

РЕШАВАНЕ НА ПРОБЛЕМ

(УЧЕБНО-ПРАКТИЧЕСКО ЗАНЯТИЕ)



Въпроси ...

Кои са основните функции на ръководителите по здравни грижи?

При реализирането на кои от тези функции на ръководителя най-често се налага да решава проблем и да взима решение?

ДА ПРИПОМНИМ....

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

ДА ПРИПОМНИМ....

КЛАСИФИКАЦИЯ НА ВИДОВЕТЕ РЕШЕНИЯ

3. Според честотата

- Рутинни/програмирани
- Творчески/непрограмирани

4. Според обхвата на въздействие

- Общи
- Частични – касаят отделна част от организацията

5. Според участниците в изпълнението

- Индивидуални
- Групови

ДА ПРИПОМНИМ....

КЛАСИФИКАЦИЯ НА ВИДОВЕТЕ РЕШЕНИЯ

6. Според проблема

- Кризисни
- Некризисни
- Решения на благоприятната възможност

7. Според подхода

- Интуитивни решения
- Решения, основани на съждения
- Рационални решения



УЧЕБНА ЗАДАЧА 1: ПОПЪЛНЕТЕ ЛИПСВАЩАТА ИНФОРМАЦИЯ

Решение	Проблеми (какви по вид)	Средства/подходи за решаване на проблем	Примери
Програмирано			
Непрограмирано			

УЧЕБНА ЗАДАЧА 1 - РЕШЕНИЕ

Решение	Проблеми	Средства/ Подходи	Примери
Програмирано	Повтарящ се, рутинен	Правила, Стандартна процедура Политики	Подготовка на пациент за хирургическа операция Обработка на документи за приемане
Непрограмирано	Сложен, нов	Творческо решаване на проблема	Мерки при регионални епидемии

СРЕДСТВА ЗА РЕШАВАНЕ НА ПРОБЛЕМ

Етапи	Средства
1. Изброяване на трудностите и изпитваните проблеми – идентифициране на проблем/и	Брейнсторм
2. Избор на приоритетен проблем	Табло за критерии
3. Изясняване и прецизиране на проблема/ите	Табло ККККККЗ /нагледно табло/
4. Верифициране на съществуването на проблема	Анкета или интервю
5. Статистическо доказване на проблема	Графики и диаграми
6. Изследване на избрания приоритетен проблем – да се разкрият пораждащите го причини	Брейнсторм Диаграма на Ишикава

СРЕДСТВА ЗА РЕШАВАНЕ НА ПРОБЛЕМ

Етапи	Средства
7. Верифициране на причините /потвърждаване/	Графики
8. Количествена характеристика на избрания проблем – избор на фактори за въздействие	Диаграма на Парето
9. Търсене на решения – разработване на алтернативи	Брейнсторм Таблица „причини – решения – предимства – недостатъци“
10. Избор на решение	Диаграма на Юлер-Вант
11. Прилагане на решението	Диаграма на Гант
12. Оценка на резултатите	Според определени индикатори

БРЕЙНСТОРМ / БРЕЙНСТОРМИНГ

„Брейнсторм“ или „мозъчна атака“ – средство за решаване на проблеми. Представлява техника за събиране на голям брой мисли и идеи от група /8 до 12 човека/ за минимален срок и при пълна свобода на участниците.

Използва се както за идентифициране на причини довели до съответния проблем, така и за генериране на нови идеи и предложения.

Когато се търсят причини за даден проблем от участниците се изисква да формулират (може и да са написани анонимно) няколко идеи (броят е предварително определен) за проблема, които след това се ранжират и групират. Така могат да се изведат основни причини за даден проблем според мнозинството в групата.

БРЕЙНСТОРМ

- Когато се прилага метода по групова мозъчна атака е необходимо да се спазват определени правила:
- Всеки член на групата трябва да даде най-малко две идеи. Идеите трябва да бъдат изписани на лист хартия.
- Груповият лидер написва всяка идея върху дъска или лист хартия.
- Всяка идея, независимо от това, колко нереалистична може да бъде, се записва.
- Докато се изписват идеите, НЕ се разрешава да им се дават оценки от другите членове на групата. Свободата просто „да го кажеш, така както ти идва“, без да се страхуваш от оценки, е важен елемент на мозъчната атака.

