



Суть этой системы заключается в следующем: управляющие среднего и нижнего уровней, как правило, формально не могут самостоятельно принимать большинство решений. По всем более или менее важным вопросам, даже входящим в их компетенцию, они должны обращаться к руководителю высшего ранга. При этом соблюдается определенная формальная процедура. Менеджер, инициатор решения, составляет специальный документ — «**рингисё**», в котором всесторонне описывается проблема и предлагаются рекомендации по её разрешению и затем передает его на рассмотрение в те подразделения организации, деятельность которых хотя бы в какой-то мере затрагивается выдвинутой проблемой. При этом большое значение имеет неформальная структура организации, так как формальных каналов распространения «рингисё» не существует, и его автор сам выбирает адресатов. Его цель на данном этапе принятия решения — достижение согласия всех или большинства заинтересованных сотрудников и структурных подразделений. Предварительное обсуждение ведет к углублению понимания проблемы, выявлению новых факторов, исключению нереальных альтернатив и, в конечном счете, к выработке наиболее рационального решения.

Каждый из руководителей, ознакомившихся с «рингисё» и принявших участие в его обсуждении, излагает свои замечания, предложения и фиксирует своей подписью (печатью) согласие или несогласие с предложенным решением.

После того, как этот 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 этот документ, решение считается принятым и возвращается к составителю для исполнения уже в качестве директивы.

Анализируя специфику системы «ринги», можно выделить следующие характерные черты японского стиля принятия решений:

- 1) Инициатива принятия решения чаще всего исходит снизу, оттуда, где

составляется «рингисё». Высшие руководители на практике чаще всего соглашаются с предложенным решением, поскольку:

- а) доверяют руководителям нижнего уровня;
- б) решение обсуждено в организации и согласовано с основными подразделениями и их руководителями, что подтверждается многочисленными подписями;
- в) «рингисё» не содержит информации, достаточной для того, чтобы заново анализировать проблему и составить о ней собственное мнение.

Таким образом, система «ринги» только на первый взгляд кажется излишне централизованной формой принятия решений, на самом деле реальная власть принадлежит руководителям среднего и нижнего уровней;

2) Групповой способ выработки решений и использование косвенных методов руководства. Система подготовки и принятия решений носит групповой характер, инициатива их разработки передается группе специалистов. Однако право окончательного решения остается за руководителем;

3) Форма принятия решений свидетельствует о распылении ответственности. Менеджер — инициатор решения не несет персональной ответственности за его результаты, она разделяется всем коллективом сотрудников, поставивших свои подписи. Впрочем, успех также делится на всех;

4) На разработку решения затрачивается много времени. Однако эти потери восполняются впоследствии, когда решение уже принято. Японская модель принятия решений, предполагающая широкое участие сотрудников организации в выработке и обсуждении решения, приводит к тому, что к моменту его официального утверждения никого уже не надо убеждать в его полезности, не надо терять время на его разъяснение. Кроме того, в процессе обсуждения решения выясняется, в каких подразделениях оно будет одобрено, а где встретит сопротивление. Большая часть времени уходит на убеждение противников решения и на устранение спорных вопросов. Обмен мнениями и доработка решения происходит до тех пор, пока вся группа не приходит к согласию. Поэтому решение — выражение коллективного мнения, сформировавшегося внутри группы, что весьма положительно сказывается на этапе его реализации;

5) Устранение противоречий на этапе обсуждения проблемы значительно облегчает реализацию решений. В управленческой практике отношение

исполнителей к принятому решению имеет исключительно важное значение. Если исполнители относятся отрицательно к какой-либо директиве, то ее реализация сильно затрудняется, а иногда становится невозможной. Известный американский авторитет в области менеджмента, Питер Друкер утверждал, что из-за сопротивления (явного или скрытого) членов организации на осуществление многих нужных и эффективных решений тратится столько времени, что они устаревают. Поэтому условия, способствующие быстрой и эффективной реализации решений, заслуживают особого внимания.

Из рассмотрения особенностей японской модели принятия решений можно сделать вывод, что система «ринги» обладает следующими основными достоинствами:

1) принимаемые решения более обоснованы и продуманы, так как тщательно обсуждены все аспекты решаемой проблемы и использован групповой метод выработки решений. Сама форма организации процесса способствует применению коллегиальных методов анализа решений, которые повышают их качество и стимулируют появление новых, нетривиальных альтернатив;

2) вся необходимая работа по согласованию и организации выполнения решения проделана уже на предварительной стадии, поэтому реализация решений проходит очень быстро и эффективно.

Нельзя, конечно, не заметить, что процедуре «ринги» присущи и определенные недостатки. Так, эта система затрудняет стратегическое планирование. 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. Поэтому в настоящее время процедура «ринги» модернизируется, упрощается форма «рингисё», для его передачи используются компьютерные сети, а для обсуждения решений — совещания, что существенно повышает их оперативность. Однако это не затрагивает принципиальных основ системы: предварительного согласования и групповой формы выработки решений.

Необходимо также подчеркнуть, что хотя система «ринги» — древняя, ее подход к принятию решений оказался весьма созвучным некоторым новейшим тенденциям в теории принятия решений. Например, 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, видимо, и объясняется ее высокая

жизнеспособность и эффективность в условиях современных организаций.