**ДАВИД БАГИРОВ: СОЕДИНИТЬ НЕСОЕДИНИМОЕ**

Изменить систему мотивации сотрудников отдела Завиляйко (включая сокращение отдела и внедрение новой крови) и под чутким руководством на протяжении трёх месяцев делать выводы, что называется. Господина Завиляйко немедленно уволить.

**РЕНАТ АХТЯМОВ: В ПОИСКАХ КОМПРОМИСА**

Если ген. директор считает, что сотрудников курского отдела непременно необходимо оставить, то следует назначить руководителем Степанова, но с условием что курский отдел будет иметь период реабилитации. Наверняка Степанова можно убедить в том, что ребятам надо дать шанс. А дальше будет видно по результатам работы. Если сотрудники останутся неэффективными, их надо увольнять. Возможно стоит внедрить или изменить систему мотивации.

**МАКСИМ ПОТАШОВ: СОЕДИНИТЬ НЕСОЕДИНИМОЕ**

Основываясь на исходных данных необходимо выявить в чем слабое место. Для этого необходимо поменять местами зоны ответственности отдело. Доверить проблемный Курск "отличнику" Степанову, а золотую жилу Иваново - "двоечнику" Завиляйко.   
Далее оценить результат, основных варианта 2:  
1. Продажи в Курске улучшились, следовательно Степанов подтвердил свою квалификацию, тем самым заслужил право возглавить отдел и наладить в нем работу полностью по своему усмотрению.  
2. Продажи в Курске остались на прежнем уровне, следовательно причина плохих результатов была не в плохой работе Завиляйко, а в низкой ликвидности этой земли. Руководителем нового отдела следует назначить Завиляйко, так как у него больше опыта руководства большим отделом продаж.

