



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

„METODICKÉ LISTY PRO PRÁCI S PŘÍPADOVOU STUDIÍ“

Materiál vytvořila

VZDĚLÁVACÍ SPOLEČNOST EDOST, s. r. o.

Chomutov, 2011

„Tento materiál vznikl v rámci projektu financovaném z prostředků Evropského sociálního fondu a rozpočtu ČR s názvem: Kvalita lektorů = efektivnost a kvalita vzdělávacích programů CZ.1.07/3.2.06/02.0031“

Obsah

Úvod	3
PŘÍPADOVÁ STUDIE Č. 1	
Inženýr Pavel	4
PŘÍPADOVÁ STUDIE Č. 2	
Ostřílený lektor.....	7
PŘÍPADOVÁ STUDIE Č. 3	
Pro skleničku.....	10
PŘÍPADOVÁ STUDIE Č. 4	
Problematický Honza	13
PŘÍPADOVÁ STUDIE Č. 5	
U nás to jinak nejde	17
PŘÍPADOVÁ STUDIE Č. 6	
Ženy ve vedení.....	20
PŘÍPADOVÁ STUDIE Č. 7	
Životní prostředí	23
PŘÍPADOVÁ STUDIE Č. 8	
Software	26
PŘÍPADOVÁ STUDIE Č. 9	
Přetížený vedoucí	30

Úvod:

Lidé často chybují při diagnostice problému nebo při jeho řešení. Nehraje zde roli úroveň profesních znalostí a schopností, ale výrazněji nejistota a obavy z rozhodování o tom, jak a čím řešit daný problém, jakou techniku, postup či změnu provést, aby bylo dosaženo očekávaného výsledku.

Záměrem naší nabídky pracovních listů případových studií je předložit ukázkou metody uplatnitelnou v širokém spektru oborů a oblastí. Jde o metodu, která umožňuje postihnout podstatu daného problému, analyticky dojít k identifikaci možných rizik a ohrožujících kroků při řešení. Výsledkem je koncept postupu, metodický či konkrétní, související se samotným případem. S touto teoretickou (i praktickou, v rámci cvičení) výbavou, se lépe postupuje v konkrétních případech k vlastnímu řešení.

Tento soubor metodických listů si neklade za cíl vytýčit několik vybraných titulů, které považujeme za nejlepší. Jde o cvičný materiál k doplnění metodiky. Je proto zodpovědné připomenout, že konkrétní problém, řešený v rámci případové studie může, v praktické aplikaci, vybízet k dalším možnostem řešení, a tím i vytvářet další počet případových studií.

Výběr jednotlivých případů vychází z provedeného „screeningu obsahových náplní dalšího vzdělávání v Ústeckém kraji u vybraných organizací“. Z provedeného šetření (kapitola 4.2) vyplynuly základní oblasti, kterým je v následujícím výukovém materiálu věnována zvláštní pozornost formou modelových případových studií zacílených na stěžejní oblasti. Vzhledem k zadání, které obsahovalo požadavek na zpracování minimálně 8 případových

studií, jsme vytvořili případové studie, které rozvíjí klíčové kompetence v souladu s těmito výstupy. V rámci screeningu byly identifikovány tyto oblasti:

ŠKOLSTVÍ

- rozvoj odborných kompetencí pedagogických pracovníků v oblasti inovací
- manažerské kompetence vedoucích pracovníků škol
- kompetence pracovníků škol v oblasti dalšího vzdělávání

Viz případová studie č. 3, 4, 5, 9

VEŘEJNÁ SPRÁVA

- rozvoj manažerských kompetencí vedoucích pracovníků
- identifikace a rozvoj klíčových kompetencí vedoucích pracovníků na úrovni obcí a měst
- rozvoj kompetencí v oblasti ICT
- rozvoj zaměstnanců VS v oblasti soft skills

Případové studie č. 3, 4, 5, 6, 8, 9

MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY

- rozvoj komunikačních dovedností a tvorba nástrojů pro řízení přenosu informací
- rozvoj pracovníků top managementu v oblasti strategického plánování
- rozvoj řídicích pracovníků firem v oblasti vztahové inteligence
- rozvoj pracovníků v oblasti soft skills
- identifikace vzdělávacích potřeb a rozvoj klíčových kompetencí zaměstnanců

- spolupráce s externími vzdělavateli
- interní lektoři, jejich kompetence a návaznost na činnosti HR

Viz případové studie č. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9

Výstupem každé případové studie je předložení variantních řešení konkrétního, přesně specifikovaného problému ze strany účastníků. Účastníci jsou instruováni k řešení případové studie formou otázek, které jsou součástí každé případové studie. Cílem řešení případových studií však není dojít k jednoznačnému a předem danému závěru, ale spíše rozšířit poznání účastníků, zprostředkovat prožitek spojený s řešením reálné situace a v neposlední řadě také aplikace získaných teoretických postupů v praxi. Současně je třeba přihlídnout k dalším faktorům, které celý proces ovlivňují jak negativně, tak i pozitivně – např.: kontext na daném pracovišti, zúčastněné osoby, osobnost lektora atd. Řešení každé případové studie se tudíž liší v závislosti na mnoha proměnných. Poznámky u každé studie by tak měly usnadnit lektorovi práci s případem, nemají však za cíl vést ho k jednoznačnému řešení, které by mohlo být naopak nežádoucím způsobem limitující.

Přejeme Vám hodně úspěchů při práci s případovými studiemi.

PŘÍPADOVÁ STUDIE č. 1



INŽENÝR PAVEL

Cíl:

Seznámit účastníky formou případové studie s lektorskými dovednostmi.

Časová dotace:

60 minut

Klíčové pojmy:

Lektorské dovednosti, kontakt s účastníky, budování vztahu s účastníky, důvěra, motivace účastníků

Organizace a metody práce:

- ✓ výklad lektora
- ✓ práce ve skupině
- ✓ individuální prezentace účastníků
- ✓ diskuse (brainstorming)
- ✓ poznámky
- ✓ protokol
- ✓ zpětná vazba

Metodický postup:

Lektor 	Účastníci 	Pomůcky 
❖ Zahájí program, organizuje vzájemné seznámení účastníků, seznámení s náplní poradenského programu, jeho časovým režimem, zajišťuje organizační věci, ❖ zaměřuje se na tvorbu vnitřních vztahů, vzájemnou spolupráci skupiny a vytvoření pozitivní a přátelské atmosféry). ❖ Vypisuje návrhy jednotlivých účastníků na flipchart, řídí společnou diskusi	❖ podílí se na vypracování pravidel postupu řešení a jednání skupiny ❖ určení základní struktury rolí ve skupině (leader, časoměřič, zapisovatel, prezentátor (mluvčí) výstupu řešení	❖ Blok ❖ Tužky ❖ Fixy ❖ Papíry A4 ❖ Flipchart

V rámci povinného školení, které nabízí Úřad práce pro své evidované uchazeče, probíhá 5 týdenní školení. Cílem školení je motivace účastníků a osvojení dovedností pro uplatnění na trhu práce. Školení se účastní 12 účastníků. Jedná se muže i ženy ve věkovém rozmezí 25 – 60 let s různou úrovní vzdělání – převažují však osoby se středním vzděláním bez maturity. Účastníci byli do vzdělávacího programu vybráni pracovníky úřadu práce a účast na školení je povinná. V případě nespolupráce či vážného porušení pravidel má lektor možnost informovat pověřené pracovníka ÚP, který s účastníkem zahájí správní řízení, jehož výsledkem může být až vyřazení uchazeče z evidence ÚP.

