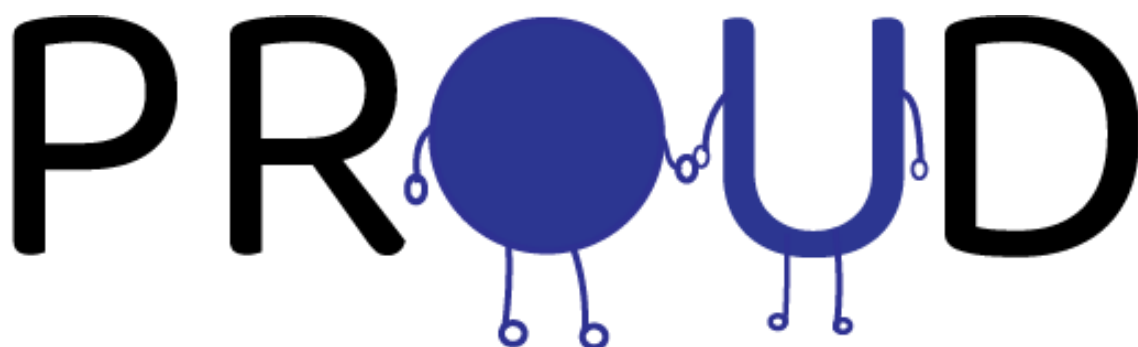


**Názov projektu: Odborná pomoc pre mladých zamestnancov,
ktorí čelia rôznym pracovným výzvam**

Číslo projektu: 2022-1-HU01-KA220-000086673



Professional aid 4 young workers facing diverse challenges at work



Financované Európskou úniou. Vyjadrené názory a postoje sú názormi a vyhláseniami autora(-ov) a nemusia nevyhnutne odrážať názory a stanoviská Európskej únie alebo Európskej výkonnej agentúry pre vzdelávanie a kultúru (EACEA). Európska únia ani EACEA za ne nepreberajú žiadnu zodpovednosť.

MODUL 2 Riešenie problémov

ÚVOD/CIEĽ MODULU

Riešenie problémov je na pracovisku veľmi potrebná zručnosť, najmä pre mladších zamestnancov, a to z dvoch hlavných dôvodov. Po prvé, problémy sa v pracovnom prostredí vyskytujú neustále, niektoré sa týkajú jednej osoby a iné sa môžu týkať tímu, oddelenia alebo dokonca celej organizácie. Po druhé, keďže manažéri chcú, aby za nimi zamestnanci prichádzali s riešeniami, a nie s problémami, pre imidž zamestnancov je lepšie, ak ukážu, že sa nad tým zamýšľajú a majú nejaké návrhy, aj keď sa tieto návrhy nerealizujú.

KLÚČOVÉ SLOVÁ

Aktívne počúvanie/ Analýza/ Výskum/ Kreativita/ Komunikácia/ Rozhodovanie/ Tvorba tímu/ Stres a emócie

UČEBNÉ CIELE

Absolvovaním tohto modulu účastníci získajú vedomosti o riešení problémov a pochopia dôležitosť zručností pri riešení problémov na pracovisku.

KOMPETENCIE

Účastníci si osvoja rôzne zručnosti:

- ✓ **Riešenie problémov**
- ✓ **Analytické myslenie**
- ✓ **Tvorivosť**
- ✓ **Efektívna komunikácia**
- ✓ **rozhodovanie**
- ✓ **Budovanie tímu**
- ✓ **Zvládanie stresu**



Financované Európskou úniou. Vyjadrené názory a postoje sú názormi a vyhláseniami autora(-ov) a nemusia nevyhnutne odrážať názory a stanoviská Európskej únie alebo Európskej výkonnej agentúry pre vzdelávanie a kultúru (EACEA). Európska únia ani EACEA za ne nepreberajú žiadnu zodpovednosť.

Obsah

1	Definícia pojmu „riešenie problémov”	4
1.1	Problémy „odlišnej podstaty”	4
1.1.1	Generačné odlišnosti a podobnosti	5
1.1.3	Diverzita	6
1.1.4	Nastupujúca dospelosť	7
1.1.5	Techno stres	8
1.1.6	Únava zo Zoomu, alebo Zoom fatigue	9
2	Kroky na riešenie problémov	10
2.1	Definujte problém a pochopte jeho zložitosť	11
2.2	Navrňte možné riešenia	12
2.3	Vyhodnoťte navrhované riešenia a vyberte jedno z nich	12
2.4	Implementujte konečné riešenie	13
2.5	Sledovanie priebehu riešenia a prípadné úpravy	13
3	Nástroje na riešenie problémov	13
4	Zručnosti pre riešenie problémov	19
4.1	Aktívne počúvanie a komunikácia	19
4.2	Výskum a analýza	20
4.3	Tímová práca	20
4.4	Kreativita	21
4.4.1	Kreativita a tvorba pracovných miest	21
4.5	Prijímanie rozhodnutí	22
5	Ako zlepšiť zručnosti pri riešení problémov	22
6	Otázky na sebareflexiu	24
7	Zdroje a referencie	25



1 Definícia pojmu „riešenie problémov“



„Pri riešení problémov sa nepúšťajte len do listov, ale aj do koreňov. (Anthony J. D'Angelo)

Riešenie problémov je dôležitý proces pre jednotlivcov aj organizácie, pri ktorom sa riešia náročné situácie a výzvy na pracovisku. Riešenie problémov je prvoradou zručnosťou, ktorú by si mali osvojiť všetci v ktorejkoľvek fáze kariéry. Bez tejto schopnosti sa z bežných problémov môžu stať krízy a ľudia sa môžu zdať neefektívni. Problémy alebo výzvy môžu vzniknúť nielen v pracovnej náplni, ale môžu súvisieť aj s pracovným prostredím.

1.1 Problémy „odlišnej podstaty“

Ľudia sú doslova rôzni a majú rôzne „povahy“ alebo sklony k odlišnému správaniu. Táto časť sa zaoberá niektorými dôvodmi týchto rozdielov a spôsobmi, ako ich možno zmierniť. Mnohé systémy profilovania osobnosti pracujú so 4 základnými profilmi správania a ich kombináciami. (napr. DiSC od Peoplekeys). To znamená, že na pracovisku existujú 4 rôzne prístupy k otázkam a riešeniu problémov. Každý profil bude mať prirodzenú tendenciu byť v rôznej miere zameraný na riešenie alebo na problém. To môže spôsobovať frustráciu, pokiaľ ľudia nie sú schopní vidieť ďalej a riadiť svoje postoje. Keď sa to skombinuje s rozdielmi, ktoré generácie zdieľajú, pokiaľ ide o vedomosti a skúsenosti, môžu sa tieto rozdiely zväčšiť a vyžadujú si vyspelé myslenie. Táto schopnosť nesúvisí s vekom, ale skôr s ochotou jednotlivca uvažovať, sebahodnotením a akceptovaním výhod, ktoré rôznorodosť myslenia prináša najmä pri riešení problémov, ale aj pri každom aspekte spolupráce. (pozri tiež bod 1.1.2.)



1.1.1 Generačné odlišnosti a podobnosti

Každá generácia si o sebe myslí niečo iné ako ostatné. Je pravda, že existujú určité rozdiely v hodnotách a stupni angažovanosti, ktoré môžu ovplyvniť dĺžku zotrvania človeka v organizácii. Napríklad predchádzajúce generácie hľadali celoživotnú istotu zamestnania a kúpy domu, auta a iných materiálnych statkov a boli veľmi lojálne voči firme. Súčasné generácie, ktoré práve nastúpili alebo sa chystajú nastúpiť do zamestnania, chcú iné veci, aspoň kým sú mladí, po štyridsiatke sa situácia môže zmeniť. Mnohí z nich sa zaujímajú o etické hodnoty a udržateľné postupy spoločnosti a podľa toho si vyberajú zamestnávateľov.

Väčšina chce mať možnosť rozvíjať svoje odborné zručnosti a rýchlo stúpať v organizácii. Ak niektorý z týchto faktorov chýba, odchádzajú inam. Takže áno, existujú rozdiely, ale nemusia brániť dôvere a spolupráci.

Očakávania na pracovisku

Tieto profesionálne rozdiely si vyžadujú otvorenosť a ochotu učiť sa zo strany všetkých. Všetky generácie musia akceptovať, že budú existovať rozdiely v tom, ako ľudia vnímajú prácu, resp. firmu.

Staršie generácie môžu napríklad ťažko akceptovať, že mladší zamestnanci môžu stále podávať dobré výkony, keď počas práce počúvajú hudbu cez slúchadlá, a že boli vychovaní tak, že chcú, aby sa s nimi zaobchádzalo ako s rovnocennými bez ohľadu na vek a skúsenosti, vyjadrujú svoje myšlienky a spochybňujú správnosť úloh a procesov. Ich lojalita nie je samozrejmou. Je potrebné si ju zaslúžiť. Musia pochopiť, čo sa od nich očakáva, prečo môžu byť očakávania odlišné a ako tieto očakávania splniť, samozrejme, bez toho, aby sa ohrozili ich hodnoty.



Vekové stereotypy a prílišné zovšeobecňovanie generačných tendencií sú však na pracovisku a vo svete všeobecne zvyčajne kontraproduktívne. Nielenže to môže byť často nesprávne, ale podnecuje to ľudí, aby sa zamerali na to, v čom spočívajú rozdiely, a vnímali ich negatívne. To môže viesť k odmietavému, obmedzujúcemu správaniu.

Vo výskume Spoločnosti pre riadenie ľudských zdrojov sa uvádza, že je pravdepodobné, že v rámci kohort sú „väčšie rozdiely ako medzi jednotlivými kohortami“. Možno to pripísať individuálnemu štýlu a osobnostným profilom.



Hoci je každá generácia jedinečná, všetkých päť má niekoľko spoločných charakteristík:

- všetci sú ľudia
- všetci majú silné stránky a zručnosti a chcú ich rozvíjať a cítiť uznanie za svoje úspechy
- všetci sú súčasťou dnešnej pracovnej sily
- všetci chcú rešpekt a pocit, že sú oceňovaní za to, kým sú
- ľudia sú „stádové zvieratá“, všetky generácie chcú pracovať s kolegami, ktorým dôverujú
- mladí zamestnanci ktorejkoľvek generácie budú pravdepodobne menej spokojní ako starší zamestnanci, pretože možno nenašli svoju „ideálnu“ prácu a zvyčajne nemajú také výhody ako starší zamestnanci

Tipy, ktoré môže mentor poskytnúť svojim mentorovaným:

- Prijmite hodnotu toho, čo hovoria a čo si myslia ostatní - aj keď majú na nejakú otázku iný názor
- Dobre počúvajte, keď sa ostatní delia o svoje skúsenosti a názory
- Pýtajte sa, aby ste porozumeli
- Pýtajte sa, akú formu komunikácie uprednostňujú (e-mail, telefón, osobné stretnutie atď.)
- Pýtajte sa, čo môžete urobiť pre zefektívnenie vášho pracovného vzťahu (uvádzajte viac/menej podrobností vo svojich správach. Buďte nezávislejší/zpracujte viac kontrolných bodov atď.)

Aktívne hľadanie podobností, ktoré majú ľudia spoločné, môže pomôcť vybudovať spoločný základ, na ktorom sú založené produktívne vzťahy.

1.1.3 Diverzita

Mladší zamestnanci s obmedzeným kontaktom s profesionálnym svetom budú mať do činenia s rôznorodým výberom ľudí, ktorí môžu mať rôzne technologické kompetencie, kultúry, náboženstvá, farbu pleti a vek. Do tejto rozmanitosti sa môžu pridať aj rôzne osobnostné profily. To znamená, že ľudia budú potrebovať rôzne veci na to, aby sa v práci realizovali, budú mať rôznu rýchlosť práce, rôzne spôsoby poskytovania a prijímania spätnej väzby, rôznu úroveň pohodlia s ostatnými a mnoho ďalších rozdielov v preferenciách.

Kľúčom k dobrému zvládnutiu rozmanitosti je jednoducho akceptácia. Mentori by mali mentorovaným poradiť, aby akceptovali, že ľudia sú rôzni, a aby hľadali silné stránky, ktoré každý jednotlivец prináša do tímu a organizácie. Napríklad starší ľudia majú niekedy (nie vždy!) menej digitálnych a technologických skúseností. Namiesto toho, aby ich mentorovaní odmietali pre ich nedostatok vedomostí, mali by zvážiť, čo vedia. Majú dlhoročné skúsenosti, prežili krízy, zmeny a výzvy a nazbierali súvisiace poznatky a osvedčené postupy. Každý, kto má otvorenú myseľ, sa od nich môže veľa naučiť.



Existuje mnoho online zdrojov, ktoré pracujú s rôznymi profilmi. Práve v nich spočívajú hlavné výzvy v oblasti komunikácie a tímových problémov. Jednou z takýchto stránok je napr.

<https://www.discprofile.com/what-is-disc/disc-styles>.

Na adrese <https://www.123test.com/disc-personality-test/> sa ponúka bezplatný test, ktorý sumarizuje prirodzené tendencie a preferencie v správaní. Mentori by mohli takéto stránky ponúknuť mentorovaným a zdôrazniť, že existuje veľa alternatív. Dôležité je tiež poznamenať, že ide o nástroj učenia a poznatky, ktoré nám poskytuje, znamenajú, že môžeme riadiť svoje správanie tak, aby sme zdôraznili svoje silné stránky a minimalizovali menej užitočné správanie, či už pre svoje vlastné dobro, alebo aby sme efektívne reflektovali potreby iných ľudí.

