**АНДРЕЙ ГЕНДИН: ЛИБО Я, ЛИБО ОН**

HR-специалист должен был разрулить ситуацию следующим образом, предложить руководству компании, рассмотреть возможность назначить Петрова руководителем проекта и дать ему возможность использование ресурсов компании и по успешности проекта произвести мотивацию.

**АЛЕКСЕЙ ШЕХОВЦОВ: УВОЛИТЬ, ПОДУЧИТЬ, АВТОМАТИЗИРОВАТЬ**

Мне представляется, что вопрос поставлен не правильно, нужно решать не частный случай «Что, на ваш взгляд, можно было сделать в данной ситуации, чтобы сохранить ценного сотрудника и не потерять потенциал, которым он обладал?» А системную болезнь, которая цветет пышным цветом в данной организации (как впрочем, и большинстве компаний). Сколько подобных историй случается ежедневно, и зачастую заканчиваются не так оптимистично как в данном кейсе…
Итак, ответ на вопрос – «что делать?».
1.)    Поскольку компания по легенде «крупная», да еще и «производственная» ей жизненно необходимо внедрить Систему приема и обработки инновационных предложений.
Что понимается под «Системой» – это программная оболочка плюс регулирующая бизнес-процесс документация, позволяющие максимально упростить, подачу, проработку, и реализацию идей в данной организации.
Почему важна именно автоматизация процесса? Чтобы исключить «Васиных» из цепочки принятия решения, и позволить принимать решения держателям бюджета (владельцам компании или ТОП-менеджменту). Чтобы повысить активность инициаторов (мы уберем все их страхи - что идею украдут, что они получат негатив в ответ и т.д.). Чтобы сконцентрировать ресурсы компании на лучших проектах отобранным по четким критериям.
2.)    Владельцам компании нужно серьезно повышать свою квалификацию в области подбора персонала. Нанимать столь неквалифицированные кадры, как описанный в кейсе гендир и его зам на топовые позиции нельзя. Они просто не выполняют свои функции. Если бы владельцы в своё время подобрали бы грамотных специалистов, то те бы решили проблему, а не выбрали бы тактику избегания конфликта, которая, в конце концов, привела к упадку предприятия.
3.)    Менеджменту компании (и тройке «ТОП-слизней» и «крысе» Васину) необходимо повышать свои скилы в области управления инновациями, управления персоналом, управления конфликтами и т.д. Ну и вообще задуматься над своим «обликом морале». Чай не дети – пора и о душе подумать.
4.)    Если уж воспринимать ситуацию «как есть», то любой сотрудник из числа лиц принимающих решения (в данном случае генеральный директор, его заместитель Градова и/или HR-Петухова) мог инициировать проведение служебного расследования в отношении Васина (наверняка в крупной компании имеется служба безопасности) которое позволило бы обоснованно по статье уволить Васина и поставить на его место Петрова (который судя по кейсу, явно имеет не только специализированные таланты, но и талант руководителя необходимые на данной должности).

**АЛЕКСЕЙ ВУЛЬФОВ: ВСЕ ТРОЕ ХОРОШИ!**

Очевидно, что в описанной ситуации только два игрока активно заявили свои позиции и отстояли их. Первый - Васин, второй - Петров. Интересы "крупной производственной компании" при этом из круга обстоятельств, определяющих выбор игроков, явно выпали. Оба успешно достигли своих целей. Компания благополучно осталась сводить концы с концами. Что можно было сделать в данной ситуации, чтобы сохранить ценного сотрудника и не потерять потенциал? Трём перечисленным руководителям - конечно не в равной мере, а сообразно полномочиям и рангу ответственности- следовало активно отреагировать на ситуацию "Назревал серьезный конфликт". Безреакции руководителя конфликт назрел, созрел и не рассосался. В первую очередь активность в урегулировании противоречий должен был проявить гендир, хотя бы твёрдым поручением новой заму Градовой принять решение и сообщить.
Фактически Градова от руководства в данном вопросе самоустранилась, Петухова получила от гендира одобрение на решение, не приведшее к необходимому результату. Все трое хороши!
Вижу два возможных решения:
1. Установить условия, приемлимые для Петрова и решительнол предписать Васину их исполнить, т.е. ультиматум на ультиматум.
2. Вывести Петрова из подчинения Васина с его проектом и частью (если это целесообразно) прежних обязанностей, а Васину оставить часть ФЗП Петрова для компенсации выбытия специалиста.
Полагаю, что гендиру и Градовой было необходимо решиться на дополнительное бюджетирование перспективного проекта и такая возможность (судя по обещаниям Васина) у компании явно была!