Právě probíhá úvodní seznámení účastníků s lektorem i vzájemné seznámení účastníků mezi sebou. Lektor navrhne účastníkům vzájemné oslovování křestními jmény a má připraveny jmenovky pro každého účastníka. Všichni účastníci s navrženým souhlasí s výjimkou pana Pavla. Pavel je dlouhodobě nezaměstnaný 58 letý muž s vysokoškolským vzděláním. Jeho projev je velmi kultivovaný a vyzařuje z něj inteligence a nadhled. Nicméně jeho reakce na návrh lektora je odmítavá a celý jeho negativní přístup zdůvodňuje pocitem křivdy, který je vyvolaný jeho účastí na školení, které považuje za zbytečné a urážející jeho důstojnost a inteligenci. Trvá na oslovení příjmením a rezolutně odmítá jakékoliv zapojení do činností v rámci školení. Odmítá odpovídat na otázky lektora. Straní se skupiny (sedí mimo skupinu). Nekomunikuje s ostatními účastníky. Výuku svým chováním dále nijak nenarušuje, nicméně se ani nijak nezapojuje. Na další snahu lektora o jeho zapojení reaguje zdvořile, nicméně stále odmítavě.

Otázky pro účastníky:

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1.) Jak byste se zachovali v roli lektora?2.) Jaký byste zaujali postoj vůči Pavlovi?3.) Jaké navrhuje řešení popsané situace? |
|--|

POZNÁMKY PRO LEKTORA:

Lektor by neměl volit autoritativní způsob řešení této situace. Jedním z možných řešení je respektovat přání účastníka a nenutit účastníka do aktivit proti jeho vůli. Na druhé straně však lektor nesmí účastníka ignorovat. Neměl by vzdát snahu o jeho zapojení do skupiny. Měl by i nadále dávat účastníkovi najevo, že se může kdykoliv připojit (předává veškeré školící materiály, dává účastníkovi prostor pro jeho zapojení např. formou otázek). Tato motivace však musí vyjít ze strany účastníka. Lektor by měl dávat najevo, že o zapojení účastníka stojí. Neměl by projevovat negativní emoce. Pomoc v tomto případě může nabídnout i skupina, která může povzbudit snahu účastníka o jeho zapojení. **I malé vstřícné kroky by měly být lektorem oceněny.**



POZNÁMKY LEKTORA:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

PŘÍPADOVÁ STUDIE č. 2



OSTŘÍLENÝ LEKTOR

Cíl:

Seznámit účastníky formou případové studie s lektorskými dovednostmi.

Časová dotace:

60 minut

Klíčové pojmy:

Lektorské dovednosti, struktura vystoupení, kontakt s účastníky, princip 3Ř, zpětná vazba, motivace účastníka, image lektora

Organizace a metody práce:

- ✓ výklad lektora
- ✓ práce ve skupině
- ✓ individuální prezentace účastníků
- ✓ diskuse (brainstorming)
- ✓ poznámky
- ✓ protokol
- ✓ zpětná vazba

Metodický postup:

Lektor 	Účastníci 	Pomůcky 
❖ Zahájí program, organizuje vzájemné seznámení účastníků, seznámení s náplní poradenského programu, jeho časovým režimem, zajišťuje organizační věci, ❖ zaměřuje se na tvorbu vnitřních vztahů, vzájemnou spolupráci skupiny a vytvoření pozitivní a přátelské atmosféry). ❖ Vypisuje návrhy jednotlivých účastníků na flipchart, řídí společnou diskusi	❖ podílí se na vypracování pravidel postupu řešení a jednání skupiny ❖ určení základní struktury rolí ve skupině (leader, časoměřič, zapisovatel, prezentátor (mluvčí) výstupu řešení	❖ Blok ❖ Tužky ❖ Fixy ❖ Papíry A4 ❖ Flipchart

Do učebny přichází lektor. Bez pozdravu zamíří ke katedře nebo ke stolu, odkud bude přednášet svůj projev, přednášku, aj. Tiše si připraví poznámková aparát, techniku a pak, se zrakem upřeným někam do dálí, vysoko nad účastníky, do stropu učebny, na zadní stěnu, si začne mluvit.

Hned v úvodu sdělí účastníkům, že to co právě uslyší, je v dané oblasti to nejdůležitější a nejpodstatnější. Svá slova podepře tvrzením, že tak ucelený a systémově podaný výklad neexistuje. A jako zdroj informací k danému tématu nic jiného nepotřebují.

Následně účastníci zjistí, že informace lze získat jak prostřednictvím literatury, tak internetu. Nic mimořádného nebo převratného ve vystoupení nebylo.

Na lektorovi vidět že je plně zaujat tématem, prožívá své vystoupení. Vůbec mu nevadí, že se posluchači po 10 minutách začnou bavit, kreslí a píší si do bloků, čtou tisk, luští křížovky nebo odcházejí.

Lektor své vystoupení, i třeba v poloprázdné učebně, ukončí stejně, jak začal. Tiše sebere své poznámky, vypne techniku, do neznáma se ukloní a odejde

Otázky pro účastníky:

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1.) Jakých chyb se lektor dopustil?2.) Kterou chybu považujete za nejzásadnější?3.) Jaké navrhuje řešení? – optimální postup lektora v popsané situaci |
|--|

POZNÁMKY PRO LEKTORA:

Klíčové téma této případové studie je navázání kontaktu a podpora **důvěry** ve vztahu lektor a účastník.

Účastníci kurzu analyzují chování lektora. Lektor by měl směřovat diskusi především k níže uvedeným oblastem:

1. 3 Ř – struktura vystoupení by měla sledovat jednoduché pravidlo 3 základních částí: řekni co řekneš x řekni to x řekni, co jsi řekl
2. Kontakt – navázání kontaktu s účastníky, prolomení ledu (techniky ICE braker), oční kontakt s posluchači (jak na vás působí pohled lektora upřený do dále nad hlavy posluchačů)
3. Reakce na účastníky – dialog, otázky,
4. Motivace účastníků – např.: formou cvičení, praktických ukázek, modelových situací, popis reálné situace apod.
5. Reakce v průběhu – dotazy, hodnocení, požadování zpětné vazby, ověřování porozumění sděleného
6. Vliv na image lektora do budoucna – jak hodnotíte popsanou situaci, máte zkušenost z podobného školení, co by měl lektor změnit?



POZNÁMKY LEKTORA:

.....

.....

.....

.....

.....

PŘÍPADOVÁ STUDIE č. 3



PRO SKLENIČKU

Cíl:

Seznámit účastníky formou případové studie s řešením konfliktních situací a s principy vedení lidí v organizaci.

Časová dotace:

90 minut

Klíčové pojmy:

Vedení lidí, rozhodování, leadership, konflikt, komunikace, asertivita, sebeovládání, jasný a předvídatelný styl vedení.

