Тема 1

СУЩНОСТЬ И ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Решение можно трактовать *трояко*:

1. как процесс
2. как акт выбора
3. как результат выбора

Понятие управленческого решения

1) продукт управленческого труда, организационная реакция на возникшую проблему;

2) выбор определенного курса действия и возможных вариантов;

3) выбор предварительно осмысленной цели, средств и методов ее достижения;

4) выбор способа действий, гарантирующего положительный исход той или иной операции.

Управленческое решение –
это *сознательный выбор* определенного (альтернативного) варианта действий из нескольких возможных, который направлен на расширение проблемной ситуации менеджмента.

Управленческое решение — это промежуточный и конечный продукт управленческого труда в каждой функции управления, отражающий в своем содержании специфические черты каждой функции.

Определения УР

- Управленческое решение – творческое, волевое действие субъекта управления на основе знаний объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о ее функционировании, состоящее в выборе цели, программы и способов деятельности коллектива по разрешению проблемы или изменении цели.

Субъект принятия управленческого решения — руководитель любого уровня. Именно ему принадлежит *исключительное право* принятия решения в рамках своей компетенции. В этом одно из отличий управленческих решений от всех остальных.

Остальные работники аппарата управления участвуют в процессе принятия решений на этапах сбора, обработки, анализа информации, выработки и экспертизы вариантов решений, их реализации.

Но ключевой момент процесса — выбор — всегда остается за руководителем, определяет его ответственность, проявляет его управленческую компетентность и волю.

Необходимость ***волевого воздействия*** при принятии решений возникает по причинам:

- многоцелевого характера действия организации,
- существующего конфликта интересов и мнений различных подразделений и отдельных работников,
- различия в представлениях и методах решения проблем,
- ресурсных ограничений.

Умение подготавливать и принимать решения, нести ответственность и контролировать их выполнение становится основным ***требованием*** к успешному руководителю.

Какими личными и профессиональными качествами должен обладать руководитель для разработки, принятия и обеспечения выполнения управленческого решения???

Правильно сформулированное управленческое решение должно содержать следующие ***элементы:***

- субъект принятия решений (инициатор);
- объект принятия решений (исполнитель);
- причины принятия решения (проблема);
- цель принятия решения;
- предмет принятия решения (что должно быть сделано);
- потребитель решения (для кого должно быть сделано);
- сроки реализации решения.

Структура решения

Структурный элемент	**Характеристика**
форма и наименование	----
констатирующая часть	цели и причины появления данного решения
информационная часть	поясняющие, комментирующие сведения для более подробного понимания решения
постановляющая часть	перечень заданий, выдаваемых конкретным лицам для выполнения
атрибуты ответственного лица	персональные данные

Решения могут приниматься в трех системах:

- *Биологическая* – на решения оказывает влияние эволюционный темп развития.
- *Техническая* – решения носят формализованный характер и выполняются в строго определенном порядке (решение должно быть структурировано, выстроено логически).
- *Социальная (общественная)* – набор решений в данной системе характеризуется большим разнообразием в средствах и методах реализации. Главный объект управления – человек.

Требования к управленческому решению:

1. **всесторонняя обоснованность решения** – означает, прежде всего, необходимость принятия его на базе максимально полной и достоверной информации. Для этого необходимо знание особенностей, путей развития управляемой, управляющей систем и окружающей среды.
2. **своевременность** – означает, что принятое решение не должно ни отставать, ни опережать потребности и задачи социально-экономической системы.
3. **необходимая полнота содержания** – означает, что решение должно охватывать весь управляемый объект, все сферы его деятельности, все направления развития (цель, ресурсы, способы, сроки, порядок…).
4. **полномочность** – строгое соблюдение субъектом управления тех прав и полномочий, которые предоставлены ему высшим уровнем управления.
5. **согласованность с принятыми ранее решениями** – означает, прежде всего, преемственность, непротиворечивость развития и соблюдение четкой причинно-следственной связи общественного развития.
6. **реальность**, т.е. не быть абстрактным, соответствовать силам и средствам коллектива.
7. **экономичность**, т.е. обеспечить достижение цели с наименьшими затратами
8. **эффективность**, т.е. наиболее полно отвечать поставленным целям.

