

фективна. Нет четкого распределения ответственности, ни один работник не может спланировать долгосрочную стратегию своей работы, поскольку задачи и требования постоянно меняются.

В иерархической структуре, которую так любят японцы, задачи каждого подразделения и каждого конкретного сотрудника предельно ясны, а цели ставятся, исходя из общей долгосрочной стратегии компании. Ясно и кто за что несет ответственность. Каждый начальник ставит задачи своему подчиненному и с него же спрашивает за результат. Объяснение «потому что Вася из моего отдела не успел» не проходит. Начальник отвечает за свой отдел, и раз кто-то в нем что-то не так сделал – это персональная вина руководителя, ответить за которую придется «по полной». Неотвратимая и строгая ответственность за деятельность вверенного участка – важная часть японского менеджмента. Для поддержания такого положения японцы строго придерживаются правила «вассал моего вассала – не мой вассал». То есть, японский менеджер старается никогда не руководить деятельностью рядового сотрудника через голову его непосредственного руководителя. В итоге создается ситуация, когда с подчиненным подчиненного японский менеджер предельно мягок и дружелюбен, а вот с непосредственным подчиненным – суров до жестокости. Все это не просто «игра». Это японская методика повышения эффективности и ответственности персонала.

Поскольку мы создали орган по сертификации «Межрегионстройсертификация», то с этой проблемой столкнулись при прохождении проверки Росаккредитации, количество иерархических документов и инструкций, которые пришлось актуализировать в связи с введением новых нормативных документов, зашкаливало, но в результате появился алгоритм, по которому стали работать. Самое интересное: стало проще и быстрее, только оконным компаниям стало сложнее. У них-то алгоритма нет, четкого распределения обязанностей тоже, поэтому на подготовку одного документа тратится безумное количество времени, а также оно отнимается у нас бесконечными вопросами. Кстати, когда вы формулируете вопрос, продумайте его, уместите в одной-двух фразах. Это экономит массу времени, а главное, показывает ваше уважение к собеседнику.

Я много бываю на производствах и в офисах, смотрю документацию фирм. К сожалению, большинство инструкций, регламентов, ППР, нормативных документов составлены неграмотно как с точки зрения технического, так и русского языка. Опять же, работа с заказчиком – это работа с документами; выигрывает тот, кто быстро и правильно их готовит. Стройка – это сегодня основной и стабильный источник сбыта для оконщиков и фасадчиков, но это одно из опасных видов производства, поэтому оформление правильных бумаг на стройке – это жизненная необходимость. Учитесь. Не умеете? Приходите к нам. Научим, подскажем, разработаем (см. сайт www.mio.ru).

3. Мы – семья

«Но ведь сразу возникнет борьба между отделами, каждый начнет тянуть одеяло на себя», – справедливо возразит опытный читатель и будет совершенно прав.

Но у японцев есть ответ и на это. Взаимные и почти ежевечерние походы японцев в бары – это притча во языцех. Наши работники тоже любят корпоративы, но вот большинство, включая руководство, воспринимает их не более как способ расслабиться, выпить и поесть за счет компании. Рядовые работники японцы часто воспринимают встречи также. А вот для руководства это метод укрепления команды и установления горизонтальных связей между отделами. Японский менеджер идет туда именно работать и трудится не менее эффективно, чем в офисе или цеху. Он не забудет подойти к каждому сотруднику, приободрить его и сказать что-то нужное именно ему. Он как бы случайно сведет двух враждующих коллег и «по дружбе» уговорит их помириться. Он не забудет настроить людей на эффективную совместную работу, напомнить, что персонал фирмы – это не просто команда, это семья. При том создаст такую атмосферу, чтобы люди именно так себя и почувствовали.

В иерархической структуре, которую так любят японцы, задачи каждого подразделения и каждого конкретного сотрудника предельно ясны, а цели ставятся, исходя из общей долгосрочной стратегии компании.

Ясно и кто за что несет ответственность. Каждый начальник ставит задачи своему подчиненному и с него же спрашивает за результат.

Такая работа считается важнейшей задачей менеджера. Любому, кто займет руководящую должность в японской компании, скажут, что он должен быть еще и психологом, и отвечает за атмосферу в коллективе так же, как за качество продукции и за выполнение плана. Часто его зарплата рассчитана так, чтобы он мог угощать своих подчиненных как бы за свой счет. И стратегия эта работает прекрасно на российской почве, так же, как и на японской.

С такой точки зрения мне всегда нравятся мероприятия, проводимые петербургской компанией «Уиндерс» как для своих работников, так и для дилеров. Встреча-обучение, встреча-разбор полетов, встреча-откровенный разговор о наболевшем, и нет конкуренции, есть контакт и сотрудничество, а самое главное – уважение друг к другу.

К большому сожалению, стихийное развитие российского бизнеса не выработало пока культуру уважения партнера, культуру выполнения обязательств, культуру урегулирования споров и т. д. Поскольку оконщики и фасадчики общаются, главным образом, со строителями, а это специфический пласт, то повышения уровня культуры ждать придется долго.

4. Потеря времени = потеря денег

Это любимейшая формула японского менеджмента. Насколько пунктуальны японцы, известно всем. Выясняется, что четко планировать свое время вовсе несложно. Большинству для этого достаточно просто