**ЗОЯ ЯКИМОВА: ПРОДАВАЯ ЗЕМЛЮ – КОПАЙТЕ ГЛУБЖЕ**

Структурируем проблему:  
Риэлтерский холдинг находится в затруднительном экономическом состоянии, произошла смена руководящего состава. Было принято управленческое решение об объединении прибыльного отдела по продаже участков в Ивановской области (руководитель Степанов + 1 подчинённый) и убыточного отдела по продаже участков в Курской области (руководитель Завиляйко + 6 подчинённых). Данное решение повлекло конфликтную ситуацию назначения руководителя отдела, решить которую HR-у компании не удалось даже за 3 месяца.  
Постановка задачи:  
В риэлтерском бизнесе обязательно нужно понять важный момент  – продаётся (или сдаётся в аренду) не просто земля или жилплощадь – а ресурсы, которые находятся на данном участке и возможности, которые возникают в связи с использованием данных ресурсов. Поэтому, прежде чем решать кадровой вопрос «Завиляйко-Степанов», нужно определиться с потенциалом каждого из объектов бизнеса и проанализировать адекватность принятого управленческого решения по объединению прибыльного и убыточного отделов.  
Этапы решения проблемной ситуации:  
Изучим официальные сайты Курской и Ивановской областей, чтобы определиться с потенциалом и спецификой данных объектов для риэлтерского бизнеса. И так:  
Курская область. Факторы, положительно влияющие на продажу участков:  
1) Территория области богата плодородными почвами и расположена в благоприятных климатических условиях для ведения эффективного сельского хозяйства.  
Вывод: перспективными могут быть многие сельскохозяйственные проекты (скотоводство, пчеловодство, производство комбикормов, строительство комплекса для послеуборочной обработки и хранения зерна,  производство по выпуску плодово-овощных консервов, производство макаронных изделий, производство сахара, выращивание плодово-овощных культур и т.д.)  
2) Курская область расположена на территории крупнейшего в мире железорудного бассейна Курской магнитной аномалии, а так же богата месторождениями мела, цемента,  формовочных песков, керамических глин.  
Вывод: перспективными могут быть строительство цементного завода, организация горно-обогатительного производства и промышленной переработки кварцевых песков, производство высококачественного мела, строительство кирпичного завода и завода по производству керамических строительных материалов, развитие комплекса предприятий на базе железорудного месторождения, развитие предприятий по художественной ковке.     
3) Юго-западная и западная часть Курской области граничит с Украиной.  С 2007г. подписано соглашение о торгово-экономическом, научно-техническом и культурном сотрудничестве между РФ и Украиной, что даёт дополнительный стимул для развития региона.  
4) Курская область характеризуется развитой транспортной  (автомобильной и железнодорожной) инфраструктурой. Через территорию области проходит железнодорожная магистраль «Москва-Харьков». По густоте железных дорог Курская область занимает одно из первых мест в России.   
Вывод: развитая транспортная инфраструктура обуславливает развитие логистических услуг.  
Курская область. Факторы, отрицательно влияющие на продажу участков:   
1) Неблагоприятная геомагнитная обстановка (область находится в районе Курской магнитной аномалии).  
2) Из-за скопления предприятий металлургической, химической и нефтехимической промышленности – поверхностные и внутренние воды значительно загрязнены,  Курская область испытывает дефицит качественной питьевой воды.  
3) Ситуация на рынке труда относительно стабильна, но последние годы наблюдается дефицит рабочих мест и возрастающий уровень безработицы (12,6%).  
4) в 2010 году средняя заработная плата работников организаций внебюджетного сектора экономики по Курской области составляет 15,6 тысячи рублей в месяц, что практически на четверть ниже среднего российского  уровня заработной платы  (20,2 тыс. руб. в месяц)  
Общий вывод по Курской области:   
Богатые природные ресурсы и развитая транспортная инфраструктура Курской области делают привлекательной продажу земельных участков под крупные инвестиционные проекты сельского хозяйства и промышленности (для среднего и крупного бизнеса). Однако экологическая ситуация, дефицит рабочих мест, безработица и низкий уровень заработной платы делает продажу земельных участков мало привлекательной для частных лиц и переезда на постоянное место жительства.  
Ивановская область. Факторы, положительно влияющие на продажу участков:  
1)Ивановская область традиционно является одним из ведущих индустриальных центров России и известна, прежде всего, своим текстилем, машиностроением (автокраны «Ивановец», экскаваторы,  технологическое оборудование, запчасти для автомобильных заводов), строительством (объекты здравоохранения, образования и культуры, дороги и путепроводы) и деревообрабатывающей (деревообработка, строительство из клееного бруса, производство мебели)  отраслями промышленности.  
2) Большие площади лесов, рек и озер, богатство и разнообразие животного и  растительного мира  создают благоприятную экологическую среду, обеспечивающую полноценный отдых, свежий воздух, а наличие минеральных и лечебных вод способствуют профилактике и лечению целого ряда заболеваний.   
Вывод: богатые рекреационные ресурсы способствуют развитию оздоровительного туризма (санатории и базы отдыха), водного туризма, охоты и рыбалки, конных маршрутов  
3) Высокая концентрация памятников культурно-исторического наследия (2308 единиц памятников), широкое развитие народных художественных промыслов и ремёсел (лаковая миниатюра, иконопись, производство гармоней, вышивка, ювелирные изделия, поделки из глины, лозы, соломы, лоскутная техника, мягкая игрушка, художественное ручное узорное ткачество и т.д.); Города Иваново, Палех и Плёс являются составной частью Золотого кольца России.   
Вывод:  богатое культурно-историческое наследие способствует развитию туристической отрасли – развитие транспортно-гостинечного комплекса, культурного туризма (музеи, ремёсла) и паломнического туризма (храмы, церкви, монастыри, святые места).  
4) Транспортный комплекс Ивановской области представлен железнодорожным, автомобильным, речным, воздушным и электрическим видами (троллейбус). В Иваново действует международный аэропорт «Иваново-Южный» и военный аэродром «Иваново-Северный», поддерживающий вертолётное сообщение.  
Вывод: в связи с огромным потоком туристов перспективным является  создание и развитие торгово-сервисной инфраструктуры аэропорта, железнодорожных, автобусных вокзалов, паромных пристаней.   
Ивановская область. Факторы, отрицательно влияющие на продажу участков:  
1) Неблагоприятная демографическая обстановка: из-за ведущей роли текстильной промышленности, где основной персонал - женщины  - в Ивановской области нарушен гендерный баланс (количество женщин больше количества мужчин. Крылатая фраза: «Иваново – город невест»).  
2) Большинство крупных индустриальных предприятий – муниципальные и в связи со сложившимся экономическим кризисом имеют задолженности по заработной плате перед сотрудниками.  
3) Ситуация на рынке труда относительно стабильна, но высок уровень безработицы (10,2%).  
4) в 2010 году средняя заработная плата работников организаций внебюджетного сектора экономики по Ивановской области составляет 11 тысяч  рублей в месяц, что почти вдвое ниже среднего российского  уровня заработной платы  (20,2 тыс. руб. в месяц)  
Общий вывод по Ивановской области:   
Богатое культурно-историчкское и духовное наследие, обширные рекреационные ресурсы, благоприятная экологическая обстановка способствуют развитию различных видов туристического бизнеса и сервисных услуг.  В связи с этим земельные участки в Ивановской области являются очень привлекательными для частных лиц и переезда на постоянное место жительства, даже не смотря на низкую заработную плату.  Крупное индустриальное производство в регионе  хорошо развито, поэтому покупка земель для развития  аналогичного бизнеса будет нерентабельным.   
Теперь, собственно, решаем кадровый вопрос.    
1. Как стало понятно из анализа ресурсов Курской и Ивановской областей – стратегии продаж земельных участках в данных регионах прямо противоположны (В Курской области  из-за экологической обстановки и высокой безработицы – рентабельно покупать земельные участки не для личного пользования и проживания, а для развития предпринимательства в сельскохозяйственном и промышленном производстве.  В Ивановской области, наоборот, индустриальное производство уже развито, регион обладает большим культурным и рекреационным потенциалом, поэтому рентабельно покупать участки для личного пользования и проживания, а не для построения бизнеса).  
Соответственно, объединение отделов видится нелогичным. Либо же данное управленческое решение принято с сознательной целью «уменьшить количество руководителей с 2 до 1).    
2. Следующим шагом будет анализ трудовых договоров и положений о материальном стимулировании и однозначный перевод всех на сдельную оплату труда.  Данный ход либо «заставит» сотрудников работать эффективно, либо все недовольные напишут заявление по собственному желанию (это позволит избежать издержек, которые возникают в случае сокращения).  
3. Если же добровольного расставания  с неэффективными сотрудниками не получается, тогда руководство отделом нужно передать Степанову, чтобы он сформировал оптимальную команду по работе с регионами (предположительно 2 сотрудника на Ивановскую область и 2 сотрудника на Курскую область) – остальных нужно уволить вместе с Завиляйко и Безымянной (за нерасторопность).  
4. Необходимо провести доп.обучение и аттестацию сотрудников, чтобы они  детально знали предмет продаж: «Ивановцы» должны расхваливать богатые культурно-рекреационные ресурсы, а «Курчане» должны искать клиентов на покупку земель среди потенциальных инвесторов на развитие сельскохозяйственного и промышленного производства.

**ВЯЧЕСЛАВ ОРСКИЙ: КТО ПРОДАЕТ, А КТО РУКОВОДИТ?**

Мне показалось, если не рассматривать ситуацию по вверенным территориям, то Степанов хороший продавец, который тянет на себе основные продажи, имея у себя в штате одного сотрудника как зама, а Завиляйко некомпетентный руководитель, который не способен поставить задачу и мотивировать сотрудников на ее выполнение. За три месяца уговоров, я бы проанализировал работу двух отделов, а также прошлую динамику результатов. Очень не понятно почему в районе где формируется основной доход работает два человека, когда, по моему мнению, видно по результатам, что в данном районе имеется значительный спрос. Изначально, прежде чем решать, кого уволить, нужно поставить в равные условия обоих руководителей. Предполагаю, разумно предоставить что-то типа испытательного срока и перевести часть сотрудников из отдела Завиляйко в отдел Степанова, и если последнему удастся сохранить прежние результаты, то ответ очевиден.

