

# METODIKA PŘÍPADOVÝCH STUDIÍ



*„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“*



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Ústecký kraj

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

## Obsah:

	<b>strana</b>
Úvod.....	3
1. Co je případová studie? .....	5
2. Typologie případových studií.....	6
2.1. Kategorie případových studií.....	9
3. Postup procesu řešení případových studií.....	11
4. Metodika řešení případové studie.....	13
5. Pravidla pro lektory při práci s případovou studií.....	14
5.1. Popis případové studie.....	15
5.2. Členění případové studie.....	16
5.3. Použití případové studie ve výuce.....	16
5.4. Využití případových studií při rozvoji klíčových dovedností....	19
6. Případová studie a jiné formy vzdělávání.....	21
6.1. Případová studie a simulace.....	21
6.2. Případová studie a přednáška.....	21
6.3. Případová studie a zkušenostní učení.....	22
7. Tvorba případové studie.....	23
8. Typy hodnocení případových studií.....	26
8.1. Vyhodnocení způsobu výuky případových studií.....	26
9. Jsou případové studie vhodné pro všechny? .....	27
10. Výhody a nevýhody případových studií.....	28
11. Ukázka případových studií.....	30

## Úvod

Vzdělávání manažerů má rozhodující význam tehdy, když mohou spojit teorii s konkrétní praxí. Mnohé nabízené programy pracují se zkušenostmi, které se osvědčili dříve a za jiných podmínek.

Aby se manažeři naučili řešit situace a problémy, se kterými se setkávají ve své denní praxi, potřebují absolvovat taková školení, kde jim bude nabídnuta možnost řešit skutečné problémy, řešit nové, pro ně neobvyklé situace.

Záměry programu využívajícího metodu případových studií směřují k tomu, aby účastníci:

- ✓ řešili aktuální a reálné situace a problémy
- ✓ naučili se řešit i situace a problémy, které při prvním kontaktu nepřinášejí jednoznačná zadání
- ✓ využili svých zkušeností a aktivně se podíleli na hledání možných přístupů a řešení
- ✓ vytvořili si funkční postupy, nejen pro výkon stávající pozice, ale i pro další profesní rozvoj

Případové studie jsou dnes klasickou metodou a efektivní technikou při přípravě a vzdělávání manažerů od poloviny 20. stol. Patří mezi stále populárnější formu výuky a hrají důležitou úlohu v rozvoji dovedností a znalostí účastníků. Základem je zaměření na konkrétní řešení problémové situace

Předkládaný materiál, v rámci projektu CZ.1.07/3.2.06/02.0031 **Kvalita lektorů = efektivnost a kvalita vzdělávacích programů**, se zabývá využitím případových studií ve vzdělání lektorů a jejich metodické podpory, přesněji řečeno, roli případových studií v jejich praktickém lektorském působení. Role případových studií ve vzdělávání dospělých je námi pojímána jako součást "tradičních" forem VVD.

V tomto materiálu přinášíme jak osvědčené postupy, které jsme získali v rámci našeho studia a dlouholeté praxe ve vzdělávání, tak také vycházíme ze svých zkušeností (dobrých i špatných), při přijetí a realizaci tohoto typu vzdělávací aktivity.

Věříme, že předložený materiál vám osvětlí naše důvody pro přijetí případových studií do lektorské praxe vzdělávání dospělých, a současně otevře i diskuzi o jejich dalším vývoji, struktuře a metodickém začlenění. Budeme rádi, pokud přijmete naši výzvu a posoudíte, zda tento přístup, nebo aspekty tohoto přístupu, jsou pro vás vhodné a zvážíte, popřípadě začleníte, případové studie do vašich vlastních vyučovacích metod.

I když chybí jednoduchá definice, která by vystihla jejich podstatu, lze případové studie popsat spíše jako interaktivní než didaktické a spíše problémově zaměřené než teoreticky orientované.

Případové studie mají daleko více společného s interaktivními technikami jako je hraní rolí, simulace a učení akcí, než s přednáškovými a předváděcími technikami.

Stanovme si pracovní definici: skupina se učí pomocí případových studií, když účastníci studovali situaci případu před diskuzí o tom, co a jak by se mělo udělat. Lektor je spíše pomocníkem a podněcovatelem diskuze a součinnosti, než pramenem správné odpovědi. Skupina se soustřeďuje na pochopení situace daného případu, analyzování příslušných vzájemných vztahů, předvídání pravděpodobných výsledků různých řešení daného případu a volbu a obhajobu preferovaného rozhodnutí. Pro účastníky je proto důležité, aby logicky přemýšleli o vylíčené situaci daného případu a aby pečlivě zkoumali očekávané důsledky navrhovaného řešení.

V této příručce předkládáme téma případových studií v celém rozsahu. Uvádíme naše důvody, proč jsme se začali věnovat případovým studiím a jejich začlenění do vzdělávacích programů. Současně probereme jejich členění, podíváme se na různé aspekty případových studií, včetně výběru předmětu a obsahu, jejich zpracování, začlenění do výuky a strukturování případové studie, včetně metody hodnocení. Nabídneme řadu osvědčených postupů a příkladů, které byly vyzkoušeny a shledány funkčními nebo nedostatečnými a jsou nyní diskutovány. Součástí záměru je i zpětná vazba na naše případové studie z řad účastníků.

Na závěr předkládáme několik příkladů případových studií, které ilustrují náš přístup i okruhy možného tematického výběru a použití případových studií.

# **1. CO JE PŘÍPADOVÁ STUDIE?**

Vzdělávací praxe ve výuce a vzdělávání dospělých jednoznačně ukazuje na základní princip zvýšení efektivity vzdělávacího procesu aktivním zapojením účastníků do procesu učení.

Případové studie jsou jednou z forem, které patří mezi účinné strategie v rámci výuky a výcviku manažerů. Co si máme představit pod pojmem případové studie? Existuje celá řada definic pojmu případové studie. Některé popisují případové studie, jako složité příklady, které dávají nahlédnout do celé škály firemních souvislostí s existujícími problémy, stejně jako existují případové studie, které mají podobu jednoho ústředního tématu. V našem případě pojmáme případovou studii jako situaci, zaměřenou na specifické téma, zahrnující jak teoretický aspekt problému, tak jeho projev v aplikované podobě v konkrétním prostředí. Může být zaměřena například na konkrétní řešení problémové situace z ekonomické, manažerské nebo personální praxe. Rozhodující je funkční rozhodování účastníků v té konkrétní situaci. Takto pojatá definice případové studie umožňuje využít a zapojit do řešení řadu různých výukových forem a metod, které používáme. Současně, podle zadání nabízí postup od krátkých, jednotlivých případových studií na delší skupiny řešení složitých víceúrovňových problémů. Podstatou zapojení účastníků je nejen využití jejich vědomostí, ale stejně významné jsou jejich konkrétní pracovní zkušenosti.

Příklady různých stylů případových studií jsou uvedeny v závěru této části.

V tuto chvíli je pro nás důležité uvědomit si rozdíl mezi tímto druhem učení a řešením problémů na základě učení. Strukturu a formát našich případových studií lze přirovnat k projektovému učení. Rozdíly mezi problémy, učením a vzděláváním založeného na projektech lze shrnout takto:

<b>Učení</b>	<b>vzdělávání založeného na PS</b>
Lektor stanovuje úkoly a formuje aktivity pro účastníky	Zadání aktivity (PS) je obvykle poskytováno zaměstnavatelem / zadavatelem, průběh výuky je dán aktivitou účastníků

Lektor dohlíží na proces	Lektor usnadňuje proces
Účastníci jsou povinni předložit řešení a strategie pro řešení tohoto problému	Řešení problému je součástí procesu, důraz je kladen na řešení problémů řízení, a to na jasné a ohraničené řešení

*Tabulka: rozdíly mezi učením a učením s využitím případové studie*

V praxi je překrývání mezi dvěma různými formami výuky běžnou praxí podle potřeb a zadání pro cílovou skupinu. Rozdíly by nás neměly znepokojoovat.

## **2. TYPOLOGIE PŘÍPADOVÝCH STUDÍÍ**

### **I. Klasická forma případových studií**

jedná se o případové studie orientované na běžnou praxi. Účastníci řeší problémy existující ve standardním reálném prostředí. Dostávají zadání, většinou písemnou formou, jsou seznámeni s problémovou situací, s prostředím jejího vzniku, mají k dispozici všechny nezbytné údaje pro analýzu i řešení. Lektor může dodat i nadbytečné informace, aby účastníci více pracovali s relevancí informací. Součástí zadání jsou i otázky, které rámcově ohraničují problém.

