

**مسرحية تقمص أدوار**

**بيفوت بنك:**

دور المساعد الأول

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 Senior Associate*” (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 المساعد الأول

أنت تشانغ وي (كينيث) فنغ، أحد المساعدين الأوائل المتخصصين في مجال النفط والغاز. انضممت إلى مؤسسة الاستثمار المرموقة، مصرف جي إل إيه فاينانشال، منذ عامين تقريبًا بطموح غير معلن للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال في غضون بضع سنوات. وعلى الرغم من انخفاض الروح المعنوية وارتفاع معدل خسارة العملاء في الشركة، فقد شعرت أن الخبرة كانت ثمينة - فقد تعلمت الكثير في العمل واستمتعت جدًا بالعمل في المصرف.

لقد ترك العديد من زملائك، في الواقع، 80% من المحللين المبتدئين والزملاء، المؤسسة على مدار الأشهر القليلة الماضية. وهذا يجعلك العضو الأكثر ثباتًا في الفريق تحت إدارة مديرك، ديفيد بومر، المدير الإداري لقسم سوق رأس المال. لقد توليت مسؤوليات إضافية وكنت تؤدي مهام تتجاوز بكثير اختصاصات عملك كمساعد، حتى إنك حضرت جميع العروض التقديمية وعروض مجلس الإدارة رفقة ديفيد. والآن تدير فريقًا من 4 محللين وتتولى إدارة العلاقة مع بعض العملاء الرئيسيين في الشركة.

ديفيد بومر

المساعد أ

كينيث فنغ

المساعد ب

المحللون (3)

المحللون (3)

المحللون (4)

الشكل 1 المخطط التنظيمي الأولي للفريق

ديفيد بومر

المساعد أ

كينيث فنغ

المحللون (3)

المحللون (4)

الشكل 2 الهيكل التنظيمي بعد الاستقالات

تعلم مدى قيمتك لدى الفريق، وخاصةً لأنك كنت تؤدي دورك على أكمل وجه، وتعتقد أنك تستحق أن تصبح نائبًا للرئيس في دورة الترقية القادمة في سبتمبر. وافق ديفيد على مقابلتك لإجراء تقييم أداء مبكر، قبل أشهر من الموعد المحدد. لقد طلبت هذا التقييم للتفاوض على الترقية ولكنك لم تكشف عن نواياك لأنه موضوع حساس في المكتب. تستغرق الترقية النموذجية من مساعد إلى نائب الرئيس 3 سنوات؛ وترقيتك في سبتمبر تعني تسريع ترقيتك بمعدل دورة واحدة. تتوقع التعرض للكثير من الرفض، خاصةً أن الشركة لم تحقق أداءً جيدًا وستتردد في منح الترقية السريعة والزيادة الكبيرة في الراتب التي ستأتي معها بشكل طبيعي.

4 يناير من العام المقبل

تاريخ بدء ماجستير إدارة الأعمال

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 لتقييم الترقية والمغادرة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

خلال عملية التكامل، يعمل المديرون الإداريون على إجبار الموظفين المبتدئين على العمل بجدية لتحقيق هدف الإيرادات الجديد، وأصبحت بيئة العمل مزعجة للغاية. فقد ترك أربعة محللين ومساعدين المصرف خلال الأشهر الثلاثة الماضية، ونشروا جميعًا تعليقات سلبية عن المصرف بعد رحيلهم مع أصدقائهم في مصارف أخرى. يدرك الموظفون المبتدئين في المصارف الأخرى الموقف، ويواجه البنك صعوبات في العثور على بدائل لجميع المواهب المفقودة. معظم المحللين/المساعدين في الشركات المنافسة الأخرى غير راغبين في القدوم والعمل، بغض النظر عن حزمة الأجور. ومع ذلك، لا يعرف المديرون ولا قسم الموارد البشرية السبب وراء الرحيل ويرغبون بشدة في معرفة كيف يمكنهم الاحتفاظ بالمواهب التي لا تزال داخل المصرف، وكذلك جذب مواهب جديدة. تجمعك علاقة جيدة مع المحللين المغادرين ولا تريد مشاركة ما سمعته منهم.

