



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

Лекция №6

**УПРАВЛЕНСКИ РЕШЕНИЯ –
СЪЩНОСТ, ВИДОВЕ, ПРОЦЕС
НА ВЗЕМАНЕ НА
УПРАВЛЕНСКИ РЕШЕНИЯ**

доц. Макрета Драганова



СЪЩНОСТ НА РЕШЕНИЕТО

Решението съпътства както развитието на
обществото, в което живеем, така и живота на
всеки от нас!

Решението е избор на алтернатива!



СЪЩНОСТ НА РЕШЕНИЕТО

- „.....каквото и да прави мениджърът, той го прави като взема решения. Тези решения могат да изглеждат като част от рутината. Той може да не си дава сметка, че ги взема. *Но мениджмънтът винаги е процес на вземане на решения!*“

Питър Дракър



СЪЩНОСТ НА УПРАВЛЕНСКИТЕ РЕШЕНИЯТА

Избор между две или повече алтернативи за действие при реализиране на определени цели

- Управленските решения са разновидност на решенията;
- Управленските решения имат редица последици – икономически, социални, политически, екологически и др.



ЗНАЧИМОСТ НА РЕШЕНИЯТА

- Съгласуват интересите на отделните индивиди, групи и звена в организацията;
- Способстват за стравяне с проблеми от различен характер;
- Характеризират се с директивен характер;
- Оценката за работата на мениджърите се извършва въз основа на важността, броя и резултатите от техните решения!
- Внасят определена информация и действия в системата с цел да се намали нейната ентропия.
- Укрепват организацията

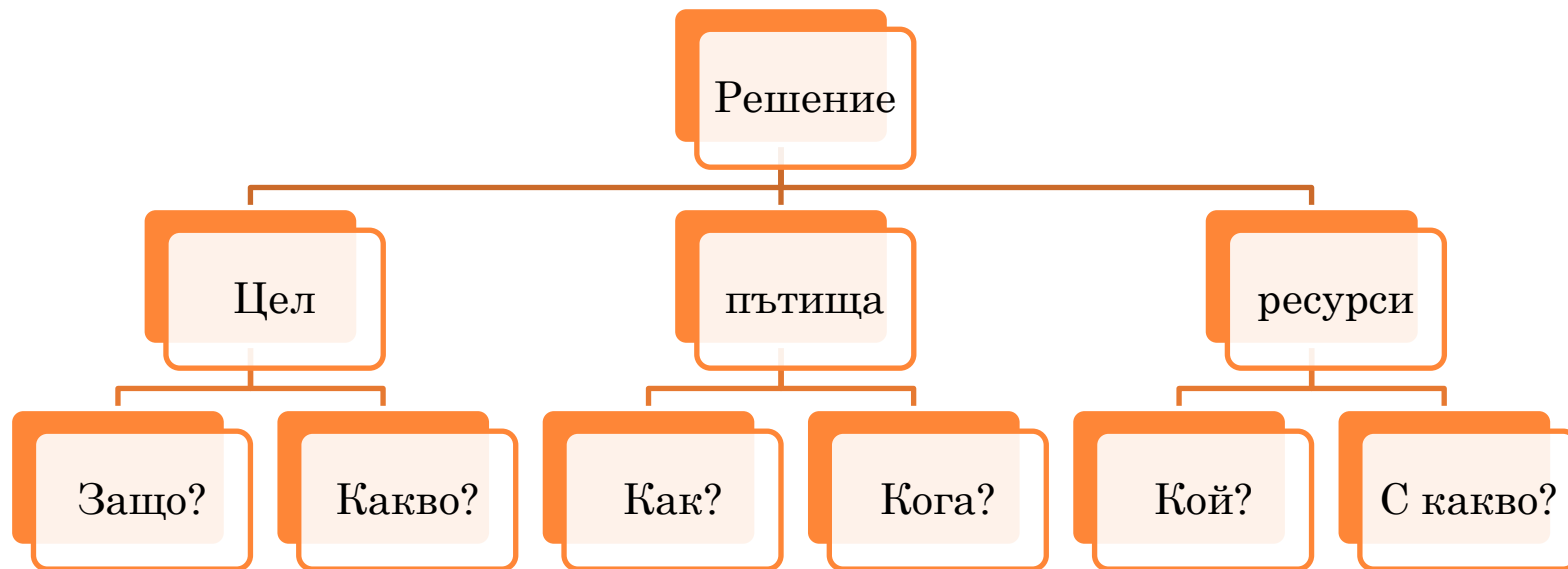


ПАРАМЕТРИ/ЕЛЕМЕНТИ НА УПРАВЛЕНСКОТО РЕШЕНИЕ

- Цел на решението
- Методи и начини за реализацията на решението
- Необходими материални, финансови, човешки и др. ресурси за реализация на решението



