

ПРАКТИЧЕСКИЕ КЕЙСЫ

Кейсы к разделу I	3
КЕЙС 1. Внешняя и внутренняя среда организации.	3
КЕЙС 2. Влияние внешней и внутренней среды на бизнес-процессы.	8
КЕЙС 3. Мотивация и рабочее место.	10
КЕЙС 4. Составление организационной структуры.	12
КЕЙС 5. Типы стратегий.	13
Кейсы к разделу II	14
КЕЙС 1. Принятие управленческих решений.	14
КЕЙС 2. Применение методов управления.	16
КЕЙС 3. Совершенствование качества обслуживания.	17
КЕЙС 4. Совершенствование системы обслуживания покупателей.	19
КЕЙС 5. Освобождение от налога на добавленную стоимость.	21
КЕЙС 6. Оформление счета-фактуры.	22
КЕЙС 7. Оформление приемки товаров.	23
Кейсы к разделу III	25
КЕЙС 1. Планирование выполнения работ исполнителями	25
КЕЙС 2. Управление персоналом.	26
КЕЙС 3. Стиль руководства.	28
КЕЙС 4. Составление ответа на претензию.	29
КЕЙС 5. Общение с негативными сотрудниками	30

Кейсы к разделу IV	32
КЕЙС 1. Определение заработной платы сотрудникам.	32
КЕЙС 2. Определение заработной платы.	33
КЕЙС 3. Заполнение табеля рабочего времени.	34
КЕЙС 4. Определение заработной платы.	35
КЕЙС 5. Бизнес-планирование.	36
Кейсы к разделу V	37
КЕЙС 1. План товарооборота.	37
КЕЙС 2. Изучение гигиенических и мотивирующих факторов для повышения производительности труда.	38
КЕЙС 3. Обеспеченность персоналом.	40
КЕЙС 4. Определение рентабельности.	41
КЕЙС 5. Средства повышения эффективности розничной торговой сети.	42
Советы деловому человеку	45

КЕЙСЫ К РАЗДЕЛУ I

КЕЙС 1. Внешняя и внутренняя среда организации*.¹

Изучите ситуацию, аргументированно ответьте на вопросы.

СИТУАЦИЯ. Cadbury (далее «Кэдбери») — это многонациональная организация, которая занимается производством кондитерских изделий, таких как шоколад, печенье, торты и т. д. Организация действует более чем в 50 странах мира. Штаб-квартира находится в Лондоне. Джон Кэдбери основал компанию в 1824 году. Впоследствии бизнес расширился с помощью его брата Бенджамина, а затем его сыновей Джорджа и Ричарда. Самым продаваемым продуктом компании до сих пор является молочный шоколад.

«Кэдбери» открыто рассказывает о своих технологических процессах: какао-бобы доставляются в центр переработки, выгружаются на конвейерную ленту, тщательно очищаются и обрабатываются. Затем бобы обжариваются во вращающемся барабане, который называется обжарщиком непрерывного действия. Горячий воздух фильтруется в ростере по мере прохождения зерен, и именно во время этого процесса появляется запах шоколада! Обжаренные бобы измельчают, а затем просеивают. Затем массу еще раз измельчают в мельнице, пока она не станет жидкостью шоколадного цвета, похожей на густые сливки, более половины которых представляет собой какао-масло. Жидкость называется «масса» или «тертое какао», и это основной ингредиент для всех какао и шоколадных изделий. Масса содержит какао-масло, половина его выдавливается, остается твердый блок, который измельчают в какао-порошок и используют для приготовления шоколадного напитка Cadbury. Какао тертое смешивают с сахаром и свежим цельным молоком, которое уже было сгущено в густую жидкость, и получают шоколад. Все процессы производства тщательно контролируются.

¹ Звездочкой отмечены кейсы повышенной сложности.

Внешние факторы имеют большое значение для компании «Кэдбери»:

Политические факторы: Формирование кадровой политики осуществляется организацией в соответствии с законодательством и нормативными актами, принятыми правительством страны. Государственные нормативные акты оказывают свое влияние на все процессы управления персоналом — от найма, обучения, оплаты труда до увольнения работника. Примером влияния политических факторов может служить рост налоговых ставок в результате смены правящей партии, Лейбористскую партию сменила Либерально-демократическая партия. В 2010 году ставки налога на добавленную стоимость выросли на 2,5%. Это привело к росту цен на шоколад и сокращению продаж.

Экономические факторы. Изменения в экономике влияют на кадровый резерв, а также на возможности найма персонала. Зарботная плата работников тоже зависит от экономики страны. В случае рецессии многие компании предпочитают сокращать свою рабочую силу. Экономический спад в Великобритании повлиял на кадровый процесс компании. «Кэдбери» перевела на аутсорсинг кадровые и бухгалтерские процессы из других стран, что привело многих людей к невозможности трудоустройства.

Технологические факторы. Внедрение новых технологий ведет к сокращению численности работников. Нововведения, в том числе повышение квалификации, осуществляются таким образом, чтобы работа, выполняемая двумя или более людьми, могла быть выполнена одним сотрудником. Если взять пример «Кэдбери», то там на регулярной основе проводят оценку сотрудников, чтобы выявить необходимость коучинга. Надлежащий коучинг предоставляется сотрудникам в «Кэдбери» всякий раз, когда в организации происходит внедрение новых технологий.

Международные факторы. Поскольку деятельность «Кэдбери» носит международный характер, стало невозможно контролировать ее из централизованного подразделения. Компания «Кэдбери» провела децентрализацию, что привело к

разделению бизнеса на пять подразделений. Для управления подразделениями используются стандарты и политика той или иной страны.

Факторы внутренней среды влияют на функционирование компании «Кэдбери»: внутренняя среда формируется культурой, структурой, обучением и развитием, целями организации и т. д.

Изменения в культуре. Культура организации формируется ее ценностями и убеждениями. Кадровые практики, применяемые в компании, должны дополнять организационную культуру. Если существует противоречие между культурой и кадровой политикой, то велика вероятность возникновения конфликтов между организационными и личностными целями. Изменение культуры «Кэдбери» ощущалось в связи с международным характером ее деятельности. «Кэдбери» справляется с ситуацией, смешивая культуры, чтобы сотрудники могли лучше понимать друг друга.

Изменение стратегий. Организация использует разные стратегии в разные моменты времени. Обязанность или ответственность отдела кадров заключается в том, чтобы обеспечить синергию между организационными стратегиями и кадровой политикой. «Кэдбери» — прекрасный пример такой синергии. Когда «Кэдбери» определяет, что существует необходимость совместной работы для повышения производительности, тогда в дело вступает командный подход. Когда «Кэдбери» меняет свою стратегию роста персонала, то отдел кадров вводит политику обучения и развития сотрудников.