БРЕЙНСТОРМ

Учебна задача 2:

Посочете два основни (най-важни според Вас) проблема в работата на ръководителите по здравни грижи и ги запишете.

Дискусия.....

ТАБЛО ЗА КРИТЕРИИ

Техника за решаване на проблем като се базира на подбор на най-важни критерии:

1. Определяне на критериите /3-5/
2. Преценка на критериите въз основа на техните свойства и подреждане съобразно тяхното значение – коефициент на тежест

ПРИМЕР – ТАБЛО НА КРИТЕРИИТЕ

- Критерий 1 – **Спешност** – коефициент 3;
- Критерий 2 – **Изпълнимост** – коефициент 2;
- Критерий 3- **Мотивация** на персонала за справяне с проблема (засяга интересите на цялата група) – коефициент 1.

ПРИМЕР – ТАБЛО НА КРИТЕРИИТЕ

Критерий	Спешност	Изпълни МОСТ	Мотивация	Общо
Проблем	Коеф.3	Коеф.2	Коеф.1	
Липса на чисто бельо	X		X	4
Намаляване на запасите от фишове		X	X	3
Недостиг на консумативи	X	X	X	6

ТАБЛО КККККККЗ

Въпроси	Характеристики, отговори
1. КАКВО – какъв 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 изявява проблема	
6. КОЛКО – колко често се проявява	
7. ЗАЩО – защо се прави това	

