между собственной выгодой и выгодой жены. И проблема сохранения семьи.

2. **Альтернативные решения.**

1. Вова ничего не расскажет Свете.	
Плюсы:	Минусы:
а) Вова получит контракт, отсюда прибыль и выход на межобластной рынок	а) нарушение этических норм в борьбе за контракт и угрызания совести по поводу этого б) угрызания совести по поводу нечестной игры и по поводу того, что он ничего не рассказал Свете в) Света огорчится, не получив контракт, узнав обо всем, она разочаруется и перестанет доверять Вова

2. Вова расскажет Свете, что тоже пытается получить контракт, будет использовать «козырь», но не расскажет о нем Свете.	
Плюсы:	Минусы:
<ul style="list-style-type: none"> а) Вова получит контракт, отсюда прибыль и выход на межобластной рынок б) доверие Светы сохранится 	<ul style="list-style-type: none"> а) нарушение этических норм в борьбе за контракт б) угрызания совести, не все рассказал Свете в) Света огорчится, не получив контракт г) понижение самооценки по поводу использования нечестных методов борьбы д) оба амбициозны, и во время борьбы будут трения
3. Вова расскажет Свете и будет честно играть.	
Плюсы:	Минусы:
<ul style="list-style-type: none"> а) сохранит самоуважение и доверие Светы 	<ul style="list-style-type: none"> а) может не получить контракт б) оба амбициозны и во время борьбы будут трения в) Если не Вова получит контракт, то будет жалеть, что не все испробовал
4. Вова не будет участвовать в борьбе за контракт.	
Плюсы:	Минусы:
<ul style="list-style-type: none"> а) Света получит контракт и повышение по службе 	<ul style="list-style-type: none"> а) Вовина фирма много потеряет б) у Вовы могут возникнуть депрессионное состояние, агрессия против Светы и как следствие разлад в семье
5. Вова ничего не расскажет Свете, но будет честными путями добиваться контракта.	

Плюсы:	Минусы:
б) Вовой будут соблюдены этические нормы.	а) Вова может не получить контракт б) Света узнает и перестанет ему доверять в) угрызания совести у Вовы, так как он ничего не сказал Свете
6. Вова будет использовать в борьбе за контракт свой «козырь» и потребует от жены выйти из игры.	
Плюсы:	Минусы:
а) получит контракт.	а) Света будет обижена на Вову. В их семье возникнет разлад б) нарушение этических норм при достижении цели в) угрызания совести и потеря самоуважения из-за методов достижения получения контракта (особенно в отношении Светы)
7. Оба будут бороться честно, договорятся не мешать личные дела с работой.	
Плюсы:	Минусы:
а) сохранение Вовиноного самоуважения и достоинства б) сохранение хороших отношений в семье.	а) Вова может не получить контракт б) возможность легкого трения между супругами по поводу борьбы за контракт сохраняется
8. Вова абсолютно все расскажет Свете.	
Плюсы:	Минусы:
а) Вова будет абсолютно честен со Светой.	а) Света может использовать его доверие для собственной выгоды б) ссора по поводу Вовиноного «козыря» в борьбе за контракт в) ухудшение отношений в семье

9. Вова всеми силами будет добиваться контракта и предложит Свете перейти к нему в типографию.

Плюсы:	Минусы:
а) получит контракт б) Света будет иметь работу и делать карьеру, но уже у Вовы в фирме.	а) Света может отказаться б) Света может стараться в будущем занять место Вовы в) разочарование Светы по поводу Вовиных методов борьбы

3. Рекомендации.

Наиболее применимый вариант — номер семь, когда оба молодых человека будут честны друг с другом, обсудят все эти проблемы и решат не переносить в их семью проблемы работы. Этот вариант позволяет выйти из сложившейся ситуации с меньшими «потерями». Супруги будут знать, что каждый будет честно, но всеми силами бороться за контракт, т.е. условия у них примерно равны и выиграет сильнейший. Оба амбициозны и карьера для каждого важна. Договорившись дома не обсуждать эту тему, они спасут свою семью от скандалов, взаимоотношений по поводу профессиональной карьеры друг друга.

Однако в дальнейшем молодой семье следует тщательнее обдумать вопрос о разделении работы и семьи. Иначе конфликты по поводу рабочей карьеры друг друга будут неизбежны; будучи конкурентами на работе, они станут конкурентами в семейной жизни, тем более что предпосылки к этому уже есть.

11.4. Сказка о Золушке

В 1996 г. Светлана с мамой приехала в Москву к сестре. В их Краснокаменске даже развлекаться не было возможности: один дворец культуры, одна дискотека и все. Скучно и неинтересно. Сестра позвала в Москву. И она, не раздумывая, сказала: «Да». Света с мамой собрали вещи и прыгнули в поезд, добирались шесть суток. Когда Света вышла на перрон и увидела столицу, сразу поняла: будет здесь жить и зарабатывать деньги.

Молодой человек сестры заработал на бизнесе \$10 000, поэтому первые два месяца, живя в его квартире, они ни в чем не нуждались. Потом ее сестра поругалась со своим парнем, и им пришлось съехать. Они вышли на улицу и поняли, что им негде даже переночевать. А около подъезда стоял целый грузовик вещей. Они сдали на хранение свои вещи каким-то алкоголикам и пошли искать квартиру. В итоге нашли совершенно жуткую квартиру с тараканами, хламом и толстым слоем пыли. Период был не из легких. Светлана поняла: надо идти работать. Подруги предложили пойти работать в лото-бинго. Там она проработала две недели, после чего ее уволили за дерзость. Девушка купила газету и нашла объявление о работе официанткой в ресторане высокого уровня. Постепенно начала вставать на ноги. Через некоторое время в клубе с ней познакомился молодой человек Женя, который ей понравился. Завязался роман, и вместе они провели четыре года. Света ушла с работы. Ее молодой человек настоял, чтобы она поступила в институт. Училась нормально. С Женей исколесили почти весь мир. Друзья не одобряли выбор Евгения и говорили, что Светлана с ним только ради денег. Мнение друзей повлияло на Женю, и они расстались. Так как Светлана ушла с работы, оставшихся денег хватало лишь на самое скромное существование. Третий курс университета она не закончила, так как платить было нечем.

Один из друзей помог Свете устроиться в страховую компанию на должность секретарши, и она быстро освоилась на новом месте. Директор, Александр Евгеньевич, обещал Светлане повышение, если она будет отвечать всем его требованиям. Она была дисциплинированным работником; приходила за 10–15 минут до начала рабочего дня, работу выполняла в установленные сроки. Ее устраивала работа, но совсем не устраивало отношение коллег. Так как она была новой сотрудницей, многие коллеги сваливали свою работу на ее плечи. Отказаться она не могла, так как ни с кем не хотела портить отношений. Прошел год. За это время Света никогда не опаздывала и выполняла все поручения, но прибавки к зарплате она так и не дождалась. Один раз Света отказалась помочь коллеге, сославшись на огромное количество бумаг, которые ей необходимо проверить. В этот же день ее вызвал Александр Евгеньевич и строго отчитал; сказал, что многие сотрудники говорят о ее некомпетентности и что ей надо больше думать о работе. Светлана вы-

шла из кабинета шефа в слезах. Обвинения Александра Евгеньевича основывались на сплетнях и слухах, что очень обидело Светлану; в таком коллективе она больше не может работать. Но ее зарплата — единственный источник дохода, чтобы найти высокооплачиваемую работу, необходимо высшее образование, которого она так и не получила.

Вопросы к ситуации

1. Формулировка проблемы.
2. Альтернативные решения.
3. Рекомендации.

Анализ ситуации

1. Формулировка проблемы.

Свете нужна работа, чтобы кормить семью, но та работа, что у нее есть, ее не устраивает, так как отношения в коллективе не сложились. Чтобы найти новую работу, необходимо высшее образование, которого Светлана так и не получила.

2. Альтернативные решения.

1. Остаться на работе.	
Плюсы:	Минусы:
а) семья останется жить в Москве б) будут деньги, чтобы обеспечить семью в) в дальнейшем можно будет продолжить обучение	а) надо терпеть отношение коллектива б) повышения по служебной лестнице она может не дожидаться
2. Уволиться с работы.	
Плюсы:	Минусы:
а) не надо выполнять чужую работу б) не придется выслушивать незаслуженные обвинения	а) так как Света — единственный работающий человек в семье, может случиться, что семья останется без крыши над головой и без куска хлеба

	б) можно не найти стоящую работу
3. Уехать домой в Краснокаменск.	
Плюсы:	Минусы:
а) есть место, где жить б) так как город родной, больше возможностей найти работу	а) мечта о красивой жизни в Москве так и останется мечтой
4. Так как у Светы есть квартира в Краснокаменске, можно ее продать и купить жилье в Москве.	
Плюсы:	Минусы:
а) не надо думать, что могут выселить за неуплату, так как квартира съемная	а) некуда будет вернуться в случае неудачной жизни в Москве

3. Рекомендации.

Свете надо уходить с работы. Чтобы устроиться на новую, хорошо оплачиваемую работу, ей надо пойти на курсы. У Светы есть квартира в Краснокаменске; надо ее продать и купить квартиру в Москве.

11.5. Хищница

Сергей окончил Полиграфический институт пять лет назад, получив специальность инженера-механика. Человек он веселый, общительный, хорошо учился и получил по окончании института «красный» диплом. Ребята из группы вначале посмеивались над ним, что он так серьезно относится к учебе, но потом, видя, что Сергей такой же компанейский парень, как и они, привыкли к нему, и ни одна из вечеринок не проходила без Сергея. Он был целеустремленным человеком и знал, что к достижению своей цели придет только через знания. К тому же Сергей был из простой семьи, никаких знакомых, которые могли бы его устроить на работу после окончания института, у него не было. Единственный шанс пробиться в этой жизни — это надеяться на свои силы, знания и счастливый случай.

После окончания института Сергея приняли в государственную типографию «Красный Пролетарий». Отношения в коллективе у него сложились прекрасные. Он — один из самых молодых сотрудников типографии — вносил в атмосферу что-то живое, радостное и его за это очень любили. Все видели, как он ответственно относится к работе, и удивлялись, с каким энтузиазмом он работал буквально за гроши. Это видел и Григорий Александрович — начальник того цеха, где Сергей работал.

Григорию Александровичу около 50 лет, но выглядел моложе; никогда не повышал голоса; всегда все объяснял по несколько раз, если кому-то что-то не было понятно, никогда не раздражался. У Григория Александровича не было семьи. С приходом Сергея в нем проснулись отцовские чувства, он стал относиться к нему как к сыну. В такой дружественной атмосфере Сергей проработал год, набрался опыта и быстро освоил все тонкости производства, стал вторым человеком в цехе после Григория Александровича. Сергей за это время женился на Наташе — выпускнице Полиграфического института. Она никак не могла устроиться на работу, и тогда Сергей начал думать, что ему не хватит зарабатываемых денег для содержания семьи. Об этих проблемах он поговорил с Григорием Александровичем, который сам уже видел, что для молодого парня бессмысленно оставаться в типографии; ни о каком повышении зарплаты речи не шло, становилось лишь хуже: цены в магазинах поднимались, нагрузка на работе увеличивалась, а зарплата не менялась. И Григорий Александрович посоветовал Сергею получить второе высшее образование: экономическое или юридическое. Со вторым образованием Сергей будет незаменимым сотрудником на фирме, так как он знает специфику полиграфии, а полученные знания помогут ориентироваться в современных условиях. Сергей загорелся этой идеей. Григорий Александрович вспомнил о своем друге — преподавателе на юридическом факультете в МГУ, позвонил ему, объяснил ситуацию, и тот согласился помочь с устройством Сергея для получения второго образования. Так началась новая полоса в его жизни. Учиться на юридическом факультете ему нравилось, изучал новые для него предметы. Преподаватели видели в Сергее человека, жаждущего знаний. Однажды Петр Сергеевич — декан юридического факультета, спросил Сергея, зачем ему второе образование. Сергей ответил: «Знания — это только потенциальная сила. Мы должны использовать наши

знания таким образом, чтобы получился четкий план действий, направленный к конкретной цели. И эта цель у меня есть».

Петр Сергеевич подумал, что именно такой человек ему нужен для создания своей фирмы. Он давно хотел завести свое дело, но не находил подходящих людей. Сергей именно тот человек, который ему необходим. Незаметно прошли 3 года учебы. Он начал задумываться, что же делать дальше. Петр Сергеевич предложил работать с ним, объяснив, что он организует частную контору; от Сергея требовались лишь его знания и добросовестность. Первоначальный оклад \$500. Это, конечно, заинтересовало Сергея, но он попросил время на обдумывание. Его смущало, что, работая с Петром Сергеевичем, он откажется от полиграфической отрасли, а этого ему не хотелось, все-таки он был специалистом-механиком. И на этот раз опять Сергею пришел на помощь Григорий Александрович — позвонил сестре своей покойной жены. У нее было свое издательство, где как раз освободилось место юрисконсульта. Раньше на этом месте работал пожилой человек и сейчас он уже ушел на пенсию. Сергей успешно прошел собеседование с директрисой, Лидией Петровной. Она показалась ему молодой, не больше 35 лет. Спустя месяц, он понял: в ней не было женского начала, она не была мягкой, ранимой, какими мужчины привыкли видеть женщин. Она была с твердой хваткой и беспощадна с подчиненными; держала под контролем всех подчиненных, никому не давала поблажек. Сергей подумал, что трудно будет работать с такой директрисой. Первый день на работе запомнился Сергею добрым приемом в коллективе. Сотрудники издательства никак не отреагировали на его молодой возраст; в коллективе Сергея уважали за то, что он разбирался в тонкостях полиграфического процесса и помогал в решении сложных вопросов; работал с увлечением, он часто засиживался допоздна. Это видела Лидия Петровна, и она несколько раз предлагала ему продолжить работу в ресторане. Но Сергею всегда удавалось отшучиваться от ее предложений, не обидев ее. Так шли месяцы, все Сергея устраивало. Но он начал замечать, что очень часто издательство возвращало работы авторам буквально перед официальным подписанием контракта, находило массу причин не печатать работу того или иного автора. Особенно ему запомнился случай, когда издательство «завернуло» сборник стихов молодого талантливого по-

эта. Сергей был романтиком и любил поэзию. Он считал, что рынок заполнен всякими детективами и ему не хватает поэзии, а этот сборник, без сомнений, пользовался бы успехом. Через месяц Сергей с удивлением увидел этот самый сборник стихов напечатанным.

Потом, поговорив с заместителем Лидии Петровны, он узнал, что издательство не первый раз похищает авторские права. Сергей понимал, что это пахнет судебным разбирательством, и вытягивать издательство из такой ситуации придется ему, если это когда-нибудь всплывет. Это совсем не радовало Сергея. К тому же у него начались конфликты дома с женой; какая-то дама постоянно названивала ей, когда Сергея не было дома, и говорила, что он с ней в любовной связи. Это подрывало отношения между Сергеем и Наташей. Она начала ему не доверять, вспоминать поздние возвращения с работы; в конечном итоге совсем разругались и не стали разговаривать друг с другом. После прихода Сергея утром на работу его вызывает директриса и интересуется, какие у него отношения в семье. Сергей сразу же понял, чьи это звонки и спросил: «Зачем это вам нужно?» Она сказала, что не собирается разрушать его брак, но если он с ней не будет состоять в интимной связи, ему придется распрощаться со своей красавицей-женой. У Сергея была только одна мысль в голове: «Куда я попал? Что мне делать?»

Вопросы к ситуации

1. *Формулировка проблемы.*
2. *Альтернативные решения.*
3. *Рекомендации.*

Анализ ситуации

1. *Формулировка проблемы.*

Подрыв семейного благополучия Сергея из-за непорядочности директрисы издательства.

2. *Альтернативные решения.*

1. Сергей оставляет работу в издательстве Лидии Петровны.

Плюсы:	Минусы:
а) Сергей избавляется от постоянных преследований директрисы	а) Сергей теряет работу и хорошую зарплату

<p>сы; кроме того, если афера с рукописями откроется, ему не придется «вытягивать» издательство из этой ситуации</p> <p>б) у Сергея появится шанс рассказать все жене и помириться с ней</p> <p>в) у него есть опыт работы, и он сможет устроиться в другом издательстве или фирме, деятельность которой связана с полиграфией</p>	<p>б) не исключено также, что Лидия Петровна не оставит свои преследования</p> <p>в) возможно, что Сергей не сможет найти быстро хорошую работу; его материальное положение ухудшится</p>
<p>2. Сергей остается в издательстве и принимает предложение Лидии Петровны, ставя при этом условие, — повышение заработной платы и назначение его заместителем директора.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) материальное благосостояние Сергея заметно улучшится</p> <p>б) он сможет рассчитывать на поддержку и влияние Лидии Петровны</p>	<p>а) семейные проблемы Сергея не наладятся, а только усугубятся</p> <p>б) совершив измену, он будет испытывать постоянное чувство вины перед женой, и это приведет к разводу. Кроме того, не решается проблема с незаконными действиями издательства по присвоению чужих авторских прав</p>
<p>3. Сергей остается, но отклоняет предложение директрисы, при этом все рассказывая жене.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) Сергей помирится с женой</p> <p>б) он останется на любимой работе, будет получать хорошие деньги</p>	<p>а) ответственность за кражу авторских прав остается</p>

4. Сергей шантажирует Лидию Петровну: если она не прекратит домогательств, он сообщит в компетентные органы о похищении авторских прав.	
Плюсы:	Минусы:
а) сохранит брак и останется на любимой работе	а) займется интригами, уподобившись директору
5. Сергей рассказывает обо всем Григорию Александровичу и просит у него совета.	
Плюсы:	Минусы:
а) Григорий Александрович не посоветует плохого Сергею, в любом случае его совет будет полезен б) Григорий Александрович сможет поговорить с Лидией Петровной по-родственному и попросит оставить Сергея в покое	а) Григорий Александрович не захочет пойти на конфликт с родственницей; возможно, Лидия Петровна попытается настроить Григория Александровича против Сергея
6. Сергей обращается в органы и рассказывает о похищениях издательством авторских прав.	
Плюсы:	Минусы:
а) останется честным человеком, помирится с женой	а) потеряет работу, может быть привлечен к уголовному делу в связи с покровительством в похищении авторских прав
7. Сергей возвращается на работу в типографию «Красный Пролетарий».	
Плюсы:	Минусы:
а) мир в семье, чистая совесть перед законом	а) неинтересная работа (он уже там все знает и ничего нового она ему не даст), маленькая зарплата

8. Сергей соглашается на предложение Петра Сергеевича организовать частную контору и работать в ней.

Плюсы:	Минусы:
<p>а) Сергей избавляется от проблем с рукописями, от постоянных преследований директрисы, имеет шанс помириться с женой</p> <p>б) начальником Сергея будет человек, которого он знает несколько лет и который уважает его целеустремленность</p>	<p>а) возможно, Петр Сергеевич уже нашел себе специалиста на должность, ранее предложенную Сергею</p> <p>б) деятельность Сергея не будет связана с полиграфией, и он не получит от работы полного морального удовлетворения</p>

9. Подать в суд на директрису за сексуальные домогательства.

Плюсы:	Минусы:
<p>а) Лидия Петровна прекратит свои домогательства, мир, согласие будут у Сергея и Наташи</p>	<p>а) суд может занять много времени</p> <p>б) Сергей потеряет свою любимую работу</p> <p>в) у Лидии Петровны могут быть в суде свои связи; у Сергея могут появиться новые проблемы</p>

10. Попробовать организовать с сотрудниками издательства свое дело, не говоря им, в чем состоят проблемы его отношений с директрисой.

Плюсы:	Минусы:
<p>а) Сергей избавится от проблемы с кражей авторских прав и домогательств директрисы</p> <p>б) мир и покой в семье</p>	<p>а) трудно найти первоначальный капитал, и неизвестно как пойдут дела у нового предприятия</p> <p>б) коллеги могут не согласиться на его предложение</p>

11. Развестись с женой.	
Плюсы:	Минусы:
а) жить спокойно, не иметь каждодневные ссоры с женой б) иметь любимую работу и хорошие деньги	а) ответственность за кражу авторских прав не исчезает
12. Рассказать все жене; она поговорит с Лидией Петровной как женщина с женщиной.	
Плюсы:	Минусы:
а) Наташа поверит и простит Сергея за их ссоры, и убедит Лидию Петровну оставить их в покое, пригрозив при этом скандалом	а) Наташа может не поверить б) ответственность за похищение авторских прав остается
13. Найти сильного конкурента данного издательства, предложить им всю информацию, которую он знает, и разорить издательство.	
Плюсы:	Минусы:
а) издательство разорится, прекратятся преследования Лидии Петровны б) восстановится мир в семье	а) Сергей может не найти сильного издателя-конкурента
14. Сергей расскажет о похищении авторских прав авторам, которым было отказано печататься в издательстве.	
Плюсы:	Минусы:
а) авторы могут найти правильное решение по выходу из сложившейся ситуации	а) авторы могут не поверить Сергею
15. Поговорить обо всем с коллегами и родителями.	
Плюсы:	Минусы:
а) может быть найдено оптимальное решение	а) переложить ответственность со своих плеч на чужие

16. Предложить Григорию Александровичу заняться бизнесом, организовать свое маленькое издательство.

Плюсы:	Минусы:
а) соединив опыт работы Григория Александровича, а также целеустремленность и энергию Сергея, может получиться очень хороший результат	а) им будет трудно найти начальный капитал

3. Рекомендации.

Рекомендуем Сергею немедленно уйти с работы. Это можно аргументировать тем, что обстановка в его семье очень напряженная, он может потерять свою жену, которую очень любит. Уйдя с работы, он объяснит ей, почему так сделал, и они помирятся, т.е. одна проблема будет решена. А вторая проблема — поиск работы — быстро разрешится, т.к. он имеет 2 высших образования, знает специфику полиграфии и имеет опыт работы юриста. К тому же он может обратиться за помощью в поисках работы к своему давнему знакомому — декану юридического факультета или Григорию Александровичу.

11.6. Наследство

Петр Иванович окончил университет и пошел работать в одно крупное издательство в стране. Там он познакомился с Викторией — дочерью генерального директора издательства, занимавшей одно из руководящих мест в издательстве. Они сразу нашли общий язык друг с другом и начали встречаться; через год они поженились. Отец Виктории не верил в искренность Пети и поэтому настоял на брачном контракте, по которому весь капитал, как при совместной жизни, так и при разводе, остается за Викторией.

Со временем Петр стал подниматься по служебной лестнице. Он оказался талантливым руководителем плюс у него было хобби — любил писать небольшие рассказы. Виктория всячески способствовала его творческому подъему, была его музой; она сама была неплохим

дизайнером. Через шесть лет Петя стал директором издательства, а Вика — начальником допечатного отдела. Еще через несколько лет Петр и Вика выпустили их совместное творение — первый роман Пети, при чтении которого от него нельзя было ни на минуту оторваться, Вика сделала великолепный дизайн обложки, так что ни один потенциальный клиент не мог пройти мимо этого романа. Книга стала бестселлером. Ее стали переводить на множество языков мира. Их дело разрасталось. К этому времени в семейной жизни появилось двое детей. Старшего звали Олегом, ему 3 года, а младшего Женей, ему год. Но Вике хотелось маленькую девочку. После выхода очередной книги Пети супруги решили поехать в кругосветное путешествие. Во время поездки Вика поняла, что беременна. После сеанса УЗИ врач сказал, что супруги ждут девочку. Вика назвала свою маленькую дочь Ника. После рождения ребенка Вика посвятила себя ей полностью; уволилась с работы, иногда помогая мужу с дизайном его работ. Олег и Женя после рождения Ники практически лишились материнского внимания. Оба стали упорно учиться и трудиться. Олег решил пойти по стопам отца и занялся творчеством — стал писать рассказы. Мальчики раньше сверстников поступили в высшие учебные заведения, а Ника под пристальным вниманием матери росла очень избалованной девочкой, получала все, что хотела. Ей нужно было только попросить у мамы, которая не могла отказать своей любимой дочурке. Ника даже в школу никогда не ходила. Из-за своего избалованного и взбалмошного характера она не могла найти общий язык с большинством сверстников. К Нике домой ходили частные учителя, но училась она неохотно. Ее страстью стал праздный образ жизни. Она отмечала все известные и неизвестные простому человеку праздники с таким размахом, каким могло позволить ее здоровье. В один прекрасный день Петя, устав от рабочей суеты, предложил Вике поехать в кругосветное путешествие. Они давно не отдыхали вдвоем. Вика согласилась, тем более что Нике исполнился уже 21 год. Во внимании матери она более не нуждалась — редко бывала дома, а когда бывала, то только спала или сплетничала с подружками по телефону. А Олег и Женя стали совсем самостоятельными, с успехом работали на фирме у родителей. Перед поездкой к Виктории подошел ее личный юрист, друг семьи, и посоветовал составить завещание. «Ведь все что угодно мо-

жет случиться в таком длительном путешествии, надо и о семье позаботиться, тем более возраст у вас уже довольно зрелый», — сказал он. Виктория, не долго думая, согласилась. Проанализировав ситуацию в семье, она решила оставить основную часть капитала своей дочери Нике. Вика записала на нее семейный дом и 60 процентов от акций издательства. Олег и Женя и так уже довольно самостоятельны и сами смогут обеспечить себя — подумала Вика и оставила каждому из них по 20% акций издательства.

В течение поездки все шло хорошо. На горном курорте в Альпах во время очередного спуска с горы супругов засыпало лавиной. Тела их так и не нашли. По окончании нескольких месяцев после гибели супругов у родственников встал вопрос о наследстве. Личный юрист Вики собрал всех родственников вместе и прочел завещание. Олега и Женю не расстроило то, что большая часть наследства досталась их ветреной сестрице. Они всегда знали, что их мать больше всех любила Нику. Некоторое время все шло относительно спокойно. Олег и Женя продолжали работать на предприятии у родителей, а Ника, не долго оплакивая родителей, продолжала веселиться. На своем предприятии Ника даже ни разу не была. Однажды Ника решила, что нужно продать предприятие, положить вырученные деньги в банк и жить на проценты. Зачем мне лишняя головная боль — подумала она. Братья, узнав о решении сестры, были просто в шоке. Как можно продать то единственное, что у них осталось от родителей, тем более что они занимали руководящие посты на предприятии. Неужели им придется начинать с начала? Что же им теперь делать?

Вопросы к ситуации

1. *Формулировка проблемы.*
2. *Альтернативные решения.*
3. *Рекомендации.*

Анализ ситуации

1. *Формулировка проблемы.*
Разногласия между братьями и сестрой по поводу наследства.

2. Альтернативные решения.

1. Предложить Нике, выплачивать ей некоторую сумму денег взамен на то, что она не продаст фирму.	
Плюсы:	Минусы:
<p>а) Ника будет получать деньги, ничего не делая</p> <p>б) фирма останется в руках братьев, которые дорожат ею</p> <p>в) братья сохраняют память о родителях</p> <p>г) братья будут продолжать двигаться по служебной лестнице и выпускать свои романы</p>	<p>а) несправедливо по отношению к братьям</p> <p>б) постоянные выплаты Нике, она так и не станет самостоятельной</p>
2. Взять кредит в банке и выкупить часть предприятия, которая принадлежит Нике.	
Плюсы:	Минусы:
<p>а) фирма будет полностью принадлежать братьям</p> <p>б) братья сохраняют память о родителях</p> <p>в) братья будут продолжать двигаться по служебной лестнице и выпускать свои романы</p> <p>г) Ника получит то, что хотела</p>	<p>а) у братьев будут большие долги</p> <p>б) кредит могут не дать</p>
3. Выкупить 10% + 1 акцию у Ники.	
Плюсы:	Минусы:
<p>а) фирма останется в руках братьев, которые дорожат ею</p> <p>б) братья сохраняют память о родителях</p> <p>в) братья будут продолжать двигаться по служебной лестнице и выпускать свои романы</p>	<p>а) фирма будет принадлежать братьям не полностью</p> <p>б) Нике придется продать 50 процентов акций</p>

<p>г) братья смогут в дальнейшем выкупать акции у Ники</p>	
<p>4. Ника продаст свои 60% акций, но не братьям.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) Ника добьется своего б) Ника будет рада</p>	<p>а) семейный бизнес будет потерян б) потеря единственной памяти о родителях в) братьям придется начинать карьеру сначала г) загубленный талант братьев</p>
<p>5. Убедить Нику не продавать фирму, что работа на предприятии принесет большую прибыль.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) фирма останется в руках братьев, которые дорожат ею б) братья сохраняют память о родителях в) братья будут продолжать двигаться по служебной лестнице и выпускать свои романы г) возможно, Ника начнет работать и, наконец, станет самостоятельной д) Нике придется принимать участие в работе</p>	<p>а) Ника может не согласиться б) возможный нервный срыв у Ники</p>
<p>6. Скомпрометировать Нику и начать ее шантажировать.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) Ника в руках братьев б) фирма останется в руках братьев, которые дорожат ею в) братья сохраняют память о родителях</p>	<p>а) незаконные действия б) уголовная ответственность в) испортятся отношения в семье</p>

<p>г) братья будут продолжать двигаться по служебной лестнице и выпускать свои романы</p> <p>д) возможно, Ника начнет работать и, наконец, станет самостоятельной</p>	
<p>7. Найти Нике очень богатого мужа, состояние которого будет несравнимо со стоимостью предприятия.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) Ника будет счастлива</p> <p>б) Ника забудет о фирме</p> <p>в) фирма останется в руках братьев, которые дорожат ею</p> <p>г) братья сохранят память о родителях</p> <p>д) братья будут продолжать двигаться по служебной лестнице и выпускать свои романы</p>	<p>а) Ника может быть несчастлива в браке</p> <p>б) Ника может просто не захотеть выходить замуж</p>
<p>8. Братья могут привлечь состоятельного друга, который выкупит часть фирмы и не предаст.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) Ника будет рада</p> <p>б) отношения в семье не испортятся</p> <p>в) братья сохранят память о родителях</p> <p>г) братья будут продолжать двигаться по служебной лестнице и выпускать свои романы</p> <p>д) будет создан новый дружный коллектив</p>	<p>а) неизвестно, как поведет себя состоятельный друг</p> <p>б) такого человека можно не найти</p>
<p>9. Убить Нику.</p>	

<p>Плюсы:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) фирма останется в руках братьев, которые дорожат ею б) братья сохраняют память о родителях в) братья будут продолжать двигаться по служебной лестнице и выпускать свои романы г) братья станут единственными собственниками фирмы 	<p>Минусы:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) незаконные действия б) уголовная ответственность в) потеря братьями единственной сестры г) чувство вины
<p>10. Написать книгу о Нике взамен на время, которое она даст братьям на выкуп предприятия.</p>	
<p>Плюсы:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) Ника будет рада б) отношения в семье не испортятся в) братья сохраняют память о родителях г) братья будут продолжать двигаться по служебной лестнице и выпускать свои романы д) возможность дополнительной практики для братьев при написании книги 	<p>Минусы:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) братьям придется много работать, чтобы выкупить фирму б) много времени будет потрачено на написание книги о Нике в) Ника может не согласиться
<p>11. Предложить Нике продать свои акции не одному человеку, а по частям.</p>	
<p>Плюсы:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) фирма сохранится б) Ника будет рада в) отношения в семье не испортятся г) братья сохраняют память о родителях 	<p>Минусы:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) новые неизвестные люди в руководстве б) Ника может не согласиться в) возможно, что несколько новых мелких акционеров — это один большой акционер

12. Обманным путем сделать так, чтобы Ника подписала документы о передаче фирмы братьям.	
Плюсы:	Минусы:
<ul style="list-style-type: none"> а) фирма останется в руках братьев, которые дорожат ею б) братья сохраняют память о родителях в) братья будут продолжать двигаться по служебной лестнице и выпускать свои романы г) возможно, Ника начнет работать и, наконец, станет самостоятельной 	<ul style="list-style-type: none"> а) незаконные действия б) уголовная ответственность в) чувство вины
13. Угрожать сестре.	
Плюсы:	Минусы:
<ul style="list-style-type: none"> а) фирма останется в руках братьев, которые дорожат ею б) братья сохраняют память о родителях в) братья будут продолжать двигаться по служебной лестнице и выпускать свои романы 	<ul style="list-style-type: none"> а) сестра может начать угрожать братьям б) отношения в семье будут испорчены в) незаконные действия
14. Братьям продать фирму и на полученные деньги организовать новые предприятия.	
Плюсы:	Минусы:
<ul style="list-style-type: none"> а) братья могут начать свое дело б) Ника будет рада 	<ul style="list-style-type: none"> а) потеря фирмы б) потеря дела родителей в) братьям придется начинать строить карьеру сначала г) ссора между родственниками

3. Рекомендации.

