

Systém řešitelských porad

Cílem řešitelské porady je nalezení co nejlepšího řešení závažného problému nebo produkce nových nápadů, myšlenek či jiných podnětů, které mohou vést ke zefektivnění určité činnosti organizace.

Řešitelská porada je svolávána účelově podle potřeby. Jejími účastníky jsou pracovníci z různých míst a úrovní řízení organizace. Přizváni mohou být i lidé mimo organizaci. Řešitelská porada vyžaduje pečlivé organizační zajištění a svolávána proto bývá většinou v delším předstihu. Často se jedná spíše o blok na sebe navazujících pracovních setkání. Výstupem bývá zpravidla poměrně obsáhlá zpráva často ve standardizované podobě.

Metody užívané při řešitelských poradách se nejčastěji dělí na konvergentní a divergentní, případně smíšené.

Divergentní a konvergentní metody

Divergentní metody pomáhají ve fázi rozšiřování, při sbírání informací. Jejich metodika je postavena zejména na maximálním sběru a odloženém hodnocení.

Konvergentní metody – pomáhají ve fázi zužování, při třídění a výběru informací. Jejich metodika je postavena na strukturovaném hodnocení informací a následném snížení počtu alternativ.

Smíšené metody (divergentní-konvergentní metody) – jsou komplexní, obsahující v sobě oba kroky – sběr (rozšiřování) a potom redukci (zužování) informací, podle předem stanoveného postupu. Pro účely tohoto textu si dovolíme metody ještě více rozčlenit – pro přehlednější výběr určitého druhu řešitelské metody používáme tyto skupiny:

- 1. metody sběru informací**
- 2. metody zužování a třídění informací**
- 3. metody vedoucí k rozhodnutí, řešení problému**
- 4. komplexní metody, obsahující více kroků**
- 5. metody tzv. rozechřívací + techniky vhodné k nácviku** – aktivity nelze zařadit do řešitelských metod, včlenili jsme je však do tohoto přehledu, neboť při většině akcí s cílem řešení nějakého problému je třeba navodit atmosféru, rozproudit diskusi, případně účastníky sblížit – rozechřívací metody proto na řešitelská setkání patří

Kroky řešitelské porady

Krok č. 1 Definování problémů

Mnohé skupiny ztroskotávají, protože věnují příliš malou pozornost definování skutečného problému. Často je takzvaná formulace problému ve skutečnosti pouze špatně zamaskované řešení.

Krok č. 2 Analýza problémů

Kapitola 6 probírá řadu metod analýz, které jsou považovány za nejvhodnější pro práci s těmi typy problémů, se kterými se skupiny setkávají. Nejznámější technikou tzv. Ishikavův diagram nebo také Graf rybí páteře.

Krok č. 3 Shromáždění údajů

Jedna z nejdůležitějších věcí, kterou skupiny musí udělat, pokud mají mít úspěch, je prezentovat argumenty pomocí faktů. Toto však nevyhnutelně vede k požadavku na shromáždění informací o současném stavu věcí. Jelikož jednou z nejčastějších příčin neúspěchu skupin je spoléhání na vlastní názory, namísto na fakta, je toto nejkritičtější krok celého postupu, a skupiny nutně potřebují k ruce jednoduché techniky.

Krok č. 4 Interpretace údajů

Nejlepší způsob, jak interpretovat údaje, se bude lišit případ od případu, ale některé základní nástroje budou vždy k užitku. Obecné pravidlo říká, že interpretace údajů je snadnější, když převedeme čísla do vizuální podoby, takže užitečným nástrojem budou grafy. Mezi nejrozšířenější metody, jak interpretovat údaje jsou Paretovy grafy a histogramy, které jsou dobré a pochopitelné. Tyto dva mechanismy jsou důležité, protože pomáhají odhalit uspořádání dat, ať již jde o extrémní hodnoty nebo o jejich rozložení.

Krok č. 5 Nalézání řešení

Na základě shromážděných údajů bude skupina potřebovat vytvořit možná řešení a stanovit jejich náklady a přínosy jakožto součást rozhodnutí o nejlepší cestě vpřed. *Analýza silového pole* je jedna z účinných technik, která se využívá v tomto případě. Stejně tak tu máme *modifikovanou Delfy metodu nebo graf rybí páteř pro řešení*). Každá z těchto technik je použitelná za jiných okolností. Záleží na tom, zda se vyžaduje čistě tvůrčí řešení, zda se problém týká lidí nebo předmětů, nebo zda bude vhodnější spíše analytické řešení.

Krok č. 6 Analýza nákladů a přínosů

Dostaneme-li se k prozatímnímu řešení, je nutné je pečlivě zhodnotit. Navržené řešení často vyvolá náklady nebo investice – nákup nových zařízení. Skupina musí zvážit, zda jsou tyto mimořádné výdaje oprávněné, zda přínosy vyváží náklady. Náklady a přínosy je třeba systematicky porovnávat *analýzou nákladů a přínosů*.