**Řešení je orientováno na 2 výstupy:**

- nalézt nejvhodnější řešení z hlediska aktuální potřeby
- zabránit potenciálnímu možnému opakování problému

**Přínosem je rozvoj**

- ✓ dovedností využívat znalosti a aplikovat obecné poučky do řešení problémů v praxi
- ✓ schopnosti logického analytického přístupu rozpoznávání, vymezení a řešení problémů,
- ✓ kombinačních schopností, tvořivého myšlení, práce s informacemi, schopnosti hledat variantní formy k dosažení cíle

- ✓ schopnosti kolektivního zapojení, práce v a se skupinou, komunikovat s lidmi při řešení problémů
- ✓ schopností efektivně řešit konkrétní problémové situace

## II. Živé případové studie

Základem je skutečný, aktuální problém, který je účastníkům prezentován v „syrové“ neupravené verzi. Účastníci mají před sebou reálnou, typickou situaci běžné praxe. Výhodou této metody případových studií je, že účastníci řeší skutečný případ a současně jsou vedeni procesem techniky přípravy, rozboru vedení případu a následné prezentace výstupů řešení. Tento přístup předpokládá úzkou spolupráci lektora se zadavateli.

Řešení v těchto případech je dlouhodobější, pracuje se s přípravou účastníků a vlastní průběh probíhá v těchto fázích:

- ✓ účastníci se připraví na výuku tak, že si předem prostudují zadání, tzn. stručnou charakteristiku problémové situace
- ✓ lektor zopakuje při prvním setkání základní data k případu, odpoví na dotazy, uvede důležité aktuální informace a souvislosti s případem
- ✓ účastníci pracují se zadaným materiálem, tvoří návrh na konkrétní řešení problému. Své návrhy formulují písemně a předávají je k hodnocení.
- ✓ daný hodnotitel v rámci diskuze posoudí navržené postupy účastníků, a porovnává je se skutečným řešením situace. V rámci diskuze dochází k zhodnocení nejen navržených postupů účastníků ale i k zhodnocení přijatých řešení organizací

## III. Metoda řešení incidentů

Tato metoda je v rámci případových studií specifická. V roce 1950 ji zavedl do kurzů personálního řízení profesor Pigors z MIT v USA. Účastníkům dává možnost maximální účasti na vlastní účasti při řešení problému, kdy účastníci sami dotvářejí konečnou podobu případu, čímž je dosaženo nejen jejich výrazné aktivity, ale i zájmu na úspěšném řešení.

Postup je stanoven v Pigorsově pojetí takto:

- na začátku je stručné seznámení účastníků s případem. Účastníci jsou následně vyzváni písemně k řešení problémové situace
- v dalším kroku mají účastníci možnost získat faktické doplňující informace prostřednictvím odpovědí na otázky kladené zadavateli případu
- ve třetím kroku účastníci, stále pohromadě, pracují se získanými informacemi. Tzn. zpracovávají je, třídí, hodnotí z hlediska významnosti a výstupem je jejich vlastní určení problému
- nyní jsou účastníci vyzváni, aby se samostatně pokusili o analýzu a koncept řešení problému. Toto zpracovávají písemně
- zadavatel prostuduje závěry jednotlivých účastníků a roztřídí je podle příbuznosti přístupu k řešení problému a sestaví podle toho skupiny
- takto sestavené skupiny stejně nebo obdobně uvažujících účastníků diskutují řešení, sjednocují se na návrhu a volí svého mluvčího pro závěrečné plenární jednání
- závěry jednotlivých skupin navržené k řešení jsou předneseny a diskutovány v plénu. Jsou konfrontovány s postupem skutečně přijatým pro řešení situace.
- poslední fází je rozbor širších souvislostí a příčin, které vedly ke vzniku problému.

#### **IV. Řešení konfliktních situací**

Jde o případy, u kterých je rozhodujícím kritériem vliv lidského faktoru na vznik problémové situace - jde o případy z oblasti mezilidských vztahů.

Zadání těchto případových studií bývá stručné, lektor je může dát i ústně. Většinou se jedná o krátký popis situace spojený s vymezením a stanovením úkolů pro účastníky. Lektor podá všechny podstatné informace a bez dalšího doplnění přistupují účastníci k řešení příčin. V rámci diskuze navrhuje způsoby řešení, probírají jejich efektivitu a funkčnost, praktickou použitelnost.



Úloha lektora je pouze v rovině usměrňování diskuze do vlastního procesu řešení skupiny nezasahuje. Zásadně se vyhýbá prezentaci vlastního názoru na řešení konfliktu. Pouze podle potřeby, může ovlivnit průběh diskuze formou vhodně zvolených otázek.

Závěrem diskuze lektor provede rozbor konfliktní situace a uvede některá s tím spojená obecná pravidla nebo postupy.

Tato metoda řešení konfliktních situací formou případových studií je časově méně náročná, je vhodná pro všechny typy manažerských kurzů. Vede účastníky k uvědomění si citlivého vnímání a výběru variant řešení konfliktů s ohledem na možné důsledky. Problémem je přesně dané vymezení případu a tím i obtížnější vhled účastníků. Důležitým úkolem lektora je ustát diskuzi účastníků, z nichž někteří hájí svá řešení jako ta nejlepší.

## **2.1. KATEGORIE PŘÍPADOVÝCH STUDIÍ**

PS můžeme dále rozdělit do 3 kategorií

1. problémy nebo rozhodovací případy
2. případy hodnocení
3. případy příběhů

### **1. problémy nebo rozhodovací případy**

Jde o nejběžnější formu – jedná se o situace, které končí krátce po té, co bylo učiněno rozhodnutí, nebo byla zahájena akce. Účastníci získávají dovednosti v analyzování situací, rozhodování, založeném na jejich úsudcích o tom, jaké by mohly být důsledky různých řešení problému. Používají informace, které jim poskytla případová studie, vybírají to, co se zdá být důležité a analyzují to z různých pohledů. V praxi manažera existuje při rozhodování obrovském množství informací, které ovlivňují řešení. Tuto skutečnost musí odrážet i případová studie (změna kritérií, priorit, aktuálnost informací, aj.). Účastníci tak při řešení potřebují pro analýzu mnoho času, aby výběrem důležitých položek informací zjistili – čeho se reálný problém týká. Když definují problém a to, jak ho vnímali,

doporučí vhodné rozhodnutí nebo postup, a stanoví parametry (čas, lidské zdroje, dovednosti, úkoly, aj.)

## 2. případy hodnocení

Nevyžadují od účastníků podněty k jednání, jako je tomu u případů rozhodování o problému. Více se používají k rozvoji manažerské schopnosti pochopit a interpretovat zdánlivě složité situace. Určitým druhem hodnotícího případu je vnitropodniková situace – zkoumání chování lidí – když účastníci takový případ hodnotí, získávají vysvětlení složitosti lidského chování

*Např.: shromáždění zaměstnanců nemocnice – je 15 minut po začátku, účastníci stále nevěnují pozornost cíli setkání. Ředitel se dívá na vrchní sestru, aby jednání zahájila, ta vede rozhovor s jednou sestrou o ošetřování pacienta. Když uplynulo dalších 5 minut, ředitel se pokouší dostat skupinu k jednání. Jakmile začal, cítí vzrůstající nejistotu, že nebude schopen přimět skupinu k tomu, aby provedla, co bylo nutné ve zbývajících 45 minutách udělat. Vedlejší problémy, osobní hašteření, rozptylování pozornosti, to vše vedlo k nedokončené diskuzi. Když se ředitel pokoušel naplánovat příští setkání, polovina zaměstnanců včetně vrchní sestry odešla a všichni si stěžovali, že se zpozdili s další prací. Ředitel cítil, že neuspěl.*

Patří sem i podobné situace – výňatky ze záznamů právního sporu mezi 2 stranami, zveřejnění informace/materiálů o protestu pro výstavbě silnice, apod.

Hodnotící případy, zaměřené na prostředí organizace, jsou užitečné ke studiu řízení – jde o princip, kdy se manažeři zaměřují na interakci v rámci své působnosti.

### **3. Případy příběhů**

Příběhy umožňují řešení jakéhokoliv relevantního problému a jeho zdůvodnění. Jsou vypracovávány stylem historek, které vznikly na základě výzkumu organizací. Mají širší záběr, zahrnují jak vnitřní tak vnější podmínky fungování organizací. Naše příběhy uvádějí problémové situace, jejich možná variantní řešení. Jejich použití předpokládá znalost prostředí, dovednosti komunikace s posluchači a čas potřebný k funkčnímu a přínosnému výstupu pro účastníky.

