



Лекция № 8

**МЕНИДЖЪРСКИ ПРОЦЕС И ВЗЕМАНЕ НА
РЕШЕНИЯ**

Доц. д-р Гена Грънчарова, дм

Доц. Макрета Драганова, д.м.

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

СТИЛ

авторитарен

консултативен

групов

A 1

A 2

C 1

C 2

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

ЗАДАЧА: ПРОЧЕТЕТЕ ВНИМАТЕЛНО СИТУАЦИЯТА И ОТГОВОРЕТЕ:

- Вие сте СРЗГ на отделение „Х“ от няколко години. Често говорите с персонала както по време на работни срещи, така и индивидуално. Един ден в кабинета Ви идва един от редовите професионалисти по здравни грижи идва и споделя следното:

- **„Благодаря Ви Госпожо/господине, че бяхте така любезна/любезен да ме приемете. Работата е в това, чекакто знаете, вече два месеца съм във Вашето отделение, а нещата някак си не вървят. Не бих казал/а, че колегите не са коректни, но.....все ми се струва, че си имат своя затворена групичка, нещо като мафия, и аз съм отхвърлен/а, нежелан/а, чужд/а. Мисля си, чеи аз, може би, имам някаква вина, че не умея да се сработвам....., а работата не е колективна и.....Просто не знам какво бих могъл да направя и си позволих да споделя с Вас..... „**

Възможни решения

- 1. Свикване на извънредна работна среща с колектива, в същия ден, с цел обсъждане на проблема
- 2. Провеждане на лични срещи с всички членове на персонала – лекари, колеги, санитарни
- 3. Подготвяне на рапорт до ГРЗГ с цел запознаване със ситуацията.

Въпроси

- Определете стила на вземане на решение за всеки от предложените варианти.
- Какъв вид са предложените решения?
- Предложете вариант на Ваше решение.

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

Брейнсторминг (Мозъчна атака)

- Възниква в мениджмънта като метод за генериране на идеи с цел намиране на управленско решение на сложен въпрос (казус).
- Група експерти се събират в определен момент и на определено място.

Брейнсторминг (Мозъчна атака)

- Обявява се темата, проблема
- Всеки участник развива идеята си относно разрешаването на проблема и какви са предимствата на това решение
- Докато се изказва идея, никой друг не говори, да прекъсва или да коментира.

Брейнсторминг (Мозъчна атака)

- Всички предложения се записват
- Ако проблемът е сложен – препоръчва се второ събиране, на което:
 - - прослушват се/изчитат се записите от предходната среща, след което се търси подходящото решение.

Брейнсторминг (Мозъчна атака)

- Взетото решение може да бъде:
- - едно от предложените и вече записани;
- -компиляция от части на отделни идеи;
- - съвършено нова идея, дадена по време на настоящата среща

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.

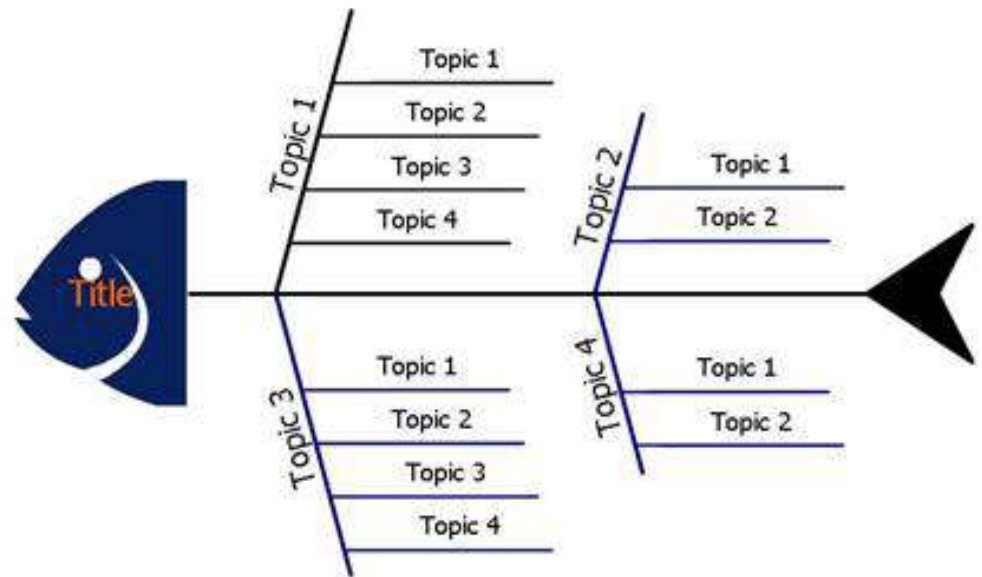
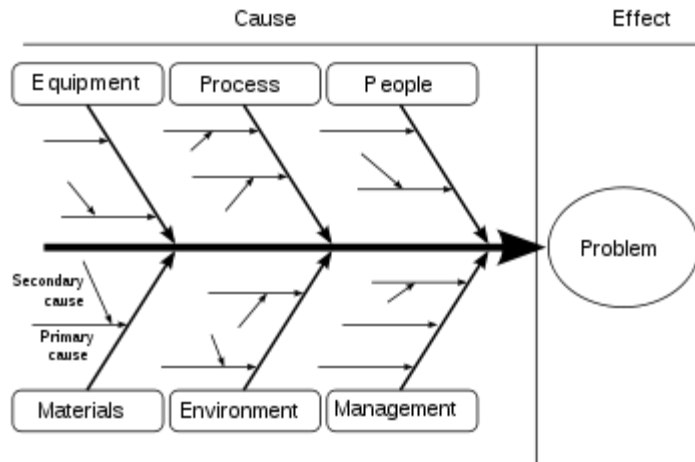
Пример

