



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

**Лекция № 7**

**ПРОЦЕСЪТ НА ВЗЕМАНЕ НА  
УПРАВЛЕНСКИ РЕШЕНИЯ**

**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;***
- Тактически 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 дискусиата 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 висока степен на несигурност, като правило са стратегически по своята същност, решенията за тях са по-обща 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);***

***= необходимите 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   |