Existuje rozdíl mezi případy, které se zabývají analýzou a řešením problému – ty musí obsahovat klíče a vodítka, která, když jsou sledována, vedou k návrhům a závěrům – obsahují informace, účelově sestavené pro interpretaci a případy uvádějící příběhy sestavené tak, aby fakta účastníky vtáhla do děje.

### **3. POSTUP PROCESU ŘEŠENÍ PŘÍPADOVÉ STUDIE**

Hlavní etapy v procesu PS jsou:

1. **INFORMOVÁNÍ ÚČASTNÍKŮ** – popis postupu, načasování, poskytnutí specifických informací
2. **ANALÝZA PŘÍPADU** – účastníci organizovaní ve skupinách po 4-6 studují obsah případu, formulují rozhodnutí, která mají být přijata ve vztahu k případu
3. **PŘEDKLÁDÁNÍ ODPOVĚDÍ SKUPIN** – skupina předkládá své odpovědi plénu s použitím promítacích přístrojů a orientačních diagramů
4. **ANALÝZA ODPOVĚDÍ** – analyzují a diskutují se rozdíly a podobnosti v odpovědích skupin, buď v plénu, nebo v malých skupinách

K nejdůležitější části vzdělávacího procesu dochází v analýze případu, kdy účastníci studují případ v malých skupinách. Předpokládá se, že při analýze bude účastník postupovat ve 3 etapách:

- rychlé pročtení případu, aby se seznámil se situací a naplánoval analýzu napsáním poznámek na okraji stránek u bodů, které si zasluhují pozornost
- druhé, pomalejší čtení, děláním si poznámek, pečlivé studium podkladů k pochopení toho, co znamenají a jaké další informace lze získat, bude-li se zároveň pracovat s více než jednou představou
- diskuze v malé skupině, ve které si každý manažer vyzkouší své představy a předběžné závěry s každým jednotlivě a pak pokračuje ve vybrušování přípravy pro celou skupinu

Rozhodující význam pro dosažení efektivnosti má dynamika skupiny.

## **Cvičný příklad řešení případové studie:**

### **HLEDÁNÍ VINÍKA**

Cvičení, kdy se manažeři snaží najít osobu, která je zodpovědná / vinna za problémy firmy:

1. fáze: **hledání viníka:** „*politika firmy by toto měla vysvětlit*“, „*za touto stížností musí být někdo z odborové organizace*“, *provozní manažer si už delší dobu říkal o potíže*“
2. fáze: **přání „hrát si na Boha“** k tomu dochází, když hledání viníka překazí zkušenější účastníci hlubší analýzou nebo diskuzí ve skupině. V této etapě mnozí analytici usuzují, že problému šlo zamezit nebo mohl být rychle vyřešen, kdyby: zaměstnanec udělal tohle, provozní manažer toto, manažer na vyšším stupni rozhodl jinak,... = zde se vyskytuje chybná tendence předepisovat korigující chování v tónu, ve které se k tomu dotýčný sám opravňuje
3. fáze **„vyžadování více faktů“** když se dostaví zklamání z toho, co vypadalo jako jednoduché řešení, budou účastníci asi žádat více informací“ nelze toto řešit, když bylo vynecháno tolik informací“ = je typické, že účastníci chtějí vědět, o čem šlo ve vztahu mezi provozním manažerem a zaměstnancem, dříve, než problém vznikl. Jiné časté otázky jsou: *„jak je zaměstnanec starý, jaká byla v minulosti politika společnosti*

*v této oblasti? Atd. právě v této etapě sondování dalších informací, se začíná rozvíjet správné pochopení situace. Účastníci vidí, že každý akt má svůj důvod, který vždy není zřejmý. Chování zaměstnance lze předvídat a eventuálně zlepšit, naleznou-li se a odstraní jeho příčiny*

4. fáze objasňování – je to přímý důsledek třetí etapy = účastníci začínají zkoumat celkový obraz lidského chování v rámci faktů, předložených v jednotlivé PS. Začínají vidět celé předivo okolností, ve kterém se musí vyvinout kompromis řešení, vzájemné porozumění, rozumná očekávání. Právě v této etapě manažeři vědomě a objektivně přezkoušejí své základní znalosti a své minulé zkušenosti s podobnými situacemi. Ptají se např.: *bylo tehdy mé vlastní chování rozumné?, Dosáhlo úspěchů, které jsem očekával?, Jak jsem se tehdy cítil?, Jak to ovlivnilo mé chování?, Jaký vliv to mělo na chování druhých lidí?,....*

#### **4. METODIKA ŘEŠENÍ PŘÍPADOVÉ STUDIE**

V tomto případě pracuje skupina ve trojicích – zpracuje návrh řešení a vybraný mluvčí předloží návrh řešení – následně může být použita varianta jednání v rámci celé skupiny – lze použít i individuální přístup, kdy každý účastník předkládá a obhajuje svou variantu řešení.

Lektor se v těchto případech stává průvodcem a hlavní slovo mají účastníci.

proměnná	Převažuje vedení lektorem	Převažuje aktivita účastníků
Čas řešení PS	Zahájení, úvod, závěr	Průběh řešení
Cíl řešení PS	Informace o PS	Vede účastníky k aktivitě a možnostem řešení
Úroveň přípravy posluchačů	Nepřipravení účastníci	Připravení účastníci
Míra zkušenosti posluchačů	Bez nebo s minimálními manažerskými zkušenostmi	Manažeři s delší dobou praxe

Typ PS	Nestrukturovaný nebo PS se skrytou strukturou	Zcela zřejmá struktura PS
--------	---	---------------------------

Rozhodující pro další výuku je přístup k výsledkům řešení a práce s výstupy. Lektor může vyvolat hodnocení v případě shody nebo brainstorming - v případě rozdílů, ale i shod, jde o eliminaci těch variant, které jsou v běžné praxi nepoužitelné. Současně lze pracovat se zkušenostmi a obhajobou řešení účastníků. Rozdíly mohou i v některých případech fungovat jako model možných alternativních řešení.

## **5. PRAVIDLA PRO LEKTORY PŘI PRÁCI S PŘÍPADOVOU STUDIÍ**

1. vést účastníky při diskuzi k jednoznačným vyjádřením
2. v úvodu seznámit účastníky se základními pojmy, principy, strukturou a postupy PS
3. reagovat na vystoupení účastníků zápisy jejich vyjádření na flip, případně parafrázováním, aby bylo dosaženo shody ve vyjádření i vnímání účastníků
4. pracovat s otevřenými otázkami umožňujícími širší reakce účastníků
5. pracovat se zpětnou vazbou, rozvíjet diskuzi na základě individuálních zkušeností účastníků
6. lektor musí stále být v kontaktu s řešením PS a účastníky, dávat zpětnou vazbu formou hodnocení a respektovat i nesouhlasné názory, současně musí vést diskuzi s respektováním časového prostoru všech účastníků
7. provádět průběžně písemný záznam (flip, tabule) probíhající diskuze a návrhů řešení
8. lektor vystupuje jako moderátor vedené diskuze, nehodnotí v jejím průběhu názory a vystoupení účastníků (používá principy brainstormingu)
9. po etapách provádí rekapitulaci, aby účastníci byli stále součástí procesu řešení PS. Závěrečné shrnutí je nevhodnější když ho provedou účastníci sami a píšou na tabuli

Slovník – pojmy se kterými pracuje lektor v PS:

Principy PS, Koncepce řešení PS, Objasnění, Doplňující fakta, Argumenty, Protiargumenty, Otázky (otevřené, uzavřené), Příklady ze zkušeností, Popsání situace, Shoda, Neshoda, Alternativní řešení,

## 5.1. POPIS PŘÍPADOVÉ STUDIE

Základem je vždy zkušenost a znalost lektora u dané problematiky. Vstupem do tvorby PS je definování situace, která bude rámci výuky řešena. Jde o charakteristiky problémových situací, které se v běžné, denní praxi v dané organizaci nebo prostředí vyskytují.