1.1.4 Nastupujúca dospelosť

Tento pojem označuje obdobie približne 10 rokov medzi dospievaním a dospelosťou, ktoré prinieslo nové očakávania, perspektívy a problémy pre generáciu Y a Z. Svet práce je čoraz zložitejší a podlieha náhlym zmenám, ako napríklad v prípade Covidom vyvolanej výluky, keď boli mladí ľudia odrezaní od možnosti socializácie s kolegami a ľahkého prístupu k mentoringu a podpore. Vo veku 20 a 30 rokov sa mladí ľudia stretávajú s novými očakávaniami a problémami v porovnaní so staršími generáciami, ako je napríklad technostres.

Akademické štúdium síce poskytuje študentom potrebné teoretické vedomosti, ale často ich nepripraví na potrebné myslenie a zručnosti potrebné v profesionálnom svete.

Jednou z tendencií, ktorá sa môže veľmi výrazne prejaviť u niektorých mladých zamestnancov, je, že môžu mať nerealistické očakávania od seba, svojich manažérov a od firmy. Len veľmi málo vecí v živote je dokonalých veľmi dlho a v skutočnosti je dokonalosť často označovaná za nepriateľa napredovania. Mladí zamestnanci môžu potrebovať mentoring, aby si uvedomili, že toto je realita a že možno budú musieť zmeniť svoje očakávania. Pre niektoré profily je obzvlášť dôležité pochopiť, že neustála snaha o dokonalosť spôsobuje stres a oneskorenie. To neznamena, že treba podporovať nepresnosť, ale že mladí zamestnanci môžu potrebovať usmernenie, kde sa vyžaduje dokonalosť a kde nie.



1.1.5 Techno stres

Technostres bol definovaný ako negatívny psychologický vzťah medzi ľuďmi a zavádzaním nových technológií.

Jeden z vedúcich predstaviteľov v oblasti výskumu technostresu uvádza, že technostres je „moderná choroba adaptácie spôsobená neschopnosťou zdravo sa vyrovnáť s novými počítačovými technológiami“. Craig Brod



Typy technostresu

Technostres: Zamestnanci sa cítia zahltení neustálym prúdom informácií a sú nútení pracovať rýchlejšie, pretože informácie prúdia rýchlejšie. Majú málo času venovať sa trvalému premýšľaniu a tvorivej analýze.

Technoinvázia: Osobný a pracovný život sa nezdravo prelínajú, keď sa od zamestnancov očakáva, že budú neustále „pripojení“ a budú reagovať na pracovné oznámenia alebo e-maily mimo pracovného času.

Techno-neistota: Pre niektorých zamestnancov môže byť zdrvivúce držať krok, ak organizácie neustále modernizujú používané digitálne technológie.

Techno-ohrozenie: Zamestnanci sa môžu obávať, že prídu o prácu alebo postavenie, pretože nová technológia nahradí alebo zmení ich pozíciu, a obávajú sa, že budú držať krok s dobou.

Prirodzene, rôzne typy osobností, vekové kategórie a úrovne kompetencií budú ovplyvnené v rôznej miere. Významná zodpovednosť a právomoc znížiť technostres je v rukách zamestnávateľa. Niektoré organizácie napríklad blokujú pracovné e-maily počas víkendov a každý manažér by sa mal snažiť minimalizovať telefonáty a e-maily po pracovnej dobe vo svojom úseku a dať jasne najavo, že ich považuje za nežiaduce. Jednotlivci sa tiež musia vyhnúť pasci pocitu „zaneprázdnenosti“ alebo „dôležitosti“, pretože pracujú mimo pracovného času. Existuje viac krokov, ktoré môžu jednotlivci podniknúť sami za seba. Mentori môžu mentorovaným odporučiť, aby si prečítali, čo navrhuje príručka WHO o zvládaní stresu:

1. **Udržiavajte si denný režim:** Mať denný plán nám môže pomôcť efektívne využívať čas a cítiť sa viac pod kontrolou. Stanovte si čas na pravidelné stravovanie, čas s rodinnými príslušníkmi, cvičenie, každodenné povinnosti a iné voľnočasové aktivity.



2. *Doprajte si dostatok spánku:* Spánok lieči a znižuje stres. Medzi dobré spánkové návyky patrí:
 - Buďte dôslední. Každý večer chodte spať v rovnakom čase a každé ráno vstávajte v rovnakom čase, a to aj cez víkendy. (Hoci iné zdroje povoľujú až dvojhodinový spánok!)
 - Ak je to možné, zabezpečte si tichý, tmavý, relaxačný priestor na spanie a príjemnú teplotu.
 - Pred spaním obmedzte používanie elektronických zariadení, ako sú televízory, počítače a smartfóny.
 - Pred spaním sa vyhýbajte veľkým jedlám, kofeínu a alkoholu.
 - Doprajte si trochu pohybu. Fyzická aktivita počas dňa vám môže pomôcť ľahšie zaspáť v noci.
3. *Spojte sa s ostatnými:* Udržujte kontakt s rodinou a priateľmi a podelte sa o svoje obavy a pocity s ľuďmi, ktorým dôverujete. Spojenie s ostatnými môže zlepšiť našu náladu a pomôcť nám cítiť sa menej vystresovaní.
4. *Stravujte sa zdravo:* To, čo jeme a pijeme, môže ovplyvniť naše zdravie. Snažte sa jesť vyváženú stravu a jesť v pravidelných intervaloch. Pite dostatok tekutín. Ak môžete, jedzte veľa čerstvého ovocia a zeleniny. (Nevynechávajte jedlá, pretože ste „príliš zaneprázdnení“, aby ste opustili svoj pracovný stôl!)
5. *Pravidelne cvičte:* Pravidelné každodenné cvičenie môže pomôcť znížiť stres. Môže ísť o prechádzky, ako aj o intenzívnejšie cvičenie.
6. *Obmedzte čas sledovania správ:* Príliš veľa času stráveného sledovaním správ v televízii a na sociálnych sieťach môže zvyšovať stres. Ak to zvyšuje váš stres, obmedzte čas, ktorý strávite sledovaním správ.

Stres je stres z akéhokoľvek zdroja. Ako taký má veľmi negatívny vplyv na pohodu, šťastie a produktivitu. Môže tiež prispieť k vysokej fluktuácii zamestnancov.

1.1.6 Únava zo Zoomu, alebo Zoom fatigue

Únava zo zoomu je v skutočnosti „únava z virtuálnych stretnutí“, pretože napriek názvu sa týka všetkých platforiem. Časté používanie videokonferencií môže spôsobovať pocity únavy, úzkosti a celkového psychického vyčerpania podobne ako všeobecné vyhorenie a môže k nemu prispievať.

Ľudia sú stádové zvieratá a podobne ako mnohé cicavce majú aj dospelí vysoko vyvinuté inštinkty, ktoré im umožňujú podvedome zachytiť, čo sa deje v miestnosti, prostredníctvom čítania reči tela a „vycítania“ celkovej nálady.



Pri videokonferencii mnohé z týchto náznakov jednoducho neexistujú alebo sú tlmené. Napríklad pri osobnom stretnutí je ľahké spozorovať osobu, ktorá sa nudí a čmára si, osobu, ktorá je frustrovaná a ťuká do ceruzky, alebo drobné náznaky povzbudenia a podobne. Keď sú ľudia v jednej miestnosti, nedochádza k oneskoreniu v reči, k náhlemu nedostatku zvuku a zvyčajne je ľahké zistiť, kto chce hovoriť a striedať sa.

Všetky uvedené skutočnosti spolu s vplyvom viacerých tvárí a modrého svetla zo samotnej obrazovky znamenajú, že mozog musí oveľa viac pracovať, aby zhromaždil potrebné informácie, a ľudia často musia vedome sledovať to, čo by sa inak dialo podvedome, a zároveň sa sústrediť na obsah diskusie. Z toho vyplýva zvýšená únava.

Existuje niekoľko tipov na zvládnutie únavy z virtuálnych stretnutí, o ktoré sa mentori môžu podeliť so svojimi mentorovanými:

1. Vypnite zobrazenie seba samého. Nikto by si na stretnutie nevzal zrkadlo, aby videl, ako vyzerá, keď hovorí. Je pre vás úľavou sústrediť sa len na ostatných.
2. Ponúknite časté krátke prestávky - alebo o ne požiadajte, ak je to vhodné.
3. Počas prestávok odstúpte od obrazovky a trochu sa pohnite.
4. Robte si poznámky - tak môže kamera zostať zapnutá, ale vyhnete sa dlhodobému očnému kontaktu.
5. Ak sa ľudia navzájom poznajú, zvážte možnosť telefonického rozhovoru.
6. Nevykonávajte viacero činností na obrazovke.
7. Minimalizujte obrazovku virtuálnej platformy.
8. Ak je to možné, vyhýbajte sa stretnutiam, ktoré sa konajú za sebou. Naplánujte si 5 - 10 minútovú prestávku medzi stretnutiami a odíďte od obrazovky, aby ste doplnili vodu atď.

2 Kroky na riešenie problémov

Na pracovisku sa denne vyskytujú problémy rôznych typov a rôzneho rozsahu. Manažéri nemajú radosť z toho, že sa stretávajú s „problémami“, a keď sa to stane, považujú to za frustrujúce. Hľadajú človeka, ktorý sa podelí o problém, ale aj o nápady, ktoré má na jeho prekonanie. Aj keď neskúsenejšia osoba ponúkne riešenie, ktoré sa nepovažuje za optimálne, skutočnosť, že uvažovala o riešení, sa bude považovať za veľké plus, pretože to svedčí o mentalite zameranej na riešenie, ktorá je na pracovisku veľmi vítaná. Je zrejmé, že navrhované riešenie musí byť dobre premyslené a odôvodnené. Dodržiavanie uznávaného postupu bude usmerňovať myšlienkový proces tak, aby sa dôkladne preskúmal problém aj riešenie. Jeden typický jednoduchý postup, ktorý by mentori mohli odporučiť mentorovaným, je nasledovný:



1. Definujte problém a pochopte jeho zložitosť
2. Vytvorte možné riešenia
3. Vyhodnoťte navrhované riešenia a jedno z nich vyberte
4. Implementujte konečné riešenie



2.1 Definujte problém a pochopte jeho zložitosť

Prvým krokom pri riešení problémov je schopnosť pochopiť a definovať problém, ktorému čelíme. Je dôležité analyzovať základné príčiny, a nie pracovať na hladine, pretože problém môže mať viacero vrstiev. Rôzne perspektívy sú počas tohto kroku procesu významným pozitívnym faktorom. Pri definovaní problému sa odporúča vykonať určité kroky:



- Zamerajte sa na príčinu problému, nie na symptómy.
- Nezamieňajte názory s faktami
- Pri snahe vyriešiť problém použite údaje
- Identifikujte proces a vrstvy, v ktorých sa problém nachádza, a podniknite kroky na identifikáciu príčin

Na sledovanie procesu riešenia problému slúžia nástroje, ako sú vývojové diagramy a diagramy príčin a následkov alebo diagramy príbuznosti. Okrem toho, keďže v procese riešenia problémov je prvoradá presnosť, zapisovanie problémov ako výrokov do plánovacích hárkov by mohlo uľahčiť neskoršie hodnotenie.

Typické otázky, ktoré je potrebné položiť, sú:

- Čo je koreňom a príčinou problému ?
- V ktorých oblastiach možno problém definovať?
- Koľkých vrstiev sa problém týka?
- Aké metriky použijeme na identifikáciu úspechu?



2.2 Navrňte možné riešenia

V tomto kroku je dôležité vytvoriť čo najviac alternatívnych riešení problému, aby ste mali na výber z viacerých možností pre ďalší krok. To sa dá dosiahnuť:

- Zapojením ostatných mladších členov tímu do tvorby nápadov a/alebo požiadanim o radu aj skúsenejších spolupracovníkov.
- Vyhľadávaním rôznych alternatív, pričom prvé nápady sú zvyčajne tie najočividnejšie. Môže byť produktívne hľadať „ďalších päť“ nápadov.
- Využitím nástrojov, ako je brainstorming alebo ešte lepšie de Bonových 6 mysliteľských klobúkov, Design thinking atď. pomôže vyhnúť sa predsudkom alebo obmedzenému mysleniu.
- Riešenie je málokedy jediným krokom. Jasne si zmapujte kroky, ktoré musíte urobiť na vyriešenie problému.
- Zahrňte relevantné faktory, ako sú náklady, opatrenia a/alebo zúčastnené strany a rozhodovacie subjekty.
- Určite metriky, ktoré sa použijú na meranie pokroku, napr. skrátenie času čakania na hovor alebo rýchlejšie vybavenie zákazníckych objednávok.
- Uvedte možné krátkodobé a dlhodobé riešenia. Uistite sa, že sú v súlade s cieľmi a hodnotami organizácie.