Организационная структура определяет распределение обязанностей в организации. «Кэдбери» имела сильно централизованную структуру. Однако позже менеджеры компании обнаружили, что централизованная структура плохо работает, например «Кэдбери» столкнулась с большими проблемами в США. Причина этого заключалась в том, что английское руководство плохо справлялось с культурной дифференциацией. Это привело к разделению бизнеса на пять подразделений с собственными стандартами и культурой.

Организационные цели. Цели организации меняются в зависимости от ситуации. Изменение цели приводит к изменению характера работы сотрудников. Цель «Кэдбери» состояла в том, чтобы быть конкурентоспособным лидером. С этой целью в 1974 году «Кэдбери» начинает предлагать свою долю прибыли сотрудникам. Это действует как мотивирующий фактор для них, и персонал увеличивает производительность своего труда.

Сильные и слабые стороны организации

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Маркетинг	
1.	1.
2.	2.
2. Производство	
1.	1.
2.	2.
3. Финансы	
1.	1.
2.	2.
4. Персонал	
1.	1.
2.	2.
5. Организация и общее управление	
1.	1.
2.	2.

Вопросы

1. Как политические факторы повлияли на деятельность компании «Кэдбери»?
2. Как экономика страны повлияла на компанию?
3. Как технологические факторы влияют на деятельность организации?
4. Расскажите об изменении стратегий «Кэдбери».
5. В чем состояли изменения организационной структуры «Кэдбери»?
6. Как «Кэдбери» изменила свои организационные цели?

7. Оцените влияние внешних и внутренних факторов на практику управления персоналом организации.
8. Выполните PEST-анализ.
9. Выполните анализ внутренней среды и заполните таблицу 3.4.
10. Сделайте SWOT-анализ работы «Кэдбери».

КЕЙС 2. Влияние внешней и внутренней среды на бизнес-процессы.

Изучите ситуацию и аргументированно ответьте на вопросы.

СИТУАЦИЯ. Алексей Воронец проработал в самарском представительстве немецкой компании в должности начальника отдела более пяти лет. В марте 2021 года компания, в которой работал Алексей, приняла решение о закрытии самарского представительства, и Алексей получил в качестве компенсации выплату в размере 20 тыс. евро. Он начал обдумывать свое дело, в которое можно вложить деньги и получить коммерческий успех.

А. Воронец решил открыть уличную сеть общественного питания, поскольку цена входа на этот рынок была невысока. Поскольку, по мнению Алексея, город недостаточно насыщен точками быстрого питания, он, получив разрешение властей, решил открыть несколько палаток по продаже горячей еды. Палатки должны иметь кухонное оборудование и несколько столиков, располагаться в местах наибольшего скопления людей. Но так как многие проходные точки уже были заняты, Алексей решил ограничиться прилегающими территориями торговых центров и уличных ярмарок. Преимуществом, которое позволило бы сократить расходы, Алексей решил сделать ограниченный ассортимент продуктов: чай, кофе, какао, два сладких газированных напитка, пельмени под разными соусами и вареники трех видов. Режим работы палаток с 11 утра до 12 часов ночи. Палатка должна обслуживаться одним продавцом. Для реализации своего проекта А. Воронец создал общество с ограниченной ответственностью. В персонал общества должны войти 16 продавцов, работающих в две смены, по 2 в каждую торговую точку, с заработной платой 200 руб. в час, один экспедитор (зарплата 35 тыс. руб.) и один повар для изготовления полуфабрикатов с зарплатой 30 тыс. руб. Всего было намечено открыть 8 палаток. Стоимость одной палатки с разрешительными документами составляет 5 тыс. евро и недостающие

деньги Алексей Воронец решил взять в кредит. Сам Алексей собрался выполнять обязанности бухгалтера, поскольку является специалистом в области финансов. Алексей оценивал издержки в 50% выручки, налоги до 30% и рассчитывал получать прибыль в конце первого года работы, приобретя постоянных покупателей и ориентируясь на высокое качество простых и недорогих блюд.

По его планам, каждая палатка должна была обслуживать 100 покупателей в день со средней ценой заказа 300 рублей.

Вопросы

1. Дайте характеристику внешней среды, в которой намечает работать Алексей Воронец. Какие возможности и угрозы она несет будущему предприятию?

2. Как вы оцените стратегию бизнеса Алексея? Сможет ли она использовать сильные стороны внешней среды? Каким образом?

3. Сможет ли бизнес Алексея стать конкурентоспособным в существующем внешнем окружении?

КЕЙС 3. Мотивация и рабочее место.

Изучите мотивационные свойства рабочих мест. Ответьте на вопросы.

Проектирование рабочих мест с высокими мотивационными свойствами — это одна из самых главных задач по мотивации персонала. Проектирование заключается в реализации следующих положений:

Разнообразие навыков — в какой степени работа требует от человека использования нескольких трудовых навыков высокого уровня.

Ответственность — в какой степени человек отвечает за выполнение своей работы от начала до конца.

Значимость поставленных задач — насколько существенно влияет работа человека на работу других людей, их здоровье или благополучие.

Автономия. Предоставление сотрудникам автономии — это отличный способ мотивировать их к работе. Автономия может быть особенностью рабочего места, связанного с удаленной работой.

Обратная связь показывает, насколько эффективно работают люди. Продавец, который проводит презентации для потенциальных покупателей, но не информирован об их решениях, не имеет обратной связи. Если он получает уведомление о том, что продажа была сделана на основе презентации, то обратная связь будет высокой.

Наличие этих пяти характеристик рабочего места приводит сотрудников к переживанию трех психологических состояний: они рассматривают свою работу как значимую, признают ответственность за результаты и получают знания об итогах своей работы. Эти три психологических состояния, в свою очередь, связаны с положительными результатами, такими как общая удовлетворенность работой, внутренняя мотивация, более высокая производительность и более низкая текучесть кадров.

Вопросы

1. Являются ли все пять характеристик работы одинаково ценными для сотрудников?

2. Назовите другие значимые особенности рабочего места, которые могут мотивировать сотрудников.

3. Приведите примеры обратной связи между продавцами и покупателями.

4. Опишите, как вы представляете себе рабочее место с высокими мотивационными свойствами.

КЕЙС 4. Составление организационной структуры.

Задача 1. Составьте организационную структуру торгового предприятия и охарактеризуйте ее: директор, главный бухгалтер, заместитель директора по работе с поставщиками, заместитель директора по персоналу, заместитель директора по развитию, заместитель директора по финансам, менеджеры отдела закупок, менеджеры отдела развития, бухгалтеры, специалисты отдела персонала, заведующий магазином, продавцы, товароведы, грузчики, фасовщики, кладовщики, уборщики.

Задача 2. Составьте организационную структуру предприятия. Назовите ее тип.

Директор магазина.

