

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ**

**2011 – 2013**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Kateřina Lánová**

**Leadership v organizaci pro klinický výzkum**

**Praha 2013**

**Vedoucí diplomové práce: Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.**

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

MASTER COMBINED

2011 - 2013

**DIPLOMA THESIS**

**Katerina Lanova**

**Leadship in clinical research organisation**

Prague 2013

The diploma thesis Work Supervisor: Prof. PhDr. Jan Bartak, DrSc.

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne ...14.3.2013.....

*Jméno autorky .....*

## **Poděkování**

Chtěla bych moc poděkovat za odborný dohled panu profesorovi Bartákovi. Dále bych chtěla poděkovat za spolupráci vedení společnosti ABAB CRO.

## **Anotace**

Diplomová práce se zabývá leadershipem v organizacích pro klinický výzkum. Rozebírá podstaty, styly, formy a teorie leadershipu. Teoretické poznatky jsou využity v praktické části, která je zaměřena na leadership dvou konkrétních poboček. Závěr práce poskytne vyhodnocení dvou leaderů podle stanovených kritérií.

## **Klíčové pojmy**

cíle leadershipu, formy leadershipu, teorie leadership, niterný leader, povrchní leader

## **Annotation**

Diploma thesis is focused on leadership in clinical research organisation. Main leadership points , styles and form are identified in this thesis. Theoretical background is applied in practical thesis part. Practical part is aimed at leadership in two clinical research branches in Hungary and Bulgaria. Two leaders evaluation will be provided at the end of this thesis as per specific criteria.

## **Key words**

Leadership's goals, forms, leadership theory, personal leader, unreal leader

## Obsah

1	Úvod.....	6
2	Teoretická část .....	7
2.1	Historie Leadershipu .....	7
2.2	Leadership .....	9
2.2.1	Vymezení pojmu leadership a management.....	10
2.2.2	Podstaty Leadershipu .....	11
2.2.3	Teoretické přístupy.....	19
2.2.4	Jak může leader motivovat svůj tým?.....	36
3	Praktická část .....	40
3.1	Výzkumný projekt: Leadership v organizaci pro klinický výzkum .....	40
3.2	Teoretické zakotvení výzkumu .....	41
3.3	Výzkumná otázka .....	45
3.4	Výzkumná strategie.....	45
3.5	Vyhodnocování a interpretace dat.....	46
3.6	Etické otázky výzkumu .....	47
4	Analýza dat.....	47
4.1	Bulharská pobočka a její struktura .....	47
4.2	Maďarská pobočka a její struktura .....	48
4.3	Analýza PPRF.....	49
4.4	Analýza Line managementu.....	49
4.5	Analýza kvality servisu .....	50
4.6	Závěr analýzy.....	52
5	Závěr .....	57

# 1 ÚVOD

Přestože se může jevit téma leadershipu jako velmi aktuální až v současné době, následování leaderů je od nepaměti přirozenou součástí našich životů. Osobní zkušenost s leadershipem v organizaci pro klinický výzkum mě přiměla se tomuto tématu věnovat blíže.

Překvapilo mě, jak podstatné pro úspěšné fungování týmu a efektivnosti organizace je, aby jednotlivci následovali svého vůdce. Ráda bych zjistila, v čem spočívá role leadera a jaký typ leadera se dle odborníků jeví jako nejefektivnější. Zajímá mě, zda se může stát vůdcem každý jedinec.

O vůdcovství bylo napsáno i přeloženo velké množství knih. Po prostudování této literatury mě překvapilo, jak velmi málo knih se věnuje problematice osobního leadershipu. Rozhodla jsem se proto, pokusit se přinést ucelený přehled doposud sesbíraných informací. Popíši podstaty leadershipu, přehled jednotlivých stylů vedení lidí. Dále se zaměřím na motivaci jak zajistit, aby pro leadra jednotlivci pracovali rádi. Závěrem se pokusím přiblížit niterný leadership.

Cíl mé práce představuje zhodnocení způsobu vedení týmu monitorů v konkrétní organizaci pro klinický výzkum. Pokud bude třeba mít druhotným cílem navrhnout možné varianty zlepšení.

Moje práce je členěna do dvou částí. Teoretická část zahrnuje současné spektrum informací, které jsem získala z prostudované literatury. Především půjde o to, popsat podstaty leadershipu, tedy role, typy, kvality, cíle a vlastnosti vůdců. Dále rysy vůdce, jednotlivé styly vedení. Dále představím niterní leadership. Teoretická část také přinese deskriptivně analytickou část o historii leadershipu.

V části praktické představím blíže strukturu konkrétní organizace pro klinický výzkum a přiblížím tým pracující v Bulharsku a v Maďarsku. Následně budu komparovat systém vedení lidí v Maďarsku se systémem v Bulharsku.



## 2 TEORETICKÁ ČASŤ

### 2.1 Historie Leadershipu

Fenomén leadershipu má kořeny v samém počátku civilizace. Odjakživa bylo zkoumáno, jakým způsobem pracujeme, v jakém prostředí, jak důležitá je pracovní motivace a v neposlední řadě kdo je leaderem. Postupem času se prosadili ty společnosti, kde byli pracovníci podporováni, chváleni, pracovali v příjemné atmosféře a milém prostředí a byla delegována moc. Takové společnosti se dokázaly prosadit nad těmi, které byli vedeni autoritářskými vládci.

Egyptští zákonodárci, řečtí hrdinové, bibličtí patriarchové mají jedno společné, byli skvělými vůdci. Existuje mnoho definic a teorií o leadershipu, všechny až na výjimky se shodují na tom, že jde v podstatě o snahu ovlivňovat ostatní ve prospěch svůj i ostatních. (Regent, online, cit 2012-01-11)

Systematický vývoj zkoumání role leaderů můžeme datovat od přelomu 19. a 20. Století. Průmyslová revoluce způsobila změny v ekonomice. Základem ekonomiky se stal průmysl místo zemědělství a vzniká potřeba řídit pracovníky a dosahovat větší efektivity práce. Hromadná výroba ovlivnila i teorii leadershipu. Odborně hovoříme o provozním managementu. (Veber, 2009) Takový druh řízení nastane v okamžiku, kdy si společný cíl uvědomí všichni členové skupiny.

Fredrick Winslow Taylor, průkopník vědeckého managementu, jako jeden z prvních přinesl nutnost zaměřit se na to, jak řídit a rozvíjet řídicí techniky. Poukázal také na nutnost zabezpečení odpovídajícího pracovního zázemí. Rozděлил práci do menších částí, které musely být standardizovány. (Veber, 2009). Soustředil se i na pracovní podmínky, a pracovní nástroje. Pochopil, že takto rozdělená práce se dá lépe řídit i plánovat. Začal rozlišovat pracovníky podle jejich zručnosti a podle toho jim přiděloval práci. Všimnul si, že zručnost, kvalita práce a efektivita se dá ovlivnit výchovou nebo proškolením pracovníka. Dal podnět k vytvoření nové profese a tedy průmyslového inženýra. Jeho úkol spočívat v tom, jak zajistit práci nekvalifikovaným pracovníkům. Na pracovníky je ale stále pohlíženo jako na stroje. Taylorovy myšlenky ovlivnily celý svět. Byl jimi ovlivněn například i Tomáš Baťa. V jeho myšlenkách pokračoval například Henry Ford. Ten klasickou teorii managementu obohatil ještě o

zkušenosti se standardizovanou výrobou. V současnosti jsou velmi pozitivně hodnoceny jeho snahy o snižování ceny produktů. Nicméně je také Henry Ford kritizován (Veber, 2009) za svůj autokratický přístup řízení a nevíli přizpůsobit produkt poptávce.

O velký rozvoj řízení se zasloužil Henry Fayol, francouzský průmyslník, který klasifikoval průmyslové aktivity do šesti skupin: technické, obchodní, finanční, ochrany, účetní a správní. Pojmenoval klíčové oblasti, nutné pro řídicího pracovníka. Tím zároveň poukázal na potřebu se učit, jak řídit. Formuloval také teorii priorit, která zjednodušeně řečeno přináší zprávu o tom, jak je důležité vytyčit si to, co je podstatné a nenechat pohltit detaily. (Veber, 2009)

Do vývoje teorie řízení velmi přispěl i německý sociolog Max Weber, který z empirických zkušeností vyvodil podstatné závěry. Za klíčové považoval stanovit si pevná pravidla, přesné vymezení práv a povinností a jasné definování pracovních povinností. Organizační koncepci pojmenoval jako byrokracii. Blíže ji popisuje jako *„účinnou formu organizace, která má neosobní charakter, je založená na hierarchii, jasně definovaných právech a povinnostech každého pracovníka, na úředním přidělení moci, opírající se o písemně stanovenou soustavu pravidel popisujících fungování organizace a jednání každého pracovníka.“* (Veber, 2009, str. 310) Forma řízení je neosobní, spravedlivá. V případě sporu vždy rozhoduje nadřízený subjekt.

Z českého prostředí nelze nepředstavit Tomáše Baťu, podnikatele, který založil společnost, která se vyznačovala účinným řízením. Zavedl pololetní plánování, které reagovalo na poptávku zákazníků. Veškeré činnosti byly sledovány podle samostatně hospodařících středisek. Inicioval samosprávu dílen, které měly rozpisem stanoveny výrobní úkoly. (Veber, 2009) Veškeré ekonomické pohyby se hodnotily týdně. V čele středisek stál vedoucí, který odpovídal za výrobní a hospodářskou činnost. Mohl samostatně rozhodovat, zároveň nesl plnou zodpovědnost za celou dílnu. Za průkopnické manažerské počiny považujeme použití výrobního pásu, propojení výroby a distribuce, zavedení závodního stravování pro zaměstnance, podnikové spoření. (Veber, 2009)

Období 40. a 70. let je dle Vebera (2009) ve znamení různých názorových proudů. Sociální přístupy hledají postavení člověka v organizaci. Nepohlížejí na člověka jako na mechanickou součást společnosti, zajímají se o lidské zájmy, názory a předsudky. Elton Mayo, zjistil na základě svých analýz výkonu, že na produktivitu mají kromě hmotných prostředků, také vliv sociální a psychologické faktory. Mayo přinesl poznatky o vlivu společenských vztahů na formování postojů k práci. Kladl důraz na to, aby management identifikoval nejen technické znalosti, ale aby také znal potřeby pracovníků a věděl o vůdčích typech ve skupině. (Regent, online, 2013-01-15) Abraham Maslow se také neodmyslitelně zapsal do historie řízení svojí teorií potřeb. Přiblížil pohled na motivaci nejen z hlediska odměn a sankcí. (Veber, 2009) Je dalším autorem, který vyzdvihoval mezilidské vztahy, přinesl do historie řízení a vedení základní pravidla interpersonální komunikace. Nabádal k upřímné chvále, která vzbuzuje v lidech touhu pracovat. Jeho myšlenek se ujalo mnoho firem. (Veber, 2009)

Vedle sociálních přístupů k řízení společnosti se objevují také přístupy zaměřené na funkce řízení, systémové přístupy, manažerské přístupy vycházející z kvalitativních metod.

Vývoj managementu a leadershipu byl v posledních čtvrtstoletí formován značnými změnami v poptávce. Změna v jednání a myšlení způsobila odklon od klasických materiálních faktorů prosperity. Klesá význam půdy, kapitálu a hmotných statků. Začíná se dařit oborům jako je farmacie, biotechnologie. K úspěšnému vedení podniku neodmyslitelně patří invence, schopnost inovací a znalosti. (Vagner, 2009) Za klíčové se pokládá soustavné vzdělávání řídicích i řízených pracovníků.

Fenomén leadershipu prošel postupem času velkými změnami. Ukázalo se, že daleko výhodnější oproti autokratickému leadershipu je, když leader naslouchá lidem, udržuje mezilidské vztahy ve skupině, motivuje jednotlivce k výkonu. (Regent, online, 2013-01-17)

## **2.2 Leadership**

V minulé kapitole jsme si mohli povšimnout, že leadership a management mají společnou historii. Tyto pojmy jsou často širší veřejností opředeny nejasnostmi, považují tedy za nutné hned v úvodu vyjasnit používání těchto termínů v celé práci.

## 2.2.1 Vymezení pojmu leadership a management

Ještě než se dostanu k samotnému pojmu leadership, je třeba upozornit na český překlad tohoto termínu, který je také v literatuře často používán. Jedná se o pojem vůdcovství. Někteří autoři používají termín leadership a vůdcovství jako synonyma, někteří se snaží striktně dodržovat původní anglickou terminologii. Já jsem se rozhodla používat také oba výrazy. V případě citací budu respektovat rozhodnutí autora.

Co tedy leadership představuje a co konkrétně obnáší? Jak uvádí Steigauf (2011) mají anglická slova lead (vést), leader (vůdce), leadership (vůdcovství), základ v anglosaském slově lead, což znamená silnice nebo pěšina. Anglosasové význam slov rozšířili do podoby „trasa“, jakou lidé po takové pěšině urazí. (Steigauf, 2011) Definicí pojmu najdeme v odborné literatuře spoustu. Pro potřeby diplomové práce představím leadership prostřednictvím pohledu Michaela Armstronga (2006, str. 156) : *„Vést znamená uskutečňovat něco prostřednictvím druhých. Kde je nějaký cíl, jehož je třeba dosáhnout, nebo úkol, který je třeba provést, a je k tomu třeba více než jeden člověk, tam se objevuje potřeba vedení. Vést proto znamená podněcovat a inspirovat jednotlivce a týmy, aby se ze všech sil snažili dosáhnout žádoucích výsledků“.*

Dle Armstronga (2005) musí být manažeři leadery a leadři jsou často, ale nikoliv vždy, managery. Procesy řízení a vedení můžeme vzájemně odlišit. Jak uvádí Armstrong (2005) řízení představuje dosahování výsledků pomocí efektivního získávání, rozdělování, využívání a kontrolování všech potřebných zdrojů (tj. lidí, peněz, zařízení, nemovitostí, vybavení, informací, znalostí). Vedení se dle Armstronga (2005) zaměřuje na nejpodstatnější zdroj, na lidi. Je to proces vytváření a sdělování vize budoucnosti, motivování lidí, získávání jejich oddanosti a angažovanosti.

Tento rozdíl je podstatný, protože řízení se týká hlavně zabezpečování, rozdělování a kontrolování. (Armstrong, 2005) Tam, kde jsou do procesu zapojeni lidé, což je skoro vždy, je dle Armstronga (2005) nemožné dosahovat výsledků, pokud není zabezpečeno efektivní vedení. Nestací být dobrým manažerem, musíte být také dobrým leadrem (tamtéž, 2005). Ještě výstižněji vymezuje rozdíl mezi leadershipem a managementem Covey (2006, str. 341): *„Řídit znamená docílit, aby lidé udělali, co je potřeba udělat. Vést znamená docílit, aby lidé chtěli udělat, co je potřeba udělat.“*

*Manažeři vyvíjejí tlak. Lídři vyzývají k následování. Manažeři rozkazují. Lídři komunikují.“*

Steigauf (2011) vnímá také rozdíl managera a vůdce. Vůdci podle něj chtějí uskutečnit velké věci, zatím co manažeři chtějí pouze dosáhnout splnění úkolů a stanovených cílů. Největší rozdíl vnímá v uplatňování moci. Manažeři disponují pouze poziční mocí, tedy takovou, která přichází se zastáváním určité pozice. Leadři kromě toho disponují mocí osobní, která přirozeně pramení z jejich charisma.