1. Lektor/autor PS definuje cíl, kterého se má PS dosáhnout.
2. Následuje seznámení s daným prostředím (v případě že autorem je osoba pohybující se v tomto prostředí, vychází ze svých znalostí).
3. Získané informace zpracuje do písemné formy, kterou konzultuje s reprezentanty dané organizace/oddělení/pracoviště a výsledkem je vstupní charakteristika problému pro převedení do formy PS.
4. Struktura PS má 3 části – úvod, vlastní PS a závěr.
5. Úvod - cílem je stručně a jednoznačně účastníkům navodit prostředí PS, rozdělení rolí a současně zmapovat relevantní zkušenosti účastníků.
6. Vlastní PS – účastníkům předkládáme problém v stručné podobě. Součástí této prezentace jsou doplňující data a materiály. Výběr materiálů je dán jednak rozsahem a zaměřením PS, jednak zkušeností lektora s daným tématem. Důležité je členění poskytovaných informací a dat – část dat je dána lektorem a část dat musí získat účastníci. Rozsah a členění je v rukou lektora. Můžeme pracovat s 2 základními formami – jednak PS s minimálními informacemi, poskytující prostor k širšímu výcviku při hledání informací a materiálů pro řešení a PS, které obsahují maximum informací a poskytující široký prostor pro hledání více možností řešení PS. V některých případech musí i lektor vyjít vstříc účastníkům formou návodů pro jejich lepší orientaci v dané PS. Zásadním postupem je aktivovat účastníky aby řešili PS a ne jen o ní diskutovali.
7. Závěr – podaný písemně, s využitím tabule/flipu a prezentuje závěry, ke kterým skupina došla. Úkolem lektora je opět moderovat situaci a případně

působí jako písař sumarizace výstupu a řešení případu. Důležitý je konsensus účastníků ve vztahu k řešení.

## **5.2. ČLENĚNÍ PŘÍPADOVÉ STUDIE**

### **ÚVOD**

- název případové studie, popis prostředí nebo problému
- zadání účastníků (role, rozčlenění na skupiny)

### **VLASTNÍ PŘÍPADOVÁ STUDIE**

- informace o prostředí, materiály a data relevantní pro řešení příp. studie
- popis situace a charakteristiky případu
- doplňující relevantní údaje (informace, personální data, finance)
- výrobní a pracovní procesy související s případovou studií
- popis děje – navozuje význam a důležitost, včetně nutnosti řešení situace (problému, rozhodnutí) a motivuje účastníky k aktivnímu zapojení do procesu řešení případové studie

Aby byla případová studie funkční, musí obsahovat takové postupy a instrukce, které jsou pro danou situaci důležité. Pro řešení je nutné pracovat s daleko širší strukturou informací, nedůležitých, málo významných a v zadání neuvedených. Tak jako praxe často nenabízí okamžitá řešení nebo návody. Manažeři se spíše setkávají se situacemi, kdy v počátku nedokáží určit význam a potřeby poskytovaných informací.

Případovou studii nelze zařadit do výuky, pokud nebyla ověřena její účinnost, nebyla provedena korekce poskytovaných dat a informací, tak aby u účastníků navozovala realnost daného případu.

## **5.3 POUŽITÍ PŘÍPADOVÉ STUDIE VE VÝUCE**

Výuka a vzdělávání účastníků v manažerských pozicích je ideální pro využití případových studií v učení, protože vždy existuje množství praktických příkladů z reálného života, které mohou být použity v souvislosti s teoretickými i praktickými koncepty.

K případovým studiím musíme přistupovat jako k funkčnímu a užitečnému pedagogickému nástroji. Jejich výhodou je interaktivní vzdělávací strategie, přesun



důrazu od učitele k posluchačům, výrazně vysoké využití aktivity účastníků a jejich podílu na řešení. Důležité je i to, že prostřednictvím případových studií, jsou účastníci vystaveni reálným problémům a získané dovednosti mohou využít k řešení skutečných problémů, kterým mohou čelit v pracovním a osobním životě.

Naše praxe ukazuje, že použití případových studií vyvolává zvýšenou motivaci účastníků ve výuce i navozuje zájem o danou problematiku. Podle našich zkušeností s využitím případových studií, jsme zjistili, že mohou být použity k:

- Uplatnění teoretických konceptů a propojení teorie s praxí.
- Podporu aktivního učení a aktivního řešení problémů
- Poskytují příležitost k rozvoji klíčových dovedností jako je komunikace, skupinová práce a řešení problémů.
- Zvyšují zážitek účastníků a zájem o dané téma a tím i zájem o další prohloubení znalostí

V řadě našich kurzů pracujeme formou konkrétních příběhů z praxe. Jejich transformace do konkrétní případové studie je následně velmi vhodná a při dostatečné lektorské invenci i poměrně dobře zvládnutelná.

Přesto musí lektor vždy brát v úvahu, že sebedokonejší zpracování případové studie je vždy odrazem praxe. Není cílem případové studie vytvářet identickou kopii skutečnosti – cílem je postihnout podstatu případu a v rámci výuky rozvíjet potřebné, žádoucí dovednosti účastníků. Tím se samozřejmě výrazně zvyšuje nárok na lektora a mění se jeho role na roli poradce v rámci skupinových řešení. Jeho podpora musí směřovat u účastníků k rozvoji tvořivého, samostatného jednání a myšlení. V tomto směru se začlenění případových studií ukázalo jako velmi přínosné nejen pro účastníky, ale i pro naše lektory. Výuka formou případových studií musí respektovat v rámci zadání popis případu, diskuzi k případu v rámci účastníků, rozbor a vyhodnocení řešení případu.

Podle našich zkušeností je důležitým faktorem při zavádění případové studie do výuky použitý styl nebo struktura daného programu studia. Z pohledu využití případové studie, můžeme obecně kurzy rozčlenit do dvou skupin (definujeme je jako typ I a II). Typ kurzů I vychází z tradičních postupů a oborů, které jsou

akreditovány a vyžadují neměnné postupy v rámci daného programu. Druhou variantou jsou kurzy umožňující modifikaci na základě potřeb účastníků nebo zadavatele (typ kurzů II). Tyto kurzy mohou být i akreditované, ale obsah musí umožňovat širší využití dalších metod nebo forem ve výuce.

Celkově jsme zjistili, že je snazší zavést případové studie do kurzů typu II, a proto tyto kurzy obsahují větší podíl tohoto typu studia. Přehled rozdílů mezi těmito kurzy je uveden v tabulce č. 2.

Typ I kurzy	Typ II kurzy
Obsah určený především akreditací	Obsah je dán tématem
Zavedené kurzy s existujícím obsahem	Nové kurzy, obsah (nebo část kurzu) je možné modifikovat podle potřeb účastníků
Program je založen více na výkladu a seznámení s teorií	Program je více zaměřen na aplikaci teorie a pracuje více v rovině praxe

*Tabulka 2. Rozdíly mezi tradičními, stanovenými kurzy (typ I) a kurzy umožňujícími modifikaci (často multidisciplinární) programu (typ II).*

Dalšími otázkami, kterými se musíme zabývat při zavedení případových studií v kurzech (kromě omezení daných osnovami nebo akreditací) jsou:

1. **Ochota lektora měnit zavedený vzorec výuky.** Někteří přednášející mají výukové moduly zavedeny po dlouhou dobu a nejsou ochotni měnit tento osvědčený vzorec. Jiní jsou otevřeni novým typům výuky a jsou ochotní experimentovat s různými typy učení. Tato skupina je více ochotna se zapojit do tvorby a výuky kurzů se začleněním případových studií. Právě podíl lektora na přípravě a metodickém začlenění případových studií do výuky bývá často rozhodující podmínkou.
2. **Čas věnovaný případové studii.** Případová studie je náročná na čas. Již samo konkrétní zadání je časově náročný proces. Stejně tak vlastní diskuze účastníků reprezentuje časovou jednotku, kterou nelze vždy jednoznačně časově určit. V programu, kdy jsou případové studie zahrnuty do kurzu a praktických cvičení, je důležité vše propojit v systematický celek, nejen

metodicky ale také v časovém rozsahu. Případové studie vyžadují velmi dobrou práci s časem, a to jak při přípravě, tak ve stejné míře při vlastním začlenění do výuky.

3. **Postupné začleňování do kurzů.** Zkušenosti ukazují, že zařazení případových studií do kurzů je dlouhodobý proces. Začlenění předpokládá didaktické mistrovství lektora. Jednak lektor musí ovládat dané téma, tzn. kvalitní přípravu a práci s tématy nebo zadavateli, identifikovat zdroje informací, určit čas a mít metodickou podporu, která je potřebná. Současně musí umět reagovat tvůrčím způsobem na názory a postoje účastníků.

