



**МЕДИЦИНСКИ УНИВЕРСИТЕТ – ПЛЕВЕН**  
**ФАКУЛТЕТ „ОБЩЕСТВЕНО ЗДРАВЕ“**  
**ЦЕНТЪР ЗА ДИСТАНЦИОННО ОБУЧЕНИЕ**

**Лекция № II - 7**

**ПРОЦЕСЪТ НА ВЗЕМАНЕ НА  
УПРАВЛЕНСКИ РЕШЕНИЯ**

*За дистанционна самоподготовка по „Управление на  
здравните грижи“ за студенти от специалност  
„Управление на здравните грижи“ – ОКС „Бакалавър“*

**Доц. д-р Гена Грънчарова, д.м.**

В тази лекция:

1. Определение за понятието „вземане на решения“.
2. Видове управленски решения.
3. Видове управленски решения и нива на мениджмънт.
4. Теоретични системи за вземане на решения

# 1. Определение на понятието „вземане на решения“

## ***Вземането на решения (decision making) е:***

- процес на избор на конкретен ход на действия сред различни алтернативи;***
- процес на достигане до решение, което ликвидира несигурността.***

## **Управленското решение е:**

- **Основна форма на въздействие** върху обекта от страна на субекта на управлението;
- **Акт на избор** сред алтернативи и избор на най-добрата от тях;
- **Краен продукт** на управленския процес.

## **Управленските решения трябва да отговарят на следните критерии:**

**1. Обоснованост** - да се основава на икономическите фактори и реалните възможности на здравната организация, да решава нейни потребности и да бъде приложимо;

**2. Целенасоченост** - да води до постигане на конкретна цел, известна на всички работещи от самото начало на изпълнение на решението;

**3. Ресурсна обезпеченост** - с всички видове ресурси: време, пари, хора, информация, оборудване и др.

**4. Измеримост на резултатите** и  
ВЪЗМОЖНОСТ за проверка на  
изпълнението на решението;

**5. Коректност** - да съответства на  
целите и интересите на организацията.

## **2. Видове управленски решения**



# ***1. Според значимостта и нивото, на което се вземат:***

- Стратегически решения;***
- Tактически решения;***
- Оперативни решения.***

## ***2. Според формулировката на решенията:***

- Структурирани решения;***
- Неструктурирани решения.***

### ***3. Според повторяемостта и процедурите за реализация:***

***- Рутинни (програмирани) решения;***

***- Творчески (непрограмирани) решения.***

## ***4. Според обхвата на въздействието:***

- Общи решения;***
- Частични решения.***

## ***5. Според начина на тяхната изработка:***

***- индивидуални;***

***- групови.***

## ***Предимства на груповите решения:***

- обработва се повече информация;
- вземащите групови решения притежават сумарно повече знания;
- генерират се повече алтернативи;
- по-добро възприемане и поддръжка на крайното решение;
- развиват се допълнителни умения и знания, които може да са необходими в бъдещата дейност;
- хората се обучават да работят в групи.

## ***Недостатъци на груповите решения:***

- разногласията в групата могат да предизвикат конфликти;
- могат да бъдат доминирани от една или няколко личности;
- може да се постигне съгласие “на всяка цена” с цел да се вземе “какво да е” решение;
- те са по-рискови, отговорността се разпределя между всички членове на групата;
- в резултат на дискусията и компромисите да се получи отклонение от целта.

## **6. Според решавания проблем:**

- Кризисни решения;**
- Некризисни решения;**
- Решения на благоприятната възможност.**



## ***7. Според използвания подход за вземане на решение:***

- Интуитивни решения;***
- Решения, основани на съждение;***
- Рационални решения.***

## **3. Видове управленски решения и нива на мениджмънт**

Проблемите, които възникват по-рядко и обикновено са придружени с по-висока степен на несигурност, като правило са стратегически по своята същност, решенията за тях са по-общи и неструктурирани и по принцип са прерогатива на висшия мениджмънт (например, борд на директорите, изпълнителен директор, главна сестра).

Проблемите, които са често срещани и последиците от възникването им са добре известни, изискват структурирани решения, повтарящи се и рутинни действия, придружени със значителна сигурност и трябва да се решават от по-ниските равнища на мениджмънт (например, ръководител клиника, завеждащ отделение, старша сестра).

Мениджърите от средно равнище вземат както структурирани, така и неструктурирани решения.

В здравеопазването много по-често се вземат непрограмирани и неструктурирани решения.

## **4. Теоретични системи за вземане на решения**

# ***I. Традиционен модел за решаване на проблеми***

- ***Решаването на проблем*** представлява опит за идентифициране на корена на проблема в различни ситуации.
- ***Вземането на решение*** е стъпка от по-големия процес за решаване на проблеми. То обикновено се задвижва от даден проблем, но самото вземане на решение често не елиминира проблема.

