



Лекция № II - 8

**МЕНИДЖЪРСКИ ПРОЦЕС И ВЗЕМАНЕ НА
РЕШЕНИЯ**

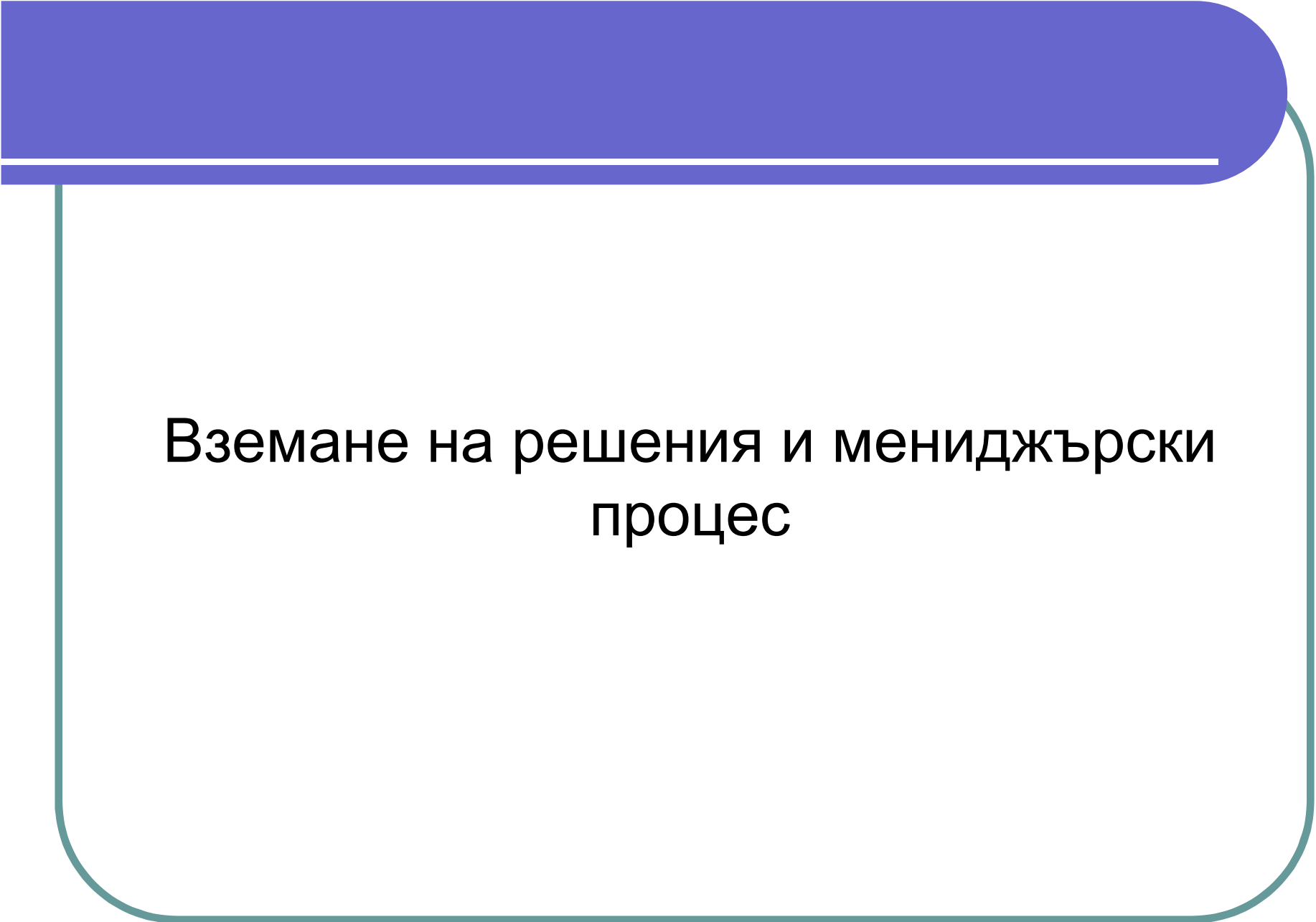
*За дистанционна самоподготовка по „Управление на
здравните грижи“ за студенти от специалност
„Управление на здравните грижи“ – ОКС „Бакалавър“*

Доц. д-р Гена Грънчарова, дм

Доц. Макрета Драганова, д.м.

Съдържание на лекцията:

- 1. Вземане на решения и мениджърски процес.
- 2. Стиллове на мениджмънт в процеса на вземане на решения.
- 3. Седем характеристики и седем правила при вземане на решения.
- 4. Средства за решаване на проблеми.



Вземане на решения и мениджърски
процес

Въпроси за дискусия

- Защо темата е включена в дисциплината “Управление на здравните грижи”?
- С какво решаването на проблем и съответно вземане на решение е важна за доброто управление?