Олегу и Жене следует все решить мирным путем. Они должны поговорить с Никой, объяснить ей, что это не просто предприятие, прино-

сящее огромный доход, а также это память о родителях. Если Ника все равно не захочет идти на компромисс, братья должны предложить Нике выкупить у нее акции предприятия постепенно. Чтобы у Ники не осталось сомнений, можно предложить ей какие-либо компенсации.

11.7. Семья или карьера

Александр Викторович — глава крупного предприятия по производству кондитерских изделий. Начинал он как простой технолог, но за годы проявил себя и был назначен сначала на руководящие посты, а затем и встал во главе компании. Все свое время Александр Викторович посвящал работе, поэтому неудивительно, что к сорока годам не обзавелся семьей. И вот на одной из выставок, посвященной представлению новых позиций в ассортименте, судьба преподносит Александру Викторовичу неожиданный сюрприз — он познакомился с работавшей там студенткой 5-го курса Высшей школы экономики Светланой. Они разговорились, быстро нашли общий язык, а через полгода уже праздновали свадьбу. Александр Викторович души не чаял в супруге, а уж когда появился на свет маленький Андрюшка, счастьем молодого отца не было конца. Молодая семья жила, не нуждаясь ни в чем. Постепенно Светлана начала понимать, что тот багаж знаний, что она получила, требует применения. Светлана поделилась с мужем своим желанием начать работать. Немного поразмыслив, Александр Викторович предложил жене одну из стартовых должностей в своей фирме. И уже через неделю Светлана приступила к выполнению своих обязанностей. Ее карьера начинает набирать обороты. Своим успехам она обязана только себе — никогда не пользовалась своим положением, не афишировала его; работала наравне со всеми. В коллективе зарекомендовала себя отзывчивым и честным человеком, добросовестным и ответственным работником, с достаточно нестандартным мышлением. Светлана не раз проявляла лидерские качества, была талантливым организатором. Светлане нравилась сама работа, коллектив, да и деньги никогда не бывают лишними, особенно в семье с маленьким ребенком.

Через какое-то время Александр Викторович захотел второго ребенка, но во время откровенного разговора Светлана сказала, что сейчас ее больше привлекает самореализация в профессиональном плане, нравится

применять полученные знания на практике. Отрыв от построения карьеры и перспектива превратиться в домохозяйку ее не устраивает.

Александр Викторович не предполагал, что его жена, устроившаяся на работу от скуки, решит, что карьера предпочтительнее. После этого разговора в семье начался разлад. Светлану раздражал муж, который перестал радоваться ее успехам на работе, Александра Викторовича не устраивала жена, ставшая так мало времени уделять семье. Он искренне жалел, что сам же и устроил ее в фирму, но сделанного не воротишь — не мог же он уволить Светлану! Она уже достаточно много значила для фирмы, многие ее идеи успешно реализованы, большой процент проектов, запущенных на данный момент, тоже принадлежал Светлане, без нее многое пошло бы на спад. Время шло, напряжение росло. Постепенно Александр Викторович пришел к выводу, что дальше так продолжаться не может, и поставил жене ультиматум: или она уходит с работы и занимается домом, или они разводятся.

Вопросы к ситуации

- 1. Формулировка проблемы.*
- 2. Альтернативные решения.*
- 3. План действий.*

11.8. Выбор заместителя

Александр — молодой энергичный человек — создал фирму «Веста» в 26 лет. На день рождения родители подарили ему деньги на новенький автомобиль. Но Александр давно мечтал открыть свое дело, поэтому с автомобилем пришлось подождать. После окончания экономического факультета МГУ он 5 лет проработал менеджером в полиграфической фирме «Конус», занимавшейся дизайном печатной продукции. Работа в этой сфере ему нравилась. Изучив и проанализировав работу фирмы «Конус», он пришел к выводу: только качественная работа, выполнение заказов в срок могут вывести фирму в лидеры на рынке. Этими принципами Александр и решил руководствоваться при создании собственной компании и работал, не покладая рук. Коллектив в компании сложился замечательный. В праздничные и выходные дни работники выезжали за город, вместе отмечали дни рождения. Надо

отдать должное психологу и специалисту по подбору персонала, услугами которых воспользовался Александр при поиске сотрудников. Фирма Александра занималась изготовлением печатной продукции, в основном открыток, календарей. Заказов становилось все больше, так как клиентам нравилось точное соблюдение сроков, высокое качество печати, да и сама атмосфера в коллективе была располагающей. Большая заслуга в успешной деятельности предприятия принадлежала Павлу, работавшему с клиентами с первого дня существования компании, занимавшемуся поисками новых заказчиков. Павел имел высшее образование, всегда хорошо выглядел, был обаятелен, легко сходился с людьми. Павел формально не являлся помощником Александра, но был в курсе всех дел в компании, и начальник часто советовался с ним по тому или иному вопросу, а в его отсутствие Павел выполнял обязанности руководителя.

В связи с расширением фирмы в нее приняли молодую интересную девушку по просьбе старого приятеля Александра. Павел категорически возражал, считая ее недостаточно высококлассным специалистом, но Александр не смог отказать своему приятелю. Светлана — новая сотрудница — понравилась Александру; на одной из корпоративных вечеринок он пригласил ее на танец, а затем проводил до дома. Через неделю они начали встречаться, а через месяц Александр предложил Светлане переехать к нему, и она готова была согласиться. Александр просто потерял голову. Светлана закончила экономический факультет, была высокомерна и амбициозна. Все это стало проявляться значительно ярче после того, как она стала подругой Александра. Фирма расширилась, и Александр перестал справляться со своими обязанностями, срочно требовался помощник. Среди коллектива он видел только одного сотрудника, которому смог бы доверить часть своей работы. Это Павел. Александр обсудил кандидатуру Павла со Светланой. Но Светлана неожиданно заявила, что она тоже может быть хорошим помощником. Александр растерялся, он не был уверен, что Светлана справится с такой серьезной работой. Но она очень настойчиво убеждала его: более надежного, преданного человека ему не найти; она сможет быстро войти в курс дела, а если возникнут сложности, муж всегда сможет ей помочь. В противном случае, если он ей не доверяет, они не смогут жить вместе.

Вопросы к ситуации

1. *Формулировка проблемы.*
2. *Альтернативные решения.*
3. *План действий.*

11.9. Время выбирать

Петр Васильев — молодой человек, работающий в престижной компании по пошиву одежды — «Дресс Кот» на должности руководителя отдела поставок. Руководителем компании был Николай Дмитриевич Самсонов, пользовавшийся непререкаемым авторитетом у подчиненных и считавшийся одним из лучших руководителей. Петр уже долгое время работал в компании, считался ответственным работником, на которого можно положиться. Николай Дмитриевич проникся доверием к Петру; доверял ему во всем, следовал его советам и рекомендациям.

Петр жил с матерью, его отец умер 5 лет назад. После смерти отца ему с матерью приходилось тяжело, потому что до этого отец содержал семью. В последнее время в связи с быстрым восхождением Петра по карьерной лестнице их финансовое положение поправилось. И все было бы хорошо, если бы не внезапная болезнь матери. Петру срочно понадобилась крупная сумма денег на операцию. Такую сумму денег он быстро достать не мог. Дела на фирме шли неплохо, за исключением того, что старый проверенный поставщик тканей резко поднял цену на свою продукцию; понадобилось искать нового поставщика. В это время со своим предложением в фирму обратился Иван Анатольевич Рылов из компании «Текстиль Стандарт». Его компания — на рынке текстиля — уже успела сыскать дурную славу, т.к. качество ткани оставляло желать лучшего. Узнав, что директор компании «Дресс Кот» Николай Дмитриевич полностью доверял Петру Васильеву, он решил обратиться к самому Петру, назначил ему встречу в одном из ресторанов города. Петр сомневался, что примет предложение «Текстиль Стандарта», но все же согласился встретиться с Иваном. На встрече Рылов предложил выгодные условия сделки: достаточно низкие цены и хорошую скидку в случае продления контракта.

— Условия контракта в принципе устраивают нас, — сказал Петр, — вы знаете, что наша компания славится качеством своей

продукции; сможете ли вы обеспечить хорошее качество вашего текстиля?

— Давайте поговорим начистоту, — сказал Рылов, — я в курсе ваших личных проблем.

— Но откуда вы знаете? — удивленно спросил Петр.

— Это неважно, — с ухмылкой ответил Иван, — если контракт будет подписан, вы лично будете получать по 8% от каждой сделки. Этой суммы хватит на операцию и дальнейшую безбедную жизнь.

— Мне нужно подумать, — ответил Петр. Он понял, что это решение его проблем, но все же сомневался в выгоде этой сделки для компании.

— Я дам ответ завтра, — сказал он, вставая из-за стола.

Перед Петром стоял выбор, такой выбор он делал впервые, выбор между здоровьем матери и судьбой компании.

Анализ ситуации

1. Формулировка проблемы.

Петр стоит перед выбором между здоровьем матери и репутацией компании.

2. Альтернативные решения.

1. Подписать контракт с Иваном Рыловым.

Плюсы:	Минусы:
а) Петр получит деньги на операцию матери и дальнейшую безбедную жизнь	а) упадут качество продукции и репутация фирмы. Петр будет чувствовать себя виноватым и его, возможно, уволят

2. Не заключать контракт.

Плюсы:	Минусы:
а) сохранение престижа компании, качества продукции и своей репутации перед начальником	а) Петр рискует потерять мать, т.к. у него нет денег ей на операцию

3. Найти другого поставщика.

Плюсы:	Минусы:
а) сохраняется имидж компании и качество продукции	а) Петр потеряет драгоценное время и может не найти подходящих поставщиков
4. Занять деньги на фирме, отказавшись от контракта.	
Плюсы:	Минусы:
а) у Петра появятся деньги для операции, и ему нет необходимости заключать невыгодную сделку	а) возможность отказа в кредите и необходимость дальнейшей его выплаты
5. Найти другой способ, откуда взять деньги.	
Плюсы:	Минусы:
а) у Петра будет нужная сумма денег на операцию матери, и он сохранит престиж своей компании	а) возможность отказа в кредите и необходимость дальнейшей его выплаты

3. Рекомендации.

Павлу нужно отказаться от контракта; таким способом он спасет фирму, затем попробовать занять денег в своей компании, потому что Николай Дмитриевич Самсонов ему доверяет и, скорей всего, предоставит необходимую сумму на операцию. После этого Павел, не торопясь, должен искать новых поставщиков тканей.

11.10. Родственники

Марина две недели как пришла на новую работу в издательство руководителем проекта по изданию журнала. Марине около 30 лет; у нее значительный опыт работы в крупных издательствах на руководящих должностях, два высших образования: филологическое МГУ и экономическое МГУП. Она замужем и имеет детей. На новой работе ей предстояло наладить выпуск периодического издания. Дело в том, что первый номер журнала, над которым Марина должна была работать, вышел еще в феврале. Сейчас за окном стоял август, а к завершению близился лишь второй номер журнала, хотя по плану должен был выйти из печати четвертый. Эту проблему и должна решить Ма-

рина: наладить производство журнала, нагнать упущенное время, выпустить обещанное подписчикам количество номеров в год в сжатые сроки, организовать нормальный режим работы.

Приступив к своим обязанностям, Марина познакомилась с главным редактором журнала Олегом Сергеевичем. Он привлекал авторов для журнала и отбирал статьи, но не осуществлял управленческой функции в связи со своей занятостью. Руководила издательским процессом Татьяна, заместитель Олега Сергеевича. Ее основная задача — научное редактирование статей. Издательство было ограничено в финансах, поэтому для работы над журналом решили не приглашать литературного редактора и корректора, оставив эти функции за Татьяной. Татьяна хорошо разбиралась в тематике журнала — IT технологии — по этой специальности она закончила вуз, плюс у нее врожденная грамотность, что помогало ей работать в издательстве. Но так как она никогда не занималась изданием журналов и не имела в этой области специального образования, ей было достаточно тяжело выпустить первый номер журнала; затем и вовсе начались проблемы с периодичностью выпуска издания — не успевала в срок. Первоначально Марина решила, что эти неудачи связаны с непомерным объемом работ, возложенным на Татьяну, — шутка ли, делать серьезную работу за троих, но как оказалось впоследствии, это лишь вершина проблемы.

К концу ноября, то есть через четыре месяца после выхода Марины на новую работу, ей удалось создать команду по выпуску журнала, найти литературного редактора, корректора, совершенно освободив Татьяну от чужих обязанностей, и организовать производство журнала так, что за четыре месяца было выпущено недостающее количество номеров и налажена планируемая периодичность выпуска журнала. Но далось это Марине не так легко, и при всей бесперебойности выхода издания сегодня Марина не была уверена, что завтра будет также. Причина тому — Татьяна.

Марина сразу заметила, что Татьяна недолюбливают в коллективе: избегают общаться с ней; замолкают, как только она входит; верстальщик Юра даже не пытается скрыть своего неприязненного отношения к Татьяне и открыто конфликтует с ней. Как заметила Марина, Юра добрый, коммуникабельный, отзывчивый человек, с чувством юмора, к тому же превосходный специалист. В чем причина такого поведения

коллег, Марина пока не знала. Ведь она здесь всего две недели, но со временем все стало понятно. Несмотря на то что Марина освободила Татьяну от чужих обязанностей, оперативности в работе Татьяны не прибавилось. Марине постоянно приходилось торопить Татьяну. Почему-то вместо двух дней, как у всех специалистов в данной области, на определенный объем и вид работ у Татьяны уходила неделя. Марина, имея богатый опыт, постоянно и по несколько раз объясняла, как и что делать, то Татьяна каждый раз изобретала велосипед, отвечая на очередное Марино недоумение: «Как же так могло получиться и почему эта работа заняла так много времени, ведь я не раз Вам все объяснила и Вы неоднократно обращались ко мне за помощью?» с невинной улыбкой отвечала: «Вероятно, я неправильно Вас поняла». Татьяна постоянно опаздывала на работу, обедала по два часа и по полдня могла отсутствовать на рабочем месте, объясняя это тем, что она спускалась на другой этаж к главному редактору снять вопросы по статье. И Олег Сергеевич всегда это подтверждал, хотя у Марины были неопровержимые доказательства, что Татьяны у него не было. Марина не принимала жестких мер по поводу постоянных опозданий Татьяны и весьма неторопливого ведения дел, лишь регулярно делала ей замечания, так как Татьяна была не такой, как все. Она заикалась. В свои 39 лет не была замужем, не имела детей; ей все никак не удавалось защитить кандидатскую. При этом Марина отмечала, что Татьяну нельзя было назвать закомплексованной, неуверенной в себе, наоборот. А ее непомерное желание постоянно быть в курсе всех событий периодически раздражало. Татьяна боялась и избегала даже самой небольшой ответственности, будучи руководителем, и по любому пустяку звонила Олегу Сергеевичу, начиная разговор с фразы: «Докладываю обстановку!» Более того, Татьяна хотя бы раз в месяц обязательно брала больничный, впоследствии начав упрекать Марину, что это из-за напряженного графика работы, составленного Мариной с целью нагнать упущенное время, у нее начались проблемы со здоровьем. Отношение Олега Сергеевича к Марине заметно ухудшилось, и Марина не могла найти этому объяснение. Со временем ситуация прояснилась. Оказывается, что еще до прихода Марины в издательство Татьяна постоянно брала больничные, что не так уж она напряженно работала в связи с отсутствием литературного редактора и корректора. Эту работу она перекладывала на других спе-

циалистов, работающих над другими журналами в издательстве. Последние не могли ей отказать, так как к просьбе Татьяны помочь ей всегда присоединялась просьба Олега Сергеевича, близкого друга директора издательства, где они все работали. Коллектив не любил Татьяну за ее нежелание работать, за ее непрофессионализм и за ее постоянное перекалывание своей работы на других людей. Как выяснилось, и первый номер журнала был создан Татьяной чужими руками, а все лавры достались именно ей. Директор издательства ставил Татьяну в пример всему коллективу, не зная всей правды: ведь это Татьяна сделала журнал, ведь это Татьяна работает за троих, он так доволен качеством ее работы. А Олег Сергеевич не собирался раскрывать глаза своему другу. Татьяна его дальняя родственница, да и устраивало его все: директор ему благодарен за колоссальный труд при практически нулевом штате, Татьяна пристроена. А коллектив боялся сказать правду — директор может им и не поверить, а работу терять не хочется. Приход Марины грозил разоблачением. Профессионал, проницательный человек, Марина быстро разобралась в ситуации и постоянная ложь Татьяны, ее лень, боязнь ответственности, постоянный доклад о всех событиях редакции Олегу Сергеевичу переполнили чашу терпения Марины. Татьяна как сотрудник стала ее тяготить несмотря на то, что Марина с пониманием относилась к ней, как к человеку одинокому, страдающему заиканием, с неудавшейся научной карьерой. Татьяна регулярно жаловалась Олегу Сергеевичу на Марину, что та требует приходить на работу вовремя, требует профессионализма в работе, пытается ее обучить, подстегивает, торопит в работе. Олег Сергеевич Марине ничего не говорил, но отношения явно стали портиться. Ситуация накалялась...

12. Ситуации, рекомендованные к рассмотрению при изучении дисциплины «Этика»

12.1. Быть или иметь

Анна Сергеевна всегда мечтала работать врачом; окончив с отличием медицинский институт, ординатуру, работала сначала хирургической сестрой, потом хирургом. Теперь вот уже около четырех лет

Анна Сергеевна возглавляет хирургическое отделение в детской клинической больнице. Она молодая, интересная женщина, с жестким и принципиальным характером, ей 37 лет, разведена, воспитывает дочь. Отношения в отделении, которое она возглавляет, дружеские, открытые — от рядовых медсестер до ведущих хирургов. Видимо, бесконечные ночные дежурства и страдания больных объединяют людей. Примерно перед новым годом к ним на работу пришел новый сотрудник, Алексей, красивый, веселый молодой человек, сразу влившийся в коллектив, быстро познакомившийся и подружившийся со всеми сотрудниками, кроме того, прекрасный хирург. Через несколько месяцев Алексей стал ведущим специалистом; ему доверяли самые тяжелые и серьезные операции. Анна Сергеевна, несмотря на разницу в возрасте, симпатизировала Алексею, оказывала ему мелкие знаки внимания. И когда, казалось, до взаимности оставалось совсем немного, Анна Сергеевна случайно узнала, что Алексей берет деньги за операции. Ничего подобного в их отделении никогда не было. Анна Сергеевна долго думала, переживала и, поборов собственные чувства и эмоции, решила доложить об этом факте главному врачу больницы. В день, когда у Анны Сергеевны был назначен прием у начальника, к ней пришла молоденькая медсестра Ольга и вся в слезах умоляла ее не рассказывать об Алексее. Оказалось, что они с Алексеем живут почти полгода. Алексей помогает ей растить дочь и ухаживать за больной мамой. Ольга просила не увольнять Алексея с работы. Анна Сергеевна прекрасно знала, что зарплаты Ольги не хватит даже на покупку самого необходимого, не говоря уж о дорогостоящих лекарствах для престарелой мамы Ольги.

Вопросы к ситуации

- 1. Формулировка проблемы.*
- 2. Альтернативные решения.*
- 3. Рекомендации.*

Анализ ситуации

- 1. Формулировка проблемы.*

Как помочь сотрудникам в рамках, допустимых законом.

2. Альтернативные решения.

1. Уволить Алексея.	
Плюсы:	Минусы:
а) увольнение послужит примером для остальных работников отделения	а) больница потеряет хорошего хирурга б) увольнение отразится на семье медсестры Ольги
2. Поговорить с Алексеем и предложить ему другой путь заработать деньги, например совмещением.	
Плюсы:	Минусы:
а) Алексей останется в отделении и даже будет больше работать	а) Алексей может не согласиться, сославшись, что все равно таких денег не заработает б) дополнительная нагрузка может сказаться на качестве работы Алексея
3. Довести до сведения всего отделения и всем коллективом решать проблему.	
Плюсы:	Минусы:
а) при тех дружеских отношениях, которые сложились в коллективе, вместе повлиять будет легче б) «Один ум — хорошо, а два — лучше» в) лишняя возможность дать сотрудникам убедиться в том, что с их мнением считаются	а) это может навести на мысль других сотрудников управляющего аппарата предприятия пойти тем же «легким» путем б) покажет бессилие Анны Сергеевны как руководителя отделения фирмы
4. Доложить руководству и предоставить им решать судьбу Алексея.	
Плюсы:	Минусы:
а) Анна Сергеевна покажет свою принципиальность и бес-	а) руководство не будет вникать в суть проблемы и уволит Алексея

компромиссность в подобных вопросах	б) члены коллектива могут подумать, что их судьба мало интересует Анну Сергеевну
5. Поговорить с Ольгой и убедить ее, что это не тот способ зарабатывать деньги, с тем, чтобы она повлияла на Алексея.	
Плюсы:	Минусы:
а) одним разговором Анна Сергеевна изменит отношение к взяткам и Ольги и Алексея	а) Ольга Сергеевна может не понять Анну, сославшись на тяжелую жизнь

3. Рекомендации.

Анна Сергеевна должна побеседовать с Алексеем и Ольгой, предложить им подработку для дополнительного заработка с условием, что она не доложит руководству о взятках Алексея. Анне Сергеевне необходимо сменить объект внимания, чтобы в будущем быть объективной в принятии управленческих решений.

12.2. Лучший друг

Молодой человек Сергей в связи с проблемами в институте решил пойти работать; подыскал хорошую работу и был ей доволен. Общительный и доброжелательный, он быстро нашел общий язык со своими коллегами. Друзья, с которыми он проводил время вне работы, также были о нем хорошего мнения. Особенно, как считал Сергей, его лучший друг Дмитрий. У Дмитрия проблемы с деньгами и он конечно же обратился к своему другу. Сергей помог своему другу, устроив его к себе на работу. Время шло, клиентов становилось все больше. Сергей должен был идти на повышение, но у него проблема — армия, решение которой требовало некоторого времени. Начальство об этом не знало. В итоге сложилась такая ситуация: второй кандидат на повышение был Дмитрий. Пока Сергей решал свои проблемы, Дмитрий поставил в известность начальство, что его друг уходит в армию. Вскоре Сергей решил свои проблемы с армией, но повышение не получил. Это место занял его лучший друг. Он был в недоумении, понимая, что его лучший друг является виновником происшедшего.

Вопросы к ситуации

1. Формулировка проблемы.
2. Альтернативные решения.
3. Рекомендации.

Анализ ситуации

1. Формулировка проблемы.

Пренебрежение дружбой в целях удовлетворения своих физических потребностей.

2. Альтернативные варианты решения проблемы.

1. Прекратить всяческие отношения с Дмитрием.	
Плюсы:	Минусы:
а) Сергей избавится от предателя-друга б) застрахует себя от выходок этого человека	а) потеряет «лучшего» друга б) может нажить себе врага в) сомнения в правильности поступка
2. Простить Дмитрию его выходку.	
Плюсы:	Минусы:
а) возможность сохранения дружеских отношений б) дать возможность Дмитрию реабилитироваться	а) возможность повтора ситуации б) придется общаться с человеком, которому не доверяешь в) у Сергея появится чувство психологического дискомфорта
3. Заставить Дмитрия признаться начальству в его поступке.	
Плюсы:	Минусы:
а) возможность повышения б) возможность сохранения дружбы в) Дмитрий реабилитирует себя	а) уже не будет прежней дружбы б) чувство дискомфорта по отношению друг к другу

4. Уйти с работы без объяснения причин и прекратить общение с Дмитрием.	
Плюсы:	Минусы:
а) Сергей избавит себя от такого друга б) Дмитрий не сможет использовать Сергея в своих корыстных интересах	а) Сергей может не найти хорошего рабочего места б) потеря друга в) сомнение в правильности поступка
5. Физическое решение ситуации.	
Плюсы:	Минусы:
а) удовлетворит свои личные потребности б) даст понять, что так не поступают в) возможность реабилитации Дмитрия	а) наживет врага б) Сергей унизит свое достоинство и опустится до уровня Дмитрия в) возможность продолжения конфликта Дмитрием
6. Рассказать о произошедшем друзьям и вместе с ними найти выход из ситуации.	
Плюсы:	Минусы:
а) поддержка со стороны друзей б) большой выбор выхода из ситуации в) их общие друзья узнают истинный характер Дмитрия	а) наживет себе врага
7. Отомстить, используя тактику Дмитрия.	
Плюсы:	Плюсы:
а) Сергей заставит Дмитрия на себе испытать те чувства, что и он сам б) Сергей удовлетворит свои личные потребности	а) сомнение в правильности поступка б) возможность повторения ситуации в) придется заниматься грязными делами

3. Рекомендации.

Сергею следует прекратить отношения с Дмитрием, так как этот человек может подвести его вновь. По возможности найти новое место работы, так как Сергей будет чувствовать себя дискомфортно, встречаясь каждый день с человеком, который не нравится ему по личностным качествам. Он должен четко и ясно сказать Дмитрию, что он о нем думает.

12.3. Левый товар

Ирина наконец-то нашла работу. После окончания школы она долго не могла устроиться: без специального образования нигде не брали, но помогла случайность. В ООО «Пинта» срочно потребовался продавец. Да и магазин был хороший: центр Москвы, большая зарплата. Словом, работала она там около месяца и была вполне довольна. Правда, коллектив оказался не очень дружный, но и до ссор дело не доходило. Из персонала магазина внимание Ирины больше всего привлекала девушка Лариса, работавшая в этом же отделе. Всегда при макияже и маникюре, Лариса даже в униформе магазина выделялась своей ухоженностью. Невольно Ирина задавалась вопросом: откуда у нее такие деньги? Зарплата хорошая, но на ежемесячные обновления и дорогую косметику ее явно не хватало. Богатого мужа у нее не было, родители жили в деревне.

Однажды Ирина заметила какие-то странности с кассой: в куче надорванных чеков ей попался на глаза один целый. За объяснениями она обратилась к Ларисе.

Ларисе было лет 25, но в торговле после окончания торгового училища она работала не первый год. В связи с увольнением ее с первого места работы сотрудники часто намекали на какую-то темную историю. Но в этом магазине она работала уже два года, нареканий от начальства не получала. Несмотря на некоторую самоуверенность, характер у нее был общительный; в случае неприятного разговора всегда умела сгладить острые углы шуткой. Покупатели и заведующая всегда были ею довольны. Когда Ирина подошла к ней с вопросом о чеке, она ничуть не растерялась. С некоторой снисходительностью объяснила ситуацию: да, она действительно берет деньги из кассы и покупает свой «левый» товар. «Хочешь жить, умей вертеться», — сказала она и пред-

ложила Ирине участие в своем «предприятии». А прибыль они бы делили пополам. Так как разница цен могла быть значительной, такая выручка составила бы почти сумму месячной зарплаты. Ирина ушла домой расстроенная. Она хотела бы работать честно и не дрожать от страха каждый раз, когда к их отделу подходит начальник... Но ее колебала уверенность Ларисы. Да и ее слова, что «все так делают, спроси у любого в магазине», Ирина не могла выбросить из головы. Кроме того, это могло стать существенной прибавкой к зарплате. С другой стороны, если их поймают с поличным, грозит увольнение и солидный штраф. Ирина запуталась. Только вчера она так радовалась, что у нее есть хорошо оплачиваемая работа, а сейчас воображение уже подсказывало ей, на что бы она потратила «двойную» зарплату. До следующей смены у нее было три выходных дня. Нужно принять решение, но сделать это труднее всего...

Вопросы к ситуации

- 1. Формулировка проблемы.*
- 2. Характеристики героев.*
- 3. Альтернативные решения.*
- 4. Рекомендации.*

Анализ ситуации

- 1. Формулировка проблемы.*

Конфликт моральных принципов; боязнь потерять работу и желание быстрого обогащения.

- 2. Характеристика героев.*

Ирина. Статус: продавец продуктов в ООО «Пинта».

Молодая, неопытная девушка, вчерашняя школьница. С одной стороны, у нее есть четкие понятия о том, что хорошо, что плохо, как надо и как не надо делать. С другой стороны, может быть, вследствие небольшого жизненного опыта она слишком преклоняется перед авторитетом старшей подруги, которая «плохого не посоветует» и «заботится о ее благе». В душе — честный и ответственный работник.

Лариса. Статус: продавец продуктов в ООО «Пинта».

Уверенная в себе женщина, опытный продавец, любимица покупателей. Но ее приятная улыбка с легкостью превратится в волчий оскал, если ей покажется, что ее интересы ущемлены. С удовольствием

и размахом пользуется всеми выгодами, которые ей дает служебное положение. Абсолютно не боится быть пойманной на продаже «своего» товара, да и никакого греха она за собой не чувствует. Ее принцип: «Хочешь жить — умей вертеться!»

3. Альтернативные решения.

1. Согласиться и продолжать работать вместе.	
Плюсы:	Минусы:
а) дополнительные деньги б) сохранение хороших отношений с Ларисой	а) есть определенный риск, что их поймают «за руку» б) большая вероятность, что Ирина не выдержит нервного напряжения от такой работы и станет тяготиться ею
2. Не согласиться, никому не говорить об этом предложении и постараться забыть о нем.	
Плюсы:	Минусы:
а) Ирина сохраняет душевное равновесие и чистую совесть	а) маловероятно, что Лариса прекратит свой «бизнес» б) если все раскроется, то доказать свою невиновность Ирине будет сложно
3. Не согласиться и сообщить начальству.	
Плюсы:	Минусы:
а) можно переложить всю ответственность за дальнейшее развитие событий на плечи заведующей и директора б) если вину Ларисы докажут, есть возможность избавиться от такой напарницы	а) для того нужно опять же поймать Ларису в момент, когда она расставляет припасенный товар на полках. А это нелегко б) если слова Ларисы о том, что в магазине ворует не она одна, у Ирины могут возникнуть проблемы в коллективе (обвинения в «стукачестве»), поскольку

	она многим сотрудникам создаст проблемы
4. Согласиться и вместе с этим сообщить начальству, убив двух зайцев.	
Плюсы:	Минусы:
а) в случае неудачи (т.е. если Ларису не поймают) Ирина не будет выглядеть стукачкой, поскольку «заложит» и себя, а значит, скорее покается, чем предаст! б) в случае, если сообщение Ларисы не воспримут серьезно, она ничего не теряет	а) если вдруг начальство или органы предпримут «большую проверку», то вероятность того, что никто не станет разбираться в случившемся, а просто будут наказаны обе девушки, очень высока
5. Уволиться.	
Плюсы:	Минусы:
а) можно сразу решить проблему	а) потенциального работодателя может озадачить столь короткий трудовой стаж
6. Попробовать перейти в другой отдел.	
Плюсы:	Минусы:
а) относительно легкое решение проблемы и не придется искать другую работу	а) нет никакой гарантии, что с другой напарницей не сложится такая же ситуация
7. Попытаться шантажировать Ларису, угрожать ей.	
Плюсы:	Минусы:
а) можно добиться какой-то личной выгоды	а) маловероятно, что это подействует на Ларису. Скорее всего, она просто скажет: «Попробуй, докажи это!»

4. Как бы Вы поступили на месте Ирины? Рекомендации.

Ирине следует не сообщать начальству, но потребовать от Ларисы прекращения хищений; пригрозить довести информацию до сведения руководства предприятия в случае продолжения краж.