## **Процесът на вземане на решение включва:**

*Идентифициране и определяне на проблема*



*Разработване (генериране) на алтернативи*



*Оценка на алтернативните решения*



*Избор на най-добрата алтернатива (вземане на решение)*



*Реализация на решението на практика*



*Оценка и контрол*



## **Най-важните индикатори за идентифициране на проблеми са:**

**1. Отклонение от плана.** Проблемна е ситуация, при която поставените цели не са достигнати, т.е. има отклонение от плана.

**2. Отклонение от предишни постижения** или поява на нещо неочаквано, което оказва неблагоприятно въздействие върху организацията.

**3. Критика отвън.** Действията на странични хора могат да са показател за наличието на проблеми – например, пациентите изказват недоволство от здравните грижи.

Една от слабостите на този традиционен модел е това, че се изпуска поставянето на цели, а в действителност винаги преди да започне един процес на decision making трябва да имаме ясно определена цел.

## ***II. Мениджърски процес на вземане на решения***

Представява модификация на традиционния модел за решаване на проблеми и отстранява недостатъка му чрез добавяне на стъпка „поставяне на цели“:

- 1. Постановяне на цели.**
- 2. Генериране на алтернативи.**
- 3. Оценка на алтернативи.**
- 4. Избор на алтернатива (най-доброто решение).**
- 5. Прилагане на решението.**
- 6. Проследяване и контрол.**

### ***III. Подход на Уелс и Нарди за вземане на решения***

Използва се главно за целите на обучение за вземане на решения.

***Включва 15 стъпки:***

**1. Идентифициране на проблема** – проблемът трябва да бъде отделен от неговите симптоми и правилно идентифициран.

**2. Формулиране на целта на работата** – целта определя специфичния резултат, който трябва да бъде постигнат чрез вземането на решение.

**3. Събиране на информация** – тази стъпка може да предшества излагането на целта. Търси се отговор на въпросите: Кой? Какво? Кога? Къде? Как? Защо?

**4. Описание на характерните черти** – отговорите се разделят в две колони – кое е вярно и кое е невярно - и се диференцират отличителните черти.

**5. Анализ на компонентите** – идентифициране на главните компоненти на проблема, ситуацията или системата. Ключовият въпрос тук е „Кои главни фактори могат да бъдат променени?“.

**6. Генериране на възможни решения** за постигане на целта – обмисля се внимателно как може да се промени всеки компонент.

**7. Очертаване на препятствията и формулиране на предложения за преодоляването им.**

**8. Избор на решения** - внимателно прогнозиране на вероятните проблеми, позитивните и негативни последствия на различните мнения, ранжиране на решенията и избор на най-добрите.

**9. Анализ на избраното решение** – идентифициране на компонентите, които трябва да се вземат предвид и отговор на въпросите: кой?, какво?, кога?, къде?, как? и защо?.



**10. Синтез** – след идентифициране на всички компоненти се изработва детайлно решение.

**11. Оценка на взетото решение** – изследват се отново позитивните и негативните последствия. Ако оценката покаже, че решението е неприемливо, отново стъпка 8 и друг избор. Ако то е приемливо, се пристъпва към прилагането му.

**12. Препоръки.**

**13. Доклад.**

**14. Прилагане.**

**15. Проверка на резултатите.**

## **5. Фактори, влияещи върху вземането на решения**

Независимо от това, че индивидите могат да разполагат с една и съща информация и да използват един и същ модел на decision making, то те твърде рядко достигат до идентични решения, тъй като върху този процес оказват влияние множество фактори:

- индивидуални ценности;*
- жизнен опит;*
- индивидуални предпочитания;*
- различия в начина на мислене.*

## **Критични елементи при вземане на решения:**

- *Липса на ясно дефинирана цел;*
- *Събиране на фалшиви данни;*
- *Липса на достатъчно осъзнаване на проблема от страна на лицето, вземащо решение;*
- *Генериране на малък брой алтернативи;*
- *Лъжлива логика;*
- *Неспособност за избор и действия.*

## ***Успешният decision maker трябва да притежава:***

- смелост и кураж, вкл. желание за поемане на рискове;
- чувствителност към ситуацията и към другите лица;
- енергичност – енергичният човек винаги е готов за добра промяна;
- творчество (креативност).

## ***Всяко управленско решение съдържа 3 основни елемента:***

***= цел;***

***= пътища и начини (методи и технологии);***

***= необходими ресурси (материални средства, човешко време и др.).***

## ***Важни съвети относно процеса на вземането на решения:***

- Вземането на решения означава поемане на отговорност.
- Не бива да се оценяват прибързано различните предложения.
- Да се избягва налагане на мнение за решаване на даден проблем.
- Не бива да се взема решение в състояние на стрес.
- Преди обосноваване на дадено решение трябва да се събере достатъчно информация.
- Решението трябва да взема ръководителят с консултиране с другите членове;
- **Не** трябва да се отлага изпълнението.

## Вземане на решения и мениджърския процес

Осъществяването на всички мениджърски дейности включва вземането на решения.

Мениджърският процес може да се разглежда като последователност от осъществяване на следните основни функции:

**Планиране** – включва определяне на мисията, философията, целите и задачите, политиките, процедурите и правилата; осъществяване на краткосрочно и дългосрочно планиране; финансово планиране; мениджмънт на планираната промяна.