2.3 Vyhodnoťte navrhované riešenia a vyberte jedno z nich

Ďalším krokom je **zvážiť všetky možné riešenia** a potom vybrať to, ktoré bude pre ciele organizácie najvýhodnejšie. Zamestnanec by mal:

- Zhromaždiť informácie a naplánovať brainstorming s tímom
- Byť schopný vyhodnotiť všetky návrhy bez zaujatosti a relatívne k cieľovej norme, stanoveným cieľom
- Byť schopný vidieť ďalej a vyhodnotiť už overené aj budúce možné výsledky
- Predvídať ďalšie nepredvídané problémy, ktoré by riešenie mohlo spôsobiť
- Vybrať konečné rozhodnutie

Otázky, ktoré by ste si mali v tejto fáze položiť, sú nasledovné:

- Kto by sa mal zapojiť do brainstormingu?
- Aké zdroje sú užitočné a máte ich k dispozícii?
- Ako bude prijaté konečné rozhodnutie? Kto ho prijme?



2.4 Implementujte konečné riešenie

V tejto fáze zapojte všetky zainteresované strany, aby ste získali podporu a umožnili plynulejší prechod. Súčasťou procesu implementácie by mal byť aj kanál spätnej väzby. Týmto spôsobom je možné priebežné monitorovanie. Odporúčané kroky sú nasledovné:

- Naplánujte a realizujte pilotné testovanie vybraného riešenia v obmedzenom rozsahu.
- Požiadajte všetky strany o spätnú väzbu.
- Naplánujte budúce monitorovanie zvoleného riešenia

2.5 Sledovanie priebehu riešenia a prípadné úpravy

Posledný krok procesu pozostáva z **pokračovania monitorovania riešenia a merania dosiahnutého pokroku**. Zhromažďovanie údajov o vopred definovaných metrikách a spätná väzba od zainteresovaných strán sú prvoradé na zistenie, či je riešenie úspešné a či spĺňa potreby a očakávania.

Otázky, ktoré by sa mali klásť, sú nasledovné:

- Boli očakávané výsledky dosiahnuté v plnom rozsahu? Čiastočne?
- Ako možno riešenie zlepšiť?

Ak je spätná väzba zmiernená alebo negatívna, je možné vykonať úpravy a zmeny. Napriek tomu, ak riešenie nesplní očakávania, ďalším krokom by malo byť vrátenie sa k navrhovaným alternatívam a výber inej. Preto sú všetky kroky dôležité a mali by sa dôkladne dodržiavať.

3 Nástroje na riešenie problémov

Generácie Y a Z prinášajú do sveta podnikania nový spôsob myslenia. Často majú nové vedomosti a technologické zručnosti, zvýšený zmysel pre environmentálne otázky a silný zmysel pre rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom. Môžu napríklad vidieť problémy spojené s udržateľnosťou kancelárie alebo výrobné jednotky, ktoré doteraz zostali nepovšimnuté alebo boli ignorované. Ako už bolo uvedené, pre ich profesionálny imidž je rozhodujúce, aby na problém nielen upozornili, ale mali aj nápad na jeho riešenie. Skúsenosti síce zohrávajú svoju úlohu, ale zvyčajne nestačia. Existuje mnoho užitočných nástrojov, ktoré si nevyžadujú veľké školenie a ako také ich môžu v procese riešenia problémov používať zamestnanci všetkých vekových kategórií. Mladší zamestnanci môžu metodickým používaním týchto nástrojov rýchlo pozdvihnúť svoje zručnosti pri riešení problémov.



Hoci väčšina z nich dobre funguje v tímových situáciách, mladší zamestnanci zvyčajne nebudú v pozícii, aby zvolávali tímové stretnutia kvôli vnímaným problémom, a nájdu značný prínos v ich samostatnom používaní. Zaznamenajú nielen lepšiu analýzu problému a jeho riešenia, ale zistia, že trénujú a rozvíjajú aj svoje myšlienkové procesy z hľadiska riešenia problémov. Niektoré príklady týchto nástrojov sú nasledovné:

1. Šesť mysliacich klobúkov (6 Thinking Hats) Dr. De Bona je uznávaná metóda, ktorú v priemysle široko používajú niektorí z najvyššie postavených členov najväčších svetových korporácií. Jej podstatou je bezkonfliktné zvažovanie problému z rôznych uhlov pohľadu a môžu ju používať jednotlivci alebo skupiny. Pomáha preskúmať problém do hĺbky, ako aj priniesť alternatívne odpovede naň. Posilňuje brainstorming medzi spolupracovníkmi a konštruktívne myslenie. V závislosti od uvedených osobnostných profilov môžu ľudia buď odmietnuť nové nápady, pretože vidia len negatíva a status quo, alebo môžu byť príliš optimistickí a ignorovať potenciálne úskalia. Oboje môže byť pre ostatných frustrujúce. Metóda 6 klobúkov myslenia vedie ľudí procesom, ktorý zabezpečí, aby sa s každou perspektívou v správnom čase vhodne zaobchádzalo.



Existuje šesť rôznych klobúkov:

- **Modrý** klobúk sa používa na uľahčenie procesu a riadenie toku. Zabezpečuje dodržiavanie 6 usmernení pre myslenie a udržiava ľudí „v klobúku“. Je to vždy prvý klobúk a zvyčajne posledný.
- **Biely** klobúk požaduje informácie, známe alebo potrebné fakty.
- **Žltý** klobúk symbolizuje jas a optimizmus. Skúma pozitíva a hľadá hodnoty a prínosy.
- **Čierny** klobúk vyzýva k opatrnosti a zamysleniu sa nad potenciálnymi výzvami alebo problémami, prípadne prečo by niečo nefungovalo. Je to užitočný klobúk a pomáha pri správnom vyhodnotení a príprave, ale často sa používa príliš skoro a príliš často sa používa, čo zabíja kreativitu.
- **Zelený** klobúk sa zameriava na kreativitu a nové nápady. Podporuje laterálne myslenie a nové perspektívy.
- **Červený** klobúk požaduje vyjadrenie pocitov, predtuchy a inštinktov bez zdôvodnenia alebo vysvetlenia.

Hoci sa Modrý klobúk zvyčajne používa ako prvý, aby bol jasný proces stretnutia, program atď. postupnosť, v ktorej sa klobúky používajú, závisí od dôvodu stretnutia a/alebo požadovaného výsledku. Zložité témy si môžu vyžadovať viacero sekvencií.



AKTIVITA	PORADIE KLOBÚKOV
Počiatkové nápady	Modrý, biely, zelený, modrý
Výber z alternatív	Modrý, biely, (zelený), žltý, čierny, červený, modrý
Identifikácia riešení	Modrý, biely, čierny, zelený, modrý
Rýchla spätná väzba	Modrý, čierny, zelený, modrý
Strategické plánovanie	Modrý, žltý, čierny, biely, modrý, zelený, modrý
Zlepšovanie procesu	Modrý, biely, biely (názory iných ľudí), žltý, čierny, zelený, červený, modrý
Riešenie problémov	Modrý, biely, zelený, červený, žltý, čierny, zelený, modrý
Hodnotenie výkonu	Modrý, červený, biely, žltý, čierny, zelený, modrý

https://en.wikipedia.org/wiki/Six_Thinking_Hats

Rozdiel medzi týmto prvým nástrojom a nasledujúcimi, ako aj mnohými ďalšími, ktoré sú k dispozícii, spočíva v tom, že sa zameriava na to, ako ľudia myslia, keď pracujú v jednotlivých krokoch procesu. Ako taký je veľmi užitočný v kombinácii s inými nástrojmi, najmä ak sú potrebné nové nápady alebo ak je pravdepodobný odpor či nevraživosť medzi zainteresovanými stranami.



Financované Európskou úniou. Vyjadrené názory a postoje sú názormi a vyhláseniami autora(-ov) a nemusia nevyhnutne odrážať názory a stanoviská Európskej únie alebo Európskej výkonnej agentúry pre vzdelávanie a kultúru (EACEA). Európska únia ani EACEA za ne nepreberajú žiadnu zodpovednosť.

2. Dizajnové myslenie/ Design Thinking je interaktívny proces zameraný na človeka, ktorého cieľom je spochybniť predpoklady a nanovo definovať problémy tak, aby bolo možné odhaliť alternatívne stratégie a riešenia, ktoré nemusia byť okamžite zrejmé pri počiatočnej úrovni



porozumenia. Existuje päť rôznych fáz: vcítenie sa, definovanie, nápad, prototyp a testovanie. Design Thinking je iteračný, nelineárny proces, t. j. medzi jednotlivými fázami sa vracia späť. V závislosti od výsledku každého kroku sa používatelia môžu potrebovať vrátiť aj na začiatok.

Je to proces aj spôsob myslenia. Vedecké aj dizajnérske myslenie závisí od vytvárania a testovania hypotéz. Vedecká metóda hľadá odpoveď na otázku „čo je“, zatiaľ čo dizajnové myslenie sa týka otázky „čo by mohlo byť“ v budúcnosti. (Owen, 2007)

Podrobnejšie informácie o tom, ako vykonávať jednotlivé kroky, nájdete na stránke IDEO, ktorej autorom je Tim Brown. V mnohých ohľadoch sa podobá na 6 Thinking Hats (6 klobúkov myslenia) v spôsobe, akým usmerňuje proces myslenia.

3. Metóda **Simplex** spočíva vo vytvorení cyklu hľadania a riešenia problémov, ktorý pomôže vašej organizácii rásť v ôsmich rôznych fázach:

- Nájdite problém
- Nájdite fakty
- Definujte problém
- Nájdite nápady
- Výber a vyhodnotenie
- Plánujte
- Predajte nápad
- Konajte

4. **Appreciative Inquiry** (Oceňujúce skúmanie) je ďalším spôsobom, ako pomôcť pri riešení problémov. Skúma pozitívne výstupy v oblastiach okolo problému. Využíva proces známy ako 5 D, ako v príklade zameranom na klimatickú krízu uvedenom nižšie.



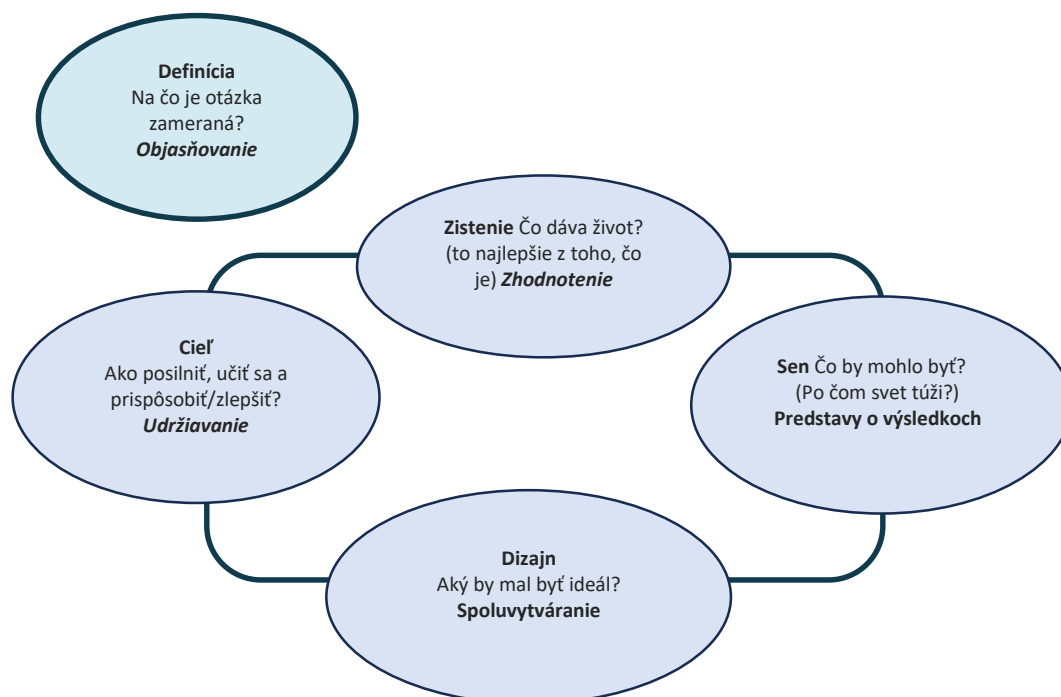


Schéma prevzatá zo stránky <https://organizingengagement.org/models/appreciative-inquiry>

5. **Metodológia mäkkých systémov** zjednodušuje mnohé viacvrstvové problémy a pristupuje k nim s jasným pohľadom. Pozostáva z nasledujúcich etáp:

- Identifikácia náročnej situácie
- Komunikovať o problémovej situácii
- Stanovenie základných definícií systému
- Vytvorenie modelu na reprezentáciu koncepcie
- Porovnanie konceptualizácie s reálnym svetom
- Vyhodnotiť možné zlepšenia
- Vytvoriť akčný plán

6. **Metóda „5 Prečo“** skúma základné príčiny a dôsledky určitých problémov. Otázka „PREČO“ sa kladie 5-krát, aby sa našiel koreň problému. Napríklad: Na zmene dnes bolo o jedného človeka menej. Prečo? Jonesovi ušiel autobus. Prečo? Zaspal budík. Prečo? Predchádzajúce tri dni pracoval v noci a zmena bola pravdepodobne príliš náročná. Hlavná príčina: Zlé plánovanie rozdelenia zmien.