لديك مصدر قلق آخر يتعلق بالترقية الرسمية وتجميد الرواتب الذي تم الإعلان عنه في جميع أنحاء الشركة بعد عملية الاستحواذ خلال هذه الدورة. فلن يتم رفع التجميد حتى بعد 12 شهرًا من الآن، وبحلول ذلك الوقت ستكون قد بدأت بالفعل برنامج ماجستير إدارة الأعمال. ومع ذلك، خلال جلسة تناول مشروبات يوم الجمعة منذ فترة بين أحد المحللين ونائب شريكك الإداري في المكتب، روبرت ماكاليستر، قام الأخير بتسريب المعلومات الحاسمة التي تفيد بأن جميع الشركاء كانوا قادرين على التفاوض على زيادة الرواتب وضمان المكافآت عندما باعوا أسهمهم إلى مصرف بيفوت بنك. حيث كان إجراء تجميد الرواتب والترقية للموظفين المبتدئين وسيلة للحفاظ على انخفاض التكاليف بعد الاستحواذ، مع ترك الشركاء محصنين من السياسة الجديدة. انتشر الخبر بسرعة بين الموظفين المبتدئين وأثار غضب الجميع. ومع ذلك، فإن المديرين الإداريين الآخرين، بما في ذلك مديرك، يجهلون أن هذه المعلومات قد تسربت. يعمل الموظفون المبتدئون ساعات أكثر بنسبة 30% مما كانوا عليه قبل عملية الاستحواذ دون التمتع بأي زيادة في الأجور، ويشعرون بالغضب لأن الشركاء لديهم ترتيب مختلف تمامًا. هذا هو العامل المساهم الأكبر في جميع حالات المغادرة.

لقد تلقيت عرضًا من برنامج ماجستير إدارة الأعمال الذي حلمت به في INSEAD قبل بضعة أشهر، وقد قررت ترك الشركة قبل نهاية هذا العام (في ديسمبر القادم) للسفر والاستقرار في برنامج ماجستير إدارة الأعمال الخاص بك. وتحمست جدًا لجميع الفرص التي تجلبها درجة الماجستير في إدارة الأعمال هذه وقد قررت أنها ستكون فرصة ممتازة للعودة إلى الصين بعد الحصول على ماجستير إدارة الأعمال. بعد التحدث مع العديد من جهات التوظيف في الصين، علمت أن شركات الاستثمار الصينية تقدر بشدة المسميات الوظيفية المهمة السابقة لماجستير إدارة الأعمال لدى الموظفين ذوي الخبرة. إن لقب نائب الرئيس من أحد البنوك الاستثمارية الكندية الكبرى من شأنه أن يميزك عن المرشحين الآخرين ويزيد من فرصك في الحصول على وظيفة أحلامك بشكل كبير في الصين بعد الحصول على ماجستير إدارة الأعمال. ويجعلك هذا الإدراك أكثر تصميمًا على الحصول على ترقية لمنصب نائب الرئيس في دورة سبتمبر، لأن هذا الأمر لن يُظهر فقط تقدير شركتك الحالية لعملك الجاد وأدائك المتميز في هذا العام فحسب، بل سيعزز أيضًا حياتك المهنية بعد درجة ماجستير إدارة الأعمال في الصين.

لم تخبر مديرك بعدُ بخطتك لمغادرة الشركة ومتابعة دراستك للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، لأنك متأكد من أن مديرك لن يضغط من أجل ترقيتك المبكرة إلى منصب نائب الرئيس ما لم يعتقد أنه من المرجح أن تبقى في الشركة لمدة طويلة وتصبح شريكًا في النهاية.