ЕЛЕМЕНТИ НА УПРАВЛЕНСКОТО РЕШЕНИЕ



ВИДОВЕ УПРАВЛЕНСКИ РЕШЕНИЯ (КРИТЕРИИ)

- ❑ Равнище на мениджмънт, на което се вземат решенията;
- ❑ Вида на проблемите;
- ❑ Степен на информационна осигуреност



ВИДОВЕ РЕШЕНИЯ, СПОРЕД РАВНИЩЕТО

1. Стратегически решения
2. Административни (тактически) решения
3. Оперативни (операционни) решения



УЧЕБНА ЗАДАЧА: ОПРЕДЕЛЕТЕ ВИДА НА РЕШЕНИЯТА, ОТНОСНО СЛЕДНИТЕ ПРОБЛЕМИ (СПРЯМО НИВАТА НА МЕНИДЖМЪНТ)

1. Промяна на графика на работния процес
2. Контрол на състоянието на оборудването
3. Привличане на инвестиции
4. Промяна на целите на организацията
5. Осигуряване на каналите за снабдяване
6. Обучението на персонала



РЕШЕНИЕ НА ЗАДАЧАТА

Оперативни решения

Промяна на графика на работния процес

Контрол на състоянието на оборудването

Стратегически решения

Привличане на инвестиции

Промяна на целите на организацията

Административни решения

Осигуряване на каналите за снабдяване

Обучението на персонала



ХАРАКТЕРИСТИКИ - ИЗВОДИ

Задача: Определете за кои видове решения се отнасят следните характеристики:

1. Характерни са за висшето ниво мениджмънт
2. Висока степен на неопределеност
3. „Филтър“ на идеите
4. Характерни са за средното ниво
5. Осигуряват изпълнението на текущи задачи
6. Характерни са за низовото ниво



ВИДОВЕ РЕШЕНИЯ, СПОРЕД ПРОБЛЕМИТЕ

○ Проблеми

Структурирани
(повтарящи се,
рутинни)

Неструктурирани
(нови, сложни)

○ Решения

Програмирани

Непрограмирани



УЧЕБНА ЗАДАЧА

- Дайте примери за програмирани и непрограмирани решения от вашата практика.



ВИДОВЕ РЕШЕНИЯ, СПОРЕД СТЕПЕН НА ИНФОРМАЦИОННА ОСИГУРЕНОСТ

1. Сигурни решения

- налице е достатъчно информация;
- възможностите за избор са известни;
- резултатите могат да се предвидят;
- не съществуват никакви елементи на

случайност

Напр.: Съставяне на ведомост на работните заплати



ВИДОВЕ РЕШЕНИЯ, СПОРЕД СТЕПЕН НА ИНФОРМАЦИОННА ОСИГУРЕНОСТ

2. Рискови решения

- резултатите са частично известни;
- налице е липса на информация;
- съществуват елементи на вероятност;
- има възможност за определяне степента на

вероятност

Напр.: повишаване на цените на определена услуга с 10%.



