

**مسرحية تقمص أدوار**

**بيفوت بنك:**

دور المدير الإداري

11/2024-6915

كتب هذه المسرحية جيلا جو، وجوليا لي، ولي لي، وفولوديمير إيوراسوف، خريجو ماجستير إدارة الأعمال في INSEAD، تحت إشراف أنكيت كيديا، خريج ماجستير إدارة الأعمال 14'D في INSEAD، ومارتن شواينسبيرج، أستاذ مشارك في السلوك التنظيمي في ESMT برلين، وهوراسيو فالكاو، أستاذ ممارسة إدارة علوم القرارات في INSEAD، وإريك أولمان، أستاذ السلوك التنظيمي في INSEAD. والغرض منها هو استخدامها كأساس للمناقشة في الفصل الدراسي، وليس لتوضيح التعامل الفعال أو غير الفعال مع أحد المواقف الإدارية.

يتوجه المؤلفون بالشكر الجزيل للتمويل المُقدم من معهد هوفمان.

للوصول إلى المواد التعليمية الخاصة بكلية INSEAD، انتقِل إلى <https://publishing.insead.edu/>.

Translated using an LLM (Large Language Model) and edited by Tilti Multilingual SIA, with the permission of INSEAD.

This translation, Copyright © 2024 INSEAD. The original role play is entitled “*Pivot Bank: Role of the Managing Director*” (06/2024-6915), Copyright © 2024 INSEAD

معلومات عامة

جي إل إيه فاينانشال هو مصرف استثماري صغير يقع مقره في كندا. أسسه رجل الأعمال الشهير والخيري، جاستن كامبل، قبل 15 عامًا مستعينًا بخبرته الاستثمارية في قطاع النفط والغاز. وبفضل العلاقة الوثيقة التي تربط المؤسس بالسلطات الحكومية وسمعته في قطاع الطاقة، قاد المصرف في سنواته الأولى بعض عمليات الدمج والاستحواذ البارزة، وحصل على العديد من الجوائز، وحظي بالاحترام في المجال بفضل أدائه الاستثماري الاستثنائي. يضم المصرف 120 موظفًا، جميعهم من خريجي أرقى الجامعات. كما يعتمد المصرف على هيكل الشراكة.

في العام الماضي، توفي جاستن كامبل بسبب مأساة غير متوقعة دون وجود خطة لخلافته فيما يتعلق بملكيته لأغلبية الحصص في الشركة. وأصبح المؤسس المشارك، جوناثان أندرسون، رئيسًا مؤقتًا للمصرف بينما سعت المنظمة إلى وضع خطة إستراتيجية بعد المأساة. وبسبب الغياب المفاجئ لمؤسسه ورئيسه الأعلى، خسر المصرف إيرادات كبيرة لصالح منافسيه. ومع تسارع هذا التراجع، انخفضت أسعار السلع الأساسية. كما يواجه المصرف ضغوطًا متزايدة للتحول إلى قطاع الطاقة المتجددة، ويسعى إلى إيجاد مصادر دخل بديلة.

لا تستطيع الحكومة الإقليمية أن تتحمل إفلاس مصرف جي إل إيه. وبالتالي، استحوذ عليه مصرف بيفوت بنك، أحد أكبر المصارف التي تدعمها الحكومة الإقليمية، وخضع البنك لجولة من إعادة الهيكلة والتغييرات في الإدارة العليا. ونظرًا للطبيعة الحكومية للمصرف القابض والركود في صناعة الطاقة، تم إبلاغ موظفي بنك جي إل إيه بتجميد الرواتب والترقيات في خضم عملية التكامل بعد الاندماج.