Менеджер женского отдела.

Визуальный декоратор женского отдела.

Менеджер мужского отдела.

Визуальный декоратор мужского отдела.

Менеджер детского отдела.

Визуальный декоратор детского отдела.

Менеджер по кассовым операциям.

Старший товаровед.

Товароведы.

Линейный персонал.

КЕЙС 5. Типы стратегий.

Изучите ситуацию и аргументированно ответьте на вопросы.

СИТУАЦИЯ. Коммерческий директор ООО «Белый ветер», который занимается продажей компьютерных программ, получил от аналитического отдела прогноз объема продаж на следующий год. Согласно полученным данным реализация должна увеличиться на 50% и составить 250 млн руб. за счет освоения новых направлений.

В отделе продаж компании работают 6 менеджеров по продажам, 3 ассистента и 1 секретарь. Каждый менеджер по продажам осуществляет реализацию на закрепленной за ним территории, ассистенты оказывают им техническую поддержку, секретарь ведет общую корреспонденцию. Все менеджеры по продажам имеют высшее техническое образование, однако не являются программистами.

В будущем году прогнозируемая оборачиваемость товаров и услуг — 39 дней, средний уровень доходов — 54% с НДС, долевое участие собственных средств в оплате товаров — 25%; ставка банка — 16% годовых.

Вопросы

1. Определите и обоснуйте типы стратегии ООО «Белый ветер» на предстоящий период.
2. Изобразите схематично типовую структуру отдела продаж общества с ограниченной ответственностью.
3. Определите потребности отдела продаж в персонале на следующий год, исходя из объемов деятельности.
4. Укажите основные требования к кандидатам на вакантные должности.

КЕЙСЫ К РАЗДЕЛУ II

КЕЙС 1. Принятие управленческих решений.

Изучите ситуацию. Ответьте на вопросы.

СИТУАЦИЯ 1. «Повышение компенсации за труд».

Сотрудники вашего филиала пришли к вам, как к руководителю подразделения, с просьбой повысить им плату за труд, ссылаясь на то, что на других предприятиях компенсационный пакет значительно больше, а условия труда и объем работы примерно одинаковые. Сотрудники грозят массовым увольнением, если заработная плата не будет увеличена. Как вы поступите?

Варианты ответов:

А) Вы считаете требования работников несправедливыми, так как компенсационный пакет состоит, в том числе, из годовой премии, которая является весьма значительной и может доходить до двух месячных окладов. И если работники предпочитают увольнение, то вам как руководителю придется с этим смириться.

Б) Сделаете намек, что повышение заработной платы возможно, если об этом никто больше не узнает, и таким образом удержите работников от увольнения.

В) Попросите каждого сотрудника доказать, что он обладает такими же знаниями и компетенциями, как те, кто получает больше, и если профессиональная категория работника была определена неправильно, то информируете вышестоящее руководство об этом, попросив увеличить компенсационный пакет.

СИТУАЦИЯ 2. «Поддержание дисциплины».

В организации, где вы состоите директором, один из служащих замечен в том, что утром он часто опаздывает на работу. Как вы поступите в этой ситуации? Что нужно сделать, чтобы сотрудники не нарушали дисциплинарно-трудового регламента и вовремя приходили на работу?

Варианты ответов:

А) Вы отслеживаете приход на работу каждого сотрудника и в случае опоздания на рабочем месте в присутствии остальных членов коллектива требуете объяснить причину дезорганизационного поведения. Высказываете свое недовольство, делаете устное предупреждение и заканчиваете речь словами о том, чтобы такого больше не допускалось.

Б) Наедине с опоздавшим сотрудником объясняете ему, что его поведение не внушает доверия. Сотрудник должен понять, что его поведение недопустимо и служит плохим примером. Вы обязаны напомнить работнику об ответственности за дисциплинарный проступок.

В) Вызовите опоздавшего работника к себе в кабинет, попросите дать письменное объяснение. Несмотря на заверения в объективности причины опоздания, объясните, что подобное поведение разлагает дисциплину, сотрудник должен быть на работе своевременно. Объясните некорректность и неправильность поведения сотрудника и то, что невысокая дисциплина — первый шаг к производственным и, следовательно, экономическим потерям.

КЕЙС 2. Применение методов управления.

Внимательно изучите задачи. Ответьте на вопросы.

Задача 1. Директор предприятия, которое занимается тем, что выпускает детали для машин, установил дополнительную плату той смене работников, которая перевыполнит план. Какой метод управления он применил? Обоснуйте ответ. Как это скажется на поведении работников и деятельности организации?

Задача 2. Подчиненный, игнорируя ваши советы и рекомендации, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя то, на что вы ему указываете.

Как вы поступите в данной ситуации? Какие методы управления будете использовать? Почему?

Задача 3. Вы — начальник цеха (отдела). После реорганизации вам срочно необходимо перекомплектовать несколько бригад (бюро) согласно своему штатному расписанию. Как вы поступите в данной ситуации? Какие методы управления будете использовать? Почему?

КЕЙС 3. Совершенствование качества обслуживания*.

Ознакомьтесь с ситуацией. Ответьте на вопросы.

СИТУАЦИЯ. Международная торговая компания «Ozon» может стать отличным примером клиентоориентированного сервиса. Сегодня оборот таких международных компаний может достигать миллиардов долларов ежегодно, а клиентская база может насчитывать более 100 млн человек по всему миру. Как правило, бизнес-модель базируется на электронной коммерции и доставке товаров по всему миру. Также это может быть розничная торговля по специализированным каталогам.

Деятельность таких международных торговых сетей может включать различные сегменты. Например:

- основная продуктовая линейка бренда;
- продажи за рубежом;
- продажа специализированных товаров.

Если компания намерена торговать по каталогам за рубежом, она должна позаботиться о соответствующей ресурсной базе. Необходимо перевести каталоги на местный язык и отобразить цены в местной валюте соответствующей страны.

Для международной торговой сети «Ozon» важно наладить эффективную обратную связь с клиентами. Они должны быть уверены, что их вопрос будет решен в ближайшее время. Клиент должен быть проинформирован о бесплатных телефонных линиях поддержки и контроля качества, которые работают круглосуточно.

Стоит отметить, что в периоды массовых сезонных распродаж необходимо иметь необходимый персонал с соответствующей подготовкой для обработки звонков и запросов покупателей. Количество ежегодных звонков в международную торговую сеть может достигать десятков миллионов, а электронная почта может достигать уровня сотен тысяч писем, и сотрудники компании должны отвечать на каждый звонок и письмо.

Компания осуществляет свою торговлю 24 часа в сутки, семь дней в неделю.

Согласны ли вы со следующими положениями?

1. Как правило, в таких компаниях весь персонал работает с одной целью — максимально повысить эффективность работы торгового персонала и торговых представителей.