**АНДРЕЙ ЛОБАНОВ: УСИЛЕНИЕ**

На мой взгляд, необходимо усилить отдел Михаила, путем увеличения отдела на 1-2 сотрудника из отдела Германа. Тем самым производительность возрастет и увеличится количество обрабатываемых предложений. Охват будет больше.  
Характер спроса и предложения в Ивановской области показывает, что он устойчивый и растет. Напротив, в Курской области предложения превышают спрос.   
Тем самым мы не «столкнем лбами» руководителей отделов. Цель холдинга будет достигнута путем увеличения прибыли. Немаловажно и то, что сохраняется состав команд, в обучение которых вложены средства.  
Наталье необходимо провести беседы с начальниками отделов и выделить кандидатов на переход в другой отдел. Мера носит временный характер, вплоть до повышения спроса на землю в Курской области.

**АРТЕМ КРАСНОЖОН: НЕВЕРОЯТНОЕ СЛИЯНИЕ**

При объединении филиалов сделать Степанова руководителем. При этом Завиляйко остается руководить своим отделом в Курской области, но подчиняется непосредственно Степанову. Следующий шаг, для решения требования Степанова. Откамондировать 2 сотрудников из Курской области в Ивановскую где 1 менеджер займеться их обучением, на практике: брать с собой на встречи, слушать телефонные разговоры, что позволит провести обучение не прекращая работу отдела и  не понижая эффективности работы компании в целом, т.к. отдел Завиляйко не приносит ощутимой прибыли, но часть менеджеров остается, чтобы не потерять контакт с клиентами. Возможно возражение Степанова по поводу обучения его менеджером - отстающих. Для решения этой проблемы установить испытательный срок после прохождения обучения для отдела Завиляйко - 6 месяцев. Предполагая, что одел Завиляйко не справится, после обучения сотрудников (2 месяца), принять на работу нового для поддрежки и в случае неудачи проекта по обучению сотрудников Курской области оставить перевести отдел Степанова в Курскую область для работы и подготовки нового персонала, в то время как в Ивановской остается 1, предположительно эффективный менеджер подчиняющийся непосредственно Степанову.

**СВЯТОСЛАВ ГАРАЛЬ: КОНКУРС**

В ситуации, когда одного генерального директора уволили за отсутствие результатов, другому не имеет смысла церемониться. Если новый генеральный директор отказывается принять низкую компетентность Завиляйко как управленца, то необходимо понять истинные причины отсутствия результатов. Если принимать жесткие решения генеральный директор не может (иначе как объяснить 3-ех месячную волокиту с решением вопроса?), то напрашивается единственно правильное решение – конкурс.  
Объявить официальный внутренний конкурс на должность руководителя нового отдела. Создать специальную конкурсную комиссию в составе: генеральный директор и его заместители, руководитель HR отдела и кто-нибудь из отдела близкого к продажам или коммерции. Формат конкурса – 15 минутная презентация. Если кандидатов возможно слишком много, то конкурс можно провести в 2 этапа: 1-ый этап - первичный отсев до 2-ух кандидатов; 2-ой-  утверждение окончательной кандидатуры. Основные требования к презентациям: 1-ая часть - управленческий опыт и заслуги в компании, 2-ая часть – краткий план действий на новой должности по достижению поставленных планов. Конкурсная комиссия должна не только утвердить новую кандидатуру, но и принять план (либо дать рекомендации по его улучшению).  
Уверен, что, если нет объективных причин в низких продажах (например, правительство Курской области «сует палки в колеса»; на рынке действует монополист, который демпингует и т.д.), то уже на 1ом этапе конкурса слабости Завиляйко будут очевидны, т.к. результаты несравнимы со Степановскими. Уверен также, что у руководителей возникнет вопрос к Завиляйко о соотношении доходов и расходов. По результатам конкурса и принимать решение.

**МАРИЯ УХОВА: СОЕДИНИТЬ НЕСОЕДИНИМОЕ**

Не совсем понятно на основе какого анализа было принято решение об объединении двух отделов. Одно дело – эффективность Михаила Степанова как хорошего специалиста, совсем другое – как управленца. Ведь в его подчинении находится всего один человек, и расширять отдел, занимающийся продажами в Ивановской области, по всей видимости, не планируется. Кроме того, в хорошем знании Михаилом основ менеджмента заставляет усомниться и его намерение уволить весь без разбора отдел по продажам участков в Курской области, не взирая на то, что данные сотрудники в курсе специфики рынка, знают условия работы в холдинге.  
Резонно было бы создать аттестационную комиссию во главе с М. Степановым с участием Натальи Безымянной, которая ценит каждого сотрудника и не даст безосновательно уволить кого-либо, хотя и не способна принять решительные меры по исправлению ситуации; разработать программу, по которой обучить всех менеджеров отдела Завиляйко и провести экзамен, на основе которого принимать решение о дальней работе сотрудника в компании. Другим вариантом является кураторство Степановым каждого менеджера отдельно. Либо предложить Михаилу провести мастер-класс по продажам земельных участков. Назначив за эту работу дополнительную плату или бонусы.  
Германа Завиляйко первое время можно и оставить на должности руководителя отдела, пока идет адаптация менеджеров к новой методике продаж. В дальнейшем, этот вопрос остается на усмотрение руководителя компании, так как у нас нет данных об его опыте, заслугах и навыках в управлении персоналом.

**НАДЖЕДА ГРИЦЕНКО: ДВЕ ПАРАЛЛЕЛИ НИКОГДА НЕ ПЕРЕСЕКУТЬСЯ**

Я бы однозначно назначила руководителем Степанова,т.к. он приносит компании основную прибыль. Что касается Завиляйко, то я бы предложила поставить для него и его сотрудников ежемесячные  индивидуальные планы продаж и дала бы испытательный срок 3 мес. для того чтобы они могли доказать свою компетенцию специалистов отдела продаж. По истечению испытательного срока сотрудников, выполняющих индивидуальные планы продаж можно оставить работать под руководством Степанова. Те кто не приносит компании прибыль - это балласт для компании, от которого необходимо избавляться. (к сожалению, продавцы, как лампочки: когда они перегорают - их заменяют на новые. Такая уж горькая правда). Степанову же нужно дать возможность сформировать новую эффективную команду отдела продаж. Что касается Завиляйко, я думаю при таком раскладе он сам уйдет из компании, при этом компания собственно ничего не теряет.

