



В современных системах управления в результате разделения труда сложилось положение, при котором подготавливают, разрабатывают решение одни работники организации, принимают или утверждают – другие, а выполняют – третьи. Иначе говоря, руководитель часто утверждает и несет ответственность за решение, которого не разрабатывал, специалисты, готовившие и анализировавшие решение, не участвуют в его реализации, а исполнители не принимают участия в подготовке и обсуждении готовящихся решений. Принятие управленческих решений в организации довольно часто ошибочно воспринимается как индивидуальный, а не групповой процесс. Между тем, хотя основные этапы процесса принятия решений организациями и отдельными людьми совпадают, формирование решений в организации существенно отличается от индивидуального принятия решения. Именно организация, а не отдельный руководитель должна реагировать на возникающие проблемы. И не один руководитель, а все члены организации должны стремиться к повышению эффективности ее работы. Конечно, менеджеры выбирают курс для организации, но чтобы решение было реализовано, необходимы совместные действия всех членов организации. По этой причине в групповых процессах принятия решений весьма существенную роль играет стадия согласования.

Суть и особенности японской модели процесса принятия решений «рингисё» в переводе с японского – получение согласия на решение путём опроса заключается в следующем: менеджеры среднего и низового уровней по всем вопросам обращаются к вышестоящему руководителю. Инициатор решения составляет документ – «рингисё» - подробно описывающий проблему и содержащий рекомендации. Формальных каналов распространения «рингисё» не существует и автор сам выбирает адресаты. Цель – достижение согласия всех или большинства заинтересованных сотрудников и структурных подразделений. Свои замечания и предложения каждый получивший «рингисё» оформляет письменно и подписывает. После того как данный документ обойдет менеджеров того уровня, на котором, был составлен, он передается на следующий, более высокий уровень руководства. Здесь повторяется та же процедура. Причем считается полезным ознакомить с предлагаемым решением как можно больше сотрудников и заручиться их одобрением. Таким образом, поднимаясь по иерархической лестнице, «рингисё» попадает к руководителю высшего ранга – президенту или

вице-президенту компании. После того, как он одобрит данный документ, решение считается принятым и возвращается к составителю для исполнения уже в качестве директивы.

Особенность данной модели заключается в том, что сама инициатива принятия решения идёт снизу.

Топ-менеджеры чаще всего соглашаются с предложенным решением так как:

1. Доверяют руководителям среднего и низового звена;
 2. Решение обсуждено в организации и согласовано с основными подразделениями и их руководителями, что подтверждается многочисленными подписями;
 3. «Рингисё» не содержит информации, достаточной для того, чтобы снова проанализировать проблему и составить о ней собственное мнение.
- Групповой способ принятия решений и использование косвенных методов руководства (топ-менеджер стимулирует необходимый тип поведения подчинённых, создаёт нужную психологическую атмосферу). Однако авторитет топ-менеджеров в Японии непререкаем, проекты решений практически не противоречат их намерениям.
 - Форма принятия решений свидетельствует о распыление ответственности.
 - Для японцев главное в принятии решения – исследование самой проблемы, выяснение её сути. Западная система принятия решений ориентирована на генерацию альтернатив и выбор оптимальной из них, а японская – на тщательный анализ решаемой проблемы и правильный выбор цели решения.
 - На разработку решения затрачивается много времени, но к моменту его официального принятия все сотрудники осведомлены, никого не нужно убеждать в необходимости решения.
 - Устранение противоречий на этапе обсуждения проблемы значительно облегчает реализацию решений.

Преимущества:

- Принимаемые решения обоснованы и продуманы;
- Отсутствует необходимость специальных мероприятий по согласованию и организации выполнения решения;
- Реализация решений проходит быстро и эффективно.

Недостатки:

- Затрудняет планирование, особенно стратегическое;
- Излишне компромиссный характер принимаемых решений;
- Отсутствует необходимая оперативность принятия решений.

Но как и любой другой модели процедуре «рингисё» присущи и определенные недостатки. Так, эта система затрудняет планирование, особенно стратегическое. Другой недостаток – излишне компромиссный характер принимаемых решений, что может препятствовать развитию организации. И, что очень важно в условиях нестабильной среды, не обеспечивается оперативность принятия решений. По этой причине в настоящее время процедура «рингисё» модернизируется, упрощается форма «рингисё», для его передачи используются компьютерные сети, а для обсуждения решений – совещания, что существенно повышает их оперативность. При этом это не затрагивает принципиальных основ системы: предварительного согласования и групповой формы выработки решений. Необходимо также подчеркнуть, что хотя система «рингисё» - древняя, ее подход к принятию решений оказался весьма созвучным некоторым новейшим тенденциям в теории принятия решений. К примеру, в методологии системного анализа правильному выбору цели, тщательному формулированию проблемы и определению ее границ придается первостепенное значение. Другая современная тенденция в управлении, которой соответствует японская модель, - развитие коллегиальных форм принятия решений. Этим, объясняется ее высокая жизнеспособность и эффективность в условиях современных организаций.

Список литературы

- Н.В. Злобина. Управленческие решения : учебное пособие Н.В. Злобина . - Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. - 80 с. - 2007 год
- Мункоев А. К.. Организационное поведение: Учебное пособие. - Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2005. - 184 с. - 2005 год
- Банникова Л.Н. Боронина Л.Н.. ТЕХНОЛОГИЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (на примере разработки проектов первичной профилактики зависимости от ПАВ) Учебное пособие часть 1 - 2004 год
- Банникова Л.Н.. ТЕХНОЛОГИЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ Управленческое проектное консультирование. Учебное пособие часть 2 - 2004 год
- Д.А. Новиков. МЕХАНИЗМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СИСТЕМАХ - 2003 год
- Балашов В.Г., Заложнев А.Ю., Новиков Д.А.. Механизмы управления организационными проектами. М.: ИПУ РАН, 2003. - 84 с. - 2003 год

- Васильев Д.К., Заложнев А.Ю., Новиков Д.А., Цветков А.В.. Типовые решения в управлении проектами. М.: ИПУ РАН (научное издание), 2003. - 75 с. - 2003 год
- Артамонова Н. В., Фрумкин Л. П., Головцова И. Г.. Организационное поведение: Учеб. пособие / СПбГУАП. СПб. - 2001 год
- Чуйкин А.М.. Разработка управленческих решений: Учебное пособие / Калинингр. ун-т. - Калининград, 2000. - 150 с. - 2000 год
- Бурков В.Н., Квон О.Ф., Цитович Л.А.. МОДЕЛИ И МЕТОДЫ МУЛЬТИПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ -М., 1997 (Препринт / Институт проблем управления). - 62 с. - 1997 год Ю. К. Машунин. РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ. 1999.