Основни функции на ръководителя

- Планиране
- Организиране
- Обезпечаване с персонал
 - Ръководене
 - Контрол

Въпрос

- При реализирането на кои от тези функции на ръководителя най-често е необходимо да се решава проблем и съответно да се взимат решения?

Стилове на мениджмънт в процеса на decision making

Пет основни мениджърски стила (по Вруум и Йетън)

- 1. Автократичен стил с две разновидности** - мениджърът взема решение самостоятелно.
- **AI** – използва само наличната за него информация в даден момент.
 - **AII** – необходимата информация за решаване на проблема и я извлича от подчинените си;

Пет основни мениджърски стила (по Вруум и Йетън) - 2

Консултативен стил с две разновидности:

CI – мениджърът обсъжда проблема с подчинените индивидуално.

CI – мениджърът дискутира проблема с подчинените си в група с цел да извлече техните идеи и предложения,

Пет основни мениджърски стила (по Вруум и Йетън) -3

Консултативен стил с две разновидности:

CI – мениджърът обсъжда проблема с подчинените индивидуално.

CI – мениджърът дискутира проблема с подчинените си в група с цел да извлече техните идеи и предложения,

Пет основни мениджърски стила (по Вруум и Йетън) - 4

- **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 характеристики и седем правила при вземане на решения**

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.

- Стилете 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:**

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.

Същност на мениджърския процес при вземане на решения

- При традиционния модел на вземане на решения, започва с идентифициране и определяне на проблема.
- Мениджърския процес на вземане на решения започва с „поставяне на цели“.

Подход на Уелс и Нарди (1)

1. Идентификация на проблема
2. Формулиране на целта на дейността
3. Събиране на информация
4. Очертаване на отличителните черти
5. Анализ на компонентите
6. Генериране на възможни решения
7. Очертаване на препятствията и предположения

Подход на Уелс и Нарди (2)

8. Избор на решение
9. Анализ на избраното решение
10. Синтез на детайлно решение
11. Оценка на взетото решение
12. Препоръки
13. Доклад
14. Прилагане
15. Проверка на резултатите



Средства за решаване на проблем

Връзка между проблеми, видовете решения и нивата на управление в организацията

- Висше ниво – непрограмирани решения
- Оперативно ниво – и програмирани и непрограмирани
- Операционно ниво – програмирани, структурирани решения

Класификация на видовете решения

1. Според нивото на мениджмънт

- Стратегически решения
- Тактически решения
- Оперативни решения

2. Според формулировката

- Структурирани – количествено определени
- Неструктурирани – качествено определени, по-често се срещат и са по-трудни за реализиране

Класификация на видовете решения

- **3. Според честотата**

- Рутинни/програмирани
- Творчески/непрограмирани

- 4. Според обхвата на въздействие**

- Общи
- Частични – касаят отделна част от организацията

Класификация на видовете решения

- **5. Според участниците в изпълнението**

- Индивидуални
- Групови

- **6. Според проблема**

- Кризисни
- Некризисни
- Решения на благоприятната възможност

Класификация на видовете решения

- **7. Според подхода**
 - Интуитивни решения
 - Решения, основани на съждения
 - Рационални решения

Учебна задача: Попълнете липсваща информация

Решение	Проблеми	Средства/подходи за решаване на проблем	примери
Програмирано			
Непрограмирано			

Учебна задача - решение

Решение	Проблеми	Средства/ Подходи	примери
Програмирано	Повтарящ се, рутинен	Правила, Стандартна процедура	Подготовка на пациент за хир. операция
Непрограмирано	Сложен, нов	Творческо решаване на проблема	Мерки при регионални епидемии

Изисквания към управленските решения

- 1. Обоснованост/аргументираност
- 2. Целенасоченост
- 3. Ресурсна обезпеченост
- 4. Измеримост на резултатите
- 5. Коректност/адекватност

Методология “Решаване на проблем”

- Определение – методологията е един регулиран ход, предприет вследствие на ситуация, оценена като незадоволителна, с оглед намиране и прилагане на решение за подобряване на установена ситуация.

Методология “Решаване на проблем”

Етапи	Средства
1. Опишете трудностите и чувствителните проблеми	Брейнсторм
2. Изберете проблем за разрешаване	Табло за критерии
3. Избистрете и прецизирайте проблема/ите	Табло ККККККЗ /нагледно табло/
4. Проверете съществуването на проблема	Направете анкета
5. Опишете и определете проблема	Табло ККККККЗ /има ли проблем или не?/
6. Обработете качествено целите	Мрежа за обработване на целите

Методология “Решаване на проблем”

Етапи	Средства
7. Потърсете отново причините	Брейнсторм/ Ишикава
8. Проверете причините	Брейнсторм/ Графики
9. Изберете действащи цели	Парето
10. Търсете решение	Брейнсторм
11. Изберете решение	Диаграма на Юлер-Вант
12. Прилагане на решението	Диаграма на Гант
13. Оценка на резултатите	Определете критерии, индикатори

Табло за критерии

- Инструмент за селекция и обсъждане на списъка с проблемите
- Определете критериите /3-5/
- Преценете критериите въз основа на техните свойства и ги подредете съобразно тяхното значение – коефициент на тежест

Пример

- К 1 - Необходимост за разрешаване – коефициент 3;
- К 2 - Възможност за разрешаване – коефициент 2;
- К3- Мотивация на персонала за справяне с проблема – коефициент 1.

