

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



Издательство ТГТУ

Учебное издание

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Методические указания

Составители:

Жариков Валерий Викторович,
Евсейчев Анатолий Игоревич,
Истомин Михаил Александрович

Редактор Е.С. Мордасова

Инженер по компьютерному макетированию М.А. Филатова

Подписано к печати 1.04.2009.

Формат 60 × 84 / 16. Объем 1,16 усл. печ. л.

Тираж 100 экз. Заказ № 132.

Издательско-полиграфический центр

Тамбовского государственного технического университета

392000, Тамбов, ул. Советская, 106, к. 14

Министерство образования и науки Российской Федерации
ГОУ ВПО «Тамбовский государственный технический университет»

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Методические указания по выполнению контрольных работ
для студентов, обучающихся по специальности
080502 "Экономика и управление на предприятии",
Бакалавров и магистров по направлению 080500 "Менеджмент"



Тамбов
Издательство ТГТУ
2009

ББК 65.050.я73
УДК 658.7(075.8)
Ж345

Рецензенты:
доктор экономических наук, профессор
Тамбовского государственного технического университета
В.Д. Жариков

кандидат экономических наук, доцент
Поволжской академии государственной службы им. П.А. Столыпина
В.Б. Кузнецова

Составители:
В.В. Жариков,
А.И. Евсейчев,
М.А. Истомин

Ж345 Управление персоналом : методические указания / сост.: В.В. Жариков, А.И. Евсейчев, М.А. Истомин. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2009. – 20 с. – 100 экз.

Представлены теоретические вопросы и задания по дисциплине «Управление персоналом» для выполнения контрольных работ.

Предназначены для студентов специальности 080502 «Экономика и управление на предприятии», бакалавров и магистров по направлению 080500 «Менеджмент».

ББК 65.050.я73
УДК 658.7(075.8)

© ГОУ ВПО "Тамбовский государственный технический университет" (ТГТУ), 2009

ВВЕДЕНИЕ

Цель данных методических указаний – кратко изложить основные положения, принципы, методы и функции дисциплины «Управление персоналом». В систематизированном виде представлены наиболее важные вопросы, изучение которых поможет студенту получить комплексное представление о том, что понимается под эффективным управлением и какую технологию оно содержит в своей основе.

При подготовке методических указаний использована литература, обобщающая опыт практической деятельности отечественных и западных фирм. Содержание и структура учитывает рабочую программу дисциплины «Управление персоналом» (для специальности 080502 «Экономика и управление на предприятии») и бакалавров по направлению 080500 «Менеджмент»), а также использует ранее изданную учебную литературу по менеджменту.

Основное содержание раскрывает:

- сущность менеджмента, его предмет и метод;
- закономерности, принципы, этапы, теории и школы управления;
- функции и организационные структуры менеджмента;
- стиль управления;
- формы и методы принятия управленческих решений.

1. ОСНОВНЫЕ РАЗДЕЛЫ ПО ИЗУЧАЕМОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

Раздел 1. Основные теоретические концепции менеджмента

- 1.1. Введение в менеджмент.
- 1.2. Принципы и функции управления.

Раздел 2. Управление организацией

- 2.1. Организация как процесс.
- 2.2. Организация как предприятие.
- 2.3. Организация как система.

Раздел 3. Управление персоналом

- 3.1. Персонал, структура кадров.
- 3.2. Система мотивации.
- 3.3. Коммуникации в менеджменте.

2. ОБЩИЕ МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЕ

Контрольная работа по предмету «Управление персоналом» состоит из двух частей:

- 1) теоретической, где студент освещает два теоретических вопроса, используя рекомендуемую литературу и лекции по данной дисциплине;
- 2) практической, рассматривающей реальную ситуацию и её анализ.

В заключение контрольной работы должен быть представлен список используемых источников.

Выбор варианта студент производит согласно нижеприведённой таблице по первой букве фамилии. Работа должна быть оформлена согласно требованиям, предъявляемым к контрольным работам. В конце работы в обязательном порядке должен быть приведён список используемой литературы.