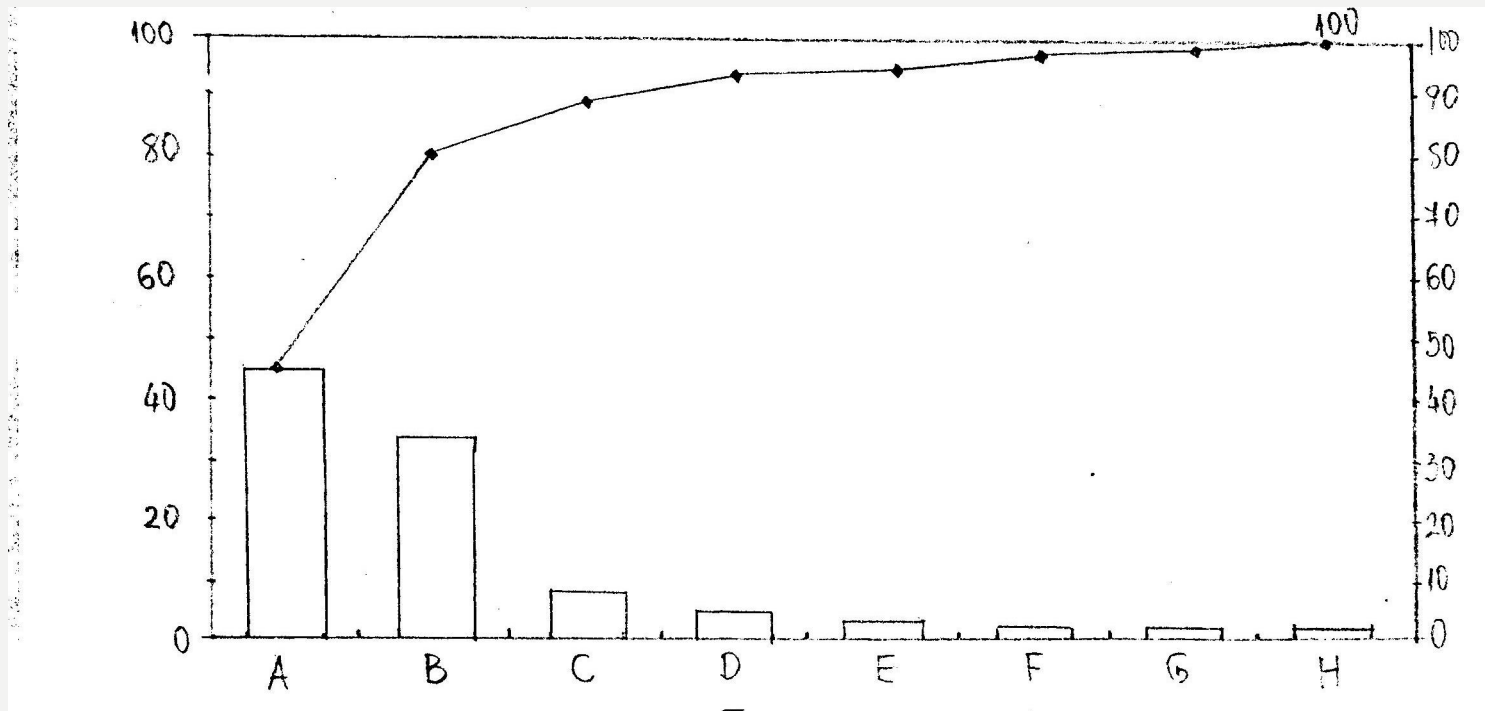
ДИАГРАМА/ЗАКОН НА ПАРЕТО

- **Диаграмата на Парето** е графично представяне, под формата на хистограма, което класира в низходящ ред на причините на изучавания проблем.
- Друг начин за представяне на резултатите е в таблица с изчисляване на относителния дял на всяка причини (в %) и определяне съответно на кумулативния ефект (също в %). Това класиране позволява да се определят приоритетите за решаване на проблема.

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

ДИАГРАМА/ЗАКОН НА ПАРЕТО

- **Диаграмата на Парето** е графично представяне, под формата на хистограма, което класира в низходящ ред на причините на изучавания проблем. Ако се реагира общо на причини А и В ще се получи кумулативен ефект, съответстващ на 80% от проблема.



ДИАГРАМА/ЗАКОН НА ПАРЕТО

Учебна задача 3:

Да разгледаме следния пример:

В Операционен блок ръководството решило да открие причините за безредици в работната програма. За целта се допитали до персонала. Помолили ги да посочат кои според тях са причините за тези безредици в блока. Всички отговорили анонимно. Представителите на ръководството сумирали отговорите, определили относителния дял за всяка причина, ранжирали ги по и изчислили кумулативния ефект. Получила се следната таблица 1.

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

ДИАГРАМА/ЗАКОН НА ПАРЕТО

- Кумулативния ефект се изчислява като към % на първата причина се добавя % на втората, след това към % на втората причина се прибавя % на третата и така до края за всички причини.
- При анализа на данните от таблицата се вижда, че причини 1 и 2 натрупват 81% кумулативен ефект. Това означава, че ако се предприемат мерки относно първите две причини за безредици, те ще намалеят с 81 %.