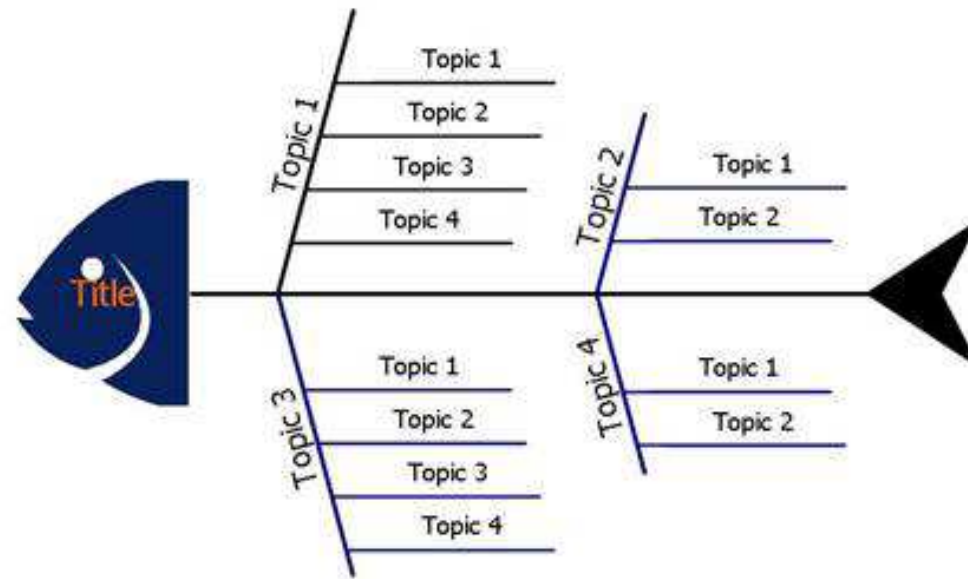
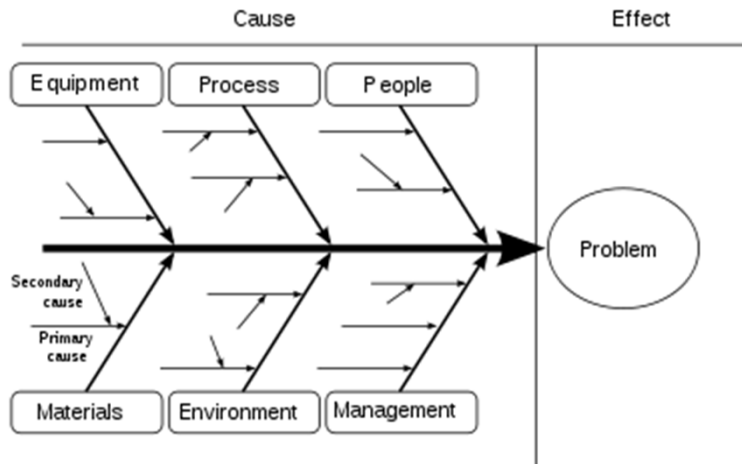
Пример

Критерий Проблем	К 1 Коеф.3	К 2 Коеф.2	К 3 Коеф.1	Общо
Липса на бельо	X		X	4
Намаляване на запаса от фишове		X	X	3
Недостиг на консумативи	X	X	X	6

ТАБЛО ККККККЗ

Въпроси	Характеристики, отговори
1. КАКВО – какво е обект на проблема, какво се наблюдава	
2. КОЙ – кой е засегнат от проблема, кой какво прави	
3. КЪДЕ – къде е локализиран проблема	
4. КОГА – кога се проявява проблема	
5. КАК – как се извява проблема	
6. КОЛКО – колко лесто се проявява	
7. ЗАЩО – защо се прави това	

Диаграма на Ишикава



Диаграма на Парето

- Графично представяне, под формата на диаграма и класиране в низходящ ред на причините за проблема. Позволява да се определят очевидните причини за проблема и да се изучат приоритетните. Тя отразява закона на Парето – 20% - 80%