Соблюдение требований к УР

Требования	**Условия достижения**
Соответствие формы УР его содержанию	Наличие контрольных мероприятий (наличие юриста)
Наличие у руководителя соответствующих полномочий для разработки УР	Разработка должностных инструкций и положений о деятельности отделов и служб
Наличие параметров для внешнего и внутреннего контроля УР	Составление рабочих документов и проведение аудита
Учет возможных отрицательных последствий при реализации УР	Заключения внешних экспертов и оценка рисков

Решения типичные для функций управления

- Планирование – какова природа задач бизнеса? Какими должны быть цели? Каковы изменения во внешнем окружении и как они изменят цели?
- Организация – как структурировать работу организации? Как скоординировать целесообразность, наличие укрупненных блоков? Как разделить решения по уровням управления?
- Мотивация – в чем нуждаются подчиненные? Как соотносятся производительность труда и удовлетворенность трудом?
- Контроль – как измерять результаты работ? Как часто давать оценку результатам?

Классификация УР

- По **источнику** появления решения делятся на две группы: инициативные и по предписанию.
- По **степени воздействия на объект** различаются ***оперативные, тактические* и *стратегические*** решения
- В зависимости от **порядка принятия** решения могут быть индивидуальными, коллективными или коллегиальными.
- По **степени повторяемости** (новизны) решения делятся на Две группы: традиционные (запрограммированные), оригинальные (незапрограммированные).
- По **содержанию** решения делятся на имеющие количественные характеристики и не имеющие количественных характеристик.
- По **степени регламентации** решения делятся на директивные (нормативные), ориентирующие и рекомендующие.

Взаимосвязи между различными параметрами решения и уровнем его принятия

Формула успеха решения

$$У = Г \times Ж \times З$$

где

У– успешность исполнения решения (доход или производительность)

Г – готовность (ресурсы, средства для достижения)

Ж – желания (баланс между оценкой вложенных активов (средств) и последствий труда)

З –знание дела

При рассмотрении процессов принятия решений следует учитывать два момента:

- 1) принимать решения, как правило, сравнительно легко, но принять хорошее решение трудно;
- 2) принятие решения - это психологический процесс, поэтому не удивительно, что способы, используемые руководителем для принятия решений, варьируются от спонтанных до высокологических.
- Отсюда можно утверждать, что процесс принятия решения имеет интуитивный, основанный на суждениях, и рациональный характер.

Методологические принципы разработки УР

- Принцип комплексной проблемности.
- Оценка противоречий по критериям важности.
- Принцип распознавания (идентификация проблемы).
- Принцип приемлемости риска (оценка степени риска и неопределенности).
- Мотивированность решения (насколько оцениваем выбранный способ реализации решения).

Системный подход

- характеризуется рассмотрением взаимосвязи и взаимозависимости элементов внутренней и внешней среды разработке и реализации управленческих решений.

Требования системного подхода

1) соответствие целей компании целям объединения, отрасли и общества;

2) соответствие целей подразделений и групп компании общим ее целям;

3) на первом плане измеряемые цели, далее — в общем виде;

4) реализация каждой цели оценивается ее эффективностью (экономической, организационной, идеологической и т. д.);

5) каждая осуществленная цель должна приближать выполнение более крупной (перспективной).

6) наличие **в компании** необходимых элементов и процессов, характеризующих ее как организацию

7) наличие **в объединении** необходимых элементов и процессов для скоординированной работы входящих в него ком паний;

8) наличие **в обществе** институциональных элементов и процессов для эффективной работы компаний — банков, страховых агентств, фондов, консультационных фирм (стимулирующей системы налогообложения, эффективных законов об организациях — создании, функционировании, преобразовании и ликвидации).

Технология разработки и реализации управленческих решений

- процесс преобразования имеющихся у менеджера сведений, данных, информации о возникшей перед ним проблеме или поставленной ему задаче в точно сформулированное решение, в котором будет подробно указано, кому, что, когда и с помощью чего надлежит сделать.
- Технология разработки и реализации управленческих решений — это искусство, мастерство и умение руководителя осуществлять управленческое воздействие на персонал для достижения общих и ключевых целей организации.