**ЭДУАРД БИККУЖИН: ТРЕТЕЙСКИЙ СУД**

1. Имеем в компании лабораторию по разработке новых продуктов, значит, есть описанный бизнес процесс  по инициации, разработки и реализации новых продуктов. Который, предусматривает, каким образом изобретатель Петров должен действовать. Думай, что так и есть, и Петров инициализировал  проект у непосредственного руководителя Васина. Соответственно Васин должен докладывать об всех предложениях выше. Если в работе этого бизнес процесса произошел сбой , то необходимо провести в нем необходимые изменения.

2. Если Васин нарушает существующий порядок реализаций новых продуктов, а за выполнение сотрудниками функциональных обязанностей  отвечает HR, то почему Петров пошел  к  Градовой? Тем самым  он спровоцировал Васина на второй неординарный поступок.  В компании необходимо развивать у сотрудников ревностное отношение к выполнению функций не только своих, но и своих коллег. Это называется Дисциплина. А это системная работа, и возможно она не велась. Надо уделить внимание руководству компании этому аспекту.

3. Очень длинная цепочка получается: Петров, Васин, Градова, Петухова, Генеральный директор.  Скорее всего проблемы в компании из за информационной непроходимости, сложности структуры и бюрократических бизнес – процессов. Что так же может быть стимулом для ухода ценных кадров. По-простому можно внедрить процедуру общения ГД с ценными кадрами, как тет-а-тет, так и с помощью проведений  совещаний. Тем самым повыситься плотность управления, что неизменно улучшит эффективность предприятия.

4. Управление конфликтом во многих компаниях происходило бы следующим образом. Генеральный директор, или HR (если обладает достаточным авторитетом) запросил бы объяснительные  с всех участников (Петров, Васин, Градова, Петухова)  в письменном виде  на тему «Что по-вашему произошло и в чем причины, ваши предложения», изучил бы их. Затем пригласил бы Петрова и Васина, для того чтобы расставить точки над «и». Процедура похожая на суд, где судья - авторитетное лицо компании.  Как правило, когда  стороны при участии авторитетного человека  обсуждают  конфликт и взаимные претензии, то третей стороне легко увидеть где, правда, а где ложь. А так же провести сравнения с письменными объяснениями. Соответственно легко принять привильную позицию, важную для компании и привести стороны к правильным совместным решениям, позволющим исчерпать конфликт и направить энергию сторон на реализацию принятых решений.
Если Васин будет настаивать на своем, то его   манипуляцию  можно будет легко принять и согласиться на его увольнение. Думаю, что он бы свой ультиматум отозвал, а если нет, то Петров, судя из описания готов заменить своего руководителя.

5. То, что Петров стал руководителем в новой компании, это тоже предмет внимания, и поиска ответа на вопрос «А что мешало в нашей компании стать Петрову руководителем?»

Вывод: Универсальных ответов на все вопросы которые ставит нам бизнес нет, все сугубо индивидуально. И на поставленный вопрос, ответ – пункт 4.  А чтобы в будущем этого не происходило – пункт 1-5.

**СЕРГЕЙ КАНЕР: «ЗРЕТЬ В КОРЕНЬ»**

В локальном контексте данного конфликта, возникшего у Петрова с руководством, самыми разумными мерами мне представляются:
1.Лицом, которому Петров может доверять больше всего должна выступить Петухова. Ей следует настроить руководство,Градову и Ген.Дира, чтобы выслушать инновационную стратегию Петрова, оценить ее важность для бизнеса. Сразу оценить необходимые для ее реализации  ресурсы, включая и роль самого Петрова в этом проекте.
2.Ответственного за целый проект сделать Васина, т.к. это его прямая обязанность. Публично рекомендовать Петрова для продвижения в случае успешной реализации проекта и активном участи Петрова в нем. При этом докладывать о статусе проекта руководству Петрову и Васину вместе. Чтобы исключить давление Васина на подчиненного.
3.То время, что Петров теперь будет тратить на работу над проектом, частично освободить, делегировав часть работы его коллегам. Но оставить за ним ключевые его обязанности как ведущего инженера.
Итог:
Петухова пусть и реактивно, но выполнила основную роль HR'a
Петров мотивирован признанием руководства, сложной задачей, возможностями для развития и повышения. Он видит, что он не безразличен компании. Он чувствует себя более защищенным перед произволом Васина.
Васин выполняет свои должностные обязанности, оставаясь ответственным лидером важного для бизнеса проекта.
Градова довольна, что оптимально распределила роли и ответственности и дала звездному сотруднику шанс доказать свои силы, и оба, Васин и Петров остались в компании.