**ЕВГЕНИЯ АРОЦКЕР: СОЕДИНИТЬ НЕСОЕДИНИМОЕ**

До объединения дать 2 месяца отделам проявить себя; чей отдел получит наилучшие результаты тот и станет руководителем объединенного отдела, а второй руководитель будет назначен его заместителем.

**МАКСИМ ЛАГАШИН: ПЕРЕМЕН ТРЕБУЮТ НАШИ СЕРДЦА**

Ситуация на данный момент:  
1.    Есть два отдела продаж   
1.1.    Первый отдел  
продажа участков в Курской области – им руководит Герман Завиляйко  
•     шесть специалистов в прямом подчинении  
•     продажи идут из рук вон плохо  
•     отдел часто не выполняет план  
•     земля в этом районе относительно дешевая  
  
плюсы:   
опыт управления коллективом численностью от 6 человек  
опыт продаж «дешевой» земли  
минусы:  
регулярное невыполнение планов продаж  
отсутствие опыта продаж «дорогой» земли  
  
1.2.    Второй отдел  
продажа участков в Ивановской области – им руководит Михаил Степанов  
•    один специалист в подчинении  
•    продажи идут отлично  
•    планы по продажам регулярно выполняются  
•    цены в этом районе раза в два выше, чем в Курской области   
  
плюсы:   
регулярное выполнение планов продаж  
опыт продаж «дорогой» земли  
минусы:  
опыт управления коллективом численностью до 2 человек  
отсутствие опыта «дешевой» земли  
  
2.    Существующие риски\предположения:  
•    отсутствует электронная централизованная система учета и отчета активности взаимоотношений между «продавцом» и Клиентами (CRM)  
•    непонятна или вовсе отсутствует организационно-штатная структура отделов продаж (в одном 1 человек, в другом 6, хотя специфика продаж одна и таже)  
•    непонятно функциональное подчинение двух отделов продаж  
•    непонятно кто осуществляет планирование продаж  
•    отсутствует куратор от ТОП-менеджмента за отделами продаж  
  
  
Что делать?  
  
1.    Собрать рабочую группу в составе руководителей двух отделов, назначенного куратора от ТОП-менеджмента и HR-директора   
2.    провести анализ деятельности отделов за прошедший отчетный период:  
  
•    Маркетинговая оценка существующего положения дел в Курской и ивановской областях  
•    Анализ продуктовых портфелей отделов  
•    Анализ профилей Клиентов и Клиентских баз  
•    Анализ воронки продаж по отделам  
•    Как осуществлялось планирование продаж – для обоих отделов одинаковые показатели или разные  
•    Анализ политики ценообразования  
•    Анализ коммуникационных каналов с Клиентами  
•    Анализ рекламной и promotion кампании в Курской и Ивановской областях  
  
3.    Издать приказ по Компании за подписью генерального директора о реорганизации отделов продаж  
4.    Внести изменения в организационно-штатную структуру Компании  
5.    Назначить куратора (если таковой отсутствует) от ТОП-менеджмента за деятельностью отдела продаж  
6.    Совместно с HR необходимо подготовить положение об отделе, а также подготовить организационно-штатное расписание отдела (исходя из планируемых показателей продаж)+ ДИ сотрудников   
7.    В рамках стратегии развития Компании за оставшийся отчетный период провести планирование продаж объединенного отдела  
8.    Предложить занять вакансию объединенного отдела продаж Степанову М.   
•    Функционал: стратегия развития отдела, планирование и контроль исполнения планов по продажам, личные продажи)  
9.    Предложить Завиляйко Г. занять вакансию зам.руководителя объединенного отдела продаж с сохранением материального вознаграждения   
•    функционал: оперативное управление персоналом, оперативное управление продажами)  
10.    Всем «рядовым» сотрудникам предложить пройти  аттестацию, по итогам которой и в соответствии с организационно-штатным расписанием Отдела продаж будет принято решение об продолжении деятельности, переходе в другой отдел, или увольнении по соглашению сторон  
11.    Внедрить CRM  
12.    Провести обучающий тренинг оставшихся менеджеров по продажам (передать успешный опыт обоих отделов продаж)  
13.    Провести командо-образующее мероприятие для персонала  
14.    Разработать и внедрить программу аттестации персонала  
15.    Разработать и внедрить мотивационную схему поощрения персонала

**ЕГОР КУРЧАКОВ: ЕГО ВЕЛИЧЕСТВО СТАНДАРТ**

Рассматривая данную проблему с разных сторон, сложилось впечатление, что несмотря на всю серьезность и величину бизнеса в нем либо отсутствует, либо используется неэффективная система работы с потенциальными и существующими клиентами. Безусловно, в каких-то регионах продажи идут успешно, но, на мой взгляд это заслуга отдельных сотрудников, а не отлаженных процессов и технологий. Решение, на мой взгляд, следующее:  
  
1. Определить, что является истинной причиной провала продаж в Курской области: Недостаточная  активность сотрудников, низкая ликвидность земельных участков, возможно банальное разгильдяйство при оформлении документов, ведущее к отказу клиентов от предварительных договоренностей.  
  
2. Определить основные причины достижения высокоэффективной работы Ивановского подразделения компании.  
  
3. Использовать наработки и опыт руководителя успешного филиала для организации наиболее успешной системы работы с клиентами и внедрения ее во всех(проблемных) филиалах компании. Таким образом автоматически решается проблема конфликта руководителей: Степанов занимается разработкой и внедрением корпоративных стандартов, а Завиляйко текущим руководством объединенным отделом.   
  
4. После внедрения стандартов, проводить мониторинг результатов работы проблемного отделения с целью выявления и замены неэффективных сотрудников, либо корректировки системы мотивации.

**ВАДИМ ЗАГУМЕННОВ: НЕ УГОВАРИВАТЬ - А ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЛУЧШИЕ КАЧЕСТВА**

Итак, в компании два отдела, и оба отдела приносят определенный финансовый поток.  
Отдел Степанова из него самого и его помощника трудно назвать отделом, отличные продажи связаны с большой долей вероятности с персональным искусством продаж самого Степанова. Одновременно - он не является администратором, а следовательно не сможет эффективно руководить объединенным отделом.  
  