#### 5.4. VYUŽITÍ PŘÍPADOVÝCH STUDIÍ PŘI ROZVOJI KLÍČOVÝCH DOVEDNOSTÍ

Výuka s pomocí případové studie klade výrazně vyšší nároky na práci lektora, než výuka prostřednictvím standardních metod (přednáška, prezentace s výkladem). Lektor, při výběru tématu, musí respektovat v první řadě strukturu účastníků výuky. Řešení případové studie se vždy opírá o zkušenosti účastníků, jejich invenci a zapojení do odpovídajícího řešení.

Pokud lektor zasahuje do procesu řešení skupiny, tak

1. pouze v rovině metodiky řešení a volbě prostředků k dosažení optimálního postupu účastníků. Lze konstatovat, že funkce lektora je pouze regulační.
2. při sestavení řešitelských skupin
3. v případě kdy je potřeba vstoupit do skupinových, formálních i neformálních vztahů při řešení

Využití případových studií je užitečnou metodou právě pro rozvoj přenositelných dovedností. Mezi klíčové dovednosti využitelné v rámci výuky s případovou studií patří:

- **Pracovní skupiny.** Výhody práce ve skupinách, jsou dobře zdokumentovány, Zvláště týmová práce tvoří základ při řešení případových studií. Tato forma umožňuje účastníkům sdílet jejich osobní znalosti a zkušenosti v oboru, poskytovat znalosti na vysoké úrovni ostatním účastníkům, aj. Úloha lektora je v účelném vedení skupiny, v péči o skupinovou dynamiku, respektovat a

využívat formální i neformální vztahy ve skupině, aktivně zapojovat účastníky do skupinových činností, zajistit hladké fungování skupiny. To je důležité zejména pro delší případové studie.

- **Individuální studijní dovednosti.** Případové studie jsou dobrým prostředkem pro podporu účastníků při rozvoji vlastních individuálních studijních dovedností - práce s daty, studijními texty, zapojení do diskuzí, kladení otázek, provádění nezávislého výzkumu, aj.
- **Shromažďování informací a jejich analýzy.** V mnoha případech studie vyžaduje hledat zdroje informací, provádět šetření. Právě případové studie nabízejí prostor pro účastníky k využití mnoha různých zdrojů, např. internet, knihovna, laboratorní výsledky, příp. kontakt s odborníky v oboru.
- **Time management.** Případové studie, jejichž řešení je rozloženo do delšího časového horizontu (hodiny, dny, týdny) vyžadují od účastníků, aby uměli pracovat s časem, aby opravdu zvážili, jak nejlépe provádět práce, aby bylo řešení, nebo jeho části, podle zadání dokončeny v požadovaném termínu. Případně jde i o zajištění optimálního harmonogramu a jeho plnění všemi zapojenými účastníky. Dosažení pokroku v případové studii i časové členění je sice v gesci lektora, ale respektování je v rukou účastníků. Proto patří do programu práce s případovými studii rozvoj kompetence práce s časem.
- **Prezentační dovednosti.** Většina našich případových studií vyžaduje, aby účastníci jak v průběhu, tak v závěru, prezentovali své náměty, postupy a návrhy řešení v různých formátech. Mezi ně patří ústní prezentace, práce s flipchartem, tabulí, písemné informace, zprávy, PC.
- **Praktických dovedností.** Tvorba případových studií zahrnuje i praktickou práci při řešení částí problému, zejména v případech technických nebo ekonomických řešení. Může se jednat o technické postupy, ekonomické materiály.

## 6. PŘÍPADOVÁ STUDIE A JINÉ FORMY VZDĚLÁVÁNÍ

### 6.1. PŘÍPADOVÁ STUDIE A SIMULACE

Ve srovnání se simulacemi je případová studie spíše statická – analýza nemění podstatu případu, zatímco v simulacích jsou případy hrány tak, že často přinášejí neočekávané scénáře.

Simulace jsou více orientovány na jednání v tom smyslu, že účastníci jednají a dostávají odpovědi, které vedou k novému jednání = simulace umožňují účastníkům porozumět reakcím na danou situaci a typům odpovědí, vyvolávaných určitými typy chování ⇒ většina simulací dává účastníkům zkušenost tím, že je realizována v dané situaci. Učení se uskutečňuje jako odpověď na osobní styl nebo dovednosti.

Případová studie ponechává více času pro analýzu, je více zaměřena na **přemýšlivé pozorování** a **abstraktní představu**. Případová studie umožňuje učení o situacích, které nastanou. Protože vyžaduje vysoký stupeň analýzy, někdy se složitými scénáři, dosahuje se vzdělávacího efektu pochopením zvláštního charakteristického znaku dané situace, ale z hlediska nezaujatého pozorovatele = **charakteristickým znakem učení pomocí případové studie je tedy schopnost racionálně analyzovat danou situaci**

Simulace se zdají být úspěšnější, pokud jde o bezprostřední změnu chování manažera, zatímco případová studie umožňuje lepší celkové porozumění tomu, jak řešit problémy organizace a je proto zaměřena na dlouhodobější efekty.

### 6.2. PŘÍPADOVÁ STUDIE A PŘEDNÁŠKA

Případová studie se zakládá na skupinové práci, která převážně není přerušovaná lektorem. Účastníci vypracovávají k případu své vlastní odpovědi – lektor napadá existující praktiky nebo obhajuje nové způsoby jak věci dělat.

I když PS může postavit před účastníky nové typy problémů, odpovědi vypracovávají s využitím svých znalostí a analytických dovedností. Odpovědi, ke kterým dospějí, závisí ve velké míře na kvalitě spolupráce ve skupinách.

Mezi přednáškou a PS existují 2 velké rozdíly:

1. Přednáška poskytuje všem účastníkům stejné informace x u PS je to více ponecháno na vlastním úsudku účastníků
2. Jde o rozdíl v učení – přednáška se hodí ke krátkým zprostředkováním, zaměřeným na získání informací nebo souboru informací od druhé strany. PS je naproti tomu vhodnější pro rozvoj schopnosti účastníků nezávisle analyzovat. U **přednášky** je důležitý **obsah**, u **PS** je důležitější **proces** uvažování.

Obě tyto techniky lze vhodně kombinovat – přednášku lze přednést před příkladem, a to k objasnění různých způsobů analyzování problému a účastníci pak budou případ studovat pod vlivem přednášky ⇒ mají užitek z toho, že projdou procesem analýzy případu a současně poznají různé analytické metody.

### 6.3. PŘÍPADOVÁ STUDIE A ZKUŠENOSTNÍ UČENÍ

U případové studie se účastníci učí ze zkušenosti někoho jiného, tj. od těch, jejichž jednání případ popisuje – výhodou je, že interpretace jednání popisovaná v případové studii umožňuje nestranný a racionální přístup oproti emocionálním popisům vlastních případů.

Odborníci připomínají, že manažeři uvažují jinak, mají-li řešit problém sami, než když odpovědnost za řešení má někdo druhý. Zde je základ efektivity případové studie – protože případ je problémem někoho jiného a účastníci nejsou rozptýleni myšlenkami na každodenní spory kolem jeho řešení.

Na PS je důležitá i práce lektora, protože v PS není nic, co by po výuce nutilo manažery řešit určité problémy. Problém PS zůstává pro manažera jako stále hypotetický a záleží na něm, zda promítne problém do své vlastní situace a v tom je významnou pomocí interpretace lektora (přednášejícího).

PS pomáhá rozvíjet analytickou schopnost, zvláště účinnou pro podrobný rozbor a interpretaci informace – vnímavost a hledání významu.

## **SLOŽKY PS a řešení problému**

Při řešení problémů se manažeři řídí několika uznávanými kroky nebo postupy, zhruba v tomto pořadí:

1. identifikace problému
2. stanovení cílů
3. stanovení možných alternativ řešení problému
4. předvídání důsledků
5. volba a uplatnění té alternativy, jejíž očekávaný výsledek je nejvhodnější

Pro každý krok existuje postup výkladu nejasností, výběru důležitých informací, odkládání nedůležitých informací a vyhledávání více informací (*Mintzberg v studii o vrcholovém vedení zjistil, že pouze 13% pošty, kterou manažeři dostávají, obsahuje informace ke specifickému a bezprostřednímu použití – ale manažeři pokládají za důležité, aby dostávali co nejvíce „nedůležitých“ informací, takových, jako jsou pomluvy, drby a spekulace.*)

## **7. TVORBA PŘÍPADOVÉ STUDIE**

Zadání případové studie by mělo být relativně stručné, jednoduchý popis problémové situace. Mělo by jít o původně reálné případy, ale modifikované pro potřeby výuky. Cílem není vyřešit vyčerpávající formou reálnou situaci, cílem je nácvik rozhodovacích dovedností, schopností vnímat podstatu problému, umět tvořivě a časově optimálně hledat alternativy řešení a umět se rozhodovat pro funkční formu řešení.