Технологии разработки и реализации управленческих решений включают:

- 1) методы и средства сбора и обработки информации;
- 2) приемы эффективного воздействия на персонал;
- 3) принципы, законы и закономерности организации и управления;
- 4) системы контроля.

Целевые технологии

- Целевая технология — это технология, основанная на приоритете целей над ситуациями. Целевая технология ориентирует решение на достижение цели, а не на устранение возмущающих воздействий.
- Целевая технология представляет технологию разработки и реализации управленческих решений по упреждению. Цель может разделяться на более мелкие (иерархия целей), каждая цель должна формировать не менее двух задач.

Целевые технологии: инициативно-целевая, программно-целевая, регламентная

- Данная технология основана на выдаче заданий без указания средств и методов их выполнения и рассчитана на инициативного и профессионального исполнителя. Инициативно-целевая технология предусматривает разработку руководителем только конечной цели задания для работника или группы, а также срока выполнения без указания механизма ее достижения. Технология не гарантирует достижение цели.

Основные условия использования инициативно-целевой технологии:

- 1) штат работников организации или ее подразделения не более 10 чел.;
- 2) время выполнения задания не должно превышать одного месяца со для его выдачи;
- 3) высокий профессионализм персонала или большое доверие к нему со стороны руководителя;
- 4) производство новых товаров, услуг, информации или знаний;
- 5) наличие устойчивых неформальных отношений в коллективе.

Программно-целевая технология

- Она состоит в выдаче для исполнения заданий (целей, задач) с указанием средств, методов и времени их выполнения, имеются указания о внешнем или внутреннем контроле промежуточных состояний этого выполнения. Профессионализм выполнения задания определяется квалификацией руководителя, выдавшего задание, а квалификация исполнителя играет вторичную роль. Программно-целевая технология обычно гарантирует достижение цели.

Основные условия применения программно-целевой технологии:

- 1) штат работников не должен превышать 1000—1500 человек;
- 2) время выполнения задания не должно превышать 1 года со дня его выдачи;
- 3) определенность и доступность управленческих и производственных ресурсов;
- 4) явно выраженное разделение управленческого и производственного труда;
- 5) выпуск серийной и массовой продукции в течение длительного времени;
- 6) большой объем типовых процедур, ситуаций и решений.

Регламентная технология

- технология состоит в выдаче для исполнения заданий (целей, задач) с указанием средств и их возможных ограничений, рекомендуемых методов и ориентировочного времени их выполнения. Технология предусматривает наличие жесткого контроля процесса приближения к цели. Профессионализм выполнения задания определяется квалификацией руководителя, выдавшего задание, и исполнителя. Подразумевается жесткий контроль за положительной динамикой процесса выполнения задания.

Основные условия использования регламентной технологии:

- 1) штат исполнителей, в той или иной степени привлеченных к выполнению цели, должен быть не менее десятка тысяч человек;
- 2) время выполнения цели или составляющих ее задач не должно быть точно задано (важен сам процесс достижения цели);
- 3) возможно существенное и непрогнозируемое ограничение ресурсов (финансовых, технологических, сырьевых и др.);
- 4) инновационный и длительный характер разработок;
- 5) ориентировочное время достижения цели — свыше 1 года.

Процессорные технологии РУР

- Это инструментальные средства для реализации целевых технологий разработки и реализации управленческих решений.
- **Управление по результатам.** Основной функцией, реализуемой руководителями, является координация (корректировка) действий и решений в зависимости от полученного результата.

Данная технология хорошо реализуется для средних и малых организаций или подразделений, в которых:

- 1) время между принятием решений и результатом их выполнения минимально (часы, несколько дней);
- 2) отсутствуют непреодолимые трудности в быстром приобретении требуемых ресурсов или возврате невостребованных;
- 3) профессионализм руководителя организации или руководителя проекта достаточно высок;
- 4) характер производства преимущественно механизированный.

В рамках данной технологии руководитель:

- 1) разрабатывает перечень и объем ресурсов, необходимых для функционирования сформированного набора элементов системы управления;
- 2) разрабатывает или выбирает вариант первоначального решения;
- 3) контролирует ход использования ресурсов;
- 4) корректирует ход процесса реализации решений исходя из величины отклонения текущего результата от запланированного;
- 5) корректирует ход использования выделенных ресурсов.