Organizace a metody práce:

- ✓ výklad lektora
- ✓ práce ve skupině
- ✓ individuální prezentace účastníků
- ✓ diskuse (brainstorming)
- ✓ poznámky
- ✓ protokol
- ✓ zpětná vazba

Metodický postup:

Lektor 	Účastníci 	Pomůcky 
❖ Zahájí program, organizuje vzájemné seznámení účastníků, seznámení s náplní poradenského programu, jeho časovým režimem, zajišťuje organizační věci, ❖ zaměřuje se na tvorbu vnitřních vztahů, vzájemnou spolupráci skupiny a vytvoření pozitivní a přátelské atmosféry). ❖ Vypisuje návrhy jednotlivých účastníků na flipchart, řídí společnou diskusi	❖ podílí se na vypracování pravidel postupu řešení a jednání skupiny ❖ určení základní struktury rolí ve skupině (leader, časoměřič, zapisovatel, prezentátor (mluvčí) výstupu řešení	❖ Blok ❖ Tužky ❖ Fixy ❖ Papíry A4 ❖ Flipchart

Akciová společnost CORA se sídlem v Kladně provádí údržbářské práce na horkovodech a výměníkových stanicích v mnoha městech středních a severních Čech. Údržbu ve Slaném provádí dílna pod vedením Jaroslava Trouсила, který řídí činnost 28 zaměstnanců, rozdělených do 5 pracovních skupin. Údržbě horkovodů se věnuje mistr Ota Kadlec s pěti zámečníky. Vedoucí Trousil i mistr Kadlec jsou výrazné osobnosti, po léta spolupracují a všichni je považují za kamarády. Jak jinak si vysvětlit „okénka“ v Kadlecově pracovní kázní.

Trousil je dynamický, s autoritativním vystupováním, snadno podléhá svým náladám. Prudce reaguje na podněty, které jsou v rozporu s jeho očekáváním, ale na své výbuchy brzy zapomíná. Jednou je veselým kumpánem, družným se smyslem pro humor i s pochopením pro potřeby druhého, jindy nekompromisním hromovládcem. Mistr Kadlec svému řemeslu rozumí. Sám dovede zabrat a tím strhne i partu k mimořádnému výkonu. Když ale přijde „jeho den“, vše je jinak. Posezení se stejně naladěný mi kamarády končí až s ránem a mistr pak žádá vedoucího o dovolenou, protože „včera slavili a dnes není ve své kůži“. Vedoucí dosud neplánovanou dovolenou vždy podepsal, někdy beze slova, někdy s výhružným pohledem a gestem, jindy s poznámkami, „že příště už ...“.

Ve středu 10. ledna, začátkem pracovní doby, není na Trousilovi patrný jeho smysl pro humor. Včerejší porada vedení akciové společnosti, na niž byl vedoucí přizván, trvala až do večerních hodin. Projednávaly se ekonomické výsledky jednotlivých středisek. O půl sedmé ráno za Trousilem přichází mistr Kadlec a podává mu k podpisu žádanku o dovolenou na týž den. Měl prý včera zase „svůj den“, ale „ten stál za to!“

Otázky pro účastníky:

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Jak byste se zachovali vy v situaci vedoucího Trouсила?2. Jaký postup byste zvolili k vyřešení tohoto problému a proč? |
|--|

POZNÁMKY PRO LEKTORA:

Klíčové téma této případové studie je způsob, jakým nastavit hranice mezi pracovní sférou a osobními v rámci řízení lidí v organizaci. Řešení by mělo směřovat k otevřené a přímé komunikaci mezi vedoucím a jeho podřízeným a vyjasněním jejich rolí, nikoliv k impulsivnímu stylu řízení, který prosazuje vedoucí Trousil. Vedoucí by měl více pracovat se svou osobností (sebeovládání).

Pro hlubší pochopení tohoto jednání lze do případové studie zařadit část č. 2:

Vedoucí odmítne podepsat a vrací mistra k jeho skupině. Poté si bere klíčky od služebního vozu a sekretářce sděluje, že jede do Kladna na ústředí. Asi po dvou hodinách se vrací, doprovázen bezpečnostním technikem. Vyhledává mistra Kadlece, kterého podrobí zkoušce na požití alkoholu. Vzhledem k vysoce pozitivním výsledkům je mistrovi dána výpověď pro hrubé porušení pracovní kázně.

Otázka pro účastníky:

1. Považujete reakci Trousila vůči Kadlecovi v poslední situaci za logické a jediné řešení problému? Zdůvodněte své stanovisko.



POZNÁMKY LEKTORA:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

PŘÍPADOVÁ STUDIE č. 4



PROBLEMATICKÝ HONZA

Cíl:

Seznámit účastníky formou případové studie s asertivním způsobem komunikace, předcházení konfliktů a přístupy k vedení lidí v organizaci.

Časová dotace:

45 minut

Klíčové pojmy:

Vedení lidí, rozhodování, leadership, konflikt, komunikace, asertivita, manipulace, ovlivňování.

Organizace a metody práce:

- ✓ výklad lektora
- ✓ práce ve skupině
- ✓ individuální prezentace účastníků
- ✓ diskuse (brainstorming)
- ✓ poznámky
- ✓ protokol
- ✓ zpětná vazba

Metodický postup:

Lektor 	Účastníci 	Pomůcky 
❖ Zahájí program, organizuje vzájemné seznámení účastníků, seznámení s náplní poradenského programu, jeho časovým režimem, zajišťuje organizační věci, ❖ zaměřuje se na tvorbu vnitřních vztahů, vzájemnou spolupráci skupiny a vytvoření pozitivní a přátelské atmosféry). ❖ Vypisuje návrhy jednotlivých účastníků na flipchart, řídí společnou diskusi	❖ podílí se na vypracování pravidel postupu řešení a jednání skupiny ❖ určení základní struktury rolí ve skupině (leader, časoměřič, zapisovatel, prezentátor (mluvčí) výstupu řešení	❖ Blok ❖ Tužky ❖ Fixy ❖ Papíry A4 ❖ Flipchart

Před rokem jste jako ředitel přijal do zaměstnání svého přítele Honzu. Honza svou odborností sliboval rozjezd projektu, který zapadal do záměrů vaší firmy. Už jste o něm uvažoval, ale odkládal jste ho, protože vám chyběl schopný manažer projektu.

Najednou se objevil Honza, kterého jste viděl po třech letech. Za tuto dobu vystřídal čtyři zaměstnání. Jen tak jste nadhodil svou vizi, které se Honza hned chytil a začal ji rozpracovávat do konkrétních kroků. Měl snad všechny odborné znalosti, které byly nezbytné pro rozjezd projektu. Uměl anglicky, německy, francouzsky, uměl využívat nejmodernější informační technologie, nechybělo mu humanitní vzdělání a široký rozhled. Měl také patřičné kontakty. Co se týče těch odborných vlastností, prostě ten pravý.

Věděl jste ale také, že Honza je konfliktním člověkem, nerozumí si především se ženami středního věku ve funkcích sekretářek a asistentek. K nim se chová silně arogantně. To by ale neměl být zásadní problém. Bude sice komunikovat s jednou asistentkou, ta ale nebude jeho podřízenou. Víte, že budete muset vymezit jasná pravidla a konfliktům předcházet. Navíc se vaše žena za Honzu přimlouvá, jsou spolužáky z vysoké školy. Nakonec jste tomu všemu, byť s určitými obavami, dal své požehnání.