ВИДОВЕ РЕШЕНИЯ, СПОРЕД СТЕПЕН НА ИНФОРМАЦИОННА ОСИГУРЕНОСТ

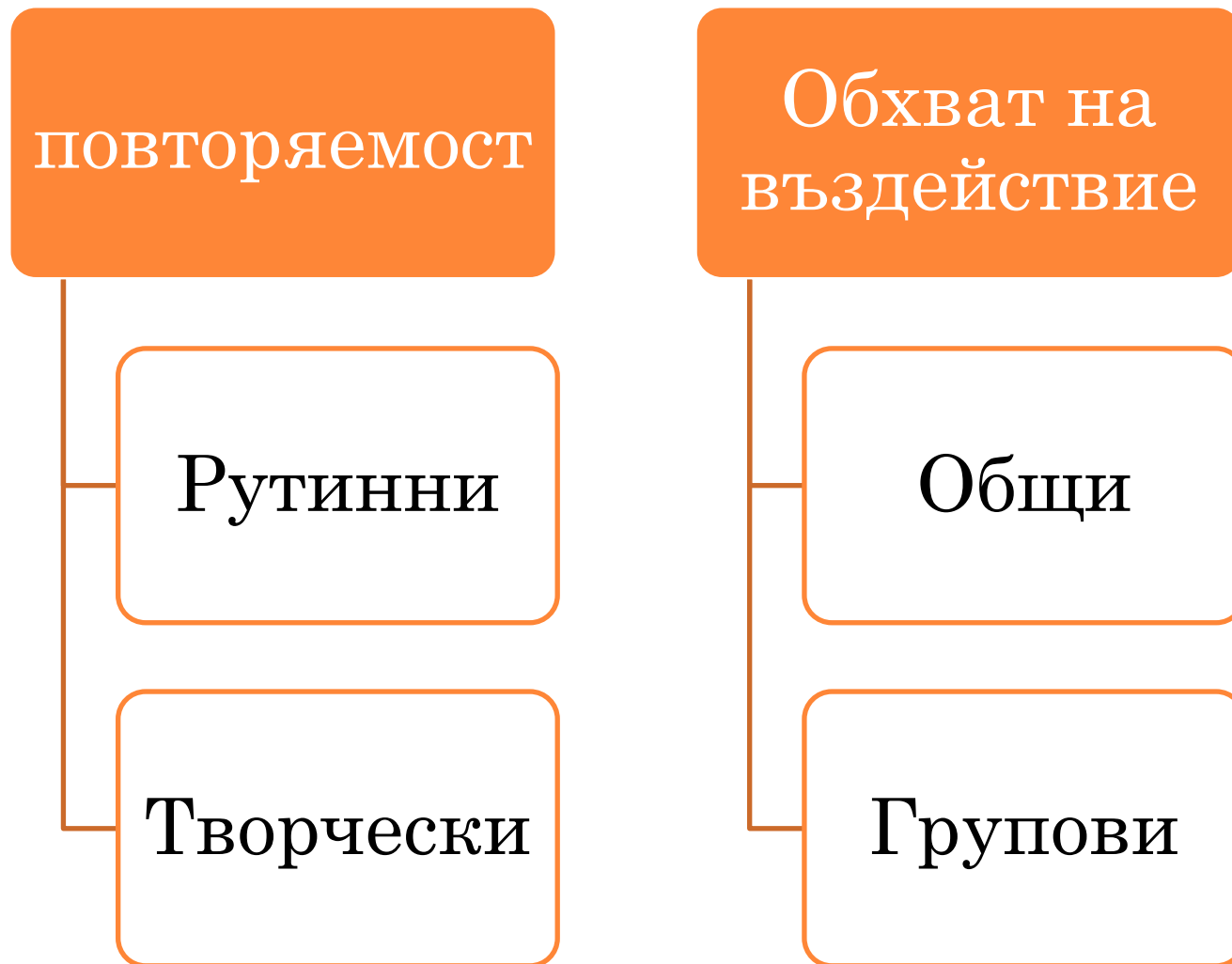
3. Несигурни решения

- невъзможност за определяне на вероятността на резултатите;
- налице са твърде много неизвестни

Напр.: нововъведения в организацията, назначаване на нов висш ръководител



ВИДОВЕ РЕШЕНИЯ СПОРЕД:



ВИДОВЕ РЕШЕНИЯ СПОРЕД:



ПРОЦЕС НА ВЗЕМАНЕ НА РЕШЕНИЕ



ВАЖНО!!!