12.4. Лучшие друзья

Николай Петрович Борисов — пенсионер 62 лет. Вот уже два года, как он ушел из МАДИ с должности преподавателя физики. Пенсия у него маленькая, и он давно думал, куда бы ему пойти работать, чтобы иметь хоть какой-нибудь приработок. Однажды, в очередной раз обдумывая свою проблему, он решил обратиться к своему недавнему знакомому Андрею Васильеву, с которым познакомился три года назад на выставке производственного оборудования в Сокольниках. Андрей Васильев — генеральный директор фирмы «ЛЕКС», занимающейся поставками и реализацией импортного оборудования. Фирма крупная и преуспевающая, имела большой офис в центре и несколько складов в разных районах Москвы; существовала уже около 7 лет, дела шли успешно. О самом Васильеве Николай Петрович практически ничего не знал, ни как он открыл свою фирму, ни чем занимался до этого. Но это его мало интересовало. Зато он знал, что фирма процветает, а у сотрудников «ЛЕКСа» высокие зарплаты, даже у обслуживающего персонала. И он решил, что устроиться в такую фирму, например на склад сторожем, было бы для него неплохо. И работа нетрудная, и зарплата приличная. Что еще нужно пенсионеру.

На следующий день Николай Петрович отправился к Васильеву в офис. Жалуясь, как тяжело сейчас прожить пенсионеру на одну пенсию, Борисов спросил, нельзя ли ему устроиться в «ЛЕКС». Васильев ответил, что, если Николай Петрович поможет найти для фирмы крупного клиента, место и приличный оклад ему обеспечены.

Все последующие дни Николай Петрович только и думал, где же ему взять подходящего клиента для такой крупной фирмы, и вспомнил. Около пяти лет назад один из его аспирантов уехал в Германию и открыл там свою фирму по поставкам производственного оборудования. С Мишей Николай Петрович до его отъезда поддерживал теплые отношения. Аспирант, уезжая, оставил свой телефон и сказал, чтобы в

случае чего Николай Петрович обращался. В тот же день Николай Петрович позвонил Мише и сказал, что может помочь ему сделать крупную поставку оборудования в Россию. Предложение заинтересовало и через несколько дней он, Николай Петрович и Андрей Васильев сидели в кабинете генерального директора «ЛЕКСа» и обсуждали подробности сделки. Поговорив о недостатках налоговой системы, они решили, что по договору купли-продажи оформят партию оборудования по цене, составляющей 1/3 реальной его стоимости. Остальные деньги Васильев передаст Мише наличными после того, как оборудование будет продано. Обговорив все детали, они назначили встречу на следующий день, чтобы подписать необходимые документы. Когда Николай Петрович и Миша уже выходили из здания, Борисов вспомнил, что оставил в кабинете директора зонт. Он вернулся обратно и хотел уже зайти в кабинет, но тут услышал, как Васильев говорил кому-то: «Надо же, какой наивный этот русский немец. Неужели он действительно думает, что мы отдадим ему остальные деньги после того, как получим оборудование. Ведь документы будут уже подписаны, а кроме нас и Николая Петровича никто не знает, что была устная договоренность по поводу доплаты».

Развернувшись Николай Петрович побежал к выходу, чтобы быстрее рассказать Мише о том, что услышал, но потом остановился и задумался. Ведь если он сейчас расскажет о готовящемся обмане, то работы в «ЛЕКСе» ему не видать; и он будет вынужден и дальше прозябать на свою нищенскую пенсию. А если он сделает вид, что ничего не слышал, то окажется соучастником Васильева и предаст друга, который из-за него потеряет большие деньги.

Вопросы к ситуации

- 1. Формулировка проблемы.*
- 2. Характеристики героев.*
- 3. Альтернативные решения.*
- 4. Рекомендации.*

Анализ ситуации

- 1. Формулировка проблемы.*

Внутриличностный конфликт между стремлением к справедливости и боязнью бедности.

2. Характеристика главных героев (Борисова и Васильева).

Николай Петрович Борисов. Статус: Пенсионер 62 лет. Бывший преподаватель, интеллигентный, хорошо воспитанный мужчина. Уже два года нигде не работает, прозябает на нищенскую пенсию и мечтает на старости лет найти себе тепленькое местечко, чтобы иметь дополнительный заработок к пенсии.

Андрей Васильев. Статус: генеральный директор фирмы «ЛЕКС». Самостоятельно организовал фирму, дела которой идут очень успешно. «Темная лошадка», неизвестно, кем он работал до того, как открыл фирму, как он ее открыл. Человек непорядочный, беспринципный, готовый ради денег и собственной выгоды пойти на все, что угодно.

3. Альтернативные варианты решения.

1. Николай Петрович все рассказывает Мише.	
Плюсы:	Минусы:
а) его совесть будет чиста б) он не предаст друга и не станет соучастником такого подлого и непорядочного человека, как Васильев	а) сделка сорвется, и Николай Петрович не получит долгожданного теплого местечка. Он будет вынужден и дальше жить бедно
2. Николай Петрович никому ничего не рассказывает и делает вид, что ничего не слышал.	
Плюсы:	Минусы:
а) сделка состоится б) Николай Петрович получит место	а) его будет мучить совесть, что он поступил подло и предал хорошего человека б) после завершения сделки Васильев может не выполнить своего обещания и не взять Борисова на работу
3. Николай Петрович станет шантажировать Васильева. Потребует большую сумму денег, чтобы хватило на безбедную старость, взамен того, что ничего не расскажет о его плане Мише.	

Плюсы:	Минусы:
а) он повысит свое материальное положение	а) он уподобится Васильеву, предаст друга б) Васильев может не согласиться и наймет людей, чтобы убить Борисова

4. Рекомендации.

Как ни прискорбно это говорить, но для Николая Петровича лучший вариант — промолчать. Не так-то просто в наше время пенсионеру, тем более специалисту по фундаментальным наукам, найти высоко оплачиваемую работу.

12.5. Вкусно или красиво?

Константин учился в Академии туризма на экономическом факультете и радовался тому, что еще год назад удалось перевестись на вечернее отделение, что позволило найти работу в одной из туристических фирм помощником менеджера. В его обязанности входило отвечать на звонки клиентов, разбирать почту, иногда его посылали в другие туристические фирмы с разными поручениями. Работа его вполне устраивала, так как была перспектива роста, зарплата вполне устраивала, атмосфера в коллективе доброжелательная.

Константин окончил академию, его родители были счастливы. Его старший брат не оправдал их надежд; не получив высшего образования, он работал «челночником», возя товары из Турции. Однажды школьный друг Константина Степан предложил ему подработать вместо него охранником в одном развлекательном комплексе, учредителями которого были иностранные граждане. Степан не хотел потерять это место, но ему нужно было срочно уехать, поэтому и попросил друга его выручить. Работа не пыльная и посменная, зарплата в валюте и приличная. На семейном совете родители не препятствовали, но и не были в восторге от данного предложения. Они не хотели, чтобы их сын был охранником. Но Константин настоял на своем решении. Он сразу приглянулся руководству развлекательного комплекса, так как был спортивной комплекции, четко выполнял свои

обязанности, знал иностранный язык, что немаловажно, так как комплекс часто посещали иностранцы.

Доллар США продолжал расти, а зарплата на основной работе Константина (туристической фирме) оставалась прежняя. И хотя он проработал в этой фирме около двух лет, он оставался помощником менеджера.

Вернулся Степан, и Константин должен был завершить свою работу в развлекательном комплексе. Руководство развлекательного комплекса было довольно его работой. Он был коммуникабельным, ответственным, умело общался с клиентами, знал иностранный язык, имел высшее образование, хорошие спортивные данные. Ему предложили должность заместителя начальника все той же охраны, но с дневным графиком работы, с зарплатой, в несколько раз превышающей ту, что он получал, работая за Степана, и все в той же валюте. Константин пообещал дать ответ через несколько дней.

Вопросы к ситуации

1. *Формулировка проблемы.*
2. *Альтернативные решения.*
3. *Рекомендации.*

Анализ ситуации

1. *Формулировка проблемы.*

Превышение материального аспекта над интересами профессиональной карьеры.

2. *Альтернативные решения.*

1. Не принять предложение, постараться обратить на себя больше внимания руководителей туристической фирмы.	
Плюсы:	Минусы:
а) будет работать по специальности б) благоприятная рабочая атмосфера (в туристической фирме) в) спокойствие и авторитет в семье	а) материальная неудовлетворенность б) расставание с коллективом развлекательного комплекса

2. Поговорить с руководством туристической фирмы об изменении зарплаты в соответствии с ростом курса доллара.	
Плюсы:	Минусы:
а) если руководство рассмотрит и удовлетворит его предложение, есть смысл дальше работать и бороться за карьеру	а) руководство может неправильно понять Константина, тогда ни о какой карьере и речи быть не может б) конфликты с руководством, завышенные требования со стороны руководства
3. Принять предложение, поставив крест на своей карьере в туристическом бизнесе, но значительно улучшить свое материальное положение.	
Плюсы:	Минусы:
а) хорошее материальное положение б) хорошие отношения с новым руководством в) перспектива роста	а) поставить крест на профессиональной карьере б) подорвать свой авторитет в семье в) останутся ли прежние дружеские отношения со Степаном?
4. Отказаться от заманчивого предложения и поискать в других туристических фирмах вакансии по специальности и с приемлемой зарплатой.	
Плюсы:	Минусы:
а) работа по специальности б) не теряется авторитет в семье в) моральное удовлетворение	а) неизвестно, как сложатся отношения в новом коллективе б) с нуля зарабатывать себе авторитет

3. Рекомендации.

Константину следует посоветоваться со своими близкими. В любом случае необходимо переговорить с начальством туристической фирмы. Если оно заинтересовано в нем, то можно вести разговор о

пересчете зарплаты и карьерном росте. Если нет, перейти на работу в развлекательный комплекс.

12.6. Мечты провинциалки

Молодая девушка Оксана родилась в небольшом городке Мурманской области; росла в неблагополучной семье; в семье трое детей, жили от зарплаты до зарплаты. Городок небольшой, единственное место работы — небольшой завод, да и то доживавший последнее. В общем, перспективы никакой. Оксана же всегда мечтала добиться чего-то в своей жизни, училась всегда на «отлично», все дни проводила в библиотеке; друзей особо не было, да и интересы у нее со сверстниками разные. Оксана считала, что тут ее ничего не держит. Поэтому, дождавшись окончания школы, поехала в Москву к тетке поступать в институт.

В Москве все складывалось неплохо. Она поступила в престижный институт на факультет рекламы, появилось много новых знакомых. В семье родственников ее встретили хорошо; девушку закружила новая жизнь столицы. В институте Оксана познакомилась с Катей из довольно обеспеченной семьи, модной, веселой, легко общавшейся со сверстниками и немного бесшабашной, но девчонки так сдружились, что Оксане казалось, что ближе и роднее человека в Москве для нее не было. Они могли разговаривать бесконечно и о чем угодно, вместе ходили в кино, на дискотеки, за покупками. Так пролетели пять счастливых лет жизни. Оксана окончила институт с красным дипломом, но потом начались проблемы — никак не могла найти себе хорошее место из-за отсутствия постоянной прописки. Поэтому пошла работать на склад в один из московских магазинов модной обуви на первое время, пока не найдет что-то более подходящее. Катя же устроилась в крупное рекламное агентство по содействию родителей. В доме родственников начались скандалы — тетя считала, что теперь Оксана уже взрослая и должна жить самостоятельно: «Пять лет была на нашей шее! Хватит! Ищи себе другое место жительства, раз не можешь найти нормальную работу. Пять лет и все «в пустую!» Через месяц Оксана ушла на съемную квартиру. С Катей они продолжали общаться, она часто приходила к ней на работу и домой.

Однажды они пошли на дискотеку, где Катя познакомилась с Костей. У них начался роман. Оксане он не очень нравился, было в нем что-то странное, отталкивающее. Кате она ничего не говорила. С момента их знакомства Катя очень изменилась, да и вокруг все переворачивалось «вверх дном». Сначала со склада на работе пропали несколько коробок очень дорогой итальянской обуви, из дома начали пропадать деньги, ценные вещи. Оксана никак не могла понять, отчего это происходит, но думать, что это была Катя, она не хотела. С работы Оксану уволили, сказав, что в течение трех месяцев она обязана выплатить всю сумму пропажи. Катя внезапно пропала. Позвонили с ее работы и сказали, что, если она не появится в ближайшее время, ее уволят. Оксана предложила поработать за нее. Так прошел месяц, Катя не появлялась.

В один из дней ее вызвали к начальнику и предложили перейти к ним работать постоянно. А вечером около подъезда своего дома она встретила Катю...

Вопросы к ситуации

1. *Формулировка проблемы.*
2. *Альтернативные решения.*
3. *Рекомендации.*

Анализ ситуации

1. *Формулировка проблемы.*

Оксана стоит перед выбором: помочь спасти подругу или устраивать свою жизнь.

2. *Альтернативные решения.*

1. Поговорить с Катей, выяснить причину ее поведения и отказаться от предложенного места.	
Плюсы:	Минусы:
а) возможно, Оксане удастся спасти подругу б) сохранит дружбу в) Оксану могут взять и на другую должность	а) потеря перспективного места б) Катя, возможно, не исправится и подобные эпизоды повторятся в) поиск новой работы

г) возможно, Катя вернется на работу	
2. Сказать Кате, что она свой шанс упустила, и согласиться на предложенную должность.	
Плюсы:	Минусы:
а) новая, перспективная работа б) заработок в) возможно, помощь с пропиской г) не надо будет искать новую работу д) возможность расплатиться с долгами на старой работе е) случайные неприятности из-за подруги прекратятся	а) Оксана бросит подругу в беде б) потеря дружбы

3. Рекомендации.

Оксане стоит поговорить по поводу сложившейся ситуации: пропаже вещей, воровстве на работе и сказать, что дальнейшее такое ее поведение приведет к окончанию ее дружбы; рассказать по поводу сложившейся ситуации на работе Кати, и если девушка откажется менять свое поведение, Оксане, безусловно, стоит принять предложение.

12.7. Дача взятки

В г. Москве, в аэропорту «Шереметьево-2» Смирнова Лидия Михайловна работала в пункте пропуска через Государственную границу РФ начальником смены. 15 апреля 2003 года при оформлении рейса «Тбилиси — Москва» контролером-таможенником Сидоровой Викторией Михайловной был задержан гражданин Грузии Догадзе Като Давидович, пытавшийся пересечь границу, имея в багаже 6 литров спиртных напитков, что запрещено российским законодательством. В ходе проверки Догадзе нервничал, обещал щедро отблагодарить таможенника Сидорову за молчание крупной суммой денег, спиртными напитками, а также отдыхом за рубежом за его счет. Думая, что все

пройдет гладко, он успокоился, стал пошучивать и посмеиваться. Сидорова была незамужем, и уже хотела согласиться, не всегда выпадает такой случай отдохнуть за рубежом, а, получив крупную сумму, могла оплатить все свои долги. Но заподозрив неладное, что кроме спиртных напитков, могут быть более серьезные нарушения (провоз крупной контрабанды в других вещах пассажира), поразмыслив, какое наказание ее может за это ожидать, не стала проверять вещей, вызвала Смирнову Л.М. и доложила о данном факте нарушения. Догадзе К.Д. пригласили в служебное помещение для выяснения обстоятельств. В ходе беседы он предложил еще более крупную сумму денег Смирновой, тот же отдых за рубежом и напитки, что и Сидоровой. Но Лидия была опытным таможенником, не впервые ей встречались такие пассажиры, и она отказалась. Впоследствии Догадзе пригрозил ей, «что у него большие связи в городе и если что с ним случится, отвечать будет она», укрепив этим подозрения таможни о крупной партии контрабанды.

Вопросы к ситуации

1. *Формулировка проблемы.*
2. *Альтернативные решения.*
3. *Рекомендации.*

Анализ ситуации

1. *Формулировка проблемы.*

Попытка дачи взятки и угроза со стороны другого лица с целью заставить нарушить обязанности и переступить через закон.

2. *Альтернативные варианты.*

1. Получить взятку и принять обещанный отдых за рубежом.

Плюсы:	Минусы:
а) получение легких денег и отдых	а) данный поступок можно квалифицировать по статьям уголовного кодекса «получение взятки и превышение должностных полномочий»

2. Доложить о факте попытки дачи взятки вышестоящему начальнику.	
Плюсы:	Минусы:
а) избежание серьезных проблем	а) много бумажной работы
3. Разъяснить Догадзе всю серьезность совершающего им деяния.	
Плюсы:	Минусы:
а) проведение работы с населением по разъяснению правил по пересечению границы	а) может воспользоваться полученной информацией и попытаться снова проникнуть на территорию РФ
4. Провести полный допрос, пригласив вышестоящие органы, с выявлением всех нарушений.	
Плюсы:	Минусы:
а) избежание серьезных обещанных проблем	а) при выявлении более серьезных нарушений может выполнить свои угрозы
5. В случае недостойного поведения Догадзе вызвать наряд милиции и передать его для помещения в приемник-распределитель.	
Плюсы:	Минусы:
а) снятие с себя необходимость по принятию дальнейших решений в отношении Догадзе	а) нервная обстановка

3. Рекомендации.

Всегда следовать закону и не поддаваться на уговоры нарушающих границу и правила граждан, а также на их угрозы. Размещение стендов с наглядной агитацией законопослушного поведения при пересечении Государственной границы.

12.8. Сложный выбор

Солнечный весенний день. За одним из столиков итальянского ресторана в центре Москвы сидит молодой человек. Он производит впечатление солидного, успешного человека: дорого одет, на стоянке его ждет роскошный автомобиль, а дома — красавица-жена и маленький сынишка. Совсем недавно он считал, что добился всего, чего хотел. Его бизнес процветал, Андрей владелец компании «Садко», занимающейся грузоперевозками по всему миру. Но последние несколько месяцев его компания несла большие убытки и была на грани разорения. На рынке появился сильный конкурент, переманивавший постоянных клиентов компании Андрея; нужны были дополнительные инвестиции для возвращения прежних позиций. Он не надеялся получить банковский кредит, так как будущая прибыль была под вопросом. Любая документация, предоставленная банку, свидетельствовала об этом. Друзья, которые раньше всегда были рядом, были готовы помочь, сейчас нашли тысячи причин отказать в помощи.

Допивая свой кофе, Андрей перебирал в голове всевозможные варианты выхода из сложившейся ситуации и вдруг вспомнил об университетском товарище Никите, с которым совершенно случайно недавно встретился на одной из вечеринок. Никита преуспел в бизнесе. В свое время они были закадычными друзьями. С самого начала судьба свела их вместе: общая комната в общежитии, потом пять лет учебы в одной группе. Никита был настоящим разгильдяем: прогуливал лекции, постоянно пересдавал зачеты и экзамены, в общем, был полной противоположностью Андрея. По окончании учебы их пути разошлись. Андрей остался в Москве; на подаренные отцом деньги и свои собственные сбережения открыл фирму. Ему понадобилось десять лет, чтобы превратить эту фирму в огромную компанию. И вот сейчас он сидел и думал, как спасти свое детище... Андрей надеялся на помощь старого друга и набрал его номер. Никита согласился встретиться и все обсудить на следующий день в ресторане. При встрече Андрей объяснил Никите ситуацию. То, что он услышал далее, окончательно поставило его в тупик. Никита не стал вдаваться в подробности, но в общих чертах объяснил, чем он занимается. Он зарабатывал деньги нелегальной торговлей оружием. Он согласился

ссудить Андрею необходимую ему сумму, но при этом поставил одно условие — через «Садко» какое-то время будут осуществляться поставки боеприпасов. Такого поворота событий Андрей никак не ожидал. Теперь перед ним стоял нелегкий выбор...

Вопросы к ситуации

1. *Формулировка проблемы.*
2. *Альтернативные решения.*
3. *План действий.*

12.9. Тайна

Белла окончила Московский государственный университет печати по специальности «Бухгалтерский учет, анализ и аудит». Найти работу по полученной специальности не составило труда. За время учебы в университете Белла получила нужные знания, была трудолюбивой и способной студенткой; в ее дипломе только отличные оценки. К тому же у нее уже имелся определенный опыт работы помощником бухгалтера. От своего знакомого девушка узнала, что в одну из крупнейших типографий Москвы требуется на постоянную работу бухгалтер. Белла решила попытать счастья и записалась на собеседование. Все прошло удачно, ее взяли на вакантную должность. Белла оказалась хорошим сотрудником, благополучно влилась в коллектив, качественно выполняла свою работу, добросовестно вела бухгалтерию типографии, была очень общительной и легко находила с людьми общий язык. За отличную работу Беллу повысили в должности. Теперь она стала главным бухгалтером и полностью отвечала за всю финансовую деятельность предприятия. По работе ей приходилось часто встречаться с директором типографии Артемом Сергеевичем, который, несмотря на свой возраст (ему было всего 37 лет), успел многого достичь: успешно руководил крупным полиграфическим предприятием, умел быстро и эффективно принимать управленческие решения. Новым главным бухгалтером он был доволен, у них сложились доверительные отношения. Белла понравилась Артему своими профессиональными качествами, была молодой привлекательной девушкой и заинтересовала его. Помимо работы, у них оказалось много общих интересов; иногда после тру-

дового дня они вместе проводили вечер. Так у Беллы помимо успешной работы появился любимый человек. Только одно не устраивало девушку — роман на работе не очень был ей по душе. Но все было замечательно — типография востребована, работа приносила радость, отношения с Артемом складывались наилучшим образом. Однажды вечером Артем пригласил Беллу в театр на премьеру нашумевшего спектакля. Во время постановки Артему постоянно кто-то звонил, он выходил из зала и возвращался весьма раздражительным и озабоченным. На вопросы Беллы «В чем дело?», он коротко отвечал, что ничего серьезного. Спектакль закончился поздно вечером и Артем предложил Белле остаться у него. Она согласилась. Ночью Белле не спалось и она встала попить воды. Проходя мимо компьютера Артема, девушка заметила, что он работает, и решила его отключить. На рабочем столе мигал значок полученного сообщения. Любопытство заставило Беллу открыть его и прочитать. На удивление там был составленный ею и подписанный годовой баланс, но с некоторыми исправлениями — в нем появились новые проведенные хозяйственные операции на довольно крупные суммы. Девушка испугалась, что это она допустила такую непростительную ошибку и недоброжелатели решили донести на нее начальнику. Она быстренько перекинула всю информацию на флэш — карту, чтобы дома все заново проверить, и легла спать. Весь вечер после работы Белла пересчитывала баланс, сверяла суммы и все сходилось, если бы не эти непонятные счета в балансе у Артема. У Беллы появились подозрения по поводу честности деятельности типографии. К тому же она вспомнила поведение Артема в театре и странные звонки по телефону. На следующий день, собравшись с духом, Белла поговорила с Артемом и все ему рассказала. Артем не только не удивился, но даже обрадовался тому, что такой разговор, наконец, состоялся. Выяснилось, что типографией владели довольно богатые и властные люди. Каждый год через ее бухгалтерию они отмывали крупные суммы денег, а процент со сделок попадал в карман Артему. Белла никак не могла поверить в услышанное. Артем попросил ее быть умной девочкой и продолжать выполнять свою работу, никому не говоря о том, что ей теперь известно, а за это он обещал отдавать ей часть суммы, получаемой за махинации. Белла была в полной растерянности и не знала, как ей поступить...

Вопросы к ситуации

1. *Формулировка проблемы.*
2. *Альтернативные решения.*
3. *План действий.*

12.10. Дружба или карьера

Когда Игорь 5 лет назад пришел в издательство на должность руководителя Департамента периодики, Максим принял это достойно: не подсиживал, помогал и делом, и советом, даже прикрывал перед начальством, если Игорю надо было срочно отлучиться с работы, что в результате привело к крепкой дружбе. Препятствовать появлению Игоря в издательстве у Максима были все основания. Максим трудился в этой компании с самого ее основания: директор издательства пригласил его на должность руководителя Департамента книгоиздания 9 лет назад, предоставил полную свободу действий, так как начинать надо было с нуля. И он начал: нашел здание, собрал команду, привлек авторов, поставил распространение и сделал еще много чего для того, чтобы директор издательства мог доверять ему любые новые проекты. Появилась идея расширить деятельность издательства, выпускать периодические издания. Максим не сомневался, что этот проект поручат ему, но директор пригласил на это место Игоря. А расстроенному Максиму сказал, что он также безоговорочно доверяет ему, как и раньше, и уверен в нем как в профессионале своего дела, но издание периодики имеет свои нюансы, отличные от книгоиздания, и что новый сотрудник Игорь, специализирующийся в этой области не один год, быстро и хорошо справится с задачей. Так планам Максима не суждено было сбыться — полностью вести деятельность издательства, теперь он делил ее с Игорем: Максим занимался книгоизданием, Игорь выпускал периодику.

Теперь пришло время Игорю отблагодарить Максима за порядочность и честность. Два дня назад директор издательства пригласил Игоря к себе и предложил занять место Максима, который последнее время часто болеет, вот и сейчас опять на больничном, и вообще, по мнению директора издательства, Максим «выдохся». А Игорь со-

трудник перспективный, с огромным потенциалом и легко совместит работу по двум основным направлениям издательства. А какие горизонты открываются перед Игорем с таким опытом работы? Разумеется, и финансовые условия работы будут иными. А что до Максима, то его надо уволить или же Игорь может подыскать ему работу в издательстве под своим началом. Время шло, и Игорю надо было принимать решение: торопил директор издательства. Но какое? Разве мог он так поступить с Максимом, который безоговорочно его принял в свое время, а не избавился от него, а ведь легко мог это сделать: в делах своего издательства ему не было равных, а коллектив был всегда на его стороне. В то же время Игорь давно стремился подняться по карьерной лестнице, да и финансовое положение его не устраивало. Да и нет в бизнесе такого понятия, как дружба. И кто не перешагивал через людей на пути к своей цели?

13. Ситуации, рекомендованные к рассмотрению при изучении дисциплины «Управление рисками»

13.1. Нерадивый клиент

Василий — ответственный и исполнительный молодой человек, студент 3-го курса Самарского государственного экономического университета — давно хотел начать карьеру в банковской сфере, и наконец такой случай подвернулся. Знакомая предложила его кандидатуру на работу в недавно открывшийся банк. Василий успешно прошел собеседование. Он не имел достаточно профессиональных навыков для серьезной работы, поэтому его направили в магазин «Электроника» специалистом по оформлению кредитов. Надо сказать, что отношения между руководством двух компаний изначально были напряженными. Но, так или иначе, и директор магазина, и директор банка понимали, что это партнерство им необходимо для развития бизнеса. Сеть магазинов «Электроника» была гигантской по самарским масштабам; банк получал более половины дохода от работы с этим магазином. В то же время директора «Электроники» не устраивали высокие проценты, которые запрашивал банк при оформле-

нии сделки, но никто открыто претензий не высказывал. Безмолвный конфликт длился уже два года, но директор банка понимал, что хорошие деловые отношения просто необходимо сохранить, чтобы «остаться на плаву».

Тем не менее, дела у Василия шли хорошо, работа не вызвала никаких проблем, ему нравилось общаться с клиентами, а спустя 8 месяцев, заметив его энтузиазм, ему повысили зарплату. Начальство в целом было довольно молодым человеком. Однажды в пятницу клиентов было больше, чем обычно. К концу дня Василий очень устал. За 3 часа до закрытия магазина к нему обратился молодой человек оформить кредит на дорогую стиральную машину фирмы Bosh. Молодой человек сказал, что по рассеянности он забыл кошелек дома и ему не хватает денег на начальный взнос, но он мог бы через полчаса вернуться и внести деньги в кассу. Василий решил пойти навстречу клиенту и согласился оформить контракт, что было, конечно, не по правилам. Василий отдал копию договора и пожелал молодому человеку скорейшего возвращения. Но спустя час никто не пришел. Василий несколько раз выходил покурить, занимался с бумагами, изредка поглядывая на часы. За 10 минут до закрытия, Василий, расстроившись, что сделка не состоялась, решил аннулировать договор и обратился к кассиру. Кассир Лена, даже не взглянув на документ, подписала его. Прошло некоторое время, Василий почти уже забыл об этом случае, когда очередная проверка выявила одну нестыковку: стиральная машина фирмы Bosh отсутствовала, и по чеку выходило, что клиент оплатил начальный взнос, как это обычно бывает, когда оформляют договор о кредитовании, но сам договор отсутствовал. Получается, что клиент, не подходя к сотруднику банка, так как на руках у него был экземпляр договора, оплатил начальный взнос в кассу и забрал товар. Кассир по невнимательности не посмотрела на бумагу, которую принес Василий на подпись. Поиски молодого человека не принесли успеха — он попросту скрылся.

Вопросы к ситуации

1. *Формулировка проблемы.*
2. *Альтернативные решения.*
3. *Рекомендации.*

Анализ ситуации

1. Формулировка проблемы.

Угроза конфликта между руководством банка и магазина «Электроника» из-за некомпетентности их сотрудников.

2. Альтернативные решения.

1. Попытаться решить конфликт через суд.	
Плюсы:	Минусы:
<p>а) в случае выигрыша одна из сторон может отсудить сумму денег, погашающую расходы и компенсирующую ущерб</p> <p>б) конфликт будет исчерпан с юридической точки зрения</p>	<p>а) суд потребует дополнительных издержек</p> <p>б) дело может затянуться, придется тратить время и силы на судебные тяжбы</p> <p>в) одной из сторон придется компенсировать издержки другой стороны и компенсировать ущерб</p> <p>г) партнерские отношения разорваны, обе стороны понесут убытки</p> <p>д) стороны может не удовлетворить решение суда, конфликт не будет исчерпан</p>
2. Руководство банка берет вину на себя, увольняет Василия, выплачивает деньги магазину.	
Плюсы:	Минусы:
<p>а) партнерские отношения сохранены</p> <p>б) конфликт исчерпан</p> <p>в) репутация магазина не страдает</p>	<p>а) банк теряет хорошего сотрудника</p> <p>б) руководству банка придется переступить через чувство собственного достоинства</p> <p>в) некомпетентность кассира остается ненаказанной</p> <p>г) банк вынужден затратить средства на выплату денежной претензии</p>

3. Руководство банка берет вину на себя, штрафует или делает выговор Василию.	
Плюсы:	Минусы:
а) партнерские отношения сохранены б) конфликт исчерпан в) репутация магазина не пострадает	а) банк вынужден затратить средства на выплату по претензии б) руководству банка придется переступить через чувство собственного достоинства в) некомпетентность кассира остается ненаказанной
4. Руководство магазина «Электроника» берет вину на себя, увольняет кассира, выплачивает деньги магазину.	
Плюсы:	Минусы:
а) партнерские отношения сохранены б) конфликт исчерпан в) репутация банка не пострадает	а) магазин теряет хорошего сотрудника б) руководству магазина придется переступить через чувство собственного достоинства в) некомпетентность Василия остается формально ненаказанной г) магазин вынужден затратить средства на выплату денежной претензии
5. Руководство магазина «Электроника» берет вину на себя, штрафует или делает выговор кассиру.	
Плюсы:	Минусы:
а) партнерские отношения сохранены б) конфликт исчерпан в) репутация банка не пострадает	а) магазин вынужден затратить средства на выплату по претензии б) руководству магазина придется переступить через чувство собственного достоинства в) некомпетентность Василия остается формально ненаказанной

6. Попытаться решить конфликт мирным путем, прийти к оптимальному решению по денежному вопросу.	
Плюсы:	Минусы:
а) партнерские отношения сохранены б) конфликт исчерпан в) репутация обоих партнеров сохранена г) партнеры сохраняют чувство собственного достоинства д) возможно выбрать оптимальное решение по санкциям в отношении работников	а) придется затратить денежные средства б) возможен отказ одной из сторон прийти к консенсусу

3. Рекомендации.

Банк больше заинтересован в сохранении партнерских отношений (сеть магазинов «Электроника» работает и с другими партнерами, банк не является крупным и значимым партнером магазина), поэтому может быть рекомендовано альтернативное решение 2 (Б). При этом банк, не понеся существенных финансовых потерь, сможет сохранить партнерские отношения с магазином (и как следствие успешно развиваться в дальнейшем), конфликт будет исчерпан. Кроме того, банк не лишится перспективного и амбициозного сотрудника — Василия.