دور المدير الإداري

أنت ديفيد بومر، مدير مكتب إدارة سوق رأس المال في شركة بيفوت بنك كوربكنت في البداية شريكًا في مصرف جي إل إيه فاينانشال وشهدت مستويات ارتفاع الشركة وانخفاضها. في السنوات الأخيرة، بسبب الضغوط المتزايدة من دعاة حماية البيئة، شهدت صناعة النفط والغاز تراجعًا كبيرًا. وبالإضافة إلى الضغوط الصادرة من دعاة حماية البيئة، تضررت الشركة بشدة بسبب حرب أسعار النفط العالمية الأخيرة. تمكنت من الاحتفاظ بعملك ضمن حفنة من المديرين التنفيذيين الذين تمكنوا من الاحتفاظ بوظائفهم في شركة بيفوت بنك كورب. بينما أُجبر العديد من نواب الرئيس عديمي الفائدة على ترك الشركة بسبب أدائهم السيئ وسجلهم الحافل؛ وطُلب من القادة ذوي الأداء العالي أمثالك فقط البقاء. ومع ذلك، لا تزال تحت الضغط بسبب إعادة الهيكلة والحاجة إلى تحويل الأعمال. لقد كنت تفكر في تنويع الاستثمارات في قطاع الطاقة المتجددة. لم تحقق شركتك أرباحًا في العام الأخير، وأصبح من الصعب الدفاع عن ميزانية قسمك.

خلال عملية التكامل مع مصرف بيفوت بنك، تمت إعادة شراء أسهمك مع إمكانية الحصول على أرباح إضافية. إذا حقق قسمك نسبة 150% من الإيرادات عن العام الماضي، فستحصل على قيمة مضاعفة لكل سهم كنت تمتلكه في الأصل. لقد تمكنت أنت وروبرت ماكاليستر (شريكك الإداري المساعد) والشركاء الآخرون المتبقون، وهم جميعًا قادة ذوو قيمة عالية وأساسيون لبقاء الشركة، من التفاوض على زيادة الراتب والمكافأة أثناء عملية الاستحواذ. كانت هذه خطوة حكيمة للشركة نظرًا لأن كل واحد منكم يولِّد أضعافًا عديدة من تعويضاته في شكل إيرادات للمصرف كل عام.

ولكن لتجنب المزيد من إضعاف إيرادات المصرف، جاء الاتفاق مع بند ينص على تجميد الرواتب والترقيات على مستوى الشركة للموظفين المبتدئين، الذين يمكن استبدال معظمهم بسهولة من خلال الذهاب إلى السوق. وفي رأيك، فإن قِلة قليلة من الموظفين المبتدئين في الشركة "يكسبون رزقهم حقًا"، ولا أحد منهم مهم لمستقبل الشركة. ولديك الحق في استثناء الموظف الجديد الواعد الذي من المرجح أن يبقى في الشركة ويصبح شريكًا في يوم من الأيام، ولكن سيتعين عليك الدفاع عن قرارك خلال اجتماع شهري للشركاء. لقد تواصلت مع فريقك بشأن تجميد الرواتب والترقيات بحذر شديد دون أن يكتشفوا أنك والشركاء الآخرين لديكم صفقة تعويض مختلفة.

تدير فريقًا يتكون من 13 موظفًا، بما في ذلك المساعد الأول تشانغ وي (كينيث) فنغ، الذي يعمل مع الشركة منذ عامين، مما يجعله العضو الأكثر خبرة في الفريق. إذ يتمتع كينيث بخبرة كبيرة وكان دائمًا من أفضل الموظفين أداءً، وترى أنه شخص يمكنه أن يصبح شريكًا وزميلًا في يوم من الأيام.

ديفيد بومر

المساعد أ

كينيث فنغ

المساعد ب

المحللون (3)

المحللون (3)

المحللون (4)

الشكل 1 المخطط التنظيمي الأولي لفريق ديفيد

إن كينيث يعمل في الأساس كنائب رئيس في فريقك من خلال حضور جميع العروض التقديمية والعروض التقديمية الخاصة بمجلس الإدارة رفقتك، وقد تلقيت الكثير من الثناء عليه من جانب العملاء في العام الماضي. أنت سعيد بوجوده في الفريق، وقد تحتاج إلى شكر سوق العمل في قطاع الطاقة المتدهور: فهناك فرص قليلة جدًا للأشخاص الذين يتمتعون بخلفية كينيث في الوقت الحالي. ومع ذلك، نظرًا لأن الجميع يعلمون أن عروض المنافسين سرية ولا يمكن لأصحاب العمل الحاليين الاطلاع عليها، فمن الشائع جدًا أن ترى الموظفين يستشهدون بعروض ملفقة لاكتساب القوة التفاوضية. حتى في فريقك، واجهت حالات من الموظفين الذين يدعون زورًا الاهتمام أو العروض الجاهزة من منافسك، مصرف ستريت فورورد بنك، عند التفاوض على آفاق العمل معك. مصرف ستريت فورورد بنك هو المنافس الرئيسي لمصرفك، وقد أبرم أكبر ثلاث صفقات في السوق الكندية لهذا العام. فمن المرجح جدًا أنهم يقومون بالتوظيف بسبب الأعمال المرتقبة النشطة للصفقات، ومع ذلك، فإنهم عادةً ما يقومون بالتوظيف الهيكلي فقط من الطلاب الجامعيين أو دارسي برامج ماجستير إدارة الأعمال. وبفضل سمعة مصرف ستريت فورورد بنك وثقافته، نادرًا ما يرفض المصرفيون الاستثماريون العروض المقدمة من جانبهم.

