

MVŠO

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC



Management 2

8. Řešení problémů

Omar Ameir

Cíle prezentace:

- **teoreticky vymezit podstatu řešení problémů;**
- **popsat základní pojmy související s řešenou problematikou;**
- **přiblížit základní koncepty řešení problémů.**

Osnova prezentace

1. **Podstata problematiky řešení problémů**
2. **Pojmy související s řešením problémů**
3. **Základní koncepty řešení problémů**

1. Podstata problematiky řešení problémů

- **V souvislosti s problémem musí denně každý jedinec:**
 - a) **nalézt postoj k problému, tzn.:**
 - řešit jej;
 - nechat jej vyřešit někým jiným;
 - nechat jej odeznít vlivem okolností;
 - b) **nést následky způsobu, jakým se k řešení problému postavil.**

1. Podstata problematiky řešení problémů

Způsoby, jak řešit problémy jsou elementární schopností a dovedností každého člověka.



Řešení problémů se tak stává velice důležitou složkou inteligence každého jedince.

1. Podstata problematiky řešení problémů

- Existuje spousta přístupů řešení problémů, které poskytují teoretický návod, jak problémy řešit.
- Ne všechny ale na proces řešení problému nahlízejí komplexně (poskytují jen zúžený a povrchní pohled na řešený problém).



- Neúčinné vyhodnocení problému s neefektivním řešením (pouze aplikace naučených postupů) – tzv. instantní řešení (viz snímek č. 14).

1. Podstata problematiky řešení problémů

- Obecně lze řízení problému označit jako cíleně zaměřenou činnost člověka, jejímž cílem je odstranění subjektivně nebo objektivně vnímaného stavu nerovnováhy nebo nestability.
- Existují tři základní fáze (pravidla) řešení problému:
 - identifikace a definice problému;
 - stanovení si postupu vedoucího k odstranění nerovnováhy nebo nestability (**většinou** jde o postup založený na několika fázích);
 - rozdělení rolí (v případě jednočlenného řešitelského týmu tento krok odpadá).

2. Pojmy související s řešením problémů

- **Pojmy potřebné pro pochopení procesu řešení problémů:**
 - a) **problém;**
 - b) **složitost problému;**
 - c) **kompetence;**
 - d) **kompetence k řešení problému;**
 - e) **instantní řešení.**

2. Pojmy související s řešením problémů

a) Problém:

- dva úhly pohledu:
 - stav, který narušuje stabilitu systému (vnáší do systému nerovnováhu a nestabilitu);
 - stav, kdy máme cíl, ale neznáme k němu cestu;
- problémy se však liší ve své dynamice – naléhavosti (hořící hala versus výběr nejlepší lokality pro trávení dovolené).

2. Pojmy související s řešením problémů

b) Složitost problému:

- dána souborem faktorů, vlivem jejichž působení se problém mění v čase (počasí, ekonomické faktory, politické změny apod.);
- řešitel tak musí neustále přizpůsobovat své chápání problému novým okolnostem, protože původně zamýšlené řešení již v danou chvíli nemusí být použitelné.

2. Pojmy související s řešením problémů

c) Kompetence:

- schopnost řešitele propojit situaci, ve které se nachází s úkolem, který má vyřešit – obvykle soubor vrozených vloh;
- jde tedy o soubor:
 - dovedností;
 - schopností;
 - potenciálu;
- tento soubor vlastností může jedinec rozvíjet a zlepšovat:
 - teoretickými znalostmi (učením se);
 - správnou analýzou vlastních životních zkušeností (mentálním rozvojem).

2. Pojmy související s řešením problémů

d) Kompetence k řešení problémů:

- představuje:
 - schopnost problém včas a správně na každodenní bázi identifikovat;
 - znalost zákonitostí řešení problému;
- Belz a Siegriest: „připravenost a schopnost jednotlivce převzít v přiměřeném rozsahu odpovědnost nebo spoluodpovědnost, zpracovávat samostatně informace, plánovat výsledky, dokumentovat a shrnovat; systematickými postupy a prozíravým myšlením optimalizovat průběh prací.“

2. Pojmy související s řešením problémů

d) Kompetence k řešení problémů:

– skládá se ze schopností:

- vnímání problémové situace;
- vyhledávání informace vhodné k řešení problému;
- samostatného řešení problému;
- prakticky ověřovat správnost řešení problémů;
- kriticky myslet;
- řešení obhájit.