13.2. Слово не воробей

Предприятие «Fabio» работает 2 года; заручившись инвестиционной поддержкой крупного коммерческого банка, оно активно развивается, постоянно увеличивает парк полиграфической техники, увеличивает производственные мощности, предоставляет на рынке почти полный спектр полиграфических услуг. Основной оборот компании складывается из единичных, мелкотиражных заказов (1000 экземпляров).

Особой активностью, профессионализмом среди менеджеров отличается Иван Иванович. Ему удалось «зацепить» в качестве заказчика довольно крупный ежемесячный журнал тиражом 50 тысяч экзем-

пляров. Первые 6 выпусков, которые печатались в течение полугода, прошли успешно; Иван Иванович делал на этом журнале 70% всего оборота типографии; у него сложились довольно тесные отношения с редактором оформления журнала Василием Петровичем, отвечавшим за выпуск журнала.

На 7-м месяце их совместной работы Василий Петрович сильно затянул с версткой журнала, и номер готовился в авральном режиме, хотя деньги были проплачены вовремя. Макет Василий Петрович в последний момент переслал по электронной почте, сказав, что на цветопробы времени нет, что макет необходимо срочно запускать на печать, а времени подъехать подписать макет у него нет. Кроме того, файлы практически не отличаются по цветам от тех, которые печатались ранее, а если и будут какие-то расхождения, претензий не будет. Он все согласует, но печатать надо срочно, т.к. сроки сильно поджимают. Иван Иванович понимал, что идет на риск, но он учитывал личные отношения с Василием Петровичем и тот факт, что один раз он уже верил на слово и печатал с макетом без подписи, которую Василий Петрович ставил задним числом.

Когда номер вышел из печати, все было нормально, и все были довольны, пока номер не попал в руки основному рекламодателю журнала, который устроил скандал из-за того, что цвета в его рекламе оказались, по его мнению, гораздо менее сочными, чем в предыдущих выпусках. Василий Петрович свалил вину на типографию, сказав, что ему никто не дал на подпись печатную версию макета и что никакой устной договоренности с Иваном Ивановичем не было.

Журнал потребовал у типографии перепечатки всего тиража или возмещения материального ущерба, в противном случае грозя прервать работу с этой типографией.

Вопросы к ситуации

- 1. Формулировка проблемы.*
- 2. Альтернативные решения.*
- 3. Рекомендации.*

Анализ ситуации

- 1. Формулировка проблемы.*

Доверчивость менеджера привела или к потере клиента, или к огромным расходам.

2. Альтернативные решения.

1. Типография возмещает материальные убытки.	
Плюсы:	Минусы:
<p>а) типография сохраняет своего постоянного и крупного заказчика</p> <p>б) нет необходимости перепечатывать журнал</p> <p>в) руководство, наученное горьким опытом, не будет больше печатать журнал без подписи</p> <p>г) Иван Иванович будет более внимательно относиться к заключениям договоров</p> <p>д) урок на будущее не только Ивану Ивановичу, но и другим менеджерам</p>	<p>а) сумма возмещения нанесет большой ущерб типографии</p> <p>б) заказчик может воспользоваться данной ситуацией и вновь применить ее</p> <p>в) прекращение дружеских отношений между Иваном Ивановичем и Василием Петровичем</p> <p>г) рекламодатель, возможно, перестанет сотрудничать с журналом</p> <p>д) Ивана Ивановича, скорее всего, уволят или оштрафуют</p> <p>е) разочарование в Василии Петровиче, настороженное отношение к другим людям со стороны Ивана Ивановича</p>
2. Типография перепечатывает журнал.	
Плюсы:	Минусы:
<p>а) типография не потеряет делового партнера</p> <p>б) репутация типографии будет повышена</p> <p>в) при сохранении сотрудничества с этим журналом возможно привлечение новых клиентов</p> <p>г) у издательства больше не будет претензий к типографии</p> <p>д) руководство, наученное горьким опытом, не будет больше печатать журнал без подписи</p>	<p>а) типография удовлетворяет требования заказчика и рекламодателя</p> <p>б) перепечатка тиража может нанести серьезный урон финансовому положению типографии</p> <p>в) Ивана Ивановича, скорее всего, уволят или оштрафуют</p> <p>г) возникнет вероятность, что напечатанный журнал опять кому-нибудь не понравится</p>

<p>е) Иван Иванович будет более внимательно относиться к заключениям договоров</p> <p>ж) урок на будущее не только Ивану Ивановичу, но и другим менеджерам</p>	<p>д) прекращение дружеских отношений между Иваном Ивановичем и Василием Петровичем</p> <p>е) рекламодатель, возможно, перестанет сотрудничать с журналом</p> <p>ж) разочарование в Василии Петровиче, настороженное отношение к другим людям со стороны Ивана Ивановича</p>
--	--

3. Типография отказывается продолжать работу с этим издательством.

Плюсы:	Минусы:
<p>а) нет необходимости выплачивать неустойку</p> <p>б) типография больше не работает с недобросовестным заказчиком</p> <p>в) предприятие имеет шанс найти новых выгодных клиентов</p> <p>г) Иван Иванович и Василий Петрович сохраняют дружеские отношения</p> <p>д) более внимательное отношение к выбору клиентов и партнеров</p> <p>е) руководство, наученное горьким опытом, не будет больше печатать журнал без подписи</p> <p>ж) Иван Иванович будет более внимательно относиться к заключениям договоров</p> <p>з) урок на будущее не только Ивану Ивановичу, но и другим менеджерам</p>	<p>а) авторитет типографии падает</p> <p>б) типография теряет крупного заказчика и значительную часть прибыли</p> <p>в) потеря такого крупного заказчика приведет к серьезным материальным проблемам на предприятиях</p> <p>г) заказчик может все равно потребовать возмещения ущерба</p> <p>д) заказчик может подать иск в суд</p> <p>е) репутация Ивана Ивановича пострадает в любом случае</p>

4. Иван Иванович разговаривает с Василием Петровичем и просит его все честно рассказать.

Плюсы:	Минусы:
<p>а) если Василий Петрович согласится, типография теряет меньше средств</p> <p>б) все узнают, кто действительно виноват</p> <p>в) обвинения с Ивана Ивановича будут сняты</p> <p>г) типографии не придется ничего выплачивать</p> <p>д) руководство, наученное горьким опытом, не будет больше печатать журнал без подписи</p> <p>е) Иван Иванович будет более внимательно относиться к заключениям договоров</p> <p>ж) урок на будущее не только Ивану Ивановичу, но и другим менеджерам</p>	<p>а) Василий Петрович вряд ли согласится, ведь признание для него, скорее всего, означает увольнение</p> <p>б) Ивану Ивановичу придется унижаться и иметь дело с нечестным человеком</p> <p>в) отношения испорчены</p> <p>г) Василию Петровичу редакция журнала может не поверить и взыскать убытки с типографии</p> <p>д) существует риск заключения договоров и в будущем</p>

5. Предприятия объявляют себя банкротом.

Плюсы:	Минусы:
<p>а) издательство снимает все обязательства с себя</p> <p>б) предприятию не придется ничего выплачивать</p> <p>в) предприятие ничего не перепечатывает</p>	<p>а) типография перестанет функционировать</p> <p>б) время на создание нового бизнеса</p> <p>в) потеря рабочих мест</p>

6. Иван Иванович разговаривает с рекламодателем и заверяет, что такого больше не повторится, а он замнет скандал.

<p>Плюсы:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) типография и журнал сохраняют договор б) рекламодатель верит Ивану Ивановичу и продолжает с ним работать в) тираж не перепечатывается, деньги сохраняются г) типография не несет никаких потерь 	<p>Минусы:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) рекламодатель не согласится, ведь это может повредить его репутации б) Ивану Ивановичу придется унижаться в) авторитет типографии падает
<p>7. Иван Иванович рассказывает все начальству и рассказывает о вине Василия Петровича.</p>	
<p>Плюсы:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) теперь вся вина на Василии Петровиче б) с типографии снимаются все претензии в) возможно, Василий Петрович будет уволен 	<p>Минусы:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) непрофессионализм Ивана Ивановича теперь вне сомнений б) журнал может не поверить доводам руководителей типографии в) издательство может отказаться от печати тиража на этой типографии г) руководство может не поверить Ивану Ивановичу д) доверчивость Ивана Ивановича может и в дальнейшем негативно повлиять на работу типографии
<p>8. Ивана Ивановича увольняют или он сам уходит из типографии.</p>	
<p>Плюсы:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) руководство боится себя от возможных дальнейших устных договоров, которые мог бы заключить Иван Иванович б) Иван Иванович избавляет себя от проблем, связанных с этим инцидентом 	<p>Минусы:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) типография теряет ценного сотрудника б) поиск нового квалифицированного менеджера в) Иван Иванович теряет работу

<p>в) Иван Иванович может найти более выгодную для себя работу</p> <p>г) рекламодатель больше не будет предъявлять претензий</p> <p>д) Иван Иванович сохраняет дружбу с Василием Петровичем</p> <p>е) руководство показывает, с какой серьезностью оно относится к сложившейся ситуации</p>	<p>г) Иван Иванович зол на Василия Петровича, возможно, серьезный личный конфликт</p> <p>д) большой риск потерять крупного клиента</p> <p>е) упадет авторитет типографии</p> <p>ж) типография несет убытки</p>
---	--

9. Типография обещает заказчику значительные скидки при печатании следующего тиража.

Плюсы:	Минусы:
<p>а) это дешевле, чем перепечатывать тираж или возмещать ущерб</p> <p>б) авторитет издательства поднят</p> <p>в) руководство, наученное горьким опытом, не будет больше печатать журнал без подписи</p> <p>г) Иван Иванович будет более внимательно относиться к заключениям договоров</p> <p>д) урок на будущее не только Ивану Ивановичу, но и другим менеджерам</p> <p>е) клиент остается</p>	<p>а) заказчик может не согласиться с таким условием</p> <p>б) типография потеряет на этом большие деньги</p> <p>в) отношения между Иваном Ивановичем и Василием Петровичем испорчены</p>

10. Иван Иванович дает взятку рекламодателю.

Плюсы:	Минусы:
<p>а) сохранение клиента</p> <p>б) типографии не будет нанесен удар по финансам</p> <p>в) рекламодатель забирает свои претензии по качеству издания</p> <p>г) репутация типографии не страдает</p>	<p>а) рекламодатель не соглашается и публично об этом рассказывает</p> <p>б) соответственно типография теряет репутацию</p> <p>в) теряет клиента</p> <p>г) Ивану Ивановичу необходимо где-то достать деньги для взятки</p>

	д) отношения с Василием Петровичем испорчены
11. Иван Иванович сообщает руководству журнала, что Василий Петрович халатно относится к своим обязанностям.	
Плюсы:	Минусы:
<p>а) Василий Петрович, возможно, будет уволен</p> <p>б) журнал возьмет на себя часть ответственности за некачественное исполнение заказа</p> <p>в) типография понесет меньшие убытки</p> <p>г) руководство, наученное горьким опытом, не будет больше печатать журнал без подписи</p> <p>д) Иван Иванович будет более внимательно относиться к заключениям договоров</p> <p>е) урок на будущее не только Ивану Ивановичу, но и другим менеджерам</p> <p>ж) сохранение клиента</p>	<p>а) личный конфликт между Иваном Ивановичем и Василием Петровичем</p> <p>б) типография так или иначе потерпит убытки</p> <p>в) авторитет типографии падает</p> <p>г) Ивана Ивановича, скорее всего, оштрафуют</p> <p>д) Ивану Ивановичу могут не поверить</p>
12. Закрыть типографию.	
Плюсы:	Минусы:
<p>а) распределение денег от продажи типографии между учредителями</p> <p>б) возможность вложить их в новое дело</p> <p>в) типографии не придется выплачивать ущерб</p>	<p>а) сотрудники типографии потеряют работу</p> <p>б) доходы учредителей станут намного меньше</p> <p>в) типографии придется заново завоевывать свое место на рынке полиграфической продукции</p>
13. Криминальные методы решения спора между Иваном Ивановичем и Василием Петровичем.	

<p>Плюсы:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) вероятность признания вины намного увеличится б) решение спора в пользу типографии в) руководство, наученное горьким опытом, не будет больше печатать журнал без подписи г) Иван Иванович будет более внимательно относиться к заключениям договоров д) урок на будущее не только Ивану Ивановичу, но и другим менеджерам 	<p>Минусы:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) уголовная ответственность б) отношения ухудшатся в) может последовать ответное преследование г) необходимы деньги д) опасно и для Ивана Ивановича
<p>14. Предложить Василию Петровичу разделить убытки между типографией и журналом поровну.</p>	
<p>Плюсы:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) типография не потеряет клиента и перепечатает заказ за половину цены б) проблема быстро решается в) потеря прибыли незначительная 	<p>Минусы:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) нет уверенности, что Василий Петрович согласится на данное предложение б) отношения испорчены в) типографии все же придется выделить часть денег и перепечатывать тираж г) журнал может предложить сотрудничество с типографией
<p>15. Скинуть всю вину на Василия Петровича.</p>	
<p>Плюсы:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) Иван Иванович продолжит свою работу, типография не понесет убытков б) журнал не уйдет от типографии, если разговор удастся в) с типографии могут снять обвинения 	<p>Минусы:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) Василий Петрович теряет работу б) типография теряет своего основного заказчика в) с потерей заказчика типография понесет значительные потери г) плохие отношения

<p>г) не придется платить возмещение и перепечатывать тираж</p> <p>д) руководство, наученное горьким опытом, не будет больше печатать журнал без подписи</p> <p>е) Иван Иванович будет более внимательно относиться к заключениям договоров</p> <p>ж) урок на будущее не только Ивану Ивановичу, но и другим менеджерам</p>	<p>д) возможно, вину не удастся полностью скинуть на Василия Петровича</p>
---	--

16. Типография обращается в суд.

<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) типография может выиграть дело</p> <p>б) возможно, виноватой окажется не типография и Иван Иванович</p> <p>в) типография не возмещает ущерб</p> <p>г) руководство, наученное горьким опытом, не будет больше печатать журнал без подписи</p> <p>д) Иван Иванович будет более внимательно относиться к заключениям договоров</p> <p>е) урок на будущее не только Ивану Ивановичу, но и другим менеджерам</p>	<p>а) типография может проиграть дело</p> <p>б) потеря заказчика</p> <p>в) Иван Иванович может потерять работу</p> <p>г) с потерей заказчика типография понесет значительные потери</p> <p>д) отношения испорчены</p>

17. Иван Иванович договаривается с рекламодателем, чтобы не перепечатывать весь тираж, а вложить в журнал листовки.

<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) типография не теряет заказчика</p>	<p>а) материальные и временные затраты</p>

б) сохраняет свою репутацию в) меньше затрат г) руководство, наученное горьким опытом, не будет больше печатать журнал без подписи д) Иван Иванович будет более внимательно относиться к заключениям договоров е) урок на будущее не только Ивану Ивановичу, но и другим менеджерам	б) рекламодатель может не согласиться, т.к. может быть этим унижен в) типография теряет своего основного заказчика г) Иван Иванович может потерять работу д) с потерей заказчика типография понесет значительные потери е) отношения испорчены
---	--

3. Рекомендации.

В данной ситуации надо наилучшим образом удовлетворить интересы обеих сторон. Связавшись непосредственно с рекламодателем, типография сможет удовлетворить его просьбу и выплатить штраф, т.к. перепечатка журнала не имеет смысла. Сумма, затраченная на решение этих разногласий, окажется меньше, чем деньги, потраченные в случае перепечатки или возмещения ущерба. Необходимо быть более осторожным в отношении издательства, тщательно проверять выполнение условий договора. Иван Иванович должен понести наказание в виде выговора за непрофессионализм и халатное отношение к работе.

13.3. Неравное партнерство

Несколько лет назад Вадим устроился в типографию помощником печатника, успешно освоил профессию печатника; проработав некоторое время, решил расширить свои возможности как полиграфиста. На практике изучил все печатные и допечатные процессы, освоил технологию от компьютерной верстки до подготовки печатных форм с последующим запечатыванием материала. Пришло время, когда Вадим понял, что, открыв свое предприятие, можно зарабатывать намного больше. Начального капитала хватило бы только на небольшую типографию со старым оборудованием, но это Вадима не смущало: он полон сил и энергии, чтобы взяться даже за такое, казалось бы, безнадежное дело. Удача сопутствовала Вадиму — он нашел типографию,

распродававшую свое старое рабочее оборудование. Вадим купил у них пару «Ромайоров» и другое оснащение, необходимое для каждой типографии, нашел помещение и приступил к работе. Начиналось все гораздо лучше, чем Вадим мог предполагать; появились постоянные клиенты, и их поток все увеличивался. Спустя некоторое время потребовалось расширить возможности своей типографии, пополнить парк машин более современным оборудованием, но денег на это он еще не заработал, значит, нужно искать внешний источник.

Удача сопутствовала Вадиму и в этом предприятии. Он познакомился с Олегом Борисовичем, директором туристической фирмы. Его офис располагался недалеко от помещения, снимаемого Вадимом под типографию. Олег Борисович не раз заказывал у Вадима различную печатную продукцию для своей организации. Вадим поделился с ним своими идеями о расширении типографии, и Олег Борисович через некоторое время предложил свое партнерство. Суть договора: Олег Борисович вкладывает сумму (куда более значительную, чем вложил Вадим) в закупку оргтехники (компьютер «Macintosh», сканер, мощный копир и принтер); директором обновленной фирмы должен остаться Вадим; Олег Борисович будет получать 50% прибыли, как и Вадим, и не вмешиваться в производственный процесс. Все это, конечно, расширило возможности предприятия и увеличило поток прибыли.

Благодаря новому оборудованию появилась возможность открыть при типографии издательство, что тоже сказалось благотворно на общих делах предприятия; расширился штат сотрудников, увеличилось число клиентов; многие из них стали постоянными.

Но Вадима, как многих других предпринимателей, внезапно накрыла волна кризиса 17 августа 1998 года. Обвал рубля выбил почву из-под ног Вадима, ему срочно пришлось искать выход из сложившейся ситуации. Вернуть прежнюю рентабельность фирме ему не удалось. Конечно, был какой-то доход, но он постепенно снижался из-за того, что прежние заказчики или находили себе другие типографии, выполнявшие работу за меньшую плату, или в силу сложившихся условий не могли позволить себе пользоваться услугами типографии. Но это еще полбеды — ситуация обострялась из-за конфликтов между Вадимом и Олегом Борисовичем, который потерял большую

сумму во время кризиса, но туристической фирме удалось вернуть устойчивое положение, и она снова стала приносить прибыль. Вадиму все чаще приходилось брать кредит у своего компаньона, чтобы покрыть расходы, что приводило нередко Олега Борисовича в раздражение. После кризиса Олег Борисович сильно изменился, причем не в лучшую сторону; стал до крайности скупым, испортил отношения со своими сотрудниками и стал вмешиваться в работу типографии и издательства, чем сильно раздражал сотрудников Вадима. Но на этом он не остановился. Путем шантажа он постепенно добился от Вадима подчинения себе, поскольку Вадим уже не мог самостоятельно выплачивать своим сотрудникам зарплату и платить за аренду помещения, покрывать другие производственные расходы. И ему ничего больше не оставалось, как согласиться на новые условия Олега Борисовича.

Время шло, а конфликты между ними приобретали все более острый характер. Олег Борисович не ориентировался в мире полиграфии, но требовал от Вадима, чтобы его предприятие приносило прибыль, а Вадим никак не мог, сколько ни пытался, объяснить ему, что это физически невозможно без нового печатного оборудования, поскольку на полиграфическом рынке обострилась конкуренция. Типографии с новым оборудованием могли позволить себе выполнять качественную продукцию за сравнительно низкую цену. Прессинг со стороны Олега Борисовича усиливался, рабочая атмосфера в коллективе Вадима ухудшалась; зарплата, и без того низкая, задерживалась порой на несколько месяцев, некоторые сотрудники уволились. В общем, Вадим стал задумываться, как быть дальше. Поменять старое оборудование на новое ему не позволяли финансы, которых у него и не было, а признать себя банкротом и распродать все у него просто не хватало решимости, ведь столько было вложено сил.

Вопросы к ситуации

- 1. Формулировка проблемы.*
- 2. Правильно ли поступил Вадим, приняв партнерство Олега Борисовича?*
- 3. Альтернативные решения.*
- 4. План действий.*

Анализ ситуации**1. Формулировка проблемы.**

Прессинг партнера и близкое банкротство требуют немедленного решения.

2. Правильно ли поступил Вадим, приняв партнерство Олега Борисовича?

Я считаю, что на тот период времени (еще до кризиса) для Вадима это партнерство было очень выгодным. Единственная ошибка Вадима — просчет в оценке характера Олега Борисовича.

3. Альтернативные решения.

1. Продать все свое оборудование (не исключается вариант — тому же Олегу Борисовичу) и открыть новое предприятие, например издательство.	
Плюсы:	Минусы:
<ul style="list-style-type: none"> а) Вадим навсегда избавится от назойливости Олега Борисовича б) появится возможность работать самостоятельно, без всяких партнеров в) вся прибыль будет принадлежать Вадиму г) над Вадимом не будет контроля д) доказать таким образом Олегу Борисовичу свою самостоятельность и самодостаточность 	<ul style="list-style-type: none"> а) есть вероятность, что не хватит начального капитала для раскрутки нового предприятия б) уйдет много времени на поиск и установление контактов с клиентами фирмами-партнерами в) потеря работниками мест г) слабая конкурентоспособность д) низкая рентабельность
2. Найти нового партнера для расширения своей типографии, а от партнерства с Олегом Борисовичем отказаться.	
Плюсы:	Минусы:
<ul style="list-style-type: none"> а) появятся новые возможности в производстве печатной продукции б) производство, возможно, будет приносить снова прибыль 	<ul style="list-style-type: none"> а) большие капитальные вложения б) опять же большая потеря времени на поиск и наладку оборудования

<p>в) Вадим навсегда избавится от назойливости Олега Борисовича</p> <p>г) уже налаженная клиентская база</p> <p>д) сохранение рабочих мест</p>	<p>в) возможно возникновение негативных отношений с новым партнером</p> <p>г) сложности с поиском нового партнера</p> <p>д) Вадима снова будут контролировать</p>
--	---

3. Оставить все как есть.

<p>Плюсы:</p> <p>а) не надо искать выход</p> <p>б) нет необходимости принимать решения</p> <p>в) не надо тратить капитал</p> <p>г) хоть какая-то стабильность</p> <p>д) Олег Борисович расплачивается со всеми долгами фирмы</p> <p>е) сохранение рабочих мест</p> <p>ж) уже налаженная клиентская база</p>	<p>Минусы:</p> <p>а) вмешательство в производство человека, ничего в нем не понимающего</p> <p>б) увеличение требований со стороны Олега Борисовича</p> <p>в) нет возможности развиваться</p> <p>г) полный контроль над Вадимом</p> <p>д) часть прибыли идет Олегу Борисовичу</p> <p>е) недовольство рабочих</p> <p>ж) понижение самооценки</p> <p>з) свидетельство слабохарактерности и безволия</p>
---	---

4. Попытаться найти компромат на Олега Борисовича.

<p>Плюсы:</p> <p>а) если получится, можно выдвигать требования к Олегу Борисовичу</p> <p>б) сохранение рабочих мест</p> <p>в) хоть какая-то стабильность</p> <p>г) снятие напряжения среди работников</p> <p>д) избавление от контроля со стороны Олега Борисовича</p>	<p>Минусы:</p> <p>а) план может провалиться</p> <p>б) на это нужны денежные средства</p> <p>в) шантаж аморален</p> <p>г) Олег Борисович может узнать о намерениях Вадима и предпринять жесткие меры</p> <p>д) на это потребуется некоторое время</p>
--	--

е) избавление от вмешательства в производство человека, ничего в нем не понимающего	е) нарастание недовольства среди рабочих
5. Попробовать убедить Олега Борисовича в своей правоте, объяснить положение вещей.	
Плюсы:	Минусы:
<ul style="list-style-type: none"> а) возможно, это удастся б) Олег Борисович перестанет вмешиваться в производство в) снятие напряжения среди работников г) сохранение рабочих мест д) хоть какая-то стабильность е) налаживание отношений с Олегом Борисовичем 	<ul style="list-style-type: none"> а) скорее всего, Олег Борисович не станет слушать б) еще большее осложнение отношений с Олегом Борисовичем в) усиление контроля со стороны Олега Борисовича г) Олег Борисович может решить, что такое неприбыльное дело ему не нужно, и отказаться от партнерства с Вадимом д) часть прибыли идет Олегу Борисовичу

4. Рекомендации.

В данной ситуации наилучшим решением является вариант 1:

- ◆ продать все свое оборудование;
- ◆ купить необходимую технику для издательства (недостающую сумму можно при желании занять);
- ◆ снять помещение (для начала недорогое) под издательство;
- ◆ возобновить старые связи с клиентами;
- ◆ дать рекламу;
- ◆ найти подходящую типографию для сотрудничества (или несколько типографий в зависимости от специфики продукции);
- ◆ подобрать штат сотрудников (можно взять старых). Начать смело работать.

Это позволит избавиться от постоянного контроля со стороны Олега Борисовича, начать новое дело. У Вадима уже есть подобный опыт. В будущем Вадим будет внимательнее относиться к выбору партнера и условиям договора. Свою клиентскую базу Вадим не теряет, да и на работу может взять своих старых сотрудников.

13.4. Доверяй, но проверяй

Юрий молодой человек, работающий бухгалтером в крупной фирме, очень ответственный, справедливый и коммуникабельный. Подкопив денег на новую машину, Юрий решил продать свою старую «шестерку». Напечатав объявление о продаже, он прикрепил его к своей машине и стал ждать предложений.

Как-то идя по улице, Валерий заметил на «шестерке» объявление о продаже за невысокую цену. Валерий работал автослесарем. Увидев, что машина в неплохом состоянии и продается недорого, решил ее купить, отремонтировать, потом продать намного дороже и заработать на этом денег. Придя домой, Валерий набрал указанный на объявлении номер, договорился о встрече с продавцом машины, которым оказался друг детства Юрий. Друзья очень обрадовались, потому что не виделись с тех пор, как вместе закончили институт. Вспомнили старые добрые времена, стали часто видеться, проводить вместе выходные. Как-то встретившись в очередной раз, друзья разговорились о том, что неплохо бы открыть свое дело. Обсудив все, они решили открыть собственный автосервис. Юрий предложил взять кредит в 30 тыс. долларов и начать организовывать бизнес. Сказано — сделано. Юрий взял кредит. Решили, что все организаторские полномочия ложатся на Валерия. Все было бы хорошо, если бы не девушка Валерия Светлана, которая работала в небольшой полиграфической фирме. Узнав, что у ее молодого человека такая большая сумма денег, она начала убеждать открывать не автосервис, а свою полиграфическую фирму. Тем более у нее были знакомые в этой сфере, которые могли не за очень большие деньги купить оборудование, а Светлана нашла бы клиентов. В какой-то момент Валерий сдался, но, к сожалению, не все складывается так, как хотелось бы. Валерий возложил все проблемы с фирмой на Светлану, но деньги ушли как песок сквозь пальцы.

А в это время Юрий решил поинтересоваться, как там поживает их дело. Сначала Валерий по телефону рассказывал Юрию, как все хорошо, какое замечательное помещение он нашел и какое оборудование он присматривает. Прошло время, и Юрий стал просить Валеру показать, что он сделал за это время. Поняв, что долго рассказывать другу сказки не удастся, он начал от него скрываться.

Вопросы к ситуации

1. *Формулировка проблемы.*
2. *Альтернативные решения.*
3. *Рекомендации.*

Анализ ситуации

1. *Формулировка проблемы.*

Смешивание личных и профессиональных отношений. Недостойное поведение Валерия на доверие Юрия.

2. *Альтернативные решения.*

1. Юрий может попробовать найти Валеру и обсудить ситуацию.	
Плюсы:	Минусы:
а) возможно, между молодыми людьми сохранятся дружеские отношения б) молодые люди могут выплачивать кредит поровну в) Валерию не надо будет скрываться от друга	а) скорее всего, денег Валерий не вернет и Юрию придется выплачивать кредит самому б) Юрий в любом случае будет платить деньги не за что
2. Юрий может попытаться найти Валерия с помощью милиции.	
Плюсы:	Минусы:
а) возможность вернуть деньги через суд б) Юрий не будет выплачивать собственные деньги	а) судебное разбирательство может занять долгое время б) во время судебного разбирательства Юрий будет сам выплачивать кредит в) потеря дружеских отношений
3. Юрий может установить срок, в течение которого Валерий должен будет вернуть деньги.	
Плюсы:	Минусы:
а) Юрий вернет деньги	а) возврат денег Валерием может затянуться на очень длительное время

	б) размер постепенных выплат Валерия может быть очень мал и растянут на долгое время в) потеря дружеских отношений
4. Подать в милицию на Светлану, а затем в суд.	
Плюсы:	Минусы:
а) возможно ее найдут, и деньги будут возвращены б) справедливое наказание за воровство в) возможно новое дело все же откроется	а) недоверие Юрия к Валерию, что тот не умеет разбираться в людях б) в плане денег доверительные отношения сразу пропадут в) дружеские отношения испортятся

3. Рекомендации.

Юрию нужно попытаться найти Валерия и, поговорив с ним, найти такой выход из сложившейся ситуации, который оптимально подойдет им двоим. Если полюбовно решить эту проблему не получится, то Юрию следует обратиться в правоохранительные органы.

13.5. Неудачная командировка

ИЛ-62 медленно выруливал на взлетную полосу. Владимир Сергеевич, вглядываясь через иллюминатор в предрассветный туман, думал о своем. Вчера на собрании акционеров полиграфического предприятия «Олимп» при подведении итогов за год акционеры единодушно поддержали программу развития предприятия на следующий год, разработанную Владимиром Сергеевичем. 75% акций принадлежало ему.

Три года Владимир Сергеевич шел к этой цели. Правда, в моральном плане было не все гладко, но эти мысли он отгонял от себя, успокаиваясь тем, «что сейчас такая жизнь», более того, пришел на память лозунг «цель оправдывает средства». Компанию «Олимп» он создавал вместе со своими друзьями, выпускниками МГУП. Тогда, четыре года назад, сразу после защиты диплома лучшие друзья поклялись, что

создадут такую компанию, которая не только будет приносить стабильный доход каждому, но и где интересно работать. Эта клятва основана не только на мечтах молодых специалистов, но и имела под собой солидный потенциал. Отец одного из приятелей занимал видный пост в Министерстве печати, а родители трех других товарищей также занимали видное положение в отрасли. Один Владимир Сергеевич не имел поддержки родственников, но у него были другие преимущества: организаторские способности и деловая хватка. Организация компании прошла быстро, без заметных усилий по намеченному плану. От «благодарных родственников», вернее от руководимых ими предприятий, в уставной фонд компании было внесено все необходимое для начала производственной деятельности: помещение, высококачественное оборудование, расходные материалы и т.д. Компания быстро обросла всеми необходимыми разрешениями, лицензиями и льготами; появились солидные заказы. В начале пути друзья работали дружно, распределив обязанности между собой по направлениям деятельности. К концу года чувства от новизны притупились и молодой задор погас. Владимир Сергеевич, оценив ситуацию, понял, что интерес друзей к производству временный, в силу их социального положения. Имея таких родственников, можно было и не работать. Тогда Владимиру Сергеевичу и пришла мысль, что друзья много не потеряют, если лишатся своих акций в компании; родители все равно их не бросят, а для него это единственный шанс в жизни. Продумав сложившуюся ситуацию, он наметил планы, как вывести друзей из числа акционеров. План осложнялся тем, что нужно было сделать все так, чтобы влиятельные родственники друзей ничего не заподозрили. И это ему удалось, правда, способы были не совсем законны? За три года он под благовидными предложениями вывел всех друзей из числа акционеров. И сейчас, несмотря на ранний час и пасмурную погоду за бортом самолета, на душе было легко и радостно. Владимир Сергеевич летел на подписание крупного контракта в Краснодар. Партнеры встретили Владимира Сергеевича в аэропорту. После официальных мероприятий по подписанию контракта его ждал недельный отдых на побережье Черного моря. Командировка планировалась на неделю. Партнеры все организовали по высшему классу: обеды в ресторанах, выезды на природу и, чтобы не было скучно,

представили на время командировки личного секретаря референта в виде очаровательной молодой девушки. Сначала общение Владимира Сергеевича с новым секретарем ограничивалось только печатанием деловых писем и сопровождением его по предприятиям партнеров. Потом все это переросло в более тесное общение.