2. Некоторые сотрудники получают запросы, в то время как другие занимаются доставкой продукции. В результате продавцы занимаются только продажами. Однако такая схема требует от персонала определенных навыков, профессиональной подготовки и опыта взаимодействия с клиентами.

3. Часто сотрудники этих компаний активно прорабатывают следующие вопросы:

Как обслужить клиента как можно быстрее.

Как сделать быструю доставку товара.

Как я могу помочь клиенту и улучшить свою работу.

Как повысить ценность клиента за счет качественного обслуживания и т. д.

Вопросы

1. Как сделать так, чтобы руководству не пришлось тратить слишком много времени на обучение торгового персонала?

2. Что необходимо предпринять, чтобы при ослаблении надзора со стороны менеджера не падал уровень обслуживания покупателей?

3. Можно ли рассматривать качественный сервис как деятельность компании, направленную на облегчение процесса покупки?

4. Каковы основные критерии качества обслуживания подразделений, отвечающих за прием заказов и доставку приобретенных товаров?

5. Могут ли критерии качественного обслуживания покупателей быть зафиксированы в определенных корпоративных документах?

КЕЙС 4. Совершенствование системы обслуживания покупателей.

Ознакомьтесь с ситуацией. Ответьте на поставленные вопросы.

СИТУАЦИЯ. Для компании «Катерпиллер» (США), которая производит строительные автомобили и тяжелую технику, основной целью является обеспечение необходимого уровня конкуренции с другими производителями, в том числе зарубежными. Для достижения этой цели была выбрана стратегия, направленная на повышение качества продукции, и относительно гибкая ценовая политика. В частности, для повышения качества обслуживания покупателей компании все сотрудники проходили соответствующее ежегодное обучение. Всем вновь нанятым работникам не разрешалось работать без специальных курсов повышения квалификации (5–6 недель).

Компания проводила профессиональное развитие персонала по различным направлениям — от управления рабочими механизмами конвейера до корпоративных принципов и ценностей компании. Руководство компании осознало, что покупательная способность предлагаемых автомобилей во многом зависит от рекомендаций и отзывов покупателей. Поэтому предприятие уделяло внимание всем аспектам развития бизнеса, включая рекламу, продвижение коммерческого бренда и т. д. Не секрет, что люди больше прислушиваются к советам своих друзей и знакомых, на этом и был сделан главный акцент. Компания постаралась создать безупречный сервис и качественное обслуживание покупателей, что впоследствии привело к быстрому росту продаж.

Вопросы

1. Всегда ли окупаются инвестиции в совершенствование системы обслуживания покупателей и связанных с этим тренингов?

2. Считаете ли вы, что, если потенциальные клиенты знают о качестве оказываемой услуги, продажи будут расти?

3. Нужно ли напомнить своим клиентам о предлагаемом продукте или услуге, а также о способах получения таких преимуществ?

4. Согласны ли вы с таким положением: если ваши потенциальные или существующие клиенты будут проинформированы о качестве клиентской поддержки, это обеспечит вашему предприятию дополнительное конкурентное преимущество? Ответ аргументируйте.

5. В бизнесе обязательным требованием является качество обслуживания, оно должно быть стабильным, а не проявляться время от времени. Какие мероприятия с персоналом необходимо проводить, чтобы обеспечить качество обслуживания?

КЕЙС 5. Освобождение от налога на добавленную стоимость.

Выполните задачу. Ответьте на вопросы.

Задача. Если налогоплательщик считает, что он не должен уплачивать НДС, то он обязан выполнить ряд действий:

— во-первых, уведомить налоговый орган о намерении не платить НДС;

— во-вторых, применять освобождение не менее 12 подряд идущих календарных месяцев, если не создадутся условия утраты права на него.

Какое действие еще должен выполнить налогоплательщик, чтобы получить право на освобождение от налога на добавленную стоимость?

КЕЙС 6. Оформление счета-фактуры.

Оформите счет-фактуру (бланк можно скачать в СПС «Консультант Плюс» документ «Формы налогового учета и отчетности»).

Данные для заполнения: счет-фактура № 906, дата заполнения 02.10.2021 г. Продавец: ООО «Силан-Т», адрес: 114304, г. Москва, ул. Краснодарская, д.12. ИНН/КПП продавца: 7724376788/773401001. Это же предприятие является грузоотправителем. Грузополучателем является ФГУП «Владимирская книжная типография», 600000, г. Владимир, Октябрьский проспект, д. 7. К платежно-расчетному документу № 1382 от 29.09.2021. Покупатель: ФГУП «Владимирская книжная типография». Адрес: 600000, г. Владимир, Октябрьский проспект, д. 7. ИНН/КПП покупателя: 7729182367/7729401001.

Валюта: наименование, код: российский рубль, 643.

Поставляемый товар: ЖК-экраны Samsung-127JU7812, 5 штук по цене 4500 руб. за единицу товара. Без акциза. Налоговая ставка 20%.

Руководитель организации Кабаченко Т.С. Главный бухгалтер Кисарова М.В.

КЕЙС 7. Оформление приемки товаров.

Изучите ситуацию. Выполните задание.

СИТУАЦИЯ. В магазин ООО «Тайм» поступила партия детской обуви. Комиссия в составе заместителя директора Сидоровой А.В., товароведа Петровой А.И., заведующего складом Иванова М.Г. провела приемку товара на складе магазина по адресу: г. Москва, ул. Перерва, д. 31, строение 12.

Наименование и адрес поставщика (продавца): ООО «Парагон», г. Минск, ул. Замосточье, 2–3. Дата отправки товара из пункта отправления/ склада поставщика (продавца) — 18.08.2022. Пункт назначения и дата прибытия товара склад покупателя — 22.08.2022.

Комиссией было проведено вскрытие контейнера № 2534. Состояние контейнера — без повреждений. Пломбы исправные.

В ходе приемки по количеству было установлено соответствие количества полученной обуви данным товарно-транспортной накладной № 086785 от 18.08.2022. Дата выписки и номер счета-фактуры — 18.08.2022 № 198сф. Данные о приемке товара приведены в табл. 1.

В ходе приемки по качеству было обнаружено отслоение подноски от подошвы на одной из пар 26 размера (табл. 2).

Задание.

1. Заполните Акт об установленном расхождении по количеству и качеству при приемке товарно-материальных ценностей (форма ТОРГ-2). Бланк Акта скачайте из документа «Альбом унифицированных форм первичной учетной документации по учету торговых операций» (формы утверждены Постановлением Госкомстата РФ от 25.12.1998 № 132), источник СПС «Консультант Плюс».

2. Составьте Акт об отборе образцов (проб).

3. Оформите Уведомление о вызове представителя поставщика.

4. Составьте Акт об обнаружении скрытых недостатков.