Projekt se rozjel velmi dobře a již po půl roce přestal být ztrátový. Po roce dosahoval stanovené míry hrubého zisku. Od nadřízených jste chválen za nápad a jeho realizaci, projekt upevnil vaši pozici. Zakázky se jen hrnou. Samozřejmě došlo k několika konfliktům mezi Honzou a vaší asistentkou, paní Lídou. Jí jste především vysvětlil, že Honza je už takový svéráz a že konflikty vznikají ne proto, že by ona byla špatná, ale prostě Honza je už takový, ať to bere jako Honzův, ne svůj problém a že firma Honzu potřebuje. Nakonec se tyto vztahy dostaly na věcnou rovinu.

V tu chvíli přichází Honza za vámi s novými nároky. Chce zvýšit plat, který je, vzhledem k jeho kvalifikaci, skutečně nízký, ale také zatím nemůže být vyšší, má-li se plnit stanovená výše nákladů projektu. Honza si však plat vynucuje pohrůzkami, říká, že tu tedy nemusí být a navrhuje zvýšit cenu za zakázku. Ta je ovšem podle marketingového oddělení na hraně toho, co je ochoten zákazník dát.

Za měsíc zjistíte, že se zvyšují náklady, zvláště na telefony. Je těžko říci, kdo a kam volá, nikdo však nepochybuje, že je to Honza, který využívá telefonu ke své práci více, než ostatní. Z rozboru je jasné, že od nástupu Honzy se náklady na telefon v úseku, kam patří, zvýšily 4x, k nejvyššímu nárůstu došlo v posledních 2 měsících. Dále jste zjistil, že Honza navštěvuje internetové adresy, které nesouvisí s jeho prací, ale zálibami. Vždy, když zůstává po pracovní době, objevují se v seznamu jím

navštívených stránek kluby bridge a pornografické adresy. Dále od manželky víte, že jí Honza řekl o svém pocitu, že je v práci nadměrně využíván a že kdyby to, co dělá, dělal „na vlastní triko“, byl by na tom líp. Ví to, protože si takto udělal již několik zakázek. Žena vás prosí, abyste ji ale neprozradil.

Už přemýšlíte, jestli by nebylo nejlépe Honzu propustit. Víte však, že by to nebylo jednoduché, že by Honza kolem sebe „kopal“ a leccos by mohl zničit. Bojíte se o osud projektu. Už se nějakou dobu rozhlížíte po člověku, který by byl protiváhou Honzy, ale stále nic. Tedě není nikdo, kdo by Honzu nahradil. Je tu riziko pohřbení projektu, případně ztráty časového náskoku, který máte před konkurencí. Ta ale zatím není velká a nemá potřebné lidi. Dále v případě, že se rozhodnete zbavit se Honzy, můžete počítat s tím, že vám nadřízení budou vyčítat, že jste tak problémového člověka vůbec přijal. Všechna ta rizika mohou ohrozit vaši pozici u firmy. Zrovna včera vám šéf naznačil, že se ten projekt opravdu podařil a že díky tomu se můžete cítit pevně v sedle. I nové představenstvo prý u vás konstatuje, že jste bez problémů, zatímco na dalších úsecích už došlo ke změnám na pozicích ředitelů. Ted' je potřeba, aby i další projekty, které koordinujete, měly takový efekt a byly alespoň trochu prestižní, jako ten Honzův. Co tedy? Zkusíte se nějak domluvit s Honzou? Jak? Nebo budete dělat, že nic nevidíte, dokud nenajdete toho pravého člověka, který Honzu nahradí?

Otázka pro účastníky:

- | |
|--|
| 1. Jaký postup byste zvolili k vyřešení tohoto problému a své rozhodnutí zdůvodněte. |
|--|

POZNÁMKY PRO LEKTORA:

Klíčové téma této případové studie je pevný styl vedení, který by měl zajistit předcházení podobným konfliktním situacím pomocí srozumitelných a důsledně stanovených pravidel. Dle přístupu k řešení konfliktní situace můžeme demonstrovat jednotlivé styly komunikace a jejich důsledky:

- 1.) vyhýbání (pasivita) = nechám situaci být, pokud se mi to vyplatí
- 2.) útok (agresivita) = ostře a osobně vedený útok proti všem tlakům, které vedoucího ohrožují a to i s rizikem, že Honza odejde
- 3.) asertivita = otevřená a přímá komunikace směřující k jasnému sdělení, s čím má vedoucí problém a jaké navrhuje opatření k jeho odstranění. Jasně nastavení pravidel. Prostor pro Honzu, aby k věci zaujal stanovisko, obhájl své chování.



POZNÁMKY LEKTORA:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

PŘÍPADOVÁ STUDIE č. 5



U NÁS TO JINAK NEJDE

Cíl:

Seznámit účastníky formou případové studie s postupy při řešení změn v organizaci.

Časová dotace:

60 minut

Klíčové pojmy:

transformace, direktivní řízení, nové vedení, nová koncepce, řešitelský tým, nespokojenost, konflikt, změna, prezentace změny, motivace

Organizace a metody práce:

- ✓ výklad lektora
- ✓ práce ve skupině
- ✓ individuální prezentace účastníků
- ✓ diskuse (brainstorming)
- ✓ poznámky
- ✓ protokol
- ✓ zpětná vazba

Metodický postup:

Lektor 	Účastníci 	Pomůcky 
❖ Zahájí program, organizuje vzájemné seznámení účastníků, seznámení s náplní poradenského programu, jeho časovým režimem, zajišťuje organizační věci, ❖ zaměřuje se na tvorbu vnitřních vztahů, vzájemnou spolupráci skupiny a vytvoření pozitivní a přátelské atmosféry). ❖ Vypisuje návrhy jednotlivých účastníků na flipchart, řídí společnou diskusi	❖ podílí se na vypracování pravidel postupu řešení a jednání skupiny ❖ určení základní struktury rolí ve skupině (leader, časoměřič, zapisovatel, prezentátor (mluvčí) výstupu řešení	❖ Blok ❖ Tužky ❖ Fixy ❖ Papíry A4 ❖ Flipchart

Velká státní organizace s celostátní působností a takřka osmdesátiletou tradicí byla postavena před nutností transformovat se na nové ekonomické podmínky. Firma byla typická složitou, velmi hierarchickou, organizační strukturou a desítky let udržovanou silnou podnikovou kulturou, vyznačující se direktivním řízením vyžadující striktní dodržování procedur a předpisů.

S nástupem nového vrcholového managementu začala práce na nové koncepci služeb poskytovaných touto organizací. Nový ředitel se rozhodl vytvořit pro práci nad koncepcí na ředitelství řešitelský tým složený především z členů top managementu. Tento tým, čítající zpočátku asi 15 osob, začal záhy, vzhledem k velikosti organizace a širokému záběru podnikových činností, narážet na nedostatečnou znalost všech řešených aspektů. Výsledkem bylo, že do týmu byli zařazeni další pracovníci, až se řešitelský tým rozrostl na zhruba 40 členů.