НО!
Я бы предложил сформулировать проблему иначе, т.к. верю, что правильная формулировка проблемы - это половина успеха в ее решении. Проблемой в своем большинстве мы называем ситуацию, когда что-либо отклоняется от назначенного нами стандарта.
В данном случае, считаю отклонением не то, что человек высказавший идею не получил возможность воплотить ее, а то, что не получил должного признания и поощрения со стороны руководства за стремление к достижениям. Как следствие, естественно, он был демотивирован поведением руководства.
Не думаю, что реактивные меры по реабилитации Петрова, решат всю обозначенную проблему. Подобная ситуация сможет повториться с любым другим сотрудником компании. Действительной причиной подобного поведения руководства и низкой мотивации персонала может являться отсутствие ясной политики организации в отношении развития сотрудников. Или некорректная работа HR'a по контролю соблюдения этой политики, если она существует.
Поэтому наиболее логичными рычагами воздействия на данные обстоятельства являются:
1.Определить руководящие принципы и обязательства компании перед сотрудниками об их развитии, о позиции руководства относительно мотивации сотрудников. Сформулировать эти принципы в политике и задокументировать.
(Например:
Руководство компании обязуется предоставлять сотрудникам возможности для развития:
лидирование проектов, участие в работе смежных отделов, кроссфункциональных назначениях.
результаты соответствующего развития сотрудника определяются в ходе оценки его деятельности по окончанию проекта, в случае успешной реализации задач сотрудник получает премию...и т.п.)
2.Четко обозначить и задокументировать тезисы о роли отдела персонала в обеспечении соблюдения данной политики руководящими должностями. Роли руководителей. Убедиться, что текущая организационная структура позволяет эффективно предупреждать описанные проблемы. Если нет, - изменить структуру.
(Пример:
Ключевой ролью руководителя является обеспечение стабильного соответствия результатов работы его отдела специфичным ключевым показателям результативности. Достижение поставленных целей перед отделом напрямую зависит от того. как руководитель мотивирует своих подчиненных.
Сотрудники отдела персонала несут ответственность за определение политик в области развития сотрудников, осведомления сотрудников о содержании политик, помощь в понимании политик и их применении.)
3.Проконтролировать создание процесса по оповещению всех сотрудников о принципах политики в области развития персонала. Назначить соответствующий КПР для оценки осведомленности сотрудников о позиции компании в этом вопросе и уровне их вовлеченности. Например процентиль Gallup. Разумным может в последующем стать показатель: количество реализованных рациональных предложений.

И так, видение состояния, в котором может быть описываемая компания, если последовательно выстроит отношения с сотрудниками:
- каждый сотрудник прошел вводный курс о политике компании в области развития персонала
- каждый сотрудник знает доступные ему возможности для развития
- каждый сотрудник знает, как себя вести в типичных случаях
- если сотрудник не знает как себя вести, он точно знает к кому и за какой помощью может обратиться в отделе персонала
- так же он знает в каком порядке необходимо общаться с руководством
- сотрудник знает, что всегда может вести диалог с бизнесом, выносить предложения, получать обратную связь
- сотрудник мотивирован на оптимизацию. т.к. знает, что компания это поощряет, как в виде признания (доска почета), в виде интересных задач, возможностей обучаться (курсы административного управления), так и материально (премии).