Таблица 1

Данные о приемке товаров по количеству

Наименование товара	Единица измерения	Фактически поступило			Расхождение				
		количество (масса)	сумма, руб.	в том числе брак или бой		излишки	недостача		
				количество (масса)	сумма, руб.			количество (масса)	сумма, руб.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Кроссовки детские, 23 размер	пара	15	15 000	0	-	0	-	0	-
2. Кроссовки детские, 24 размер	- « -	14	14 000	0		0		0	
3. Кроссовки детские, 25 размер	- « -	15	15 000	0		0		1	100 000
4. Кроссовки детские, 26 размер	- « -	10	100 000	1	1 000	0		0	

Таблица 2

Данные о приемке товаров по качеству

№ п/п	Наименование товара	Ед. изм.	Кол-во	Из них забраковано	Характер выявленных дефектов
1	Кроссовки детские, 23 размер	пара	15	0	
2	Кроссовки детские, 24 размер	- « -	14	0	
3	Кроссовки детские, 25 размер	- « -	15	0	
4	Кроссовки детские, 26 размер	- « -	10	1	отслоение подноски от подошвы

КЕЙСЫ К РАЗДЕЛУ III

КЕЙС 1. Планирование выполнения работ исполнителями

Задача 1. Примите участие в планировании выполнения работ исполнителями и оцените результат выполнения работ, вычислите коэффициент использования рабочего времени одного рабочего в течение смены, если время сверхплановых простоев — 26 мин, номинальное время работы — 540 мин, время плановых простоев — 45 мин.

Задача 2. Примите участие в планировании выполнения работ исполнителями и оцените результат выполнения работ. Для этого определите изменение плановой численности рабочих за счет сокращения сверхплановых простоев, если в плановый период каждый рабочий должен был отработать в течение года 230 дней. В результате сокращения количества заболевших и невыходов с разрешения администрации в году было отработано 236 дней. Среднесписочная численность промышленно-производственного персонала 14 тыс. человек, доля рабочих составляет 0,82.

КЕЙС 2. Управление персоналом.

Рассмотрите ситуацию. Ответьте на вопросы.

СИТУАЦИЯ. Руководство ПАО «Совкомбанк» провело конкурс на замещение вакантной должности начальника планового отдела филиала г. Раменки, в филиале была отмечена высокая текучесть кадров. Предварительное собеседование дало следующие результаты: были отобраны 3 кандидата на замещение вакантной должности:

1. Гармаш Ольга Ефимовна, 50 лет, имеющая опыт работы в ПАО «Сбербанк» 23 года. До этого она работала в четырех организациях. Была уволена в связи с реорганизацией банка. Образование среднеспециальное. Ольга Ефимовна обладает уравновешенным характером, тестирование выявило рас-судительность. Была направлена на работу городской службой занятости.

2. Хошенко Дмитрий Владимирович, холост, 30 лет, стаж работы после окончания вуза 7 лет. За это время Дмитрий Владимирович поработал в шести финансовых организациях. В трудовой книжке указаны причины увольнения — по собственному желанию. Тестирование и собеседование выявили резкость суждений, особое мнение кандидата по каждому вопросу, эмоциональность и повышенную возбудимость.

3. Русских Инна Юрьевна, 36 лет, замужем, имеет двух несовершеннолетних детей. Проработала 14 лет в одном из коммерческих банков. Имеет высшее образование по профилю специальности. Обладает высокой активностью, общительностью. Русских И.Ю. высказала на собеседовании ряд профессиональных предложений, которые, по ее мнению, могут улучшить работу планового отдела. Инна Юрьевна рекомендована на работу одним из членов правления банка.

Руководству ПАО «Совкомбанк» нужно выбрать одного из трех кандидатов.

Вопросы

1. Выберите кандидатуру на должность руководителя планового отдела и обоснуйте свой выбор.
2. Укажите критерии, по которым вы будете осуществлять свой выбор.
3. Определите достоинства и недостатки внешнего и внутреннего набора кадров.
4. Какие меры могут снизить текучесть кадров на предприятии?
5. Насколько эти меры будут действенны в условиях кризиса банковского сектора экономики?

КЕЙС 3. Стиль руководства.

Изучите ситуацию, ответьте на вопросы. Аргументируйте свои ответы.

СИТУАЦИЯ. Российская розничная торговая сеть разработала и запустила программу по созданию управленческого резерва на уровне региональных (областных) отделений. В них были организованы центры оценки руководителей и отобраны лучшие кандидаты на замещение вакантных должностей, из которых создан управленческий резерв.

Через полгода из отделений уволилось 4% резервистов. Они назвали следующие причины своего увольнения:

— после зачисления в управленческий резерв руководитель отделения стал активнее загружать их работой, перед ними были поставлены более сложные задачи при сохранении узких полномочий, за невыполнение стали наказывать;

— от начальника они не почувствовали поддержки и не получили советов, помощь со стороны руководителя практически не оказывалась;

— руководитель более двух раз не отпускал их на тренинги по развитию управленческих навыков, которые проводились кадровой службой.

Произошедшие увольнения стали серьезной проблемой для департамента управления персоналом розничной торговой сети.

Вопросы

1. Как можно назвать описанный стиль руководства руководителей областных отделений?
2. В чем состоят задачи снижения риска негативного влияния непосредственных руководителей на карьеру резервистов?
3. Как наилучшим способом использовать потенциал резервистов?

КЕЙС 4. Составление ответа на претензию.

Составьте ответ на претензию.

исх. № 12 от 12.04.2022 г.

Генеральному директору ООО «Витязь»

Копалову Петру Дмитриевичу

от Гармаш Виктора Сергеевича

Тел. 87002341206

Претензия

Сообщаю Вам, что 30 марта этого года мной была приобретена мужская кожаная обувь полуботинки производства ЗАО «Степь» стоимостью 4500 руб. В ходе носки ввиду низкого качества обуви произошел разрыв шва на правом полуботинке. 2 апреля 2022 г. я обратился в ваш магазин с просьбой вернуть денежные средства по причине брака приобретенной вещи. Данное требование удовлетворено не было.

Прошу на основании акта экспертизы № 162231/5 от 10 апреля 2022 г., выявившего производственные дефекты товара, а также принимая во внимание требования ст. 18, 19 Закона «О защите прав потребителей», вернуть мне денежные средства за обувь 4500 руб., а также 2000 руб. — затраты на проведение экспертизы товара.

В случае неисполнения Вами обязательства в установленный законом срок добровольно, буду вынужден обратиться в суд, что повлечет дополнительные расходы для Вашей организации, в частности:

Уплата пени за невыполнение требований потребителя в срок (ст. 31 Закона «О защите прав потребителей»).

Оплата судебных издержек и услуг представителя (ст. 106 ГПК РФ).

Уплата государственной пошлины (ст. 102, 110 ГПК РФ).