Первая буква фамилии	Номер варианта для практической ситуации	Номера теоретических вопросов	Первая буква фамилии	Номер варианта для практической ситуации	Номера теоретических вопросов
А	1	1, 69	З	2	8, 62
Б	2	2, 68	И	1	9, 61
В	1	3, 67	К	2	10, 60
Г	2	4, 66	Л	1	11, 59
Д	1	5, 65	М	2	12, 58
Е	2	6, 64	Н	1	13, 57
Ж	1	7, 63	О	2	14, 56

Первая буква фамилии	Номер варианта для практической ситуации	Номера теоретических вопросов	Первая буква фамилии	Номер варианта для практической ситуации	Номера теоретических вопросов
П	1	15, 55	Ц	2	22, 48
Р	2	16, 54	Ч	1	23, 47
С	1	17, 53	Ш	2	24, 46
Т	2	18, 52	Щ	1	25, 45
У	1	19, 51	Э	2	26, 44
Ф	2	20, 50	Ю	1	27, 43
Х	1	21, 49	Я	2	28, 42

Перечень теоретических вопросов по дисциплине

1. Понятия: «персонал», «сотрудники», «работники», «трудовые ресурсы» и «кадры».
2. Понятие «менеджер» и его современное восприятие.
3. Основное различие организационных и управленческих решений.
4. Сходство и различие понятий «управление» и «руководство».
5. Что необходимо менеджеру для саморазвития и самоконтроля?
6. Понятия: «управление персоналом» и «менеджмент».
7. Менеджмент как учебная дисциплина. Что понимается под менеджментом в целом?
8. Сходство и различие функций менеджеров различных уровней управления.
9. Характеристика функциональной роли основных групп менеджеров.
10. Уровень управления. Сколько уровней управления имеет большинство фирм?
11. Верхний уровень управления. В чём состоит задача менеджеров этого уровня управления?
12. Нижний уровень управления. В чём состоит задача менеджеров этого уровня управления?
13. Средний уровень управления. В чём состоит задача менеджеров этого уровня управления?
14. Распределение работ внутри новой организации, основные принципы организации работ.
15. Чем определяется оптимальное количество подчинённых, приходящихся на одного руководителя. Суть выбранного принципа оптимизации.
16. Чем регламентируются масштабы управления в организации (основной документ и его значение).
17. Делегирование. В каких случаях его необходимо применять?
18. Сложность и подвижность внешней среды.
19. Назовите факторы внешней среды организации и определите взаимосвязь.
20. Конфликт и условия его возникновения.
21. Назовите наиболее распространённые причины организационных конфликтов.
22. Типы и виды конфликтных ситуаций.
23. Социальное управление. Определение, ключевые категории социального управления.
24. Методы управления. Дайте классификацию методов управления.

25. Метод и стиль работы руководителя. Их значимость для руководителя.
26. Дайте характеристику архетипам управляющего: «лидер» и «администратор».
27. Власть и влияние. Виды власти и методы влияния. Руководитель-лидер.
28. Перечислите недостатки и преимущества централизованного управления.
29. Охарактеризуйте авторитарный стиль руководства.
30. Охарактеризуйте либеральный стиль руководства.
31. Охарактеризуйте демократический стиль руководства.
32. Портрет руководителя. Назовите ключевые качества перспективных руководителей.
33. Суть методов оценки конкурентоспособности и потенциала предприятия (персонал как скрытый потенциал).
34. Принципы мотивирующей организации труда.
35. Мотивация. Дайте краткую характеристику уровням потребностей по Маслоу.
36. Принципы мотивирующей организации труда.
37. Этапы принятия решения и эффективность принятия управленческого решения.
38. На какие факторы следует ориентироваться при принятии организационных решений?
39. Обратная связь в процессе принятия решения и её необходимость.
40. Основная цель контроля. Повышение уровня контроля и его эффективности.
41. Суть системы контроля как функции управления.
42. Суть предварительного, текущего и заключительного контроля.
43. «Контроллинг» и контроль применительно к организации.
44. Цели и задачи процесса общения.
45. Потребности общения.
46. Приёмы управленческого общения.
47. Обратная связь в процессе общения. Характеристики эффективной обратной связи.
48. Виды управленческого общения.
49. Деловая беседа. Виды, принципы и правила проведения.
50. Правила подготовки и проведения совещания.
51. Суть невербальной коммуникации (символы, знаки, мимика, жесты и др.).
52. Охарактеризуйте понятия в коммуникации: «источник», «сообщение», «канал».
53. Управленческое общение. Дайте краткую характеристику коммуникативной стороне общения.
54. Методы улучшения информационных потоков.
55. Коммуникативное взаимодействие. Этапы общения, их характеристика.
56. Коммуникативные умения менеджера. Приёмы управленческого общения.
57. Причины плохих коммуникаций, их характеристика.
58. Коммуникационные барьеры и причины их вызывающие.
59. Линейно-функциональное построение организаций. Её преимущества и недостатки.
60. Линейная организация управления. Её преимущества и недостатки.
61. Дивизионная структура управления и критерии её построения.
62. Матричные структуры менеджмента как разновидность управления органического типа.
63. Матричная структура управления по товарам с организацией «внутренних рынков» (разработчик В.В. Жариков).
64. Основные школы управления. Характеристика, особенности и стили.
65. Научная школа управления. Основоположник: Тейлор.
66. Школа «Администратор управления». Основоположник Анри Пайоль.
67. Школа «Человеческих отношений». Основоположники: Элтон Мейо и Мери Паркер Фониет.
68. Поведенческая школа управления. Основоположники: Арджирис, Лайкерт, Херцберг, Мак Грегог.
69. Школа науки управления.