Profesor Zalesnik (1977) se dívá na problematiku leader versus manager trochu specificky tím, že tvrdí, že bytí jednoho vylučuje bytí druhého. Vnímá manažery jako reaktivní, tedy pokud jedná s lidmi, tak jen s velmi malým emocionálním nasazením. Leader naopak jedná zásadně pocitově, tím pádem může měnit postoje lidí.

Přihlídneme-li k výše zmíněným názorům je zřejmé, že leadership a management nemůžeme zaměňovat. Vůdci a manažeři mají odlišné cíle a role. Pro organizaci mají oba bezpochyby nezaměnitelnou funkci. Zatím co manager je zaměřen na plnění cílů, leader je zaměřen na lidi.

## **2.2.2 Podstaty Leadershipu**

Na základě výzkumu a analýzy efektivních leaderů (Amstrong, 2005) byly zjištěny genetické, druhové charakteristiky a schopnosti, kterými by dobrý leader měl disponovat. Proto níže představím, jaké role by měl leader naplňovat, jakých kvalit by měl dosahovat a jaké cíle by si měl stanovit. Musím ale upozornit na to, že se nejedná o vždy jednoznačně platné vzorce.

### **2.2.2.1 Role leadera**

Leadeři by měli plnit dle Amstronga (2005) tři základní role:

- Definovat úkoly – musí zabezpečit, aby bylo skupině jasné, co se od ní očekává
- Plnit úkol – musí naplňovat smysl, proč skupina vlastně existuje, pokud tomu tak není, dochází k frustraci, disharmonii, kritice nebo dokonce k rozpadu skupiny

- Udržovat efektivní vztahy – mezi sebou a lidmi a mezi ostatními ve skupině, vztahy lze členit na ty, které se týkají teamu, jeho morálky a vědomí společného účelu a na ty, které se týkají jedinců a toho, jak jsou motivováni.

Pokud leader dodrží řádně všechny jeho role (viz výše), bude jeho team pracovat synergicky, samostatně a radostně.

Steigauf (2011) definuje role leadera do větších detailů. Vůdce měl by především stanovovat cíle. Může prosazovat názory skupiny (organizace, národa) nebo se může zaměřit na prosazování řešení problémů. (Steigauf, 2011) Je třeba mít na paměti, že prosazování cílů je v současné době často velmi složitý proces<sup>1</sup>. Další rolí leadera je v Steigaufově pojetí potvrzení hodnot. Dle něj každá zdravá společnost uctívá své hodnoty. Pozorovat je můžeme v písních, obřadech, rituálech nebo v umění. (Steigauf, 2011) Ve velkých skupinách samozřejmě mohou vznikat konflikty, s kterými hodnotami se ztotožnit a s kterými nikoliv. V takovém případě, má konečné slovo vůdce. Další z mnoho rolí vůdce spočívá v regeneraci hodnot: „*Vůdci, které máme rádi nebo které obdivujeme, pomáhají nejvíce znovu oživit naše sdílené přesvědčení a hodnoty.*“ (Steigauf, 2011, str. 20) Vůdce má vždy roli motivátora. Efektivní vůdci dle Steigaufa (2011) motivují své následovníky takovým způsobem, aby co nejjednodušeji docházelo naplnění stanovených sílů. Přestože řízení je hlavní rolí manažera, vůdce je rovněž vystaven úkolu plánovat a nastavovat priority řízení, stanovovat agendy a udržovat fungování systému. (tamtéž, 2011) Role leadera spočívá i v buzení důvěry. Velmi důležité je, aby vůdce sám o sobě inspiroval druhé k důvěře. (tamtéž, 2011) Leader musí také plnit roli vysvětlivatele. Ač se tato role může zdát banální, je velmi přínosné, když vůdce umí pojmenovat problém následovníka a může ho naučit, jak svůj problém vyřešit. Vůdce by měl v neposlední řadě především reprezentovat skupinu. (tamtéž, 2011)

Plnit všechny výše vypsání role je nelehký úkol pro každého z leaderů. Přestože výčet rolí Steigaufa je velmi precizní, je nutné podotknout, že oproti Armstrongovi opomíjí roli spočívající v udržování mezilidských vztahů.

---

<sup>1</sup> Často může předcházet rozsáhlý výzkum.

### 2.2.2.2 Kvality leadera

Existuje mnoho pokusů o definice určující to, jaký by měl leader být. John Adair (in Armstrong, 2005) například uvádí následující seznam kvalit:

- Nadšení - pro plnění cílů, to potom mohou předávat lidem, kteří budou aktivně dalé úkoly zpracovávat
- Zdravá sebedůvěra – víra v sebe, kterou opět lidé mohou vnímat a přejímat
- Houževnatost a vytrvalost – leader musí být pružný, neoblomný, vytrvalý a musí vyžadovat vysoké standardy, musí usilovat o respekt (nemusí jít o popularitu)
- Čestnost a poctivost – leader musí být pravdivý sám k sobě, musí být zralý, morální a čestný, protože díky těmto kvalitám vyvolá v lidech důvěru
- Laskavost a srdečnost - mít zájem o lidi, pečovat o ně a respektovat je
- Pokora a skromnost – ochota naslouchat a uznávat svou vinu, nebýt arogantní neomalený a panovačný

Dle Bennis a Tomas (in Armstrong, 2005) jsou leaderské kvality výsledkem osobních zkušeností. Za rozhodující považují schopnost adaptace, dosahovat zájmu jiných lidí ve společné věci, mít podmanivý hlas a chovat se čestně. Jako nejspolehlivější indikátor a prediktor schopnosti vést lidi považují schopnost jedince najít východisko v nepříznivých situacích a učit se nacházet poučení z existujících okolností.

Covey (2003) ve své knize Bez zásad nemůžete vést, představuje sedm unikátních lidských schopností, které vnímá jako klíčové kvality úspěšných vůdců. Těchto sedm zásad dělí na primární a sekundární. Primární vlastnosti spočívají dle Coveyho (2003) v uvědomění si sebe sama (poznání o sobě),<sup>2</sup> dále v představitosti a svědomí, třetí primární vlastností je vůle. Mezi sekundární lidské schopnosti řadí mentalitu hojnosti,

---

<sup>2</sup> Poznání o sobě samém je základem pro osobní management



odvahu (s vyváženým ohledem) a kreativitu. Poslední, celkově sedmou schopností, je sebeobroda.

V zásadě je Covey (2003) přesvědčen, že pokud leader dobře ovládá primární schopnosti, může po dostatečném procvičování získat sekundární schopnosti. Předně jde o to, vrátím-li se k primárním návykům uvědomit si, že každá osobnost může svým proaktivním jednáním změnit reality. Stačí si uvědomit, že je neefektivní si stěžovat a obviňovat ostatní z chyb. (Covey, 2003) Kvalita začíná vždy od sebe samého. Tím si potom každý dle Coveyho (2003) může při jakémkoli střetu svobodně vybrat z možností a nemusí se nechat tlačit do rozhodnutí někoho jiného. Čím víc si svobodu našeho rozhodnutí uvědomíme, tím víc budeme svobodní. (Covey, 2003) Využívat představitost a svědomí je další primární vlastností leadera. Pozitivním přístupem, nadšením do práce není obtížné inspirovat ostatní k zodpovědnému přístupu k pracovním povinnostem. Poslední primární návyk představuje vůle. Pokud leader ztělesňuje disciplinovaný život, zaměřuje se na jen ty skutečně důležité věci, získává sebejistotu, klid a tím vyvolává ve svých následovnicích obdiv a touhu se vůdci podobat.

Covey (2003) je toho názoru, že ovládnout primární vlastnosti může každý jedinec. Jedná se o pozitivní vývoj od marnivosti a prázdnoty k proaktivnímu životu s přesnými cíli. Covey (2003, str. 45) tvrdí, že: *„rozvíjení primárních lidských schopností vás zmocní k tomu, že budete schopni používat sekundární více efektivně.“* Sekundární klíčovou vlastností ztělesňuje mentalita hojnosti. Představuje schopnost stavět na principech a oprostít se od pocitu nedostatku k pocitu hojnosti. Další sekundární klíčovou schopností je odvaha s ohledem na druhé. Leader by dle Coveyho (2003) měl své následovníky poslouchat, umět se vcítit to jejich problémů. Měl by si pokládat otázku, co mohu udělat pro konkrétní osobu, abych ji skutečně uspokojil a nasměroval k pozitivnímu myšlení. U této sekundární vlastnosti Covey upozorňuje na velký problém v komunikaci, lidé nejsou obecně dle tohoto autora nastaveni ke kvalitní komunikaci, neumí naslouchat. Proto je důležité, aby se leader vyčlenil a skutečně lidem naslouchal. Další sekundární klíčovou vlastností prezentuje tvořivost. Leader by měl ohleduplným vnímáním dospívat k finálním, konsensuálním řešením. Řešení by se vždy mělo skládat z názoru nejen leadera, ale i jeho následovníků. Celkově sedmou a tedy poslední klíčovou kvalitou leadera je sebeobroda. Covey (2003) je přesvědčen, že



pokud na sobě leader nebude pracovat, tak není možné, aby přinášel kreativitu svým následovatelům.

Pokud shrneme názory a přístupy ohledně kvalit úspěšného leadera, měl by se především chovat čestně, aby mu lidé důvěřovali. Dále by měl leader vycházet ze svých zkušeností a na jejich základě se rychle, společně se svými následovníky, rozhodovat. Je důležité, aby vůdci následovníci věřili, že situace není bezvýchodná a nadále se v dobré psychické pohodě věnovali plnění svých úkolů. Zásadní je také, aby leader vždy jednal s myšlenkou, jak jednotlivci pomoci. Jedině tak může přinést ostatním pozitivní přínos a zajistit si důvěru svého teamu.

### **2.2.2.3 Cíle leadera**

Obecným záměrem vůdce je úspěšně splnit úkol prostřednictvím svého týmu. (Amstrong, 2005) Aby mohl být úkol splněn, musí být doraženo dílčích cílů. Dle Armstronga (2005) se konkrétně jedná o následující výčet dílčích cílů:

- angažovanosti, odpovědnosti a spolupráce svého týmu
- přimět tým k činnosti zaměřené na žádoucí cíle
- co nejlépe využít zkušenosti, energii a talent týmu

Leader se svým týmem komunikuje a vede lidské zdroje k samostatné a dobrovolné a především radostné práci. Cílem leadera tedy je, aby pro něj lidé dělali práci, kterou od nich chce, na základě ochoty a vzájemné součinnosti, a nikoli aby se s nechutí podřizovali. (Amstrong, 2005) Musí také pracovat na morálce členů svého týmu, protože právě morálka celého týmu má nemalý vliv na pracovní výsledky.

### **2.2.2.4 Vlastnosti úspěšných leaderů**

Najít způsob, který jednoznačně zaručí úspěšné dosažení cíle, je velmi obtížné. Neexistuje totiž shoda ani mezi odborníky. Můžeme se setkat s názorem, že leaderem se člověk rodí. Tím máme na mysli přirozeného leadera, který začne svoje schopnosti aplikovat ve velice útlém věku. Můžeme se setkat ale i s možností, že člověk začne aplikovat své schopnosti až na základě příležitosti, například pokud je dotyčný povýšen do vedoucí pozice. Dle Armstronga (2005) jsou vůdci obvykle lépe přizpůsobivější,

dominantnější, více extrovertní, méně konzervativní a především mají pochopení pro lidi.

Dle Steigaufa (2011) jsou pro úspěšného vůdce klíčové následující vlastnosti: inteligence, sebedůvěra, charisma, rozhodnost, společenskost a integrita. Inteligence je podstatná, protože díky této rozumové schopnosti, lze efektivně řešit nově vzniklé nebo obtížné problémy. Sebedůvěra je klíčová, protože se jedná o vlastnost, která má co dočinění s pozitivním pocitem o sobě samém a s vlastní schopností uspět. (Steigauf, 2011) Sebedůvěru každý získává praxí. Zkušený vůdce předává sebedůvěru následovníkům. V krizových momentech dokáže zachovat klidnou hlavu a být maximálně koncentrovaný na řešení problému. Třetí klíčovou vlastností úspěšného vůdce je charisma. Jedná se o osobní kouzlo a atraktivitu leadera. Charisma dle Steigaufa (2011) dává možnosti provést neobyčejné věci a rovněž přináší moc ovlivňovat druhé. Nutné je také dle Steigaufa podotknout, že je třeba mít na paměti i stinnou stránku a to, že charisma může vůdce využívat i ke špatným účelům. Rozhodnost je vlastnost spojená s houževnatostí a vnitřní touhou dobře dělat svoji práci. Což je vlastnost, která často vůdce vymezuje od ostatních. Společenskost je řazena Steigaufem ke klíčovým vlastnostem a to právem. Společenská vůdci mají nadprůměrné mezilidské dovednosti a současně rozvíjejí vzájemnou spolupráci. Společenský vůdce je milý, ohleduplný, postupuje společně se svými následovníky a poskytuje jim oporu. Touto vlastností přináší vůdce do teamu příjemné pracovní prostředí. Jako poslední ve výčtu je klíčová vlastnost integrity. Integrita představuje konzistenci mezi tím, co si leader myslí, co říká a tím, co dělá. Často se tato vlastnost stává ukazatelem skutečného vůdce. Vždy když je integrita vůdce porušena, vůdce ztrácí i svůj potenciál.

Simon Leung tvrdí, že se obecně nedá říci, jaký soubor vlastností by zaručoval opravdového vůdce: *„protože k tomu je zapotřebí mnoho, některé obecné vlastnosti vůdce jako charisma, ostrost, ráznost, schopnost jednat a etika. Člověk musí budovat svůj vlastní vůdcovský styl, založený na těchto základních principech. Samozřejmě, tvrdě pracovat, mít schopnost učit se od kohokoliv, mít snahu naslouchat a nikdy se nevzávat, jsou jen některé vlastnosti, které většina lidí sdílí.“* (Leung in Steigauf, 2011, str. 166)

Rozlišují své leadery stejně také podřízení? Podle výzkumu, na který se odkazuje Armstrong (2005) byly stanoveny čtyři požadavky, které považují podřízení jako základ k úspěchu. Prvním z nich je vnímání leadera jako jednoho ze skupiny. Následuje požadavek, že leader musí vyznávat stejné hodnoty a normy, které jsou pro skupinu zásadní a nejvíce důležité. Pokud se od takových norem leader vzdálí, hrozí mu neúspěch. Další požadavek na leadera spočívá v jeho odbornosti a zkušenosti. Podřízení pracovníci, kteří se zúčastnili výzkumu, považovali za podstatné, že leader musí být ten nejschopnější z celé skupiny. Nemusí být nutně nejlepším odborníkem, ale musí dokázat, že umí své podřízené dovést ke stanovenému cíli. Posledním požadavkem podřízených bylo splňování jejich očekávání. Očekávání mohou být v různých skupinách odlišná. Nejčastější je očekávání upřímnosti, spravedlivosti a spolehlivosti.

### **2.2.2.5 Typy leaderů**

Typy leaderů lze posuzovat mnoha způsoby. Níže představím typy leadera podle třech kvantifikátorů, charakteru a podle způsobu, jak sdílí a aplikuje své rozhodnutí (Armstrong, 2005):

- **Charismatický/ necharismatický leader**

Charismatický typ vůdce spoléhá na svou auru, na svou schopnost inspirovat druhé. Necharismatický vsází především na zkušenosti, svou schopnost působit dojmem jistoty.