Po více než půlroční práci tak byla na ředitelství vytvořena koncepce, která začala být v organizaci uplatňována s využitím stávajícího direktivního systému řízení. Výsledkem však byl, pro vrcholový management překvapivý, odpor a rostoucí nespokojenost převážné části pracovníků včetně středních a nižších úrovní řízení. Neschopnost rychle uvést do života potřebnou novou koncepci reagující na změněné potřeby, zavádění jen dílčích opatření a tím prohlubující se nedostatky, společně se stále hlasitějšími požadavky pracovníků na zvyšování platů, vyústily až do otevřeného konfliktu mezi vrcholovým vedením a odborovou organizací. Konfliktu se chopily sdělovací prostředky, celý problém se zpolitizoval a dospěl až k odvolání ředitele a zrušení dosavadních transformačních kroků.

Nově jmenovaný ředitel teď stojí před úkolem vytvořit a realizovat novou koncepci transformace organizace.

Při rozhovorech s pracovníky na různých úrovních řízení však na otázku "co a jak změnit" zpravidla dostává stejnou odpověď: "Jinak to dělat nejde! Dělal se to tak vždycky a dobře to fungovalo. Jedinou možností je dát do toho více peněz."

Otázky pro účastníky:

1. Jaké bariéry kreativity se zde projevíly?
2. Jakou kreativní techniku byste doporučili použít a jak byste ji aplikovali?

POZNÁMKY PRO LEKTORA:

Motto: „*Manažeři, kteří efektivně ovlivňují jiné, dokáží analyzovat stanoviska a postoje svých podřízených a spolupracovníků. Vždy se zabývají tím, co jejich podřízené motivuje*“.

Před začátkem aktivity určete zainteresované strany. Úkolem týmu/týmů je určit výhody a rizika nové iniciativy z pohledu dané zúčastněné strany.

Zvýšit povědomí o tom, co mohou zúčastněné strany získat díky změně nebo novému programu. Lidé obvykle nechápou, proč by se měli měnit, když mají pocit, že jim osobně taková změna nic nepřinese. Poukázat na odpor vůči změně tak, aby bylo možné s tím dále pracovat.

Poskytnout účastníkům příležitost stanovit si způsoby, jak maximalizovat výhody a minimalizovat rizika plynoucí ze snahy o změnu. Pokud podřízeným bude vysvětleno, jakou hodnotu má změna pro ně, může jim to pomoci požadovanou změnu přijmout a podílet se na ni.



POZNÁMKY LEKTORA:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

PŘÍPADOVÁ STUDIE č. 6



ŽENY VE VEDENÍ

Cíl:

Seznámit účastníky formou případové studie s gender problematikou a otázkou přínosu diverzity ve firmách

Časová dotace:

60 minut

Klíčové pojmy:

gender, diverzita, ženy v řízení firem, programy pro tvorbu a rozvíjení manažerských dovedností žen, mentoring

Organizace a metody práce:

- ✓ výklad lektora
- ✓ práce ve skupině
- ✓ individuální prezentace účastníků
- ✓ diskuse (brainstorming)
- ✓ poznámky
- ✓ protokol
- ✓ zpětná vazba

Metodický postup:

Lektor 	Účastníci 	Pomůcky 
❖ Zahájí program, organizuje vzájemné seznámení účastníků, seznámení s náplní poradenského programu, jeho časovým režimem, zajišťuje organizační věci, ❖ zaměřuje se na tvorbu vnitřních vztahů, vzájemnou spolupráci skupiny a vytvoření pozitivní a přátelské atmosféry). ❖ Vypisuje návrhy jednotlivých účastníků na flipchart, řídí společnou diskusi	❖ podílí se na vypracování pravidel postupu řešení a jednání skupiny ❖ určení základní struktury rolí ve skupině (leader, časoměřič, zapisovatel, prezentátor (mluvčí) výstupu řešení	❖ Blok ❖ Tužky ❖ Fixy ❖ Papíry A4 ❖ Flipchart

Marie je typická žena – technik stavebního inženýrství. Pracuje především s muži. Jako mladá stavební inženýrka, dychtivě usiluje o to, aby byla ve svém oboru uznána. Je si dobře vědoma stereotypního pohledu na to, že ženy nejsou pro inženýrství tak vhodné jako muži. Na technické škole se s otevřenými projevy tohoto názoru příliš nesetkávala. Více než 40% jejích spolužáků byly ženy, fakulta je podporovala, mužští spolužáci v ní nevyvolávali pocit, že si vybrala špatnou profesi a nakonec absolvovala jako jedna z nejlepších v ročníku.

Když dostala svou první práci, situace se znatelně změnila. Zjistila, že na stavbě ona - je jedna jediná inženýrka - žena. Nyní, po roce práce má pořád problémy s tím, že ji ostatní neberou vážně. Takže si užívala povídání o problémech stavby s kolegou inženýrem při obědě. Zaskočilo ji, když si přisedl další kolega a rozhovor pokračoval pouze mezi nimi, aniž by ji, po odborné stránce, věnovali pozornost. Jakkoli to bylo neúmyslné, najednou viděla situaci v jiném světle. Opět pocítila, že ji, jako inženýra, nikdo nebere vážně.

Otázky pro účastníky:

1. Které etické otázky klade uvedená případová studie?
2. Který z uvedených kroků - důsledná pozornost na straně ředitele firmy, programy pro tvorbu a rozvíjení manažerských dovedností zaměřené speciálně na ženy a pověření manažerů (i v odborných pozicích) k mentoringu služebně mladších žen – může mít rozhodující vliv na širší uplatnění žen v manažerských pozicích?
3. Považujete za klíčové tvrzení: Šéfové firem a jejich manažeři, kteří jsou si vědomi svého potenciálního vlivu v této záležitosti, mohou své firmě prospět tím, že budou diverzitě věnovat pozornost a budou jí otevření?

POZNÁMKY PRO LEKTORA:

Firmy dosud nedokázaly úspěšně překonat propast mezi muži a ženami na vedoucích úrovních řízení. Není to nic překvapivého, neboť průzkum ukazuje, že diverzita není ve většině firem nejvyšší prioritou, a opatření, která v tomto směru uplatňují, se velmi liší.

Míra podpory na straně šéfů firem i dalších vrcholových manažerů je dalším faktorem, který ovlivňuje přístup firmy k diverzitě. Stojí za povšimnutí, že v současnosti pouze v několika firmách sleduje vrcholový management související programy.

Jak mohou všechny firmy zlepšit genderovou diverzitu a v konečném důsledku i finanční výsledky?

Celosvětově více než 80 % respondentů říká, že ať už je názor jejich firmy na genderovou diverzitu jako strategickou otázku jakýkoliv, od vypuknutí finanční krize se nezměnil; to se zdá být v rozporu se zjištěním, že v loňském roce vzrostl počet těch, kdo věří, že firmy s ženami v manažerských pozicích si vedou lépe.

Průzkum naznačil, že posledním dílkem skládačky zvané genderová diverzita je míra aktivity vrcholového vedení ve sledování pokroku dosaženého v programech genderové diverzity. Dvojnásobný počet žen než mužů říká, že jejich nízké zapojení do vysokých manažerských funkcí je jednou z největších bariér implementace genderové diverzity v jejich firmách; nejčastěji zmiňovanou bariérou u všech respondentů je však nedostatek povědomí a zájmu o řešení genderové diverzity. Pouhých 7 % dotazovaných tvrdí, že jejich firma měla problémy s implementací monitorovacích opatření vrcholovým vedením.