Практические ситуации по данному курсу дисциплины

Оцените приведённую ситуацию по вашему варианту с учётом:

- слабых и сильных управленческих решений со стороны руководства;
- какие функции контроллинга на Ваш взгляд были упущены руководством в данной ситуации?
- Ваш прогноз на будущее развитие данной компании;
- проведите расширенный SWOT-анализ по Вашей ситуации;
- найдите материал в сторонних источниках про данные компании и оцените их настоящий потенциал и возможности (даже в случае разделения и смены наименования).

Ситуация 1

1. Хронология основных событий и факторов формирования внешней среды для Дженерал Электрик.

В 1977 г. происходит кадровая реорганизация (идёт сокращение численности персонала), в компании создаются два новых сектора микроэлектроники и финансовой деятельности (технические системы и услуги и материалы). Была разработана программа «Фабрики будущего», где был представлен план развития компании. В отдельные направления были выделены Кредитные корпорации, Компании информационных услуг, Группа технических материалов.

Меняются обзоры стратегического планирования при Уэлче:

- высшее руководство работает напрямую со стратегическими хозяйственными центрами;
- обсуждаются ключевые вопросы, но не уделяется должного внимания разработке общей плановой концепции и составлению документации.

В 1981 г. происходит постановка вопроса: что будет делать каждый СХЦ для блага Дженерал Электрик в 1991 г.?

В 1981 – 1983 гг. выделены три основных направления развивающих и формирующих конфигурацию Дженерал Электрик: микроэлектроника, финансы и информационные услуги. Выделены средства в размере 500 млн. долл. на автоматизацию процессов производства.

В 1984 г. происходит формирование новой атмосферы и культуры компании Дженерал Электрик, где приветствуются быстрота реакции, жажда совершенства и предприимчивости, что способствует успешному развитию компании и её конкурентоспособности. Происходит увеличение расходов на НИОКР в сумме 2,3 млн. долл. или 8 % от продаж.

2. Стратегия Дженерал Электрик в 1980 и 1984 гг.

Уэлч в Гарварде 27 апреля 1981 г. говорит о многоплановости и большой производственной диверсификации в целом (выпуск пластмассы, разработка программного обеспечения, производство локомотивов, строительство центра микроэлектроники, совместное предприятие по разведке меди). Всё это в совокупности было сложно объединить в одно стратегическое направление. При этом были выделены направления развития в будущем гиганта.

К началу 1983 г. компания в лице Уэлча и его команды сформулировали концепцию трёх пересекающихся окружностей. Все отрасли, в которых работала компания были разделены на:

- традиционные;
- высокотехнологичные;
- сфера услуг.

3. Схема стратегического планирования, используемая Дженерал Электрик и основные недостатки ранее действующей системы планирования.

Происходит корректировка действий компаний на устойчивых рынках в течении 2–3 лет,

а для фирм с быстро изменяющейся средой – ежемесячно.

В 1981 г. компания состояла из шести секторов, а через три года этих секторов становится четыре, конечное число секторов было доведено до трёх. Это позволило активизировать информационные, технологические и финансовые потоки компании-гиганта.