- **Autokratický/ demokratický leader**

Autokratický leader nedává prostor pro diskuzi, obklopuje se lidmi, u kterých očekává, že mu budou přitakávat,

Demokratický vůdce nevnučuje a nesnaží si prosadit jen svoje názory. Vybízí ostatní k aktivnímu přístupu a využívá svoji autoritu k tomu, aby zajistil plnění úkolů prostřednictvím lidí

- **Visionář / manipulátor**

Visionář je typ leadera, který inspiruje svojí vizí lidi do budoucna, vyzývá je ke spolupráci. Manipulátor je ve své podstatě úředník, který se hlavně snaží o udržení dosavadního systému.

### **2.2.2.6 Faktory leadershipu**

Leadership je souhrnný proces, prostřednictvím kterého osoba vůdce ovlivňuje ostatní k uskutečnění úkolů. McGregor identifikuje 4 základní proměnné faktory: vlastnosti leadera, postoje, potřeby a osobní vlastnosti stoupenců lídra, povahu organizace<sup>3</sup> (McGregor in Steigauf, 2011). Leadership dle McGregora není jen vlastností jedince, ale komplexním vztahem mezi těmito proměnnými. Steigauf (2011) za faktory leadershipu považuje: vůdce, následovníky, komunikaci a situace. Pojďme se podívat na každý s faktorů jednotlivě.

#### **Vůdce**

Jedním z faktorů leadershipu je vůdce. Jak již bylo zmíněno v této práci, existuje soubor genetických i druhových charakteristik a schopností, kterými by měl úspěšný leader disponovat. Steigauf (2011) upozorňuje, že právě následovníci, nikoliv vůdce, určují, zda je vůdce úspěšný. Pokud následovníci přestanou věřit ve schopnosti vůdce, ztratí v něm důvěru, nebudou inspirováni.

#### **Následovníci**

Další faktor leadershipu představují následovníci. Kvalitní vůdce dle Staigaufa (2011) zná velmi dobře své následovníky. Respektuje lidskou povahu, potřeby a motivaci následovníků. Následovníci ztělesňují cíle leaderů. Leader by podle Coveyho (2003) měl svým následovníkům pečlivě naslouchat a vždy se jim snažit pomáhat.

#### **Komunikace**

Typ komunikace, jakou leader používá, je zásadní pro jeho úspěšnost. Staigauf (2011) dokonce nazývá komunikaci sestrou vůdcovství. Komunikační faktor vyzdvihuje i Covey. (2003) Porozumění leadera s následovníky je základ pro efektivní plnění cílů.

---

<sup>3</sup> Povahou organizace je myšlen její záměr, struktura, stanovené úkoly, sociální, ekonomické a politické prostředí.

Dle Coveyho (2003) by měl leader umět svým následovníkům naslouchat a touto kvalitou se od ostatních vydělit.

### **Situace**

Poslední faktor leadershipu dle Steigaufa (2011) spočívá v situaci. Leader by měl podle Steigaufa (2011) vždy volit nejlepší postupy řízení a nejvhodnější styl v dané situaci.

### **2.2.3 Teoretické přístupy**

Podle toho na jaké faktory vůdcovství se autority zaměřují, rozlišujeme jednotlivé teoretické přístupy, koncepty a školy. V této práci bude představen systém teorií zaměřených na vůdce, behaviorální teorie, teorie situační, kontingenční teorie leadershipu, dále transformační teorie a teorie niterního leadershipu.

#### **2.2.3.1 Teorie zaměřené na vůdce**

V následujících podkapitolách budou představeny teoretické přístupy, které se zaměřují na faktor leadera.

#### ***Teorie vlastností (Trait Theory)***

Tato teorie vznikla z Teorie Velkých mužů, měla přinést způsob identifikace klíčových vlastností úspěšných vůdců (Steigauf, 2011). Předpoklad tohoto přístupu spočívá v tom, že leaderem se člověk rodí a není tedy možné, aby se člověk leaderem na základě svých zkušeností stal. (KPSV, online, cit. 2013-02-27) Existovalo přesvědčení, že tento přístup předurčí vhodné vlastnosti vůdců. Na základě poskytnutého klíče k odhalení schopného vůdce měli být vybíráni například velitelé do armády. (Steigauf, 2011)

Od počátku 20. století až do současnosti bylo představeno mnoho studií, které stavěly do popředí vrozené vlastnosti a kvality vůdců. Na seznamu ideálních vlastností se objevovaly vlastnosti: pracovitost, důvěryhodnost, spolehlivost, výřečnost, sociální citění, objektivita, inteligence, důvěra, sebejistota a zásadovost. (Steigauf, 2011) Byrd ve své studii, která byla provedena v roce 1940, prezentoval dlouhý seznam rysů osobnosti, který odlišoval leadery od jejich následovníků. (Steigauf, 2011) Nicméně výsledky nebyly přesvědčivé, jak uvádí Steigauf (2011, str. 145): „*vůdcům byly*

*připisovány nejrůznější vlastnosti, ale absence některých z nich automaticky neznamená, že daná osoba nebyla úspěšným vůdcem.“*

V tabulce 1.1 najdeme přehled podstatných vlastností vůdců, podle různých studií. V následující tabulce 1.2 najdeme vlastnosti dle studie The Globe.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Jedná se studii z roku 2004, která pod vedením Roberta House a dalších 160 výzkumníků mapovala 17000 lidí v 62 zemích s cílem určit, jak se vůdcovství liší napříč kulturně různorodým světem. ( Steigauf, 2011)

Tabulka 1.1: Důležité vlastnosti vůdce podle různých studií – Slavomír Steigauf

Stogdill ( 1948)	Stogdill (1974)	Mann (1959)	Kirkpatrick a Locke (1991)
inteligence	sklon k odpovědnosti a dokončení úlohy	inteligence	dynamický sklon( drive)
ostražitost	ráznost a vytrvalost při provádění cílů	mužnost	touha vést
porozumění	odvážnost a originalita v řešení problémů	přizpůsobení	čestnost a integrita
odpovědnost	sklon k uskutečňování iniciativy v sociálních situacích	dominance	sebedůvěra
iniciativa	sebedůvěra a pocit osobní identity	extrovertnost	poznávající schopnosti
vytrvalost	ochota přijmout důsledky rozhodnutí a činnů	konzervatismus	znalost obchodu
sebedůvěra	připravenost absorbovat osobní stres		
sociálnost	ochota tolerovat frustraci a opoždění		
	schopnost ovlivňovat chování druhých		
	schopnost strukturovat sociální, vzájemně se ovlivňující systémy k cíli, kterého má být dosaženo		

Zdroj: Vůdcovství aneb do Vás na Harwardu nenaučí (2011)

Tabulka 1.2: Důležité vlastnosti vůdce podle různých studií – Slavomír Steigauf

<b>Univerzální vůdcovské atributy</b>		
<b>Pozitivní vůdcovské atributy</b>		
důvěryhodný	spravedlivý	čestný
předvídavý	plánuje předem	povzbudivý
pozitivní	dynamický	motivátor
buduje důvěru	motivující	spolehlivý
inteligentní	rozhodný	skutečný obchodník
win-win řešení problému	komunikativní	informovaný
administrativně zručný	koordinátor	team builder
orientovaný na excelenci		
<b>Negativní vůdcovské atributy</b>		
samotář	asociální	nespolupracující
vznětlivý	nejednoznačný	egocentrický
bezohledný	diktátorský	

Zdroj: Vůdcovství aneb co Vás na Harwardu nenaučí (2011)

### 2.2.3.2 Behaviorální teorie

Behaviorální přístup k leadershipu představuje ohromný posun v teoretickém ukotvení leadershipu. (Steigauf, 2011) Podle vyznavačů této teorie se člověk leaderem nerodí, ale stává postupem času. Schopnost vést ostatní vzniká na základě osobních a



pracovních zkušeností. Tato teorie klade důraz na to, co vůdci ve skutečnosti dělají, než na jejich vlastnosti. (Kociánová, 2012) Tato teorie má stále dle Kociánové (2012) své přední postavení.

### ***McGregorova teorie X a teorie Y***

McGregor navrhnul dvě hlavní teorie: teorii X a teorii Y. Teorie X je založena na třech předpokladech o lidské povaze a chování: lidé nepracují rádi, lidé potřebují být usměrňováni a řízeni, lidé chtějí jistotu ne odpovědnost. Teorie Y je vystavěna na opačných předpokladech: lidé pracují rádi, jsou samo-motivováni, lidé přijímají a hledají zodpovědnost. Výsledkem jeho práce bylo zjištění, že vůdci vyznávající teorii X mají sklony být direktivní a kontrolující. Berou na sebe odpovědnost za práci podřízených. Leadři vyznávající teorii Y, mají tendenci na podřízeného nahlížet jako na člověka schopného a zajímavějšího se o práci. (Steigauf, 2011) Nesnaží se podřízené kontrolovat.

### ***Lewinovy styly vůdcovství***

V roce 1939 uskutečnil Kurt Lewin a jeho kolegové Lippitt a White analýzu chování desetiletých chlapců. Chlapci byli vedeni náhodnými vůdci, které používali různé styly vůdcovství: autoritativní, demokratický a liberální. (Steigauf, 2011) Studie přinesla podrobný popis charakteru vůdcovství. Autoritativní styl vůdcovství je velmi podobný teorii X. Vůdci přiznávají, že mají potřebu své následovníky vést a kontrolovat. Tito vůdci určují postupy a úkoly ve skupině. Nepodporují komunikaci ve skupině, ale upřednostňují dotazy přímo na svou osobu. Obecně lze říci, že autoritativní styl vedení je má své záporné i kladné stránky. Negativum je především v tom, že tento styl vůdcovství podporuje závislost. Osobní růst podřízených je potlačen. Tím, že podřízení spolu nekomunikují, vzniká mezi teamem nepřátelskost a agresivita. Pozitiva tohoto stylu spočívají v efektivitě a produktivitě. Díky jednoznačné komunikaci leadři dosahují větší výsledky v kratším čase. Steigauf (2011) nevnímá tento styl vůdcovství za správný, ale uvádí situace, kdy je naopak tento styl velmi vhodný. Jedná se například o pohotovostní ambulanci, kdy lékař vede zbytek teamu.

Lewin specifikuje kromě autoritativního stylu vůdcovství také styl demokratický a liberální. Demokratický styl dle Steigaufa (2011) silně připomíná předpoklady teorie Y. Demokratičtí leadři vnímají své podřízené jako za samostatné osoby, které

nepotřebují, aby jim nadřizený diktoval. Nevystavují své podřizené kontrole. Vůdce spíš uděluje rady. Dávají svým podřizeným najevo, že je vnímají jako sobě rovné. „*Demokratičtí vůdci poskytují informace, rady a návrhy, dělají to bez rozdávání příkazů a bez použití nátlaku (Steigauf, 2011, str. 171).*“ Důsledky tohoto stylu vládnutí jsou ve většině případů dle Steigaufa (2011) pozitivní. Dle tohoto autora vede demokratický styl k větší spokojenosti členů skupiny. Podřizení jsou sami o sobě motivováni. Tento styl podněcuje soudržnost skupiny. Lidé jsou motivováni zapojit se a rozvíjet svůj talent pod různými aspekty demokratického vůdcovství. Tento styl vyžaduje angažovanost vůdce a je časově náročnější.

Liberální styl je odlišný od teorie X i teorie Y. Liberální vůdce se nesnaží řídit podřizené, ale ani se o ně nestará a neuděluje jim rady. Vůdci, kteří se v praxi řídí tímto stylem, ignorují pracovníky i jejich pracovní motivaci. Liberální vůdce je často jen formálním vůdce s minimálním vlivem. Liberální vůdci nehodnotí své pracovníky ani se nesnaží je motivovat. Není divu, že tento přístup přináší hodně negativních důsledků. Pod liberálním vlivem je splněno malé množství úkolů. Lidé nevědí, co konkrétně mají dělat, což vede k malé produktivitě.

### **2.2.3.3 Situační teorie**

Tyto teorie zohledňují situační perspektivu. Široká škála lidí s rozdílnými vlastnostmi a různým zázemím se ukázala efektivními leadry v různých situacích. (Kociánová, 2012) Chování leadera je ovlivněno situací. Tento přístup podtrhává situaci jako dominantní znak pro efektivní vedení. (KPSV, online, cit. 2013-02-27)

### ***Herseyův a Blanchardův model vůdcovství***

Tato situační teorie je založena na dvou předpokladech. První předpoklad spočívá v tom, že pokud se mění situace, mění se i vůdcovské chování. (Steigauf, 2011) Druhý předpoklad je založen na direktivní a podpůrné složce. Protože vůdci hodnotí své podřizené, musí být schopni určit jejich kompetenci a commitment.<sup>5</sup> „*Situační přístup*

---

<sup>5</sup> Commitment prezentuje míru osobní motivace a sebedůvěry ve vztahu k dané úloze. Jedná se o subjektivní faktor a je odvozen z chování člověka (Steigauf, 2011).

*naznačuje, že vůdci, kteří jsou schopni odhadnout, co jejich stoupenci potřebují, a měnit svůj vlastní styl, budou vždy jako vůdci efektivnější.“ (Steigauf, 2011, str. 183)*

Vůdce tedy musí zvolit a posoudit dva základní atributy: styl vůdcovství a úroveň rozvoje stoupence. Hersey a Blanchar v jejich situačním modelu pracují s následujícími styly. (Steigauf, 2011)

Komunikace vůdce je jednostranná a důraz je kladen na příkazy pro podřízené. Tento styl zahrnuje častou a důkladnou supervizi a vyhodnocování výkonnosti podřízených. Tento styl je nejvýhodnější v případě, že mají podřízení vysoký commitment, ale nejnižší kompetenci.

#### Podpůrný styl vedení

Tento styl se vyznačuje nízkou direktivností. Denní operativa je plně zastávána podřízenými. Vůdce je vždy ochoten řešit problém. Tento styl je nejvhodnější, když mají podřízení nějakou kompetenci, ale nižší úroveň commitmentu a motivace.

#### Koučing styl vůdcovství

Tento styl je vysoce direktivní a vysoce podpůrný. Komunikace od vůdce k stoupencům je zaměřena na provedení práce a na emocionální a sociální potřeby zaměstnanců. Komunikace je obousměrná. Vůdce stále rozhoduje, co bude splněno a jakým způsobem. Tento styl je nejvhodnější, když mají podřízení určitou pravomoc, ale proměnlivý commitment.

#### Delegovací styl vůdcovství

V tomto stylu mají zaměstnanci více důvěry. Vůdce se domluví s podřízeným na konečném výsledku a podřízený přebírá zodpovědnost za provedení. Vůdce

poskytuje zaměstnancům kontrolu a vyhýbá se značné sociální podpoře. Tento přístup je vhodný, když jsou podřízení velmi zruční a mají vysoký commitment.

V rámci tohoto modelu se pracuje s čtyřmi úrovněmi rozvoje zaměstnanců:

#### Nízká kompetence a vysoký commitment

Jednotlivec má zájem a je nadšený ve vztahu k cíli nebo úloze, ale postrádá dovednosti a zkušenosti.