7. Kontrolný zoznam **CATWOE** vám pomôže uvedomiť si rôzne prvky, ktoré môžu byť súčasťou problému.

C	Customers Zákazníci	Kto sú príjemcovia daného obchodného procesu a ako ich problém ovplyvňuje?
A	Actors Účastníci	Kto je do situácie zapojený?
T	Transition Zmena	Aká transformácia je podstatou systému? Proces transformácie, ktorým systém prechádza, aby sa zo vstupov stali kvalitatívne odlišné výstupy.
W	Worldview Uhly pohľadu	Aký je celkový obraz a aké sú vedľajšie vplyvy problému?
O	Owner Vlastník	Kto je vlastníkom skúmaného procesu alebo situácie a akú úlohu bude zohrávať pri riešení?
E	Obmedzenia Environmental Constraints	Aké sú obmedzenia, ktoré ovplyvnia riešenie a jeho úspech?

Prevzaté z : Elmansy, R., Elmansy, R., & Elmansy, R. (2021). CATWOE: Tvorba kontrolného zoznamu na riešenie problémov. Designorate - Design Thinking, Innovation, User Experience and Healthcare Design. <https://www.designorate.com/catwoe-problem-solving/>

Uvádza sa, že sledovanie postupnosti C.A.T.W.O.E. je užitočnejšie, pretože predpokladaná transformácia zvyčajne objasní zapojené subjekty alebo zainteresované strany.

V súhrne sa všetky tieto nástroje na riešenie problémov opierajú o:

1. Kladenie veľkého množstva otázok
2. Počúvaní s otvorenou myslou
3. Premýšľanie o tom, čo by mohlo byť, namiesto toho, čo je
4. Dodržiavanie štruktúry



4 Zručnosti pre riešenie problémov

Schopnosť riešiť problémy umožňuje mladým zamestnancom identifikovať príčinu problému a nájsť vhodné riešenie. Hoci sa riešenie problémov často klasifikuje ako samostatná zručnosť, k tejto schopnosti prispievajú určité kompetencie.

Medzi kľúčové kompetencie na riešenie problémov patria:

4.1 Aktívne počúvanie a komunikácia

Aktívne počúvanie je schopnosť dôkladne sa sústrediť na rečníka, porozumieť jeho posolstvu a rozumne odpovedať. Aktívne počúvanie druhých pomôže odhaliť výzvy a ťažkosti, ktorým ostatní čelia, alebo problémy v rámci projektov. Je dôležité, aby mladí ľudia dokázali tieto problémy odhaliť, aby mohli čím skôr nájsť riešenie alebo vytvoriť plán na ich riešenie (Herrity, 2022).

Človek dokáže premyslieť dvakrát viac slov, ako dokáže povedať nahlas. Myslenie je rýchlejšie ako reč. To znamená, že ľudia často spúšťajú „druhý program“. Počúvajú, ale len na povrchovej úrovni. Zároveň poslucháč premýšľa aj o tom, čo povie ďalej alebo čo bude robiť večer a pod.

Toto počúvanie sa označuje ako počúvanie na prvej úrovni. Úroveň 2 si vyžaduje úplné sústredenie a nemyslenie na nič iné. Úroveň 3 počúvania je skutočné aktívne počúvanie. Zahŕňa prerušovanie s cieľom zhrnúť, parafrázovať alebo klásť otázky na overenie porozumenia, ale nie pridávať svoj názor.

Dôležitou zložkou je aj efektívne komunikovanie, aby ľudia jasne pochopili, o čom sa hovorí.

Pri riešení problémov budú mladí ľudia potrebovať vedieť, ako vysvetliť problém ostatným pri identifikácii možných riešení. Budú tiež musieť vedieť, aké najvhodnejšie komunikačné kanály (verbálne, neverbálne, vizuálne alebo písomné) použiť pri hľadaní podpory. Okrem toho, keď už nájdú riešenie, je dôležité, aby ho správne komunikovali, aby sa odstránila neistota a uľahčila jeho realizácia (Herrity, 2023).

Pri skutočne aktívnom počúvaní a efektívnej komunikácii platí, že keď osoba niečo povedala, to, čo povieť ďalej alebo sa opýtať, by malo priamo súvisieť. „Rozumiem“ nie je v skutočnosti odpoveďou aktívneho počúvania, pretože neuistuje hovoriaceho, že v skutočnosti rozumiete. Účinnější odpoveď by bola: „Chápem, že vidíte problém X a myslíte si, že Y je najlepší spôsob, ako sa pohnúť vpred. Je to tak? Písanie poznámok môže pomôcť zlepšiť vaše aktívne počúvanie, rovnako ako zachovanie otvorenej mysle a predpokladanie hodnoty toho, čo druhá osoba hovorí.



4.2 Výskum a analýza

Výskumné zručnosti spolu s analýzou sú pri riešení problémov dôležité, pretože pomáhajú zhromažďovať relevantné informácie, analyzovať možnosti, identifikovať zákonitosti, byť v obraze, prijímať informované rozhodnutia a presne formulovať problémy (Herrity, 2023).

Riešenie problémov si vyžaduje schopnosť vykonávať výskum. Aby sa mladí zamestnanci stali skvelými riešiteľmi problémov, musia byť schopní identifikovať a pochopiť hlavnú príčinu problému. Viac informácií o danej téme môžu začať zhromažďovať brainstormingom s ostatnými členmi tímu, konzultáciami so skúsenejšími kolegami alebo sa môžu učiť prostredníctvom online výskumu či kurzov.

Keď už identifikujú problém, ďalším krokom by malo byť vyriešenie problému analýzou situácie. Ich analytické schopnosti im pomôžu pochopiť ťažkosti a vypracovať účinné riešenia. Počas výskumu budú mladí dospelí potrebovať analytické schopnosti aj na rozlišovanie medzi efektívnymi a neefektívnymi nápadi (Herrity, 2023).

4.3 Tímová práca

Schopnosti tímovej práce sú pri riešení problémov nevyhnutné, pretože podporujú spoluprácu, rôzne názory a kolektívnu inteligenciu.

Mladí zamestnanci s vysokými schopnosťami tímovej práce dokážu účinne komunikovať a spolupracovať s ostatnými, keď sú postavení pred zložitú výzvu, pričom spájajú svoje vedomosti, skúsenosti a nápady. Schopnosť tímovej práce znamená, že dokážete efektívne komunikovať. Schopnosť vyjadriť svoj názor a skutočne pochopiť, čo vám chcú ostatní povedať, je veľmi dôležitá pre efektívnu tímovú prácu.

Schopnosť dobre spolupracovať s ostatnými, deliť sa o zodpovednosť a prispievať k cieľom tímu je nevyhnutná. To zahŕňa schopnosť spolupracovať, byť flexibilný a ochotný robiť kompromisy, keď je to potrebné. Takisto je veľmi dôležité byť v tíme prispôsobivý a flexibilný, pretože projekty a okolnosti sa môžu meniť. Členovia tímu by mali byť otvorení novým nápadom, ochotní upraviť plány a prijať zmeny, aby sa dosiahli ciele tímu.

Ak človek nie je ochotný brať do úvahy názory a spôsoby práce svojich kolegov a bráni sa prispôbeniu vlastného spôsobu práce, potom nie je pripravený byť efektívnym členom tímu. Efektívni členovia tímu sú schopní aktívne počúvať ostatných, prispievať svojimi nápadi a spoločne pracovať na prekonávaní problémov. Ľudia radi pracujú s dobrými tímovými hráčmi. Byť dobrým tímovým pracovníkom je dôležité, pretože to uľahčí začlenenie do viacerých projektov a tímov, čo vedie k väčšiemu zviditeľneniu vo firme a silnejším kontaktom.



4.4 Kreativita

Kreativita - alebo kreatívne myslenie - v profesionálnom svete znamená schopnosť vidieť viac, než len to, čo je, a vidieť, čo by mohlo byť. Je to cenná zručnosť pri riešení problémov, pretože pomáha rozvíjať nové a inovatívne nápady, zvyšovať efektívnosť a nachádzať netradičné riešenia zložitých problémov (Birt, 2023).

Kreativita podporuje skúmanie neprebádaných ciest a zvažovanie alternatívnych možností, ktoré môžu viesť k prelomovým riešeniam. Pri riešení problémov kreativita slúži ako katalyzátor nových nápadov a posúva hranice možného, čím otvára dvere transformačným riešeniam, ktoré by inak mohli byť prehliadnuté.

Je dôležité pochopiť, že kreativita nie je vrodenný talent, ktorý majú len niektorí ľudia, ale ako každá zručnosť sa dá časom rozvíjať a pestovať.

Nižšie uvádzame niekoľko stratégií, ktoré používajú jednotlivci alebo mentori, aby pomohli prekonať niekoho presvedčenie, že nie je kreatívny:

- **Prijmite experimentovanie:** Zapojte sa do činností, ktoré umožňujú skúmať rôzne nápady a riešenia. Vyskúšajte nové koníčky, pustite sa do tvorivých projektov alebo experimentujte s rôznymi prístupmi. Experimentovanie môže odhaliť skryté talenty a rozvíjať tvorivé schopnosti.
- **Hľadajte inšpiráciu:** Vyhľadávajte inšpiratívnych ľudí a rôzne formy umenia, literatúry alebo hudby, ktoré sú výzvou, vyžadujú iný spôsob myslenia a rozširujú perspektívu.
- **Praktizujte tvorivosť:** Dôsledné cvičenie zlepší tvorivé schopnosti. Podporujte venovanie pravidelného času tvorivým činnostiam. Na webe nájdete množstvo nápadov na aktivity, z ktorých niektoré už boli spomenuté. Táto stránka poskytuje návod na 18 aktivít. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/creativity-exercise>
- **Prijmite neúspech:** Nebojte sa robiť chyby alebo zažívať neúspechy. Tvorivosť často zahŕňa pokusy a omyly. Prijímanie neúspechov ako príležitosti na učenie rozvíja tvorivé myslenie.
- **Spochybňujte negatívne presvedčenia:** Uznajte, že kreativita má mnoho podôb a že každý má potenciál byť kreatívny. Jednotlivci by sa mali zamerať na svoje silné stránky a uznať momenty, keď prejavili kreativitu, bez ohľadu na to, aká malá alebo netradičná bola.

4.4.1 Kreativita a tvorba pracovných miest

Job crafting je termín používaný na opis toho, čo zamestnanci robia, aby si doplnili alebo vytvorili svoju úlohu tak, aby plnili svoje povinnosti, ale spôsobom, ktorý zvyšuje ich spokojnosť a naplnenie. Job crafting sa môže uskutočniť 3 spôsobmi:



Financované Európskou úniou. Vyjadrené názory a postoje sú názormi a vyhláseniami autora(-ov) a nemusia nevyhnutne odrážať názory a stanoviská Európskej únie alebo Európskej výkonnej agentúry pre vzdelávanie a kultúru (EACEA). Európska únia ani EACEA za ne nepreberajú žiadnu zodpovednosť.

- **Pridanie (alebo odstránenie) úloh k pôvodnej úlohe**, napr. niekto v IT uľahčí kolegom ekologickú udržateľnosť tým, že chladí sklenené fľaše s vodou, aby kolegovia mohli povedať „nie“ vode v pet fľašiach. Samozrejme, so súhlasom manažéra je možné pridať aj pracovné úlohy, napr. nový zamestnanec v oblasti ľudských zdrojov sa podelí o digitálne odborné znalosti s menej kompetentnými zamestnancami.
- **Zmena spôsobu vykonávania úloh**, napr. zdvihnutie telefónu alebo chôdza k stolu, aby ste kolegovi niečo vysvetlili, namiesto toho, aby ste len poslali e-mail. Týmto spôsobom mladý zamestnanec zvyšuje sociálny kontakt a profesionálne prepojenie.
- **Zmena spôsobu, akým vnímajú svoje úlohy**, napr. niekto, kto pracuje na recepcii, by mohol svoju prácu vnímať ako zdvorilé „stretnutie a pozdrav“ a ponáhľať sa späť k svojej ďalšej práci. Alebo by mohol svoju úlohu vnímať ako dôležitú, pretože je to začiatok živého kontaktu návštevníkov so spoločnosťou, a tak sa jeho úlohou stáva byť dobrým hosťom a vytvoriť srdečné privítanie a dobrý dojem.

4.5 Prijímanie rozhodnutí

Rozhodovanie je proces výberu najlepšej možnej voľby z viacerých alternatív (Herrity, 2023).

Rozhodovacie zručnosti sú dôležité aj pri riešení problémov, pretože umožňujú mladým ľuďom vyhodnotiť možnosti, zvážiť alternatívy a vybrať najvhodnejší postup. Efektívne rozhodovanie zahŕňa zhromažďovanie relevantných informácií, ich kritickú analýzu a zvažovanie možných výsledkov a dôsledkov. Mladí zamestnanci, ktorí sú dobrí v rozhodovaní, dokážu rýchlo a efektívne riešiť problémy aj v náročných situáciách. To im môže pomôcť vyniknúť a získať uznanie kolegov a nadriadených.