Když měli označit kroky, které jejich firmy přijaly, zmiňovali respondenti nejčastěji flexibilní pracovní podmínky. Manažeři ve vrcholových pozicích zdůrazňují několik opatření, která výrazně podporují genderovou diverzitu. Ve firmách s více než 15% zastoupením žen ve vrcholových pozicích, které zároveň podnikají strategické kroky na podporu žen, dominují tři kroky: důsledná pozornost na straně ředitele, programy pro tvorbu a rozvíjení manažerských dovedností zaměřené speciálně na ženy a pověření vyšších manažerů k mentoringu služebně mladších žen.



POZNÁMKY LEKTORA:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

PŘÍPADOVÁ STUDIE č. 7



ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ

Cíl:

Seznámit účastníky formou případové studie s etickými otázkami ve vztahu k ochraně životního prostředí a nakládání s nebezpečným odpadem ve firmách.

Časová dotace:

60 minut

Klíčové pojmy:

životní prostředí, legislativa životního prostředí, ohrožení životního prostředí, nakládání s odpady, voda a vodní hospodářství, rozhodování

Organizace a metody práce:

- ✓ výklad lektora
- ✓ práce ve skupině
- ✓ individuální prezentace účastníků
- ✓ diskuse (brainstorming)
- ✓ poznámky
- ✓ protokol
- ✓ zpětná vazba

Metodický postup:

Lektor 	Účastníci 	Pomůcky 
❖ Zahájí program, organizuje vzájemné seznámení účastníků, seznámení s náplní poradenského programu, jeho časovým režimem, zajišťuje organizační věci, ❖ zaměřuje se na tvorbu vnitřních vztahů, vzájemnou spolupráci skupiny a vytvoření pozitivní a přátelské atmosféry). ❖ Vypisuje návrhy jednotlivých účastníků na flipchart, řídí společnou diskusi	❖ podílí se na vypracování pravidel postupu řešení a jednání skupiny ❖ určení základní struktury rolí ve skupině (leader, časoměřič, zapisovatel, prezentátor (mluvčí) výstupu řešení	❖ Blok ❖ Tužky ❖ Fixy ❖ Papíry A4 ❖ Flipchart

Byl jste jmenován do pozice inženýra životního prostředí v jedné z místních výrobních továren, která vypouští vodu do jezera v turisticky vzkvétající oblasti. Ačkoli ani jedna z továren moc neprofituje, bojují o stejné zákazníky. Součástí vašich povinností je monitorování vypouštění

vody a plynů ve vaší továrně a pravidelná příprava zprávy, kterou odevzdáváte na příslušný odbor ochrany životního prostředí.

Právě jste připravili zprávu, která naznačuje, že množství znečištění ve vodě, kterou vaše továrna vypouští, mírně přesáhlo zákonné limity. Váš nadřízený, výrobní ředitel, vám řekne, že byste měl přemíru znečištění považovat za pouhý formální problém, a požádá vás, abyste zprávu upravil tak, že vše bude v souladu se zákonem.

Na druhou stranu řekne, že vyřešení problému bude vyžadovat rozsáhlé investice do nového vybavení. Vysvětlí to: „Nemůžeme si dovolit nové vybavení. Možná bychom museli zrušit některá pracovní místa. Taky nás to dostane daleko za naše konkurenty. Vedle velmi špatné pověsti, kterou bychom tímto získali, vyděsilo by to některé turisty, což by znamenalo, že by to bylo horší pro všechny“.

Otázky pro účastníky:

1. Jaká rizika vyplývají z pokynu výrobního ředitele pro závod?
2. Jaká rizika vyplývají pro životní prostředí okolí závodu?
3. Jaká rizika vyplývají z doporučení výrobního ředitele do budoucna?
4. Jaká rizika pro váš závod vyplývají ve vztahu ke konkurenci v místě?
5. Jak myslíte, že byste měl odpovědět na požadavek vašeho nadřízeného?

POZNÁMKY PRO LEKTORA:

Povrchové a podzemní vody, nakládáním s povrchovými nebo podzemními vodami, vodní zdroj, hydrogeologický rajon

Pokuty podnikatelským subjektům za porušení povinností stanovených zákonem o odpadech se ukládají podle Hlavy I části desáté zákona. Jde konkrétně o ustanovení § 66, který v 5 odstavcích specifikuje jednotlivá pochybení, někde i s citací příslušného ustanovení a k nim přiřazuje horní hranice finančních sazeb. Pokutou bude potrestán ten, kdo například "nezařadí odpad podle Katalogu odpadů" se sazbou do 10 milionů nebo "nakládá s nebezpečnými odpady bez souhlasu příslušného správního úřadu..." se sazbou do 50 milionů.

Ochrana vod je komplexní činností spočívající v ochraně množství a jakosti povrchových i podzemních vod, a to v souladu s požadavky českého práva i práva EU. Základním právním předpisem Evropského parlamentu a Rady ustavujícím rámec pro činnost Společenství v oblasti vodní politiky členských států je směrnice 2000/60/ES z 23. října 2000. Ochranu vod, jejich využívání a práva k nim upravuje zákon č. 254/2001 Sb., o vodách a o změně některých zákonů (vodní zákon). Některá jeho paragrafová ustanovení jsou upřesněna či rozvedena tzv. podzákonnými předpisy (nařízení vlády, vyhlášky). Ministerstvo životního prostředí společně s Ministerstvem zemědělství každoročně předkládá vládě Zprávu o stavu vodního hospodářství v České republice, která popisuje a hodnotí stav jakosti a množství povrchových a podzemních vod i související legislativní, ekonomické, výzkumné a integrační aktivity.

S účinností od 1. ledna 2010 mají vodoprávní úřady dle ustanovení § 6 odst. 11 nařízení vlády č. 61/2003 Sb., ve znění nařízení vlády č. 229/2007 Sb., povinnost stanovit v povolení k vypouštění odpadních vod do vod povrchových emisní limity kombinovaným přístupem

Dokumenty:

[Odborně způsobilé osoby pro provádění zkoušek těsnosti dle §39 odst. 4, písm. d\) zákona č. 254/2001 Sb. o vodách a změně některých zákonů \(vodní zákon\) v platném znění.](#) Ministerstvo životního prostředí zveřejňuje seznam odborně způsobilých osob pro provádění zkoušek těsnosti dle §39 odst. 4, písm. d) zákona č. 254/2001 Sb. o vodách a změně některých zákonů (vodní zákon) v platném znění.

[Program na snížení znečištění povrchových vod nebezpečnými závadnými látkami a zvláště nebezpečnými závadnými látkami v ČR pro roky 2010 - 2013](#) Dne 22. března 2010 byl usnesením Vlády České republiky č. 226 přijat Program na snížení znečištění povrchových vod nebezpečnými a zvláště nebezpečnými látkami na období 2010 – 2013. Požadavek, na jehož základě byl tento program zpracován, vyplývá ze směrnice 2006/11/ES a do české legislativy byl transponován § 38 odst. 5 vodního zákona, kde je vládě ČR dána možnost přijetí tohoto Programu.



POZNÁMKY LEKTORA:

.....

.....

.....