#### Nízká až střední kompetence a nízký commitment

Jednotlivec má obvykle rozvinuté určité dovednosti k úloze, ale je demotivován v důsledku nenaplnění očekávání.

#### Střední až vysoká kompetence a proměnlivý commitment

Jednotlivec má poměrně dobré schopnosti ve vztahu cíli, ale jeho důvěra kolísá, což může mít vliv na commitment a motivaci.

#### Vysoká kompetence a vysoký commitment

Jednotlivec zvládl úlohu, nebo dosáhl cíle. Je nadšený, motivovaný a sebejistý.

Situační teorie tedy navrhuje, aby vůdci vnímali okolnosti. Dále aby zkombinovali vhodný styl vůdcovství pro daný úkol nebo cíl a rozpoznali jakou úroveň rozvoje má jeho podřízený.

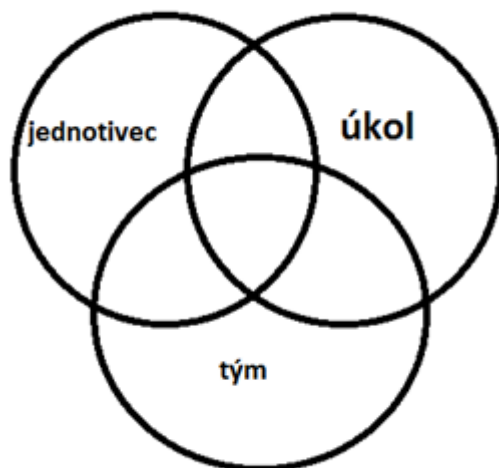
### ***Housova Teorie cesty a cíle vůdcovství***

Tento model je zajímavý tím, že se odlišuje použitím více proměnných, které vůdci potřebují zvážit směrem k podřízenému. (Steigauf, 2011) Tento přístup spočívá v tom, jak vůdci motivují své následovníky ke splnění navržených cílů. Vůdce musí zajistit, aby jeho podřízení věřili ve svou schopnost uskutečnit stanovený cíl. Také musí svým podřízeným předat víru v to, že úkol je smysluplný. Vůdce by měl jasně definovat cíle, poskytnout podporu, případně odstranit překážky a podřízeného nasměrovat.

### ***Adairův akčně centrovaný model vůdcovství***

Adairův model je založen na principu, že vůdce je středem akce. Podle Adairova výkladu musí akčně centrovaný vůdce dohlížet na to, aby byla provedena práce, pozorovat a podporovat jednotlivce během vykonávání úkolu a v neposlední řadě musí koordinovat a povzbuzovat pracovní tým jako celek.

Tabulka 1.3: Akčně centrovaný model vůdcovství – Slavomír Steigauf



Zdroj: Jak řídit druhé i sám sebe (2005)

Podle zjednodušeného modelu na obrázku 1.3 Adair vysvětluje potřeby lidí. Lidé podle něj potřebují vědět, kam jdou, potřebují si být jistí svým týmem a vedle toho potřebují uspokojit svoje potřeby. Efektivní vůdce prokazuje své chování znázorněné třemi kruhy. Podle Steigaufova výkladu (2011) mohou být kruhy menší nebo větší

podle různých situací. Vůdce tedy musí klást větší nebo menší důraz na funkčně orientované chování podle toho, co aktuální situace vyžaduje.

Situačním teoriím lze oponovat tvrzením, že existují lidé, kteří disponují vhodnými znalostmi a schopnostmi, v konkrétní situaci se jeví jako vhodní leadři, ale v konečném důsledku neuspějí. Kedroutek (online, cit. 2013-02-27) namítá, že situační teorie nevysvětluje plně interpersonální chování nebo různé styly chování leaderů a jejich vliv na pracovní skupiny.

#### **2.2.3.4 Kontingenční teorie leadershipu**

Kontingenční teorie jsou založeny na přesvědčení, že neexistuje jeden styl leadershipu použitelný ke všem situacím. (KPSV, online, cit. 2013-02-27) Předpokládá se, že styl vůdcovství je relativně stabilní a měl by být sladěn s nevhodnější situací pro styl vůdce (Steigauf, 2011). Kontingenční teorie vychází ze situační teorie. Snaží se definovat situační proměnné, které by nejlépe určily vhodný vůdčí styl vzhledem k daným okolnostem (Kociánová, 2012).

#### ***Fiedlerův kontingenční model***

Model je založen na studiu širokého rozsahu skupinových situací a vztah mezi leadershipem a organizačním výkonem. (KPSV, online, cit. 2013-02-27) Postoje leadera jde jen těžko změřit, aby to bylo možné, definoval Fiedler škálu nejméně preferovaného spolupracovníka. Škála měří hodnotu postoje k nejméně dobře pracující osobě. Fiedler tvrdí, že lídrovo chování je závislé na příznivosti situace leadershipu. (KPSV, online, cit. 2013-02-27) Existují dle něj tři proměnné, které určují příznivost situace a které působí na leadershipu roli a vliv (Steigauf, 2011):

- **Vztahy mezi leadrem a členy skupiny**

(Míra, v jaké je ze strany podřízených lídrovi důvěřováno.)

- **Úlohová struktura**

(Úroveň, kterou je úkol přesně definován skupině a rozsah udílených detailních instrukcí a postupů ke splnění úkolu.)

- **Síla pozice**

(Síla pozice leadera vycházející z prestiže pozice v organizaci a úroveň s jakou leader vykonává autoritu k ovlivňování podřízených.)

Tato kontingenční teorie používá dva styly vůdcovství: úkolově motivovaný a vztahově motivovaný styl vůdcovství. Autor této teorie tyto dva styly postavil do opozice a stanovoval tak škálu LPC. Když má leader v rámci této škály vysoké skóre, znamená to, že je vůdce vztahově orientovaný, pokud nízké, znamená to, že je leader orientovaný na úkol. (Steigauf, 2011) Pokud je situace velmi příznivá (nebo naopak) pak bude na úkol orientovaný vůdce s direktivním a kontrolujícím stylem efektivnější. (KPSV, online, cit. 2013-02-27) Pokud je situace středně příznivá a dojde k promíchání proměnných, bude více efektivní leader orientovaný na mezilidské vztahy a praktikující participativní přístup.

### **2.2.3.5 Transformační teorie leadershipu**

Transformační vůdcovství je spletitý proces, který vzájemně velmi úzce váže vůdce a následovníky. Základy transformační teorie rozvinul v roce 1978 James MacGregor Burns. Jeho podstatným přínosem byl posun od studia vlastností významných vůdců směrem ke zkoumání jejich interakcí. Podle Burnse je transformační vůdcovství: „*vztah vzájemné stimulace a povznesení, které převádí následovníky do vůdců a může přenést vůdce do morálních agentů.*“ (Steigauf, 2011, str. 197) Transformační teorie dle něj představuje proces, jehož prostřednictvím vůdci zapojují následovníky a rozvíjejí spojení, které zvyšuje motivaci všech. (Steigauf, 2011)

Transformační vůdci vytvářejí dle Tureckiové (2007) organizační strukturu prostřednictvím motivovaných stoupenců, kteří podporují transparentnost změny. Sami dávají příklad ostatním tým, že vyznávají etické a morální hodnoty. Ukazují ostatním svoji vizi, která stanovuje směr pro danou organizaci. V neposlední řadě podporují členy svého teamu ke společné práci a společné radosti, pokud někdo druhý dosáhne cíle pro změnu. „*Transformační leader se sám v procesu učí, jak být citlivější, empatičtější, tím se stává prvním mezi rovnými.*“ (Tureckiová, 2007, str. 22)

### 2.2.3.6 Niterní leadership

Podle Benders (2002) jsme neustále v situaci, že vedeme. Vedeme vlastními slovy a vlastním příkladem jednáním a chováním. (Vágner, Weber, 2006) Jak Vágner a Weber (2006) uvádí, děje se tak, i když je jedinec sám, a to z toho důvodu, že niterní vůdcovství není jen úloha, ale způsob myšlení, způsob života. Opírá se o ambici, způsobilost, míru integrity.

Podle Benders (2002) v sobě každý z nás má dva typy lídrů. Jedná se o povrchní a niterní typ vůdce. Je na rozhodnutí každého, jaký typ si vybere uplatňovat. Povrchní leader je stimulován obavami, tlaky a touhami. (Vágner, Weber, 2006) Neustálý tlak okolí nutí povrchního leadera k aktivitě, kterou by ale jinak rád eliminoval. Tito leadři vyžadují respekt, ale současně se bojí svých chyb. Ve svém jednání vycházejí z toho, co říkají ostatní, z názoru médií, ze současných módních trendů. (Vágner, Weber, 2006) Lidé, kteří pracují pod povrchním leaderem, mají tendenci k obhajování své práce, toho co dělají i říkají. Mají odpor ke změnám i lidem z pracovního prostředí. (Bender, 2002)

Podle Vágnera a Webera (2006) můžeme generalizovat typicky charakteristické rysy povrchních leaderů:

- Slovně prosazují záměry a cíle, které jsou odlišné od těch, které ve skutečnosti vejdou v platnost.
- Lidé jsou vedení strachem a velkou mírou kontroly.
- Povrchní leadři vidí a preferují individuální zájmy.
- Snaží si za každou cenu udržet moc.
- Cítí potřebu určovat způsob práce.
- Příkladují.
- Stanovují nereálné termíny plnění úkolů.
- Jsou extrémně motivovaní penězi, mocí a slávou.
- Jsou omezováni tlakem a následným strachem.



- Ignorují, zlehčují city.

Niterní leader je ve svém snažení zcela přesvědčen o smyslu vlastní existence. Niterní vůdci se snaží sami o sobě být prospěšní. Niterní vůdce přináší výsledky. Tím motivuje ostatní a navíc i jeho následovníci mají radost, že k tomu nějak přispěli (Vágner, Weber, 2006). Niterní lídři jsou sebevědomější, otevřenější a soustředěnější. Podávají lepší výkon. Niterní leadership je efektivnější. Jeho největší výhodou je kombinace lidského přístupu, porozumění i tvrdosti (Bender, 2006). Základem vnitřního vůdcovství jsou hodnoty. Právě hodnoty poskytují základ pro osobní růst a rozvoj moudrosti. Hodnoty určují i naši sebedůvěru, protože víme co, je správné, a co ne (Vágner, Weber, 2006).

Dávají nám vnitřní klid a pocit bezpečí. Ve srovnání s povrchními leadry přináší Vágner a Weber (2006) výčet vlastností, charakteristických pro niterní vůdce:

- Respektují princip integrity.
- Lidé jsou vedení příkladem vůdců a důvěrou v ně samé i společné cíle.
- Vůdci preferují společné zájmy.
- Podporují osobní iniciativu.
- Niterní vůdci sdílí pravomoci, zplmocňují druhé, podporují osobní iniciativu.
- Usilují o blahobyt všech.
- Stanovují reálné termíny plnění.
- Za zásadně důležité považují city a péči o druhé.

Z výčtu charakteristik niterních a povrchních leaderů je zřejmé, že je pro vůdce i jeho následovníky výhodný niterní leadership. Dle Vágnera a Webra (2006) je přechod možný pro každého, ale poukazují na to, že se jedná o kroky velmi náročné. Bender (2006) popsal pět kroků k niternímu leadershipu:

#### Krok 1: Poznej sám sebe

Základem zahájení procesu formování niterního leadershipu je pochopení vlastního systému motivace a ujasnění si vlastních hodnot. Poznat sám sebe je velice obtížné. Lidé většinou sebezpoznaní podceňují. Mají pocit, že o sobě všechno vědí a tím pádem nemusí obětovat tomuto procesu čas.

Dle Bendera (2002) by si každý měl zodpovědět tři otázky: co nám přináší osobní naplnění, co je pro nás důležité a co chceme vytvořit nebo vykonat. Jednotlivec potřebuje pochopit, co jej motivuje. Autor upozorňuje také na bariery, které znesnadňují proces sebezpoznaní:

- Dřívější zkušenosti a pocity viny.
- Potřeba chovat se jako ostatní.
- Obavy ze změn.
- Časové limity a pracovní přetížení.
- Nedostatek sebeuvědomění, zaneprázdněnost a stres každodenního života.
- Strach z důsledků vlastního rozhodnutí.
- Nedostatek konkrétních cílů.
- Podvědomý nedostatek alternativ řešení problémových situací.
- Strach z rizika.
- Malá sebedůvěra.

#### Krok 2: Vize a zaujatost

Jak uvádí Bender (2002) vize je mentální obraz budoucnosti. Je to představa něčeho, co je možné, ale doposud to nebylo zrealizováno. Zaujetí jednotlivce (dle autora vnitřní energie) přeměňuje vize ve skutečnost. Předmětem niterního leadershipu jsou dle Bendera (2002) vize přinejmenším tří typů:

##### 1. Pravděpodobná budoucnost

(představuje to, co můžeme očekávat, že se v budoucnu stane, budeme li si nadále počínat stejným způsobem)

##### 2. Žádoucí budoucnost

(budoucnost, jakou si přejeme)



### 3. Katastrofická budoucnost

(představuje to, co by se mohlo stát, kdyby se dosavadní situace zhoršila)

Jedinec musí vědět, kam směřuje. Vize je nástrojem každého, kdo kdy chtěl něco vytvořit (Vágner, Weber, 2006). Pro leadera je vize podstatou. Leader objevuje nová místa, dělá věci, které předtím nikdo nikdy nedělal. Dle Vágnera s Vebrem (2006) má vizi každý jedinec. Lidé přístupnější tvůrčím myšlenkám vize lépe uplatňují.

#### Krok 3: Riskování

Realizaci vizí doprovází riziko (Bender, 2002). Riziko představuje prvky změny a nejistoty a strachu. V leadershipu znamená riskování: „*donutit se k něčemu do čeho se nám nechce, abychom dosáhli cílů, které jsme si stanovili*“ (Vágner, Weber, 2006, str. 77). Na riskování je závislý celý pokrok. Proto je důležité, abychom se nebáli realizace vlastních vizí.

#### Krok 4: Komunikace

Komunikace není jen mluva. Jedná se o velmi důležitý nástroj niterního leadershipu. Mimo slov obsahuje i výměnu energií, názorů, citů a zkušeností. Je to živá voda pro realizaci osobního života i pracovních projektů. Komunikace je pro niterný leadership zásadní, protože pomáhá překonat obavy a strach z nových věcí. Pokud leader nekomunikuje, lidé nemají možnost se seznámit s jeho vizemi. Nikdo z podřízených nemá možnost se od něj učit. Pokud se jedinec chce stát niterným leaderem, je důležité se naučit jakým způsobem navazovat kontakt s lidmi, porozumět jejich cílům a spolupracovat na jejich realizaci.

## Krok 5: Kontrola pokroků s výsledky

Výsledky jsou produkt našich postojů a našeho jednání. Výsledky jsou zpětnou vazbou o tom, jak si v životě vedeme. Klíčovým faktorem skutečně efektivních lidí je jejich ochota na sebe vzít odpovědnost.

Osobně se přikláním k teorii niterního leadshipu. Vycházím z jednoduchého předpokladu, že člověk, který dokáže vést sám sebe je lepším vůdcem než ten, kdo tuto schopnost nemá. Leader by dle mého názoru měl umět motivovat členy svého týmu. Také by měl jít ostatním členům příkladem. Leader, který vykonává svoji práci svědomitě v termínech, má čas na své spolupracovníky a je schopen jim poskytnout zpětnou vazbu, je schopen získat respekt. Tím má možnost dosáhnout toho, že pro něj lidé pracují rádi.