Возмещение убытков и морального вреда (ст. 15, 254 ГК РФ).

Приложение:

Копия товарного чека на товар.

Копия Акта экспертизы № 162231/5 от 10 апреля 2022 г.

Копия платежного документа.

С уважением, Гармаш Виктор Сергеевич

12.04.2022 г.

КЕЙС 5. Общение с негативными сотрудниками

Изучите правила общения с негативными сотрудниками. Предложите свои методы общения с ними. Выполните задание.

В организации могут работать негативные сотрудники, которые мешают работать или вовлекают других людей в контрпродуктивное поведение. Их действия подрывают авторитет работодателей. Такие сотрудники нарушают правила умышленно или непреднамеренно, ведут себя неадекватно, часто раздражаются или, наоборот, ведут себя как жертвы, чтобы их пожалели и сделали за них всю работу.

Примеры.

Жертва — наименее ответственное лицо на работе. Кажется, что с жертвой всегда что-то происходит. Жертвы обвиняют других в своих обстоятельствах. Коллеги с синдромом жертвы постоянно жалуются на все плохое, что происходит в их жизни. Что еще хуже, они не верят, что у них есть контроль над ситуацией. И они очень любят об этом говорить.

Способы общения. Руководитель должен четко определить ответственность. Будьте действительно ясны относительно того, что человек должен делать, качества работы, которая должна быть выполнена, и времени, в течение которого это должно произойти. Попробуйте сказать: «Я заметил, что всякий раз, когда мы общаемся, разговор имеет тенденцию сосредоточиваться на негативе. Не знаю, как вы, а я работаю лучше, когда меня окружает позитивность. Почему бы вам не рассказать мне о том, что у вас хорошо получается?»

Сплетники. В деловой среде иногда может показаться, что слухи никогда не прекращаются. Обоснованные или нет, эти слухи повторяются снова и снова, как правило, одними и теми же людьми, которые просто любят худшие сценарии происходящего.

Способы общения. Сплетники часто не обращают внимания на факты. Поэтому, когда вы слышите что-то возмутительное или сомнительное, настаивайте на реальных ответах. Вы дадите понять сплетнику, что не будете участвовать в легкомысленной

болтовне, которая ни на чем не основана. В свою очередь, сплетники, скорее всего, будут держаться от вас подальше, потому что фактов они не знают и такой процесс общения лишит их удовольствия посплетничать.

Пессимисты. Они не любят перемен и сопротивляются новым процессам.

Способы общения. Постарайтесь помочь своему постоянному пессимисту использовать его негатив, чтобы добиться положительных результатов в команде. Но не ставьте этих людей на руководящую роль.

Королевы драмы (или короли). Они имеют высокую потребность во внимании и часто истощают время и энергию своих коллег драматизмом, который они используют в его поисках.

Призрак. От этих сотрудников вы часто слышите: «Извините, меня сегодня не будет, я опять заболел!» Или: «Я бы с удовольствием помогла тебе с этим проектом, но у меня так много других дел. Скоро вернусь». Призрак всегда исчезает, когда есть работа, которую нужно сделать.

Всезнайки. Эти люди умны, и они это знают. Они часто быстро дают знать об этом и всем остальным. Всезнайки жестки в своих взглядах и часто могут показаться высокомерными.

Нарцисс. Этот сотрудник самоуверен, делает все напоказ, не может терпеть разговоров, если они не касаются его персоны. Он делает только то, что удобно ему. Нарцисс часто употребляет местоимения «я» и «мне». Для него центр Вселенной — он сам.

Потенциальный агрессор. Он подобен свернувшейся змее. Когда его провоцируют, он наносит удар. Такие люди склонны к разглагольствованиям и вранью, они могут быть напористыми или даже хулиганами. Никто никогда точно не знает, что выведет этих людей из себя.

Контролер. На рабочем месте такой человек доминирует в каждом разговоре и пытается контролировать и подталкивать ситуацию. Это раздражает, потому что другие не получают возможности выразить свои идеи или сделать работу по-своему. Действия контролера могут привести к многочисленным нежелательным спорам и распространению недовольства.

КЕЙСЫ К РАЗДЕЛУ IV

КЕЙС 1. Определение заработной платы сотрудникам.

Торговое предприятие ООО «Звезда» реализует товары культурно-бытового и хозяйственного назначения. Особый вклад в усиление конкурентных позиций торгового предприятия на рынке вносят товароведы. Должностные оклады товароведов определены штатным расписанием. Размер окладов товароведов магазина представлен в табл. 1. С целью повышения эффективности труда и стимулирования работников предусмотрены доплаты в соответствии с темпами роста за предшествующий период. На поощрение товароведов в отчетном периоде из прибыли предприятия выделено 76 800 руб. Специальная комиссия оценила в баллах работу каждого товароведа.

Таблица 1

Специалисты	Размер месячного оклада	Баллы (в сумме равны 100)
Главный товаровед	48 000	23
Старший товаровед	27 200	14
Товаровед отдела 1	19 200	27
Товаровед отдела 2	20 800	11
Товаровед отдела 3	22 400	25

Начислите заработную плату товароведам за месяц.

КЕЙС 2. Определение заработной платы.

Начислите заработную плату продавцам ООО «Здоровое питание», проработавшим полный месяц. Для этого используйте следующие данные: согласно положению об оплате труда бригаде продавцов, состоящей из двух человек, было начислено 52 200 руб. Должностной оклад старшего продавца 22 400 руб., продавца — 19 200 руб. Коэффициент трудового участия (далее КТУ) старшего продавца — 0,9, продавца — 1,1.

Рассчитайте заработную плату каждого члена бригады с учетом КТУ. Укажите показатели работы, повышающие и понижающие КТУ.

КЕЙС 3. Заполнение табеля рабочего времени.

На вас возложена обязанность ведения табеля учета рабочего времени в организации ООО «Агат». В бригаде № 1 работает 3 человека: Кошкина А.А. — бригадир, Миронова С.В. — старший продавец, Рыкова П.А. — продавец. График работы 5/2 по 8 часов.

Заполните табель учета рабочего времени для бригады № 1 за март текущего года с учетом производственного календаря и следующих данных:

Кошкина А.А. с 10.03 по 15.03 была в командировке;

Миронова С.В. с 06.02 по 05.03 была в очередном оплачиваемом отпуске;

Рыкова П.А. с 22.03 по 27.03 находилась на больничном.

КЕЙС 4. Определение заработной платы.

На основе данных табеля учета рабочего времени (кейс 3) определите заработную плату каждому члену бригады при применении повременно-премиальной системы оплаты труда и общую сумму расходов на оплату труда для данной бригады.

Кошкиной А.А. установлен оклад 32 500 руб.;

Мионовой С.В. установлен оклад 27 800 руб.;

Рыковой П.А. установлен оклад 23 300 руб.