Existuje celá řada způsobů, jak vytvořit případové studie, některé úspěšnější než jiné. Předkládaný přehled obsahuje hlavní metody, vycházející z dostupných informací a našich zkušeností. Současně si nedělá nárok na vyčerpávající prezentaci, spíše vybízí k diskuzi o jiných možnostech a zkušenostech.

**Případové studie založené na výzkumu zájmu ze strany organizací nebo pracovníků.** Jde o zadání, které vychází ze skutečné potřeby řešení určitého problému, nebo situace a vyžaduje vedle základního zadání dostatek informací, dat a podkladů.

Například z výzkumu v rámci projektu vyšla nabídka zadání na případové studie typu „Rozvoj manažerských kompetencí středního managementu ve veřejné správě“. Jak vyplývá z vyjádření zástupců veřejné správy, spatřují rezervy právě v dalším rozvoji profesních kompetencí pracovníků na této úrovni. V souvislosti s možnou tvorbou případových studií zaměřených na tuto oblast, lze rozvíjet témata jako:

- jaká je aktuální pozice středního managementu ve veřejné správě z pohledu jejich kompetencí a jaké je množství pracovníků, kteří jsou jimi v rámci příslušných organizací řízeni
- jaké manažerské kompetence (znalosti, dovednosti, schopnosti) ve vztahu k řízení a koordinaci práce podřízených pracovníků jsou z pohledu středního managementu ve veřejné správě nejvýznamnější?

Tyto náměty tvoří reálný základ pro náměty případových studií, které vyplývají z konkrétních požadavků organizací.

**I. Případové studie, které vyplývají z požadavků účastníků, jednak v průběhu výuky, ale i na základě provedeného výzkumu osobních potřeb i potenciálních účastníků**

Jedná se o postup, který zapojuje účastníky do tvorby zadání témat pro případové studie. Tento proces získávání námětů je zajímavý a přínosný. Náměty jsou konkrétní a výstup je přímo využitelný účastníky kurzu v praxi. Výzkum provedený v rámci screeningu v projektu přinesl řadu zajímavých námětů v tomto směru. „Význam dobré informovanosti vedoucích pracovníků MSP o vzdělávacích potřebách vlastních zaměstnanců z pohledu zajištění kvality firmou zabezpečovaných činností a jejich perspektivy do budoucna“ nebo varianta, vyplývající z dotazování potřeb pracovníků na „měkké dovednosti a jejich reálná úloha a užitečnost v každodenním životě v MSP.“



Takovýto postup pro získání konkrétních námětů případových studií je spojen s rizikovým faktorem – účastníci následně mohou odmítnout podílet se dále na rozvíjení námětů, nemají třeba důvěru ve vlastní schopnosti rozvíjet téma v rámci případové studie, nebo mají pocit, že čas pro práci na tématu, bude pro ně hodně zatěžující, zejména pokud se mají někde setkávat nebo projevovat své názory.

**II. Vývoj případových studií na základě zkušeností nebo námětů z jiných zemí.** Tento přístup může zahrnovat kontakt nebo návštěvy dalších institucí, k seznámení se s tím, jaké metody a témata, využívají pro danou zájmovou oblast.

**III. Tvorba případových studií ve spolupráci s externími lektory, odborníky například z oblasti průmyslu, technického vývoje, školství aj.**

Zapojení externí zdrojů může přidat nový rozměr nebo podnět do procesu učení. Jde například o vnější pohled na roli externích vzdělavatelů pro potřeby organizací. Náměty, které přinesl výzkum, ukazují i na tuto variantu tvorby případových studií. „Externí vzdělavatelé a optimální nastavení spolupráce s nimi s ohledem na maximalizaci pozitivních efektů pro MSP, který jejich služeb využívá“, nebo „Jaké kroky ze strany zaměstnavatele by měly předcházet zvolení konkrétního externího vzdělavatele“. V řadě případů je velmi efektivní tato spolupráce s externisty, kteří mohou přinášet další vhled do tématu. Na zadavateli je, aby podal takové zadání, které externí přednášející může přetvořit v případovou studii.

**IV. Rozvojem případových studií nahradit tradiční učení na stejné téma.**

Například nyní běží případová studie o spojování procesů. Jde o téma, které jsme dříve učili formou přednášek.

## **8. TYPY HODNOCENÍ PŘÍPADOVÝCH STUDIÍ**

Naše případové studie podporují učení ale i aktivity v obsahu kurzu a rozvoji klíčových dovedností. Je na pečlivém zvážení, jak posuzovat tyto různé aspekty. Dva hlavní způsoby hodnocení jsou formativní (hodnocení za účelem zlepšení a rozšíření úrovně dovedností účastníků) a sumativní (hodnocení účastníků podle předem stanovených standardů). Sumativní hodnocení používáme k posouzení úrovně znalostí účastníků, vzhledem k obsahu kurzu, ale současně jsme si vědomi, že větší váha je u formativního přístupu, který je nezbytný pro hodnocení klíčových dovedností a poskytování zpětné vazby. Jde i o to, aby účastníci přemýšleli o své zkušenosti s případovou studií při své praxi.

Dalším výstupem pro hodnocení je práce ve skupině. Lektor vždy musí zvážit, jak daná případová studie řeší skupinové zapojení, jak je skupina účastníků složena, jak předpokládá další členění skupiny při řešení konkrétního problému. Pro účastníky je důležitou dovedností a schopností umět efektivně spolupracovat. Jde i o schopnost vytvářet skupiny, podílet se na výstupech při řešení ve skupině, respektovat skupinové rozhodování. Pokud jde o sumativní hodnocení, případové studie vyžadují, aby účastníci vytvářeli jeden nebo více výstupů (obecně zprávu, prezentaci). Formativní hodnocení je naopak součástí při závěrečném zhodnocení.

### **8.1. VYHODNOCENÍ ZPŮSOBU VÝUKY PŘÍPADOVÝCH STUDIÍ**

Zpětná vazba od účastníků i lektora je důležitá pro zlepšení výukové formy s případovými studiemi. Pozitivní na evaluaci může být pro organizaci i to, že některé z připomínek se mohou vztahovat na jiné formy výuky, např. problémy učení v malých skupinách konzultace, projektové práce apod.

#### **Některé návrhy forem hodnocení:**

**Evaluační dotazník (uzavřené otázky):** Pracujeme s variantami konkrétních odpovědí prostřednictvím sestavené baterie otázek. Tento přístup může být nákladově efektivní při zpracování dat a interpretaci výsledků. Nicméně, výrazně omezuje odpovědi účastníků.

**Evaluační dotazník (otázky s otevřeným koncem):** Tato forma umožňuje účastníkům plně vyjádřit své názory. Nicméně, klade časovou náročnost na analyzování a interpretaci výsledků. Tento přístup se osvědčuje zejména se zavedením nových případových studií.

**Rozhovory a diskuse:** Tato forma poskytuje dobrou příležitost k diskusi o podobě a vhodnosti případové studie. Pokud se posuzuje konkrétní případová studie, je často lepší použít zaměstnance, který není přímo zapojen v případové studii. Účastníci, kteří se podíleli na řešení, se nemusí obávat, že negativní zpětná vazba může mít vliv na jejich pracovní hodnocení.

**Nezávislého hodnotitele:** V některých případech lze využít nezávislého hodnotitele, který se setkává s účastníky. Zvláště v případech, kdy studie řeší aktuální firemní problém závažného charakteru je vstup nezávislého hodnotitele cestou, která umožňuje, aby účastníci byli více přímí a upřímní ve svých připomínkách k případové studii.

**Vysvětlení požadavků na případové studii:** Zpětná vazba ukázala, že účastníci mají zájem o více informací o tom, co se od nich očekává v případových studiích, konkrétněji o dostatečné informace o tom, jak psát zprávy, prezentovat. To je důležité zejména při zahájení kurzu.

## **9. JSOU PŘÍPADOVÉ STUDIE VHODNÉ PRO VŠECHNY?**

Je třeba uznat, že ne každý styl a způsob výuky vyhovuje všem účastníkům. Naše případové studie jsou převážně prakticky zaměřené, kladou vyšší nároky na účastníky i lektory. Může se stát, že tato forma nebo tento styl práce není vhodná pro každého. Někteří účastníci mohou pracovat efektivněji ve formálním a časově vymezeném nastavení, jako jsou cvičení, přednášky, semináře. I když z dnešního pohledu to nemusí být bráno jako nejlepší způsob výuky, pro ně je to forma, na kterou jsou navyklí ze školy.