PŘÍPADOVÁ STUDIE Č. 8



SOFTWARE

Cíl:

Seznámit účastníky formou případové studie s právní ochranou počítačových programů, etikou v jednání firem, etikou chování zaměstnanců, právní a pracovní zodpovědností.

Časová dotace:

90 minut

Klíčové pojmy:

software, autorský zákon, právní ochrana SW, autorské dílo, duševní vlastnictví, duševní výtvor, Open Source software, free software, majetkové právo

Organizace a metody práce:

- ✓ výklad lektora
- ✓ práce ve skupině
- ✓ individuální prezentace účastníků
- ✓ diskuse (brainstorming)
- ✓ poznámky
- ✓ protokol
- ✓ zpětná vazba

Metodický postup:

Lektor 	Účastníci 	Pomůcky 
❖ Zahájí program, organizuje vzájemné seznámení účastníků, seznámení s náplní poradenského programu, jeho časovým režimem, zajišťuje organizační věci, ❖ zaměřuje se na tvorbu vnitřních vztahů, vzájemnou spolupráci skupiny a vytvoření pozitivní a přátelské atmosféry). ❖ Vypisuje návrhy jednotlivých účastníků na flipchart, řídí společnou diskusi	❖ podílí se na vypracování pravidel postupu řešení a jednání skupiny ❖ určení základní struktury rolí ve skupině (leader, časoměřič, zapisovatel, prezentátor (mluvčí) výstupu řešení	❖ Blok ❖ Tužky ❖ Fixy ❖ Papíry A4 ❖ Flipchart

První část: Zděněk Kardanský před časem pracoval pro malou počítačovou firmu, která se specializovala na vývoj softwaru pro manažerskou činnost. Zděněk byl hlavním přispěvatelem k navrhování inovativních softwarových systémů pro zákaznické služby. Tento softwarový systém je jakousi „vlajkovou lodí“ této firmy. Malá společnost nikdy se Zděněkem nepodepsala dohodu, která by říkala, že softwaru navrhnuté během jeho zaměstnání se stávají vlastnictvím společnosti. Nicméně, jeho nový zaměstnavatel to udělal.

Zděněk teď pracuje pro mnohem větší počítačovou společnost. Zděněk pracuje v oblasti zákaznických služeb a mnoho času tráví na telefonu rozhovory s klienty, kteří mají systémové problémy. Tato práce vyžaduje, aby měl velmi rozsáhlé informace. Ted' si uvědomuje, že kdyby udělal několik malých změn v inovativním softwarovém systému, který pomáhal navrhnout v na dřívějším pracovišti malé firmy, měl by výrazně zjednodušenou práci a současně i efektivnější styk s klienty.

Minulý víkend se Zděněk rozhodl, že v pondělí přijde brzy ráno, aby změny udělal. Ovšem v sobotu se setkal se svými dvěma starými přáteli, Karlem Rosem a Jiřím Millerem. Jelikož už to bylo dlouho, co se naposledy viděli, Zděněk povypráví o tom, co v poslední době dělal. Zmínil se i o svém záměru změnit v pondělí onen systém. Karel se zeptá: „Není to neetické? Ten systém je majetkem tvého minulého zaměstnavatele.“ „Ale,“ odpoví Zděněk, „Jen se pokouším svou práci dělat efektivněji. Systém nikomu neprodávám nebo tak nějak. Je to jen pro mé soukromé užití a mimoto, jsem ten systém pomáhal navrhnout. A kromě toho to není přesně stejný systém, trochu jsem ho změnil.“

Otázky pro účastníky:

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Jak může pokračovat rozhovor mezi třemi přáteli na toto téma?2. Jaký by byl váš příspěvek do tohoto rozhovoru? |
|--|

Druhá část: Zdeněk v pondělí ráno nainstaloval systém. Brzy je každý ohromený jeho efektivitou. Ostatní se ho ptají na tajemství úspěchu. Zdeněk si začne uvědomovat, že softwarový systém by se mohl přizpůsobit celé společnosti. Toto už ale nezůstalo bez povšimnutí u jeho nadřízených. Teď si Zdeněk vybavuje rozhovor s přáteli a začíná se sám sebe ptát, jestli Karel neměl náhodou pravdu. Navrhuje, aby byl předešlý zaměstnavatel kontaktován a vyjednalo by se rozšíření použití softwarového systému. Tento krok je nadřízenými přísně odmítnut.

Nadřízení trvají na tom, že softwarový systém je teď majetkem větší společnosti. Zdeněk nakonec couvne před nápadem pokračovat bez rozhovoru s malou společností. Pokud Zdeněk novou práci nechce, odpovídají nadřízení, může to dělat někdo jiný. Ale v každém případě, změny se udělají.

Otázky pro účastníky:

3. Co má teď Zdeněk udělat?
4. Předpokládejme, že Karel je přítel s lidmi, kteří pracují v menší firmě. Měl by jim říct o tom, že Zdeněk používá softwarový systém?

POZNÁMKY PRO LEKTORA:

Autorský zákon a SW programy: v případě počítačových programů jde o ochranu výsledku tvůrčí činnosti programátora autorským zákonem, přičemž tento výsledek, na rozdíl od autorských děl zmiňovaných v ustanovení § 2 odst. 1 autorského zákona, nemusí být jedinečný. Ke vzniku autorskoprávní ochrany počítačového programu dle autorského zákona postačí původnost ve smyslu vlastního duševního výtvaru – viz první věta ustanovení § 2 odst. 2 autorského zákona: „Za dílo se považuje též počítačový program, je-li původní v tom smyslu, že je autorovým vlastním duševním výtvořem.“

Shodným způsobem jako v autorském zákoně je ochrana původních počítačových programů koncipována také v Směrnici o právní ochraně počítačových programů, což je pochopitelné, neboť autorský zákon do značné míry zapracovává právě komunitární úpravu. Ustanovení čl. 1 odst. 3 Směrnice o právní ochraně počítačových programů obdobně jako autorský zákon stanoví, že „Počítačový program je chráněn, je-li původní v tom smyslu, že je autorovým vlastním duševním výtvořem.“ I zde pak následuje doplnění: „Žádná jiná kritéria se nepoužijí pro určení, zda může být (počítačový program) chráněn.“

Z pohledu autorského práva tak lze počítačové programy dělit na tři základní skupiny. První skupinu tvoří počítačové programy, které splňují pojmové znaky autorských děl ve smyslu ustanovení § 2 odst. 1 autorského zákona (těchto bude z hlediska kvantity poměrně málo). Do druhé skupiny lze zařadit počítačové programy, které nespĺňují legislativní požadavky kladené na autorská díla, nicméně jsou původní v tom smyslu, že jsou autorovým vlastním duševním výtvořem dle vymezení zakotveném v ustanovení § 2 odst. 2 autorského zákona (v praxi nejčastější případ). Třetí kategorii pak tvoří jednoduché (rutinní) počítačové programy, které nespĺňují znaky ani jedné z výše uvedených kategorií.