4. Основная суть аквизаций Дженерал Электрик:

- гордость работников за свою компанию;
- большие права передаются нижним звеньям;
- сопричастность трудящихся к процессу производства;
- предприимчивость на местах.

5. Схемы организационной перестройки Дженерал Электрик.

Все отрасли, в которых работала компания были разделены на:

- традиционные;
- высокотехнологичные;
- сфера услуг.

При этом все эти три составляющие должны быть тесно увязаны и развиваться вместе. Хотя подразумевалось, что 15 направлений оставались приоритетными и им рекомендовалось как можно больше средств вкладывать в научные разработки и покупку талантливых и грамотных специалистов. В рамках данной концепции было предложено сокращаемый персонал перепрофилировать и предложить другую работу. За четыре года было вдвое сокращено количество специалистов занимающихся планированием (их осталось 100 человек). Происходит корректировка действий компаний на устойчивых рынках в течение 2–3 лет, а для фирм с быстро изменяющейся средой ежемесячно.

В 1981 г. компания состояла из шести секторов, а через три года этих секторов становится четыре, конечное число секторов должно стать равное трём.

6. Создание стратегических центров хозяйствования для деятельности и управления Дженерал Электрик.

Основные стратегические центры, которые позволяют компании маневрировать, развиваться и быстро осваивать новые рынки было предложено формировать исходя из того деления, которое сформулировал Уэлч:

- традиционные;
- высокотехнологичные;
- сфера услуг.

При этом из дополнительных источников было установлено, что компания Дженерал Электрик дополнительно разрабатывала и в дальнейшем корректировала стратегии функционирования данных центров, учитывая их специфику.

7. Изменение стратегии компании. Создание первичного и вторичного бизнеса.

Основные азы общей стратегии впервые для компании сформулировал не Уэлч, а Деннис Даммерман, который с практической стороны отмечает ряд финансовых проблем (занижение плановых показателей, недофинансирование программ направленных на развитие компании, постоянный финансовый стресс от смены поставленных целей). В связи с этим им были даны следующие рекомендации:

- разработка финансовых целей для каждого подразделения;
- составление оперативных планов соответствующих реалистично установленным целям.

Именно от этих двух составляющих стало зависеть и всё остальное развитие компании.

8. Зоны роста Дженерал Электрик, а также гарантии их перспективности и приоритетности.

Руководством проводится политика внутреннего роста компании:

- рациональное использование резервов;
- рациональное использование финансовых средств;
- развитие новых направлений и предпринимательства;
- создание фирм внутри компании (отработка мероприятий, т.е. создаются полигоны по освоению новых форм и методов хозяйствования);
- стимулирование вложения капитала в растущие и развивающиеся отрасли.

При этом под зонами роста понимают те сферы деятельности компании, которые начинают приносить прибыль достаточно быстро и за счёт этого позволяют развивать другие сферы.

9. Что подтолкнуло руководство Джeneral Электрик к продаже своей компании?

Рассматривая динамику формирования «убытков компании» за определённый период времени можно выделить следующее.

В 1980 г. затраты в размере 200 тыс. долл. на магнитно-резонансный сканер и простой компьютерный томограф.

В 1982 г. компания проводит реконструкцию самого большого и старого предприятия по производству локомотивов (стоимость проекта 300 млн. долл.).

В 1980 – 1983 гг. компания тратит на модернизацию своего отделения по производству электроприборов 550 млн. долл. (из этих средств 38,6 млн. долл. были направлены на автоматизацию рабочих мест). В этот же период было принято решение о концентрации производства ламп, что потребовало затрат в размере 250 млн. долл. (при этом закрылись 10 предприятий и было уволено 1400 человек).

В 1981 – 1983 гг. компания распродаёт 118 предприятий и получает за них 3,5 млрд. долл. Самым дорогим и приносящим прибыль являлась компания Юта Интернешенел, которая на тот момент стоила 2,4 млрд. долл. Также были проданы фирма по производству оборудования для кухни, предприятие по выпуску оборудования для атомных электростанций, производство бытовых кондиционеров.

В 1983 г. общая сумма вложений в сферу информационных услуг (создание программного обеспечения, обслуживание автоматизированных систем и т.д.) достигла 650 млн. долл.

В 1984 г. принесли убытки в 40 млн. долл. из-за того, что были большие вложения в НИОКР, а продажи остались на том же уровне.