Технология предусматривает два основных этапа в реализации:

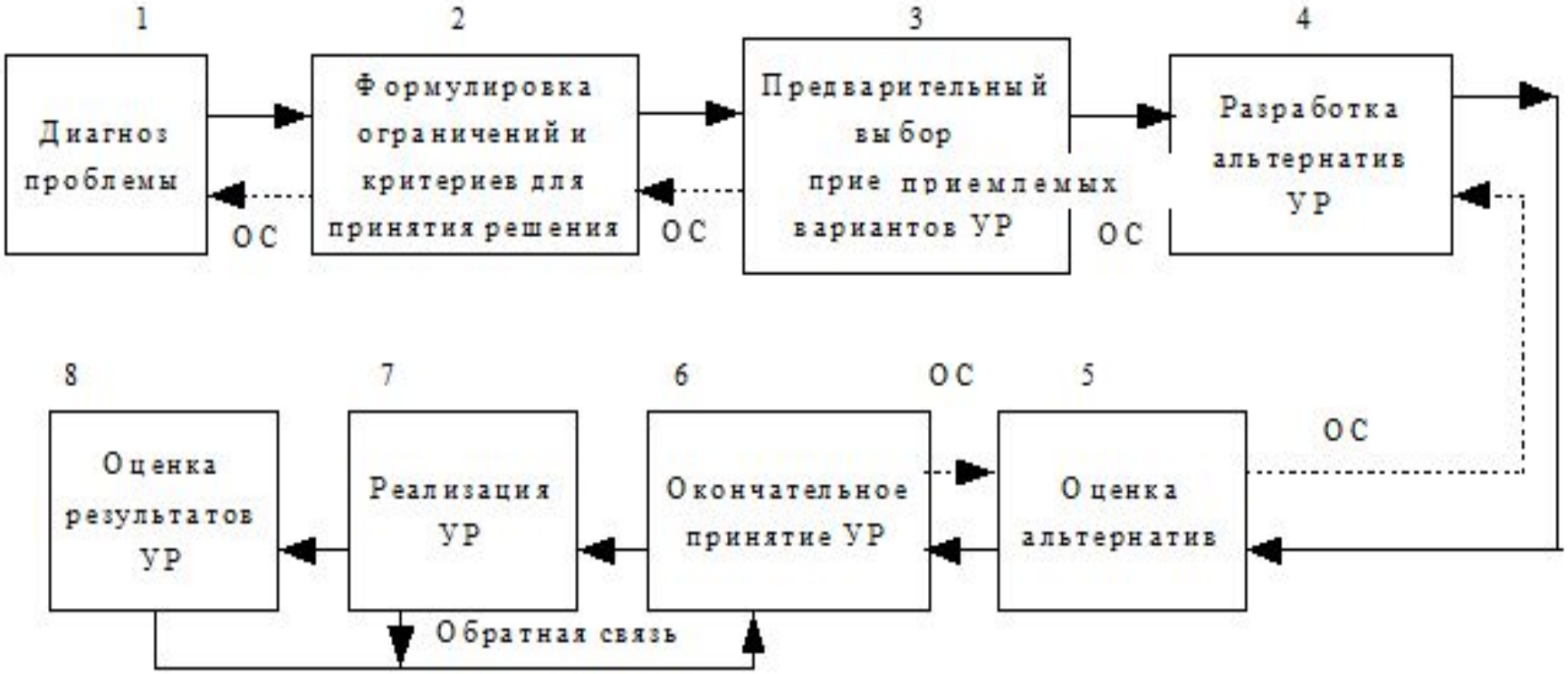
1. разработка нового или выбор типового решения и его реализация до получения первого результата;

2. сравнение результата с нормативными показателями. Если отклонение фактического результата от нормативных показателей превышает допустимые величины, то проводится корректировка решения. Если отклонения допустимы, то последняя версия решения не корректируется и цикл продолжается.

- Действие технологии завершается по достижении цели, зафиксированной в технологии целевого управления.