**ИГОРЬ СИНИЧКИН: КОМПРОМИСС**

При необходимости сохранения для фирмы всех перечисленных сотрудников решением станет создание нового подразделения, равного по статусу лаборатории и нацеленного на развитие нового продукта, с Петровым во главе. Уровень принятия решения - Генеральный Директор (ГД). Подразделение может быть штатной единицей или, скорее всего, носить характер проекта. При явной НЕОБХОДИМОСТИ сохранения Васина для организации ГД должен провести с ним беседу о недопустимости нанесения вреда фирме в угоду личным амбициям. Хотя предъявленный им ультиматум "либо я ..." позволяет провести его "легкое увольнение", что является предпочтительным в данных условиях. При этом Петров НЕ занимает его должности, но получает группу для развития своей инициативы. При подтверждении мотивации Градовой "ни с кем ссориться" ГД должен определиться в соответствии ее занимаемой должности, так как данная позиция не соответствует компетенции топ-менеджера. Хотя компетенция ГД тоже вызывает сомнения из-за явного совпадения мотиваций с Градовой и попытки переноса принятия решения в будущее, то есть в действительности ухода от принятия решения. Если новый продукт полезен фирме - его надо разрабатывать, если нет, то в связи с тем, что конфликт уже создан - увольнять Петрова с целью сохранения рабочего климата в организации.

**ЛЮДМИЛА ГУЛИНА: «ЛИБО Я, ЛИБО ОН»**

В культуре компании четко прослеживается ценность "Начальник -  всегда прав", причем она - деструктивная. Это,  уже, мешает функционированию компании и эффективному взаимодествию сотрудников. И, поведение руководителя Васина - тому подтверждение. Он привык действовать, в первую очередь, для достижения своих личных интересов, в атмосфере полной безнаказанности и отсутствия контроля. Учитывая тенденцию роста самоуважения современного работника, перспективы у  компании с такой культурой -  плохие. Уход Петрова и ослабление компании в целом - закономерны.
Представитель службы персонала Петухова - продукт культуры такой компании и поэтому повела себя соответственно: ушла от решения конфликта, с вытекающими последствиями - потеря ценного работника и инновационного ресурса.
Что предлагаю: Петухова занимает позицию консультанта и проблематизирующими вопросами, типа " Как вы оцениваете нашу корпоративную культуру, какие проблемы она может создавать, какие последствия будут, если  предложение Петрова действительно - ценное и мы его потеряем и т.д" подводит нового руководителя Градова к решению поступить вопреки существующим в компании негласным правилам, и объективно рассмотреть этот конфликт.
Это значит, что Петухова должна:
1. Обязать предоставить Васина, аргументированные факты  его жалоб на Петрова (Трудовое законодательство еще никто не отменял).
2. Если Петров такой "плохой" давно, то почему об этом встал вопрос только сейчас?
3. Организовать экспертную оценку предложения Петрова и оценить перспективы его внедрения.
4. Всегда помнить, что жалобы руководителя на подчиненного, особенно в экстренных ситуациях,- показатель его низкой управленческой квалификации.
5. Даже, если подтвердятся факты нарушений со стороны Петрова, компания сама может решить, что для нее важнее: его инновационность, или другие аспекты его трудового поведения.
6. Важно помнить и об общественном резонансе неправильного разрешения такого конфликта. Если в компании существуют четкие правила разрешения производственных конфликтов (без двойных стандартов), это будет мощным стимулом нематериальной мотивации персонала.

**ОЛЬГА МОТЧЕНКО: ИЛИ ПАН, ИЛИ ПРОПАЛ**

1. Градовой сразу вызвать Петухову, которая, судя по содержанию кейса, прекрасно осведомлена о  незаурядных талантах Петрова и том, как он много сделал для компании.
2. Градовой обратиться к генеральному директору с предложением об изменении организационной структуры предприятия с целью выведения Петрова из прямого подчинения Васину.
3. Открыть новый проект  и назначить руководителем проекта  Петрова. Кураторсто проекта  поручить Градовой.  Васину описать проект более подробно  с промежуточными результатами и разбить бюджет по этапам. Бюджет "выбивать"  Градовой вместе с Петровым.  Градовой  осуществлять контроль по этапам на достижение  предварительного планируемого результата и анализ отклонений.
Если Градова не обладает необходимыми  специальными знаниями  в области проекта и не может оценить его  значимость, то привлечь внешнего независимого консультанта, прописав в договоре подробно и конкретно  ответственность за разглашение конфиденциальной информации (сведения о движении проекта , в т.ч. промежуточных  результатах).