Тем не менее, данные действия позволили руководству определиться со стратегией и основным направлением компании. Очень дальновидным было решение избавиться от добывающей угольной компании, так как в настоящее время основным видом энергии становится электричество и к тому же в секторе добывающих отраслей увеличить прибыль сложно, так как 30 % себестоимости добываемого сырья составляет зарплата работающих. Поэтому затраты компании на первый взгляд велики, но получив свободные активы компания получила свободу действия и большую маневренность на рынке.

10. Основные черты концепции трёх окружностей – это блеф или реальность будущего для компании?

Данная концепция позволила более рационально использовать весь имеющийся потенциал у компании и наладить более чёткие контрольные связи. Повысился уровень контроллинга и те показатели, которые стала использовать компания для выбора своих перспектив развития стали более чёткими. Данная концепция позволила переориентировать компанию на новый уровень развития и быстро и чётко избавиться от излишнего балласта.

11. Сокращение штата: стратегия или прихоть начальства.

В рамках концепции трёх окружностей было предложено сокращаемый персонал пере-профилировать и предложить другую работу на предприятиях Джeneral Электрик. За четыре года вдвое было сокращено количество специалистов занимающихся планированием (их осталось 100 человек), но появились специалисты по стратегическому планированию, что позволило более активно развивать те компании, которые работали в неустойчивой и быстро меняющейся среде.

12. Стимулы к труду в Дженерал Электрик. Что нового на Ваш взгляд?

К началу 1983 г. компания в лице Уэлча и его команды сформулировали концепцию трёх пересекающихся окружностей. С приходом в руководство Ларри Боссиди усиливается политика подбора толкового персонала.

Формируется мотивационная среда:

- награды руководства за успешную реализацию проектов;
- премирование акциями компании за успешное увеличение объёмов продаж и важных достижений в важных сферах деятельности.

13. Основная линия философии Дж. Уэлча.

Философию Уэлча можно рассмотреть в следующем ракурсе.

1. Быть первым или вторым в своей области.
2. Держать форму и не иметь лишнего веса.
3. Как дойти до вершины.
4. Что нужно сделать, чтобы остаться на вершине.
5. Откуда взять средства.

14. Наиболее удачные, наименее удачные действия Дж. Уэлча.

Уэлч в Гарварде 27 апреля 1981 г. говорит о многоплановости и большой производственной диверсификации в целом (выпуск пластмассы, разработка программного обеспечения, производство локомотивов, строительство центра микроэлектроники, совместное предприятие по разведке меди). Всё это в совокупности было сложно объединить в одно стратегическое направление. Основным действием Дж. Уэлча стало выделение направления развития в будущем большого гиганта и определение его направленности в целом. При этом как грамотный управленец он понимал, каковы будут потери такого гиганта и самая большая сложность заключалась в принятии такого решения. На тот период и при тех внешних факторах разработанная программа действий Уэлча была самой верной, правильной и достаточно смелой, так как проводить реорганизационные процессы в таких гигантах всегда сложно и опасно.

Уэлч грамотно сформулировал, что процесс инвестирования должен осуществляться только в том направлении, которое обеспечит компании стратегическое развитие и долгосрочный рост (при этом ежегодный экономический рост должен составить 15 %). Для этого происходит внутреннее аккумулирование средств (5 млрд. долл.) для будущих инвестиций, но возникает проблема из-за роста степени риска внутри компании. Так к 1981 г. происходит покупка 50 компаний и основной сферой вложения капитала становятся финансовые услуги.

Ситуация 2.

1. Основная хронология этапов развития фирмы Коматцу.

Коматцу основана в 1921 г., её специализация – горнодобывающая техника. Компания первой выпустила гусеничный трактор, а во время войны стала производителем танков, гаубиц и т.д.

После войны происходит репрофилирование на выпуск ЗРО.

При этом в 1950 г. качество техники не совсем соответствовало международным стандартам, поэтому японцы начинают активно улучшать качество продукции.

В 1960 г. председатель компании Коматцу Каваи поставил две основные цели:

- 1) приобретение прогрессивной технологии;
- 2) повышение качества продукции.

В 1960 г. компания переносит своё внимание на Западную Европу, а затем происходит экспорт и в США. При этом фирма определилась с начальной товарной номенклатурой, т.е. наиболее распространённой техникой на строительных площадках. При этом цена оставалась

очень низкой (на 30 – 40 % ниже, чем у компании Кат).