ДИАГРАМА НА ГАНТ

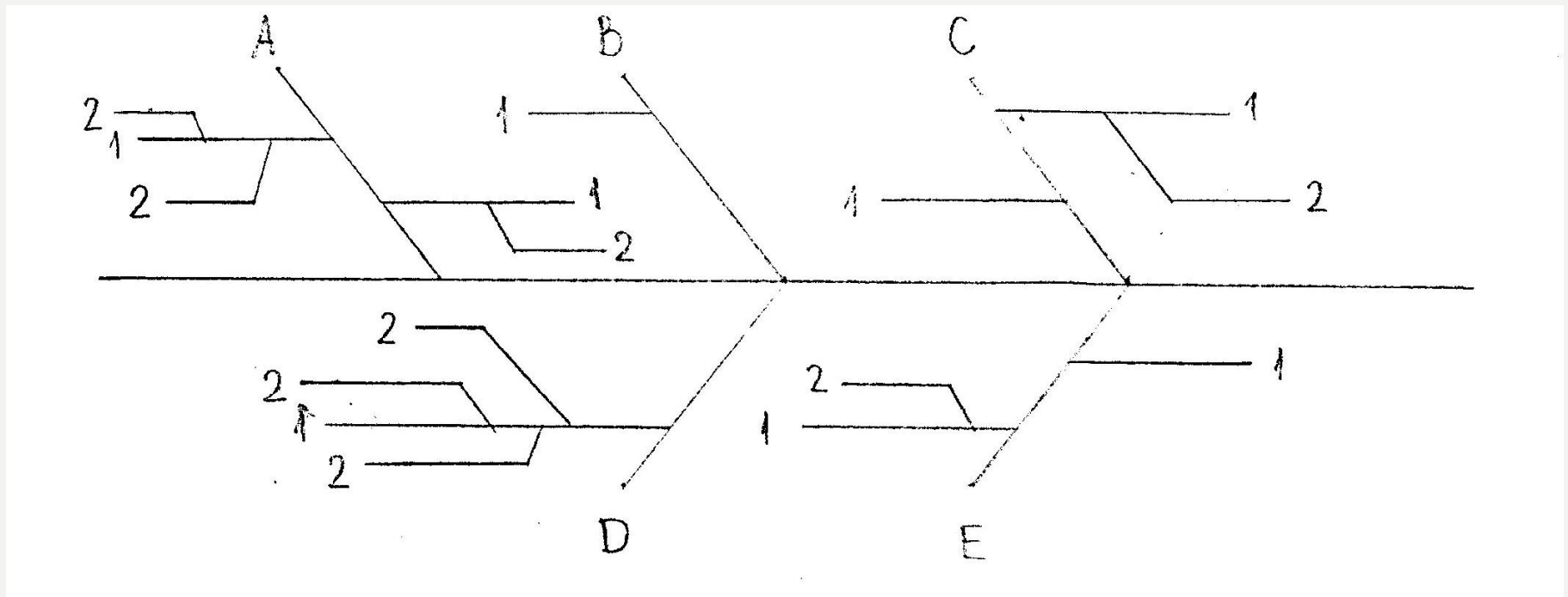
Разпределение на задачите във времето

Представя визуално възприемане на направения график, което позволява равномерно разпределение на планираните дейности в зависимост от тяхната продължителност и съобразено с тяхната последователност.

Етапи	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Етап А	X	X	X	X								
Етап Б			X	X	X	X						
Етап В					X	X	X	X	X			
Етап С							X	X	X	X	X	X