**СВЯТОСЛАВ ГАРАЛЬ: НУЖНО МЫСЛИТЬ ШИРЕ (СОВЕТ HR-У)!**

Если писать продолжение этой истории, то, скорее всего, Васин скоро будет уволен, т.к. минимум 2 человека точно знают, что он повел себя неэтично, и в результате компания осталась без нового продукта, который теперь выпускает конкурент. Причем один из этих людей – Заместитель генерального директора. А теперь, «отмотав пленку назад», мы видим, что HR (замечу, именно HR, а не компания) стоит перед выбором, потерять  обоих или оставить хотя бы одного. Очевидно, что варианта «сохранить обоих» нет, но это сейчас, а тогда, именно он и стоял на повестке дня, судя по тому, что Петрову предложили отпуск (по сути - предложили уволиться).

Вопрос №1: Кто виноват?
Ответ: HR (почему - см. ниже)

Вопрос  №2: почему генеральный не заметил, что теряет «курицу, несущую золотые яйца»?
Ответ: Потому что HR на встречу к генеральному по данному вопросу пришла с очень узким видением проблемы – «сохранить обоих сотрудников». Соответственно, и разговор был построен вокруг людей, а не вокруг изобретения, способного вывести компанию на новый уровень. Т.е. генеральный не то чтобы курицу, он яйцо не распознал.

Что нужно было сделать?

«Решение в моменте»
Т.е. именно тогда, когда проблема появилась, г-жа Петухова должна была поговорить с Петровым и выяснить причину из первоисточника, это - первое. Согласно кейса, Петухова узнала о проблеме от абсолютно нового человека, который перед этим встретился с другим человеком. Одним словом – «испорченный телефон». Поговорив с Петровым, HR (человек абсолютно далекий от лабораторных исследований, и это нормально) возможно по-прежнему бы не поняла смысла изобретения, но могла бы понять его необходимость для компании. Второе – попросить Петрова подготовить краткую презентацию его изобретения. И только потом отправляться к генеральному. В этом случае, неэтичность поведения Васина будет очевидна гендиректору. Но самое главное, будет оценено изобретение, из-за которого и появился конфликт. Кроме того, для любого HR менеджера, проблема этики в компании должна стоять остро, т.к. это прямо влияет на культуру, а вместе с ней – на мотивацию и результаты. Я уверен, что после разговора с Петровым, Петухова должна была идти к гендиректору не с одной конкретной установкой, а с неким планом:
1.    Уволить Васина, т.к. это влияет на мотивацию и результативность компании (или как минимум наказать)
2.    Запустить новый проект Петрова (разумеется под руководством Петрова)

Сомневаюсь, что зная о важности изобретения для компании, нормальный гендиректор отправит Петрова в отпуск хотя бы на неделю.

Стратегическое решение
Этой проблемы в принципе могло бы не возникнуть, если бы HR и гендиректор ранее обратили внимание на такие аспекты, как:
1.    Эффективная система мотивации персонала (именно её отсутствие, на мой взгляд, толкнуло Васина на этот шаг)
2.    Информационный менеджмент, позволяющий не только управлять существующими разработками, но и генерировать новые идеи
3.    Культура и климат в компании (способствуют ли они развитию компании и достижению целей,)

Как  следствие работы с этими аспектами, в компании заведомо могли бы быть сделано:
1.    Создание специальной системы регистрации идей и разработок, после чего ни у кого не возникнет сомнений в том, кто изобретатель
2.    Создание специальной системы поощрений за изобретения, который затрагивает не только изобретателя, но и его руководителя, а возможно и весь отдел
3.    Создание специального комитета по новинкам, который позволит устранить барьеры между изобретателями и ТОП-менеджментом

Резюме
HR с узким мышлением – серьезная угроза для компании. Увидев проблему, необходимо не симптомы лечить, а искоренять её причины. Причины в данной ситуации были в отсутствии должной системы мотивации, обратной связи и информационного менеджмента. А HR увидел причину только лишь в конфликте между завлабораторией и его подчиненным. Проблема решена локально, браво! Но стратегически компания проиграла. Причина – недоработки HR и его узкое видение.

