

Экономика в строительстве

УПРАВЛЕНИЕ «ПО-ЯПОНСКИ» В СТРОИТЕЛЬСТВЕ

В.Г. НИКОЛАЕВ, обозреватель

Рассказывается об основных принципах японского управления в строительных организациях.

Вступив в период рыночного производства, многие управляющие (менеджеры) как существовавших, так и вновь созданных строительных предприятий, поговаривают о том, что в новых рыночных условиях работы нужны и новые подходы в организации и управлении. Поэтому они идут путем многочисленных проб и ошибок, пытаясь выстроить систему оптимального управления на своем предприятии. А не лучше ли обратиться за опытом к тем, кто скрупулезно это изучал, и даже возвел управление в ранг науки. Поэтому устремим наш взгляд на страну восходящего солнца.

Главный принцип японских систем управления: **«В людях заключена конкурентоспособность компании».**

Любое строительное предприятие можно рассматривать как совокупность ресурсов: люди, технологии, оборудование, материалы, инструмент, деньги, информация и пр. Японское управление выделяет людей среди других ресурсов. Особо выделяют управляющие (менеджеры). Японцы считают, что система продвижения по службе, основанная на сочетании трудового стажа и успешного выполнения обязанностей, считается наилучшей. При этом, если человек имеет способности к управлению, то должны быть определены пределы или оптимальный масштаб бизнеса (строительного подразделения), где его участие в управлении окажется эффективным.

«Деятельность, которую мы называем управлением, требует полной отдачи, в ней сконцентрирован человеческий интеллект и опыт. Человек, посвятивший себя управлению, занимает весьма почетное и вместе с тем ответственное положение, требующее полной самоотдачи и готовности пойти на самопожертвование. Менеджер должен в первую очередь сделать свое управление всесторонне обоснованным. Это значит, что он должен прекрасно понимать цели деятельности своей организации, четко обосновывать ее политику и иметь план по достижению поставленных задач».

Современный управляющий может быть менее осведомлен в конкретных вопросах, чем его помощники, но их коллективное знание прекрасно дополняет его способности. Отсюда главный предмет ответственности менеджера – совершенствование способностей работников. Управляющие на стройке должны быть уверены в знании работниками деталей своих строительных специальностей.

Важнейшей задачей менеджера является объединение разрозненных, обладающих творческим потенциалом работников, в процесс, который стал бы эффективным. Управляющий оказывается в первую очередь ответственным за объединение потенциалов своих подчиненных. Для принятия решений он должен координировать и управлять. Кстати, среди корпоративных ценностей в строительстве японцы выделяют: сотрудничество рабочих с администрацией; взаимодействие строительных бригад, подразделений и филиалов при достижении общекорпоративных целей.



Японцы также полагают, что управление на предприятии должно быть социально-направленным. Только тогда, когда запросы личности вполне удовлетворены культурой отношений в компании, ее способности могут быть в полной мере использованы для производительного труда, результаты которого в большинстве случаев бывают выдающимися.

«Каждая компания должна иметь определенные социальные цели, отличные от получения прибыли, которые оправдывают ее существование. Чтобы подчиненные работали с сознанием собственного достоинства и получали от работы удовлетворение, менеджер должен обладать теоретически сильной и практически применимой концепцией необходимости своего предприятия».

Шесть признаков японского управления:

1. Гарантия занятости и создание обстановки доверительности для наемных рабочих.

Для наемных рабочих стабильность в работе – дело первостепенной важности.

Нельзя ожидать накопления производственных разработок, если продолжается текучесть рабочей силы, т.к. увольняющиеся работники постоянно уносят с собой частички знаний и навыков, представляющих ноу-хау компании.

Стабильность укрепляет отношения рядовых сотрудников с руководством и способствует распространению опыта и знаний старых работников, что с точки зрения японского руководства, необходимо для того, чтобы улучшить показатели деятельности компании. Освободившись от бремени увольнения и получив возможность для повышения в должности, рабочие получают мотивацию для укрепления чувства общности с компанией. Очевидно, что гарантия занятости увеличивает запасы управленческих ресурсов.

Стабильность в работе служит стимулом как для рабочих, так и для служащих, направлять свои знания и умения в общекорпо-

ративное дело, внося в свою работу новшества, вследствие чего повышаются производительность и качество труда. Нововведения должны поощряться и претворяться в жизнь. Заинтересованность персонала в повышении производительности и условий труда (ведь именно туда направлена львиная доля всех нововведений) позволяет создавать удобные и эффективные рабочие места. Руководители компании в свою очередь приветствуют нововведения, т.к. в итоге это ведет к росту прибыли.

Поэтому накопление, пусть даже мелких нововведений, приносит огромный успех. Реализуясь, нововведения меняют характер деятельности рабочего, становясь ресурсом управления. А когда такой ресурс достигает «критической массы», компания получает возможность сохранять высокую производительность и качество продукции на протяжении долгого времени.