### 2.2.4 Jak může leader motivovat svůj tým?

Leader, který je úspěšný, umí dobře motivovat členy svého týmu. Motivovat ostatní znamená nejen brát, ale i dávat. Motivace není dle Plamínka (2010) jednoduchá, leader musí hodně vědět o člověku, který má být motivován, tak o procesu motivace samotné. Motivace je slušnější a rozumnější alternativou uplatňování síly. Často pomáhá tam, kde selhává direktivní řízení, autoritativní výchova, psychické násilí. (Plamínek, 2010)

Plamínek (2010) popisuje devět pravidel motivace:

#### 1. Stimulace a motivace - motivace není jedinou možností, jak ovlivnit lidi

Stimulace je poměrně jednoduchá. Pokud člověk za práci obdrží kompenzaci, tak bude úkol plnit. V okamžiku nedostatku stimulů (kompenzace) člověk plnění úkolů pozastaví.

Motivace má velkou výhodu oproti stimulaci. Plnění úkolů probíhá i bez dodávání stimulů. Člověk plní úkol, protože ho baví na něm pracovat i bez příkonu vnějších podnětů.

## **2. Zlaté pravidlo motivace – nepřizpůsobujte lidi úkolům, ale úkoly lidem**

Člověk často stojí před problémem a neví, jak s ním naložit. Leader by měl proto přiřazovat úkoly podle zaměření lidí v týmu a pokusit se vybírat úkoly na míru. Pokud není možnost přiřadit úkol na míru, nastává prostor pro motivaci. Úkol změnit nemůžeme, ale můžeme změnit formu jeho zadání. Lidé totiž velmi citlivě vnímají způsob zadání úkolu: zvolená slova, tón řeči, řeč těla atd.

## **3. Pravidlo motivační kotvy – lidé musí být spokojeni alespoň s něčím**

V třetím motivačním bodu Plamínek uvádí, že není potřeba bádát nad tím, zda lidé považují práci za nutné zlo, nebo v zásadě pracují rádi. (viz kapitola 2.2.3.2 této práce) Přístup k úloze tedy může být negativní i pozitivní. Konkrétní přístup člověka ke konkrétnímu úkolu závisí nejen na jeho osobnosti, ale i na situaci, ve které se právě nachází, i na šikovnosti manažera, který jej s úlohou seznamuje. Leader by měl rozpoznat, co alespoň částečně člověka baví a pokusit mu dát v rámci úkolu i prostor pro tuto činnost. Tento vstřícný krok přinese dotyčnému radost, a tím je dotyčný i více produktivní. To, co člověka baví, představuje motivační kotvu pro leadera.

## **4. Pravidlo diferencovaných podnětů – jiní lidé mohou být citliví na jiné podněty než druzí**

Lidi se liší v citlivosti na různé podněty. Pro leadery je důležité zjistit jakési motivační pole svých podřízených.

## **5. Pravidlo dvojí cesty**

Úkol může představovat pro člověka dva druhy emocí. Pokud má člověk z úkolu dobrý pocit, tak můžeme říci, že pociťuje apetenci, tedy vzorec chování spojený s příjemnými pocity. Některé úkoly ale generují nepříjemné pocity. Tady vzniká averze. Člověk se snaží takovým to pocitům vyhýbat.

Pokud ke vzniku motivace nestačí dávat, můžeme i brát.

## **6. Pravidlo snadnějších alternativ – práci dobře definovat a vysvětlit**

Dle tohoto pravidla je podstatné, aby byla práce dobře vysvětlená a definovaná. Tím můžeme snadno předejít demotivaci člena teamu. Důležité je vysvětlit i smysl práce a její další využití.

## **7. Pravidlo diagnostické triády**

Pokud lidi nedělají to, co bychom od nich chtěli, tak je to způsobeno třemi příčinami. Lidé úkol dělat nechtějí, nebo nevědí jak na něj, nebo jej vykonávat nemohou. Leader by měl ověřit, zda zaúkolovaný člověk skutečně úkolu rozumí a může jej vykonávat.

## **8. Pravidlo zaměření se na člověka**

Ctít toto pravidlo je velmi náročné. Leader by měl mluvit s lidmi za účelem jim práci učinit příjemnější. Může se stát, že tento záměr sklouzne k tomu, že si leader dokazuje, že umí s lidmi vyjít a nedostávat se do konfliktu.

## **9. Pravidlo motivačního pole**

Motivační pole se skládá z motivačního založení, motivační polohy a motivačního naladění. Motivační založení souvisí s naší osobností. Jde o zděděnou vlastnost. Motivační založení se projeví zejména, pokud se člověk dostane do zátěžové situace, která vyžaduje vzorce chování, které jsou dotyčnému neznámé. Další součástí motivačního pole je motivační poloha. Souvisí především s tím, do jaké míry jsou životní potřeby jedince naplněny. Motivační naladění je proměnlivou složkou motivačního pole. Souvisí s aktuálním naladěním jedince.

Motivační pravidla nabádají leadry k individuálnímu přístupu k členům týmu. Je důležité, aby leader dobře znal své spolupracovníky. Potom může dodržováním výše zmíněných pravidel efektivněji využít členy svého týmu a dosáhnout vyšší produktivity. Podstatné je, že pokud jsou členové týmu správně individuálně motivováni, pracují rádi. Leader nemusí členy svého týmu podrobovat časté kontrole. Zaměstnanci mají



osobní zájem na tom, podat co nejlepší výkon. Leader tak může využít čas, který by strávil kontrolou, k jiným aktivitám.

### 3 PRAKTICKÁ ČÁST

Nyní přistupuji k prezentaci metodologických východisek, která jsou stěžejní pro můj výzkumný projekt. Postupně přiblížím zvolenou metodu a představím vlastní projekt.

#### 3.1 Výzkumný projekt: Leadership v organizaci pro klinický výzkum

Vedení lidí je jedním z klíčových témat všech organizací. Leadership představuje každodenní interakce mezi lídrem a pracovníkem. (Tureckiová, 2007) Předmět výzkumného projektu této práce představuje organizace ABAB CRO<sup>6</sup>. Nejedná se o oficiální název společnosti. Respektuji přání vedení společnosti, které mě požádalo o utajení skutečného názvu, se kterým společnost vystupuje na trhu.

Cíl ABAB CRO představuje poskytování služeb kvalitního sběru a zpracování klinických dat. ABAB CRO zprostředkovává také odborné poradenství vztahující se ke klinickému hodnocení. Organizace poskytuje odborníky v oblasti klinických studií ostatním konkurenčním společnostem. Jedná se o akciovou společnost s kapitálem 1000 000 Kč.

ABAB CRO vznikla v roce 2001 z původní společnosti Marek K CR Sp.z.o.o., která na polském trhu fungovala již od roku 1995. Tato společnost expandovala do více než 10-ti zemí ve střední a východní Evropě. Úzce spolupracuje především s pobočkami v České republice, Slovensku, Ukrajině, Bulharsku, Maďarsku, Rumunsku a Rusku. Od roku 2011 spolupracuje také s USA. Od počátku svého vzniku až do současnosti ABAB CRO úspěšně vedla více než 300 klinických studií, do kterých bylo zahrnuto více než 300 000 pacientů. V současnosti pracuje s více než 7 500 klinickými centry.

ABAB CRO nabízí nejen vedení výzkumu studií ve fázích II až IV<sup>7</sup>. Od minulého roku také ABAB CRO poskytuje nový servis v oblasti data managementu a medického monitorinku. Společnost neustále nabírá nové členy výzkumných týmů.

---

<sup>6</sup> CRO – Contract Research Organization - jedná se o fyzickou osobu nebo organizaci (komerční, akademickou, nebo jinou) smluvně pověřenou sponzorem monitorovat klinická data jedné nebo více studií. (GCP, 2002, str.7)

<sup>7</sup> Klinické hodnocení (dále KH) má několik fází:

Díky jedinečné možnosti osobní spolupráce se dvěma leadry společnosti ABAB CRO jsem se rozhodla porovnat systém vedení dvou poboček.

### **3.2 Teoretické zakotvení výzkumu**

Nyní přistoupím k prezentaci základních konceptuálních rámců, které s oblastí mé práce souvisí.

Jako dílčí podklad teoretického zakotvení jsem si zvolila knihu Osobní management od Ivana Vágnera a Miroslava Webra. Jedná se o přístup k osobní výkonnosti a efektivnosti mezilidských vztahů, založený na principech a hodnotách. Další teoretický podklad mé práce představuje kniha Jiřího Plamínka Tajemství motivace z roku 2010 (prezentovaná v teoretické části této práce) a kniha Vedení lidí, týmů a firem, vydaná v roce 2011.

Jako teoretický podklad svého výzkumu použiji interní směrnice společnosti ABAB CRO. Pro společnost je důležité, aby kvalita poskytovaného servisu byla na stejné úrovni v mateřské pobočce, tak na ostatních pobočkách. Hlavním úkolem leadra v této společnosti je zajistit, aby lidé pracovali co nejefektivněji a nejkvalitněji a v neposlední řadě, aby byli lidé spokojení. Hodnocení leaderů je podmíněné následujícími parametry:

Roční hodnocení:

Leadři poboček mají jasně formulované roční cíle. Podpisem ročního plánu se zavazují k jeho plnění. Plán obsahuje cíle pro region, který leader spravuje, ale i cíle celé společnosti. Tento celkový roční plán předkládá leadrův line manager po schválení prezidenta k podpisu leaderu regionu.

---

Fáze II představuje podávání medikace pacientům zahrnutým do studie, celkový počet pacientů je 100 až 300. Fáze III již běžně zahrnuje 1000 až 3000 pacientů. Fáze IV je post marketingová studie, lék je volně na trhu k dostání, zahrnutých pacientů je neomezené množství.

Plán se skládá z následujících pododdílů, jak je stanoveno v SOP<sup>8</sup> společnosti ABAB CRO:

#### 1. Line management

Zde se leader zavazuje k náboru nových zaměstnanců ve svém regionu.

Zavazuje se k proškolení nových zaměstnanců.

Přebírá zodpovědnost za organizaci GCP<sup>9</sup> školení pro nové zaměstnance.

Je hodnocený za fluktuaci personálu.

Je zodpovědný za produktivitu týmu.

Je hodnocený za motivaci zaměstnanců k výkonu.

Je hodnocený za poskytování transparentních informací.

Je hodnocený za profitabilitu.

#### 2. Kvalita servisu

Společnost klade důraz na kvalitu a odbornost personálu. V rámci poradenství i monitoringu ručí leader za platnost informací, které personál poskytne. Společnost ABAB CRO používá následující nástroje pro měření kvality:

##### A) Interní audity

Systematické a nezávislé posouzení činností a dokumentů souvisejících s klinickým hodnocením, které má určit, zda byly provedeny činnosti související s daným klinickým hodnocením a zda byly zaznamenány, analyzovány a přesně hlášeny údaje podle protokolu, standardních

---

<sup>8</sup> SOP – standard operation process – vnitřní směrnice společnosti

<sup>9</sup> GCP – Good clinical practise – dobrá klinická praxe

pracovních postupů (SOP) zadavatele, správné klinické praxe a platných právních předpisů. Audit provádí zaměstnanec ABAB CRO.

B) Audity ze strany klienta

Systematické a nezávislé posouzení činností a dokumentů souvisejících s klinickým hodnocením, které má určit, zda byly provedeny činnosti související s daným klinickým hodnocením a zda byly zaznamenány, analyzovány a přesně hlášeny údaje podle protokolu, standardních pracovních postupů (SOP) zadavatele, správné klinické praxe a platných právních předpisů. Audit vždy provádí nezávislá osoba pověřená zadavatelem.

C) Školení

Systematické proškolení zaměstnanců interním školitelem.

D) Testy

Každý zaměstnanec musí splnit na 85 procent test z klinické praxe. Test je povinný jednou za 3 měsíce.

E) SOP potvrzování

Zaměstnanci jsou povinni seznamovat se s novými standardizovanými pracovními postupy. Pokud do 14-ti dní zaměstnanec nepotvrdí, že je s dokumentem obeznámen, je během auditu tato nečinnost považována za pochybení.

F) Stížnosti od klientů

Velmi zásadní kritérium úspěšnosti leadera. Stížnosti jsou řešeny jako prioritní záležitost.

G) Dodržování GCP v regionech

Leader se zavazuje ke kontrole dodržování GCP v jednotlivých regionech.

Nově najaté CRA<sup>10</sup> musí nejméně jednou za rok absolvovat monitorovací návštěvu se supervizorem, který prověří, zda je dodržováno GCP.

Leader sestavuje roční plán pro CRA.

Navrhuje odměny za nadstandardní výkony.

### 3. Rozpočet

Dalším parametrem stanovujícím úspěch je dodržování stanoveného rozpočtu. Leader navrhuje rozpočet, který mu musí vedení schválit. Po schválení rozpočtu je leader zavázán k jeho nepřekročení. Měsíčně poskytuje aktuální status o dodržování rozpočtu. Leader musí přesně vykalkulovat, kolik zaměstnanců bude potřeba, kolik region vydělá a kolik bude mít nákladů.

### 4. Orientace na klienta

Leader představuje reprezentanta společnosti. Zavazuje se k hledání nových klientů a udržování současných vztahů

### 5. Supervize projektů

Leader se zavazuje k pomoci členům svého teamu.

### 6. Komunikace s ostatními odděleními

Leader by měl komunikovat s ostatními odděleními.

Výše zmíněné parametry jsou hodnoceny v PPRF<sup>11</sup> tyto formuláře použijí jako podklady pro analýzu dat.

---

<sup>10</sup> CRA – clinical resech associate – spolupracovník na klinických studiích

<sup>11</sup> PPRF – performance planning and review form- formulář pro plánování a hodnocení

### **3.3 Výzkumná otázka**

Vycházím ze skutečnosti, že všechny parametry jsou objektivně měřitelné. Očekávám, že vzájemné porovnání parametrů mi přinese informaci, kdo z leaderů dosáhl lepších výsledků za sledovaný rok 2012.

### **3.4 Výzkumná strategie**

Bechmarking je metoda strategického managementu, se kterým poprvé přišla firma Xerox Corporation na počátku 80. let 20. století. (výzkumy.knihovna, online, cit. 2013-02-27) Jedná se o systematický proces porovnávání a měření produktů, procesů a metod organizací za účelem definovat cíle zlepšování vlastních aktivit. Tato metoda se používá pro zjištění současné situace. Na základě srovnání metoda může navrhnout změny na zlepšení. Metoda může poskytnout i návrh na potlačení vlastních nedostatků. (výzkumy.knihovna, online cit. 2013-02-27) Jde o velmi rozšířenou metodu, jejímž cílem je najít a aplikovat nejlepší praktiky. (Veber, 2007) Tato metoda má výhodu nejen v tom, že identifikuje nejlepší praktiky. Jejím dalším přínosem je také to, že zjistí způsoby, jak nejlepších praktik můžeme dosáhnout.