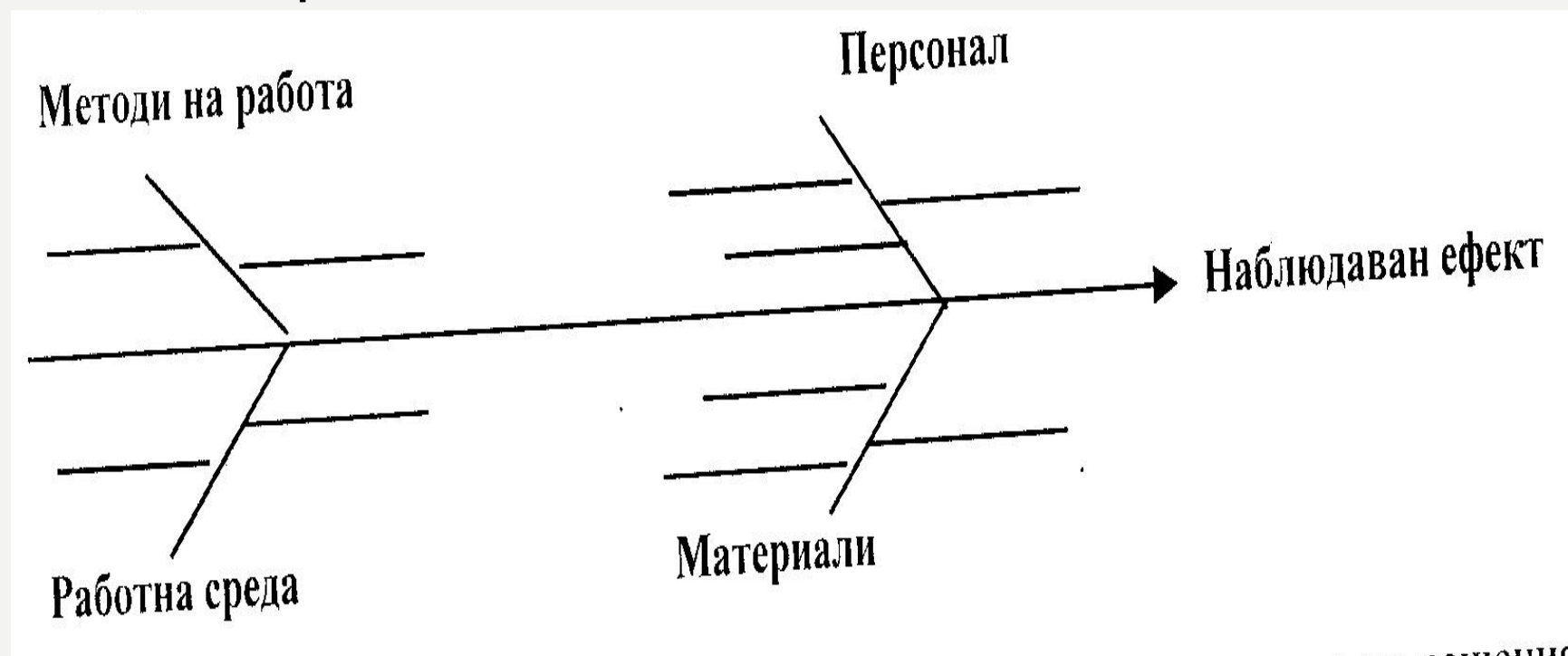
ДИАГРАМА НА ИШИКАВА

Диаграма „причина – ефект“. Дефинират се принципни групи от причини. Конструира се дървовидна диаграма включваща групите от причини.



ДИАГРАМА НА ИШИКАВА

Диаграма „причина – ефект“ ... Определяме групите от причини....