Skutečnost, že autor nebo jiný vykonavatel majetkových autorských práv určitá svá práva v praxi nevynucuje, nemůže na autorskoprávní ochraně počítačových programů nic změnit, což nebývá veřejností vždy bráno v potaz. V této souvislosti je však nutné vzít v úvahu, že z laického pohledu může být někdy rozdíl mezi velmi „širokou“ licencí k počítačovému programu a „vzdáním“ se autorského práva poměrně nezřetelný. „Majetkových práv se autor nemůže vzdát; tato práva jsou nepřevoditelná...“. Jakékoliv právní úkony autora, které by měly mít za důsledek skutečnost, že se počítačový program stává volným dílem, by tedy byly neplatné pro rozpor se zákonem. Poměrně zajímavá situace by však mohla nastat, pokud by se počítačový program stal volným dílem podle zahraničního právního řádu (v zemi svého původu).



POZNÁMKY LEKTORA:

.....

.....

.....

PŘÍPADOVÁ STUDIE č. 9



PŘETÍŽENÝ VEDOUCÍ

Cíl:

Seznámit účastníky formou případové studie s různými styly vedení lidí v organizaci

Časová dotace:

60 minut

Klíčové pojmy:

Vedení lidí, styly vedení, delegování, koučování, veřejná správa, klíčové kompetence středního managementu, odborný rozvoj vedoucích pracovníků

Organizace a metody práce:

- ✓ výklad lektora
- ✓ práce ve skupině
- ✓ individuální prezentace účastníků
- ✓ diskuse (brainstorming)
- ✓ poznámky
- ✓ protokol
- ✓ zpětná vazba

Metodický postup:

Lektor 	Účastníci 	Pomůcky 
❖ Zahájí program, organizuje vzájemné seznámení účastníků, seznámení s náplní poradenského programu, jeho časovým režimem, zajišťuje organizační věci, ❖ zaměřuje se na tvorbu vnitřních vztahů, vzájemnou spolupráci skupiny a vytvoření pozitivní a přátelské atmosféry). ❖ Vypisuje návrhy jednotlivých účastníků na flipchart, řídí společnou diskusi	❖ podílí se na vypracování pravidel postupu řešení a jednání skupiny ❖ určení základní struktury rolí ve skupině (leader, časoměřič, zapisovatel, prezentátor (mluvčí) výstupu řešení	❖ Blok ❖ Tužky ❖ Fixy ❖ Papíry A4 ❖ Flipchart

Vedoucí stavebního odboru pan Nový patří mezi nejlepší vedoucí pracovníky úřadu. Jeho nabyté znalosti a přístup mu získaly respekt a uznání v rámci celého úřadu. V oddělení zaměstnává 7 pracovníků- 3 referenty spisovny a 3 referenty – administrativní pracovník a mne, který nastoupil před 4 měsíci.

Když jsem nastoupil, moje funkční označení bylo pomocný administrativní pracovník. Dělán co je potřeba, od vedoucího převezmu úkoly a řeším je.

Ráno jsem přišel za vedoucím se splněným úkolem, přes skleněné dveře vidím, že telefonuje. Zamával na mě a ukázal, abych se posadil proti němu. Při jeho rozhovoru se rozhlížím kolem. Všude – na stole, nástěnkách kolem, na zdi papírky se vzkazy, poznámkami, telefonními čísly, barevně označené kartičky s body. Při rozhovoru na červenou kartičku doplnil další bod.

Při telefonu současně psal, obrátil se na mne, zakryl telefon – jde o firmu YYXX, zakázka pro město je řešena, ale potřebují mě pravidelně informovat, jak probíhají předávací práce.

Pokračoval v telefonickém rozhovoru:“ skvělé, souhlasím... udělejte to tak, ano, nejlepší postup, jsem spokojený, určitě... ještě mě zavolejte, budu rád.“

S očima obrácenýma vzhůru pokládá telefon. Jsem rád, že jste přišel, musím vám říci...

.....a v ten moment zvoní telefon: Ano, poslouchám, to snad není možné, budu s tím počítat. Ve dveřích je sekretářka tajemníka – máme u mě na telefonu pana inženýra Pavla z investičního odboru a je strašně neodbytný. Nový sklonil hlavu a jde k telefonu, poslouchá a po skončení volá na sekretářku – potřebuji oba referenty, co pracovali na výběrovém řízení pro dostavbu sportovní haly. Přichází první: „projděte zadávací dokumentaci, mají tam problém, až to budete mít, přijďte s tím ke mně a já to s nimi vyřídím.“ Na druhé se obrací: „projděte veškerý materiál, který jsme jim dodávali, druhy, ceny, množství, až to budete mít, dejte mě to sem, abych měl dostatek argumentů a informací při diskuzi s nimi.“

Obrací se na mne: „Co jste potřeboval?“

Jen podpis na objednávku, Nechci vás zdržovat, vše je vyřízeno, dnes to pošlu a mám domluveno, že zítra odpoledne to přivezou. Hned to může jít do rady města.

Jo, chtěl jsem vám říci, že jsem s vámi spokojen. Když vám dám práci, sledujete, co říkám, zeptáte se a pak hned uděláte co je potřeba, spolehlivě a dáte mě informaci, jak je to vyřešeno. Nezahrnujete mě co řečmi, co s tím bylo za problémy, s kým a jak

jste to musel řešit a takové řeči kolem případu. Kdyby ostatní v oddělení to řešili jako vy, mohli by udělat mnohem více práce a v klidu. Někdy si myslím, že bych sám udělal více práce.

Začal jsem děkovat, ale už mě neposlouchal, bral další telefon.

Otázky pro účastníky:

1. Jak byste charakterizovali styl práce vedoucího odboru Nového
2. Jak budete hodnotit jeho přístup a jednání se zaměstnanci
3. V čem je původ stylu a přístup v jednání vedoucího Nového
4. Jak byste řešili situace v oddělení
5. Jaké změny v chování pana Nového navrhuje a jakými rozvojovými programy by se dalo této změny dosáhnout?

POZNÁMKY PRO LEKTORA:

Z vyjádření zástupců veřejné správy – především měst a obcí – vyplývá, že jednou z oblastí, v níž ve svém fungování spatřují rezervy, představují manažerské kompetence středního managementu (který je představován např. vedoucími odborů apod.). Pracovníci středního managementu nejenže zodpovídají za řešení široké škály vysoce odborných a koncepčních otázek spojených s fungováním a rozvojem měst a obcí, ale jsou z podstaty své funkce též vedoucími pracovníky, kteří jsou zodpovědní za vedení lidí. Schopnost vést a řídit druhé lidi efektivním způsobem přitom není často samozřejmostí – tato skutečnost pak v mnohém může negativním způsobem ovlivňovat nejen atmosféru na pracovišti, ale i činnost jednotlivých odborů (úseků atpod.) a tím tedy i výkon veřejnoprávních činností. Je tedy potřeba usilovat o účelný rozvoj pracovníků středního managementu ve veřejné správě.

Hlavním problémem často bývá v direktivním stylu vedení, přebírání veškeré zodpovědnosti a řešení všech úkolů vedoucími. Vedoucí by se měl především naučit delegovat úkoly i na své podřízené a přenášet na ně i s tím spojenou zodpovědnost. Vedoucí by se měl více soustředit na kontrolu výstupů a motivaci podřízených k samostatnému řešení problémů. Rozvoj vedoucího by měl směřovat od centralizace k decentralizaci řízení – jako rozvojovou metodu lze využít techniku koučování.



POZNÁMKY LEKTORA:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....