Управленческое решение как процесс — это выполнение восьми основных процедур:

1. информационная подготовка;
2. разработка вариантов УР;
3. согласование вариантов УР;
4. выбор одного варианта УР;
5. утверждение УР;
6. реализация УР;
7. контроль за выполнением УР;
8. информирование инициатора решения.


1
2
3
4
Диагноз проблемы
Формулировка ограничений и критериев для принятия решения
Предварительный выбор прие приемлемых вариантов УР
Разработка альтернатив УР
ОС
ОС
ОС
ОС
8
7
6
5
Оценка результатов УР
Реализация УР
Окончательное принятие УР
Оценка альтернатив
ОС
ОС
Обратная связь

Пример. Каждое управленческого решения требует последовательного выполнения восьми процедур. Рассмотрим простейший случай, когда каждая процедура имеет только одну операцию. При этом значения качеств процедур оценивались следующими величинами:

- информационная подготовка — 0,8;
- разработка вариантов УР — 0,7;
- согласование вариантов —0,8;
- выбор одного варианта — 0,7;
- утверждение варианта УР — 0,8;
- реализация УР — 0,7;
- контроль выполнения — 0,7;
- информирование — 0,8.

Повышению качества решения способствует четкая проработка процедуры принятия решения. Должны быть решены следующие вопросы:

- где и кто принимает решение?
- какие решения принимаются на отдельных ступенях иерархии?
- с кем должно быть согласовано решение?
- кто должен быть проинформирован о принятых решениях?
- какие сроки и формы контроля установлены за исполнением принятых решений?

Основные положения управления процессом разработки и принятия УР

- В структуре управления выделяются центры принятия решений.
- Формируется механизм организационного взаимодействия, схемы коммуникаций, отношений между членами организации на различных стадиях принятия решений.
- Налаживаются организационные формы и механизмы контроля координации выполнения решений.

Тенденции в управлении

Сравниваемые характеристики	**Классическая организация**	**Современная (новая) организация**
Первичный элемент	Действие или работа (сам процесс)	Решения, как результат или продукт
Принципы формирования	Функционально-технологическая дифференциация	Целевая интеграция (проектная ориентация)
Характер цели	Основная цель – поддержание стабильности	Нововведения и стремление к развитию
Взаимодействие со средой	Закрытость системы	Открытость системы
Способность к адаптации	Жесткость	Гибкость
Учет неопределенности в процессе управления	Ориентация на принятие детерминированных решений	Сложность и учет степени риска
Контроль и координация	Наличие вертикальных связей (воздействий)	Горизонтальные связи (взаимодействий)

В управленческой практике сложилось 2 основных подхода к принятию решений: индивидуальный и групповой.

Индивидуальный подход имеет в виду, что большая часть решений в организации принимается в высшем звене управления (руководителем определенного уровня).

При **групповом** подходе к принятию решения менеджер любого уровня привлекает служащих (т.е. делегирует полномочия).

В системе менеджмента используют так же такие подходы как:

- подходы централизации и децентрализации;
- подходы с системой участия или неучастия;
- демократический и совещательный подходы.

Принципы разработки и принятия УР

1. *Определение главного звена*.
2. *Определение слабого звена* – в основе – исследования функциональных подразделений, в которых возникла проблема (кадры, технологии, организационная структура, операционная деятельность).
3. *Привлечение оптимального числа исполнителей для подготовки решения*. Эффективность работы группы обратно пропорциональна числу участников и затраченному времени.

4. Целенаправленность работ. Использование технологии **G-ROW** (*G – go; R – reality; O – option; W - will*), которая предполагает следующую последовательность действий:

- постановка цели или ликвидация проблемы
- проверка реальности (проблемы)
- рассмотрение всех возможных направлений действий
- выбор ключевого направления (установление воли в действие)

5. Делегирование полномочий. Допустим, один из старших менеджеров начинает «перерабатывать». Для положительного решения данной проблемы назначается помощник или звено.

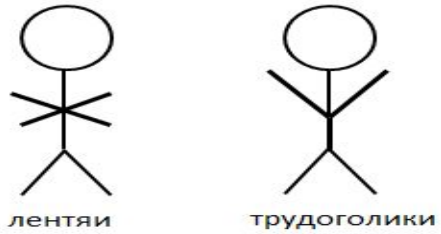
6. Учет особенностей стиля руководства.