2. Pojmy související s řešením problémů

e) Instantní řešení:

- viz výše snímek č. 6 neúčinné vyhodnocení problému s neefektivním řešením (pouze aplikace naučených postupů bez zapojení kreativity a zohlednění kontextu problému);
- přichází když je:
 - nekompetentní řešitel (musí být vyvíjen tlak na vzdělávání, rozvoj a respektování zkušeností);
 - špatný koncept nebo přístup k řešení problému;
- takové řešení
 - není skutečně fungujícím řešením problému (maximálně pouze krátkodobě);
 - nepronikne do hloubky a vede k opakování vzniku stejného nebo obdobného problému.

3. Základní koncepty řešení problémů

- **Existují tři skupiny konceptů řešení problémů:**
 - a) **matematické (založeny na posloupnosti algoritmů a mnohačetných jasně definovaných dílčích operací);**
 - b) **ekonomicko-manažerské (viz níže);**
 - c) **kognitivně-psychologické (vliv zkušenosti, tvořivosti a rutiny na způsob a výsledek řešení problému).**

3. Základní koncepty řešení problémů

b) Ekonomicko-manažerské koncepty řešení problémů:

- zabývají se především souvislostmi spjatými s řešením problému organizace;
- kladou důraz na **rozpracování jednotlivých fází řešitelského procesu** (tří základních kroků procesu řešení problému, viz výše slajd č. 7);
- dva základní koncepty:
 - I. sedm fází řešitelského procesu;
 - II. kreativní řešení problému.

3. Základní koncepty řešení problémů

b) Ekonomicko-manažerské koncepty řešení problémů:

I. Sedm fází řešitelského procesu;

- základem je výběr vhodného řešení;
- koncept (metoda) založen na vývoji od počáteční fáze postupného získávání informací, shromažďování všech nápadů k řešení, přes postupnou eliminaci méně vhodných podnětů k řešení až k rozhodnutí o volbě jediného řešení, které je následně realizováno.

3. Základní koncepty řešení problémů

b) Ekonomicko-manažerské koncepty řešení problémů:

I. Sedm fází řešitelského procesu:

1. definice;
2. analýzy;
3. generování;
4. třídění;
5. hodnocení;
6. **rozhodování** (o volbě řešení);
7. realizace.

3. Základní koncepty řešení problémů

b) Ekonomicko-manažerské koncepty řešení problémů:

II. Kreativní řešení problémů;

- vhodnost konceptu (přístupu – není jednotnou metodou) když:
 - se řešiteli **nedaří správně analyzovat** příčinu problému;
 - se řešitel nachází ve **slepé uličce** a nedaří se mu najít vhodné řešení problému;
 - chce řešitel do řešení problému **zapojit tým** a využít tak **kreativitu** svých kolegů.

3. Základní koncepty řešení problémů

b) Ekonomicko-manažerské koncepty řešení problémů:

II. Kreativní řešení problémů;

- tři etapy:

- první etapa:

- » identifikace **potíží a příležitostí** (hledání a definování problémů, shromažďování informací);
 - » **detailní rozbor** veškerých podkladů a vstupních informací;
 - » formulování a **přeformulování** problému (nebyla první formulace problému špatná?).

3. Základní koncepty řešení problémů

b) Ekonomicko-manažerské koncepty řešení problémů:

II. Kreativní řešení problémů;

- tři etapy:

- druhá etapa:

- » **hledání nápadů**, tedy hledání způsobů, jak problém řešit;

- » **volba** nejvhodnějšího nápadu.

3. Základní koncepty řešení problémů

b) Ekonomicko-manažerské koncepty řešení problémů:

II. Kreativní řešení problémů;

- tři etapy:

- třetí etapa:

- » vyvíjení řešení, tedy **práce s vybraným nápadem** (nejvhodnější nápad co nejvíce přiblížíme proveditelnému řešení);
 - » plánování realizace (detailní a konkrétní rozpracování způsobu, jak řešení problému **co nejrychleji a nejefektivněji** realizovat);

3. Základní koncepty řešení problémů

b) Ekonomicko-manažerské koncepty řešení problémů:

II. Kreativní řešení problémů;

- tři etapy:

- třetí etapa:

- » je nutné myslet i na **možná rizika realizace řešení** (např. selhání dobrého řešení problému v důsledku delegování na nesprávnou osobu, která bude řešení realizovat);
 - » vhodnost účasti realizátora řešení od počátku řešitelského procesu (nebo alespoň od rané fáze) – informovanost a ztotožnění.

Děkuji za pozornost