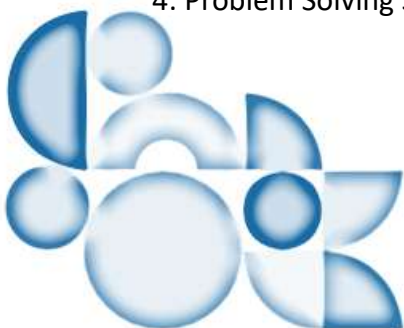


Pre viac informácií si pozrite aj Modul Prijímanie rozhodnutí

5 Ako zlepšiť zručnosti pri riešení problémov

Keďže riešenie problémov zahŕňa pochopenie problému, vypracovanie stratégie a realizáciu riešenia, na zlepšenie tejto zručnosti je potrebný plánovaný prístup a prax. Toto je niekoľko spôsobov, ako zlepšiť zručnosti mladých zamestnancov v oblasti riešenia problémov:

- **Precvičujte tvorivé riešenie problémov.** Najlepší spôsob, ako sa naučiť riešiť problémy, je cvičenie. Čím viac situácií si vyžaduje tvorivé riešenie, tým ľahšie bude problém vyriešiť. Mladí dospelí by sa mali pravidelne vystavovať rôznym scenárom, ktoré si vyžadujú odlišné myslenie. Niektoré aktivity, ktoré môžu byť užitočné na rozvoj týchto zručností, sú („Unit 4: Problem Solving Skills“, 2017):



Financované Európskou úniou. Vyjadrené názory a postoje sú názormi a vyhláseniami autora(-ov) a nemusia nevyhnutne odrážať názory a stanoviská Európskej únie alebo Európskej výkonnej agentúry pre vzdelávanie a kultúru (EACEA). Európska únia ani EACEA za ne nepreberajú žiadnu zodpovednosť.



- Diskusie: Účasť na diskusiiach si vyžaduje myšlienkové procesy, počúvanie, logické predkladanie argumentov a protiargumentov, logické a vhodné prezentovanie argumentov, otvorenosť rôznym, ale racionálnym názorom atď. To podporuje kritické myslenie, ktoré je potrebné na riešenie problémov.
 - Brainstorming: podporuje inovatívne myslenie a podnecuje tvorivé riešenia.
- **Získavanie ďalších technických vedomostí.** Riešenie problémov môže byť jednoduchšie, ak majú mladí zamestnanci silné pracovné technické znalosti zo svojho odvetvia. Niekedy potrebujú len viac schopností, aby boli inovatívnejší. Čím viac rozumejú technickej stránke svojho odvetvia, tým ľahšie sa im budú objasňovať problémy, odhaľovať súvislosti a vytvárať riešenia (Redakčný tím Indeed, 2023d).
 - **Vyhľadávajú príležitosti na riešenie problémov.** Vystavenie sa novým situáciám poskytne mladým ľuďom aj vnímanie, ktoré im umožní rozpoznať problémy skôr, ako nastanú. Mali by aktívne vyhľadávať príležitosti na zapojenie sa do tímov riešiacich problémy. Môžu sa napríklad dobrovoľne zapojiť do nových projektov v rámci svojej súčasnej pozície, v inom tíme alebo mimo pracoviska. (Herrity, 2023).
 - **Zvládanie emócií.** Aby sme mladým zamestnancom pomohli stať sa lepšími riešiteľmi problémov a rozhodovateľmi, je potrebné im pomôcť efektívnejšie riadiť svoje emócie pomocou ich emocionálnej inteligencie (EI). Ľudia s vysokou EI dokážu lepšie riešiť problémy, aj keď sú do nich zapojené silné emócie.



Toto je sedem tipov na zvládanie emócií a zlepšenie zručností vašich zverencov pri riešení problémov („Managing Emotions for Successful Problem Solving: Seven Easy Tips“, n.d.):

- **Odpočinok:** únava môže preháňať emócie a podporovať negatívne myšlienky.
- **Kontrolujte hlad:** pre mladých ľudí môže byť ťažké udržať si sústredenie, ak sú hladní.
- **Vyrovnaná nálada:** ak majú mladí ľudia „zlú“ náladu alebo prežívajú negatívne emócie, je najlepšie riešenie problému odložiť a vrátiť sa k nemu neskôr.
- **Udržujte si emocionálne povedomie:** je veľmi dôležité, aby si mladí ľudia počas celého procesu riešenia problému uvedomovali svoje vlastné emócie a emócie iných.
- **Neponáhľajte sa s úsudkom:** je lepšie neponáhľať sa s krátkodobým riešením, mladí zamestnanci by sa mali pozrieť na viacero perspektív.
- **Využite facilitátora:** ak emócie bránia vytvoreniu kvalitného riešenia, môže pomôcť využitie neutrálneho facilitátora (napríklad mentora).
- **Absolvujte školenie:** vždy je nevyhnutné precvičiť si tieto zručnosti alebo absolvovať workshopy on line alebo poskytované organizáciou, aby ste zvýšili sebavedomie a rozvíjali zručnosti na zvládanie silných emócií a stali sa úspešným riešiteľom problémov.

6 Otázky na sebareflexiu

1. Diskutujte s mladšími kolegami o probléme, s ktorým sa oni alebo tím stretávajú v práci. Požiadajte ich, aby zvážili, ktorý z uvedených prístupov by im pomohol. Požiadajte ich, aby daný prístup vyskúšali.
2. Vzhľadom na povahu výziev alebo problémov, ktorým čelia mladší zamestnanci vo vašej organizácii, ktorý z prístupov uvedených v tejto kapitole by bol pre nich najužitočnejší? Podelte sa o tie, ktoré považujete za najviac užitočné.
3. Čo sa musí stať, aby sa vaši mladší zamestnanci zdokonalili v používaní dostupných nástrojov na riešenie problémov? Zvážte aj digitálne aplikácie.
4. Spomeňte si na problém, ktorý ste mali v minulosti - buď v osobnom živote, alebo v práci. Aký postup ste použili, aby ste našli najefektívnejšiu (pre vás) odpoveď. Napíšte si jednotlivé kroky.



7 Zdroje a referencie

- [1.] Apple Podcasts. (2022) *How to Effectively Advocate for Yourself with Zabeen Mirza* [online]
- [2.] Available from: https://podcasts.apple.com/de/podcast/how-to-effectively-advocate-for-yourself-with-zabeen-mirza/id1101679010?i=1000514196122&trk=article-ssr-frontend-pulse_x-social-details_comments-action_comment-text [zobrazené 01.06.2023.]
- [3.] Babcock, L. and Laschever, S. (2007). *Ask For It: How Women Can Use The Power Of Negotiation*. London: Penguin Random House.
- [4.] Christian, Kwame, Esq., MA (2022) *Stand Up for Yourself! The Secret to Self Advocacy & Assertiveness at Work*. [online] Available from: https://www.linkedin.com/pulse/stand-up-yourself-secret-self-advocacy-assertiveness-kwame?utm_source=share&utm_medium=guest_desktop&utm_campaign=copy [zobrazené 01.06.2023.]
- [5.] Dr Bóra, F. (1999). *A vitamódszer alapjérédei* [online] Available from: https://acta.bibl.u-szeged.hu/27603/1/modszertani_029_005_372-375.pdf [zobrazené 11.07.2023.]
- [6.] Dr Jászi, É. (2015). *Kapcsolati készségek* [online] Available from: http://okt.ektf.hu/data/szlahorek/file/kezek/04_jasz/index.html [zobrazené 11.07.2023.]
- [7.] Dr Maczák, V. (2022). *Asszertivitás a mindennapokban. Az együttérző önérvényesítés zsebkönyve*. Budapest: Scholar.
- [8.] Farhan, Raja, Anxiety Level in Students of Public Speaking: Causes and Remedies. *Journal of Education and Educational Development*, Vol. 4 No. 1 (June 2017). [online] Available from: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1161521.pdf> [zobrazené 01.06.2023.]
- [9.] Gazley, J., *Communication and Assertiveness: Master Communication and Assertiveness Skills Training* [online] Available from: https://www.youtube.com/watch?v=9zbt_9R8GrM [zobrazené 01.06.2023.]
- [10.] Petri, G., Beadle-Brown, J., & Bradshaw, J. (2020). Redefining self-advocacy: A practice theory-based approach. *Journal of Policy and Practice in Intellectual Disabilities*, 17(3), 207-218.
- [11.] Prensky, M. (2001). Digital Natives, Digital Immigrants. In: *On the Horizon*, Vol. 9. No. 5. (2001). [online] Available from: <https://www.marcprensky.com/writing/Prensky%20-%20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20-%20Part1.pdf> [zobrazené 01.06.2023.]
- [12.] Psychology Today. (2011). *Is Nonverbal Communication a Numbers Game?* [online]. Available from: <https://www.psychologytoday.com/intl/blog/beyond-words/201109/is-nonverbal-communication-a-numbers-game> [Zobrazené 24.11.2023]

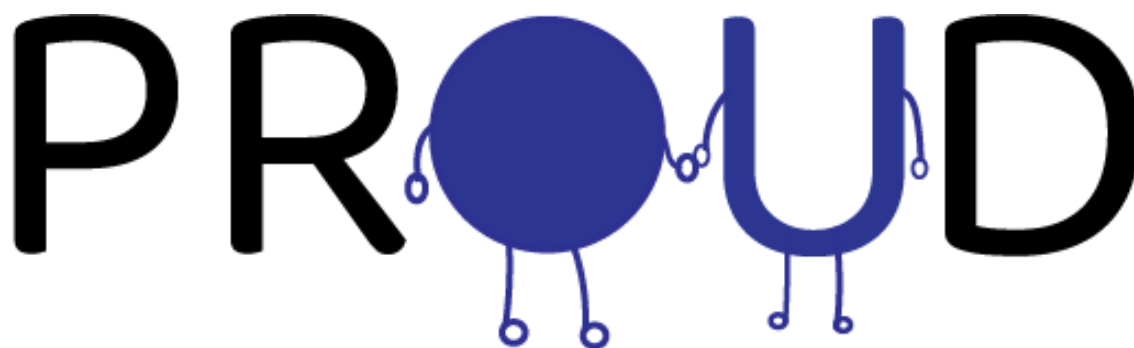


- [13.] Sparks & Honey. (2014). *Meet Generation Z: Forget Everything You Learned About Millennials*. PowerPoint presentation [online]. Available from:
<https://www.slideshare.net/sparksandhoney/generation-z-final-june-17#49> [Zobrazené 24.08.2023]
- [14.] World Health Organisation, (2020). *Doing What Matters in Times of Stress. An Illustrated Guide*. [online] Available from:
https://www.who.int/publications/i/item/9789240003927?gclid=CjwKCAjwg-GjBhBnEiwAMUvNW8xD8XEt-BhBAv9S9jAM2eJYc7tGv5X4-2Bu7b3I9RIT0NAIRWK52RoCC_MQAvD_BwE [zobrazené 01.06.2023.]



**Názov projektu: Odborná pomoc pre mladých zamestnancov,
ktorí čelia rôznym pracovným výzvam**

Číslo projektu: 2022-1-HU01-KA220-000086673



Professional aid 4 young workers facing diverse challenges at work



Financované Európskou úniou. Vyjadrené názory a postoje sú názormi a vyhláseniami autora(-ov) a nemusia nevyhnutne odrážať názory a stanoviská Európskej únie alebo Európskej výkonnej agentúry pre vzdelávanie a kultúru (EACEA). Európska únia ani EACEA za ne nepreberajú žiadnu zodpovednosť.

NÁZOV MODULU: Riešenie problémov

NÁZOV ODPORÚČANÉHO POSTUPU/ BEST PRACTICE: Manažovanie emócií

IDENTIFIKÁCIA PROBLÉMU

Mladí ľudia môžu mať tendenciu vyhýbať sa problémom a nesnažiť sa hľadať riešenia, pretože sa môžu báť, že si zvolia nesprávne riešenie, zlyhajú a stratia imidž pred nadriadenými.

KRÁTKE ZHRNUTIE PROBLÉMU

Obdobie mladej dospelosti sa považuje za obdobie vývoja, rastu a neistoty. Niektorí mladí dospelí občas zažívajú stres, keď sa prispôbujú povinnostiam, ktoré sú spojené so životom a prácou v reálnom svete. V rannej dospelosti môže byť bežná impulzivnosť a slabé schopnosti riešiť problémy. Pri riešení problémov majú mladí ľudia niekedy tendenciu pociťovať stres z toho, že sa snažia nájsť správne riešenie, pretože sa obávajú zlyhania.

Naučiť sa zvládať emócie môže pomôcť zlepšiť zručnosti pri riešení problémov a dosiahnuť požadované výsledky

PRÍKLAD

Začiatok

Sara Blakely založila spoločnosť Spanx v roku 2000 s jasnou víziou vytvoriť pohodlné a pre postavu šetrné tvarovacie oblečenie pre ženy. Jej inovatívny výrobok potreboval účinnú komunikáciu, aby vynikol na trhu.

Atraktívny branding

Anna je mladá profesionálka, ktorá začala pracovať v marketingovej agentúre. Keď bola konfrontovaná s neznámymi alebo zložitými problémami, nevedela, ako k nim pristupovať. Začala sa cítiť vystresovaná, pretože nedokázala myslieť kreatívne a nájsť inovatívne riešenia. Cítila strach, že jej rozhodnutia nebudú dostatočne dobré, preto sa začala vo veľkej miere spoliehať na poradenstvo iných.



Financované Európskou úniou. Vyjadrené názory a postoje sú názormi a vyhláseniami autora(-ov) a nemusia nevyhnutne odrážať názory a stanoviská Európskej únie alebo Európskej výkonnej agentúry pre vzdelávanie a kultúru (EACEA). Európska únia ani EACEA za ne nepreberajú žiadnu zodpovednosť.

Anna sa rozhodla vysvetliť svoje pochybnosti Johnovi, kolegovi, ktorý v tejto agentúre pracoval už 1 rok, aby získala nejaké rady, ktoré pomohli jemu na začiatku práce. Anna sa Johnovi zmienila aj o tom, ako sa cítila vystresovaná zo všetkých problémov, ktoré sa na pracovisku objavili, a o tom, ako nevedela nájsť dobré riešenia a cítila sa zaseknutá.