По итогам работы за месяц начислена премия в следующих размерах:

Кошкиной А.А. — 30% от заработной платы, начисленной за отработанное время;

Мионовой С.В. — 24% от заработной платы, начисленной за отработанное время;

Рыковой П.А. — 10% от установленного оклада.

КЕЙС 5. Бизнес-планирование.

Предприниматель задумался о том, как наиболее эффективно использовать приобретенную площадь, в настоящее время занимаемую SPA-салон. Эта площадь составляет 200 м². Прежний хозяин подготовил площадь, но не запустил SPA-салон.

Предприниматель рассматривает несколько вариантов дальнейшего использования площадей:

- ✓ за счет дополнительных инвестиций дооборудовать SPA-салон с тем, чтобы привлечь в него гостей;
- ✓ вместо SPA-салона разместить в помещении магазин;
- ✓ оставить SPA-салон, но отдать это помещение в аренду сторонней компании, при условии сохранить сферу деятельности, а не управлять им самим, не делать инвестиций.

С целью оценки эффективности каждого из вышеперечисленных вариантов были просчитаны бюджеты этих мероприятий. Результаты расчета выглядят следующим образом:

1. Дооборудование SPA-салона обойдется в 6,5 млн руб. Этот проект требует привлечения кредита сроком на 1 год под 14% годовых. Предполагается, что после дооборудования количество клиентов SPA-салона составит 20 человек в день. Средний чек составит 2,3 тыс. руб.

2. Организация магазина обойдется в 5,4 млн руб. Эту сумму предполагается взять в кредит сроком на 1 год под 16% годовых. Предполагается, что открытие торговой точки увеличит выручку предпринимателя не более чем на 7%.

3. Сдача SPA-салона в аренду предположительно принесет 280 тыс. руб. ($200 \text{ м}^2 \cdot 1,4 \text{ тыс. руб./м}^2$) в месяц. Затраты по содержанию салона (50 тыс. руб. в месяц) будет нести арендатор.

Задание.

Определите, какой из предложенных вариантов является для предпринимателя наиболее привлекательным, если он желает получать прибыль с первого года реализации проекта. На какой размер прибыли может рассчитывать предприниматель?

КЕЙСЫ К РАЗДЕЛУ V

КЕЙС 1. План товарооборота.

Составьте план товарооборота супермаркета и определите сумму прибыли, необходимую для самофинансирования, если в отчетном году объем товарооборота составил 1,875 млрд руб., а степень охвата денежных доходов населения товарооборотом — 34%. Сумма доходов предприятия в отчетном году — 334,4 млн руб. В планируемом году покупательные фонды населения, по оценкам, составят 620 млн руб., а степень их охвата розничным товарооборотом повысится на 2,7%. Средний уровень доходов возрастет на 1,2%. Уровень издержек обращения по прогнозу составит 9,3%.

КЕЙС 2. Изучение гигиенических и мотивирующих факторов для повышения производительности труда*.

С целью изучения резервов повышения производительности труда, руководство торгового предприятия провело анкетирование менеджеров отделов. Опрос по мотивации сотрудников к работе был направлен на определение значимости различных факторов, которые оказывают влияние на удовлетворенность работой в торговом предприятии. Результаты анкетирования приведены в табл. 1.

Вопросы

1. Проанализируйте значимость гигиенических и мотивирующих факторов для менеджеров отделов.
2. Определите, какие методы мотивации могут быть эффективны для повышения производительности труда торговых работников.
3. Обоснуйте необходимость повышения производительности труда. Какие факторы мотивации могут повлиять на ее рост?

Таблица 1

Результаты оценки значимости факторов для менеджеров

Факторы, влияющие на удовлетворенность работой	Оценка в баллах				
	Менеджер 1 муж. 55 г.	Менеджер 2 жен. 51 г.	Менеджер 3 муж. 25 л.	Менеджер 4 жен. 42 г.	Менеджер 5 жен. 28 л.
1. Хорошие отношения с начальником	3	1	10	3	6
2. Работа со значимой целью	11	9	1	11	5
3. Достижение хороших результатов	5	3	2	9	7
4. Заработная плата	1	5	8	10	3
5. Деловая политика и администрация	6	10	7	5	11
6. Признание за хорошую работу	9	2	4	8	2
7. Возможность продвижения по службе	2	8	5	6	9
8. Условия работы	7	11	8	4	10
9. Гарантия занятости	4	7	9	1	8
10. Работа предоставляет возможность участия в принятии решений	10	4	3	7	1
11. Хорошие отношения с другим персоналом	8	6	11	2	4

КЕЙС 3. Обеспеченность персоналом.

По данным, представленным в табл. 2, выполните следующее:

1. Определите обеспеченность торгового предприятия персоналом по каждой категории работающих и в целом по предприятию.

2. Изучите структуру коллектива и ее изменение.

3. Рассчитайте производительность труда торгово-оперативного персонала, в том числе продавцов.

4. Оцените изменение производительности труда и рассчитайте влияние основных факторов на выявленные отклонения.

5. Укажите возможные причины изменения производительности труда по данному предприятию.

6. Сделайте заключение по выполненным расчетам.

Таблица 2

Показатели	Предыдущий год фактически	Анализируемый год фактически
1. Численность работающих всего, чел.	89	90
в том числе по категориям, чел.:		
1.1. Торгово-оперативный персонал	78	80
в том числе:		
1.1.1. работники торгового зала	75	76
Из них:		
продавцы	53	53
кассиры	22	23
1.1.2. Служащие	3	3
Из них:		
руководители	1	1
специалисты	2	2
1.2. Вспомогательный персонал	11	10
2. Товарная продукция, млн руб.	138	142
3. Фонд оплаты труда, млн руб.	47,5	49,4

КЕЙС 4. Определение рентабельности.

Задача 1.

Рассчитайте годовую прибыль предприятия, если доход за год составил 250 млн рублей, годовые переменные издержки составили 50 млн рублей, постоянные издержки составили 120 млн руб. Определите рентабельность продаж.

Задача 2.

Определите прибыль и рассчитайте рентабельность продаж магазина «Восторг» за месяц, если выручка за данный месяц составила 4,5 млн рублей, средняя наценка на товары составила 23%. Затраты на покупку товаров для продажи: 3,51 млн рублей, затраты на заработную плату за месяц составили 400 тыс. рублей, затраты на арендную плату и коммунальные услуги: 230 тыс. рублей.

Задача 3.

Произведите анализ прибыли и рентабельности за 1 квартал отчетного года по торговой деятельности. Данные представлены в табл. 3.

Таблица 3

Показатели	План	Фактически
Прибыль, руб.	25 000	27 295
Розничный товарооборот, руб.	987 300	1 045 684

КЕЙС 5. Средства повышения эффективности розничной торговой сети.