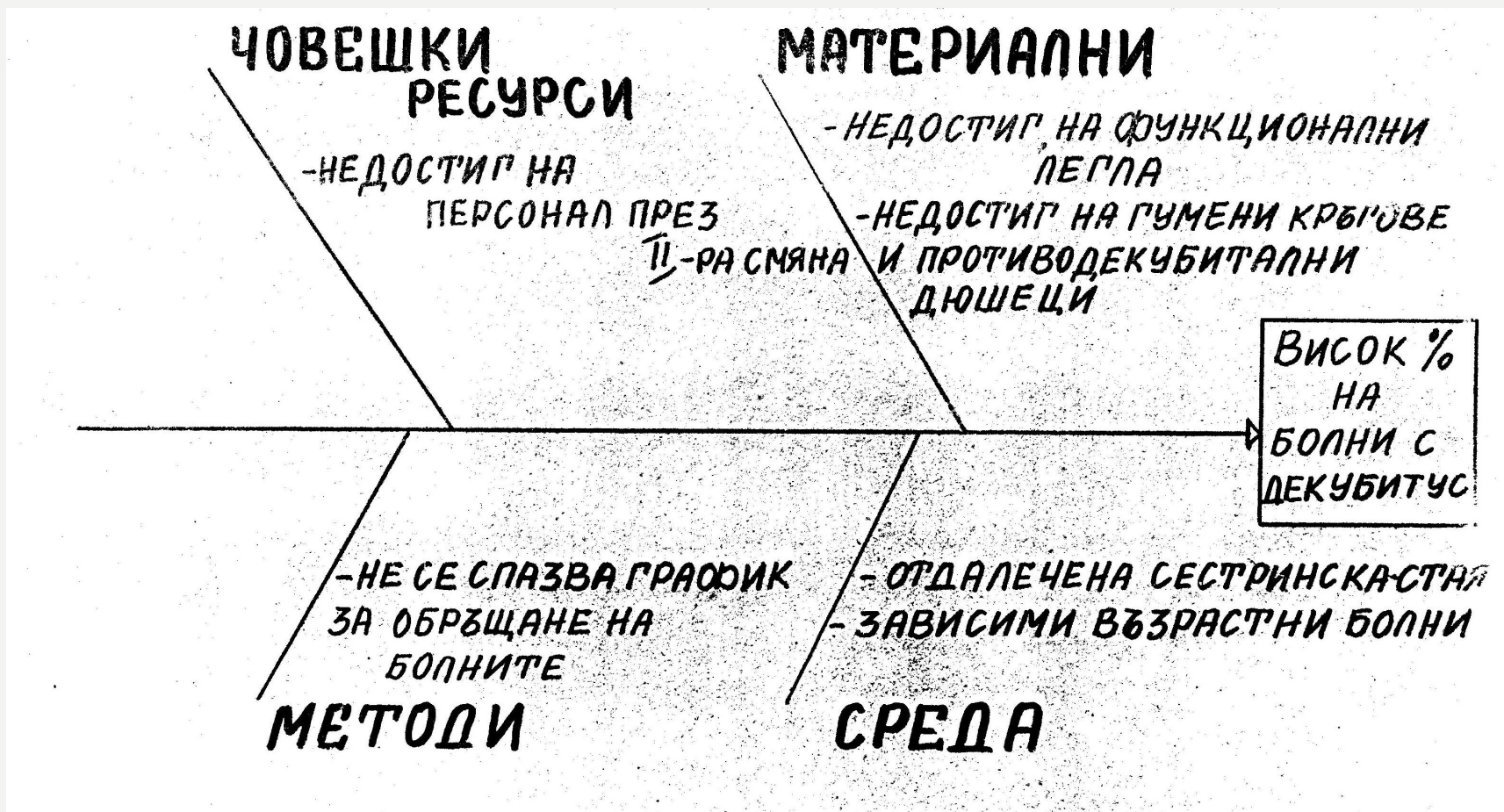
Учебна задача: Казус

ДИАГРАМА НА ИШИКАВА - КАЗУС

Вие сте СРЗГ в неврологично отделение, където са установени 30% случаи на декубитус сред пациентите, които са възрастни и със заболявания предполагащи залежаване. Болните в отделението са 25 и по време на 1-ва смяна се обгрижват от 4 мед. сестри и 2-ма санитарни, а през 2-ра смяна – 2 м.с. и 1 санитар. Стаята на ПЗГ е разположена в началото на отделението, което затруднява обгрижването на болните от крайните стаи. Гумените кръгове не достигат за всички болни. По време на втората смяна има недостиг на персонал за извършване на тоалет против декубитус на всички болни в 16 ч. Нарушен е графика за обръщане на болните, тъй като само част от тях са настанени на функционални легла.

- 1. Определете проблема (наблюдаван ефект).
- 2. Използвайте примерната диаграма на Ишикава с четирите групи причини за определяне на причините за проблема.

УЧЕБНА ЗАДАЧА: КАЗУС



ДИАГРАМА НА ЮЛЕР-ВАНТ

Възможност за избор на решение, съобразно избрани критерии.

Използват се пресичащи кръгове, за да се докаже кои решения отговарят на зададените критерии.

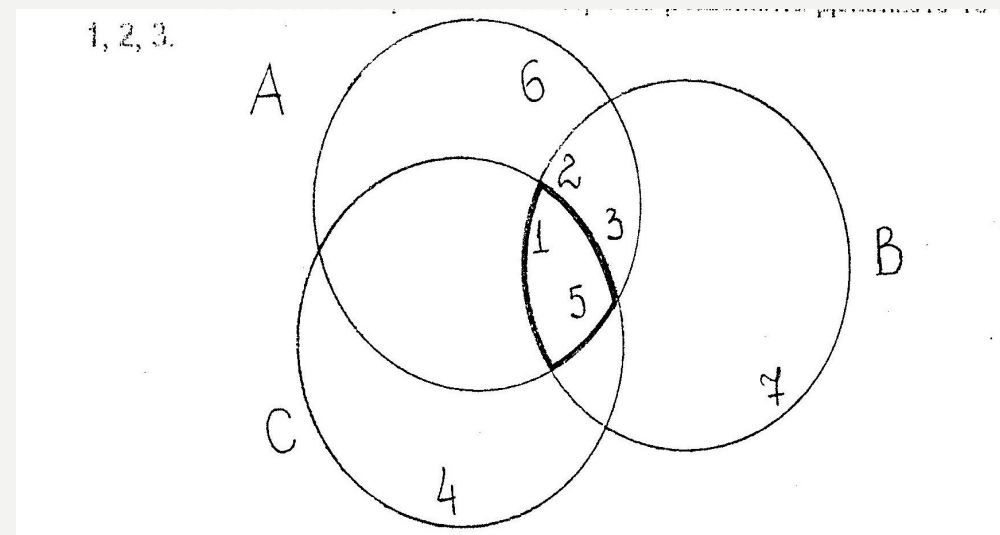
Пример:

A: лесно за реализиране

B: цена < 1000 лв.

C: реализиране за кратко време

Поставяме номера на решенията съобразно това на колко критерии отговаря



БЛАГОДАРЯ ЗА ВНИМАНИЕТО