Компания заключает несколько лицензионных соглашений с американскими компаниями Интернешенел-Харвестер (производство колёсной техники), Бисирус-Эриэ (производство экскаваторов) и Камминс Энджин (производство дизельных двигателей).

В 1966 г., чтобы соскочить с лицензионной зависимости, компания создаёт свою собственную научно-исследовательскую лабораторию, которая совершенствует электротехническое оборудование. В компании начинается подъём и развитие системы тотального контроля качества на всех стадиях производства и в 1967 г. компания получает премию Демпинга за качество продукции.

Поначалу компания осваивает внутренний рынок: 1965 г. – 50 %, 1970 г. – 65 % доли рынка. Появляется совместное предприятие Митцубиси-Катепиллар.

В 1970 г. Коматцу почувствовала потребность в освоении внешнего рынка, так как многие страны начинали увеличивать объёмы разработки природных ресурсов. Особенно строительный бум начался на Ближнем Востоке. Идёт освоение торговых отношений с Китаем и СССР, происходит установление деловых контактов со многими влиятельными людьми.

В 1972 г. компания стала ориентироваться на экспорт продукции и в качестве образца выбрала бульдозер большой мощности, где тоже преследовали основную цель – качество при низкой цене. Затем на внешний рынок стало поступать и другое оборудование. Высокое качество теперь уже почти всего ассортимента продукции усиливало позиции компании на внешнем и внутреннем рынках. Начинается освоение рынков Азии и Латинской Америки.

Компания формировала сервисные техцентры и занималась поставкой запчастей к технике. Доля экспорта возросла с 20 в 1973 г. до 41 % в 1974 г., в 1975 г. уже составила 55 %. Успешное вложение средств в НИОКР и фундаментальные исследования позволило разработать и выпустить на рынок новое конкурентоспособное оборудование: трубоукладчики, самосвалы и машины с гидроприводом.

2. Описание стратегии Коматцу на различных этапах её формирования.

Можно выделить несколько этапов.

1. Освоение внутреннего рынка.
2. Улучшение качества и выход с пробной продукцией на внешний рынок.
3. Постепенное вытеснение с внутреннего рынка всех конкурентов.
4. Расширение ассортимента, снижение цены на продукцию, повышение качества и сервиса на внешнем рынке.
5. Создание рациональных и мобильных систем сбыта продукции.
6. Создание совместных предприятий на территории стран закупающих продукцию (снижение транзакционных издержек).

3. Главные и основные ошибки руководства Кат.

1. Отсутствие постоянного контроля качества.
2. Недостаточное исследование потребностей на внешнем и внутреннем рынках.
3. Безграмотная кадровая и трудовая политика.
4. Большие производственные и сбытовые затраты.

4. Главное преимущество Коматцу над Кат?

Главным преимуществом Комацу является гибкость кадровой политики; предварительное изучение потребностей тех рынков на которые выходила компания с товаром; грамотное определение цены на продукцию соразмерно её качеству, мощности, сложности и сервису обслуживания; постоянный поиск партнёров и оказание им первоначальной помощи при становлении бизнеса.

5. Внешние факторы от которых оказались зависимыми деятельность Коматцу и Кат.

Под внешними факторами, которые оказали существенное влияние на компании, следует понимать: запросы потребителей; потребности работников; наличие и стоимость сырьевых ресурсов; влияние ценовой конкуренции на рынке сбыта; воздействие правительства и профсоюзов на деятельность, научно-исследовательские проекты, валютные котировки, стоимость ценных бумаг, инвестиции и совместные проекты.

6. Проекты Коматцу размещённые в кейсе.

Коматцу Лимитед в 1984 г. имеет объём продаж 3 млрд. долл., из них 81 % приходится на землеройную технику. Компания также выпускает дизельные двигатели, прессы, станки, промышленные роботы, солнечные батареи и сталелитейное оборудование.

Коматцу самой первой выпустила на рынок самосвалы с гидроприводом, управляемый по радио бульдозер, бульдозер-амфибию и подводные бульдозеры с дистанционным управлением.