- Предложените етапи не са задължителни за всички решения. Те показват структурата на процеса.
- Предложената структура е подходяща за вземане на **непрограмирани решения** и **решения с високо ниво на несигурност!**



ПРОБЛЕМ – СИТУАЦИЯ, КОЯТО ОТГОВАРЯ НА СЛЕДНИТЕ УСЛОВИЯ:

1. Има разминаване между действителното и желаното състояние на нещата в организацията
2. Има възможност за избор между няколко изпълними варианта
3. Изборът може да има значими последици
4. Има колебание коя алтернатива да бъде избрана



ИНДИКАТОРИ ЗА ОТКРИВАНЕ НА ПРОБЛЕМИ

- Отклонения от предишни постижения
- Отклонения от плана
- Мнения и действия на вътрешни и външни хора и институции



КЛАСИФИЦИРАНЕ НА ПРОБЛЕМА КАТО СЕ ОТЧИТА:

- Времевия хоризонт на действие на проблема и евентуалното решение
- Скоростта, с която може да бъде решен проблема
- Влиянието на проблема/решението върху организацията
- Уникалност и периодичност на решението



КРИТЕРИИ ЗА ИЗБОР НА НАЙ-ДОБРОТО ВЪЗМОЖНО РЕШЕНИЕ

- **Рискът** – съотношението между очаквани ползи и предвидимия риск
- **Икономия на усилия** – най-малко усилия и най-малко смущения в организацията
- **Подходящ момент**
- **Ограниченията в ресурсите** - най-важният ресурс са хората. Ако решението изисква от хората повече, отколкото те могат да дадат, те или трябва да се обучат, или.....



ПОДХОДИ ЗА ВЗЕМАНЕ НА РЕШЕНИЕ

- Индивидуален подход
 - Групов подход



ФАКТОРИ, КОИТО ВЛИЯТ ЗА ОПРЕДЕЛЯНЕ НА ПОДХОДА

- Културата на организацията, на обществото
- Видът на проблема
- Личностови характеристики на мениджъра – ценности, характеристики на личността, склонност към поемане на риск



МЕТОДИ ЗА ВЗЕМАНЕ НА ГРУПОВО РЕШЕНИЕ

○ „Мозъчна атака“

Цел – повече идеи за кратък период, т.е. количество, а не качество

Изисквания – ясно формулиран проблем; участниците да са от едно ниво; всички участници са заедно; време за протичане – 1 час (15 – 20 мин.)



МЕТОДИ ЗА ВЗЕМАНЕ НА ГРУПОВО РЕШЕНИЕ

- „635“ - Разновидност на „Мозъчна атака“
- Цел – събиране на идеи
- Изисквания – 6 души, всеки по 3 идеи за 5 минути; предложенията се правят писмено; листите се завъртат между участниците; всеки написва още по три идеи; генерират се 108 идеи; Крайното решение – чрез преброяване на гласовете за всяка идея, дискусия



МЕТОДИ ЗА ВЗЕМАНЕ НА ГРУПОВО РЕШЕНИЕ

- „Делфи“ – прогнозиране на промените
- Цел – поетапно пресяване на предложения
- Изисквания – включва експерти по проблема от различни места. Предложенията се правят писмено и са анонимни. Следва размяна на написаното между експертите, коментари на идеите.