Provedení benchmarkingu zahrnuje určení předmětu porovnávání a důkladnou analýzu. Benchmarking má několik forem. Pokud je zaměřený na obsah, pak se jedná o strategický benchmarking. Ten měří výkonnost ve srovnání s konkurenčními organizacemi. Procesní benchmarking měří individuální výkonnost procesu a jeho funkčnosti oproti jiným organizacím. (facility management institut, online, cit. 2013-01-03) Výkonový benchmarking se soustředí na relativní výkonnost pomocí vybraného souboru měřítek. (facility management institut, online, cit. 2013-01-03) Podle typu procesů, který touto metodou zkoumáme, rozlišujeme interní, konkurenční a generický benchmarking. Interní benchmarking srovnává podobné činnosti, postupy či výkony v rámci různých podnikatelských jednotek jedné organizace. (facility management institut, online, cit. 2013-01-03) Konkurenční benchmarking je soustředěn na specifické produkty, procesy nebo metody používané přímými konkurenčními organizacemi. Generický benchmarking porovnává pracovní praktiky nebo procesy, které jsou nezávislé na odvětví. Benchmarking lze také rozdělit na základě oblasti, na kterou je

zaměřen. Rozlišujeme lokální, národní a mezinárodní benchmarking. Lokální benchmarking je zaměřen na porovnávání na regionální úrovni. Národní benchmarking je zaměřen na porovnávání na národní úrovni. Mezinárodní benchmarking je zaměřen na porovnávání na mezinárodní úrovni. Benchmarking lze rozlišovat i z hlediska frekvence jeho použití na jednorázový, periodický a kontinuální. Jednorázový benchmarking je zaměřen na určitý druh krize, ohrožení nebo změny. (facility management institut, online, cit. 2013-01-03) Periodický benchmarking je nejběžněji používaným typem. Kontinuální benchmarking – zaměřený na informace k posouzení trendů, zlepšení oproti vlastnímu výkonu v organizaci.

V této práci aplikuji metodu interního benchmarkingu. Budu srovnávat plnění úkolů v rámci dvou poboček společnosti ABAB CRO. Jak už bylo zmíněno v úvodu této práce, ABAB CRO velmi dbá na kvalitu poskytovaného servisu. Proto s leadry jednotlivých regionů sestavuje vedení společnosti plán, který je průběžně aktualizován. Všechny změny jsou zaznamenávány po dohodě s leaderem. Tento plán využiji jako jeden z podkladů pro analýzu.

Benchmarkingový výzkum může mít mnoho forem. Tento výzkumný projekt provedu porovnáním plánů a hodnocení, které si pořizuje sama společnost ABAB CRO. S kontaktními osobami, tedy leadery bulharské a maďarské pobočky, jsem se před zahájením výzkumu dohodla na konkrétních materiálech, které mi mohou poskytnout. Jedná se o dokumenty plánů a hodnocení, docházkové archy, které se vyplňují pro kontrolu docházky a produktivity reporty. Analýzu dat po vzájemné dohodě provedu přímo v prostorách společnosti.

### **3.5 Vyhodnocování a interpretace dat**

Data, která budu analyzovat, vznikala průběžně v rámci roku 2012. Vznikala soustavným zapisováním. PPRF dle interních směrnic aktualizuje line manager leadera po vzájemné dohodě. Leader svým podpisem stvrzuje, že zapisovaný status je objektivním shrnutím. Je nepřípustné, aby se data upravovala či měnila bez vědomí leadera.

Data, která podrobím analýze, ponechám v původním rozsahu bez obsahových změn. Původní dokumenty jsou aktualizovány ručně, aby nedocházelo k editacím bez



konzultací. PPRF dokumenty jsou pořízené pouze v anglickém jazyce. Pro analýzu dat a potřeby této práce, je třeba tyto záznamy přeložit do českého jazyka. Jsem si vědoma toho, že během překladu, může vzniknout nepřesnost oproti původnímu textu. Budu se snažit tyto nepřesnosti eliminovat. PPRF dokumenty se stanou součástí příloh této práce.

### **3.6 Etické otázky výzkumu**

Na přání vedení společnosti nejsou v této práci uveřejněny oficiální názvy a jména zaměstnanců společnosti. S poskytnutými dokumenty jsem pracovala pouze v prostorách společnosti. Během své výzkumné činnosti jsem pouze překládala dokumenty do českého jazyka, nepořizovala kopie dokumentů ani nepřenášela data elektronicky. Postupovala jsem v souladu s požadavky vedení společnosti. Vzhledem k tomu, že jsem prováděla výzkum ve společnosti, kde se zpracovávají citlivá data, zapisovala jsem se po každém vstupu do knihy návštěv a podepisovala souhlas, že důvěrná data nebudu sdílet s jinými osobami.

## **4 ANALÝZA DAT**

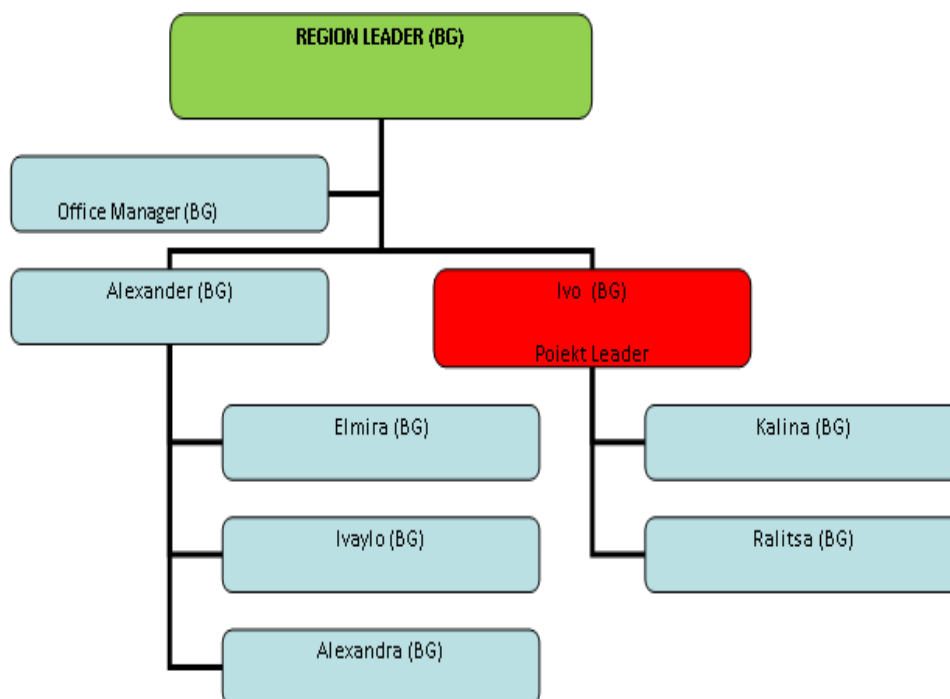
Nyní přistoupím k analýze dat. Nejprve představím stručně strukturu a chod obou poboček, poté představím nastavený plán a jeho plnění pro rok 2012. Na závěr vyhodnotím analýzu dat.

### **4.1 Bulharská pobočka a její struktura**

Bulharský tým je veden region leaderem (dále RL BG). Jak je vidět na grafu 1, RL BG má zodpovědnost za osm zaměstnanců. V bulharské pobočce je zaveden úrovnový management. CRA reportují projekt leaderům ( PL). PL reportují RL BG.

RL BG navštěvuje BG pobočku jednou za měsíc. S PL komunikuje RL BR v úterý a čtvrtek na společných telekonferencích, které trvají 1 hodinu. Týdně PL posílají RL BG report s přehledem současných informací o prováděných studiích. Součástí reportu je oddíl zaměřený na lidi, ve kterém zaměstnanci mohou sdílet své požadavky.

Graf 1 : Struktura bulharského týmu



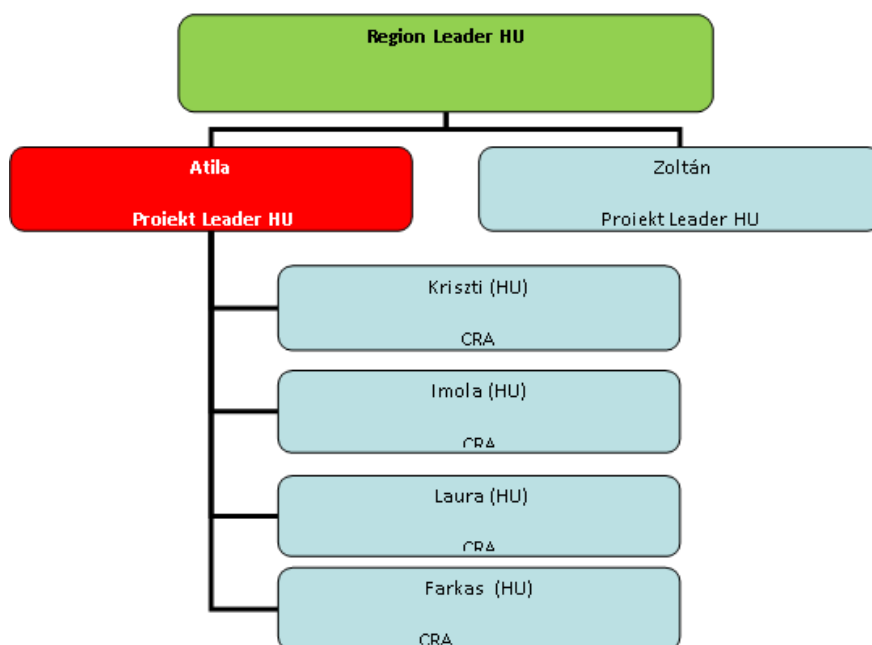
Zdroj : Složka ABAB CRO Organigram 2012

## 4.2 Maďarská pobočka a její struktura

Maďarský tým je veden region leaderem ( dále RL HU). Jak je vidět na grafu 2, RL HU má zodpovědnost za šest zaměstnanců. V maďarské pobočce je také zaveden úrovnový management. CRA reportují projekt leaderům ( PL). PL reportují RL HU.

RL navštěvuje pobočku jednou za dva měsíce. Systém pravidelné komunikace není zaveden, všichni členové teamu mohou s RL HU komunikovat denně po celou pracovní dobu od 9:00 do 17:00 místního času.

Graf 2 : Struktura maďarského týmu



Zdroj : Složka ABAB CRO Organigram 2012

### 4.3 Analýza PPRF

Analýza je rozdělena dle parametrů hodnocení leaderů dle vnitřních směrnic společnosti.

### 4.4 Analýza Line managementu

Podle plánu měl RL BG v průběhu roku stanoveno najmout dva nové zaměstnance na pozici CRA. Podle zápisu RL HU splnil tento úkol ve stanovených termínech. RL BG měl podle plánu stanoveno přijmout jednoho zaměstnance na pozici CPL a na pozici CRA. Oba nástupy také dodržel. Noví členové HU týmu byli řádně proškoleni do dvou měsíců od nástupu do zaměstnání. Členové BG týmu byli také řádně proškoleni do dvou měsíců od nástupu. Za rok 2012 z BG týmu neodešel žádný ze zaměstnanců. Z HU týmu odešel jeden zaměstnanec.

Produktivita obou týmů je reportována měsíčně line manažerovi. Podle plánu nesmí produktivita týmu klesnout pod 70 %. BG RL za rok 2012 tento závazek nesplnil. V období od července do října byl tým produktivní pouze na 60 procent. HU RL také tento závazek nesplnil, v měsíci únoru byl jeho tým produktivní na 50 procent.

HU RL byl souhrnně za motivaci ohodnocen line manažerem v pěti stupňové škále prostředním stupněm. Jeho schopnost motivovat ostatní tedy uplatnil v očekávaném rozsahu. BG RL byl ohodnocen od stejného line manažera stupněm EE, tedy druhým nejlepším ve stanovené škále. Jeho schopnost motivovat využíval více než bylo očekáváno.

HU RL byl ohodnocen za poskytování transparentních informací ve stejné škále zmíněné výše jako AE, tedy splnil plán. Všichni členové jeho týmu splnili povinné znalostní testy. BG RL byl ohodnocen jako EE, protože členové jeho týmu splnili povinné testy s nadprůměrnými výsledky.

#### **4.5 Analýza kvality servisu**

Jak už bylo několikrát řečeno, společnost klade důraz na kvalitu a odbornost personálu. V rámci poradenství i monitoringu ručí leader za platnost informací, které personál poskytne. Následně bude představena analýza jednotlivých nástrojů k zajištění kvality servisu.

##### **Interní audit**

HU RL se svým týmem podstoupil dva interní audity na interní informace o zaměstnancích. U jednoho auditu byl zaznamenal jeden vážný nález. Druhý audit nezaznamenal žádný nález. BG RL podstoupil jeden audit na interní informace o zaměstnancích s třemi vážnými nálezy.

##### **Audity ze strany klienta**

BG RL podstoupil v průběhu roku audity na studie XXX, XXY a AAA. Ke studii XXX klient zaznamenal 5 vážných nálezů. U studií XXX a XXY stanovil audit u každé jeden vážný nález. HU RL podstoupil audit pouze na studii XXX. Audit odhalil jeden nález.

##### **Školení pro zaměstnance**

Podle docházkových archů se účastnili všichni zaměstnanci školení ve stanovených termínech. Dle plánu splnili oba RL. (konzultace s vedením, zda jsou docházkové archy přístupné pouze vedení)

### **Testy pro zaměstnance**

HU a BG týmy úspěšně splnili požadované kvalifikační testy nad 85 %.

### **SOP potvrzování**

Zaměstnanci jsou povinni seznamovat se s novými standardizovanými pracovními postupy. Pokud do 14 dní zaměstnanec nepotvrdí, že je s dokumentem obeznámen, je během auditu tato nečinnost považována za pochybení. Interní audit neodhalil na pracovištích poboček žádný nález dle poskytnutých plánů.

### **Stížnosti od klientů**

Dle poskytnutých záznamů nejsou známé závažné stížnosti na BG RL ani na HU RL.

### **Dodržování GCP v regionech**

Leader je zavázán ke kontrole dodržování GCP v jednotlivých regionech. Dle plánu a hodnocení nelze říci, zda byl ze strany RL úkol splněn.

Nově najaté CRA musí nejméně jednou za rok absolvovat monitorovací návštěvu se supervizorem. Dle plánu byla tato monitorovací návštěva uskutečněna v HU teamu. V plánu BG RL není záznam o monitorační návštěvě se supervizorem.

Leader musí sestavit roční plán pro všechny CRA v týmu. BG RL splnil sestavení ročních plánů v termínu. HU RL dodal dvě hodnocení se zpožděním.

RL navrhuje odměny za nadstandardní výkony. BG RL navrhl odměnu pro dvě CRA, ve výši 350 Euro. Odměny byly vyplaceny. HU RL nenavrhl žádnou odměnu.

### **Rozpočet**

Po schválení rozpočtu je leader zavázán k jeho nepřekročení. BG RL celkově splnil tento závazek za všechna čtvrtletí. HU RL rozpočet překročil v prvním a čtvrtém čtvrtletí. Celkově tedy nesplnil tento závazek.

### **Orientace na klienta**

Leader představuje reprezentanta společnosti. Zavazuje se k hledání nových klientů a udržování současných vztahů. BG RL sjednal v roce 2012 jeden projekt, který přinesl o 20 % větší profitabilitu. HU RL sjednal dva projekty s podílem na profitabilitě 10%.