**ЮЛИЯ ЛУЧАЕВА: ПРОСТО КЕЙС**

Трудно абстрагироваться от опыта разрешения реальных конфликтов и твердолобости некоторых заместителей Генерального директора, но:
Думаю, что решить вопрос должна была не HR Петухова, а заместитель Генерального директора  Градова и вот почему - в команде (а  если команды нет, то руководство просто морочит голову и собственникам и персоналу) главный кто? Правильно, Генеральный директор или лицо, представляющее его на определённом направлении. Подчиненный, ставящий ультиматумы - уже не член команды, а её разрушитель. Ставить на место зарвавшегося зав.лаба задача его непосредственного руководителя - если считать вообще. А в ситуации, когда Ведущий Инженер ПРИДУМЫВАЕТ САМ, КАК УВЕЛИЧИТЬ ПРИБЫЛЬ И ГОТОВ ЗА ЭТО ВЗЯТЬСЯ - тем более. Мне вообще интересно - кто-нибудь саму инновацию читал, обсуждал или хотя бы спросил про неё у автора?
Нет - началась подковёрная возня. А это - жирный кол Генеральному (как кто-то написал в форуме)
Думаю сделать нужно было наоборот: отправить Васина в бессрочный неоплачиваемый, а идею Петрова просчитать: и воспитание неокрепших нервов бы прошло успешно и выяснилось бы - стоит ли овчинка выделки, потому что если стоит - "надо брать", делать и увольнять (показательно увольнять) Васина как зажимателя свобод и инноваций.

**ДЕНИС РОДИОНОВ: РАЗВЕСТИ ПО УГЛАМ**

Генеральный директор не принял сторону Петрова, а это значит, что есть для него польза от Васина (не факт, что это бизнес польза, может просто давно вместе работают или старые приятели). Васин человек с амбициями самоутверждения (ведущим мотивом признания себя как лучшего специалиста без привязки к результату). Петров человек, ценящий конечный результат, и его стимулирует к работе возможность приносить пользу компании и получать за это адекватное вознаграждение (деньги, признание заслуг). Чтобы удержать Петрова, нужно вывести его в отдельное подразделение, например под Градову. А Васина занять каким-то "полезным" делом, где он сможет удовлетворить свой мотив. Например, поручить ему стратегическую задачу формирование команды талантов, которые как Петров будут изобретать. Дать ему в подчинение студентов, обозначить ему важность этого проекта для долгосрочных целей компании. Тогда большую часть времени он будет самоутверждаться через студентов. Но остается нюанс. Васин не простит, что Петрова вывели из под него. Это можно отработать тем, что включить его в рабочую группу по продукту Петрова. "Навесить" на продукт не нужные "бантики", которые Васин будет критиковать и в конце концов "бантики" не войдут в состав продукта.
На мой взгляд, когда компания попадает в ситуацию "сводить концы с концами" из-за ухода одного человека, говорит о кризисе управления. Удержать Петрова можно с помощью предложенного сценария, но это лишь отсрочит банкротство. Чтобы действительно "оживить" компанию, нужно вводить антикризисное управление.

**ЛАРИСА АХМЕТЬЕВА: ЛИБО Я, ЛИБО ОН**

Градовой следовало вызвать обоих и выслушать обе стороны, признать ценность идеи, а потом поручить  работу над ценной идеей обоим, а отвественность за исполнение Васину, соответственно Васину пришлось бы высвободить Петрова для работы над идеей, поощрение обоим в случае успешной реализации. При этом обязательно признать заслуги Петрова, желательно прилюдно и одновременно поблагодарить Васина, за активного работника его подразделения. Петуховой поручить разработать схему вознаграждения (возможно поэтапную - в зависимости от времени работы над ценной идеей). Васин и Петров должны все время работы над проектом чувствовать пристальное внимание и перпективу вознаграждения (как материального - премия, так и морального - доска почета как пример).

**СЕРГЕЙ АДАМЧУК: ИДЕЯ-СВЕТ**

Для начала Градовой не стоило спрашивать мнение о Петрове у Васина. Можно было поговорить с иными струдниками, с той же Петуховой. Но поскольку ситуация состоялась, нужно было вызвать еще раз Петрова на презентацию своей идеи для людей, которые принимают решение о запуске таких проектов, в случае поддержки проект Петрова вивести в прямое подчинение или Градовой или иного топ-менеджера, притом если есть возможность разместить его физически подальше от Васина.