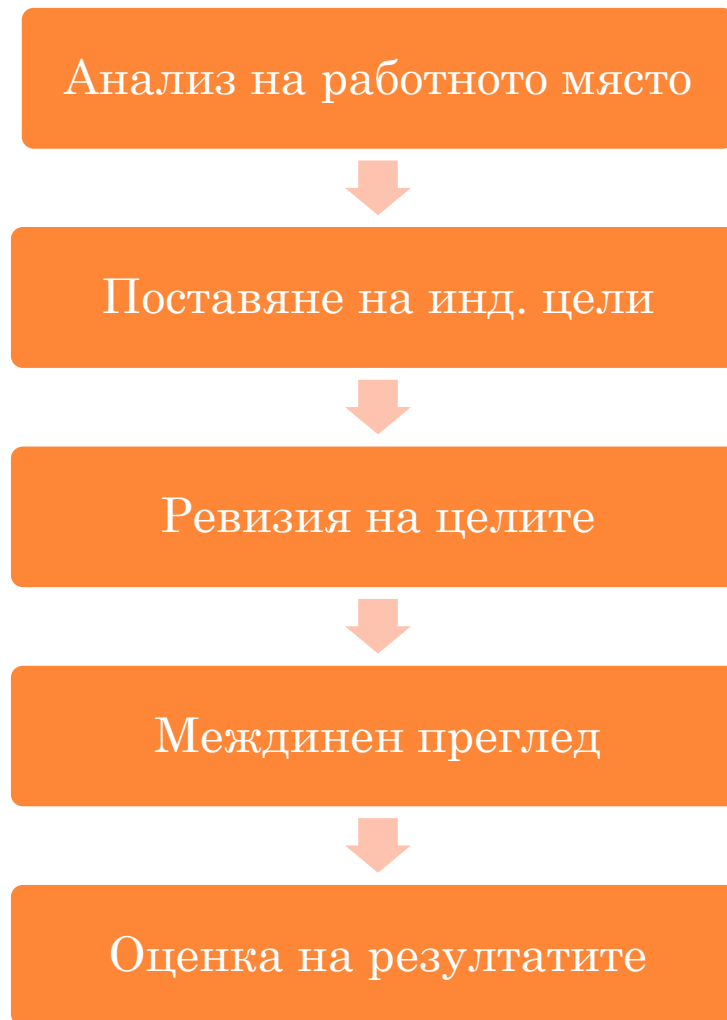


МЕТОДИ ЗА ВЗЕМАНЕ НА ГРУПОВО РЕШЕНИЕ

- Мениджмънт чрез цели (МЧЦ) – Питър Дракър (1954)
- Цел – хармонизиране на индивидуалните цели с тези на организацията
- Характеристики – акцентира върху резултатите; превръщане на общоорганизационните цели в индивидуални; подобрява цялостния процес; създаване на съпричастност в организацията.



МЕНИДЖМЪНТ ЧРЕЗ ЦЕЛИ



Задача:

Дефинирайте по три силни и
слаби страни на
мениджмънта чрез цели



МЕНИДЖМЪНТ ЧРЕЗ ЦЕЛИ

- Подобрени комуникации между ръководители и подчинени;
- Подобряване на ефективността при използване на ресурсите;
- По-добри условия за развитие на подчинените
- „железна ръка с кадифена ръкавица“;
- Отнема време;
- Увеличава бумащината;
- Чрез акцент на резултатите, обезценява субективните и качествени показатели



КОНСЕНСУС

- Спогодба с взаимни отстъпки, действие или постъпка, която човек върши заради облаги или по принуда, въпреки вътрешното си несъгласие



ПРАВИЛА ЗА ДОСТИГАНЕ ДО КОНСЕНСУС

- **1. Вашите собствени позиции и идеи, както и тези на другите участници да бъдат наистина собствени, а не възникнали само като контра-реакции на чужди становища.**
- **2. Търсете приемливи за всички участващи алтернативи, иначе резултатът няма да е съгласуван.**



ПРАВИЛА ЗА ДОСТИГАНЕ ДО КОНСЕНСУС

○ 3. Хармоничното мислене е непродуктивно.

Който променя мнението си, за да има по-малко конфликти живее по-удобно, обаче е излишен, защото не допринася с нищо за крайния резултат. Затова бъдете подозрителни, ако споразумението се постига твърде бързо и лесно. Зад такива споразумения често се крият безразличие, липса на идеи, липса на позиции или дори лобиране



ПРАВИЛА ЗА ДОСТИГАНЕ ДО КОНСЕНСУС

4. Избягвайте противоречия, за да задушите в зародиш противоположностите чрез съчетаване на техники (мажоритарен вот, хвърляне на монета).

Особено вредна и опасна е каузата бартер (Ако сте съгласни с точка 1, ние сме съгласни по точка 2 с вас).

5. Изтъквайте разликите в дискусията, вместо да ги прикривате.



НЕ ЗАБРАВЯЙТЕ!

- 1. Вземането на решение означава поемане на отговорност.
- 2. Не оценявайте прибързано предложенията.
- 3. Избягвайте налагане на мнение.
- 4. Не взимайте решение в състояние на стрес!
- 5. Преди вземане на решение съберете достатъчно информация!
- 6. Решението взема мениджъра, но консултирането е важно за качеството на решението.
- 7. Взетото решение трябва да се изпълни!



ТЕСТ ЗА САМОПОДГОТОВКА

- Решенията биват стратегически, административни и оперативни, според критерия:
 - А) възможност за реализиране;
 - Б) степен на осигуреност с информация
 - В) равнище, на което се вземат
 - Г) резултати, които се постигат



Благодаря за вниманието!