Завиляйко. Администратор, управляющий несколькими менеджерами с квалификацией ниже, чем у Степанова. Он может организовывать процесс продаж, но сам не является эффективным продавцом.    
  
Для обеспечения наилучшего результата надо использовать лучшие качества обоих руководителей: Степанова как успешного продавца и Завиляйко - как администратора.   
  
Нужно сохранить Степанова (и его клиентов), обеспечить обучение менеджеров. С другой стороны - в продажах всегда есть большая доля рутинных операций, отнимающих время, но не требующих высокой квалификации и особых навыков коммуникаций с клиентом. В отношении собственного "отдела" Степанов решил эту задачу - он имеет подчиненного.  
  
Усилим схему. Создадим объединенный отдел под руководством Завиляйко, и подчиним ему всех 7 человек. При этом Степанова можно назначить директором направления "Участки", отвечающим за маркетинг направления, обучение менеджеров и поручим ему ключевые переговоры. Оформление сделок, предварительные контакты и другую рутинную работу оставим в отделе Завиляйко, который имеет опыт администрирования.   
  
Мотивация. Степанов - общий объем продаж, оклад и процент.  
Завиляйко - оклад и KPI, зависящий частично от объема продаж, а в большей мере - от качества тыловой работы.   
Это позволит с одной стороны обоим работать в одной упряжке, с другой - избежать внутренней конкуренции которая в данном конкретном случае окажется вредной.  
(Степанов не будет претендовать на то, чтобы его оценивали по работе других людей. Завиляйко быстро просчитает, что работать за процент ему сложно - не его склад.)  
  
Обучение и аттестация менеджеров объединенного отдела, проводимого Степановым обеспечит развитие продаж и обоснованную их замену - если действительно не тянут.  
Мотивация Завиляйко на обеспечение качественной поддержки создаст крепкий тыл для Степанова, снимет с него рутину - повысит количество успешных сделок.

**РОМАН КОНОВАЛОВ: СОЕДИНИТЬ НЕСОЕДИНИМОЕ**

Надо отделам поменяться участками. А Герману Завиляйко и  Михаилу Степанов делится с друг другом опытом.

**АЛЕКСАНДР СТАРОДУМОВ: РЕШЕНИЕ КЕЙС-ЗАДАЧИ**

Назначить подчиненного Степанова на должность руководителя продаж. Господина Завиляйко уволить. Степанова перевести в отдел продаж по Курской области ( с сохранением текущего уровня оплаты труда).  
  
Причины принятого решения. 1. Подчиненный Степанова имеет всю клиентскую базу по Ивановской области, возможный уход Степанова в данном случае не сильно ударит по доходу компании.  
2. Увольнение господина Завиляйко необходимо в связи с возможным саботажем деятельности компании.  
3. Перевод господина Степанова связан с необходимостью оторвать его от клиентов ивановской области, данное решение позволит оптимизировать работу курского подразделения компании.

**КАМИЛА ГИДАСПОВА: РАЗДЕЛЯЙ И ВЛАСТВУЙ**

Как маркетолог, я бы начала с анализа рынка - может, просто участки в Ивановской области сами продаются, а в Курской области никому не нужны? и зачем кто-то выделил такой большой ресурс на продукт, который не пользуется спросом? quick win - просто поменять местами продукты.   
Также мне неочевидно, кто является клиентом - частные лица или юридические? Проанализировав это, можно обнаружить еще один quick win - один отдел (с бОльшим ресурсом) сделать ответственным за работу с ФЛ, второй (более успешный) - с ЮЛ.   
ну а теперь если ни один из quick wins не подходит, ближе к названию решения:  
Ответив себе на вопросы о рынке, продукте и заказчике, подумаем над организацией процесса продажи. А процесс этот не такой простой, так как продукт - не пачка масла и не чипсы. То есть это классический процесс личной продажи с поиском клиента, его обработкой и заключением сделки. Почему сотрудники Завиляйко не продавали, если предположить, что спрос и продукт по сути одинаковы? Допустим, сотрудники не могли довести до конца процесс продажи, "дожать клиента", но они "в теме". Тогда они могут служить отличным presale'ом или даже инструментом поиска заказчиков. То есть для удовлетворения амбиций обоих руководителей можно выделить собственно отдел продаж (Степанов) и presale-отдел (Завиляйко). При этом для сохранения мотивации отдел Завиляйко должен быть по-прежнему мотивирован и на продажи, и на количество переданных горячих клиентов в собственно продажи.  
Другой причиной, почему сотрудники Завиляйко не продавали, может быть мотивация. Тут уже вопрос к постановке целей и отслеживанию их достижения, вознаграждению и тп - на эту тему много уже написано.