Соотношение усилий ЛПР на различных стадиях принятия решений

1. ***Инертный*** – процесс поиска и генерации новых вариантов решения протекает очень вяло и неустойчиво, и крайне осторожно.
2. ***Осторожный*** – так же характеризуется тем, что ЛПР прилагает большие усилия по сбору необходимой информации, а так же критично оценивает альтернативы (более творчески, чем инертный).
3. ***Уравновешенный*** – баланс между активностью и вниманием.
4. ***Рискованный*** – более заметная активность на фазе генерации альтернатив. Решения менее обоснованы.
5. ***Импульсивный*** – стадия генерации альтернатив существенно превосходит фазу критического анализа и контроля. Ускоренные процессы разработки альтернатив.

Участие подчиненных в соответствии с теориями X, Y и Z

- Теория X (авторитарный) и Y (демократический) (МакГрегор).



- Теория Z (*партисипативный стиль)* (Оучи).

Четыре стиля по Лайкету

1. ***Эксплуататороско-авторитарный стиль***. По своим особенностям напоминает теорию Х. Обмен информацией носит формальный характер, отсутствует участие исполнителей в процедуре подготовки и принятия решения, высокая отдаленность персонала от руководителя (X_1).
2. ***Благосклонно-авторитарный стиль (X_2)***. Частичная ответственность у подчиненных, наделение ограниченным правом принятия решения, мотивация создается путем вознаграждения.
3. ***Консультативно-демократический стиль***. Подчиненным передается право принятия решения, которые не затрагивают основы функционирования организации. Наиболее важное стратегическое решение принимает исключительно руководитель.
4. ***Партисипативный стиль ($У_2$)***. Участие персонала, напоминает теорию Z. Процесс принятия решения в организации распределен по всем уровням и звеньям структуры управления. Руководитель принимает символическую роль.

Семь моделей взаимозависимости начальника и подчиненного в процессе УР (по Р. Танненбауму и У. Шмидту)

1. Руководитель принимает решение и объявляет о нем.
2. Руководитель «продает» решение.
3. Руководитель выдвигает идеи и ждет вопросов.
4. Руководитель предлагает изменить свой проект решения.
5. Руководитель предъявляет проблему, ждет предложений по ее решению, принимает решение.
6. Руководитель определяет ограничения, которые необходимо учитывать при решении, просит группу принять решение.
7. Руководитель и рядовые сотрудники совместно принимают решения, которые определяются спецификой организации.

Структурно-уровневая концепция

Уровни организации решений

1. Автократический
2. Автономный
3. Локально-коллегиальный
4. Интегративно-коллегиальный
5. Мета коллегиальный

Соответствующие стили УР

1. *Диктаторский*
2. *Реализаторский*
3. *Организаторский* (на данном этапе роль руководителя существенно меняется и состоит не в самостоятельном принятии решений, а в коллективной деятельности).
4. *Координаторский* (задача – направить коллектив на реализацию конкретных задач, повысить свою значимость с помощью проявления управленческих воздействий).
5. *Маргинальный* (отличительная особенность – руководитель в своих решениях использует установку на подчинение командам сверху).

Эффективность решения определяется тремя факторами (по Вруму):

- его качеством, понимаемым как степень рациональности,
- принятием решения подчинёнными и их готовностью к его выполнению,
- временем, которое необходимо для принятия решения.

Классификация ситуаций в модели Врума-Йеттона

КОД	ХАРАКТЕРИСТИКА	КОНТРОЛЬНЫЙ ВОПРОС
A	Важность качества принятия решения.	Являются ли требования к качеству такими, что одни решения могут быть качественнее, чем другие?
B	Степень, до которой лидер обладает достаточной информацией, чтобы принять качественное решение самостоятельно.	Имею ли я достаточно информации для принятия высококачественного решения?
C	Степень структурированности проблемы.	Является ли проблема структурированной?
D	Степень, в которой принятие или согласия подчиненных является решающим фактором для реализации решения.	Является ли принятие подчиненными решения критическим фактором для его реализации?
E	Априорная вероятность того, что автократическое решение лидера будет воспринято подчиненными.	Если вы принимаете решение самостоятельно, то есть ли основание полагать, что оно будет воспринять подчиненными?
F	Степень, в которой подчиненные мотивированы присоединиться к организационным целям.	Разделяют ли подчиненные организационные цели, которых следует достичь, решая проблему?
G	Степень, в которой подчиненные могут иметь противоречия при принятии предпочтительного решения.	Является ли возможным конфликт между подчиненными при принятии предпочтительного решения?