John jej vysvetlil, že keď prišiel, cítil sa rovnako, ako spomínala Anna, a uistil ju, že cítiť sa tak na začiatku je úplne normálne. John opísal, ako sa mu podarilo tieto emócie zvládnuť, a spomenul, ako našiel najlepší spôsob riešenia problémov.

Anna si uvedomila, že negatívne myšlienky, ktoré mala, jej nepomáhali nájsť kreatívne riešenia, a tak sa začala sústrediť na dobré myšlienky. Po niekoľkých týždňoch a požiadaní o pomoc vždy, keď to potrebovala, sa Anna začala cítiť pohodlnejšie a sebavedomejšie.

POUŽITÉ RIEŠENIE

Aby mladí zamestnanci lepšie zvládali proces riešenia problémov, je dôležité, aby zvládali svoje emócie. Na dosiahnutie tohto cieľa by si mladí dospelí mali najprv osvojiť nasledujúce kroky:

- 1. Identifikovať svoje emócie.** Anna si začala uvedomovať, že sa počas práce v novom zamestnaní cíti neisto a vystresovane. Identifikovať emócie, ktoré pociťujete, je veľmi dôležitý krok, pretože môžete dospieť k záveru, prečo sa tak cítite, a urobiť zmeny, aby ste tieto emócie zvládli.
- 2. Pochopiť a zistiť, prečo sa cítite tak, ako sa cítite.** Anna si začala všímať, že vždy, keď mala riešiť nejaký problém, začala pociťovať úzkosť a strach. Keďže nevedela, ako tieto pocity zvládať, požiadala o pomoc kolegu.
- 3. Zvládnuť neužitočné myšlienky.** Po rozhovore s ním si uvedomila, že to, čo cíti, je úplne normálne (prestala sa odsudzovať). Zovšeobecňovala a verila, že ak zlyhala raz, zlyhá vždy. Pri rozhovore s Johnom pochopila, že musí tieto myšlienky preformulovať a zamerať sa na dobré, pozitívne veci.
- 4. Prijatť opatrenia a osvojiť si tipy na starostlivosť o seba.** Anna si uvedomila, že negatívne myšlienky, ktoré mala, jej nepomáhali nájsť kreatívne riešenia, preto sa začala sústrediť na dobré myšlienky. Začala myslieť na to, že táto práca je pre ňu veľkou príležitosťou a že sa v nej naučí veľa nových vecí. Takže vždy, keď mala tieto negatívne myšlienky, snažila sa sústrediť na tú dobrú časť (že sa z týchto problémov naučí veľa nových vecí) a snažila sa požiadať o pomoc, kedykoľvek ju potrebovala, bez toho, aby sa odsudzovala.



Anna zistila, že nasledujúce tipy jej pomáhajú zvládať emócie a zlepšujú jej zručnosti pri riešení problémov:

- Buďte oddýchnutí.
- Ovládajte hlad.
- Vyrovnajte náladu.
- Udržujte si emocionálne vedomie.
- Neponáhľajte sa s úsudkom.
- Využite facilitátora.
- Absolvujte tréning.

ZÍSKANÉ POZNATKY/ZÁVER

Aby mladí zamestnanci mohli ľahšie riešiť problémy bez stresu a strachu z neúspechu, mali by venovať pozornosť zvládaniu svojich emócií. Je veľmi dôležité naučiť sa regulovať svoje emócie, pretože nám to môže pomôcť robiť lepšie rozhodnutia. Pochopenie našich emócií nám umožňuje uvedomiť si naše spúšťače a získať vedomosti o tom, ako reagovať výhodným spôsobom. Prijatie našich emócií nám tiež umožňuje objektívne analyzovať naše myšlienky a názory bez toho, aby sme automaticky odsudzovali seba a iných.

ZDROJE

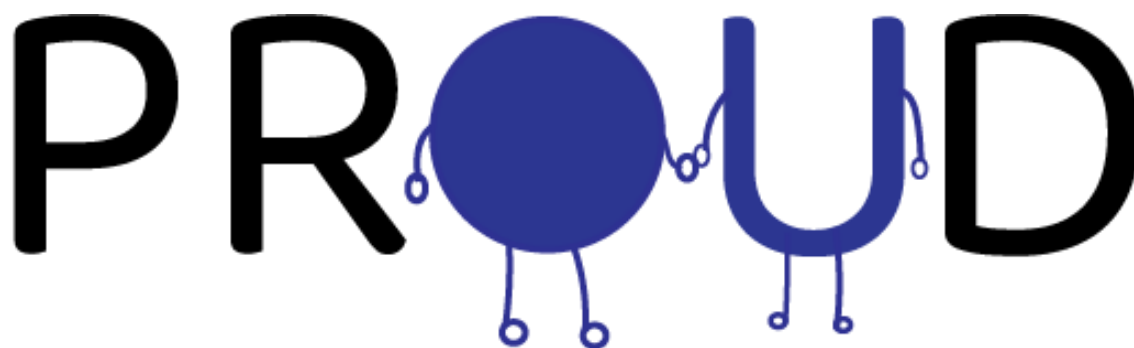
- [1.] Ghosh, S., & Halder, S. (2020). *Emotional Regulation and Cognitive Flexibility in Young Adults*. Journal of Psychosocial Research, 15(2), 609–617.
<https://doi.org/10.32381/jpr.2020.15.02.22>
- [2.] *Managing Emotions for Successful Problem Solving: Seven Easy Tips*. (n.d.). High Performing Systems, Inc. <https://www.hpsys.com/PDFs/ElatWorkSeriesManageEmotions.pdf>
- [3.] *The importance of managing emotions*. (n.d.). HealthHub.
<https://www.healthhub.sg/programmes/186/MindSG/Caring-For-Ourselves/Managing-Our-Emotions-Youths>



Financované Európskou úniou. Vyjadrené názory a postoje sú názormi a vyhláseniami autora(-ov) a nemusia nevyhnutne odrážať názory a stanoviská Európskej únie alebo Európskej výkonnej agentúry pre vzdelávanie a kultúru (EACEA). Európska únia ani EACEA za ne nepreberajú žiadnu zodpovednosť.

**Názov projektu: Odborná pomoc pre mladých zamestnancov,
ktorí čelia rôznym pracovným výzvam**

Číslo projektu: 2022-1-HU01-KA220-000086673



Professional aid 4 young workers facing diverse challenges at work



Financované Európskou úniou. Vyjadrené názory a postoje sú názormi a vyhláseniami autora(-ov) a nemusia nevyhnutne odrážať názory a stanoviská Európskej únie alebo Európskej výkonnej agentúry pre vzdelávanie a kultúru (EACEA). Európska únia ani EACEA za ne nepreberajú žiadnu zodpovednosť.

NÁZOV MODULU: Riešenie problémov

NÁZOV ODPORÚČANÉHO POSTUPU/ BEST PRACTICE: Perspektívy a kreativita

IDENTIFIKÁCIA PROBLÉMU

Mladí ľudia môžu byť príliš rýchli pri hľadaní riešenia konkrétneho problému. V prípade riešenia problémov je prvoradé pokojné posúdenie situácie a pochopenie jej viacerých vrstiev. Preto je dôležitou zručnosťou mladých zamestnancov mať myseľ otvorenú rôznym riešeniam, byť kreatívny a brať do úvahy viacero perspektív..

KRÁTKE ZHRNUTIE PROBLÉMU

Riešenie problémov nikdy nemá jednu jednoznačnú odpoveď. Preto je v jeho priebehu nevyhnutné hľadať alternatívne riešenia a neponáhľať sa s realizáciou prvej nájdenej možnosti. Perspektíva a brainstorming so zvyškom tímu je dôležitým aspektom riešenia problémov, aby bolo možné urobiť niekoľko krokov späť pred tým, než sa urobí akýkoľvek záver.

PRÍKLAD

Jack je mladý zamestnanec realitnej kancelárie. V realitnom priemysle je veľká konkurencia a jeho spoločnosť sa v čase hospodárskych ťažkostí stretáva s menším počtom klientov, ktorí kupujú domy.

Kedže je Jack prvý rok realitným agentom, rovnako ako ostatní mladí zamestnanci v tomto odvetví nedokáže predávať nehnuteľnosti spôsobom, ktorý by viedol k rýchlemu predaju.

Jack sa preto snaží plne pochopiť problém, s ktorým sa stretol. Zhromažďuje informácie a snaží sa opýtať najskúsenejších pracovníkov vo svojej práci.

Potom príde na jedno riešenie a rozhodne sa ho priamo realizovať. Touto metódou iniciuje kontakt s klientmi a snaží sa nájsť nových. Na riešenie základného problému to však nestačí. Jack by mal totiž nadviazať na klientov, ktorých už má, a na klientov, ktorých si vytvoril, vybudovaním pevného vzťahu s klientmi. Okrem toho by ďalším nápadom mohlo byť prezentovanie ponúk, napríklad organizovaním dní otvorených dverí.



Financované Európskou úniou. Vyjadrené názory a postoje sú názormi a vyhláseniami autora(-ov) a nemusia nevyhnutne odrážať názory a stanoviská Európskej únie alebo Európskej výkonnej agentúry pre vzdelávanie a kultúru (EACEA). Európska únia ani EACEA za ne nepreberajú žiadnu zodpovednosť.

POUŽITÉ RIEŠENIE

Keď čelíte problému, jednou z najdôležitejších úloh je vytvoriť mnoho alternatív, ako sa ho pokúsiť vyriešiť. V tejto oblasti by sa mali vykonať nasledujúce kroky:

1. Pripravte si nápady pomocou brainstormingu a majte už jasnú definíciu problému.
2. Definujte rámec, v ktorom otázka znie: "Ako toto riešenie pomôže odstrániť problém a čo sa pri ňom môže pokaziť".
3. Vygenerujte viac rôznych nápadov, môžu byť veľmi odvážne alebo sa môžu zdať nemožné, cieľom je, aby ste mali z čoho vyberať.
4. Identifikujte najlepšie riešenia. V tomto poslednom kroku by sa mali všetky návrhy múdro preskúmať a vybrať možnosť, ktorá najlepšie odpovedá na otázku "Ako tento prístup pomôže vyriešiť problém a čo s ním môže byť zle". Niektoré možnosti sa dokonca môžu kombinovať spolu.
5. Nezanedbávajte ostatné alternatívy, po fáze realizácie sa z ďalších možných postupov vždy môže stať nový pokus, ak to nepôjde podľa plánu.

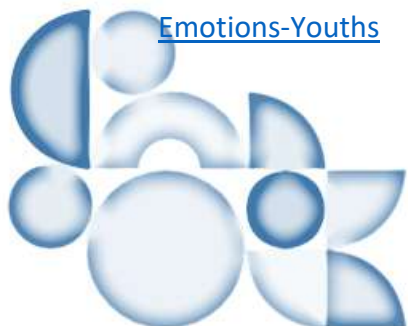
Počiatočná myšlienka Jacka pokúsiť sa pochopiť viacero vrstiev problému bola dobrou reflexiou. Pokus o ďalšie vyhliadky bol skutočne zaujímavým a účinným spôsobom riešenia problému. Nevyšlo to však dokonale. Jack nepremýšľal o ďalších možných alternatívach, a keď jeho prvý nápad nestačil, nemal žiadnu inú alternatívu, ktorú by sa mohol pokúsiť použiť.

ZÍSKANÉ POZNATKY/ZÁVER

Analýza rôznych vrstiev problému pomáha pochopiť ho do hĺbky. Problém sa totiž môže zdať na povrchu menej dôležitý a v skutočnosti je viacúrovňový. Umožňuje lepšie realizovať zvolené riešenie, pretože sa hľadali mnohé ďalšie možnosti. Okrem toho, ak sa ukáže, že zvolené riešenie je neuspokojivé, zamestnanec má k dispozícii mnoho ďalších. Vďaka tomuto prehľadu získavajú mladí zamestnanci lepšiu znalosť situácie a môžu sebavedomejšie zvládnuť riešenie problémov.

ZDROJE

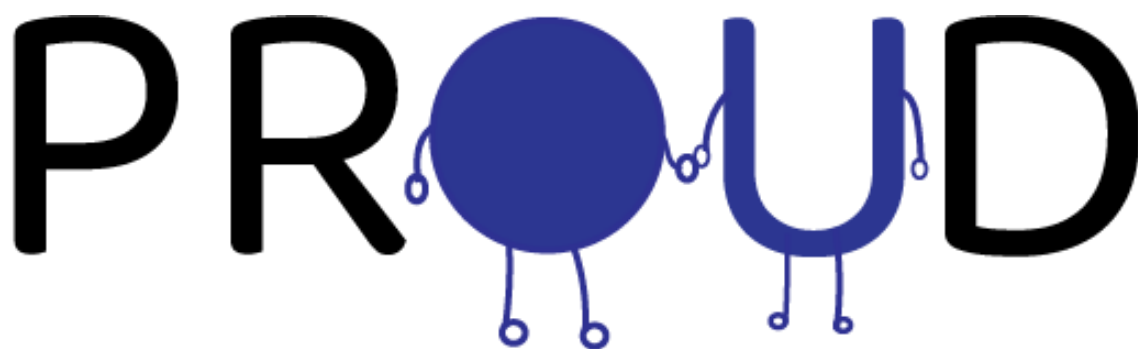
- [1.] Team, I. (2021). Why Do Real Estate Agents Fail? Investopedia.
<https://www.investopedia.com/ask/answers/101314/why-do-real-estate-agents-fail>
- [2.] MindTools | Home. (n.d.-d). <https://www.mindtools.com/a2j08rt/creative-problem-solving>
- [3.] MindTools | Home. (n.d.-e). <https://www.mindtools.com/ae114lv/the-four-step-innovation-process>
The importance of managing emotions. (n.d.). HealthHub.
<https://www.healthhub.sg/programmes/186/MindSG/Caring-For-Ourselves/Managing-Our-Emotions-Youths>



Financované Európskou úniou. Vyjadrené názory a postoje sú názormi a vyhláseniami autora(-ov) a nemusia nevyhnutne odrážať názory a stanoviská Európskej únie alebo Európskej výkonnej agentúry pre vzdelávanie a kultúru (EACEA). Európska únia ani EACEA za ne nepreberajú žiadnu zodpovednosť.