Вернувшись после командировки домой, Владимир Сергеевич с головой погрузился в работу и постепенно стал забывать свой южный роман. Но однажды вечером ему позвонили бывшие друзья и напомнили «о звездных южных ночах», сказав при этом, что юной секретарше еще нет 16 лет и что в их руках есть все необходимые доказательства для возбуждения против него уголовного дела по статье «растление несовершеннолетних», и предложили в течение трех дней передать полный пакет акций предприятия им и закончить свою деятельность на этом предприятии.

И тут перед Владимиром Сергеевичем встал вопрос: что делать в сложившейся ситуации.

Вопросы к ситуации

- 1. Формулировка проблемы.*
- 2. Характеристика Владимира Сергеевича.*
- 3. Альтернативные решения.*
- 4. Рекомендации.*
- 5. Кто прав в этой ситуации?*

Анализ ситуации

- 1. Формулировка проблемы.*

Необдуманные действия, приведшие к попаданию в зависимость от недоброжелателей.

- 2. Характеристика главного героя:*

Владимир Сергеевич. Статус: Главный акционер полиграфического предприятия «Олимп», закончил МГУП, факультет экономики и менеджмента. Ему присущи деловая хватка и организаторские способности; нечестен по отношению к своим друзьям, с которыми открывал полиграфическое предприятие «Олимп». Незаконными действиями завладел контрольным пакетом акций.

3. Альтернативные варианты решения.

1. Владимир Сергеевич согласится отдать контрольный пакет акций и уйти с должности.	
Плюсы:	Минусы:
а) на Владимира Сергеевича не будет заведено уголовное дело	а) потеряет работу
2. Откажется и будет работать дальше.	
Плюсы:	Минусы:
а) останется акционером предприятия	а) Владимира Сергеевича могут посадить в тюрьму
3. Попытается решить проблему мирным способом, но без ухода с работы.	
Плюсы:	Минусы:
а) будет работать дальше б) не будет заведено уголовное дело	а) не будет иметь контрольный пакет акций б) будет в подчинении у друзей, которых обманул
4. Попытается договориться с самой девушкой, чтобы она не давала заявление.	
Плюсы:	Минусы:
а) все будет решено без ведома остальных кредиторов	а) может быть придется заплатить большую сумму денег этой девушке

4. Рекомендации.

Владимир Сергеевич просто так не отдаст весь пакет акций, а попытается найти компромисс со своими бывшими друзьями или поговорить с самой девушкой, т.к. она сама может повлиять на ход событий.

5. Кто прав в этой ситуации?

В этой ситуации как Владимир Сергеевич, так и его бывшие партнеры не были правы; действия Владимира Сергеевича были более ра-

зумны, и его партнеры сами виноваты в том, что доверялись его действиям и не предвидели то, что Владимир Сергеевич мог обмануть их, что он и сделал.

13.6. Макдоналдс

Данный конфликт произошел на фирме А, занимающейся снабжением сети ресторанов «McDonalds» продуктами питания. Основной продукт, которым эта фирма снабжает рестораны «McDonalds», — картофель «French Fries», поставляемый из Германии фирмой В, с которой подписан долгосрочный контракт с условием отсрочки платежа. Фирма В не только поставщик, но и производитель данного вида картофеля. Заказывает эту продукцию и занимается платежами Андрей — директор по закупкам фирмы А. За неделю до майских праздников Андрей заболел и часть своих обязанностей поручил своему заместителю Елене. В конце рабочей недели (в пятницу) выяснилось, что по вине транспортной компании и таможенной группы фирмы А поставка из Германии срывается, т.е. в понедельник на складе может образоваться дефицит картофеля, потребление которого ресторанами во время праздников должно увеличиться. Андрей из дома попытался уладить ситуацию с поставкой фирмы В, но ему это не удалось, и он поручил Елене организовать срочную закупку у любого московского поставщика, который смог бы доставить картофель определенного образца в количестве не менее 3 т не позднее окончания рабочего дня в понедельник. Елена стала искать подходящего поставщика, но это оказалось нереально. Андрей также занимался поиском и, найдя фирму С, сообщил это Елене, и дальнейшие решения по поставке поручил принимать ей.

В этой экстренной ситуации Елене пришлось пойти на невыгодные условия, поставленные фирмой С: подписание договора со сроком действия до конца 2004 г. и 100%-ная предоплата данной поставки. Условие Елены — скорейшая поставка.

В понедельник утром Елена произвела предоплату фирме С и выслала ей платежное поручение с подтверждением факта оплаты, что является необходимым и достаточным условием для фирмы поставщика, чтобы отгрузить товар на склад фирмы А. Елена сообщила Ан-

дрею, что проблема решена и поставка должна произойти до окончания рабочего дня.

Во вторник Андрей вышел на работу и узнав, что картофель еще не привезли, попросил разобраться в этом Елену. Она позвонила на фирму С, и ей сообщили, что платежного поручения недостаточно и отгрузка будет произведена, когда на их счет поступят деньги, т.е. не раньше среды, т.к. деньги по Москве из банка в банк идут не менее одного дня. Елена сообщила это Андрею, который возмутился тем, что она сразу не выяснила этого обстоятельства. Елена же ответила, что это он нашел фирму С, она думала, что Андрей достаточно хорошо знал будущего поставщика, а поэтому она занималась только технической стороной организации поставки. Андрей узнал только цену картофеля, которая оказалась приемлемой. Андрей стал обвинять Елену в неудачной сделке: Елена должна была выяснить все условия поставки до конца и при неприемлемых условиях искать другого поставщика. Елена же ему сказала, что он не давал ей таких указаний, а догадаться она не могла, потому что закупка картофеля не в ее компетенции. На обвинения Андрея в непрофессионализме она ответила, что он возложил на нее слишком большую ответственность и что лучше ему самому попытаться договориться с фирмой С о скорейшей поставке. Андрей позвонил на фирму С, но ему отказали в поставке до поступления денег на их счет, тем более что уже подписан договор, в котором, кроме форс-мажорных, не оговаривались никакие другие обстоятельства, могущие изменить характер поставок.

В среду днем пришла машина с картофелем из Германии, а машины от фирмы С так и не было. Сотрудники отдела, которым руководил Андрей, были в курсе этой ситуации и стали критиковать его за то, что он оплатил фирме С поставку со 100%-ной предоплатой, в то время как они не смогли оплатить поставки своим постоянным партнерам, с которыми работают с отсрочкой платежа в 15 банковских дней, так как необходимые им деньги Елена зарезервировала для фирмы С в пятницу вечером.

Вопросы к ситуации

- 1. Формулировка проблемы.*
- 2. Альтернативные решения.*
- 3. План действий.*

13.7. Выгодный заказчик

Федоров Алексей Геннадьевич, директор небольшой частной типографии «Линия График», превосходный руководитель. С самого начала работы типографии наладил связи с поставщиками, которые сразу же перешли в статус постоянных. Так была налажена связь с поставщиком бумаги ООО «Упакресурс», хотя ее доставка и занимала несколько дней, но бумага всегда доставлялась вовремя, а главное — почти по себестоимости. За счет чего «Линия График» могла снижать цены на продукцию и имела большое количество постоянных клиентов, довольных не только ценой, но и качеством продукции и сроками выполнения заказов. Но типография не имела крупных заказчиков. В январе на типографию с большим заказом обратился крупный издательский дом «ОНИКС-Пресс», что давало возможность выйти на новую ступень своего развития. Алексей Геннадьевич старался создать самые благоприятные условия для заказчика, зарекомендовать свою типографию как надежное предприятие и получить «ОНИКС-Пресс» в качестве постоянного клиента. Были оговорены сроки выполнения заказа и стоимость его выполнения, причем Алексей Геннадьевич предложил обойтись без предоплаты. «Линия График», как обычно, сделала заказ на необходимое количество бумаги своему постоянному партнеру ООО «Упакресурс». Поставка ожидалась точно в срок. В январе неожиданно начался сильный снегопад, и за два дня выпала годовая норма осадков. По междугородним дорогам было невозможно проехать. Машины с бумагой не могли добраться до города в срок, намечалась задержка машин на неделю! Алексей Геннадьевич был в панике, он не хотел терять выгодного клиента и шансы на «рост» типографии, а с другой стороны, заказывать бумагу у других поставщиков привело бы к завышению цен на продукцию или лишению фирмы прибыли.

Вопросы к ситуации

- 1. Формулировка проблемы.*
- 2. Альтернативные решения.*
- 3. План действий.*

13.8. Подставной тираж

Издательство «Элита» открылось сравнительно недавно. Федор Петрович — его директор — давно мечтал о собственном деле. И конечно, когда смог открыть «Элиту», был несказанно счастлив. Но он не предполагал, что открытие своего дела повлечет за собой множество трудностей, связанных с привлечением авторов. И тут ему на помощь пришел Максим, перспективный молодой специалист. До этого Максим работал менеджером по работе с клиентами в другой фирме. Там он познакомился с некоторыми авторами. Нескольких из них Максим переманил в «Элиту». Дела пошли как никогда хорошо. Директор поручал ему выполнение важных контрактов.

В один прекрасный день, Федор Петрович решил пополнить свою и без того богатую библиотеку. В книжном магазине увидел книгу знакомого автора, своего же издательства. Но он не помнил, чтобы в его издательстве выпускали такую и купил загадочный экземпляр. Странно, но типография была указана не та, услугами которой они пользовались.

Ему не терпелось обсудить это с Максимом. Он был уверен, что его помощник причастен к этому. Но придя на работу, узнал, что Максим серьезно болен и лежит в больнице. Тут еще как на зло пришел Семенов Дмитрий Константинович — автор этой книги. Федор Петрович надеялся, что все пройдет благополучно. Но его надежда сразу рухнула. Дмитрий Константинович пришел с двумя книгами, одну Федор Петрович сразу узнал, такую он купил вчера. Второй экземпляр был тоже знаком директору, но это оформление сделано в его издательстве.

Автор сообщил, что подает в суд на издательство Федора Петровича. Оказалось, что автор увидел в одном из книжных магазинов свою книгу, несколько отличающуюся в оформлении от авторского экземпляра. Федору Петровичу нужно было срочно найти правильное решение.

Вопрос к ситуации

1. *Формулировка проблемы.*
2. *Альтернативные решения.*
3. *Рекомендации.*

Анализ ситуации

1. Формулировка проблемы.

Риск испортить репутацию, и потерять авторов из-за противозаконных действий недобросовестного сотрудника.

2. Альтернативные решения.

1. Договориться с автором о выплате ему (автору) гонорар за «левый» тираж.	
Плюсы:	Минусы:
а) издательство не под угрозой б) авторов фирма не потеряет в) автор, возможно, не подаст в суд	а) издательство несет убытки б) автор может отказаться и все равно подать в суд в) автор не согласится
2. Дать взятку автору за молчание.	
Плюсы:	Минусы:
а) дело можно будет «замять» б) возможное сохранение постоянного автора в) фирме ничего не грозит	а) автор не захочет работать с издательством б) денежные убытки в) шантаж со стороны автора г) автор может потребовать еще денег за молчание
3. Заключить договор с автором на «левый» тираж и законно выплатить деньги.	
Плюсы:	Минусы:
а) не страдает репутация б) сохраняются автор и дружеские отношения	а) автор может отказаться от предложения б) возможно судебное разбирательство в) Максим окажется безнаказанным г) материальные потери
4. Проконсультироваться с адвокатом, прежде чем что-либо делать.	

Плюсы:	Минусы:
а) адвокат может дать хороший совет	а) разговор может оказаться бесполезным б) трата времени и денег на консультацию
5. Отказать автору в выплате гонорара и обвинить его в претензиях к издательству, возможно, он сам напечатал тираж под именем этого издательства.	
Плюсы:	Минусы:
а) репутация сохранится б) издательство может получить финансовые выплаты за незаконное использование имени издательства	а) возможно, суд примет решение не в пользу издательства
6. Уволить Максима и договориться с автором мирно о том, что в последующие тиражи он получит большие гонорары, скидки и проценты.	
Плюсы:	Минусы:
а) сохранится репутация б) сохраняются автор и дружеские отношения в) уволят нечестного сотрудника	а) автор может отказаться от предложения б) материальные потери
7. Дать Максиму возможность выкрутиться самому.	
Плюсы:	Минусы:
а) не будет суда б) директору не придется ломать голову над решением	а) потеря автора из-за неправильных действий Максима
8. Найти доказательства вины Максима и поставить его перед фактом выплаты денег автору.	
Плюсы:	Минусы:
а) сохранится репутация	а) затянется на долгое время

б) сохраняются автор и дружеские отношения в) уволят нечестного сотрудника	б) по состоянию здоровья Максим может не выполнить условие в) автор все равно может подать в суд
9. Оставить все как есть и ждать суда.	
Плюсы:	Минусы:
а) можно доказать в суде, что во всем виноват Максим	а) издательство понесет денежные потери б) издательство может проиграть суд в) автор никогда больше не будет работать с этим издательством
10. После суда продать издательство и начать новое дело.	
Плюсы:	Минусы:
а) дело может оказаться выгодным б) у нового дела не будет плохой репутации	а) потребуется много денег б) новое дело может прогореть в) пассивное поведение перед трудностями
11. Скрыться директору издательства.	
Плюсы:	Минусы:
а) Федор избежит проблем	а) издательство потеряно б) Максим не наказан в) Федор потеряет работу
12. Уволить Максима.	
Плюсы:	Минусы:
а) Максим наказан	а) Максим не возмещает ущерб б) проблема с автором не решена
13. Уволить Максима, при этом заставить его передать все документы на «левый» тираж, чтобы прибыль шла в издательство.	

Плюсы:	Минусы:
а) получение прибыли б) Максим наказан	а) потеря сотрудника б) Максим может не отдать документы в) проблема с автором не решена

3. Рекомендации.

Необходимо не доводить дело до суда. Нужно Федору Петровичу поговорить с автором и прийти к совместному решению о денежной компенсации или дальнейших привилегиях автора. А нечестного работника нужно уволить для избежания будущих проблем.

13.9. Академический круг

Инна вышла на работу после декретного отпуска и продолжила свою профессиональную деятельность в должности руководителя отдела периодики в издательстве, специализирующемся на выпуске периодики, научной и учебной литературы. В ее обязанности входили: организация с нуля периодических изданий и их продвижение на рынке, следовательно, и непосредственное руководство коллективами всех четырех выходящих в отделе изданий, а именно, главными редакторами, их заместителями, научными и литературными редакторами, корректорами, верстальщиками и т.д., и руководство начальниками таких подразделений, как сбыт, реклама и т.д. Собственник издательства — он же топ-менеджер — сообщил Нине, что планируется выпуск нового научного журнала по философии, и познакомил Инну с главным редактором нового издания — Феликсом Александровичем — ученым мировой величины, профессором, доктором философских наук. Он никогда не работал в издательстве, имел об этой сфере деятельности общее представление в связи с публикацией своих научных работ. В его обязанности по выпуску издания входило регулярное предоставление научных материалов высокого уровня в редакцию. Инна должна была сделать все остальное: подобрать редакторов, верстальщиков, корректоров для этого издания, организовать их, частично разработать концепцию по наполнению журнала и по его оформлению, просчитать и расписать график выхода издания,

увязав по датам производство этого журнала с другими, и многое другое. Имея десятилетний опыт работы в известных издательствах, Инна легко и быстро все организовала и расписала, а благодаря высшему филологическому образованию для Инны не составило труда разобраться в тематике журнала и подобрать высокопрофессиональных редакторов. Тандем Инны и Феликса Александровича обещал принести хорошие плоды — с одной стороны, знание о том, как создать, организовать и продвинуть журнал, а с другой — знание того, чем наполнять журнал. Но возникли проблемы. Инна ознакомила Феликса Александровича с графиком выхода журнала, и тот остался им доволен, но статьи в редакцию вовремя не поступали, что приводило к сбою по выпуску всех журналов издательства. У каждого журнала издательства были свои редакторы, тогда как верстальщики были общие на все издания, и если задерживался один журнал, задерживался выход других журналов. Случалось, что присланные в редакцию статьи были не закончены авторами и обрывались на полуслове. Инна встретила с Феликсом Александровичем и объяснила ему, что он задерживает статьи и по этой причине сбивается ритм работы всего отдела. Более того, прежде чем присылать статьи в редакцию, он их должен читать. На что Феликс Александрович ответил Инне, что она слишком молода и человек не академического круга, чтобы делать ему подобные замечания, ему — ученому с мировым именем. А на следующий день Инну вызвал к себе советник предприятия и прочитал письмо от Феликса Александровича, где он писал, что Инна составила нереальный график выхода издания и он не в состоянии ему следовать. Инна возмутилась клеветой. В приватной беседе Феликс Александрович признал, что график вполне выполнимый, просто он перепутал даты сдачи материалов и назвал авторам статей совершенно другие дни для сдачи текстов. Но ему, человеку немолодому, известному, неудобно признать за собой эту досадную ошибку, поэтому он и отправил это письмо собственнику издательства, оговорив Инну. В ходе беседы Феликс Александрович в очередной раз акцентировал внимание на том, что Инна не имеет ни ученого звания, ни ученой степени, в связи с чем церемониться он с ней не собирается. После разговора Инна решила ничего не предпринимать, а посмотреть, как будет развиваться ситуация дальше.

Несмотря на постоянные задержки главным редактором журнала статей и на невысокий уровень текстов, присылаемых в редакцию, Инне удавалось при помощи созданной ею команды выпускать журналы вовремя и самим дотягивать статьи до нужного уровня. Но всему есть предел: люди не могут постоянно работать на пределе возможностей, выполняя за неделю четырехнедельный объем работы, и не всегда все будут готовы (несмотря на хорошее отношение к Инне) выполнять чужую работу, дописывая чужие статьи научного характера. И Инна решила сделать еще одну попытку поговорить с Феликсом Александровичем, позвонив по телефону (так как встретиться с ним лично оказалось практически невозможно), а заодно и узнать, все ли журналы привез ему неделю назад принятый на работу курьер. От Феликса Александровича он привез подписанную бумагу лишь на 10 экземпляров журналов, а Инна отправила с ним 20. Инна не сомневалась, что это очередная ошибка Феликса Александровича, но проверить было надо — стоимость одного экземпляра 1000 рублей, а курьер работает не так давно, чтобы безоговорочно ему доверять. Позвонила Феликсу Александровичу и спросила, сколько журналов доставил курьер. Инна услышала в ответ, какое, собственно, она имеет право проверять его и не думает ли она, что он сбывает эти журналы на стороне. Инна даже не успела что-либо ответить, не то чтобы объяснить: Феликс Александрович бросил трубку.

Теперь у Инны не осталось сомнений, что ситуация окончательно вышла из-под контроля и что-то надо предпринимать. В противном случае журнал больше не выйдет и вряд ли собственник издательства это одобрит. Инна понимала, что неприятие ее Феликсом Александровичем связано с тем, что она не академического круга, не имеет ученой степени, моложе его, является его начальником, руководит им и позволяет себе делать ему замечания и оценивать его работу. Феликса Александровича не интересует, что Инна отличный специалист и под ее руководством журнал будет выходить и продвигаться на рынке, и Инна это уже не раз доказывала делом. При этом она хорошо понимала, что собственник издательства не согласится расстаться с Феликсом Александровичем, так как работа известного ученого в журнале положительно влияла на имидж всего издательства.

14. Ситуации, рекомендованные к рассмотрению при изучении дисциплины «Операционный менеджмент»

14.1. Производственный конфликт

Опытный токарь 5-го разряда Петров работает на изношенном станке устаревшей модели, который часто останавливают на ремонт. Рабочий неоднократно просил мастера обратить внимание, что молодые токари на новых станках значительно перевыполняют нормы, а ему, квалифицированному рабочему, с трудом удастся выполнить норму выработки, и его месячная заработная плата поэтому меньше, чем он мог бы получить, работая на новом станке. В настоящее время на участке имеется только одна свободная смена на относительно новом токарном станке. На это место мастер намерен поставить вновь нанимаемого работника, поступающего на завод с условием, что ему предоставят возможность работать на новом станке. Предвидя и другие жалобы на плохое оборудование, мастер убедил руководство в необходимости ввести коэффициент к нормам выработки для токарей, работающих на устаревших станках. С целью привлечения кадров мастер решил ставить на новые станки в основном вновь принятых рабочих. Тем самым он надеялся избежать и возможных конфликтов в коллективе, связанных с тем, что на новый станок будет переведен Петров, а не Сидоров. К тому же мастер был уверен, что введение коэффициента к нормам выработки на старых станках удовлетворит рабочих и поможет полностью укомплектовать участок кадрами. Но токарь Петров заявил, что, если его не переведут на новый станок, имея в виду освободившуюся смену, он подаст заявление об уходе.

Вопросы к ситуации

- 1. Формулировка проблемы.*
- 2. Альтернативные решения.*
- 3. Рекомендации.*

Анализ ситуации

1. Формулировка проблемы. Противоречие интересов новых и старых работников при невозможности их одновременного удовлетворения.

2. Альтернативные варианты решения проблемы.

1. Мастер не обращает внимания на ультиматум и ничего не меняет, продолжая набор новых кадров.	
Плюсы:	Минусы:
а) новые кадры	а) потеря квалифицированного работника б) проблема остается
2. Перевести Петрова на новое оборудование и временно прекратить набор кадров до появления свободного оборудования.	
Плюсы:	Минусы:
а) сохранение работника и удовлетворение его потребностей	а) остановка набора молодых кадров б) остальные опытные работники станут тоже требовать перевода на новое оборудование в) старое оборудование перестанет использоваться
3. Ввести специальные коэффициенты для работников, работающих на старом оборудовании, и объяснить им ситуацию.	
Плюсы:	Минусы:
а) возможность сохранить опытных работников б) устранение противоречий за счет повышения заработной платы в) возможность и дальше набирать новые кадры	а) расходы предприятия на повышение зарплаты б) опытных работников это может не устроить
4. Пойти навстречу старым специалистам и перевести их на новые станки.	
Плюсы:	Минусы:
а) повысится производительность предприятия б) разногласия ликвидированы	а) практически полное прекращение поступления молодых кадров

	б) потери для предприятия в связи с простоем старого оборудования
5. Повысить производительность старым рабочим вне зависимости от произведенных ими товаров.	
Плюсы:	Минусы:
а) сохранение старых работников. Возможность привлекать молодых	а) дополнительные траты на предприятии б) стабильный уровень зарплаты может привести к уменьшению производительности у старых работников
6. Организовать работу посменно, меняя местами старых и новых работников.	
Плюсы:	Минусы:
а) старые работники согласятся работать на равных условиях	а) молодые могут не согласиться устраиваться на работу

3. Рекомендации.

Наиболее подходящим решением данной проблемы является третий альтернативный вариант. Надо ввести коэффициент к нормам выработки для токарей, работающих на старом оборудовании. Нужно объяснить ситуацию на предприятии и убедить старых работников, что это единственно возможный вариант при данной экономической ситуации. Маловероятно, что работники, проработавшие на предприятии долгое время, уволятся. К тому же по мере износа их в любом случае будут переводить на новое оборудование.

14.2. Собака на сене

Виталий Николаевич не молод, до пенсии оставалось еще 3 года, и он хотел прожить их без волнений и тревог. После школы он окончил вуз по специальности инженер-экономист и, вернувшись в свой родной город, поступил работать на одно из крупных предприятий города —

полиграфический комбинат «Заря». Шли годы. Виталий Николаевич стал директором «Зари». Началась перестройка, комбинат приватизировали и преобразовали в акционерное общество, где Виталий Николаевич по-прежнему оставался директором. Как человек консервативного мышления, привыкший управлять, получая указания «сверху», он не смог в новых экономических условиях удержать производство на прежнем уровне, не говоря уж о его развитии. Акционерное общество терпело убытки; отсутствие финансовых средств привело к сокращению выпуска продукции и массовому увольнению рабочих предприятия. От трехтысячного коллектива осталось 90 человек управленческого персонала, которые обеспечивали себе безбедное существование за счет продажи основного оборудования и сдачи в аренду производственных площадей предприятия многочисленным малым фирмам. Отчитываясь ежегодно на собрании акционеров, Виталий Николаевич давал обещания возобновить производство продукции, ссылаясь на контракты то с какой-то зарубежной фирмой, то с отечественной, но проходило время, а на «Заре» ничего не менялось.

Вадим окончил Полиграфический институт по специальности «технолог», поступил на работу в недавно открывшуюся типографию, стал прекрасным специалистом. Типография постепенно расширялась, Вадим получил второе высшее образование по специальности «менеджмент» и занял должность помощника главного менеджера фирмы. Но Вадим мечтал открыть свое дело. Понимая, что для этого необходим начальный капитал, он просчитал возможные варианты. В ажиотаже с различными компаниями, вроде «МММ», сумел получить выгоду до тех пор, пока афера не лопнула. Накопив достаточную сумму, он возвратился в родной город, арендовал площадь и основные средства у ОАО «Заря» и основал свою фирму «Стандарт». Вадим постепенно укрепил положение «Стандарта», расширяя возможности на арендованных площадях; со временем он стал также акционером «Зари», приобретя пакет акций. Акционеры, видя успехи «Стандарта», начали все чаще задавать вопросы Виталию Николаевичу о том, когда же «Заря» снова начнет выпуск собственной продукции. Последний же, заботясь только о собственном благополучии, не предпринимал мер по восстановлению производства комбината, но постоянно повышал арендную плату, уменьшая права арендаторов. Представляя «Стандарт» в виде

причины собственных неудач, Виталий Николаевич стал оказывать давление на Вадима с целью оправдания увеличения платы за аренду, угрожая лишением предоставленных площадей и оборудования. Вадим оказался в сложной ситуации. Арендная плата все время повышается и практически съедает всю прибыль, при этом он находится в постоянном напряжении по поводу аренды. Понимая, что так не может продолжаться бесконечно, он становится перед проблемой: «что делать?»

Вопросы к ситуации

1. *Формулировка проблемы.*
2. *Альтернативные решения.*
3. *Рекомендации.*

Анализ ситуации

1. Постановка проблемы.
Выбор Вадима: борьба за процветание фирмы или спокойная жизнь?
2. Альтернативные варианты.

1. Уступить нажиму В.Н. и снизить обороты производства.	
Плюсы:	Минусы:
а) спокойная жизнь	а) уменьшение доходов б) необходимость переступить через себя
2. Договориться с акционерами и на очередном собрании сменить старое руководство и поставить новое.	
Плюсы:	Минусы:
а) проблема решена б) процветание фирмы в) нет проблем с арендой	а) может не получиться
3. Перенести фирму в другое место.	
Плюсы:	Минусы:
а) проблема решена	а) сможет ли он найти новое место для фирмы

б) фирма сможет развиваться дальше	б) большие расходы на перемещение
4. Поговорить с В.Н. и убедить его перестать нападать на фирму.	
Плюсы:	Минусы:
а) нет проблем с арендой б) проблема решена в) фирма процветает	а) вряд ли получится

3. Рекомендации.

Вадим становится акционером АО; видя недовольство других акционеров, он может, воспользовавшись моментом и договорившись с акционерами и арендаторами, на акционерном собрании сместить старое руководство и поставить новое, лояльное к арендаторам и действительно желающее развития АО.

14.3. Вымогательство

Туристическая фирма «Вояж», созданная в 1993 г., — крупный туристический оператор по Греции. За несколько лет деятельности приобрела известность как надежный партнер, всегда предлагающий интересные индивидуальные и групповые туры, разнообразные экскурсионные и оздоровительные программы, отдых и деловые поездки. В 1998–1999 гг. ей присужден титул лидера рейтинга среди 4000 московских туристических фирм по этому направлению. В сентябре 1999 г. фирма начала готовиться к очередной выставке «Осень – зима 1999–2000», которая ежегодно проходила в спорткомплексе «Олимпийский». На ней фирма «Вояж» собиралась представить новое направление своей деятельности — туры по Египту. Директор фирмы уехал в командировку для подписания договоров с фирмами-партнерами — их агентами в Египте. Основная работа по подготовке к презентации на выставке легла на главного менеджера Кристину, работающую в этой фирме с момента ее основания.

В типографии «Омега», оснащенной хорошим оборудованием (она не имела недостатка в клиентах, печатала разнообразную про-

дукцию: от бланков и визиток до буклетов и иллюстрированных каталогов для различных фирм), Кристина пришла заказать каталог по Египту, необходимый для работы на предстоящей выставке и содержащий всю информацию по новому направлению фирмы «Вояж»: экскурсионные туры, бизнес- и шоп-туры, отдых, гостиницы, визы, авиабилеты. Каталог предназначался как для работы с другими турфирмами, так и с отдельными частными лицами, клиентами. Был заключен контракт фирм «Вояж» и «Омега» на изготовление каталогов за определенную сумму денег к определенному сроку. Турфирма «Вояж» полностью выплатила сумму по предоплате — почти половину стоимости контракта.

Кристина считала, что проблем не будет. «Омега» — фирма надежная, серьезная, известная, тем более, уже выполнявшая заказ для «Вояжа», правда, изготавливала не каталоги, а просто буклеты к встрече Нового, 1999 г. на курортах Греции. Но какое-то смутное предчувствие не покидало ее. Когда до выставки осталась неделя и прошло несколько дней со срока поставки, а каталогов все не было, Кристина позвонила в типографию, но там ей ничего определенного не ответили и назначили встречу через два дня. В условленное время Кристина пришла в типографию. Ее встретил Виталий Сергеевич — замдиректора и проводил в кабинет. После традиционных приветствий и обмена любезностями Кристина прямо спросила: «Что с нашим заказом, почему вы не прислали каталоги вовремя?» Виталий Семенович ответил, не глядя на нее: «Понимаете, сложилась очень трудная ситуация. При составлении контракта на издание ваших каталогов упустили некоторые важные моменты. Мы вынуждены ввести дополнительное условие: мы доставим вам каталоги после того, как вы уплатите нам полную стоимость контракта. А вы должны нам еще 3000 у.е.»

«Не может быть, — подумала Кристина. — Это в 1,5 раза больше, чем мы договаривались. Как же так?»

Виталий Семенович продолжал: «Вы нас извините, что так получилось, но лично я не могу ничего изменить. Вы можете обратиться к директору и решить этот вопрос с ним». «Где я могу его найти?» «Он уехал в Швейцарию с женой по важному делу, вернется через две недели». «Я не могу ждать, — с отчаянием в голосе сказала Кристина — Выставка начнется через 4 дня. Каталоги нужны нам. Без них мы не

сможем полноценно преподнести новое направление, не сможем привлечь частных лиц, а также турфирмы в качестве агентов. Это повредит имиджу нашей фирмы, которая всегда выступает как надежный деловой партнер». В ответ Виталий Семенович равнодушно пожал плечами.

Вопросы к ситуации

1. *Формулировка проблемы.*
2. *Как вы можете прокомментировать подобные действия типографии.*
3. *Альтернативные решения.*
4. *Варианты решения проблемы.*

Анализ ситуации

1. *Формулировка проблемы.*

Согласиться на дополнительные требования типографии или остаться без каталогов.

2. *Как вы можете прокомментировать подобные действия типографии.*

Типография не имеет права так поступать; заключен контракт на изготовление каталогов, оговорены суммы и сроки, полностью выплачена сумма по предоплате. Фирма «Вояж» полностью выполнила все требования. Возможно, в договоре надо было упомянуть, что ни одна из сторон не может в одностороннем порядке расторгнуть соглашение.

Из слов Виталия Семеновича следует, что типография доставит каталоги после того, как сумма в 3000 у.е. будет уплачена, т.е. они уже напечатаны, т.е. фирма просто затягивает доставку. Другими словами, это шантаж. Фирма «Вояж» оказалась в трудной ситуации.