Pracovní skupiny rovněž nemusí být vhodnou formou pro všechny účastníky. Naše zkušenosti s prací ve skupinách ukázaly, že tato forma je pro některé účastníky problém v okamžiku, kdy je v organizaci preferován individuální přístup k řešení problému na úkor spolupráce ve skupinách. Většina účastníků však oceňuje význam skupinového přístupu k řešení a jeho význam pro rozvoj klíčových dovedností.

## **10. VÝHODY A NEVÝHODY PŘÍPADOVÝCH STUDIÍ**

### **VÝHODY**

- základem je „jednání“ jako postup k rozvoji, zdokonalení dovedností – propojuje se zde zkušenost a učení (komunikace, rozhodování, jednání v různých situacích)
- případové studie pracují s reálnými situacemi, získanými z konkrétního prostředí. To motivuje účastníky, podílet se na hledání dalších množných variant řešení.
- případové studie jsou formou simulace – pracují „jakoby“ s virtuálními příběhy, které umožňují účastníkům se aktivně zapojit, prezentovat své představy a vstupovat do řešení, které jim následně může přinést nové postupy, změny v jednání, aniž by v dané situaci cítili ohrožení nebo tlak na změnu svého stylu jednání a chování
- případová studie pracuje s příběhy, které svoji formou umožňují aktivní chování, vytvářejí spojení mezi příběhem a vlastní situací manažera, umožňují srovnávat, vytvářet nové kombinace, porovnávat vzájemně své zkušenosti a náhledy na uvedenou situaci.

### **NEVÝHODY**

- existuje riziko, že příběh bude jen popisný, nesimuluje reálnou skutečnost a je zaměřen na minulou situaci a směřuje pouze k analytickému zhodnocení

- vedení případové studie nesmí sklouznout pouze k povrchní interpretaci, která zobecněním, může následně negativně ovlivnit skutečné jednání
- použití případové studie je velmi náročné pro lektora a předpokládá dovednost aktivní práce s účastníky, současně klade nároky také na účastníky.

## 11. UKÁZKA PŘÍPADOVÝCH STUDIÍ

### 1. případová studie: "DYNAMICKÁ FIRMA"

*Firma "Projekce a montáž" vznikla z jednoho z výrobních závodů velkého státního podniku. Deset pracovníků bývalého závodu založilo v roce 1991 firmu jako společnost s ručením omezeným s cílem pokračovat a dále rozvíjet dosavadní činnosti závodu. Většina z původních pracovníků závodu poměrně ochotně souhlasila s přechodem do nové firmy. Společníci, kteří se v nové firmě ujali vedoucích funkcí, měli mezi pracovníky pověst skutečných odborníků, kteří nebyli spojeni s bývalým zprofanovaným vedením státního podniku.*

*Počáteční období se vyznačovalo obrovským nadšením a snahou všech asi 50 pracovníků úspěšně rozjet novou firmu. Noví manažeři sice neměli takřka žádné zkušenosti s top managementem, ale v řízení úspěšně zavedli týmový způsob práce, na jaký byli zvyklí z předchozího působení v projekčních, vývojových či montážních útvarech. Většina vedoucích pracovníků zůstávala ve firmě denně včetně víkendů až do večera a firma si skutečně začala získávat na trhu dobré jméno.*

*Na konci svého prvního roku existence zaznamenala "Projekce a montáž" slušný zisk a s ohledem na počet uzavřených smluv začala přijímat další pracovníky. Firma měla brzy okolo 80 zaměstnanců soustředěných na třech pracovištích. Začaly se ale také objevovat problémy se zajištěním některých zakázek - nesplnění termínu, neodpovídající kvalita, ztráty v důsledku špatné organizace práce. Společníci a současně klíčoví manažeři firmy si začali uvědomovat, že při stávajícím stylu práce nejsou dále schopni firmu efektivně řídit. Rozdělili ji proto do tří divizí a vypsali výběrová řízení na vedoucí jednotlivých divizí a vedoucí ekonomického útvaru a útvaru marketingu. Do manažerských pozic se tak dostali i lidé, kteří nebyli společníky s.r.o. Firma však byla nadále řízena centrálně, přičemž vrcholový management byl tvořen výhradně společníky.*

*Divizionální uspořádání ulehčilo organizaci práce a zlepšilo její kontrolu, což se projevilo rychlým překonáním krizových jevů a v důsledku toho získáním dalších velkých zakázek. Bylo tak nutné přijmout další pracovníky, takže firma měla už více než 100 zaměstnanců. Nadšení z počátečního období však už opadlo, někteří z původních společníků už ve firmě nepracovali, na mnoha vedoucích místech byli noví lidé. Na divizích se začala projevovat nespokojenost s tím, že veškerá moc a rozhodování o financích je v rukou několika vlastníků, kteří většinou ani nejsou opravdu schopní manažeři. Když se pak top management doslechl o úmyslu jedné z divizí se zcela osamostatnit, rozhodl se transformovat s.r.o. do akciové společnosti.*

*Stát se akcionáři bylo umožněno i některým dalším klíčovým pracovníkům. Představenstvo a.s. pak najalo poradenskou firmu, na jejíž doporučení byly provedeny změny ve vedoucích funkcích v celé firmě a nastartován systém rozvoje lidských zdrojů. Současně byla provedena opatření směřující k decentralizaci řízení firmy. V důsledku toho došlo ke zlepšení vnitropodnikového klima a dalšímu růstu firmy.*

#### **Otázky k případové studii „Dynamická firma“:**

1. Popište fáze růstu, kterými firma prošla.

2. Jaká další vývojová etapa se dá očekávat a jak by se ve firmě mohla projevit?

## 2. případová studie: „JAK TADY NĚCO ZMĚNIT?“

V bývalém státním podniku privatizovaném kupónovou metodou se představenstvo rozhodlo vypsát konkurs na místo generálního ředitele. Stávající ředitel už před časem dosáhl důchodového věku a představenstvu oznámil, že je připraven uvolnit ředitelské místo někomu mladšímu. To s jeho návrhem poměrně ochotně souhlasilo. Podnik si sice nevedl špatně, ale začínal mít problémy se sháněním zakázek a celkové náklady se nedařilo snižovat na úroveň konkurenčních podniků.

Kupodivu se do konkursu nepřihlásil žádný z členů stávajícího vrcholového managementu. V konkursu proto jednomyslně zvítězil mladý vzdělaný uchazeč s řídicími zkušenostmi z příbuzného oboru a s poměrně jasnou představou, jaké změny by se měly udělat, aby se snížily náklady a podnik se stal konkurenceschopnějším.

Nový generální ředitel se při nástupu do funkce představil pracovníkům na za tímto účelem zvlášť uspořádaném mítinku, při kterém zaměstnancům rovněž oznámil, že bude zapotřebí provést určité změny zejména v organizační struktuře a v systému odměňování. Po mítinku pak požádal dosavadního ředitele odcházejícího do důchodu, aby ještě po dobu aspoň šesti měsíců v podniku zůstal jako jeho poradce. Dosavadní ředitel, který v podniku strávil více než čtyřicet roků, tuto nabídku rád přijal a novému řediteli slíbil, že mu pomůže. Ten se proto s chutí a sebedůvěrou pustil do detailního seznamování se s chodem podniku.

Po měsíci především analytické práce měl už nový ředitel připraven program změn. Chtěl změnit zejména mnohostupňovou organizační strukturu, systém odměňování postavený na mzdových třídách přiznávaných podle dokončeného vzdělání a počtu odpracovaných let a čtvrtletní prémie, které byly rozdělovány všem stejnou procentuální sazbou v návaznosti na plnění celopodnikových ukazatelů.

Se svou představou zrušení jednoho článku řízení, sloučení dvou divizí, posílení obchodního a marketingového útvaru a změny systému odměňování, který by byl založen na výsledcích jednotlivých útvarů, seznámil nejdříve svého poradce - bývalého ředitele. Ten byl ale k ředitelovu překvapení velice skeptický: "Víte, to tady všechno už v minulosti bylo. Lidi už dalším změnám nevěří. Nechtějí jít zase do nějakých experimentů. Já jsem se snažil v podstatě o totéž, ale tady se s lidmi nedomluvíte. Oni jsou rádi, že mají práci, kterou umí, sociální jistotu a chtějí mít klid".