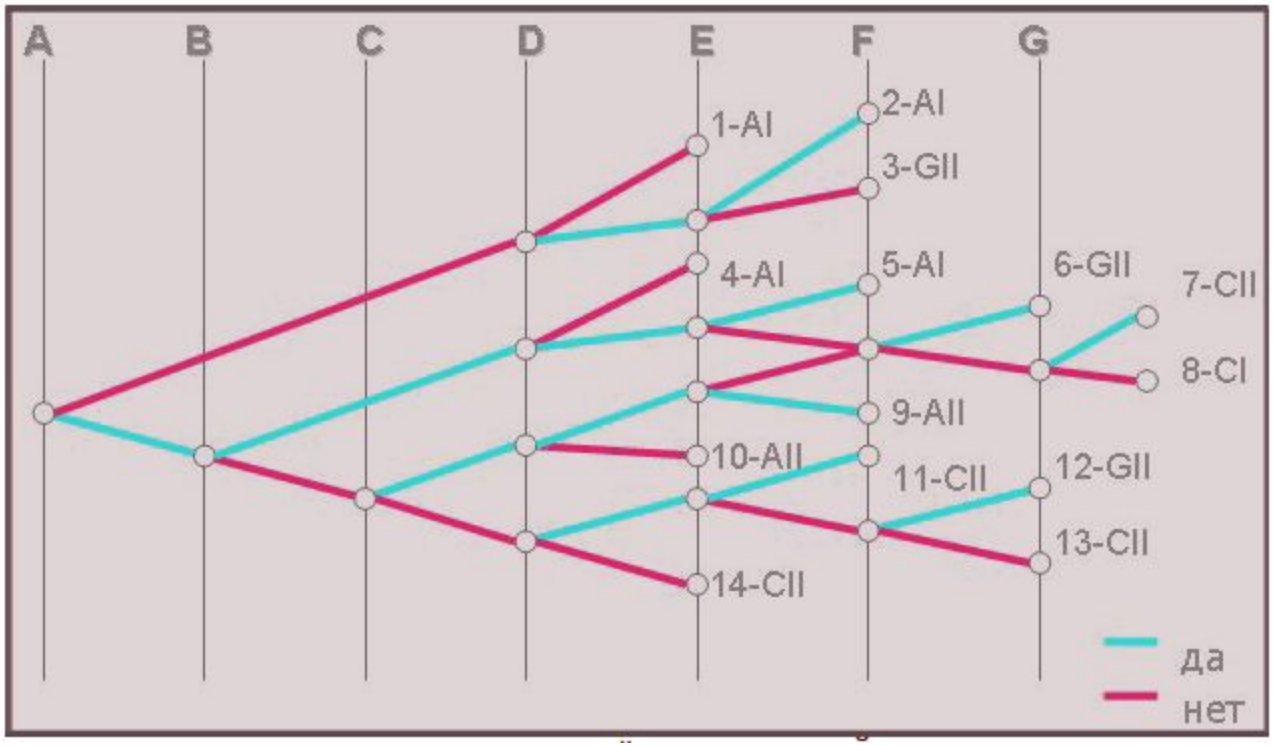
Участие подчиненных в процессе принятия УР по Врому-Йеттону (модель)

СТИЛЬ	ХАРАКТЕРИСТИКА
Авторитаризм **A I**	– Вы сами принимаете решение, используя имеющуюся у Вас информацию в конкретный момент времени.
A II	– Вы получаете от подчиненных всю необходимую информацию, а потом сами принимаете решение
Консультационный характер **C I**	– Вы излагаете возникшую проблему только тем, кого она касается, выслушиваете их идеи и предложения, затем сами принимаете решение. Оно может как отражать, так и не отражать мнение подчиненных.
C II	– Проблема доводится до всех подчиненных. Вся группа участвует в обсуждении. Источник решения также может отражать или не отражать мнение подчиненных.
Полное участие **G II**	– Излагается проблема всей группе подчиненных, все вместе ищут альтернативы, стремление достичь согласия. Принимается то решение, которое вся группа сочтет верным и необходимым.