Важно определить, кто за этим стоит: Виталий Семенович, который, имея финансовые затруднения, решил воспользоваться отсутствием директора и нажать, не думая о последствиях, или же это делается с согласия директора, и его поездка в Швейцарию — предлог не встречаться с Кристиной.

3. Альтернативные решения.

1. «Вояж» заплатит требуемую сумму.	
Плюсы:	Минусы:
<p>а) фирма получит необходимые каталоги вовремя</p> <p>б) выставка пройдет успешно</p> <p>в) привлечение новых клиентов</p> <p>г) развитие нового направления в деятельности фирмы</p> <p>д) Кристина выполнит порученное задание</p> <p>е) отсутствие прямого конфликта с типографией</p>	<p>а) в итоге фирма заплатит сумму больше, чем та, которая указана в договоре</p> <p>б) несправедливые требования удовлетворены</p> <p>в) ситуация может повториться</p> <p>г) безнаказанность неправомерных действий со стороны типографии</p> <p>д) директор фирмы, скорее всего, будет недоволен</p> <p>е) Кристина может быть уволена</p>
2. «Вояж» обратится в другую типографию с заказом выпустить каталоги за оставшиеся 5 дней.	
Плюсы:	Минусы:
<p>а) есть шанс получить каталоги вовремя</p> <p>б) выставка пройдет успешно</p> <p>в) привлечение новых клиентов</p> <p>г) развитие нового направления в деятельности фирмы</p> <p>д) Кристина выполнит порученное задание</p> <p>е) типография тоже не получит всего, чего добивалась</p> <p>ж) типографии будет сложнее найти нового клиента, чем фирме — исполнителя заказа</p>	<p>а) не каждая типография согласится за такие короткие сроки выполнить подобный заказ</p> <p>б) потеряно время</p> <p>в) в этом случае за каталоги будет заплачена приличная сумма (повторный заказ плюс предоплата в типографии «Омега»)</p> <p>г) дешевле и быстрее было бы заплатить «Омге»</p> <p>д) качество каталогов, возможно, будет низким из-за срочности заказа</p> <p>е) директор фирмы, скорее всего, будет недоволен</p>

	ж) Кристина может быть уволена
<p>3. Пригласить специалистов, юристов, чтобы проверить те «важные моменты», которые «были упущены» при составлении контракта.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) возможно, при появлении таких специалистов типография без слов отдаст каталоги и откажется от своих «дополнительных условий» и условия контракта будут соблюдены</p> <p>б) пресечение неправомерных действий типографии</p> <p>в) можно потребовать возмещение ущерба, если к выставке фирма окажется не готова по вине типографии</p> <p>г) типография поостережется в будущем применять подобные методы</p> <p>д) если все верно, то это хороший урок на будущее для фирмы</p> <p>е) поможет избежать подобных ошибок в будущем</p>	<p>а) это может занять определенное время и к выставке фирма может остаться без каталогов</p> <p>б) провал выставки</p> <p>в) затруднение развития нового направления</p> <p>г) затруднения в привлечении новых клиентов</p> <p>д) скандал с типографией может негативно сказаться на репутации фирмы</p> <p>е) типография может оказаться права</p>
<p>4. «Вояж» обратится в суд и СМИ.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) попытка вымогательства будет пресечена</p> <p>б) к типографии будут применены санкции в связи с невыполнением условий договора</p> <p>в) репутация «Омеги» будет под угрозой</p>	<p>а) в связи с судебным разбирательством может пострадать репутация не только типографии, но и туристической фирмы</p> <p>б) каталоги не будут доставлены вовремя</p> <p>в) потеряно время</p>

<p>г) несмотря на негативную ситуацию, это может стать косвенной рекламой фирмы</p> <p>д) можно потребовать возмещение ущерба</p> <p>е) хороший урок на будущее для фирмы</p>	<p>г) разбирательство в суде требует определенных средств</p> <p>д) провал выставки</p> <p>е) затруднение развития нового направления</p> <p>ж) затруднения в привлечении новых клиентов</p>
---	--

5. Кристина расторгнет условия договора и потребует вернуть предоплату.

Плюсы:	Минусы:
<p>а) попытка вымогательства будет пресечена</p> <p>б) хороший урок на будущее для фирмы</p> <p>в) типография тоже не получит всего, чего добивалась</p> <p>г) типография поостережется в будущем применять подобные методы</p> <p>д) если «Вояж» не собирается ничего выплачивать, а каталоги уже готовы, то типография из-за своих требований несет убытки и ей выгоднее отдать каталоги по условиям заключенного контракта</p> <p>е) тогда выставка пройдет успешно</p> <p>ж) у типографии появятся новые возможности развития</p>	<p>а) фирма, скорее всего, останется без каталогов</p> <p>б) вряд ли типография вернет заплаченные деньги</p> <p>в) потеряно время</p> <p>г) провал выставки</p> <p>д) затруднение развития нового направления</p> <p>е) затруднения в привлечении новых клиентов</p> <p>ж) Кристина провалит задание</p>

6. Нанять людей, которые могли бы угрожать Виталию Семеновичу, и решить проблему таким силовым путем.

Плюсы:	Минусы:
<p>а) может этот способ и подействует, и каталоги будут выкуплены за ранее установленную цену</p>	<p>а) для своей же безопасности лучше не связываться с такими людьми</p>

<p>б) если время еще будет позволять, то фирма сможет успешно представить себя на выставке</p>	<p>б) фирма в дальнейшем может подвергнуться шантажу</p>
<p>в) у типографии появятся новые возможности развития</p>	<p>в) если произойдет утечка информации, это очень повредит репутации фирмы</p>
<p>г) типография поостережется в будущем применять подобные методы</p>	<p>г) типография может обратиться в правоохранительные органы</p>
<p>д) попытка вымогательства будет пресечена</p>	<p>д) это может привести к применению санкций по отношению к фирме</p>
	<p>е) даже если каталоги будут выкуплены, время может быть потеряно</p>
	<p>ж) фирма может провалиться на выставке</p>

4. Варианты решения проблемы.

Наиболее рациональным и правильным в данной ситуации было бы использование комбинации методов 3 и 5: пригласить специалистов, которые помогут разобраться в юридических тонкостях; если типография права — заплатить необходимую сумму; если требования «Омеги» неправомерны, то типография, чтобы не раздувать скандал, попытается уладить конфликт самостоятельно и доставить каталоги согласно условиям контракта. В противном случае «Вояж» может вообще отказаться платить и типография понесет убытки. Это необходимо делать быстро, чтобы успеть к выставке. Если типография виновата, необходимо поставить в известность друзей и коллег относительно порядочности этой организации. Если же к выставке успеть не удастся, можно дать рекламу в профессиональных, отраслевых изданиях и в СМИ, а от типографии потребовать возмещение ущерба. При организованных и продуманных действиях турфирма «Вояж» может уладить этот конфликт с типографией «Омега». Это хороший урок для менеджера Кристины и проверка ее деловых качеств и умения ориентироваться в сложной ситуации.

14.4. Невыполненный договор

Алексей Сергеевич работал в типографии «Смена» уже 10 лет. Коллеги его уважали, начальство тоже ценило за работоспособность, профессионализм, ответственность. Алексей Сергеевич был начальником производственного отдела, однако всегда мечтал о собственном предприятии. Идею приватизации он воспринял с воодушевлением. На собраниях долго и много говорил о том, что наконец-то представилась возможность стать хозяевами своего дела, производить продукцию, которая пользуется спросом, получать хорошую прибыль. Люди верили своему начальнику, поэтому все как один решили преобразовать мало-рентабельную типографию в акционерное общество, а генеральным директором выбрали, разумеется, Алексея Сергеевича. Однако на новоиспеченное АО тут же навалилась масса проблем: оборудование безнадежно устарело, заказы малочисленные, поставщики сырья часто не выполняли обязательств. Надо было спасать производство, и Алексей Сергеевич нашел выход. Он знал, что в их районе строится несколько заводов по переработке молочной и овощной продукции. Следовательно, возникнет необходимость в качественной упаковке. Это шанс поднять предприятие, и Алексей Сергеевич решил его использовать.

Хозяева заводов отнеслись с интересом к идее Алексея Сергеевича. После непродолжительных переговоров подписали договор о намерениях. Пока оснащение заводов заканчивалось, Алексей Сергеевич должен был закупить соответствующее оборудование для типографии и наладить производство. После этого компании-заказчики обязуются подписать с типографией «Смена» договор о поставке продукции. На подготовку производства Алексею Сергеевичу оставалось полгода. Времени было маловато, но Алексей Сергеевич с воодушевлением принялся за дело. Для начала большую часть работников типографии он отправил в неоплачиваемый отпуск, так как предприятие все равно простаивало, а времени на поиск заказчиков просто не было — все силы брошены на составление нового плана решения. Бизнес-план подготовили в довольно короткие сроки, была найдена немецкая фирма-производитель специального оборудования, с которой подписали договор о намерениях. Имея все эти документы, Алексей Сергеевич не сомневался, что может без труда получить кредит в банке. По совету зна-

комых предпринимателей обратился в банк «Авангард», правление которого после тщательной проверки согласилось выдать типографии «Смена» кредит с некоторыми оговорками. По представленному бизнес-плану часть кредита Алексей Сергеевич собрался потратить на перестройку и расширение зданий типографии, другая часть должна пойти на оплату банковских процентов; немецкие поставщики оборудования требовали стопроцентную предоплату в валюте. Банк предложил подписать договор, по которому на перестройку зданий предприятию «Смена» выдается в короткие сроки рублевый кредит. После того как производственные площади будут готовы, банк «Авангард» откроет кредитную линию для закупки оборудования, по которой валютные средства будут перечислены сразу на счет немецкой фирме. Свои условия банк обосновал нестабильной ситуацией в стране и большим риском, связанным с выдачей столь крупного кредита. На собрании акционеров типографии «Смена» решили подписать договор с банком, принимая все его условия.

Первую часть своих обязательств банк выполнил в обговоренные сроки, т.е. перечислил на расчетный счет предприятия «Смена» значительную сумму рублевого кредита. Закипела работа. Через несколько месяцев построены не только новые помещения типографии, но и шикарный офис. Потенциальные заказчики были довольны темпами подготовки типографии. Алексей Сергеевич вызвал из отпуска основной штат типографии и отправил сотрудников за счет фирмы на курсы повышения квалификации. Подошло время закупки оборудования. Через два месяца типография «Смена» уже должна была приступить к работе. Банк «Авангард» молчал, и это вызвало недоумение Алексея Сергеевича. Скоро недоумение переросло в серьезное беспокойство. Сроки уже поджимали, и тут Алексей Сергеевич получил уведомление: банк в одностороннем порядке изменил условие выдачи валютного кредита и требует за него контрольный пакет акций типографии «Смена».

Этот шаг банка поставил Алексея Сергеевича в тупик, так как полностью противоречил подписанному ранее договору, где отдельным пунктом отмечено: стороны не могут изменять условия договора. Первое, что пришло в голову Алексею Сергеевичу: подать в суд на нечестных банкиров. Однако поразмыслив, решил, что судебный процесс может растянуться надолго, и драгоценное время будет потеря-

но. Сейчас же каждый день на счету. «Должен же быть какой-то выход?» — думал Алексей Сергеевич.

Вопросы к ситуации

1. Формулировка проблемы.
2. Альтернативные решения.
3. Варианты решения проблемы.
4. Допустил ли Александр Сергеевич ошибки при заключении договора? Если да — то какие?

Анализ ситуации

1. Формулировка проблемы.
Проблема выбора оперативного решения в условиях жесткого «цейтнота».
2. Альтернативные варианты решения.

1. Сходить в банк и настоять на выполнении договора, сославшись на судебные разбирательства.	
Плюсы:	Минусы:
а) есть шанс, что под давлением банк передумает	а) возможно, драгоценное время будет потеряно
2. Также в одностороннем порядке изменить договор и поставить банку ультиматум: или он выдаст кредит, или проценты с кредита платить не будем.	
Плюсы:	Минусы:
а) возможно, договор будет выполнен	а) долгий процесс возобновления договора
3. Взять кредит в другом банке.	
Плюсы:	Минусы:
а) необходимое оборудование будет закуплено	а) для этого потребуется время
4. Согласиться с условиями банка.	

Плюсы:	Минусы:
а) будет открыто производство в установленные сроки	а) контроль над предприятием будет потерян. Банк вполне сможет отказаться от договора с заводами-производителями

3. Варианты решения проблемы.

Типография «Смена», скорее всего, больше не станет связываться с этим банком и возьмет кредит в другом банке.

4. Допустил ли Александр Сергеевич ошибки при заключении договора? Если да — то какие?

Александр Сергеевич допустил только одну ошибку — неправильно выбрал себе партнера в лице банка «Авангард».

14.5. Издержки технического прогресса

В 1995 г. после выставки, которая проводилась в Германии, на мировом рынке полиграфии появилась новая печатная машина E-print 1000. Ее разработчик и изготовитель — фирма «Зивиллер» — зарекомендовала себя как лучший производитель печатного оборудования. E-print 1000 пионер в цифровом способе печати; отличительная особенность данной машины — она исключала трудоемкие процессы изготовления фотоформ, печатных форм и приладочных работ на машине. Всю работу выполнял один человек, управляя всем процессом с компьютера.

Михаил Родькин еще студентом экономического факультета МПИ пришел работать в рекламное агентство «Радуга». С первых дней работы влюбился в коллектив, работающий там, в его совместную и слаженную работу, казалось, что все понимают друг друга с полуслова. Но больше всего его очаровал директор — Александр Сергеевич Косыгин, организованный, отличный специалист, уверенный в себе, но в то же время обаятельный и общительный человек. Родькин еще тогда подумал: «Вот бы и мне стать таким человеком». Он еще до окончания института знал, что будет работать только в рекламном агентстве «Радуга». Так и произошло. Десятичасовой рабочий день выматывал его, а он словно не замечал этого; даже брал работу на выходные. Всегда активный, трудолюбивый, подававший хорошие идеи,

он не раз был отмечен Косыгиным. Александр Сергеевич наблюдал за работой Родькина: как он анализирует ситуацию на рынке полиграфических услуг, делает выводы, планирует и в некоторых случаях разрешал ему принимать окончательные решения, о чем никогда не жалел. Родькин из рядового менеджера стал заместителем директора агентства. Стали поговаривать, что Косыгин нашел себе замену, и никто в коллективе не был удивлен, что его приемником стал именно Родькин. Александр Сергеевич ушел на заслуженный отдых.

Михаил Васильевич, — кто-то из сотрудников окликнул его, — вы не забыли, что завтра состоится совещание по поводу приобретения нового оборудования?

Нет, спасибо, я помню, — ответил он и подумал: «Уже Михаил Васильевич, а не просто Миша Родькин. Он все еще не верил, что стал директором.

Рекламное агентство под его руководством работало успешно, были постоянные клиенты, все шло отлично. Но производство в сфере полиграфии не стоит на месте, оно постоянно совершенствуется. На смену старому оборудованию приходят новые современные машины, более удобные в обращении, упрощающие весь печатный процесс; да и требования клиентов меняются.

О приобретении современного оборудования давно думали все сотрудники агентства «Радуга». Михаил Васильевич, чтобы получить полную информацию о новейших технологиях, посетил выставку в Германии. Среди представленных на выставке машин особое внимание привлекло оборудование на стенде фирмы «Зивиллер», а именно, машина E-print 1000. Именно ее решил купить Родькин, но проблема в том, что фирма — производитель «Зивиллер» — не может работать напрямую с конечным покупателем; оборудование новое и не представлено на российском рынке, а у фирмы представителя в России не было. Необходим был посредник. Свою помощь предложила фирма «Омега», занимающаяся продажей полиграфического оборудования, пообещав, что совместная работа будет взаимовыгодной. Взвесив все «за» и «против», Михаил Васильевич рекомендовал фирму «Омега» как посредника и представителя печатного оборудования в России компании «Зивиллер». Когда все формальности были улажены, Михаил Васильевич купил для своего агентства E-print 1000. С ее приоб-

решением деятельность «Радуги» стала успешнее, чем у фирм-конкурентов, производящих полиграфическую продукцию. Многие из них, видя, как успешно стало работать это агентство и зная причину этого, стали обращаться в фирму «Омега» по поводу приобретения аналогичного оборудования. С появлением такого количества клиентов и осознавая, что она монополист в работе с оборудованием компании «Зивиллер», фирма «Омега» стала вести себя не совсем честно по отношению к своим клиентам. Это проявлялось:

- ◆ в несвоевременной доставке расходных материалов. Когда клиент заказывал материалы, происходила постоянная их задержка, т.к. на складах фирмы «Омега» они не хранились;
- ◆ в задержке технического обслуживания. В случае появления механических поломок или сбоя в программном обеспечении фирма несвоевременно отправляла специально обученных инженеров для исправления неполадки;
- ◆ сильным увеличением цен на техобслуживание и расходные материалы, хотя сама фирма-производитель эти цены не изменяла.

Эти проблемы сильно беспокоили Михаила Васильевича, так как из-за простоя оборудования сбивался график работы, были значительные финансовые убытки. Рекламное агентство «Радуга» стало постепенно терять своих клиентов и уступать место на рынке оказания полиграфических услуг. Нужно было принимать решение. Как в этой ситуации поступить М.В. Родькину?

Вопросы к ситуации

1. *Формулировка проблемы.*
2. *Характеристика главных героев.*
3. *Альтернативные решения.*
4. *Прав ли был Михаил Васильевич, приобретая оборудование, неизвестное еще на российском рынке? Если нет, то в чем его ошибка?*
5. *План действий.*

Анализ ситуации

1. *Формулировка проблемы.*
Правильный выбор действия в условиях конкуренции и непорядочности ключевого поставщика.

2. Характеристика главных героев.

М.В. Родькин — окончил экономический факультет МПИ. Настойчив в достижении своих целей. Всегда активный, трудолюбивый, уверенный в себе, нередко подавал начальству хорошие идеи, за что не раз им отмечен. Благодаря своим умениям и стараниям Родькин из рядового менеджера стал директором агентства.

А.С. Косыгин — организованный, справедливый, уверенный в своих решениях, отличный специалист, обаятельный и общительный человек.

3. Альтернативные решения.

1. Михаилу Васильевичу стоит переговорить с руководством фирмы «Омега» и поставить им ультиматум: либо прежние условия, либо еще один или несколько посредников по продаже оборудования фирмы «Зивиллер».	
Плюсы:	Минусы:
а) все вовремя и по приемлемым «правильным» ценам	а) нет гарантий, что такая ситуация не повторится
2. Найти нового посредника.	
Плюсы:	Минусы:
а) агентство «Радуга» будет работать по-старому: иметь постоянных клиентов и много заказов, т.к. фирма «Омега» уже не будет монополистом по продаже оборудования	а) затраты не только временные, но и капитальные
3. Сообщить о происходящем фирме-производителю «Зивиллер».	
Плюсы:	Минусы:
а) фирма «Омега» будет вынуждена прекратить свои действия по отношению к своим клиентам. Будут своевременно выполняться все необходимые требования: доставка материалов и техобслуживания	а) возможно, фирма «Омега» перестанет выполнять роль посредника на российском рынке. б) будет необходимо время, чтобы уладить все формальности и наладить в полном объеме произ-

	водство. А это, как правило, влечет за собой значительные затраты
4. Продать машину E-print 1000.	
Плюсы:	Минусы:
а) возможно, приобретение нового оборудования даст новые возможности и перспективы на будущее	а) придется все начинать сначала б) агентство «Радуга» может обанкротиться

4. Прав ли был Михаил Васильевич, приобретая эту машину?

Михаил Васильевич был прав, приобретая машину E-print 1000. Сначала все его надежды и цели агентства осуществлены. Ошибка была лишь в том, что «Радуга» и все другие фирмы зависели от фирмы «Омега», как единственного поставщика оборудования компании «Зивиллер».

5. План действий.

Михаилу Васильевичу следует действовать по первому плану, т.е. сначала переговорить с руководством фирмы «Омега», предоставляя им выбор. З. Думаю, что фирма пересмотрит и исправит свои действия по отношению к клиентам, так как быть единственным посредником на российском рынке намного выгоднее.

14.6. Цена или качество?

Ирина с детства умела и любила шить — сначала куклам, потом подругам; поэтому никто не удивился, когда после школы она поступила учиться в институт по специальности дизайнер-модельер, а потом устроилась на работу в престижную фирму по пошиву одежды «Феофан». Благодаря высоким профессиональным и личностным качествам ее карьера шла в гору; уже через несколько лет она заняла один из руководящих постов. Весной в компанию поступил крупный и весьма выгодный заказ от одной из фирм на новую коллекцию одежды «Весна – лето» следующего года. Специалисты «Феофана» произвели все необходимые расчеты и в соответствии с ними разработали бизнес-план, по которому компания будет работать весь год; найдены фирмы-поставщики, с которыми заключили договора. Одна-

ко в процессе работы выяснилось, что по не зависящим от них причинам один из поставщиков не сможет выполнить свою часть договора — вовремя предоставить оригинальную фурнитуру для коллекции.

По распоряжению генерального директора Ирина нашла несколько других возможных фирм-поставщиков, но фурнитура, предоставляемая ими, оказалась либо менее качественной, либо более дорогой.

При выборе дорогой фурнитуры компания выходила за рамки установленного бизнес-плана и терпела бы убытки. Если же отдать предпочтение фурнитуре с умеренной ценой, но с заниженным качеством, терялась оригинальность моделей. Если же ждать товар от главного поставщика, то компания не укладывалась в установленные заказчиком сроки и терпела убытки.

Перед Ириной встал непростой вопрос: что делать?

Вопросы к ситуации

1. *Формулировка проблемы.*
2. *Альтернативные решения.*
3. *План действий.*

Анализ ситуации

1. *Формулировка проблемы.*
Выбор между ценой производимого товара и его качеством.
2. *Альтернативные решения.*

1. Дождаться фурнитуру от первоначальных поставщиков.	
Плюсы:	Минусы:
а) модели будут выполнены в задуманном ключе	а) задержка сроков б) пострадает имидж компании в) возможна потеря клиентов г) финансовые убытки
2. Сделать выбор в пользу более дешевой, но менее качественной продукции.	
Плюсы:	Минусы:
а) Затраты не превысят те, что заложены в бизнес-план	а) коллекция будет готова в запланированные сроки

	б) пропадет оригинальность моделей в) пострадает имидж компании г) финансовые убытки
3. Заключение договора с поставщиками, чья продукция является качественной и приближенной к той, которая должна была быть предоставлена, но значительно более дорогой.	
Плюсы:	Минусы:
а) сохранится оригинальность моделей б) коллекция будет готова к назначенному сроку в) поддержание имиджа компании	а) затраты превысят запланированные

3. План действий.

Компания должна найти средства для закупки более дорогой, но и более подходящей фурнитуры для коллекции, которая не изменит внешний вид и смысловую нагрузку, разработанную дизайнерами. Чтобы не отрывать средства от производства, можно взять кредит в банке и дополнительно обговорить сложившуюся ситуацию с заказчиком для поиска совместного решения вопроса. В любом случае при выполнении принятых обязательств фирма укрепит свой деловой имидж, положительно зарекомендует себя в глазах партнеров, сможет привлечь новых клиентов.

14.7. Ошибка курьера

Ольга несколько лет проработала в полиграфии, прежде чем пришла в «Полиграфист». Работа была напряженной с самого первого дня. Начальник Алексей — талантливый менеджер: мог продать все, что угодно, кому угодно, но руководить ему было категорически противопоказано. Он не доводил дела до завершения; каждый день давал противоречивые указания, не приезжал, когда обещал, чем сильно

подводил своих менеджеров, если они обещали клиентам встречу с директором. Однако он был учредителем и единовластным руководителем фирмы, и работать Ольге приходилось именно под его началом. «Полиграфист» считался типографией, хотя своей производственной базы у него не было. Все работы производились через подрядчиков. В фирме кроме директора работали только менеджеры, секретарь, бухгалтер и курьер. Изготавливали практически любую полиграфическую продукцию: от визиток до баннеров, а также сувенирную продукцию.

Ольга с самого начала показала себя целеустремленным, упорным сотрудником, умеющим дипломатично решать конфликтные ситуации. За довольно короткий промежуток времени она стала сначала старшим менеджером, а затем исполнительным директором «Полиграфиста». В ее обязанности входили ведение заказов, организация их доставки, подбор подрядчиков и решение спорных вопросов. Однажды Алексей приехал на работу возбужденным. Он нашел выгодного заказчика, пожелавшего изготовить нескольких сотен кружек, но сделать это нужно было в короткое время. Ольга обзвонила подрядчиков, договорилась срочно изготовить тираж. После согласования макета заказ запустили в работу. На следующий день курьер Дмитрий поехал забирать тираж. Дмитрий поймал такси, чтобы отвезти готовый заказ в офис «Полиграфиста». Ольга в это время уже предупредила заказчика, чтобы он приехал принимать работу. Встретив Дмитрия, Ольга первым делом взялась пересчитывать кружки. После второго пересчета стало понятно: кружек не хватает. Дмитрий уверял, что при получении пересчитал их. Было ровно. Ольга позвонила подрядчикам. Разумеется, они изготовили то количество, которое заказали. Ольга уточнила у подрядчиков, можно ли допечатать еще 10, на что получила ответ, что, да, конечно, можно, но дешевым способом можно только от 100 штук, а если 10 шт., то по цене за штуку почти вдвое дороже. И на это потребуется время. Что делать Ольге?

Вопросы к ситуации

- 1. Формулировка проблемы.*
- 2. Альтернативные решения.*
- 3. План действий.*

15. Ситуации, рекомендованные к рассмотрению при изучении дисциплины «Экономическая безопасность»

15.1. Конкурентная борьба

Сергей Григорьевич Рябиков генеральный директор типографии «Восток» — большого, хорошо оснащенного предприятия с четко отлаженным механизмом работы. Страну сотрясали кризисы, фирмы разорялись одна за другой, но у типографии «Восток» не было ни дня простоя. Ассортимент продукции был достаточно разнообразный, что позволяло оставаться на плаву. А все началось с того, что 10 лет назад Сергей Григорьевич выкупил малорентабельную, находившуюся на грани банкротства швейную фабрику «Восток». Как талантливый руководитель, постепенно смог переоснастить и значительно расширить производство. Предприятие работало успешно и приносило хорошую прибыль. Однако в семье у генерального директора все шло не так гладко. Он развелся с женой, забравшей с собой 14 летнего сына Володю, и настраивала его против отца. Сергей тяжело переживал все эти события, особенно разлуку с сыном. Единственным спасением стала работа. К этому времени на фирме сложился дружный, сплоченный коллектив. Сотрудники получали хорошую зарплату, дорожили своим местом, работали на совесть. Постепенно швейная фабрика «Восток» заняла прочное место на рынке, и Сергей Григорьевич начал подумывать о расширении производства. Для этого как раз сложилась подходящая ситуация. Ему стало известно, что владелец другой фабрики «Одели» Станислав задолжал очень крупную сумму и скорее всего будет вынужден продать контрольный пакет акций своего предприятия. «Одели» не приносил Станиславу прибыли, скорее наоборот, одни убытки. Однако Сергей Григорьевич просчитал, что при умной организации производства уже через год эта фабрика полностью окупит себя. Свободных средств на счету у фабрики «Восток» скопилось достаточно, и Сергей Григорьевич решил, что «Одели» — самое подходящее вложение капитала.

Единственное, чего он опасался, — на такой лакомый кусочек, как «Одели», могут найтись другие претенденты. Его опасения были не-

случайны. Сергей Григорьевич давно следил за деятельностью предприятия легкой промышленности «Зелинский и К⁰» в соседней области. Это предприятие появилось недавно, но развивалось ускоренными темпами. Потенциал у нее достаточно велик. Она уже вытеснила с рынка нескольких конкурентов, доведя их до банкротства, и теперь вплотную подбиралась к фабрике «Восток». Про господина Зелинского ходили слухи о неплохих связях с местными криминальными авторитетами и что он может пойти на любые меры ради достижения своей цели. Сергей Григорьевич решил действовать незамедлительно; позвонил Станиславу, генеральному директору фабрики «Одели», с предложением купить контрольный пакет акций его предприятия. Станислав предложил встретиться на следующий день и все обсудить.

На следующий день Сергей Григорьевич сидел в кабинете генерального директора фирмы «Одели». Туда же был приглашен и господин Зелинский. Станислав излагал свою позицию. Он решил устроить торги. Все очень просто. Через месяц обе фирмы должны представить план развития фабрики и цену за акции. Кто предложит больше, тот и победит. Выходя из кабинета Станислава, г-н Зелинский подошел к Сергею Григорьевичу и деликатно объяснил, что не собирается проигрывать и готов отдать любые деньги ради достижения полного контроля над рынком печатной продукции.

Однако Сергей Григорьевич не придавал этим словам особого значения. Ему казалось, что Зелинский блефует. Кроме того, план развития «Одели» у Сергея Григорьевича был почти готов, а финансовые ресурсы позволяли заплатить за акции цену, чуть выше рыночной. Настроение у Сергея Григорьевича было замечательное. «Одели» был почти в кармане. Кроме того, он только что принял на работу своего сына Володю, с которым не виделся много лет и теперь хотел наладить хорошие отношения. Они обедали вместе, и Сергей Григорьевич нашел Володю очень деловым молодым человеком. Для начала он предложил ему должность курьера и пообещал возможность роста карьеры, если тот как следует себя проявит. Володя согласился и со следующего дня взялся за дело. Однако через неделю работа ему уже наскучила. Кроме того, Володя все время слышал от матери, что отец поступил с ним несправедливо, что он мог бы сейчас занимать более высокую должность, а не разносить почту.

Слухи о предстоящей крупной сделке, о конкурсе и о конкурирующей фирме «Зелинский и К⁰» ходили по фирме уже давно. Разумеется, Володя не мог не знать об этом. Однажды вечером, зайдя в кабинет отца, Володя увидел на столе отца пакет с большой надписью «Одели». В кабинете никого не было, Володя вскрыл пакет. Там находился готовый бизнес-план развития типографии «Одели», а также цена за контрольный пакет акций, утвержденная на совете директоров. Володя понял, что ему представилась прекрасная возможность неплохо заработать и набрал телефон Зелинского. Договорившись о цене, Володя рассказал все, что знал. Довольный, он положил трубку, обернулся и в дверях увидел отца. Сергей Григорьевич молчал. Такого предательства от сына ожидать не мог. Торги должны были состояться уже завтра. Не говоря Володе ни слова, он позвал охрану и попросил выставить с территории типографии и никогда больше его туда не пускать.

Сергей Григорьевич без сил опустился в кресло. «Что же теперь делать?» — вот единственный вопрос, который он задавал себе снова и снова.

Вопросы к ситуации

1. *Формулировка проблемы.*
2. *Ввиду сложившейся ситуации стоит ли Сергею Григорьевичу участвовать в торгах?*
3. *Альтернативные решения.*
4. *Рекомендации.*

Анализ ситуации

1. *Формулировка проблемы.*
Предательство сына ставит бизнес под угрозу.
2. *Ввиду сложившейся ситуации стоит ли Сергею Григорьевичу участвовать в торгах?*

Участвовать в торгах Сергею Григорьевичу стоит в любом случае — он от этого ничего не теряет. Даже если он и проиграет, сможет легко найти замену фабрики «Одели», а приняв участие в торгах, не потеряет свое лицо и сможет показать, что не испугался. Но весь вопрос в том, как в них участвовать? У Сергея Григорьевича есть два варианта:

- ◆ участвовать в торгах с той же ценой за контрольный пакет акций;
- ◆ участвовать в торгах, повысив цену за контрольный пакет акций.

Оптимальный выход из сложившейся ситуации — первый вариант, т.е. участвовать в торгах с той же ценой за контрольный пакет акций. Суть в том, что Сергей Григорьевич располагает определенной суммой, которую готов заплатить за контрольный пакет акций, и если Зелинский в состоянии переплатить ее, то Сергей Григорьевич в любом случае проиграет независимо от того, знает о ней Зелинский или нет.