Přes tuto "kritiku" se ředitel rozhodl o svých záměrech informovat členy top managementu. Ani ti ale nebyli nadšení. Ředitelé divizí dotčených redukcí organizační struktury se k návrhu postavili naprosto odmítavě: "Co to je za blbost, my jsme tady pěkných pár roků a už víme, že to prostě jinak nejde!". Finanční ředitel sice uznal, že by to podniku mohlo pomoci v jeho situaci, ale přesto odmítl tento návrh podporovat: "Dovedete si představit, jaké změny bychom museli v našem úseku kvůli tomu udělat? Vždyť to není jen tak, změnit strukturu a ještě i systém odměňování". Obchodní ředitel se zděsil, že by se naprosto změnila obchodní strategie firmy: „Nevíte kde bych na to sehnal lidi? Vždyť o marketingu tady skoro nikdo nic neví. A nějaký dealeř? Proboha, kde je mám vzít?". Nicméně ředitel trval na svém a požádal členy top managementu, aby mu na příští ráno svolali do zasedací místnosti střední management.

Druhý den ráno byla už před zahájením setkání v zasedačce vzrušená atmosféra. Už při krátkém vystoupení ředitele vysvětlujícího podstatu zamýšlených změn se ozývaly výkřiky nevole. Následující diskuse byla velice bouřlivá. Manažeři byli velice rozhořčeni: "To jako znamená, že nás polovinu vyhodíte nebo co?! Tohle si přece nenecháme líbit! My máme na naše funkce smlouvy a s jejich změnou souhlasit nebudeme, to bychom se taky mohli setkat u soudu!". Ředitel se snažil argumentovat, ale setkání skončilo zásadním nesouhlasem manažerů. S odporem samozřejmě počítal, ale taková intenzita ho překvapila. Přesto se rozhodl uspořádat na téma organizačních změn mítink se všemi pracovníky podniku.

*Na mítink se ředitel pečlivě připravil. Na flip chart si napsal příklady dokládající, kolik nákladů by bylo možné uspořit a o kolik by si zaměstnanci mohli vydělat více. Jeho přednášce však lidé brzy přestali věnovat pozornost: "To si tam můžete psát vzorečky a číslíčka jaká chcete, kdo tomu má rozumět! My nějakým řečem, že budeme mít víc, stejně nevěříme! Když chcete, ať si víc vyděláme, tak přidejte na třídách! Takových novot tady už bylo a vždycky jsme to odskákali my! To máte málo, že nám chcete šáhnout po penězích? Nevykládejte nám, že to bude něco jiného, co nám pomůže, vždyť vidíme, kdo vám to radí! Akorát teď místo jednoho ředitele musíme žít dva!". Nový ředitel se z mítinku vrátil naprosto zdrcený: "Proboha, jak tady mám něco změnit?"*

#### **Otázky k případové studii:**

1. Jaké byly příčiny odporu starého ředitele a jednotlivých členů vrcholového managementu ke změnám navrhovaným novým ředitelem?
2. Jaké byly příčiny odporu středního managementu a pracovníků?
3. Jaké techniky překonávání odporu ke změnám byste aplikovali u jednotlivých členů top managementu, středního managementu a pracovníků?
4. Které z podmínek úspěšného organizačního rozvoje považujete v tomto případě za klíčové a proč?



### 3. případová studie: „KULTURNÍ ROZDÍLY“

Velká výrobní organizace se rozpadla. Je zajímavé sledovat, jak se liší zvyklosti a jednání lidí v nových podnicích.

Lidé z bývalého závodu A - dnes akciové společnosti A-BUILD - tvoří stmelенý kolektiv. Porady mají spíše formu přátelské besedy, na kterou se jedenkrát měsíčně sjíždějí vedoucí z různých pracovišť. Často se protáhnou do noci a mění se ve večírky se vzpomínáním na staré historky a spolupracovníky. Očekává se, že lidé si vzájemně budou vycházet vstříc. Není zvykem někoho trestat za neplnění úkolů - to se mezi přáteli nedělá, maximálním postihem je nadávka - mírná, přátelská, bez zášti. Omluvou pro nesprávné jednání je, že "on už je prostě takový a nikdo s ním nic nenadělá", a je proto zbytečné vyvozovat z prohřešků jakékoliv postihy. Při přijímání se hodně hledí na to, aby nový pracovník "dobře zapadl mezi nás". Nemají rádi, když se někdo předvádí nebo vytahuje nad ostatní.

Lidé se cítí ve firmě velmi příjemně, pracují rádi a s chutí. Velice obtížné je však zavádět inovace. Lidé z podniku se charakterizují jako "dobrá parta". Druzí o nich říkají: "Jsou takoví hodní". Navenek působí velmi solidně a to jim pomáhá při získávání zakázek.

Někdejší závod B - dnes B-BUILD, rovněž akciová společnost - má ve vedení mladé a dosti agresivní pracovníky. Všichni usilují o dosažení co nejlepší pozice, snaží se prosadit. Snaží se ukázat, že jsou lepší a schopnější, aby uspěli v soutěži. Jeden čeká na chybu druhého, aby ho mohl kritizovat. Ten, kdo se dopustí chyby, se snaží svalit chybu na druhé a dokázat svou neomylnost. Pracovníci jsou někdy postihováni za banální nedostatky, jindy jim prochází až neuvěřitelná nedbalost. Vedoucí pracovníci se rádi oblékají do elegantních oděvů podle poslední módy, zúčastňují se mnoha společenských aktivit, rádi se nechávají vidět, jezdí v drahých zahraničních vozech. Hodně se dá na dojem.

Ovzduší v organizaci je poněkud stresující a konfliktní. Práce je nervózní - je poznamenána snahou neudělat chybu, aby se jí nemohl chytit někdo druhý. Lidé se snaží své pracovní úspěchy zveličovat. Na mnohé klienty působí svou moderností a svým image. Nedodržují své závazky, ale často se z nich dokáží šikovně vykrotit.

Zajímavá je historie závodů. Zatímco závod A byl tradiční jednotkou, která úspěšně zvládla řadu zakázek na území býv. Československa, závod B vlastně vznikl jako závod zahraniční výstavby. Zahraniční práce byly pro pracovníky velice atraktivní, ale z větší části byla začátkem 80. let zastavena. Lidé ze závodu zahraniční výstavby byli převedeni do nově vytvořeného závodu B.

#### Otázky k případové studii "Kulturní rozdíly"

- 1) Dokážete odpovědět na otázky, týkající se organizační kultury?
- 2) Pokuste se zdůvodnit kulturní rozdíly z historie obou závodů.
- 3) V čem brzdí obě kultury efektivnost svých organizací? Jaké jsou možnosti nápravy?

#### 4. případová studie: "U NÁS TO JINAK NEJDE"

Velká státní organizace s celostátní působností a takřka osmdesátiletou tradicí byla postavena před nutnost 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 vyžadujícím 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, zavedení 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! Dělalo se to tak vždycky a dobře to fungovalo. Jedinou možností je dát do toho více peněz."

#### Otázky k případové studii „U nás to jinak nejde“:

1. Jaké bariéry kreativity se zde projeví?

2. Jakou kreativní techniku byste doporučili použít a jak byste ji aplikovali?

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY:

*Bartoňková Hana, Firemní vzdělávání, 1.vyd. Praha: Grada Publishing 2010, 208 s, ISBN 978-80-247-2914-5*

*Donnelly James H., Gibson James L., Ivancevich John M. Management. 1.vyd. Praha: Grada Publishing 1997, 824 s ISBN 80-7196-422-3*

*Medlíková Olga, LEKTORSKÉ DOVEDNOSTI manuál úspěšného lektora, 1.vyd. Praha: Grada Publishing 2010, 176 s, ISBN 978-80-247-3236-7*

*Musilová Marcela, Případové studie jako součást pedagogické praxe, 2.vyd., Olomouc, Univerzita Palackého v Olomouci 2003, 42 s., ISBN 80-244-0749-3*

*Mužík Jaroslav, Andragogická didaktika Řízení vzdělávacího procesu, 1. Vyd. Praha wolters Kluwer ČR, a.s., 324 s., ISBN 978-80-7357-581-6*

*Prokopenko Joseph, Kubr Milan a kolektiv, Vzdělávání a rozvoj manažerů, 1.vyd. Praha: Grada Publishing 1996, 632 s, ISBN 80-7169-250-6*

*Strnad Ladislav, Gladkij Ivan, Případové studie ze sociálního lékařství, managementu zdravotnických institucí, ekonomiky zdravotnictví , 1. vyd., Olomouc, Univerzita Palackého v Olomouci 2003, 48 s., ISBN 80-244-0777-9*