خلال الأشهر الثلاثة الماضية، غادر المصرف جميع المحللين المبتدئين الثلاثة ومساعد واحد من فريقك، وكينيث هو الموظف الوحيد المتبقي في فريقك من جي إل إيه فاينانشال. ولا تعرف السبب، لكنك ترى اتجاهًا مقلقًا في الشركة حيث غادر الشركة ما يقارب نسبة 80% من المحللين المبتدئين والمساعدين؛ على مدار الأشهر القليلة الماضية.  لكن نظرًا لتفاعلات كينيث الوثيقة مع الموظفين المبتدئين، فأنت متأكد من أنه يعرف السبب الحقيقي وراء مغادرتهم للشركة. وفي خضم حالات المغادرة تلك، تم استدعاؤك لعقد اجتماع مع رئيس الموارد البشرية لشرح معدل دوران الموظفين المرتفع. وذكرَت لك أنه في حالة حدوث حالة مغادرة أخرى من الفريق، فسيتم تصعيد المشكلة إلى اللجنة التنفيذية. في هذه الحالة، ستحتاج إلى شرح خطة التخفيف الخاصة بك لمجلس إدارة المصرف. سيصبح هذا الموقف ضارًا بمسيرتك المهنية داخل مصرف بيفوت بنك. تحرص على معرفة السبب الحقيقي وراء جميع حالات المغادرة من كينيث للعمل على المشكلة الأساسية وتأمين مستقبلك في الشركة.

ديفيد بومر

المساعد أ

كينيث فنغ

المحللون (3)

المحللون (4)

الشكل 2 الهيكل التنظيمي بعد الاستقالات

لقد فوجئت عندما طلب كينيث إجراء تقييم أداء مبكر (قبل عدة أشهر من الموعد المحدد)، لكنك وافقت على مقابلته. عادةً، في مجال الاستثمار، تُستخدم تقييمات الأداء المبكرة من أجل طلب الترقية. ومع ذلك، في مصرف بيفوت بنك، تكون هذه التقييمات نادرة: سياسة الترقية الجديدة للشركة صارمة ومعروفة من قِبل الجميع في المنظمة. فلقد خضعت الشركة للتو لإعادة هيكلة، ولم يكن الأداء المالي للقسم جيدًا. والزيادات في الرواتب مجمدة حاليًا، ولا يمكن تغييرها بسهولة لمدة عام آخر إلا في ظروف استثنائية. على الرغم من أنك لا تعتقد أن هذا سيحدث فعلًا، نظرًا للفرص الخارجية المحدودة، إلا أنك تخشى بعض الشيء من ترك كينيث للفريق.إلا أنك تخشى بعض الشيء من ترك كينيث للفريق. نظرًا لوجوده في مركز العديد من عمليات سير العمل،إذ تفضل بشدة الاحتفاظ به وأنت مستعد لمناقشة سبل الاحتفاظ به.

مارس من هذا العام

سبتمبر من هذا العام

مارس من العام المقبل

الآن

دورة الترقيات القادمة (الحالات الاستثنائية فقط)

نهاية تجميد الرواتب والترقيات

الشكل 3 الجدول الزمني لتقييمات الترقية

تفكر في مثل هذا السيناريو والأدوات المتاحة لديك لإبقائه في فريقك. في الماضي، كنت قادرًا على تقديم مزايا غير نقدية للأفراد ذوي الأداء العالي (تغييرات طفيفة في اللقب، ومكافآت التقدير، ومكاتب أفضل في المبنى، والتكليف بمشاريع مؤثرة). وفي حالات خاصة، تتمتع بالقدرة على السماح بشكل استثنائي بترقية سريعة في دورة سبتمبر القادمة مع زيادة في الراتب مع التبرير. إذ تستغرق الترقية النموذجية من مساعد إلى نائب الرئيس 3 سنوات؛ لذا تعني ترقية كينيث في سبتمبر أن الشركة ستسرع ترقيته بمعدل دورة كاملة واحدة. ومع ذلك، فإن هذا سيدل للشركاء الآخرين على عدم قدرتك على ترقية المواهب في الوقت المناسب أو احترام تجميد الترقية الحالي.