Второй вариант выхода из сложившейся ситуации неприемлем для Сергея Григорьевича, потому что он располагает определенным количеством свободных средств, и если он захочет поднять цену за контрольный пакет акций, то ему придется вынимать деньги из своего производства. Зелинский хочет вытеснить конкурентов с рынка печатной продукции, поэтому он может назначить минимальную цену за акции. В результате Сергей Григорьевич выкупит типографию «Одели» за максимально возможную сумму. Выложив все деньги за «Одели», Сергею Григорьевичу не на что будет развивать новую типографию, а типография «Восток» без новых капиталовложений начнет приносить вместо прибыли убытки.

3. Альтернативные варианты решения проблемы.

1. Отказаться от участия в торгах.	
Плюсы:	Минусы:
<p>а) все свободные средства останутся в распоряжении у типографии «Восток»</p> <p>б) Сергею Григорьевичу не придется искать дополнительные средства и переплачивать за «Одели»</p> <p>в) Сергей Григорьевич не идет на конфликт с влиятельным и опасным Зелинским</p> <p>г) это позволит сосредоточиться на внутренних проблемах и поискать другой способ вложения капитала</p>	<p>а) покупка конкурентом акций «Одели» приведет к усилению его позиций на рынке данного региона</p> <p>б) это сможет в дальнейшем привести к полному вытеснению типографии «Восток» с рынка печатной продукции</p> <p>в) Зелинский может подумать, что Сергей Григорьевич испугался, что типография «Восток» теряет свое лицо</p> <p>г) возможность для Зелинского купить типографию «Восток» без</p>

	<p>особых проблем и за меньшую цену</p> <p>д) потеряет возможность расширить свое производство и увеличить величину прибыли</p> <p>е) Сергей Григорьевич отказывается от борьбы, фактически способствуя расширению типографии «Зелинский и К⁰»</p>
<p>2. Участвовать в торгах, назначив за контрольный пакет акций типографии «Одели» большую сумму, чем была назначена советом директоров.</p>	
<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) Сергей Григорьевич продолжает борьбу</p> <p>б) у типографии «Восток» неплохой шанс выкупить контрольный пакет акций у типографии «Одели»</p> <p>в) если Сергей Григорьевич выиграет, то, даже переплатив деньги за типографию, он несколько усмиряет амбиции своего быстроразвивающегося конкурента</p> <p>г) если предложенная цена устроит владельца типографии «Одели», то контрольный пакет акций будет принадлежать Рябикову, а значит, он сможет потеснить фирму «Зелинский и К⁰» на рынке печатной продукции</p> <p>д) это способствует расширению производства</p> <p>е) это способствует увеличению доли на рынке</p>	<p>а) найти дополнительные средства за столь короткий срок весьма проблематично</p> <p>б) непредвиденные расходы могут плохо отразиться на типографии «Восток»</p> <p>в) даже значительного повышения цены может оказаться недостаточно (ведь Зелинский готов заплатить любую цену)</p> <p>г) существует риск, что в случае выигрыша Сергея Григорьевича Зелинский будет мстить</p> <p>д) неизвестно, окупит ли «Одели» столь крупное в него вложение</p> <p>е) Сергей Григорьевич может переплатить большую сумму денег, которых не стоит данная типография</p>

<p>3. Принять участие в торгах, не пересматривая бизнес-план и не повышая цену за контрольный пакет акций.</p>	
<p>Плюсы:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) в случае если Зелинский блефовал, Сергей с легкостью получит «Одекс» б) Сергей Григорьевич сможет существенно расширить производство в) этим нанесет конкуренту ощутимый удар г) Сергей Григорьевич продолжает борьбу д) меньшие материальные затраты е) не придется искать новые варианты 	<p>Минусы:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) чрезвычайно велик риск проиграть б) так как Зелинскому известна цена, которую готова заплатить типография «Восток» за контрольный пакет акций, то он, скорее всего, выиграет торги в) повышение конкурентоспособности компании Зелинского г) зря затрачены усилия
<p>4. Позвонить Станиславу, рассказать ему о сложившейся ситуации и попросить изменить условия торгов или перенести их на более поздний срок</p>	
<p>Плюсы:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) шансы на выигрыш торгов могут существенно подняться б) Сергей Григорьевич фактически ничего не теряет в) небольшая передышка позволит собраться с силами и хорошо все обдумать г) появится время, чтобы продумать новый план д) возможно, получится разузнать что-нибудь о планах Зелинского 	<p>Минусы:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) Станиславу может оказаться все равно, кто и каким образом купит его типографию — лишь бы цена была выше б) за свободное время Зелинский может применить какой-либо еще способ давления в) Сергей Григорьевич окажется в роли просителя г) Станислав может не поверить д) Станислав может счесть это проявлением слабости
<p>5. Сергей Григорьевич предлагает фирме «Зелинский и К⁰» сотрудничество на основе долевого участия в типографии «Одекс».</p>	

<p>Плюсы:</p> <p>а) Сергей Григорьевич получает вместо конкурента сильного партнера</p> <p>б) Сергей Григорьевич получает часть акций «Одекса»</p> <p>в) Сергей Григорьевич приходит к компромиссу с Зелинским</p> <p>г) рост конкурентоспособности</p> <p>д) огромные перспективы развития и рост прибыли</p>	<p>Минусы:</p> <p>а) шансов на то, что Зелинский согласится, почти нет</p> <p>б) он теряет контроль, по крайней мере, над половиной акций «Одекса» (в зависимости от условий договора)</p> <p>в) Зелинский — ненадежный человек, может предать</p> <p>г) Сергей Григорьевич не сможет полностью самостоятельно принимать решения</p> <p>д) Зелинский может счесть это проявлением страха и слабости</p>
<p>6. Созвать экстренный совет директоров и обсудить сложившуюся ситуацию.</p>	
<p>Плюсы:</p> <p>а) опытные люди могут дать хороший совет</p> <p>б) план может быть пересмотрен</p> <p>в) может быть поднята цена за контрольный пакет акций</p> <p>г) Сергей Григорьевич снимет с себя часть ответственности</p>	<p>Минусы:</p> <p>а) объявление сына виновником всей этой истории подорвет авторитет Сергея Григорьевича как руководителя</p>
<p>7. Попытаться собрать компромат на Зелинского.</p>	
<p>Плюсы:</p> <p>а) возможно, это удастся</p> <p>б) в результате может быть найден компромисс</p> <p>в) Сергей Григорьевич может выставить свои условия</p> <p>г) Зелинский не будет представлять опасность для Сергея Григорьевича</p>	<p>Минусы:</p> <p>а) возможна неудача</p> <p>б) Сергей Григорьевич затратит много средств</p> <p>в) потребуются некоторое время</p> <p>г) шантаж аморален</p> <p>д) Зелинский может узнать о намерениях Сергея Григорьевича и предпринять жесткие меры</p>

д) процветание фирмы и ее дальнейшее развитие е) Сергей Григорьевич выиграет торги ж) расширение производства з) увеличение доли на рынке	
--	--

4. Рекомендации.

Сергею Григорьевичу необходимо созвать экстренное заседание совета директоров и обсудить сложившееся положение. Оптимальный план выхода из сложившейся ситуации — участие в торгах без изменения цены за контрольный пакет акций. Поднимать цену не имеет смысла, так как тогда само приобретение типографии «Одекс» становится необоснованным и принесет не прибыль, а сплошные убытки, что будет лишь на руку Зелинскому. Возможно, конкурент и не старается, во что бы то ни стало выкупать «Одекс», а полученную информацию будет использовать, чтобы составить более точное представление о финансовых возможностях типографии «Восток». Даже если Зелинский будет участвовать в торгах и победит, то Сергей Григорьевич ничего не теряет. У него есть возможность переориентироваться на другие малорентабельные предприятия, где интересы типографии «Восток» не столкнутся с интересами конкурирующей фирмы.

15.2. Если друг оказался вдруг...

Борис и Иван вместе учились в университете только на разных факультетах, Борис — на экономическом, а Иван — на юридическом. Они познакомились на первом курсе, дружили, играли в футбол в одной команде за университет. Были приятелями, что называется «не разлей вода». И когда на третьем курсе они повстречали рыжеволосую красавицу Катю — влюбились оба. Кате сразу же понравился Борис — честный, дружелюбный, ответственный и надежный парень. В Иване ей не понравилось чувство зависти.

Учились ребята всегда отлично, их постоянно ставили в пример на своем факультете. После защиты диплома приятели расстались,

так как Иван был приезжим и после окончания университета поехал в родной город.

Борис взял кредит в банке и начал свое дело. Удача ему улыбнулась: нашлись первые заказчики, он смог своевременно рассчитаться с долгами. Бизнес пошел в гору благодаря его способностям и коммуникабельности, команда работала организованно и слаженно. Фирма начала развиваться и приносить прибыль. Через несколько лет Борис стал солидным и преуспевающим бизнесменом.

В Москве проходила выставка нового оборудования. На нее пригласили руководителей и сотрудников различных фирм. Борису было необходимо закупить новое оборудование, и эта выставка дала ему шанс заключить контракты на его приобретение. Но для оформления пакета документов требовался квалифицированный юрист. И на этой же выставке он встретил Ивана, который и помог грамотно оформить документы. Борис пригласил Ивана домой отметить встречу и удачно проведенную сделку. Иван очень удивился, увидев, что благосостояние Бориса значительно выросло с того времени, когда они виделись в последний раз. Когда же дверь квартиры открыла Катя, которую он любил долгие годы, Иван был просто ошеломлен.

Вечер прошел в приятных воспоминаниях. Иван рассказал, что вначале он хотел организовать юридическую контору, но «крыша» и конкуренция не дали фирме работать. И сейчас фирма, на которой он работает, его не устраивает. Борис тотчас же предложил ему организовать и возглавить юридический отдел на его предприятии. Иван согласился. Отдел работал грамотно и квалифицированно. Как-то в разговоре с Иваном Борис сказал, что их фирме необходимо помещение для филиала. Через некоторое время Иван сказал, что нашел подходящее здание за умеренную плату. И он познакомит Бориса с владельцем этого здания — Игорем Петровичем. Здание Борису понравилось, и он решил его приобрести. Но такой большой суммы на данный момент не было, и он решил взять кредит в банке. Оформление документов Борис поручил Ивану. Когда пакет документов купли-продажи был оформлен, деньги перевели на счет Игоря Петровича. Через некоторое время в новое здание начали завозить оборудование, но каково же было удивление Бориса, когда представителей его фирмы не пустили в собственное помещение. На предъявленные доку-

менты о праве собственности им ответили, что документы недействительны, т.к. у этого помещения другой хозяин.

Вопросы к ситуации

1. *Формулировка проблемы.*
2. *Альтернативные решения.*
3. *Рекомендации.*

Анализ ситуации

1. *Формулировка проблемы.*
Как вернуть свою собственность и разобраться с предателем?
2. *Альтернативные решения.*

1. Борис пытается поговорить с Иваном и разобраться с оформлением документации.	
Плюсы:	Минусы:
а) суд может вынести решение в пользу Бориса б) положение дел на фирме нормализуется в) виновник, Иван, понесет наказание	а) уйдет много времени и сил на рассмотрение дела б) суд может отказать в рассмотрении дела в) суд может вынести решение не в пользу Бориса
2. Борис подает в суд.	
Плюсы:	Минусы:
а) Борис выяснит, в чем проблема б) Борис получит руководство к действию	а) проблема может не решиться б) Иван может опять обмануть Бориса в) виновный не будет наказан
3. Борис погашает кредит в банке за счет собственных средств и средств банка.	
Плюсы:	Минусы:
а) кредит будет выплачен	а) Борис потеряет любимую работу

	б) фирма понесет большие убытки в) виновный не будет наказан
4. Борис нанимает опытного юриста, чтобы он разобрался с документацией.	
Плюсы:	Минусы:
а) опытный юрист, возможно, вернет Борису здание б) фирма не понесет убытки	а) нет гарантии 100%-ного результата б) уйдет много времени и сил в) виновный не будет наказан

3. Рекомендации.

В данной ситуации Борису следует обратиться к опытному юристу, который поможет правильно оценить положение; подать заявление в суд и привлечь Ивана к ответственности за мошенничество. После этого действовать по прояснившимся обстоятельствам.

15.3. Договор аренды

Некая фирма «Ореол» занималась сдачей помещений. В ее распоряжении находилось восьмизэтажное здание. Дела «Ореола» шли весьма успешно: шесть этажей сдавались в аренду гостинице. Здание находилось вблизи аэропорта «Внуково», поэтому гостиничный бизнес процветал, следовательно, и дела «Ореола». Один этаж снимали мелкие фирмы и располагали там свои офисы. Первый этаж пустовал, но не долго. Однажды на фирму пришла представительная дама — Мария Алексеевна — и изъявила желание снять помещение под парикмахерскую. Ее предприятие обещало немалую прибыль, тем более что в округе конкурентов, предлагающих парикмахерские услуги, практически не было. И вот Мария Алексеевна договорилась с директорами «Ореола», что они предоставят ей помещение.

Договор решили подписать позже, тем более что Мария Алексеевна согласилась со всеми условиями, поставленными фирмой. Составление договора требовало времени, которое явно было не лишним у решительной бизнес-леди. Она добилась от руководства фирмы раз-

решения работать без подписания договора; заканчивалась трудовая неделя, за выходные планировалось перевезти оборудование, а в понедельник подписать договор. Директора фирмы шли на уступки Марии Алексеевне, тем более что нельзя было подвергнуть сомнению слова такой обаятельной, культурной и деловой женщины.

Так в здании «Ореола» открылся салон красоты. Он благополучно работал в течение месяца, клиенты были довольны работой молодых мастеров и часто приходили снова. Подписание договора Мария Алексеевна постоянно откладывала, мотивируя это тем, что она занята и у нее нет времени. Затем начались придирки к условиям, и договор периодически переделывался. Во втором месяце она сказала, что рассчитывала на большую прибыль и, заявив, что сумма аренды невыгодна, стала требовать ее уменьшения. Руководство фирмы находило время и переговаривало с ней по поводу несогласия с пунктами договора. Предпринимательница высказывала свое мнение и предлагала новые условия, которые устраивали фирму-арендодателя. Через некоторое время готовились новые договоры, но и тогда она отказывалась их подписывать. Так продолжалось в течение двух месяцев, во время которых хозяйка салона красоты сумела получить немалую прибыль. Без заключения договора она оплачивать аренду отказывалась. Руководство «Ореола» пришло к выводу — нельзя больше позволять Марии Алексеевне работать без оплаты, и предъявило требование: либо Мария Алексеевна подписывает договор, либо ее салон закрывают. Очередной и последний договор она подписать отказалась, и фирма опечатала ее помещение. Затем имущество было описано и отнесено на склад. Мария Алексеевна долгое время не появлялась, никакой информации от нее не было.

Когда Мария Алексеевна все-таки объявилась (после отдыха, как выяснилось позже), то подала иск в уголовный суд на фирму «Ореол» за то, что та вымогала у нее наличные деньги, отказывалась подписывать договор о безналичной оплате и не давала ей работать; в довершение всего фирма незаконно, без присутствия судебного пристава опечатала помещение. Одновременно с иском Марии Алексеевны в уголовный суд «Ореол» подал иск в гражданский суд, суть которого заключалась в том, что Мария Алексеевна пользовалась помещением и незаконно получала прибыль в течение двух месяцев.

«Ореол» не мог доказать, что салон вообще работал: договор так и не был подписан; во время работы сотрудники салона красоты не пробивали чеков; у них никаких отметок в трудовых книжках и т.д. (молодому персоналу эти печати были просто не нужны, главное, чтобы платили хорошие деньги). Получилось, что руководство «Ореола» не может документарно подтвердить работу парикмахерской в течение двух месяцев, а суды, как известно, оперируют только доказуемыми фактами. По всем показателям выходило, что фирма должна выплачивать Марии Алексеевне немалые штрафы за различные ущербы. Понятное дело, что Мария Алексеевна не добилась бы такого успеха без определенных связей и денег. Но фирма «Ореол» не собиралась сдаваться мошеннице и тоже тратила немалые деньги. Но что же может сделать руководство фирмы, чтобы выйти из этой неприятной ситуации?

Вопросы к ситуации

1. *Формулировка проблемы.*
2. *Альтернативные решения.*
3. *Рекомендации.*

Анализ ситуации

1. *Формулировка проблемы.*

Фирма «Ореол» столкнулась с мошенничеством и теперь вынуждена судиться с Марией Алексеевной.

2. *Альтернативные решения.*

1. Договориться с Марией Алексеевной об отзыве исков. + прекратится судебная тяжба.

Плюсы:	Минусы:
а) фирма спокойно сможет продолжить свою работу	а) Мария Алексеевна может не согласиться на условия «Ореола» б) Мария Алексеевна может потребовать деньги, прибегнуть к шантажу

2. Попытаться подкупить судью.	
Плюсы:	Минусы:
а) решение суда может быть в пользу фирмы или хотя бы не иметь отрицательных последствий для фирмы	а) судья может оказаться не подкупным, и эта попытка подкупа может иметь серьезные последствия для «Ореола»
3. Договориться с какими-нибудь криминальными авторитетами, чтобы они «припугнули» Марию Алексеевну.	
Плюсы:	Минусы:
а) Мария Алексеевна отзовет свой иск и прекратит шантажировать фирму	а) у Марии Алексеевны знакомые могут оказаться еще «круче», чем у «Ореола», что может повлечь за собой новые проблемы — очень рискованный вариант
4. Продолжать судебную тяжбу и пытаться доказать свою правоту.	
Плюсы:	Минусы:
а) если бывший персонал парикмахерской согласится за вознаграждение признаться в произошедшем, то можно надеяться на решение суда в пользу «Ореола»	а) есть вероятность, что ничего не получится доказать и «Ореол» проиграет судебное разбирательство б) излишняя трата денег и времени, если ничего в итоге не получится
5. Обратиться к колдунье и наслать порчу на Марию Алексеевну.	
Плюсы:	Минусы:
а) никто ничего не сможет доказать б) дело закроют	а) колдунья может попасться неквалифицированная и не сможет наслать порчу «как надо»
6. Незаметно записать на диктофон откровенный разговор с бывшими работниками фирмы и предоставить его как доказательство на суде.	

Плюсы:	Минусы:
а) это может послужить отличным доказательством в суде и разрешить судебную тяжбу	а) понадобится очень много стараний, чтобы вызвать на откровенность старых работников фирмы б) в суде запись могут не признать как доказательство
7. Написать в газеты о Марии Алексеевне с просьбой откликнуться другие одураченные фирмы, т.к. ее мошенничество выглядит как хорошо отработанный с годами план.	
Плюсы:	Минусы:
а) если на просьбу откликнутся, то можно будет доказать невиновность руководства «Ореола» и потребовать возмещения ущерба от Марии Алексеевны	а) «одураченные» фирмы могут не откликнуться или не захотеть сотрудничать с «Орсолом» в этом деле б) это может подвинуть Марию Алексеевну к более кардинальным действиям

3. Рекомендации.

Наиболее приемлемый и наименее рискованный вариант — первый. Надо попытаться уладить дело без судебного разбирательства. Возможно, придется выплатить какие-то деньги мошеннице, но это будет меньше, чем трата на судебные процессы. Лучше выяснить все без посредников; так как эта история может затронуть имидж «Ореола» на рынке недвижимости; здесь нужно действовать очень осторожно.

15.4. Ловкач

В 1995 г. в фирму по продаже электроники пришел молодой человек 1971 г. рождения, Александр Евгеньевич, окончивший технический вуз, устраиваться на работу на должность менеджера по продажам в один из магазинов фирмы. Он сразу понравился комиссии по трудоустройству, его приняли на эту должность. С первых дней работы Александр Евгеньевич зарекомендовал себя с хорошей стороны:

был трудолюбив, энергичен, коммуникабелен, хорошо знал бытовую технику, обладал незаурядным умом; достаточно умело обращался с компьютером и был хорошим психологом. Молодой человек быстро вошел в доверие к начальству, часто задерживался после работы, выполняя различные поручения администратора и замдиректора. Клиенты магазина неоднократно выражали благодарность за квалифицированную работу Александра Евгеньевича; два раза в течение года он становился лучшим продавцом бытовой техники.

Александр Евгеньевич постоянно повышал уровень своих знаний: изучил два иностранных языка, в совершенстве овладел работой на компьютере, написал несколько компьютерных программ для облегчения работы магазина и фирмы в целом. Через два года приказом директора его назначили на должность администратора, а еще через год — на должность замдиректора магазина. Летом ему предложили должность в центральном офисе фирмы в отделе финансового контроля. Отличное знание компьютера помогло Александру Евгеньевичу быстро освоиться на новой ответственной должности, но вскоре работа стала казаться ему однообразной, и молодой человек стал вынашивать планы о создании собственной фирмы. Встал вопрос: «Где взять деньги?»

Прошло некоторое время, и начальник отдела начал замечать в работе Александра Евгеньевича что-то неладное; все чаще задерживался в офисе по вечерам, не допускал никого к своему компьютеру, стал замкнутым и скрытным.

Однажды до начала рабочего дня начальник попытался проникнуть в компьютер своего сотрудника. Но информация оказалась закодированной. И только с помощью профессионалов информация стала доступна. Оказалось, что в течение некоторого времени Александр Евгеньевич незаконно использовал в своих целях крупные суммы денег, принадлежащие фирме. С помощью компьютера он вкладывал деньги компании в прибыльные проекты, а всю прибыль с этих махинаций переводил на свой личный счет.

Вопросы к ситуации

- 1. Формулировка проблемы.*
- 2. Альтернативные решения.*
- 3. План действий.*

Анализ ситуации

1. Формулировка проблемы.

Александр Евгеньевич незаконно использовал деньги фирмы в своих целях.

2. Альтернативные решения.

1. Заявить в ОБЭП.	
Плюсы:	Минусы:
а) накажут виновника в соответствии с законом	а) могут вскрыться махинации самой фирмы
2. Уволить Александра Евгеньевича.	
Плюсы:	Минусы:
а) избавиться от «предателя»	а) компания потеряет деньги
3. Потребовать у Александра Евгеньевича добровольно вернуть деньги.	
Плюсы:	Минусы:
а) вернуть деньги фирмы	а) может не вернуть деньги и скрыться
4. Не мешать ему проводить махинации, но сделать так, чтобы вся прибыль шла на счета фирмы.	
Плюсы:	Минусы:
а) вернуть деньги с процентами	а) Александр Евгеньевич может догадаться б) это незаконно
5. Изменить счета фирмы.	
Плюсы:	Минусы:
а) прервать цепь махинаций	а) фирма не вернет утраченных денег б) сложность процесса

6. Обязать Александра Евгеньевича отрабатывать деньги на должности менеджера.

Плюсы:	Минусы:
а) наказать молодого человека и вернуть деньги	а) он может скрыться б) процесс будет долгим

7. Уволить Александра Евгеньевича без шума, дожидаться, когда он откроет свое дело, и обанкротить его.

Плюсы:	Минусы:
а) вернуть большую сумму денег б) получить моральное удовлетворение	а) процесс очень длительный и рискованный

3. Рекомендации.

Лучше договориться с Александром Евгеньевичем, чтобы он добровольно вернул украденные деньги с последующим увольнением его с фирмы, с получением гарантий, чтобы их пути больше не пересекались. Фирме необходимо пересмотреть систему подбора персонала и ужесточить контроль над финансами предприятия.

15.5. Доверяй, но проверяй

Все началось с того, что в кабинет к Ярославу Васильевичу — директору известной коммерческой организации — зашел начальник отдела кадров — Степан Наумович, его друг. Они отлично ладили и работали на фирме почти с ее возникновения. Он представил результаты по конкурсу на должность заместителя директора, в котором нуждалась организация. Ярослав Васильевич мельком просмотрел бумаги, т.к. доверял начальнику отдела кадров как себе. Доверие никогда его не подводило; он хорошо разбирался в людях, знал все нюансы своей должности, порой, кажется, он видел людей «насквозь».

Конкурс выиграл демобилизованный из рядов Российской армии старший лейтенант Данил, красивый мужчина, женат, 28 лет, образование высшее, дисциплинированный, перспективный, имеет опыт

работы в снабжении. При приеме на работу проведена профессиональная оценка его знаний и умений: хорошо выполнил задание по разработке бизнес-плана на проведение коммерческой операции; честно признал, что все человеческое ему не чуждо, но на работе будет соблюдать правила взаимоотношений на предприятии. На вопрос о причине увольнения с прошлой работы сослался на низкую заработную плату. С ним заключили контракт на три года. Данил быстро вошел в коллектив и стал душой компании. Наиболее близкие отношения сложились у него с телохранителем директора, который уже год работал на предприятии. Данил активно включился в работу по купле-продаже автомобилей марки «Рено»; объемы продаж за квартал выросли на 25%. С каждой операции он получал вознаграждение в размере 5% от выручки; денег вполне хватало на семью и удовольствия. Первое время он четко соблюдал философию предприятия.

Дела на предприятии шли успешно, за квартал прибыль намного выросла. Фирма искала новых поставщиков иномарок, и директор решил уехать для изучения рынка и опыта дилерской работы в длительную командировку в Германию. Во время командировки свои обязанности директор возложил на Данила.

Зарубежная командировка директора оказалась успешной, удалось заключить выгодные контракты на поставку иномарок БМВ в Россию. В коротких телефонных разговорах директор получал информацию, что дела на фирме идут хорошо. Но через некоторое время ему позвонил Степан Наумович и сказал, что в последнее время не доверяет Данилу, считает его поведение странным. Когда проверял бухгалтерию, то выяснилось, что огромная сумма взята на представительские расходы. Ярослав Васильевич на следующий день явился в Москву и обнаружил, что буквально вчера Данил вместе с телохранителем исчезли в неизвестном направлении. Ярослав Васильевич позвонил своим влиятельным друзьям, и по «горячим следам» их задержали в аэропорту. Данил попросил прощения и умолял не давать делу законный ход. Перед директором стоит задача, что делать в данной ситуации; с одной стороны, он взбешен столь дерзким поступком, с другой — не хотел терять сотрудника, приносящего ему большую прибыль.

Вопросы к ситуации

1. Формулировка проблемы.
2. Альтернативные решения.
3. Рекомендации.

Анализ ситуации

1. Формулировка проблемы.

Излишняя доверчивость директора, которая привела к краже крупной денежной суммы.

2. Альтернативные решения.

1. Уволить Данила, не сообщая в органы.	
Плюсы:	Минусы:
а) под угрозой тюрьмы Данил возместит всю украденную сумму б) не пострадает авторитет организации в) директор не испортит дальнейшей жизни Данила	а) потеря, хоть и наглого, жадного, но и опытного, квалифицированного сотрудника, который ощутимо улучшил показатели предприятия б) возможно, Данил пожелает нести наказание в тюрьме в пользу спрятанной им крупной суммы денег
2. Уволить Данила, сообщив в органы.	
Плюсы:	Минусы:
а) 100%-ый возврат денег организации б) преступник будет наказан по заслугам	а) изрядно подпортится авторитет организации б) будет загублена дальнейшая карьера Данила в) потеря, хоть и наглого, жадного, но и опытного, квалифицированного сотрудника, который ощутимо улучшил показатели предприятия

3. Полностью простить Данила.	
Плюсы:	Минусы:
<ul style="list-style-type: none"> а) Данил вернет деньги б) отношения Данила к директору сильно изменятся в лучшую сторону в) возрастет авторитет директора г) предприятие сохранит хоть и наглого, жадного, но и опытного, квалифицированного сотрудника, который ощутимо улучшил показатели предприятия 	<ul style="list-style-type: none"> а) нет гарантии, что этот поступок не повторится вновь б) возможно, испортятся отношения сотрудников к директору за то, что тот простил Данила, будут его считать слабохарактерным в) возможно, Данил, воспользовавшись доверием директора, придумает еще какую-нибудь каверзную аферу
4. Оставить Данила в организации на испытательный срок с дополнительным штрафом.	
Плюсы:	Минусы:
<ul style="list-style-type: none"> а) двойная выгода и Данилу, и предприятию б) Данил вернет деньги, а также определенный срок будет работать бесплатно в) предприятие сохранит хоть и наглого, жадного, но и опытного, квалифицированного сотрудника, который ощутимо улучшил показатели предприятия г) Данил будет как бы на «крючке», поскольку директор сможет в любой момент сообщить в органы о его поступке 	<ul style="list-style-type: none"> а) отработав штраф, Данил не будет особо стараться б) возможно, испортятся отношения сотрудников к директору за то, что тот простил Данила, будут его считать слабохарактерным

3. Рекомендации.

Наиболее правильное решение — оставить Данила в организации на испытательный срок с дополнительным штрафом, потому что в данной ситуации все-таки можно ему довериться, закрыв глаза на его

поступок. Такого работника сложно найти, к тому же он ощутимо повысил показатели организации. И еще у директора есть как бы «козырь» — он может в любой момент сообщить в органы. Помимо этого Данил обязан уплатить штраф.

15.6. Зависть

Наташа и Аня — двоюродные сестры, с самого детства — неразлучные подружки. Вместе они проверяли глубину всех окрестных луж, собирали «волшебные» камушки во дворе и искали (неприменно где-то зарытый) клад. Всегда они вместе. И когда Наташа с Аней подросли, поняли, что и вкусы у них практически во всем совпадают. Несмотря на общность вкусов, в институты они поступили разные. Наташа — в экономический, Аня — в театральный. Свободное от учебы время по-прежнему проводили вместе; веселые и общительные всегда были душой компании. Поэтому не было ничего удивительного, когда их новые знакомые сперва стали знакомыми общими, а потом и общими друзьями. При этом сестры хорошо учились и успешно закончили институты. Педагоги видели в Ане талантливую актрису. Учась на третьем курсе, она уже играла в театре. А Наташе помог случай — она устроилась в широко известную фирму по производству косметики «Ромашка». Работа ей нравилась и зарекомендовала себя с наилучшей стороны. В этом коллективе она могла получить незаменимый опыт работы и раскрыть свои незаурядные способности. Время шло. Наташа стала директором отдела продаж, получала хорошую зарплату, но любимая работа, как оказалось, не позволяла претворить новые идеи в жизнь. Для нее так и осталось непонятным, почему руководство не хотело ничего менять, хотя и признавало Наташины идеи удачные. Между тем конкурентоспособность фирмы быстро надала. Наташа все чаще подумывала о создании собственной компании.

Взвесив все плюсы и минусы, Наташа ушла из «Ромашки», открыла свою фирму парфюмерной и косметической продукции «Орхидея». Аня во всем помогала Наташе. Проверенная временем клиентура, приобретенная в «Ромашке», звездные друзья Ани и профессиональный опыт Наташи позволили за короткий срок оку-

питься предприятию. Появилась реклама фирмы. Аня — лицо фирмы «Орхидеи».

Фирма начала приносить первую прибыль. «Орхидея» развивалась и получала все большую популярность и доверие покупателей и со временем стала одной из ведущих торговых марок. Никаких разногласий между Наташей и Аней и сейчас не возникало. Успех фирмы — их общая заслуга. Вскоре руководству «Орхидеи» стали приходить письма и телефонные звонки с угрозами. Неизвестный требовал закрытия фирмы. В противном случае им будут опубликованы данные экспертизы, выявившие содержание в продукции «Орхидеи» вредных веществ или показания пострадавших, у которых облезла кожа, отвалились ногти и выпали волосы после применения продукции «Орхидеи». Наташину мысль о том, что управлять эффективно можно только, если реагировать на изменения, происходящие в производстве, подтвердил распад «Ромашки». Угрозы участились. Надо было решать, что делать. Девушки понимали, что после подобных обвинений можно доказать, что это абсолютная клевета, но грязь уже польется и авторитет фирмы это подорвет. Но и закрывать «Орхидею» они конечно же не хотели. Они не были готовы к такому повороту событий и оказались в затруднительном положении.

Вопросы к ситуации

1. *Формулировка проблемы.*
2. *Альтернативные решения.*
3. *План действий.*

15.7. Друзья-акционеры

Андрей Сергеевич в конце 80-х гг. успешно окончил институт и по распределению попал на предприятие «Интерьер-проект», занимавшееся производством материалов для отделки помещений и проектированием интерьера жилых и служебных помещений. Его приняли на работу в «Интерьер-проект» мастером по изготовлению материалов. С самого начала своей трудовой карьеры Андрей Сергеевич проявил себя высококвалифицированным специалистом, обладающим лидерскими качествами и серьезным отношением к работе.