### **Supervize projektů a osobní hodnocení leadera**

V rámci souhrnného ročního hodnocení byl BG RL hodnocen za oblast managementu, tedy za aplikování znalostí, plánování a organizaci, řešení konfliktů a nové projekty na pětistupňové škále jako AE, tedy naplnil očekávání. V oblasti managementu byl HU RL hodnocen podle stejné škály jako EE, nad očekávání splnil oblast aplikování znalostí, plánování a organizace a řešení problémů.

Další dílčí hodnocení představuje oblast spolupráce. BG RL tuto oblast splnil dle očekávání. Jeho komunikační dovednosti byly ohodnoceny nadprůměrně na základě týdenních reportů. HU RL v oblasti komunikace v případě hodnocení týmové práce a hodnocení komunikačních dovedností naplnil očekávání pouze částečně. Oblast řešení problémů a respektování ostatních splnil HU RL dle plánu.

Oblast osobního managementu obsahuje hodnocení osobní produktivity, zodpovědnosti, flexibility a iniciativy. BG RL byl ohodnocen line manažerem jako AE, tedy splnil plán dle očekávání. HU RL byl v oblasti zodpovědnosti a flexibility ohodnocen jako AE, tedy v těch parametrech splnil plán. V oblasti osobní produktivity a iniciativy splnil plán jen částečně.

Poslední dílčí součást hodnocení ztělesňuje team management. BG RL splnil hodnocené parametry coaching, rozvoj ostatní členů teamu a delegování podle plánu tedy AE. V případě motivačních schopností předčil očekávání. HU RL byl ve všech zmíněných parametrech ohodnocen jako AE, tedy splnil plán.

## **4.6 Závěr analýzy**

## **Analýza PPRF Line Management**

Výsledkem podrobné analýzy v oblasti line managementu je zjištění, že oba leaderi splnili stanovené termíny pro nábor nových zaměstnanců i jejich proškolení. Lze tedy usuzovat, že v této oblasti náplně práce leaderů byly dobře naplánované termíny a funguje komunikace mezi školitelem a leadery na velmi dobré úrovni. Za rok 2012 byla nízká fluktuace zaměstnanců na obou pobočkách. Za rok 2012 z BG týmu neodešel žádný ze zaměstnanců. Z HU týmu odešel jeden zaměstnanec. Odchod zaměstnance z HU týmu není v plánu odůvodněn. Doporučení pro oblast line managementu spočívá ve vyhotovení dotazníku pro odcházející zaměstnance, kde zaměstnanec může uvést důvody odchodu. Tato informace může být cenná z hlediska budoucí strategie společnosti.

Produktivita zaměstnanců je sledována měsíčně. Leaderi měli stanoveny, aby produktivita zaměstnanců neklesla pod 70%. BG RL za rok 2012 tento závazek nesplnil. V období od července do října byl tým produktivní pouze na 60 procent. HU RL také tento závazek také nesplnil, v měsíci únoru byl tým produktivní na 50 procent. Obecně lze tedy vyhodnotit, že HU RL splnil plán lépe než BG RL. Zvýšit výpovědní hodnotu v tomto parametru by mohla příloha s komentáři jednotlivých leaderů, co produktivitu ovlivnilo. Analyzované plány a hodnocení obsahovaly pouze výsledné hodnoty. Bylo by dobré doplnit hodnocení o důvody nízké, či vysoké produktivity jako jsou následující příčiny: dovolená zaměstnanců, nemocenská, fáze projektu, či finanční situace projektu. Ze záznamů se nedá určit, jaký faktor se podílel na nízké či vysoké produktivitě.

Schopnost motivace ostatních byla také dle plánu naplněna. BG RL byl druhým nejlepším ve stanovené škále a dopadl tedy lépe než HU RL. Lepší motivační schopnosti BG RL nemůžeme spojit s produktivitou týmu, která byla nižší. BG RL dosáhl lepšího hodnocení i v oblasti poskytování transparentních informací svému týmu. Dá se předpokládat, že díky této schopnosti dosáhl jeho tým nadprůměrných výsledků v povinných, pravidelných testech.

## **Závěr analýzy PPRF - kvalita servisu**

### **Interní audit**

HU RL se svým týmem podstoupil dva interní audity. Jeden byl zaměřen na interní informace o zaměstnancích. Jeden audit zaznamenal jeden vážný nález. Druhý audit nezaznamenal žádný nález. BG RL podstoupil jeden audit na interní informace o zaměstnancích s třemi vážnými nálezy. Analýza interních auditů tedy ukazuje, že HU RL zajistil vyšší kvalitu servisu. Bylo by dobré zjistit konkrétní obsah pochybení v BG týmu. Poté by šlo lépe posoudit, v jakých konkrétních záležitostech by měl BG leader postupovat lépe. Takto se můžeme také domnívat, že BG RL věří více členům svého týmu a tudíž je nepodrobuje časté kontrole.

### **Audity ze strany klienta**

Analýza prokázala, že BG RL podstoupil v průběhu roku více auditů. Konkrétně na studii XXX, XXY a AAA. Ke studii XXX zaznamenal audit 5 nálezů. U studií XXX a XXY stanovil audit u každé jeden nález. HU RL podstoupil audit pouze na studii XXX. Audit odhalil jeden nález. Porovnat zajištěnou kvalitu dat leadery je obtížné. Protože leadeři neabsolvovali stejný počet auditů. V případě studie XXX lze soudit, že BG RL připustil ve studii více chyb než leader HU RL. Bylo by dobré do plánu zaznamenat, jak leader postupoval, aby chyby napravil. Zda sestavil akční plán se členy svého týmu, zda stanovil náhradní termíny. Zda udělil sankce za způsobené chyby.

### **Analýza školení pro zaměstnance**

Podle docházkových archů se účastnili všichni zaměstnanci školení ve stanovených termínech. Dle plánu splnili oba RL. Návrh na zlepšení této sekce hodnocení spočívá v stanovení, kdo bude tady docházkové listy archivovat, aby se případně zamezilo dodatečným zápisům docházky a tedy zkreslování skutečnosti.

### **Analýza povinných testů**

HU a BG týmy úspěšně splnily požadované kvalifikační testy nad 85 %. Oba leadeři opatřili svým členům týmu možnost školení. BG leader umožnil i externí školení svému teamu.

### **SOP potvrzování**



Zaměstnanci jsou povinni seznamovat se s novými standardizovanými pracovními postupy. Pokud do 14-ti dní zaměstnanec nepotvrdí, že je s dokumentem obeznámen, je během auditu tato nečinnost považována za pochybení. Interní audit neodhalil na pracovištích poboček žádný nález dle poskytnutých plánů. Na základě analýzy dokumentů PPRF nelze přesně stanovit, zda tento parametr kvality servisu byl splněn. Doporučení pro line manažera spočívá v podrobnějších zápisech o pochybení zaměstnanců v nedodržování termínů potvrzení SOP.

### **Analýza stížnosti od klientů**

Dle poskytnutých záznamů nejsou známé závažné stížnosti na BG RL ani na HU RL. Nelze tedy stanovit závěr z této části kvality servisu.

### **Analýza dodržování GCP v regionech**

Leader je zavázán ke kontrole dodržování GCP v jednotlivých regionech. Dle plánu a hodnocení nelze říci, zda byl ze strany RL úkol splněn.

Nově najaté CRA musí nejméně jednou za rok absolvovat monitorovací návštěvu se supervizorem. Dle plánu byla tato monitorovací návštěva uskutečněna v HU teamu. V plánu BG RL není žádný záznam o monitorační návštěvě se supervizorem. Bylo by dobré ověřit, zda tato návštěva proběhla nebo ne. Prozatím lze usoudit, že HU RL splnil svůj úkol lépe. Oproti tomu BG RL splnil sestavení ročních plánů v termínu. HU RL dodal dvě hodnocení se zpožděním. V tomto parametru kvality servisu byl lepší BG RL. BG RL navrhl odměnu dvěma CRA, ve výši 350 Euro. Odměny byly vyplaceny. HU RL nenavrhl žádnou odměnu. BG RL využil možnost motivovat členy svého týmu. V plánu by mělo být ale poznamenáno, proč HU RL nečerpal tuto motivační možnost.

### **Rozpočet**

BG RL celkově splnil tento závazek za všechna čtvrtletí. HU RL rozpočet překročil v prvním a čtvrtém čtvrtletí. Celkově tedy nesplnil tento závazek. BG RL byl v tomto bodu úspěšnější.

### **Orientace na klienta**

V oblasti hledání nových klientů a udržování současných vztahů BG RL sjednal v roce 2012 jeden projekt, který přinesl o 20 % větší profitabilitu. HU RL sjednal dva projekty se souhrnným podílem na profitabilitě 10%. K vyvození závěru by bylo dobré poskytnout podrobnější detaily o nových projektech. V tento moment můžeme pouze soudit, že BG RL přispěl novým projektem o 10% více.

### **Analýza supervize projektů a osobní hodnocení leadera**

V rámci souhrnného ročního hodnocení byl BG RL hodnocen za oblast managementu, tedy za aplikování znalostí, plánování a organizaci, řešení konfliktů a nových projektů na pětistupňové škále jako AE, tedy naplnil očekávání. V oblasti managementu byl HU RL hodnocen podle stejné škály jako EE, nad očekávání splnil oblast aplikování znalostí, plánování a organizace a řešení problémů. Oblasti managementu byl tedy lépe hodnocen HU RL. HU RL tedy lépe sdílel informace se svým týmem, dokázal lépe naplánovat a organizovat projekty a prokázal lepší schopnosti vést tým.

Další dílčí hodnocení představuje oblast spolupráce. BG RL tuto oblast splnil dle očekávání. Jeho komunikační dovednosti byly ohodnoceny nadprůměrně na základě týdenních reportů. HU RL v oblasti komunikace v případě hodnocení týmové práce a hodnocení komunikačních dovedností naplnil očekávání pouze částečně. Oblast řešení problémů a respektování ostatních splnil HU RL dle plánu. V oblasti komunikace prokázal lepší dovednosti BG RL.

Oblast osobního managementu obsahuje hodnocení osobní produktivity, zodpovědnosti, flexibility a iniciativy. BG RL byl ohodnocen line manažerem jako AE, tedy splnil plán dle očekávání. HU RL byl v oblasti zodpovědnosti a flexibilitě ohodnocen jako AE, tedy v těch parametrech splnil plán. V oblasti osobní produktivity a iniciativy splnil plán jen částečně. V oblasti osobního managementu prokázal větší kvality BG RL.

Poslední dílčí součástí hodnocení je team management. BG RL splnil hodnocené parametry coachingu, rozvoj ostatních členů týmu a delegování podle plánu. V případě motivačních schopností předčil očekávání. HU RL byl ve všech zmíněných parametrech ohodnocen jako AE, tedy splnil plán. V oblasti tým managementu prokázal lepší schopnosti BG RL.

## 5 ZÁVĚR

V úvodu práce jsem si stanovila zodpovědět, v čem spočívá role leadera a jaký typ leadera se dle odborníků jeví jako nejefektivnější. Zajímalo mě, zda se může stát vůdcem každý jedinec. Zjistila jsem, že odpovědi nejsou zcela jednoznačné. Nelze říci jaký typ leadershipu je nejefektivnější. Efektivita leadera je ovlivněna více faktory. V různých situacích může být efektivní jiný typ leadershipu. Také záleží i na vnějších vlivech. Na otázku, zda se může stát leaderem každý jedinec, také neexistuje v rámci akademické obce a v odborné literatuře jednotný názor. Teorie zaměřené na leadera tvrdí, že se člověk s leaderskými schopnostmi rodí. Podle těchto teoretických přístupů je nepravděpodobné, že by se člověk leaderským schopnostem naučil v průběhu života. Zatímco behaviorální teorie naopak tvrdí, že se člověk leaderem nerodí, ale stává postupem času. Schopnost vést podle těchto teorií vzniká na základě osobních a pracovních zkušeností. Důraz je kladen na to, co vůdci ve skutečnosti dělají, než na jejich vlastnosti. Zastánci niterního leadershipu jsou toho názoru, že každý z nás je neustále v situaci, kdy musí vést. Podle tohoto teoretického přístupu je základní stavební jednotkou jedinec a přesvědčení vést sám sebe. Tato teorie rozlišuje mezi niterním a povrchním leadershipem. Vyznavači situačních teorií zase zohledňují situační perspektivu. Tento teoretický koncept je vystavěn na existenci lidí s rozdílnými vlastnostmi a různým zázemím, kteří se stali efektivními leadery v různých situacích. Situační teorie předpokládají, že chování leadera je ovlivněno situací. Tento přístup podtrhává situaci jako dominantní znak pro efektivní vedení

Praktickou část této práce představuje benchmarkingová teorie společnosti ABAB CRO. Očekávala jsem, že vzájemné porovnání sledovaných parametrů mi přinese informaci, kdo z leaderů dosáhl lepších výsledků za sledovaný rok 2012.

Benchmarkingovou metodu jsem aplikovala z toho důvodu, že může poskytnout měřítko, která srovnávají výkonnost zkoumaného subjektu, může popsat mezeru organizace ve výkonnosti tak, jak byla zjištěna srovnáním s identifikovanými úrovněmi výkonnosti.

Cíle praktické části práce spočívaly ve zhodnocení způsobu vedení týmu monitorů v konkrétní organizaci pro klinický výzkum a ve zjištění na základě provedené studie, kdo z leaderů lépe vedl svůj team. Společnost ABAB CRO mi poskytla dokumenty PPRF, tedy plány a hodnocení leaderů pro rok 2012, dále docházkové archy, sloužící k prokázání účasti na školeních a přehledy produktivity teamů.

Analýzu jsem rozčlenila podle parametrů hodnocení leaderů, které stanovují interní směrnice společnosti ABAB CRO. Za rok 2012 byla nízká fluktuace zaměstnanců na obou pobočkách. Doporučení pro oblast line managementu spočívá ve vyhotovení dotazníku pro odchozí zaměstnance, kde zaměstnanec může uvést důvody odchodu. Tato informace může být cenná z hlediska budoucí strategie společnosti.

Další hodnocenou částí line managementu byla produktivita zaměstnanců. Společnost ABAB CRO vyhodnocovala produktivitu měsíčně. Leaderi měli stanoveno, aby produktivita zaměstnanců neklesla pod 70%. Analýza této oblasti prokázala, že HU RL splnil plán lépe než BG RL. Zvýšit výpovědní hodnotu v této části hodnocení by mohla příloha s komentáři jednotlivých leaderů s detaily, co produktivitu ovlivnilo. Bylo by přínosné doplnit hodnocení o důvody nízké, či vysoké produktivity. Produktivitu může významně ovlivnit dovolená zaměstnanců, nemocenská, fáze projektu, či finanční situace projektu. Z poskytnutých záznamů se nedalo určit, jaký faktor měl vliv na nízkou či vysokou produktivitu a tedy analýza nemohla stanovit důvod, proč byla v jednotlivých měsících rozdílná produktivita.

Schopnost motivace ostatních v teamu byla dle plánu naplněna oběma leadery. BG RL byl hodnocen lépe než HU RL. BG RL dosáhl lepšího hodnocení i v oblasti poskytování transparentních informací svému týmu. Dá se předpokládat, že díky aplikaci schopnosti motivace dosáhl jeho tým nadprůměrných výsledků v povinných testech, které členové týmu musí absolvovat jednou za tři měsíce.