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 изявява проблема	
6. КОЛКО – колко често 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%

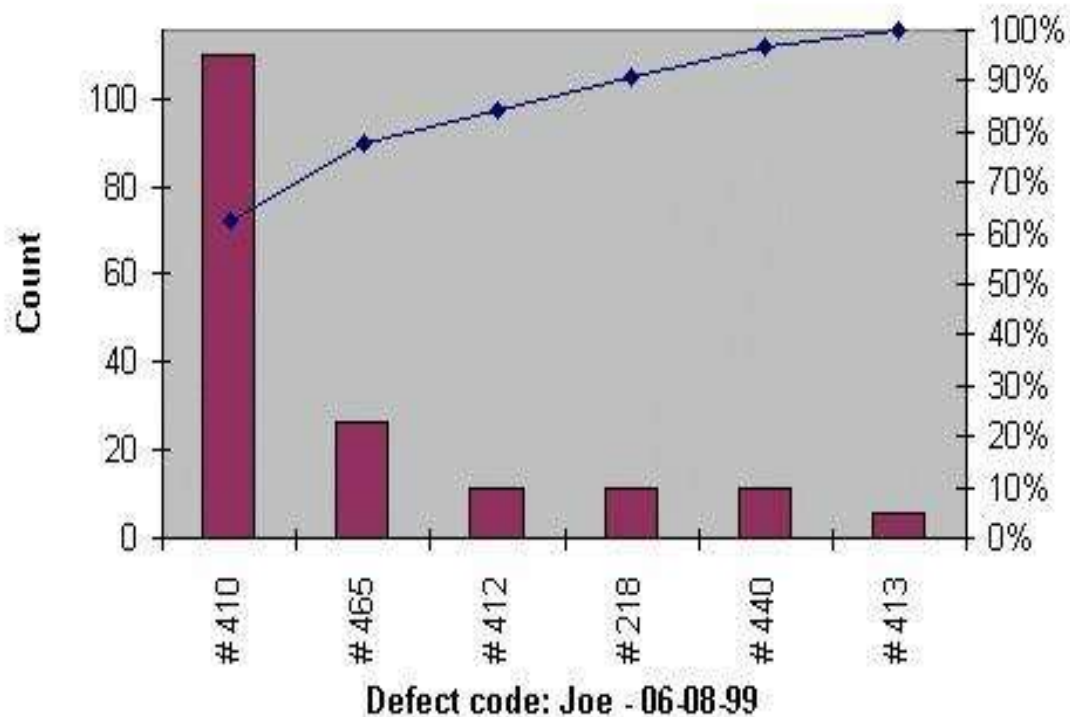
Закон на Парето

- 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.

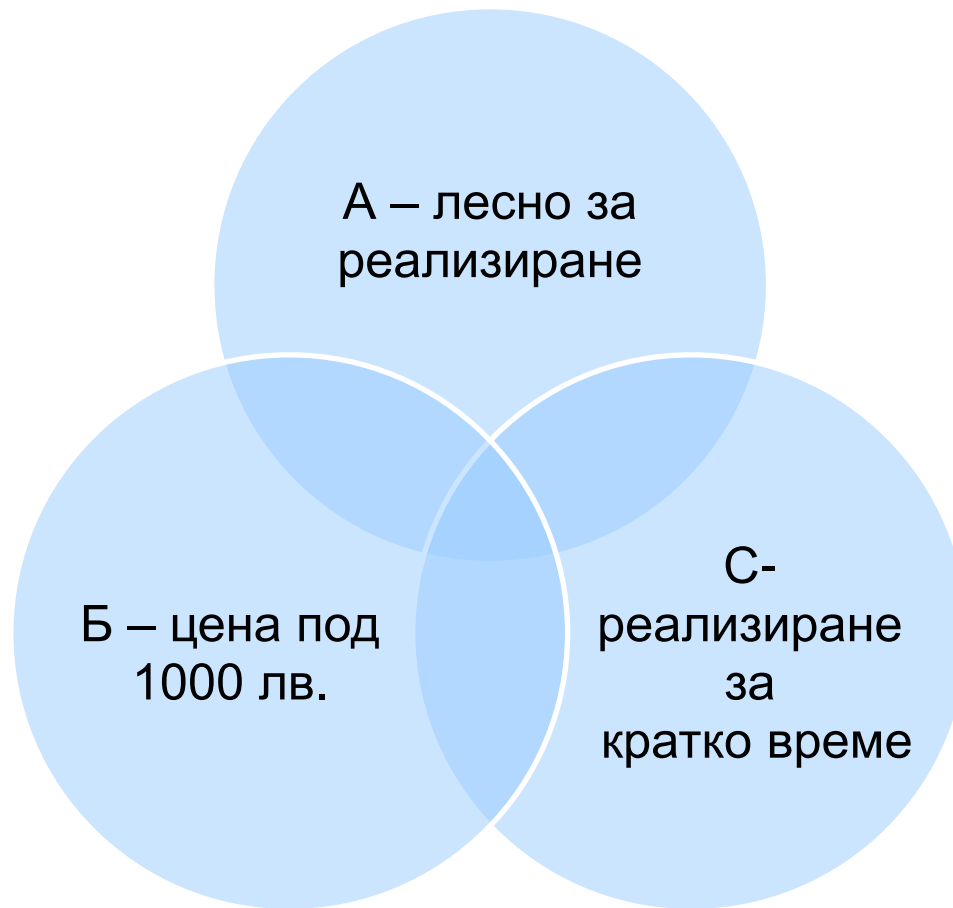
Използване на диаграмата

- 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



БЛАГОДАРЯ ЗА ВНИМАНИЕТО