Семь правил, отбраковывающих неприемлемые стили принятия решений

1. *Достаточность информации* - если качество решения важно, а лидер не обладает достаточной информацией или опытом, то AI исключают.
2. *Соответствие целям* - если качество решения важно, а подчиненные не разделяют организационных целей, которые должны быть достигнуты при решении проблемы, то GII исключают.
3. *Правило неструктурированных проблем* - если качество решения важно, а лидер не обладает достаточной информацией или опытом, а проблема не структурирована (не известно какая информация нужна и где её найти), то используемый метод должен снабдить информацией руководителя, что определяет необходимость взаимодействие с подчиненными по всей проблематике. Соответственно AI исключается из-за отсутствия информации, а AII и CI из-за их неэффективности.
4. *Правило принятия решения подчиненными* - если согласие с решением руководителя важно для его эффективного исполнения, а получение согласия подчинённых с единолично принятым (автократическим) решением руководителя проблематично, то AI и AII исключают.
5. *Правило конфликта* - если согласие с решением руководителя критично, а автократическое решение руководителя может вызвать несогласие или различие во мнениях подчинённых, то исключают AI, AII и CI. Отсутствие групповой коммуникации и полного знания проблемы исключает сглаживание, согласование различий.
6. *Правило справедливости* - если качество решения не важно, а согласие подчиненных является критичным и не обязательно обеспечивается автократическим решением руководителя, то AI, AII, CI и CII исключают.
7. *Правило приоритета согласия* - если согласие критично и не гарантированно автократическим решением руководителя, но подчиненным можно доверять, то AI, AII, CI и CII исключают.

Дерево решений модели Врума-Йеттона



Типы проблемных ситуаций и соответствующие им множества стилей принятия решений

Тип проблемы	Применимые стили принятия решений
1.	AI, AII, CI, CII, GII
2.	AI, AII, CI, CII, GII
3.	GII
4.	AI, AII, CI, CII, (GII – если ответ на вопрос F – «да»)
5.	AI, AII, CI, CII, (GII – если ответ на вопрос F – «да»)
6.	GII
7.	CII
8.	CI, CII
9.	AII, CI, CII, (GII – если ответ на вопрос F – «да»)
10.	AII, CI, CII, (GII – если ответ на вопрос F – «да»)
11.	CII, GII
12.	GII
13.	CII
14.	CII, (GII – если ответ на вопрос F – «да»)

Ситуация

Руководство большого завода, выпускающего электронные изделия, закупило новую линию. Использование этой линии должно было рационализировать производство, упростить схему работы и, соответственно, повысить производительность труда.

После запуска линии и некоторого небольшого срока её эксплуатации выяснилось, что фактически произошло падение производительности труда, снижение качества продукции, а также возникла разобщённость персонала.

Как менеджеру, ответственному за данный участок работы, Вам подчиняются 4 мастера и менеджер по снабжению. Вы работаете с ними достаточно давно, и они зарекомендовали себя как хорошие сотрудники.

Вы не верите, что с новым оборудованием что-то не в порядке. У Вас есть контакт с менеджерами других фирм, которые применяют аналогичное оборудование, и они согласны с Вами. Представители производителя нового оборудования утверждают, что оно работает с максимальной производительностью.

Вы думаете, что некоторые аспекты новой системы организации работ ответственны за возникновение проблемы. Однако эта точка зрения не разделяется некоторыми Вашими непосредственными подчинёнными.

На Ваш взгляд возможными причинами снижения производительности являются:

- плохая тренировка операторов,
- отсутствие адекватной системы материального стимулирования,
- разногласия и вовлечённость в проблему подчинённых.

Руководство завода предоставило Вам для принятия решения неделю.

Задание

Выбрать стиль принятия решения, используя модель Врума-Йеттона.