Компания предложила сотрудникам провести анализ наиболее требующегося оборудования, и было предложено свыше 3500 предложений, на основе которых компания стала выпускать электросварочные роботы, тепловые насосы, экскаваторное оборудование для глубоководных песков и некристаллические силиконовые вещества для эффективного использования солнечной энергии. Опорой всех этих проектов являлись научно-исследовательские лаборатории.

В 1985 г. компания располагала: 100 торговыми представительствами, свыше 100 посредников, а в портфеле заказов были проекты по освоению Сибири и контракт на создание трубокладчика.

7. Возможности Коматцу при использовании вертикальной интеграции.

Вертикальная интеграция позволила при большом ассортименте продукции и различных видах производств, учитывая их специфику работы управлять всеми процессами из головного офиса. Такая координация позволяла направлять финансовые, административные и информационные ресурсы туда, где в них была острая необходимость. Таким образом, компания равномерно развивала все сферы своей деятельности.

8. Основные методы борьбы Коматцу в ценовой конкуренции.

Компания постоянно старалась снизить цену на продукцию, выпускать продукцию по требованиям потребителей, снижать материалоемкость, транзакционные издержки, совершенствовала технологии выпуска продукции, переходила на новые конструкционные материалы и использовала разработки НИИ и ОКБ.

9. Деятельность Коматцу при повышении курса Йены.

В конце 1976 г. курс Йены резко изменился с 293 до 240, что делало продажу техники и её производство просто невыгодным. В ответ на это дирекция была вынуждена ввести внутренний условный обменный курс ISO Йен за доллар в целях обеспечения реальности планирования, что позволило даже при таком невыгодном курсе обеспечить компании получение прибыли. Компания постоянно расширяет ассортимент продукции и с 46 в 1976 г. имеет уже 77 видов в 1981 г.

10. Правомерно ли обвинять Коматцу в демпинге?

На данный момент фирма была вынуждена искать пути снижения затрат при 10 % увеличении качества, так как потеря рынка на каждом этапе становления и развития фирмы требовало значительных усилий в том числе и финансовых. Поиск средств привёл компанию к решению снижения цен для полного поглощения рынка и возможности проверить потенциал конкурентов в жёсткой конкурентной борьбе. Как такового демпинга цен на рынке строительной техники не было. Просто японцы применили тактику ресурсосбережения с тактикой тотального качества, определив для себя на данном этапе времени главным фактором не величину прибыли, а захват рынка сбыта. А когда они стали хозяева рынка сбыта, то их ценовая тактика изменилась, как монополисты они стали диктовать ценовые условия выгодные для них.

11. Научно-техническая политика Коматцу.

Компания начинает покупать свои доли у компаний разработчиков ноу-хау и таким образом из компании-лицензиата превращается в компанию собственника. Освободившись от лицензионных соглашений, компания сняла с себя обязательства и ограничения перед другими компаниями. Компания начинает активно развивать торгово-сбытовую сеть по всему миру. Во все представительства направлялись специалисты, готовые обеспечить качество и сервис при эксплуатации и обслуживании техники.

Японцы начинают адаптировать технику согласно требующимся эксплуатационным характеристикам, учитывая природные условия, тяжесть и сложность работ. Техника превосходила технику конкурентов по мощности.

Руководство всей компанией было централизованным. Коматцу была интегрированной и концентрированной производственной компанией, координируемой из одного центра. Продукция выпускалась на 14 специализированных отдельных предприятиях. Если компания отмечала, что потребности в технике в каких-то странах велики, то там создавались совместные предприятия (Мексика, США, Бразилия).

Коматцу осваивает рынок США постепенно вытесняя с него фирму Кат. Она начинает широкую рекламную компанию и расширяет спектр товаров и услуг.

Главные эксперты фирмы отметили и недостатки в деятельности:

- чрезмерное разрастание компании;
- сложность централизованного управления;
- появление двух направлений (внутренний и внешний рынки);
- система контроля была передана поставщикам и частично посредникам;
- потери времени при устранении причин брака, так как приходится возвращаться к первоначальному варианту и совершенствовать его.

12. Основные составляющие генеральной стратегии развития и управления компанией.

В 1970 г. компания разрабатывает план стратегии развития V-10, который определил четыре основных направления повышения конкурентоспособности продукции:

- 1) снижения затрат на 10 % при повышении качества;
- 2) сокращение комплектующих и частей в технике;
- 3) разработка и учёт функционально-стоимостного анализа, направленного на совершенствование конструкции деталей и экономии материалов;
- 4) рационализация системы производства.