**ИГОРЬ ЩЕГОЛЬКОВ: ЗРИ В КОРЕНЬ**

Когда Вы толкаете дверь вперед, а она не открывается (сколько ни прикладывай усилий) - это еще не значит, что она закрыта: возможно, она открывается в другую сторону... Если у отдела не получается достичь плановых показателей, то стоит искать корень проблемы, а не самый легкий путь. Здесь требуется более продуманное бизнес-решение, чем смешивание  эффективного отдела с неэффективным. Ведь добавляя воду в бензин, последнего больше не станет. Вдобавок ко всему, каждый из отделов имеет свою специфику работы. И далеко не факт, что, объединив персонал в одну команду, получится повысить общую результативность труда.   
В данной ситуации стоит локализовать проблему и не трогать тот отдел компании, который приносит хорошую прибыль. Скорее стоит сконцентрировать внимание на проблемном участке бизнеса, а именно на отделе Завиляйко. Ни в коем случае не стоит поддаваться первому желанию - уволить всех сотрудников отдела, проблема может оказаться вовсе не в них. В первую очередь, нужно выяснить, с чем связаны низкие показатели работы. Здесь могут быть следующие причины:  
- неверное позиционирование услуг компании по продаже земли в Курской области;  
- явное преимущество конкурирующих компаний;  
- неверные точки входа на рынок (неправильная идентификация целевой аудитории);  
- нерентабельность рынка сбыта;  
- неумелые действия руководителя отдела;  
- некомпетентный персонал.  
Так или иначе, работу нужно начинать с анализа текущей ситуации, поскольку вероятность получить желаемый эффект от решений, не имеющих под собой аналитических данных, слишком мала.   
Запущенность данной ситуации сигнализирует о том, что в организации отсутствует единое информационное поле и механизм, способный оперативно и слажено реагировать на возникающие сложности. Вот истинная причина проблемы! В противном случае, руководство компании уже давно могло бы точно идентифицировать узкие участки работы и принять соответствующие меры. Следовательно, стоит кардинальным образом изменить схему взаимодействия различных отделов компании с тем, чтобы вовремя получать нужную информацию и принимать верные решения.  
Тот же вариант развития событий, который предложил генеральный директор компании - скорее попытка продемонстрировать собственникам активные действия по устранению причин возникновения низких экономических показателей, нежели, действительно, внести действенные коррективы в работу коллектива и компании в целом. В любом случае – это лишь попытка точечно прикрыть слабый участок, в то время как нужно создать полноценную систему, позволяющую прогнозировать и устранять проблемы, прежде чем они отразятся на показателях деятельности организации.

**ЕРЛАН РЫСБАЕВ: ОТЛОЖИТЬ ОБЪЕДИНЕНИЕ ОТДЕЛОВ**

На первый взгляд логичным решением кажется назначение на руководителя отдела Степанова, поскольку показатели у него действительно впечатляющие. Но  лишаться такого количества сотрудников одновременно, тоже не самый лучший выход. Я бы предложил передать отделу Степанова продажу участков в Курской области, а продажу участков в Ивановской области отдать отделу Завиляйко. Если отдел Степанова будет показывать такие же результаты, то можно без сомнений объединять отделы и назначать Степанова руководителем. Если же у Степанова не будет такого же успеха, то думаю он уже не будет так критичен к отделу Завиляйко.

**ИВАН ВРУБЛЕВСКИЙ: РОКИРОВКА**

«РОКИРОВКА-ход, заключающийся в одновременном преставлении по горизонтали короля к ладье того же цвета, ладьи — через одно поле, за новую позицию короля»  
  
    Действительно сложно без дополнительной информации сделать правильные выводы, неизвестно где находиться земля. Возможно у Герман Завиляйко Курской области участки в отдаленном бесперспективном районе, а у Михаил Степанова в Ивановской области в черте города.  
    Много вопросов и к Наталье Безымянной, как говориться: «Лучше что-то сделать и пожалеть об этом один раз, чем ничего не делать и жалеть об этом постоянно». ЗА такой период следовало уже сделать решительный шаг, либо вообще оставить эту проблему.  
    Позиция директора правильная, кадры в наше время решают все. Тем более с таким опытом работы.  
    Ну что есть то есть, надо с этим работать. С учетом заданных условий следует предложить руководителям ультиматум. Один руководитель едет на место другого в командировку на три месяца, срок для руководителей такого уровня вполне нормальный для раскрытия своего потенциала при наличии постоянных работников.  
    Тогда действительно можно будет судить, о том, что это отличные навыки или благоприятный рынок.  
    В конечном итоге при наличии реальных и самое главное сопоставимых цифр, следует провести анализ, определить лучшего. Ознакомить Германа Завиляйко и Михаила Степанова, с данными показателями, хотя думаю и без это им обоим всё станет ясно. Соответственно одному предлагается место начальника, другому зама. Ну а если кто-то не согласиться, придется прощаться, волевые решения укрепляют фирму в сложных ситуациях.  
В общем ситуация не такая однозначная, как кажется на первый взгляд. Имея уточнённую информацию, по итогам рокировки можно предложить более конкретный план дальнейших действий.   
  
  
Р.S.  
    Правда не стоит забывать ещё о двух вещах упомянутых в условиях:  
«Понятно, что основной доход компании приносит отдел Степанова»  
«Тщательно проанализировав работу обоих отелов, он решил их объединить»  
  
Из них следует следующее:  
1.    Филиал Германа Завиляйко, все-таки приносит прибыль.   
2.    Непонятно что подразумевается под объединением, толи закрытие одного из филиалов, то ли централизация управления. Зная подробнее цели  Генерального директора, следует скорректировать предложенное решение.

**АНДРЕЙ ВЕСЕЛОВ: А ЕСТЬ ЛИ ПРОБЛЕМА?**

Увольнять нужно было не генерального, я Завиляйко. Разве Завиляйко вообще можно рассматривать как кандидата? Сократить и его и весь его отдел, вместе с безымянной, 3 месяца рожать очевидное решение - явно профессиональное несоответствие.

**АЛЕКСАНДР КАЛЯКИН: СОЕДИНЕНИЕ НЕСОЕДИНИМОГО**

Проанализировать причины эффективности одного отдела и неэффективности другого, если результат не носит сезонный характер и не связан с заложенными в самих участках рыночных преимуществах, то постепенно переводить сотрудников из неэффективного отдела в эффективный, лишних увольнять.

**НИКОЛАЙ ФЕДЕЦКИЙ: СОЕДИНИТЬ НЕСОЕДИНИМОЕ**

Безусловно, Степанов грамотный и успешный руководитель, добившейся хороших показателей своего подразделения. За его подразделением стоят реальные клиенты, деньги и опыт успешных продаж. Но, факт, что после объединения двух подразделений консолидированная выручка возрастет не очевиден. По условию, Степанов руководит одним подчиненным, это совершенно не означает, что он сможет справиться с руководством двух и более человек. При таком подходе, возможен риск провала продаж в обоих направлениях. С моей точки зрения, объединение отделов не приведет к ожидаемым результатам (повышение продаж в "депрессивном" регионе). Вероятно стоит рассмотреть вариант сокращения подразделения по Курской области на 50%, и замены руководителя этого подразделения на "варяга". В течение двух-трех месяцев "варяг" должен представить стратегический план развития на ближайший год с квантованием (ключевые точки) в квартал. Это позволит оценить эффективность его как руководителя и продавца.