**Názov projektu: Odborná pomoc pre mladých zamestnancov,
ktorí čelia rôznym pracovným výzvam**

Číslo projektu: 2022-1-HU01-KA220-000086673



Professional aid 4 young workers facing diverse challenges at work



Financované Európskou úniou. Vyjadrené názory a postoje sú názormi a vyhláseniami autora(-ov) a nemusia nevyhnutne odrážať názory a stanoviská Európskej únie alebo Európskej výkonnej agentúry pre vzdelávanie a kultúru (EACEA). Európska únia ani EACEA za ne nepreberajú žiadnu zodpovednosť.

NÁZOV MODULU: Riešenie problémov

NÁZOV CVIČENIA: Balenie jedla

TRVANIE: 30 – 40 minút

POČET ÚČASTNÍKOV skupiny 6 – 8 osôb

POTREBNÉ POMÔCKY 6 klobúkov alebo 6 obrusov alebo 6 predmetov v bielej, modrej, zelenej, červenej, žltej, čiernej farbe; Flip chart alebo notebook a projektor

UČEBNÉ CIELE

- Manažment času
- Riešenie problémov
- Kreatívne myslenie
- Tímová práca

OPIS CVIČENIA

Spoločnosť, v ktorej pracujete, je veľmi starostlivá a pozorná k svojim zamestnancom. Je tu skvelá jedáleň s rôznymi zdravými potravinami za veľmi výhodné ceny. Hoci niektorí ľudia si nosia jedlo z domu, väčšina ľudí sa tam stravuje, pretože je to zdravé, lacné a vyhovuje bezlepkovej, bez cukru a bezlaktózovej diéte. V skutočnosti si veľa ľudí berie jedlo na večer domov.

Vy a niektorí ľudia, s ktorými pracujete, sa však obávajú, že jedlo sa podáva v plastových jednorazových nádobách s vekom, ktoré si môžete vziať so sebou. Pri prvých rozhovoroch s ľuďmi v jedálni ste sa dozvedeli, že ak by používali umývateľný riad, a nie jednorazový riad, náklady výrazne stúpnu, čo nikto nechce. Váš „Zelený tím“ s tým chce niečo urobiť.

Cieľom tejto aktivity je nájsť riešenie, ktoré by sa navrhlo jedálni, ktoré je environmentálne udržateľné a zároveň nezvyšuje náklady. Pozvete svojich kolegov na stretnutie, kde využijete 6 mysliacich klobúkov.



Financované Európskou úniou. Vyjadrené názory a postoje sú názormi a vyhláseniami autora(-ov) a nemusia nevyhnutne odrážať názory a stanoviská Európskej únie alebo Európskej výkonnej agentúry pre vzdelávanie a kultúru (EACEA). Európska únia ani EACEA za ne nepreberajú žiadnu zodpovednosť.

POKYNY

1. Vytvorte skupiny po 6-8 ľuďoch a každej skupine dajte materiály potrebné na aktivitu (6 farebných klobúkov alebo obrusov, popis situácie).
2. Vysvetlite postup, metódu 6 klobúkov a pokyny aktivity. Nastavte časovač na 25 minút. Požiadajte skupiny, aby vymysleli riešenie a odporúčanie v nasledujúcich 15 minútach. Informujte ich, že na pohovore by mali poskytnúť spätnú väzbu na nasledujúce otázky:
 - Ako dobre sa vám pracovalo v skupine? Ako by ste opísali svoj individuálny prínos?
 - Aké ľahké bolo zostať v myslení „podľa farby klobúka“?
 - Ako dobre vás ľudia počúvali? Ako dobre si počúval?
 - Ujal sa niekto vedenia? Ako to bolo dohodnuté?
 - Ak nie, ako to ovplyvnilo rozhodovanie?
 - Ako ste riešili nezhody?
 - Čo by ste urobili inak?

Niektoré nápady na riešenie:

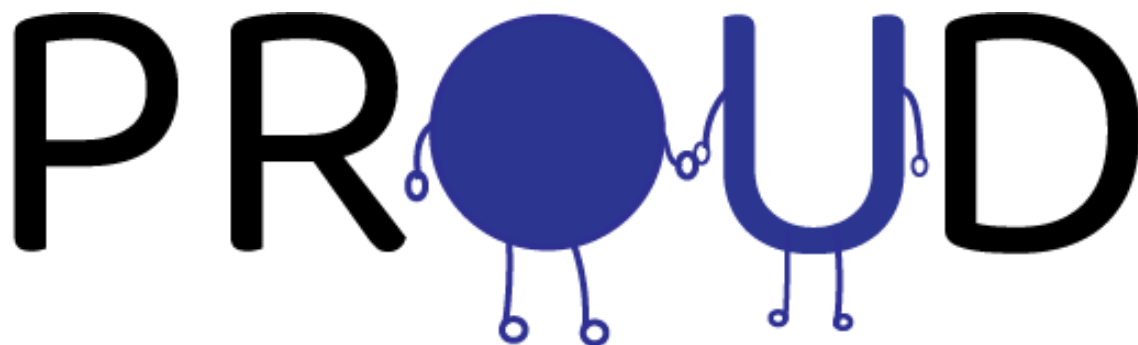
- Používajte bambusové opakovane použiteľné nádoby, za ktoré ľudia platia malú vratnú zálohu a ktoré vracajú. Vracajú ich čisté, ak si ich odnesú domov. Spoločnosť ich musí dať do umývačky riadu, aby ich sterilizovala.
- Používajte kovové nádoby, ako je uvedené vyššie.
- Ľudia si prinesú vlastné nádoby, nechajú si ich naplniť a odnesú domov umyť.
- Poskytnite veľké umývačky riadu. Ľudia používajú bežný riad a po jedle utierajú hrudky a dávajú do umývačky riadu. Buď niekto z jedálne alebo zo „Zeleného tímu“ pridá ekologický prášok na umývanie riadu a spustí program.
- Šaláty sa predávajú v jedlých taco misách mexického typu.



Financované Európskou úniou. Vyjadrené názory a postoje sú názormi a vyhláseniami autora(-ov) a nemusia nevyhnutne odrážať názory a stanoviská Európskej únie alebo Európskej výkonnej agentúry pre vzdelávanie a kultúru (EACEA). Európska únia ani EACEA za ne nepreberajú žiadnu zodpovednosť.

**Názov projektu: Odborná pomoc pre mladých zamestnancov,
ktorí čelia rôznym pracovným výzvam**

Číslo projektu: 2022-1-HU01-KA220-000086673



Professional aid 4 young workers facing diverse challenges at work



Financované Európskou úniou. Vyjadrené názory a postoje sú názormi a vyhláseniami autora(-ov) a nemusia nevyhnutne odrážať názory a stanoviská Európskej únie alebo Európskej výkonnej agentúry pre vzdelávanie a kultúru (EACEA). Európska únia ani EACEA za ne nepreberajú žiadnu zodpovednosť.

NÁZOV MODULU: RIEŠENIE PROBLÉMOV

NÁZOV CVIČENIA: Scenár riešenia problémov

TRVANIE: 45 minút

POČET ÚČASTNÍKOV: 2; Dan/Danielle (účtovník/účtovníčka) nová/ý zamestnankyňa / zamestnanec; Bill/Billie (predajný tím)

POTREBNÉ POMÔCKY: Papier a pero alebo notebook

UČEBNÉ CIELE

- Riešenie problémov
- Kreativita
- Komunikácia
- Kritické myslenie

OPIS CVIČENIA

V tomto cvičení bude jedna osoba vystupovať ako nový zamestnanec (Dan/Danielle) a druhá ako kolega (Bill/Billie) v tíme predajcov.

Scenár 1 Dan/ Danielle

Ste nový zamestnanec, ktorý pracuje ako účtovník pre spoločnosť vyrábajúcu softvér. Aby ste svoju prácu vykonávali dobre, potrebujete každý mesiac všetky údaje o predaji, aby ste vytvorili potrebné prehľady. Bohužiaľ, údaje často prichádzajú neskoro z nasledujúcich dôvodov: Údaje najprv idú k manažérovi obchodného tímu, kde sa vyhodnotia individuálne s každým obchodným zástupcom; potom sa odošlú oblastným manažérom, ktorí sa stretnú, aby prediskutovali mesačný výkon. Nakoniec sa údaje odošlú regionálnemu manažérovi, ktorý, predtým, ako vám ich poskytne, ich ešte raz skontroluje. Okrem toho môže pracovný nápor pridať ďalšie oneskorenie.

Dohodli ste si stretnutie, aby ste preskúmali možné riešenia s Billom/Billie, manažérom obchodného tímu, o ktorom si myslíte, že rozumie vášmu problému.



Financované Európskou úniou. Vyjadrené názory a postoje sú názormi a vyhláseniami autora(-ov) a nemusia nevyhnutne odrážať názory a stanoviská Európskej únie alebo Európskej výkonnej agentúry pre vzdelávanie a kultúru (EACEA). Európska únia ani EACEA za ne nepreberajú žiadnu zodpovednosť.

Scenár 2 Bill/Billie

Ste manažérom obchodného tímu vo firme na výrobu softvéru. Nový účtovník nastolil problém. Údaje o predaji sa k nemu nedostávajú dostatočne včas tak, aby mohli pripraviť správu pre manažment.

Viete, že dodržiavaný systém je komplikovaný a môže spôsobiť oneskorenia. Údaje sa najskôr dostanú k manažérovi obchodného tímu, kde sa individuálne vyhodnotia s každým obchodným zástupcom, následne sa odošlú oblastným manažérom, ktorí sa stretávajú, aby prediskutovali mesačný výkon. Nakoniec sú odoslané regionálnemu manažérovi, ktorý chce pred odovzdaním do účtovníctva ešte raz skontrolovať údaje o predaji. Okrem toho môže pracovný tlak pridať ďalšie oneskorenie.

Dan/Danielle vás požiadal, aby ste sa stretli a zvážili možné riešenia. Vnímate tento problém a jeho dopad na organizáciu. Hoci ste ochotní hľadať riešenia, uvedomujete si aj to, že predajná sekcia je vždy veľmi vyťažená a z radikálnych zmien sa nepoteší. Je pre vás dôležité udržiavať dobré vzťahy s vašimi obchodnými partnermi. Súhlasíte so stretnutím s Billom/Billie, aby ste preskúmali riešenia.

POKYNY

Diskutujte o probléme 25 minút, aby ste preskúmali riešenia a našli jedno na tento problém.

Otázky na usmernenie diskusie:

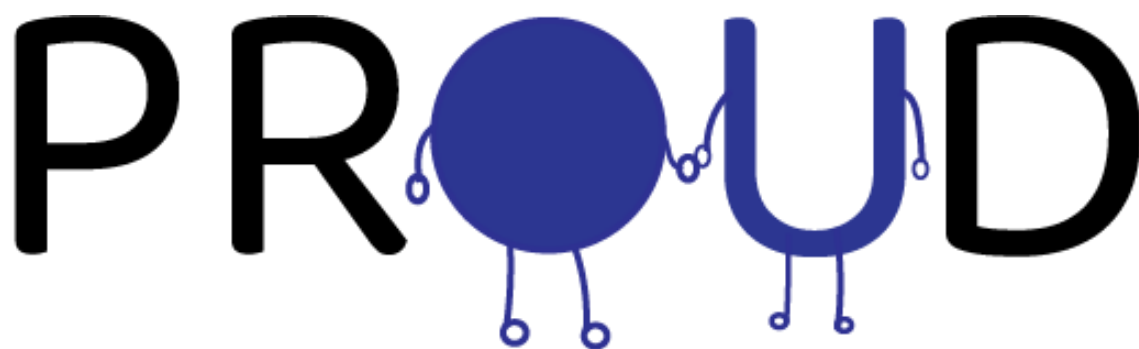
- Akým konkrétnym výzvam čelí Dan/Danielle pri získavaní údajov o predaji včas?
- Prečo je dôležité, aby Dan/Danielle dostával údaje o predaji včas, aby mohol efektívne dokončiť svoje správy?
- Aké sú potenciálne dôsledky alebo dopady oneskorených údajov o predaji na prácu Dana/Danielle a na celkový účtovný proces?
- Aké sú niektoré potenciálne riešenia, ktoré môžu Bill/Billie a Dan/Danielle preskúmať, aby zabezpečili, že údaje o predaji sa dostanú k Danovi/Danielle včas bez narušenia vzťahov s obchodným tímom?
- Ako možno celý proces monitorovať a merať, aby sa zabezpečilo, že sa dosiahnu zlepšenia a že sa bude sledovať pokrok?