لقد تلقيت عرضًا من مؤسسة منافسة، مصرف ستريت فورورد بنك، لشغل منصب نائب الرئيس قبل بضعة أسابيع. وعلى الرغم من الوضع الاقتصادي، فإنهم يقومون بالتوظيف بسبب الأعمال المرتقبة النشطة للصفقات. فعادةً ما يقومون بالتوظيف الهيكلي من الطلاب الجامعيين أو دارسي برامج ماجستير إدارة الأعمال فقط، ولكنهم شكلوا استثناءً في حالتك. نظرًا لسمعة مصرف ستريت فورورد بنك وثقافته، نادرًا ما يرفض المصرفيون الاستثماريون العروض المقدمة من جانبهم.

على الرغم من ذلك، فأنت لا تفكر بجدية في قبول عرضهم لشغل منصب نائب الرئيس، لأن قضاء وقت قصير جدًا في مصرف ستريت فورورد بنك قبل المغادرة للحصول على درجة ماجستير إدارة الأعمال سيترك نقطة سوداء في سيرتك الذاتية. ولن يرغب أصحاب العمل في المستقبل، سواء في أمريكا الشمالية أو آسيا، في توظيف شخص انضم إلى شركة كنائب رئيس وغادر بعد بضعة أشهر فقط للحصول على ماجستير إدارة الأعمال. ومع ذلك، تخطط للاستفادة من العرض الخارجي لاكتساب قوة المساومة مع ديفيد، على الأقل كدليل لمديرك على أنك مؤهل لدور نائب الرئيس. بناءً على ممارسات المجال القياسية وقواعد السرية، لا يمكنك إظهار عرض مصرف ستريت فورورد بنك كتابةً، ولكنه يتضمن زيادة بنسبة 50% على راتبك الحالي مع ترقية إلى منصب نائب الرئيس.

تعلم أن قرارات الترقية ستُتخذ قريبًا لدورة الترقية التالية (في سبتمبر القادم)، والوقت ينفد. وترغب في أن تتم ترقيتك إلى منصب نائب الرئيس من قِبل ديفيد لإعدادك لمهنتك المستقبلية في مكان آخر. فأنت ستغادر للحصول على ماجستير إدارة الأعمال في ديسمبر. وحتى إذا حصلت على الترقية، فلن تبقى إلا حتى ذلك الحين. لا تهتم كثيرًا بزيادة الراتب (35% هو المعيار في الشركة عند الترقية من كبير إلى مساعد إلى نائب الرئيس) لأنك لا تخطط للبقاء في الشركة على المدى الطويل، حتى مع الزيادة الكبيرة في الراتب. إذ ينصب تركيزك على الترقية لمنصب نائب الرئيس من أجل وظيفتك في الصين بعد الحصول على ماجستير إدارة الأعمال.

باختصار، أهدافك من هذه المفاوضات هي:

* تجنب إخبار ديفيد بأنك ستترك المؤسسة قريبًا للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.
* إذا كان ذلك ممكنًا، تجنب الالتزام اللفظي بالبقاء في الشركة على المدى الطويل.
* احصل على ترقية إلى منصب نائب الرئيس في دورة الترقية هذه القادمة في سبتمبر، ما سيؤهلك للحصول على وظيفة أحلامك في الصين بعد حصولك على درجة الماجستير في إدارة الأعمال. إن تمديد الجدول الزمني للترقية أو الانتظار حتى انتهاء فترة تجميد الترقية هو أمر غير مقبول، حيث ستكون قد غادرت بالفعل لتحصل على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بحلول الدورة التالية.
* احصل على زيادة في الراتب، ولكن تذكر أنك لن تحصل على الراتب إلا لبضعة أشهر قبل مغادرتك للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.
* تجنب إخبار ديفيد عن سبب ارتفاع معدل دوران الموظفين في الشركة، وخاصةً أن الموظفين المبتدئين يعرفون عن زيادات التعويضات السرية التي تمت للشركاء.
* لست على استعداد لانتهاك قواعد السرية القانونية ومشاركة نسخة من العرض الخارجي القادم من مصرف ستريت فورورد بنك. ومع ذلك، يمكنك وصف العرض لديفيد شفهيًا.