За основу стратегии управления Риоки Каваи берёт несколько мотивов качественного труда:

- чувство удовлетворения от успеха в работе;
- удовлетворение от совместной работы и одобрения коллег;
- чувство осознания роста и достижение поставленной цели.

Основываясь на вышеприведённых принципах работы компания имела хорошие трудовые отношения и производительность труда ежегодно возрастала на 15 %.

13. Политика Коматцу в области запасов.

Компания Коматцу не имела обширной сбытовой сети, и поэтому в разных странах она формировала свои производственные запасы (которые на начальный период было весьма затруднительно содержать).

14. Формирование системы тотального контроля качества в Коматцу.

Система контроля в компании Каматцу развивается поэтапно.

1. Создаются кружки качества, где все работники вносят свои рационализаторские предложения.
2. Проработка всех технологических процессов и способов производства.

3. Изучение каждой стадии технологического процесса с целью выявления потерь: времени, средств, материалов и возможности их автоматизации.
4. Качественный сервис и доставка запчастей, комплектующих, материалов и т.д.
5. Соизмерение возможности снижения цены продукции при повышении её качества.

3. СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Виханский, О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс : учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М. : «Фирма Гардарика», 1996.
2. Мордовин, С.К. Управление человеческими ресурсами : модульная программа для менеджеров. Модуль 16 / С.К. Мордовин. – М. : Инфра-М, 1999.
3. Ньюстром, Дж.В. Организационное поведение: поведение человека на рабочем месте / Дж.В. Ньюстром, К. Дэвис. – СПб. : Питер, 2000.
4. Грошев, И.В. Управление персоналом : учебные материалы по курсу / И.В. Грошев. – Тамбов : Изд-во ТГУ им. Г. Державина, 2001.
5. Романов, А.П. Общее управление организацией : учебное пособие / А.П. Романов. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2002.
6. Романов, А.П. Принятие управленческих решений : учебное пособие / А.П. Романов. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2002.
7. Романов, А.П. Исследование систем управления организацией : учебное пособие / А.П. Романов. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2002.
8. Коммисарова, Т.А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Т.А. Коммисарова. – М. : Дело, 2002.
9. Якокка, Ли. Карьера менеджера / Пер. с англ. – М. : Прогресс, 1991.
10. Социальный менеджмент : учебник / под ред. Д.В. Валового. – М. : ЗАО «Бизнес школ «Интел-Синтез», АТиСО, 1999.
11. Вирсма, Х. Менеджмент в подразделениях фирмы / Х. Вирсма. – М. : Инфра-М, 1997.
12. Лютенс, Ф. Организационное поведение / Ф. Лютенс. – М. : Инфра-М, 1999.
13. Карташова, Л.В. Поведение в организации : учебник / Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина. – М. : Инфра-М, 1999.
14. Карпов, А.В. Психология принятия управленческих решений. М. : Юристъ, 1998.
15. Плаус, С. Психология оценки и принятия решений. – М. : Филинь, 1998.
16. Филонович, Р.С. Лидерство и практические навыки менеджера : модульная программа для менеджеров. Модуль 9 / Р.С. Филонович. – М. : Инфра-М, 1999.
17. Кричевский, Р.Л. Если вы – руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. – М. : Дело, 1996.
18. Монден, Я. «Тойота»: Методы эффективного управления / Пер. с англ.; науч. ред. А.Р. Бенедиктов, В.В. Мотылев. – М. : Экономика, 1989.
19. Старобинский, Э.Е. Как управлять персоналом. – М. : Интел-Синтез, 1995.
20. Зигерт, В. Руководитель без конфликтов / В. Зигерт, Л. Лючия. – М. : Экономика, 1990.
21. Фишер, Р. Путь к согласию или переговоры без поражения / Р. Фишер, У. Юрин. – М. : Наука, 1992.
22. Макашова, З.М. Социальный менеджмент : учебник / З.М. Макашова. – М. : ЮНИТИ-Дана, 2002.
23. Медведев, В.П. Менеджмент : учебное пособие / В.П. Медведев. – М. : Дело, 2004.
24. Лафта, Дж.К. Менеджмент : учебник / Дж.К. Лафта. – М. : Кно Рус, Проспект, 2004.