2. Постоянное присутствие руководства на производстве.

Главной задачей размещения управляющих непосредственно в производстве является содействие решению различных проблем по мере и месту их возникновения. Кроме того, управляющий выигрывает при обходе рабочих мест, опрашивая рабочих о том, как улучшить производительность и что мешает в работе. Поэтому менеджеры должны сделать так, чтобы их присутствие на предприятии постоянно ощущалось. Необходимо прислушиваться к требованиям и мыслям каждого рабочего. Это требует куда больше усилий, чем анализ данных в кабинетах.

3. Гласность и доступность корпоративной информации для наемных рабочих.

Когда все уровни управления и рабочие начинают пользоваться общей базой информации, знать все о политике и деятельности предприятия, развивается атмосфера участия и общей ответственности, что улучшает взаимодействие и повышает производительность.

4. Управление, основанное на грамотном анализе учетной информации.

Для успешного решения задач управления рабочие и служащие должны быть хорошо осведомлены, и не только о том, что ожидается или что уже произошло, но и о том, каким образом и в какой степени деятельность их подразделений связана с общим организационным и производственным процессом. Понимание того, как и почему происходят те или иные процессы, не только обеспечивает возможность адаптации к внешним изменениям, но и выполняет полезную функцию стимулирования внутренней направленности к изменениям и совершенствованию.

5. Управление, ориентированное на качество. Данные о производительности имеют вторичное значение.

При управлении производственным процессом главная задача – получение точных данных о качестве (или о дефектах). Японцы полагают, что премия должна выплачиваться не столько по производственным показателям, сколько должна стимулировать качество строительных работ и эффективность использования строительного оборудования. Личной гордостью руководителя японского предприятия является закрепление усилий по контролю качества, проявляемых, прежде всего, в качестве человеческих отношений, таких как: согласованность, групповая ориентация, моральные качества строителей и служащих.

6. Поддержание чистоты и порядка на предприятии.

Дисциплина на предприятии служит гарантией контроля качества и повышения производительности благодаря чистоте и

порядку.

«Когда мы показываем предприятие нашим клиентам, то они понимают, что качество продукции столь же высоко, как прекрасное содержание предприятия. Они уверены в нашем развитии, и мы получаем много заказов».

Отличия японской системы управления:

1. Пожизненный найм. Японские корпорации гарантируют своим строителям работу и используют систему вознаграждения, основанную на трудовом стаже, для того, чтобы предотвратить уход работника в другую фирму. Чем дольше работает человек в компании, тем выше его заработная плата и должность. Рабочий-строитель, перешедший в другую компанию, лишается трудового стажа и начинает все сначала. А при найме на работу предпочтение отдается молодым исходя из принципа: «Дешевле научить, чем переучивать».

2. Принцип отсутствия жесткой специализации при продвижении по служебной лестнице. Японцы считают, что внутри строительных бригад-групп каждый работник также самостоятельно должен определить то, что он будет делать для достижения максимальной отдачи от бригады в целом. Но все знают, что есть то, что он делает лучше других, и при выполнении особо ответственных заданий именно этот вид работ поручается только ему.

3. Коллективное принятие решений, которое представляет собой реализованную форму самоуправления и контроля.

4. Коллективная ответственность. Задачи выполняются коллективами, а не отдельными личностями, и ответственность соответственно должна ложиться на коллектив.

5. Планирование прибыли в руках высшего руководства компании. Планирование прибыли является эффективным методом внутреннего контроля, который устанавливает краткосрочные цели и позволяет следить за их выполнением. Таким образом, планирование должно быть ориентировано на конечные результаты, а их достижение оцениваться по количественным и качественным показателям. Максимальные показатели определяются из условия того, что они должны быть реально достижимы. При этом планирование прибыли в целом помогает избежать вредных последствий эгоизма отдельных строительных бригад и создать систему достижения общекорпоративных целей строительной компании. Поэтому формирование плана по прибыли должно принадлежать высшему руководству предприятия. Недопустимо разрешать бригадирам или строителям обсуждать план по прибыли строительного предприятия, т.к. это приводит к неизбежным конфликтам между бригадами. Контроль над издержками на предприятии может быть сведен к простому сравнению планируемых и фактических издержек.

Библиографический список:

1. Каору И. Японские методы управления качеством. – М.: Экономика, 1988.
2. Курицын А.Н. Управление в Японии, 1991.
3. Матрусова Т.Н. Япония: материальное стимулирование в фирмах. – М.: Наука, 1992.
4. Пшенищев В.В. Японский менеджмент. 27 уроков для нас. – М.: Япония сегодня, 1997.
5. Хлынов В.Н. Японские «секреты» управления персоналом. – М.: Восточная литература. РАН, 1995.