**БОРИС ЗВЕРЕВ: РЫБА ГНИЕТ С ГОЛОВЫ**

цены в Ивановской области были выше потому, что участки были привлекательнее  и потому дефицитнее, и "рыба сама на крючок бросалась", а в Курске и за подарки с откатами клиенту не продашь даже более дешёвые участки. А может и покупательская способность ниже - но в любом случае, руководитель регионального отдела продаж должен был знать эту ситуацию и, как минимум, не допустить экстенсивного разрастания отдела до таких размеров. Поэтому, как руководитель отдела продаж, Завиляйко себя уже показал - и показал не с лучшей стороны, так что должность руководителя объединённого отдела он явно не заслуживает. Можно предложить ему для начала должность ведущего (старшего) продавца с перспективой занять должность зам. начальника отдела в случае хороших продаж (как правило, это решает проблему с увольнением, когда по статье не за что, а сам не хочет: с меньшей должности легче уйдёт "по собственному").  
Следующим шагом нужно подготовить и провести аттестацию продавцов по результатам работы - где-то через полгода, или, если есть явно выраженная сезонность - через год. Если при "новой метле" курские продавцы заработают эффективнее - оставить, если нет - значит, разогнать, оставив только самых эффективных (оценивать по исполненным объёмам продаж).

**ИГОРЬ СЕРЕБРЯКОВ: СВОЯ РУКА ВЛАДЫКА**

Рубить с плеча - это не только наш (русский) стиль руководства. Даже иностранные компании подвержены таким ошибкам. Недостаточно взвесив все за и против, принимается решение которое не менят картину к лучшему, а зачастую даже усугубляет положение. Как в басне Крылова "а вы друзья как не садитесь...". Замалчивание решения руководство по смене топ-менеджмента может привести к неадекватной оценке подчинёнными решений собственников.  
Директора конечно не вернёшь, но что делать с остальными?  
На мой взгляд надо привлечь специалиста, понимающего именно в вопросах торговли земельными участками и проанализировав общую картину, предоставить отчёт собственникам о возможных вариантах реорганизации.  
Мне смешно, когда я читаю, что HR-специалисты могут адекватно оценить не только специфику работу отдела продаж, но и мотивы покупателей участков (инвесторов или застройщиков).  
Уговаривать можно долго, но на что? Продавцов надо мотивировать и всё!  
Коммерческий директор должен разработать мотивационную схему со шкалой продаж с учётом специфики.

**МАКСИМ ЯКОБСОН: НЕ НАДО СКОРОПАЛИТЕЛЬНЫХ ВЫВОДОВ. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД - КЛЮЧ К УСПЕХУ**

Кейс, конечно, не очень полон.  
Возможно, в Курской области не только цены в 2 раза ниже, но и рынок в 10 раз меньше, а план отделу дают завышенный, почему он и не выполняется. А, возможно, завышены цены. Никаких выводов о Завиляйко и руководимых им шести сотрудниках сделать не считаю возможным.  
Возможно, Степанов вообще не является толковым управленцем. Они с подчинённым хорошо продают на хорошем рынке, что ни о чём не говорит, кроме принципиальной способности продавать, что тоже не всем дано. И, возможно, о заниженном плане или цене.  
Если задача ограничена именно отделами продаж, то можно 1) поиграть ценами и 2) просто поменять местами или начальников или отделы целиком, чтобы разобраться, кто чего стоит. И на основе результатов принимать решения.  
Если же подойти к вопросу системно, то надо проанализировать не только работу отделов, но и работу смежных подразделений, и рынки, и планы продаж, и стратегию... Возможно, корни проблем лежат далеко от структуры отдела продаж и конкретных личностей, занимающих там отдельные должности.  
«Отдельное определение» по поводу менеджмента. Не перестаю удивляться упорству работодателей, предпочитающих на должность топ-менеджера (в данном случае – гендиректора) не толкового менеджера «со стороны», даже с другого рынка, а своего «проверенного бойца», тем более, финдиректора. Конечно, кейс очень лаконичен, но решение объединить отделы в такой ситуации в сочетании с реализацией (дирпопер три месяца (!) уговаривает (!!!) то одного, то другого…) отдаёт какой-то убогостью и несистемностью, если не желанием сэкономить на ФЗП путём сокращения одного начальника отдела и общей профнепригодностью новоиспечённого гендира…

**МИХАИЛ КИСЕЛЕВ: РЕЗАТЬ ЭТОТ АППЕНДИЦИТ К ЧЕРТОВОЙ МАТЕРИ!**

Уволить неэффективного начальника, оставшимся шестерых подчиненным дать испытательный срок на тот случай, если он им мешал работать.   
Через месяц уволить самого слабого с треском и скандалом в назидание оставшимся. И увольнять каждый месяц по одному-двум, если за это время они не повысят показателей.

**ВАСИЛИЙ ПЕНЗИН: БЛИЗОРУКАЯ БЕЗОТВЕТСТВЕННОСТЬ**

Вообще - кейс вызывает намного больше риторических вопросов, нежели желания его решать.  
1. Непонятно, чем занимался Генеральный директор. неужели он не видел убыточный отдел и не задавал вопросы?  
2. Почему уволен именно Генеральный директор, а не начальник отдела?  
3. Почему сотрудники, ежемесячно не приносящие прибыль не несли никакой ответственноти, не обучались, не мотивировались и не Демотивировались (это для тех, кто не знает, что мотивация может быть и с помощью кнута)))  
4. Какой смысл назначать на место Генерального диретктора финансиста? (Это становится повсеместной модной тенденцией). ИМХО, человек, умеющий управлять денежными потоками должен управлять именно денежными потоками, хотя, судя по ОТСУТСТВИЮ денежных потоков - финансовый директор не умеет управлять ими, иначе он давно бы заметил, что в королевстве что-то не ладно - денег-то нет! Однако, если у финансового директора ИЗНАЧАЛЬНО была цель подсидеть Генерального - тогда - ДА! Он молодец! Вот только... Цепляет фраза: "тщательно проанализировав работу обоих отелов, он решил их объединить". Гениально!!! Вот только УПРАВЛЕНЧЕСКИХ компетенций не хватает на понимание КАК это сделать. Новоиспеченный Генеральный банально НЕКОМПЕТЕНТЕН. Еще одна фраза окончательно расставляет все на свои места: "промучилась три месяца, уговаривая то одного, то другого уступить руководящее место, но так ничего и не добилась". Шедевр управленческого решения! Перевалить (не делегировать, а именно - перевалить) принятие решения на подчиненного...   
  