**Организиране** – включва установяване на определена организационна структура за осъществяване на плановете, определяне на най-подходящия модел за предоставяне на грижи на пациента и групиране на дейностите за осъществяване на целите на звеното; тук се отнася също разбирането и използването на властта по най-подходящ начин.

**Обезпечаване на персонал** – включва набиране на персонал, интервюиране, наемане, освобождаване и развитие на персонала, съставяне на графици за работа и социализация на работещите.

**Управление (ръководене)** – включва всичко, което е свързано с управлението на човешките ресурси, т.е. мотивиране на персонала, управление и справяне с конфликтите, делегиране, комуникиране и улесняване на колаборацията.

**Контрол** – включва оценка на персонала, финансова отговорност, контрол на качеството, законов и етичен контрол, професионален и колегиален контрол.

Следователно, **управленската дейност е процес на непрекъснато вземане на решения.**

## Вземане на решения и мениджърския процес

Осъществяването на всички мениджърски дейности включва вземането на решения.

Например, процесът на планиране представлява серия от мениджърски решения. Разработването и внедряването на подходяща организационна структура също включва такива решения. Вземането на решения играе ключова роля и в мениджмънта на човешките ресурси, и в мениджърския контрол.

Следователно, ***управленската дейност е процес на непрекъснато вземане на решения.***

## **6. Стиллове на мениджмънт в процеса на decision making**

## *Пет основни мениджърски стила (по Вруум и Йетън)*

### *Автократичен стил с две разновидности:*

- **AI** – мениджърът взема решението сам, използвайки само наличната за него информация в даден момент.
- **AII** – мениджърът не разполага с необходимата информация за решаване на проблема и я извлича от подчинените си; те предоставят информация, но не генерират и не оценяват алтернативите; мениджърът взема решение самостоятелно.

## ***Консултативен стил с две разновидности:***

**CI** – мениджърът обсъжда проблема с подчинените индивидуално, извлича информация и предложения от тях без да ги събира в група; след това взема решение, което не винаги отразява приноса на подчинените.

**CII** – мениджърът дискутира проблема с подчинените си в група с цел да извлече техните идеи и предложения, но както при CI решението може да отразява или да не отразява мнението и предпочитанията на групата;

## *Групов стил:*

**G** – осъществява се активна дискусия в групата под ръководството на лидера или мениджъра; мениджърът не се опитва да влияе на групата; групата решава какво действие да бъде предприето, а мениджърът възприема и прилага решението от групата.

## ***Седем проблемни характеристики, свързани с вземането на решение:***

- значимост на качеството на решението;
- ниво на познания или опит на мениджъра;
- ниво на познания или опит на групата;
- каква е структурата на проблема;
- какво е значението на възприемането на решението от групата;
- как се възприема дадено автократично решение от групата;
- каква е ангажираността на групата относно целите на организацията.



Стиловете за вземане на решение се определят в зависимост от това по какъв начин тези седем характеристики за вземане на решения прилягат към дадена специфична ситуация.

С тях са свързани и **седем правила за вземане на решение:**

- правило за информацията;
- правило за съгласуваност на целите;
- правило за неструктурираност на проблема;
- правило за възприемане на решението;
- правило за конфликта;
- правило за справедливостта и
- правило за възприемане на приоритетите.

## **Две основни стратегии при вземане на решения:**

- **Оптимизираща** – включва изучаване на всички решения и избор на решение, което ще доведе до най-добър резултат.
- **Пожертвователна** - включва избор на решение, което не е идеално, но удовлетворява минималните стандарти.

## ***Средства за решаване на проблеми***

Има различни подходи за решаване на проблеми. Кой е най-добрият зависи от природата на проблема, от времето, с което разполагаме за решаването му, разходите и интелектуалните особености на лицето, което взема решения.

<b>Методологични етапи за решаване на проблем</b>	<b>Средства</b>
1. Изброяване на трудностите и изпитваните проблеми	“Брейнсторминг”-
2. Избор на приоритетен проблем за обсъждане сред дефинираните проблеми	Табло на критериите
3. Изясняване и прецизиране на проблема/ите	Съставяне на табло с отговори на въпросите Какво? Кой? Къде? Кога? Колко? Как? Защо?
4. Верифициране на съществуването на проблема	Анкетен метод и интервю
5. Статистическо доказване на проблема (описване и количествено изразяване на проблема)	Графики и диаграми
6. Изследване на избрания приоритетен проблем с цел разкриване на пораждащите го причини	Брейнсторминг - Диаграма на Ишикава
7. Верифициране на причините	Графики
8. Количествена характеристика на избрания проблем (избор на фактори, върху които да се въздейства)	Диаграма на Парето
9. Търсене на решения (разработване на алтернативи)	Брейнсторминг и Таблица “причини - решения - предимства - недостатъци”
10. Избор на решение	Диаграма на Юлер
11. Прилагане на решението	Диаграма на Гант
12. Оценка на резултатите	Според определените индикатори