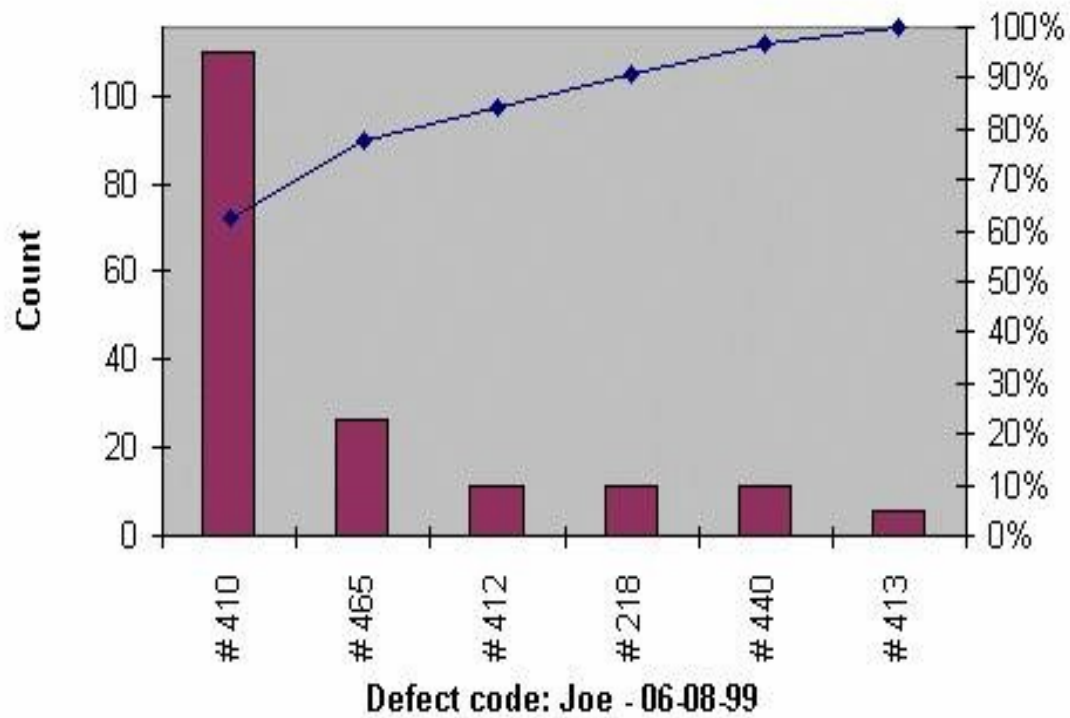
Закон на Парето

- Достатъчно е да реагирате на 20% от причините за да постигнете 80% решение на проблема

Проблем – безредица в работната програма на операционен блок

	Причини	Оценка в %	Комул. Ефект %
А	Закъсняване на персонала	47	47
Б	Срок между две интервенции	34	81
В	Непълно досие	9	90
Г	Промяна в броя на болните	5	95
Д	Спешни случаи	2	97
Е	Недостиг на стерилни материали	1	98
Ж	Недостатъчно заплащане	1	99
З	Други	1	100

Графика на диаграма на Парето



Диаграма на Юлер - Вант

- Схема от три пресичащи се кръга, позволяваща да се определи очевидното от няколко решения, отговарящо на предварително поставените условия.

Използване на диаграмата

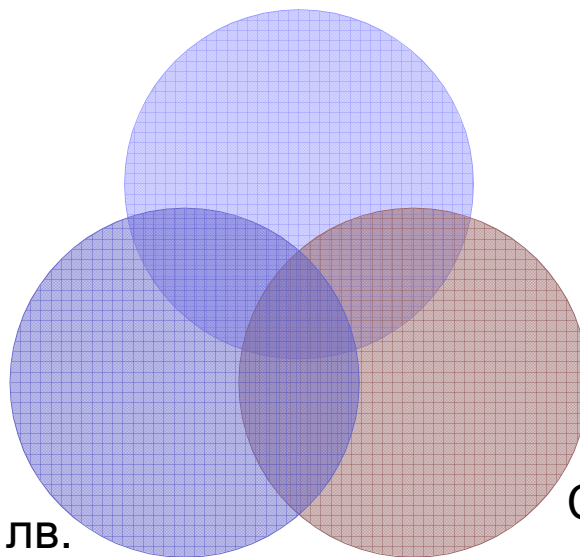
- Определете решения на проблема и ги номерирайте
- Определете условията за изпълнение
- Например:
- А – лесно за реализиране
Б - цена под 1000 лв.;
В - бързо реализиране

Поставете в кръговете номера на решенията доколкото те отговарят на условия А,Б,В.

- Изберете приоритетно решенията с номера, които се намират в пресечения участък на кръга

Диаграма на Юлер-Вант

А – лесно за реализиране



Б – цена под 1000 лв.

С-реализиране за
кратко време

БЛАГОДАРЯ ЗА ВНИМАНИЕТО