Обозначив проблемы - можно перейти к решению.  
1. Увольнение предыдущего Генерального - верное решение. Однако, для начала нужно было бы рассмотреть мотивацию начальника отдела Завиляйко и его сотрудников.  
2. Второй шаг - уволить финансового директора, т.к. он злостно не исполнял свои прямые обязанности - длительное время не контролировал движение денежных средств, поступающих от опер.деятельности отдела Завиляйко. Вторая причина - неспособность принимать управленческие решения - об этом свидетельствует перекладывание ответственности на HR-а. Три месяца прошли - решение НЕ ПРИНЯТО!!! БРЕД!!! (А сколько времени ушло на "тщательное ПРОанализирование работы обоих отделов"...) И все это время - компания по вине первого лица несла убытки. Хорош же ФИНАНСОВЫЙ директор!!!  
3. Сократить отдел Завиляйко, как минимум вдвое, проведя аттестацию и уволив самого Завиляйко, как неспособного руководить отделом.  
4. Назначить начальником Курского отдела наиболее перспективного (в управленческом отношении) сотрудника.  
(Как вариант - объединить отделы под руководством Степанова)  
  
Сердито, конечно, но...

**ВАЛЕНТИН МИНГАЛЕВ: НЕЛЬЗЯ ПООЩРЯТЬ ПОСРЕДСТВЕННОСТЬ**

Однозначно нужно оставлять Степанова. Если человек хочет изменить что-то, включая себя, он это делает, а если не хочет, то не стоит тратить на него время и силы - всё равно бесполезно. Если Степанов действительно такой хороший сотрудник и это не просто стечение обстоятельств (а это видно из условий кейса), то он без особых проблем наберет новых способных людей. Посредственность нельзя молчаливо одобрять и уж тем более поощрять.

**ВИТАЛИЙ ГЛОБА: РУКОВОДИТЕЛЬ – СТЕПАНОВ**

Назначить Степанова и замотивировать его на обучение менеджеров из отдела Завиляйко, приблизительно так: "Ты же мегапрофи и супер-руководитель, неужели не сможешь из этих балбесов из соседнего отдела за 3 месяца сделать волков по продажам?". Плюс, замотивировать на бОльший процент от прибыли на Курском направлении.  
  
Менеджерам Завиляйко поставить испытательный срок на 3 месяца - не подтянут показатели - уволить.  
  
Завиляйко назначить замом Степанова, чтобы играл роль буфера между командой и новым руководителем.  
И далее смотреть по оперативной работе.  
  
По Безымянной - зачем кого-то уговаривать? Она что, воспитатель детского сада? Ее задача грамотно замотивировать сотрудников на принятие решения.

**РОМАН КРЯЧКО: СОЕДИНИТЬ НЕСОЕДИНИМОЕ**

Уволить Степанова, повысив оплату его единственному менеджеру что бы он остался. Оставить Завиляйко.  
Заодно уволить Наталью Безымянную, за то что за 3 месяца не нашла решения.  
Обоснование: Степанов шантажист, а успех отдела принадлежит его единственному подчиненному. Задача удержать сотрудника на котором держится отдел решается дополнительным материальным стимулированием менеджера, В качестве нематериального стимулирования можно также использовать "повышение в должности", назначив его "старшим менеджером" и наставником менеджеров отдела Завиляйко, (передача успешного опыта).   
Завиляйко зарекомедовал себя как работник способный длительное время управлять коллективом в стрессовых ситуациях, если их компентенции равны - то выбор очевиден. Сокращение отдела не приведет к развитию бизнеса, а только оптимизирует расходы (в частности ФОТ), если в планах компании присутствовать на рынке Курской области, то сокращать отдел нельзя. Повышение результативности, это уже наверное другой кейс.

**АЛЕКСЕЙ МОРОЗОВ: M&A VS M&M**

Пожалуй всем менеджерам следует принять факт того, что любое слияние или поглощение всегда стресс и перемены, со своими плюсами и некоторыми минусами. Но действие это вызвано потребностью бизнеса в повышении эффективности и росте. Скорее всего, новый генеральный директор такую профилактическую работу с сотрудниками двух отделов провел.   
  
И все же, если жить "в шоколаде" у Завиляйко и Степанова не получится... осуществим элегантное слияние двух отделов, но все же под руководством Степанова, добившегося своими методами выдающихся показателей для фирмы.  
  
Требования этого руководителя вполне законны, однако, недостаток положительной динамики продаж у сотрудников второго отдела, вполне может быть результатом неэффективных методов управления господина Завиляйко. Давайте предложим Степанову предоставить ряду сотрудников второй шанс в виде испытательного срока в новообразовавшемся отделе. Аргументами генеральному директору для этого предложения должны служить: увеличение объёма работ в несколько раз, знание сотрудниками девелоперского рынка Курской области, наличие у сотрудников минимальной базы контактов (клиенты, контрагенты).   
  
Однако, эффективность процессов продаж лично Степанова и его первого подчиненного с многократным увеличением объема работ может существенно сократиться. За счет чего?  За счет необходимости осуществления сопутствующих процессов: подготовки договоров, перевод земель, документального согласования участов и пр. Поэтому в период испытательного срока полезно плавно осуществить формирование более эффективной структуры нового отдела и расстановки в ней сотрудников по принципу "вертикального" слияния. Например: Степанов и его первый подчиненный осуществляют продажи, а, предположим, два  сотрудника предыдущего отдела разделяют обязанности по документальной работе.   
  
Эффективно, прибыльно? Да! Значит Завиляйко и остальных мы поблагодарим за достойную работу в фирме и пожмем друг другу руки.