Изучите ситуацию. Ответьте на вопросы.

Ситуация «Успех Walmart»

Волмарт (Walmart) — самая крупная сеть магазинов в мире. Компания управляет почти 12 тысячами магазинов в 28 странах, она была основана 2 июля 1962 года Сэмом Муром Уолтоном. Основная миссия Walmart: «Мы экономим деньги людей, чтобы они могли жить лучше». Чтобы сохранить низкие цены для покупателей, сеть Walmart провела ряд мероприятий, которые помогли достичь этой цели.

Walmart стремится минимизировать операционные расходы и снизить накладные расходы. Walmart также в числе первых внедрила технологию радиочастотной идентификации (RFID), которая требует от поставщиков прикреплять микрочипы к товарам. Микрочипы содержат подробную информацию о продукте. Эта технология позволяет определить, какие товары хорошо продаются, когда их нужно пополнить в магазинах и сколько из них поставить на полки. Поскольку Walmart отслеживала всю информацию о продажах, компания смогла диктовать цены, которые она была готова принять от производителей.

Компания Walmart широко известна как лидер отрасли в области управления цепочками поставок. Она расположила свои распределительные центры в пределах 130 км от магазинов. Региональные распределительные центры обычно располагаются в районах с наименьшими трудовыми и транспортными затратами. Товары, поступившие от производителей, непосредственно загружаются в автомобиль, направляющийся в магазин Walmart, без разгрузки и хранения на складе. Такая практика значительно снижает транспортные расходы, затраты на хранение и на рабочую силу.

Walmart имеет огромную переговорную силу и влияние на производителей товаров. Производители хотят, чтобы Walmart продолжала реализовывать их товары, и поэтому они вынуждены мириться с постоянным стремлением Walmart к снижению

цен. Автор книги «Эффект Уолмарта» Чарльз Фишман рассказывает о том, как цена четырех упаковок электрических ламп GE снизилась с 2,19 доллара до 88 центов за 5-летний период.

Кроме того, Walmart консолидировала все свои данные о точках продаж, уровне складских запасов и данных о продажах в режиме реального времени, построила большую и всеобъемлющую базу данных под названием Retail Link. Компания Walmart бесплатно поделилась этим программным обеспечением с производителями товаров и поставщиками, для того чтобы они точно знали время отправки и объем товаров, которые необходимо отправить. Фактически это стало способом передачи ответственности за управление запасами своим поставщикам. С помощью информации, предоставляемой Retail Link, поставщики несут ответственность за то, чтобы потребительские запросы постоянно удовлетворялись, а полки всегда были хорошо заполнены именно тем набором товаров, который хотят покупатели, по той цене, которую они готовы заплатить.

Сотрудников Walmart учат следовать «правилу десяти футов», которое гласит, что любой сотрудник, находящийся в радиусе десяти футов от покупателя, должен предложить ему свою помощь.

Walmart использует систему вознаграждения, привязанную к результатам работы, и структуру премий, которая позволяет сотрудникам иметь долю в доходах и прибылях компании. Это помогает стимулировать сотрудников вносить свой вклад в организацию, а также поддерживать их лояльность.

Вопросы:

1. Какое значение имела миссия Walmart для поддержания предельно низких цен?
2. Каковы отношения компании Walmart с производителями?
3. С какой целью компания бесплатно поделилась программным обеспечением Retail Link со своими производителями и поставщиками?
4. Как выстроены отношения с производителями по поводу цен?

5. В чем заключается лидерство Walmart в области управления цепочками поставок?
6. Как компания стимулирует своих сотрудников?
7. Какие технологии, используемые розничной сетью Walmart, можно использовать в российских магазинах?

СОВЕТЫ ДЕЛОВОМУ ЧЕЛОВЕКУ

Будьте уверены и серьезны. Людям трудно откликнуться на ваше сообщение, если ваше общение не будет серьезным и определенным.

Избегайте вопросов и используйте утверждения. Употребление слов «будете ли вы?» позволяет члену вашей команды сказать «нет», а затем предоставить оправдание. Чтобы избежать этой ситуации, используйте директивы, например: «Мне нужно, чтобы вы это сделали».

Будьте дружелюбны как в письменном, так и в личном общении, потому что вежливость облегчает получение наилучших результатов от персонала.

Используйте простые слова. Сложные слова и научные термины потребуют от вас дополнительных объяснений. Бывает так, что слушатель может не просить разъяснений и уйти, чувствуя себя сбитым с толку.

Установите дедлайн. Поручение задач без указания конкретных сроков приведет к срыву работы. Необходимо устанавливать крайние сроки выполнения работ, они добавляют ощущение срочности в ваше общение, а это значит, что вы можете привлечь свою команду к ответственности, если крайний срок будет пропущен.

Слушайте своих сотрудников. Эффективное общение включает в себя не только говорение, но и слушание. Вы должны продемонстрировать, что цените мнение своих сотрудников и всегда готовы выслушать их. Активное слушание включает в себя пристальное внимание к тому, что вам говорят, и уточняющие вопросы, чтобы прояснить и уточнить смысл сообщения.

Поймите чужую точку зрения, проявите открытость в общении. Продуктивная беседа требует гибкого подхода к мнению собеседника.

Повторите важную информацию. Эффективная техника общения — это повторение ваших просьб. Например, сотрудник может считать, что запрос на подготовку отчета не является

срочным, и объяснить свою точку зрения. В этом случае покажите, что вы прислушались к доводам вашего сотрудника, и повторите, что отчет по-прежнему остается срочным. Этот подход демонстрирует, что вы слушали, однако ваша позиция остается прежней.

Проявите уважение к собеседнику. Улыбка, зрительный контакт и использование имени человека могут привести к тому, что ваши сотрудники почувствуют себя более ценными.

Приведите свое общение в соответствие с особенностями получателя. Каждый человек воспринимает и интерпретирует информацию по-разному. Вы должны поощрять своих сотрудников думать о получателе, прежде чем отправлять информацию. Например, некоторые люди предпочитают получать подробную информацию, в то время как другие нуждаются только в намеке.

Дайте собеседнику понять важность общения. Перечислите преимущества общения, чтобы люди знали, как это им выгодно.

Сообщайте важные новости лично. Например, если ваша организация планирует внести изменения в свою штатную структуру, вам следует лично поговорить с сотрудниками, которые могут лишиться места работы. Это уменьшает вероятность недопонимания.

Передайте свое сообщение своевременно, это позволит избежать дезинформации. Своевременная передача информации положит конец распространению сплетен, а также сделает всех одинаково информированными.

Посредством общения люди обмениваются друг с другом информацией. Умение хорошо общаться, как устно, так и письменно, является важнейшим управленческим навыком и основой эффективного лидерства.