لديك القليل من الحرية فيما يتعلق بالراتب. إذ تعتقد أنه يمكنك ترك كينيث في منصب مساعد أول وزيادة راتبه بنسبة أقل من 10% دون المخاطرة بإثارة صراع داخل الفريق. ومع زيادة بنسب تتراوح بين 10% و20%، سيتعين عليك التفكير في كيفية إيصال قرارك بشكل مناسب للفريق لأنه لن يمر دون أن يلاحظه أحد، ولكنك ستظل تستفيد من مرونة ميزانيتك ولن تحتاج إلى الحصول على موافقة من التسلسل الهرمي للشركة. فإذا قمت بزيادة راتبه بأكثر من 20% و/أو قررت ترقية أحد أعضاء الفريق إلى منصب نائب الرئيس على الرغم من تجميد الترقية، فستحتاج إلى شرح سبب قيامك بهذا الإعفاء لصالح كينيث بشكل رسمي أمام الشركاء الآخرين. عادةً ما تأتي ترقية كينيث إلى نائب الرئيس بزيادة في الراتب بنسبة 35%؛ ولكن إذا تمكنت من إبقاء نسبة الزيادة أقل من 20%، فسيكون لديك شرح أبسط في اجتماع الشركاء، حيث ستتمتع بنفقات مسيطر عليها على الأقل. يجب اتخاذ أي قرارات بشأن الترقية أو زيادة الراتب قريبًا، وفي الوقت المناسب لدورة سبتمبر. وبالطبع، سيكون الحل الأفضل بالنسبة لك هو عدم اتخاذ أي إجراءات من حيث تعديل التعويضات أو المنصب، وتقديم التزام شفهي إلى كينيث بترقيته في مارس من العام المقبل، أو بعبارة أخرى بمجرد أن تسمح سياسة الشركة بذلك.

باختصار، أهدافك من هذه المفاوضات هي:

* الاحتفاظ بكينيث كموظف حتى شهر مارس من العام المقبل على الأقل، حيث سيتم تصعيد أي حالة مغادرة موظف آخر قبل ذلك إلى اللجنة التنفيذية وسيضر ذلك بمستقبلك في الشركة.
* تجنب ترقية كينيث إلى منصب نائب الرئيس في الدورة القادمة لشهر سبتمبر إذا كان ذلك ممكنًا. تريد تمديد الجدول الزمني لترقية كينيث بعد الدورة القادمة، حتى لا يخالف سياسة الترقية وتجميد الرواتب المنصوص عليها من قِبل الفريق التنفيذي الأعلى.
* الحصول على التزام شفهي من جانب كينيث بالبقاء في الشركة لمدة طويلة، بهدف أن يصبح شريكًا في نهاية المطاف. لاحظ أنه بدون مثل هذا الالتزام، لا يمكنك تبرير أي زيادة في الراتب أو ترقية من أي نوع.
* الحصول على تفسير شفوي من جانب كينيث حول سبب ارتفاع معدل دوران الموظفين في الشركة.
* تجنب زيادة راتبه إذا كان ذلك ممكنًا، وإذا لم يكن كذلك فحاول تقليل الزيادة إلى نسبة أقل من 10% (لتجنب المشاكل السياسية في الفريق)، أو منع زيادة النسبة عن 20% (لتجنب الاضطرار إلى تبرير الزيادة للشركاء الآخرين).
* اختبار واقعي لأي ادعاءات حول عروض خارجية من شركات منافسة، وهو أمر مستبعد للغاية في هذا الوضع الاقتصادي.
* التأكد من أن كينيث لن يكتشف أن الشركاء منحوا أنفسهم زيادات ومكافآت بينما قاموا بتجميد الرواتب والترقيات على المستويات الأدنى، وهو الأمر الذي قد لا يؤدي إلى إحباطه هو فقط، بل والعديد من الموظفين الآخرين أيضًا.