Financované Európskou úniou. Vyjadrené názory a postoje sú názormi a vyhláseniami autora(-ov) a nemusia nevyhnutne odrážať názory a stanoviská Európskej únie alebo Európskej výkonnej agentúry pre vzdelávanie a kultúru (EACEA). Európska únia ani EACEA za ne nepreberajú žiadnu zodpovednosť.

**Názov projektu: Odborná pomoc pre mladých zamestnancov,
ktorí čelia rôznym pracovným výzvam**

Číslo projektu: 2022-1-HU01-KA220-000086673



Professional aid 4 young workers facing diverse challenges at work



Financované Európskou úniou. Vyjadrené názory a postoje sú názormi a vyhláseniami autora(-ov) a nemusia nevyhnutne odrážať názory a stanoviská Európskej únie alebo Európskej výkonnej agentúry pre vzdelávanie a kultúru (EACEA). Európska únia ani EACEA za ne nepreberajú žiadnu zodpovednosť.

NÁZOV MODULU: RIEŠENIE PROBLÉMOV

NÁZOV CVIČENIA: Výzva Marshmallow veža

TRVANIE: 30-40 minút

POČET ÚČASTNÍKOV: Skupiny 4-6 osôb

POTREBNÉ POMÔCKY

Každá skupina potrebuje:

- 20 kusov stredne veľkých špagiet (nie veľmi tenkých, aby sa ľahko nelámali)
- 1 cukrík Marshmallow
- 1 meter šnúrk
- 1 meter pásky
- Nožnice

UČEBNÉ CIELE

- Manažment času
- Riešenie problémov
- Kreatívne myslenie
- Tímová práca

OPIS CVIČENIA

Cieľom tejto aktivity je postaviť čo najvyššiu samostatne stojacu konštrukciu len s použitím materiálov dodaných pre každú skupinu. Marshmallow musí byť pripevnený k hornej časti veže alebo konštrukcie a musí tam zostať bez toho, aby spadol. Víťazom je tím, ktorého samostatne stojaca konštrukcia je najvyššia. Na dosiahnutie tohto cieľa sa členovia skupiny musia dohodnúť na spôsobe riešenia problému a potom pokračovať v prehodnocovaní svojich riešení, počas plnenia úlohy, a veci možno nefungujú! Dôležité sú dobré schopnosti počúvať a spolupracovať.



Financované Európskou úniou. Vyjadrené názory a postoje sú názormi a vyhláseniami autora(-ov) a nemusia nevyhnutne odrážať názory a stanoviská Európskej únie alebo Európskej výkonnej agentúry pre vzdelávanie a kultúru (EACEA). Európska únia ani EACEA za ne nepreberajú žiadnu zodpovednosť.

POKYNY

1. Vytvorte skupiny 4-6 ľudí a každej skupine dajte materiály potrebné na aktivitu.
2. Vysvetlite postup a pokyny aktivity a nastavte časovač na 20 minút.
3. Každá skupina má 20 minút na postavenie najvyššej a samostatne stojacej veže.

Po dokončení zmerajte postavené veže, skontrolujte, či je naozaj voľne stojaca a pochváľte víťaza (a ostatných tiež). Položte každej skupine niekoľko otázok, aby ste sa zamysleli nad tým, čo sa naučili a čo by urobili inak, ak by mali ďalšiu možnosť prestavať vežu. Môžete sa napr. opýtať:

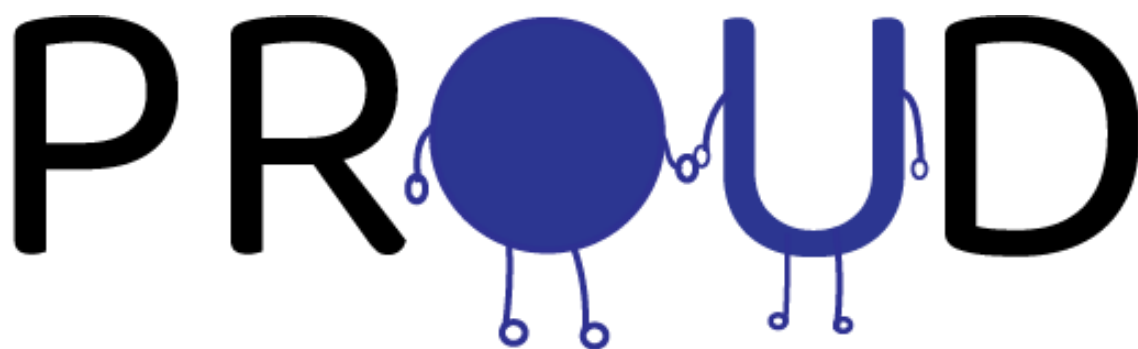
1. Koľko času ste venovali plánovaniu?
2. Aké ľahké bolo dosiahnuť kompromis?
3. Ako dobre sa vám pracovalo v tíme?
4. Ktoré správanie/prístup pomohlo? Ktoré nie?
5. Ako by ste opísali svoj individuálny prínos?
6. Čo by ste zmenili, ak by ste aktivitu zopakovali?



Financované Európskou úniou. Vyjadrené názory a postoje sú názormi a vyhláseniami autora(-ov) a nemusia nevyhnutne odrážať názory a stanoviská Európskej únie alebo Európskej výkonnej agentúry pre vzdelávanie a kultúru (EACEA). Európska únia ani EACEA za ne nepreberajú žiadnu zodpovednosť.

**Názov projektu: Odborná pomoc pre mladých zamestnancov,
ktorí čelia rôznym pracovným výzvam**

Číslo projektu: 2022-1-HU01-KA220-000086673



Professional aid 4 young workers facing diverse challenges at work



Financované Európskou úniou. Vyjadrené názory a postoje sú názormi a vyhláseniami autora(-ov) a nemusia nevyhnutne odrážať názory a stanoviská Európskej únie alebo Európskej výkonnej agentúry pre vzdelávanie a kultúru (EACEA). Európska únia ani EACEA za ne nepreberajú žiadnu zodpovednosť.

NÁZOV MODULU: RIEŠENIE PROBLÉMOV

NÁZOV CVIČENIA: Čo je dôležité

TRVANIE: 30 - 45 minút

POČET ÚČASTNÍKOV Dve skupiny po maximálne 8 členov

POTREBNÉ POMÔCKY Papier alebo laptop

UČEBNÉ CIELE

- Efektívna komunikácia pri riešení problémov
- Vplyv
- Spolupráca
- Kompromis

OPIS CVIČENIA

Účastníci identifikujú, čo je pre nich dôležité z hľadiska komunikácie v profesionálnom svete. Identifikované prvky individuálne zoradia podľa toho za ako dôležité ich považujú a potom sa snažia dohodnúť ako skupina na zozname a poradí. Následne vyhodnotia, ako sa im ako skupine darilo v cvičení na základe týchto kritérií. Diskutujte o akčnom pláne individuálne a ako skupina a definujte, aké komunikačné správanie je najefektívnejšie pri riešení problémov.



Financované Európskou úniou. Vyjadrené názory a postoje sú názormi a vyhláseniami autora(-ov) a nemusia nevyhnutne odrážať názory a stanoviská Európskej únie alebo Európskej výkonnej agentúry pre vzdelávanie a kultúru (EACEA). Európska únia ani EACEA za ne nepreberajú žiadnu zodpovednosť.

POKYNY

1. Požiadajte účastníkov, aby napísali 5 (7, ak máte čas) prístupy alebo spôsoby správania, ktoré považujú za najdôležitejšie v dobrej profesionálnej komunikácii (napr. aktívne počúvanie).
2. Požiadajte ich, aby ich uviedli za ako prioritné ich považujú. Čo je najdôležitejšie atď.
3. Požiadajte ich, aby vytvorili „podporné argumenty“ pre ich top 3 (5) prvkov
Tímy zdieľajú svoje zoznamy a potrebujú vytvoriť dohodnutý zoznam 5 (7)
4. Požiadajte ich, aby zhodnotili tímovú prácu podľa zvolených kritérií od 1 do 3.
1 = perfektné
3 = tak- tak
2 = mohli sme urobiť lepšie.

Čo to znamená (pre nich ako skupinu alebo tím)?

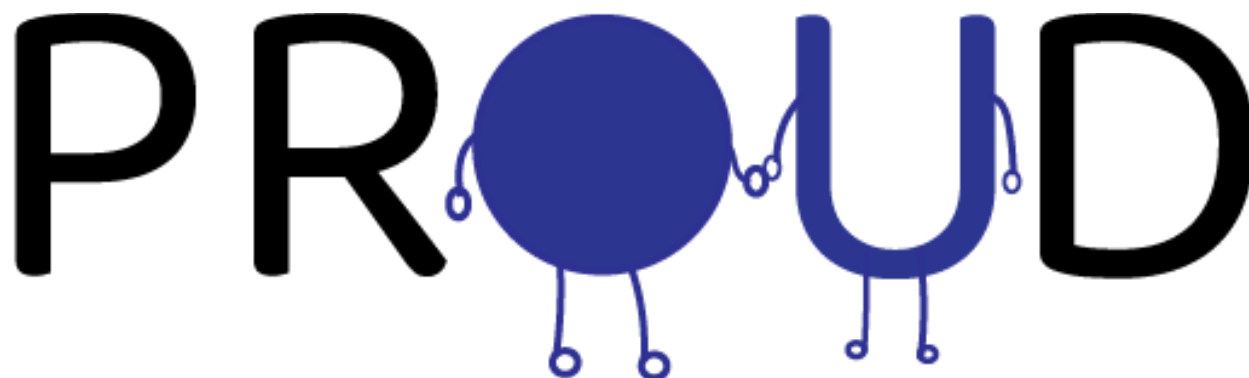
5. Ako boli jednotlivci otvorení vypočuť si a zvážiť (!) názory iných ľudí?
6. Čo by na budúce urobili inak? (Osobné akčné plány)



Financované Európskou úniou. Vyjadrené názory a postoje sú názormi a vyhláseniami autora(-ov) a nemusia nevyhnutne odrážať názory a stanoviská Európskej únie alebo Európskej výkonnej agentúry pre vzdelávanie a kultúru (EACEA). Európska únia ani EACEA za ne nepreberajú žiadnu zodpovednosť.

Project Title: Professional aid 4 young workers facing diverse challenges
at work

Project N°: 2022-1-HU01-KA220-000086673



Professional aid 4 young workers facing diverse challenges at work



Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.

MODULE 2 Riešenie problémov

KVÍZ

Q1. Riešenie problémov je proces identifikácie problémov a implementácie najlepších možných riešení.

- a. Nepravda
- b. **Pravda**

Q2. Ktorá z nasledujúcich možností **NIE JE** krokom procesu riešenia problému?

- a. Pozorovanie prostredia
- b. Pochopenie situácie
- c. Identifikácia potrebných zmien
- d. **Vypracovanie jedného riešenia**
- e. Výber jedného riešenia
- f. Implementácia vybraného riešenia. Monitorovanie vplyvu riešenia

SPÄTNÁ VÄZBA: Vypracovanie mnohých alternatív je v procese riešenia problému prvoradé.

Q3. Ktorá z nasledujúcich možností **NIE JE** nástrojom riešenia problémov?

- a. Dizajnové myslenie
- b. Simplexová metóda
- c. Kontrolný zoznam CATWOE
- d. Rámec Six Sigma
- e. **Strategická mapa**

POZNÁMKA: Strategická mapa je nástrojom na rozhodovanie.

Q4. Ktorá z nasledujúcich možností je potrebná pri riešení problému?

- a. **Pozorne počúvať diskusiu ostatných kolegov o ich názoroch, aby ste mali úplný, dôkladný pohľad na problém z viacerých hľadísk.**
- b. Z začať riešiť problém skôr, ako pochopíte celý obraz problému.
- c. Prístup k problému z hľadiska konvenčného myslenia a nie tvorivým a inovatívnym spôsobom.
- d. Bez zhromažďovania akýchkoľvek informácií sa pokúsiť vyriešiť problém nesystematicky.



SPÄTNÁ VÄZBA: Aktívne počúvanie ostatných pomôže odhaliť výzvy a ťažkosti, ktorým čelia ostatní, alebo problémy v rámci projektov. Ak pozorne počúvate, budete mať jasnejšiu predstavu o probléme a tiež o niektorých nápadoch, na ktoré by ste sami neprišli.

Q5. Keďže riešenie problémov zahŕňa pochopenie problému, vypracovanie stratégie a realizáciu riešenia, na zlepšenie tejto zručnosti je potrebný plánovaný prístup a prax. Ktorý z nasledujúcich spôsobov **NIE JE** spôsob, ako zlepšiť zručnosti mladých zamestnancov v oblasti riešenia problémov?

- a. Diskusie
- b. Zvládanie emócií
- c. **Zotrvávanie v zóne pohodlia a nevystavovanie sa novým situáciám**
- d. Získavanie technických znalostí

VYHODNOTENIE: Mladí zamestnanci by si mali precvičovať riešenie problémov pomocou aktivít, ako sú napríklad debaty, alebo sa vžiť do nových situácií, tiež učenie sa zvládať svoje emócie a získavanie ďalších pracovných technických znalostí môže pomôcť pri zlepšovaní ich zručností pri riešení problémov.