Все сотрудники уважали этого человека и старались брать с него пример. Руководитель производства — Василий Иванович — заметил деловую хватку, честное отношение к работе и профессионализм Андрея Сергеевича. Дела на производстве шли хорошо, заказов было много. За время своей работы Андрей Сергеевич подружился с Владимиром Николаевичем, работавшим дизайнером в «Интерьер-проекте». Владимир Николаевич — опытный специалист — быстро находил общий язык со всеми сотрудниками предприятия. Через 3 года Василий Иванович (руководитель предприятия) ушел на пенсию, назначив на свое место Андрея Сергеевича. Он не сомневался, что этот человек эффективный руководитель «Интерьер-проекта». Андрей Сергеевич назначил Владимира Николаевича своим заместителем, так как был уверен, что его друг станет надежным помощником. В начале 90-х гг. предприятие приватизировали. Оно превратилось в ОАО «Интерьер-проект». Его собственниками стали Андрей Сергеевич и Владимир Николаевич. Доля собственности в ОАО выражалась через ценные бумаги — акции. Андрей Сергеевич и Владимир Николаевич имели по 45% акций; 10% акций распределено между сотрудниками ОАО «Интерьер-проект».

Почему же Андрей Сергеевич не выкупил все предприятие, а разделил право собственности со своим заместителем? Это произошло потому, что таких денег на данный момент у него не было, а оставлять больше акций Владимиру Николаевичу он считал нецелесообразным, поскольку его заместитель будет иметь больше прав собственности. Андрей Сергеевич также опасался, что в случае «наезда» на его фирму он поставит себя под удар, да и своему другу он доверял, ведь при принятии любого решения Владимир Николаевич советовался со своим руководителем, боясь брать на себя ответственность. Землю под зданием соучредители решили выкупать у города в течение 15 лет. Предприятие развивалось, дела шли хорошо, доходы превышали расходы. Все качественнее были материалы для оформления офисов и других жилых помещений. Росло число клиентов, желающих воспользоваться услугами фирмы. Установились хорошие отношения с налоговой инспекцией и другими городскими структурами (СЭС, пожарная охрана и др.). Также хорошо были налажены отношения с криминальными авторитетами. Они обеспечили «крышу»

фирме. Андрею Сергеевичу удалось установить «деловые» отношения со многими городскими чиновниками, которые пользовались услугами фирмы «Интерьер-проект».

Андрей Сергеевич и Владимир Николаевич своевременно вносили платежи за выкуп земли, успешно работали, помогая друг другу. Вскоре на производство пришел новый менеджер по закупке материалов, Федор Алексеевич — опытный работник. С самого начала трудовой деятельности его отношения с коллективом установились хорошими. Со стороны руководства он пользовался уважением. Через 2 года, будучи богатым человеком, Федор Алексеевич предложил членам коллектива фирмы продать ему акции. Все были не против. Тогда же он сообщил свои намерения Андрею Сергеевичу и Владимиру Николаевичу. Он сказал, что если руководство не разрешит ему выкупить акции у коллектива, то он не будет дальше работать в этой компании. Два друга согласились с его предложением, так как трудовая деятельность этого человека способствовала развитию предприятия и повышению прибыли. Он наладил хорошие отношения с поставщиками материалов для изготовления интерьеров и имел хорошие связи с чиновниками из Государственной Думы, способствовавшими дальнейшему развитию предприятия.

Спустя некоторое время трем акционерам ОАО «Интерьер-проект» от компании «Бест-уют» поступило деловое предложение о выкупе у них акций (т.е. ОАО «Интерьер-проект»). Андрей Сергеевич и Владимир Николаевич узнали, что «Вест-уют» — недавно появившаяся на рынке компания, сфера деятельности которой схожа с таковой их фирмы. Нетрудно предположить, что Андрей Сергеевич и Владимир Николаевич были категорически против продавать свое предприятие компании-конкуренту. Терять свой бизнес они не хотели. Однако Федор Андреевич после долгих раздумий согласился с предложением фирмы «Бест-уют». Он уже давно решил уехать за границу, да и эта компания предложила ему хорошие деньги. После долгих совещаний продажа акций Федора Алексеевича компании «Бест-уют» одобрена руководством «Интерьер-проекта», так как Андрей Сергеевич увидел перспективу в сотрудничестве с этой фирмой в сфере обустройства интерьера, кроме того, у ОАО «Интерьер-проект» больше не было серьезного конкурента. Однако Андрей Сер-

геевич и Владимир Николаевич совершили большой просчет, так как истинной целью компании «Бест-уют» было полное подавление и разрушение фирмы «Интерьер-проект», чтобы занять ее место на таком доходном рынке. Первый шаг к этой цели уже сделан, так как Игорь Петрович, директор «Вест-уюта» владел уже 10% акций фирмы «Интерьер-проект». Сначала сотрудничество между фирмами было весьма успешно. Однако через небольшой промежуток времени на фирме Андрея Сергеевича появились представители налоговой инспекции. Хотя в деятельности компании «Интерьер-проект» было все нормально и законно, налоговая инспекция нашла много нарушений. Андрей Сергеевич был удивлен: по результатам проверки он должен был заплатить несколько тысяч долларов за нарушение договора о выкупе земли и сокрытие от государства реальных доходов компании. Данной суммы в наличии не было ни у него, ни у его заместителя. Тогда Андрей Сергеевич обратился за помощью к директору фирмы «Вест-уют». При личной встрече Игорь Петрович заявил, что он не против дать необходимую сумму денег, если Андрей Сергеевич отдаст часть своих акций. На такое деловое предложение директор «Интерьер-проекта» сразу сказал свое решительное «нет». Тогда Игорь Петрович сказал, что ничем другим он помочь не может. Результатами этого делового разговора Андрей Сергеевич был сильно раздосадован. Налоговая инспекция продолжала «наезды» на его фирму и настойчиво требовала уплаты налогов. Да и как же она могла не «наседать» на Андрея Сергеевича, если налоговую проверку организовал по указанию Игоря Петровича его брат — начальник Департамента по землепользованию. Пока Андрей Сергеевич в течение нескольких дней искал выход из сложившейся ситуации (думая, где взять необходимую сумму денег или как ее разрешить без уплаты «надуманных» налогов), его заместителю Владимиру Николаевичу позвонил домой незнакомый мужчина, по имени Михаил. Представившись сотрудником компании «Креатив Дизайн Центр», он сказал, что хочет купить у него за несколько сотен тысяч долларов долю акций фирмы «Интерьер-проект». Звонивший попросил серьезно подумать над этим вопросом и пообещал снова позвонить. В этот же день, воспользовавшись Интернетом, Владимир Николаевич узнал, что «Креатив Дизайн Центр» — дочерняя организация компании «Бест-

уют». Владимир Николаевич понял, что если он продаст свою долю акций позвонившему человеку, который, по всей видимости, представляет интересы компании «Вест-уют», то эта компания будет иметь уже 55% акций «Интерьер-проекта». А это означает, что контрольный пакет акций будет принадлежать представителям «Вест-уюта», которые сместят с должности Андрея Сергеевича, будут в дальнейшем принимать самостоятельные решения и почти вся прибыль перейдет к ним.

Спустя несколько дней Михаил позвонил Владимиру Николаевичу и спросил о его решении. Владимир Николаевич дал отрицательный ответ. Услышав это, мужчина угрожающим голосом сказал: «Владимир Николаевич, обдумайте мое предложение получше, в противном случае вы потом сильно пожалеете об этом. Может случиться непоправимое. Жду вашего окончательного ответа через 3 дня. Я позвоню снова».

Директор Андрей Сергеевич об этом ничего не знал. В тот же день Владимир Николаевич стал обдумывать возможные пути выхода из данной ситуации.

Вопросы к ситуации

- 1. Формулировка проблемы.*
- 2. Альтернативные решения.*
- 3. План действий.*

15.8. Налоговая проверка

После окончания московского Государственного университета печати Людмила устроилась работать в типографию менеджером. Как и многие выпускники Университета печати, она мечтала о собственной типографии. Банальные решения Людмилу не устраивали, что не особо нравилось ее особо консервативному начальству.

Людмиле едва исполнилось 22 года, жизнь только началась. Несмотря на немалую нагрузку на работе, в веселье она себе старалась не отказывать: корпоративные вечеринки, ночные клубы. На одной из вечеринок Людмила познакомилась с Василием. Начали встре-

чаться. Василий из обеспеченной семьи, с хорошими связями. После окончания Налоговой академии, работал в налоговой инспекции. Через некоторое время они поженились. Василий помог жене открыть свою типографию. Вскоре их отношения стали холодными. Они ссорились буквально по каждому поводу. Людмила подает на развод. Но Василий не хотел чувствовать себя побежденным, у него возникает коварный план любым путем закрыть типографию Людмилы. Сначала типография не прошла налоговую проверку. Людмила подала в суд оспорить решение налогового органа. Дело типография выиграла, но было потрачено много времени. Дальше посыпались различные проверки, в ходе которых было обнаружено еще множество ошибок. Типографию закрыли. Через некоторое время узнала, что все это подстроил Василий. Она поняла, что в этом городе Василий ей жизни не даст, и переехала в другой город неподалеку от этого, устроилась в типографию обычным менеджером. Директору нравились креативные идеи Людмилы. Она быстро поднималась по карьерной лестнице, а через несколько лет становится генеральным директором типографии.

Типография процветает, от клиентов нет отбоя, множество постоянных клиентов. Возникали трудности, но она с ними быстро и легко справлялась. И тут очередная проверка. Она была уверена, что все пройдет благополучно.

Но среди налоговых инспекторов оказался Василий. Людмила надеялась, что Василий забыл об обиде и в этот раз никаких неожиданностей не будет. Но ее надежды не оправдались. Инспекция обнаружила множество ошибок в деятельности предприятия.

Василий предлагает Людмиле откупиться, тогда он не заявит об этих ошибках. Иначе ставится под угрозу деятельность предприятия. Людмила глубоко вздыхает, закрывает глаза: выполнить условия Василия, но это не дает гарантии, что он прекратит предъявлять ей претензии. Что же делать?

Вопросы к ситуации

- 1. Формулировка проблемы.*
- 2. Альтернативные решения.*
- 3. Рекомендации.*

Анализ ситуации

1. Формулировка проблемы.

Шантаж со стороны бывшего мужа с целью отомстить за обиду.

2. Альтернативные решения.

1. Выполнить условия Василия, т.е. заплатить определенную сумму денег.	
Плюсы:	Минусы:
<ul style="list-style-type: none"> а) Василий не заявит об ошибках б) типографию не закроют в) Людмила не потеряет работу 	<ul style="list-style-type: none"> а) нет гарантии, что ситуация вновь не повторится б) Василий может не сдержать слово в) расход денег г) показывает слабинку Людмилы д) будут затронуты моральные принципы е) об этом могут узнать клиенты, подорвется доверие ж) Василий может обвинить в даче взятки з) принять его условие — согласиться с тем, что фирма совершает ошибки
2. Поговорить с Василием, попробовать помириться.	
Плюсы:	Минусы:
<ul style="list-style-type: none"> а) возможно, месть прекратится и Людмила будет спокойно жить и работать б) Василий не заявит об ошибках в) типографию не закроют г) Людмила сохранит значительную сумму денег 	<ul style="list-style-type: none"> а) вряд ли это получится б) возможность усугубить ситуацию в случае неудачи в) Людмиле будет неприятно снова видеться с бывшим мужем

3. Не принимать условия Василия, т.е. не платить деньги и оставить все так, как есть.	
Плюсы:	Минусы:
<ul style="list-style-type: none"> а) Людмила сохранит значительную сумму денег б) Людмила не пойдет на поводу у бывшего мужа 	<ul style="list-style-type: none"> а) проблемы с налоговой инспекцией б) возможно типографию закроют в) Людмила потеряет бизнес г) Василий в очередной раз добьется своего д) Василий будет преследовать ее и на новом месте работы
4. Пригрозить Василию расправой, если не оставит Людмилу в покое.	
Плюсы:	Минусы:
<ul style="list-style-type: none"> а) Василий прекратит мстить б) не заявит об обнаруженных ошибках в) типографию не закроют г) Людмила сохранит и работу, и денежные средства 	<ul style="list-style-type: none"> а) Людмила пойдет против своих моральных принципов б) Василий может обратиться в правоохранительные органы в) новые проблемы
5. Подать в суд с целью оспорить решение налогового органа.	
Плюсы:	Минусы:
<ul style="list-style-type: none"> а) возможно, типография выигрывает б) возможно, типографию не закроют в) возможность решить проблему мирным путем г) попросит запрет на приближение Василия к ней 	<ul style="list-style-type: none"> а) Людмила потратит на судебный процесс много времени, сил, денег б) ситуация может вновь повториться

6. Подать в суд на Василия за взяточничество.	
Плюсы:	Минусы:
<ul style="list-style-type: none"> а) Василий потеряет свои полномочия и больше не сможет угрожать Людмиле никогда б) Людмила вздохнет с облегчением и будет жить и работать спокойно в) типографию не закроют, т.е. Людмила сохранит бизнес 	<ul style="list-style-type: none"> а) Людмила потратит на судебный процесс много сил, времени и денег б) Василий разозлится и попытается отомстить
7. Продать типографию, уехать за границу и открыть там новое дело.	
Плюсы:	Минусы:
<ul style="list-style-type: none"> а) Людмила навсегда избавится от Василия и его «визитов» б) начнет новую жизнь 	<ul style="list-style-type: none"> а) придется преодолеть много трудностей, пожертвовать друзьями и близкими б) потеря работы, дохода в) денежные траты, связанные с переездом
8. Снова выйти замуж за Василия.	
Плюсы:	Минусы:
<ul style="list-style-type: none"> а) Василий не заявит об ошибках б) типографию не закроют в) Людмила не потеряет работу г) Людмила сохранит значительную сумму денег 	<ul style="list-style-type: none"> а) Людмила пойдет против своих моральных принципов б) жить с нелюбимым человеком
9. Попробовать устранить Василия физически.	
Плюсы:	Минусы:
<ul style="list-style-type: none"> а) типография спасена б) не надо тратить деньги 	<ul style="list-style-type: none"> а) Людмила возьмет грех на душу б) опасность тюремного заключения

10. Пожаловаться непосредственному начальству Василия на его недобросовестную работу.

Плюсы:	Минусы:
а) возможно, его отстранят от должности б) сохранятся деньги	а) дальнейшие угрозы не снимаются

11. Попросить направить на предприятие другую комиссию, заявив, что есть сомнения в компетентности.

Плюсы:	Минусы:
а) предприятие сохранено, ошибок не найдено б) Василий понесет наказание и не получит денег в) Людмила сохранит работу	а) ошибки могут быть оправданы, тогда возникнут проблемы на предприятии б) возможна потеря работы

3. Рекомендации.

Денег Василию не давать, он продолжит вымогать у нее деньги. Людмила должна подать заявку на новую независимую комиссию, указать на ошибки Василия. Возможно, увидев такое упорство, Василий оставит Людмилу в покое.

15.9. Компаньоны

Сергей рос смышленным мальчиком — в школе он учился хорошо, не прилагая при этом больших усилий, с легкостью поступил в ведущий Московский университет по специальности «Менеджмент», окончил его с отличием. По окончании учебы он устроился в небольшую консалтинговую фирму менеджером по работе с клиентами, где встретил свою будущую жену — Ольгу. Она работала в этой фирме бухгалтером. Но через некоторое время Сергей начал размышлять о создании своего собственного предприятия; должность рядового менеджера его не устраивала, а о повышении по службе в этой фирме не могло быть и речи, так как руководство продвигало по служебной ле-

стнице только «своих» людей. Сергей знал, что нефтяная отрасль в нашей стране — «золотая жила», поэтому выбрал именно эту сферу для применения своих способностей.

Сергей обладал организаторским талантом, легко находил общий язык с новыми людьми, не боялся ответственности, но чтобы открыть собственную фирму, требовался большой стартовый капитал. За несколько лет работы менеджером он скопил небольшую сумму, но этого было недостаточно. Родители Сергея сыну ничем помочь не могли.

Сергей обратился к своим бывшим однокурсникам и хорошим друзьям — Алексею, Андрею и Борису — с предложением создания совместного предприятия по созданию оборудования по переработке нефти. Друзья согласились. Они понимали, каким прибыльным делом это может оказаться, тем более все проблемы по созданию предприятия Сергей принял на себя. Так появилось новое предприятие ЗАО «Протон». Контрольный пакет акций держал Сергей (он взял кредит в банке под залог всего имущества) и поэтому все управленческие решения принимал сам. Друзья получали дивиденды по акциям, не принимая фактически участия в делах фирмы. Главным бухгалтером стала жена Сергея, которая набралась большого опыта работы в бухгалтерии. Ольга не участвовала в управлении предприятием, так как не имела организаторских способностей. Дела у фирмы не сразу начали складываться удачно, было много проблем технического характера (перебои с поставками оборудования), много завистников, желающих «развалить» предприятие и занять пустующую нишу. Но Сергей легко справлялся со всеми трудностями, не обращал внимания на завистников и твердо ступал к своей мечте — процветанию собственного предприятия. И через несколько лет предприятие стало самым перспективным в отрасли, с филиалами в 5 регионах страны; главный из них находился в Сибири. Однажды летом перед отъездом с женой в отпуск на 2 недели на Мальдивы Сергей провел внеплановое совещание директоров, где четко разделил обязанности друзей по управлению предприятием в его отсутствие.

— Не переживай ты так, — сказал Борис, — что может случиться с фирмой за 2 недели? У нас все под контролем!

— Надеюсь на это, — ответил Сергей. Какое-то плохое предчувствие терзало его. И, к сожалению, оно его не подвело.

Через неделю после вылета пришло трагическое сообщение — у Сергея на отдыхе случился инсульт. Через несколько дней он уже лежал в одной из московских больниц в тяжелейшем состоянии, в коме. Врачи не давали утешительных прогнозов. Если даже Сергей выйдет из комы, то будет недееспособным — его мозг поразили необратимые изменения. На случай несчастного случая или происшествия Сергей предусмотрел передачу всех своих акций жене. Так что теперь во главе предприятия встала Ольга, но в связи с болезнью мужа она не могла успешно руководить предприятием.

Это быстро поняли акционеры и решили предпринять меры. Однажды, проходя мимо кабинета совета директоров, она услышала разговор:

— Предлагаю разделить предприятие на три части и быть полноправными руководителями, — сказал Алексей.

— И делиться нужно по регионам, чтобы не мешать друг другу и не быть конкурентами, — добавил Андрей.

В этот момент Борис заметил Ольгу:

— А, Ольга, мы как раз хотели с Вами поговорить! — сказал Борис. — Вы же понимаете, что не сможете руководить таким огромным предприятием! Как бухгалтер Вы просто незаменимы, но вот руководитель из Вас не выйдет, а мы знаем про все дела фирмы. Вам придется продать нам контрольный пакет акций. Вы останетесь на прежнем месте работы.

— Что же будет с предприятием? — спросила Ольга поникшим голосом.

— Как Вы, наверно, уже слышали, мы разделим его на три самостоятельных предприятия, которыми будем управлять. Вы остаетесь работать у меня, так как я буду руководить московским офисом — беспристрастно ответил Андрей.

Так по роковому стечению обстоятельств вся империя Сергея стояла на грани распада, и Ольга не знала, как спасти любимое детище мужа.

Вопросы к ситуации

1. Формулировка проблемы.
2. Альтернативные решения.
3. Рекомендации.

Анализ ситуации

1. Формулировка проблемы.

Продать акции и остаться главным бухгалтером или встать во главе компании, не умея управлять.

2. Альтернативные решения.

1. Продать акции и остаться главным бухгалтером.	
Плюсы:	Минусы:
<ul style="list-style-type: none"> а) стабильная зарплата б) прибыль от продажи пакета акций в) Ольга снимет с себя ответственность за фирму г) хорошие отношения с бывшими компаньонами д) занятие привычным делом — бухгалтерией е) деньги, полученные за акции, пойдут на лечение мужа 	<ul style="list-style-type: none"> а) развалится империя мужа б) Ольга потеряет доступ к управлению даже части фирмы в) Ольга не будет получать дивиденды с акций г) угрызания совести по поводу развала империи мужа
2. Оставить фирму себе и быть единоличным руководителем.	
Плюсы:	Минусы:
<ul style="list-style-type: none"> а) империя мужа будет спасена б) Ольга сможет познакомиться с управлением компанией и проявить себя как руководитель в) получение дивидендов с акций 	<ul style="list-style-type: none"> а) плохие отношения с совладельцами компании — они могут угрожать Ольге б) компания может разориться, так как у Ольги нет организаторских способностей в) нужно искать нового главного бухгалтера

	г) Ольге нужно учиться управлять — дополнительные расходы
3. Предложить совладельцам компании разделить фирму на 4 сектора и один из них возглавить самой.	
Плюсы:	Минусы:
<p>а) Ольга остается главой, но более мелкого подразделения</p> <p>б) стабильный заработок от акций</p> <p>в) хорошие отношения с компаньонами</p> <p>г) возможность развития подразделения в будущем</p>	<p>а) возможность банкротства подразделения из-за нехватки управленческих навыков</p> <p>б) угрызания совести: Ольга не спасла от развала компанию мужа</p> <p>в) совладельцы могут не согласиться на данные условия</p> <p>г) Ольге придется пройти курсы менеджмента — дополнительные затраты</p>
4. Ольга может продать часть своих акций совладельцам фирмы и остаться простым акционером.	
Плюсы:	Минусы:
<p>а) компания мужа будет сохранена</p> <p>б) Ольга будет участвовать в управлении</p> <p>в) получение дивидендов с акций</p> <p>г) получение прибыли от продажи акций</p> <p>д) Ольга получит навыки управления</p>	<p>а) возможно недовольство акционеров</p> <p>б) Ольга теряет полный контроль над компанией</p> <p>в) значительно уменьшится доход с акций</p>
5. Остаться на своей должности, не продавать акции и нанять управляющего предприятием/помощника.	
Плюсы:	Минусы:
а) сохранится целостность компании	а) дополнительные расходы, связанные с наймом управляющего

<p>б) получение дивидендов в) Ольга сможет контролировать управляющего/помощника, а значит — влиять на управление фирмой г) занятие привычным делом — бухгалтерией д) управляющий/помощник, возможно, привнесет новые идеи в деятельность предприятия</p>	<p>щего/помощника, он может оказаться некомпетентным и привести фирму к банкротству б) испортятся отношения с компаньонами</p>
--	---

6. Предложить компаньонам выбрать нового руководителя организации из числа соучредителей, которого Ольга будет поддерживать контрольным пакетом акций.

<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) компания сохранится б) фирмой руководит компетентный человек в) у Ольги будет время обдумать ситуацию и пройти курсы менеджмента, чтобы впоследствии самой управлять предприятием г) возможно снятие напряжения в отношениях Ольги с компаньонами</p>	<p>а) возможно, компаньоны не согласятся на данные условия б) дополнительные физические, умственные и материальные затраты, связанные с принятием решения</p>

7. Продать акции компаньонам и уйти из фирмы.

<p>Плюсы:</p>	<p>Минусы:</p>
<p>а) возможность начать жизнь заново б) большой доход от продажи акций в) у Ольги появится много времени для ухода за мужем</p>	<p>а) затраты времени и сил для поиска новой работы б) Ольга предаст дело мужа</p>

<p>8. Ольга может попросить у компаньонов время на обдумывание решения и обратиться за помощью в консалтинговое агентство, чтобы получить грамотную консультацию о том, как дальше вести дело.</p>	
<p>Плюсы:</p> <p>а) Ольга наметит себе курс действий и будет руководить предприятием, пользуясь советами агентства</p> <p>б) Ольга сохранит пост руководителя</p> <p>в) Ольга продолжит дело мужа и не позволит разъединить бизнес на отдельные элементы</p>	<p>Минусы:</p> <p>а) консультация специалистов потребует финансовых расходов</p> <p>б) отношения с акционерами ухудшатся, так как они не будут рады такому повороту событий</p> <p>в) компаньоны будут строить новые планы, как избавиться от Ольги и разделить предприятие</p>
<p>9. Ольга может попробовать избавиться от акционеров нечестными способами.</p>	
<p>Плюсы:</p> <p>а) Ольга будет полноправной хозяйкой предприятия, так как акции компаньонов перейдут в ее руки</p> <p>б) дело мужа будет спасено</p>	<p>Минусы:</p> <p>а) у Ольги могут возникнуть проблемы с законом</p>
<p>10. Договориться с другими акционерами на следующих условиях: Ольга остается владельцем, акционеры — исполнительными директорами региональных представительств.</p>	
<p>Плюсы:</p> <p>а) Ольга остается владельцем компании</p> <p>б) акционеры значительно повышают свою прибыль и получают желаемую власть</p>	<p>Минусы:</p> <p>а) отчисления от прибыли фирмы прибыль директоров регионов</p>
<p>11. Объединиться с кем-то из компаньонов.</p>	

Плюсы:	Минусы:
а) контрольный пакет акций останется у Ольги б) прибыль придется делить пополам в) возможно, акционеры не будут давить на Ольгу, чтобы она продала свои акции	а) Ольга должна будет соглашаться с условиями нового компаньона

3. Рекомендации.

Ольге следует предложить компаньонам стать исполнительными директорами региональных представительств, в то же время Ольга должна нанять директора и пойти на курсы менеджмента. Компаньоны согласятся на такие условия, потому что получают доступ к власти, а Ольге будет проще управлять компанией. Если же компаньоны не согласятся на данные условия, Ольге следует продать часть акций и стать обычным акционером, занимая должность главного бухгалтера; сможет заниматься привычным делом и при этом иметь доступ к власти.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Алексеев А., Пизалов В.* Деловое администрирование на практике: инструментарий руководителя. — М.: Технологическая школа бизнеса, 1994.
2. *Балдин К.В.* Риск-менеджмент. Учебное пособие. — М.: ЭКСМО, 2006.
3. *Баринов В.А., Харченко В.П.* Стратегический менеджмент. Учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 2006.
4. *Брасс А.А.* Менеджмент: наука и практика конструктивного руководства. Учебное пособие. — Мн.: Современная школа, 2006.
5. *Веснин В.Р.* Менеджмент. Учебник для вузов. — М.: Проспект, 2006.
6. *Веснин В.Р.* Стратегическое управление. Учебник для вузов. — М.: Проспект, 2006.
7. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент. Учебник для вузов. — М.: Экономистъ, 2006.
8. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Пособие для преподавателей. Обучение менеджменту (человек–стратегия–организация). — М.: Школа управления МГУ, 1994.
9. *Глухов В.В.* Менеджмент. Учебник для вузов — СПб.: Питер, 2005.
10. *Горшкова Л.А., Горбунова М.В.* Основы управления организацией: Практикум. Учебное пособие. — М.: КноРус, 2006.
11. *Граждан В.Д.* Теория управления. Учебное пособие. — М.: Гардарики, 2006.
12. *Громова О.Н.* Конфликтология: Курс лекций. — М.: ЭКСМО, 2000.
13. *Джордж Дж.М., Джоунс Г.Р.* Организационное поведение. Основы управления: Учебное пособие для вузов: Пер. с англ. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.

14. *Зайверт Х.* Тестирование личности: Пер. с нем. — М.: Интерэксперт, 1998.
15. *Захаров В.Я., Блинов А.О., Хавин Д.В.* Антикризисное управление: Теория и практика. Учебное пособие. — М.: ЮНИТИ, 2006.
16. *Зельдович Б.З.* Разработка и анализ конкретных производственных ситуаций в менеджменте. Учебное пособие. — М.: МГУП, 2003.
17. *Иванова Т.Ю., Приходько В.И.* Теория организации. Учебник для вузов. — М.: КноРус, 2006.
18. *Кибанов А.Я., Дуракова И.Б.* Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация. Учебное пособие. — М.: Экзамен, 2005.
19. *Крылова Г.Д., Соколова М.И.* Маркетинг. Практикум. Учебное пособие. — М.: Проспект, 2006.
20. *Кузин Ф.А.* Делайте бизнес красиво. Этнические и социально-психологические основы бизнеса. — М.: ИНФРА-М, 1995.
21. *Ландсбаум М.* Маркетинг. XXI век: Практическое пособие: Пер. с англ. Учебное пособие. — М.: Проспект, 2006.
22. *Леонов И.Г.* Познай себя и других. — М.: ИВЦ «Маркетинг», 1996.
23. *Литвинцева Н.А.* Подбор и проверка персонала. — М.: Управление персоналом, 1997.
24. *Лукичева Л.И., Егорычев Д.Н.* Управленческие решения. Учебник для вузов. — М.: Омега-Л, 2006.
25. *Лютенс Ф.* Организационное поведение: Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 1999.
26. *Масленников Ю.С., Тронин Ю.Н.* Стратегический и кризисный менеджмент фирмы. Учебное пособие. — М.: Дашков и К⁰, 2005.
27. *Мастербрук У.* Управление конфликтными ситуациями и развитие организации: Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 1996.
28. *Моргунов Е.* Управление персоналом: исследования, оценка, обучение. — М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 2000.
29. *Резник С.Д., Игошина И.А.* Организационное поведение. Практикум. — М.: ИНФРА-М, 2006.
30. *Панкрухин А.П.* Маркетинг. Учебник для вузов. — М.: Омега-Л, 2006.

31. Поведение руководителя: Практическое пособие. — Мн. Новое знание, 2000.

32. Попов Р.А. Антикризисное управление. Учебник для вузов. — М.: Высшая школа, 2005.

33. Пугачев В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: Учебник для вузов. — М.: Аспект Пресс, 2000.

34. Семенов А.К., Маслова Е.Л. Этика менеджмента. Учебное пособие. — М.: Дашков и К⁰, 2006.

35. Тарасевич Л.С., Гребенников П.И., Леусский А.И. Микроэкономика. Учебник для вузов. — М.: Высшее образование, 2006.

36. Уткин Э.А., Драчева Е.Л. и др. Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов, контрольных заданий, вопросов для самопроверки по курсу «Менеджмент». Учебное пособие. — М.: Финансы и статистика, 1999.

37. Уткин Э.А., Кочеткова А.И. Практикум по курсу менеджмента. — М.: Зерцало, 1998.

38. Шапкин А.С., Шапкин В.А. Теория риска и моделирование рискованных ситуаций. Учебник для вузов. — М.: Дашков и К⁰, 2006.

Учебное издание для вузов

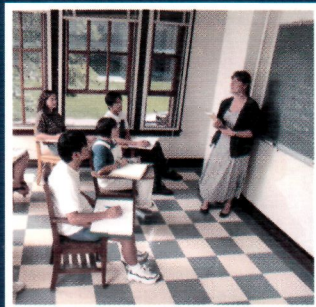
Зельдович Борис Захарович

**СИТУАЦИОННОЕ ОБУЧЕНИЕ
УПРАВЛЕНЧЕСКИМ ДИСЦИПЛИНАМ**

Б.З. Зельдович

**МОСКОВСКАЯ
АКАДЕМИЯ
ЭКОНОМИКИ И ПРАВА**

СИТУАЦИОННОЕ ОБУЧЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИМ ДИСЦИПЛИНАМ



В доступной форме, но не популярно, на высоком профессиональном уровне рассмотрены метод конкретной деловой ситуации в преподавании управленческих дисциплин, методика обучения при его использовании. В отдельную главу включены практические примеры конкретных ситуаций и их анализ при изучении следующих дисциплин: "Менеджмент", "Организационное поведение", "Деловое общение", "Управленческие решения", "Антикризисное управление", "Управление персоналом", "Стратегический менеджмент", "Экономика труда", "Маркетинг", "Психология и педагогика", "Социология", "Этика", "Управление рисками", "Операционный менеджмент", "Экономическая безопасность".

Для студентов, преподавателей и аспирантов экономических и гуманитарных вузов, руководителей предприятий всех форм собственности, специалистов по маркетингу и менеджменту коммерческих фирм.

"ДОМ КНИГИ" 385.00



Зельдович Б.З.
Ситуационное обучение...



ЭКЗАМЕН

ISBN 978-5-377-01233-7