Analýza kvality servisu přinesla následná doporučení. Analýza interních auditů prokázala, že HU RL zajistil vyšší kvalitu servisu. Bylo by dobré zjistit konkrétní obsah pochybení v BG týmu. Poté by šlo lépe posoudit, v jakých konkrétních záležitostech by měl BG leader postupovat lépe. Takto se můžeme pouze domnívat, že BG RL věří více členům svého teamu a tudíž je nepodrobuje časté kontrole.

Analýza externích auditů prokázala, že BG RL podstoupil v průběhu roku více auditů. Porovnat zajištěnou kvalitu dat leadery je obtížné. Protože leadereři neabsolvovali stejný počet auditů. V případě studie XXX lze soudit, že BG RL připustil ve studii více chyb než leader HU RL. Bylo by dobré do plánu zaznamenat, jak leader postupoval, aby chyby napravil, zda sestavil akční plán se členy svého týmu, zda stanovil náhradní termíny, zda udělil sankce za způsobené chyby.

Analýza školení prokázala stoprocentní účast na školení ve stanovených termínech. Dle plánu splnili oba RL. Návrh na zlepšení této sekce hodnocení spočívá ve stanovení, kdo bude docházkové listy archivovat, aby se případně zamezilo dodatečným zápisům docházky a tedy zkreslování skutečnosti.

Analýza povinných testů přinesla zjištění, že všichni členové obou týmů úspěšně splnili požadované kvalifikační testy nad 85 %. Oba leadereři opatřili svému týmu školení podle stanov interních směrnic. BG RL umožnil navíc externí školení svému týmu.

Analýza kvality servisu nepřinesla zjištění, jak konkrétně zaměstnanci plnili povinnosti seznamovat se s novými standardizovanými pracovními postupy. Pokud do 14-ti dní zaměstnanec nepotvrdí, že je s dokumentem obeznámen, je během auditu tato nečinnost považována za pochybení. Dle analyzovaných dokumentů interní audit nezaznamenal na pracovištích poboček žádný nález. Můžeme se tedy domnívat, že v této posuzované části kvality servisu nevyvstaly za rok 2012 žádné problémy. Rovněž ale můžeme soudit, že tato oblast kvality servisu nebyla řádně auditem zaznamenána. Doporučení spočívá v podrobnějších zápisech o pochybení zaměstnanců o nedodržování termínů potvrzení SOP. Bylo by dobré sledovat časový rámec, který potřebují zaměstnanci pro přečtení SPO.

V rámci analýzy kvality servisu by měly být také hodnoceny stížnosti. Dokumenty podrobené analýze, ale neobsahovaly stížnosti na BG RL ani na HU RL. Analýza této části kvality servisu tedy nemohla proběhnout z důvodu nedostatečných informací. V příštím plánu by bylo dobré zaznamenat sekci stížnosti od klientů přímo do dokumentu PPRF.

Oblast kvality servisu vztahující se k dodržování GCP nemohla být analyzována. Aby bylo možné analyzovat dodržování GCP v regionech doporučuji, aby leadereři reportovali detailně nálezy z regionálních auditů svému line manažerovi.

Sledovanou oblastí u RL je také dodržování rozpočtu. BG RL byl v tomto bodu úspěšnější, protože nepřekročil stanovený rozpočet v žádném ze čtvrtletí.

Analýza v oblasti orientace na klienta přinesla zjištění, že BG RL byl v této části úspěšnější, protože přispěl novým projektem o 10% více. K vyvození závěru s vyšší výpovědní hodnotou by bylo dobré poskytnout podrobnější detaily o nových projektech. V tento moment můžeme pouze říci, že BG RL byl úspěšnější, protože domluvil projekt, který společnosti ABAB CRO přinesl vyšší zisk.

V oblasti spolupráce byl celkově lépe ohodnocen BG RL. Analýza prokázala, že BG RL má lepší komunikační dovednosti ve srovnání s HU RL. Také v oblasti osobního managementu prokázal větší kvality BG RL. V oblasti team managementu také prokázal lepší schopnosti BG RL. V analýze supervize projektů a osobní hodnocení uspěl více v BG RL.

Pokud shrneme všechny části hodnocení, které byly podrobeny analýze, zjistíme, že celkově úspěšnější byl BG RL. Dosáhl lepších výsledků v oblasti motivace svého teamu a dodržel stanovený rozpočet na rok 2012. Nový projekt pod jeho vedením přinesl společnosti vyšší zisk. V neposlední řadě prokázal, že lépe spolupracuje se svým teamem. HU RL zajistil lepší produktivitu teamu a vyšší kvalitu servisu.

# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

## Seznam použitých českých zdrojů

- AMSTRONG. M. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2005. ISBN 978-247-2177-4
- BENDER, U.P. *Niterný leadershipu*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-069-4
- COVEY, S. R. *Bez zásad nemůžete vést*. Hodkovičky: Pragma, 2003. ISBN 80-7205-904-1
- COVEY. S.R. *8. návyk od efektivnosti k výjimečnosti*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-138-0
- KOCIÁNOVÁ. R. *Personální řízení, výchova a rozvoj*. 2.vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5
- PLAMÍNEK. J. *Tajemství motivace, Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2.vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7
- STEIGAUG, S. *Vůdcovství Aneb co Vás na Harwardu nenaučí*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3506-1.
- TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9
- VÁGNER.I., WEBER. M. *Osobní management*. Brno: Masarykova univerzita, 2006. ISBN 978-80-210-4265-0
- VEBER, J. *Podnikání mále a střední firmy*. 2.vyd. Havlíčkův Brod: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2409-6-

## Seznam použitých zahraničních zdrojů

- ZALEZNIK, A. Managers and Leaders: Are They Different? Harvard Business Review

## Seznam použitých internetových zdrojů

- FACILITY MANAGEMENT INSTITUT. *Benchmarking*. [online] 2013 [2013-01-03] Dostupné z:  
<http://www.fminstitut.cz/?id=803&c=2093>
- KPSV.FSVAZ. *Přístupy k teorii leadershipu*. [online] 2013 [2013-02-27] Dostupné z:  
[http://www.kpsv.fsvaz.ukf.sk/PhD\\_konf\\_zbornik\\_2009/SUBORY/PDF/43\\_Kedroutek.pdf](http://www.kpsv.fsvaz.ukf.sk/PhD_konf_zbornik_2009/SUBORY/PDF/43_Kedroutek.pdf)

REGENT. *Leadership academy*. [online] 2012 [cit.2012-01-11] Dostupné z:  
[http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl\\_proceedings/2005/stone\\_history.pdf](http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2005/stone_history.pdf)

REGENT. *Leadership academy*. [online] 2012 [cit.2012-01-15] Dostupné z:  
[http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl\\_proceedings/2005/stone\\_history.pdf](http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2005/stone_history.pdf)

REGENT. *Leadership academy*. [online] 2012 [cit. 2012-01-17] Dostupné z:  
[http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl\\_proceedings/2005/stone\\_history.pdf](http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2005/stone_history.pdf)

VYZKUMY.KNIHOVNA. Benchmarking v knihovnách. [online] 2013 [2013-02-27] Dostupné z:  
<http://vyzkumy.knihovna.cz/ucebnice/benchmarking-v-knihovnach>

## **SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK**

### **Seznam tabulek**

Tabulka 1.1. Důležité vlastnosti vůdce podle různých studií .....	22
Tabulka 1.2 Důležité vlastnosti vůdce podle různých studií .....	23

### **Seznam grafů**

Graf 1 : Struktura bulharského týmu.....	48
Graf 2 : Struktura maďarského týmu.....	49



## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Kateřina Lánová**

**Obor: Andragogika**

**Forma studia: Magisterské kombinované**

**Název práce: Leadership v organizaci pro klinický výzkum**

**Rok: 2011- 2013**

**Počet stran textu bez příloh: 88**

**Celkový počet stran příloh: 21**

**Počet titulů českých použitých zdrojů:10**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 1**

**Počet internetových zdrojů: 6**

**Počet ostatních zdrojů:0**

**Vedoucí práce: Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.**

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Hodnocení RL BG .....	X
Příloha B – Hodnocení RL HU.....	X

# PŘÍLOHY

## Příloha – A

### Část A: PPRF

Číslo	Pozice	Začátek	Konec	
	RL BG/ CY 01	01.01.2012	31.12.2012	

No	Popis plánu	Popis práce #	(5) Zpětná vazba od:	(6) Dílčí body plánu	(7) Achievements of objectives (to be completed for appraisal)	(8) Rating
----	-------------	---------------	-------------------------	-------------------------	---	---------------

No	Popis plánu	Popis práce #	(5) Zpětná vazba od:	(6) Dílčí body plánu	(7) Achievements of objectives (to be completed for appraisal)	(8) Rating
1.	KCR operation in Balkan States	CY-01	Line Manager	<p>- Nabírání nových zaměstnanců podle požadavků vedení</p> <p>Do 15.6. 2012 přijmout CRA</p> <p>Do konce dubna přijmout CRA</p> <p>Do konce října přijmout CRA</p> <p>Fluktuace 0 odchozích zaměstnanců</p>	<p><b>Splněno</b></p> <p>nesplněno, datum nástupu 15.7.2012 (zapsáno 17.7.2012)</p> <p>splněno, datum nástupu 1.4.2012 (zapsáno 2.4.2013) proškolená 7.5. 2013 (zapsáno 7.5.2013)</p> <p>splněno, datum nástupu 16.10.2012 (zapsáno, 16.10.2012) proškolen 15.11.2013) ( zapsáno 15.11.2013)</p> <p>0 odchozích zapsáno 3.1. 2013</p>	

No	Popis plánu	Popis práce #	(5) Zpětná vazba od:	(6) Díličí body plánu	(7) Achievements of objectives (to be completed for appraisal)	(8) Rating
				Sestavení ročního plánu pro CRA Navrhnout odměny za nadstandardní úkony	Splněno v termínech ( 3.1.2013) Navrhnuty dvě odměny , návrhy schváleny, vyplaceno 2X 350 E (zapsáno 3.1.2012)	
2.	Dodržování rozpočtu	CY-01	Line Manager	- Dodržování rozpočtu  1.čtvrdletí  2.čtvrdletí  3.čtvrdletí  4 čtvrdletí	Celkově Splněno (zapsáno 3.1.2013)  Splněno ( 3.3.2012)  Splněno (14.6.2012)  Splněno ( 15.9.2012)  Splněno (20.12.2012)	

No	Popis plánu	Popis práce #	(5) Zpětná vazba od:	(6) Dílčí body plánu	(7) Achievements of objectives (to be completed for appraisal)	(8) Rating
				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profitabilita ve všech měsících v roce nad 70</li> <li>- Leden</li> <li>- Unor</li> <li>- Brezen</li> <li>- Duben</li> <li>- Květen</li> <li>- Červen</li> <li>- Červenec</li> <li>- Srpen</li> <li>- Září</li> <li>- Říjen</li> <li>- Listopad</li> <li>- Prosinec</li> </ul> <p>CTA akademie – zajistit project dle stanoveného rozpočtu</p>	<p>100 %</p> <p>80%</p> <p>90%</p> <p>90%</p> <p>80%</p> <p>60%</p> <p>60%</p> <p>60%</p> <p>80%</p> <p>70%</p> <p>90%</p> <p>Neprovedeno po dohodě s vedením</p>	
3.	Rozvoj Regionu	CY-01	Line manager	-kontrolování productivity	Splněno (3.1.2013)	

No	Popis plánu	Popis práce #	(5) Zpětná vazba od:	(6) Dílčí body plánu	(7) Achievements of objectives (to be completed for appraisal)	(8) Rating
			(aktualizace ročně)	Zajistit na pokyn vedení:  školení  zvýšení platu:  povýšení  implementování HR procedur	Splněno (zapsáno 1.1.2013)  Splněno částečně (3.1.2013)  Splněno v termínech (3.1.2013)  Provedeno částečně (3.1.2013)	
4.	Soustředění se na zákazníka	CY-17	Line manager  (aktualizace ročně)	Přinášení zisků do regionu	Domluven jeden project, podíl na profitu 20% (zapsáno 3.1.2013)	
5.	Zodpovědnost za všechny klinické projekty v BG	CY-01	Line manager  (aktualizace v případě)	100% poradenství ve věci klinického hodnocení  -	- Studie XXX povolen resceenování pacienta,	

No	Popis plánu	Popis práce #	(5) Zpětná vazba od:	(6) Dílčí body plánu	(7) Achievements of objectives (to be completed for appraisal)	(8) Rating
			změny)	<p>Zodpovědnost za správnost dokumentů podaných na etické komise a ústav pro kontrolu lé</p> <p>Zajistit 0% nálezů během interních i externích auditů</p>	<p>finanční ztráta (3.5.2012)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> <li>- Studie XXY chyba v xml dokumentu podaného na SULK, finanční ztráta (7.7.2012)</li> <li>- Studie XXX podána chybná verze protokolu ( 8.9.2012),</li> <li>- Studie AAA nedodržení termínů dodání léků na centrum (15,9.012),</li> </ul>	



No	Popis plánu	Popis práce #	(5) Zpětná vazba od:	(6) Dílčí body plánu	(7) Achievements of objectives (to be completed for appraisal)	(8) Rating
					<ul style="list-style-type: none"> <li>- Studie XXX náběh pacientů posunut o 30 dní (3.10.2012)</li>   <li>- Interní audit odhalil 1 vážný nález (4.10.2012)</li>   <li>- Studie XXX pozdní platba investigátorům (6.11. 2013)</li>   <li>- Studie XXX odstoupení od smlouvy 3 center</li> </ul>	

No	Popis plánu	Popis práce #	(5) Zpětná vazba od:	(6) Dílčí body plánu	(7) Achievements of objectives (to be completed for appraisal)	(8) Rating
					(13.12.2013)  - Interní audit odhalil 1 vážný nález (16.12.2013)	
6.	Effectivnost	CY-01	Line manager  Aktualizace ročně	Měsíčně vyhodnocovat vytížení týmu	Splněné ( viz productivity reports forms) 3.1, 2013	

### Část C : kompetence

No			TP	EE	AE	PAE	DAE	Comments and examples; <b>obligatory if TP, EE, PAE or DAE selected</b>
1.	Management	Aplikování znalostí		X				Tým seznámen s SOP ( všichni členové teamu splnili testy)
2.		Plánování a organizace			X			
3.		Řešení problémů			X			
4.		Nové projekty			X			
5.	Spolupráce	Týmová práce			X			
6.		Komunikační dovednosti		X				Stanoveno dle týdenních reportů podřízených
7.		Řešení problémů			X			
8.		Respektování ostatních			X			
9.	Osobní management	Osobní produktivita			X			
10.		zodpovědnost			X			
11.		flexibilní			X			
12.		Iniciativní			X			

No			TP	EE	AE	PAE	DAE	Comments and examples; <b>obligatory if TP, EE, PAE or DAE selected</b>
13.	Tým management							
14.		Coaching & rozvoj ostatních			X			
15.		Motivace týmu		X				
16.		Delegování			X			

Celkové hodnocení	TP	EE	AE	PAE	DAE	
Celkové hodnocení (komentář)	EE					

## RATING SCALE

<b>TP</b>	Top Performance	Neustálé podávání nedprůměrných výsledků	<b>PAE</b>	Partly Achieved Expectations	Splněno částečně
<b>EE</b>	Exceed Expectations	Splněno , jde příkladem ostatním	<b>DAE</b>	Did not achieve expectations	nesplněno
<b>AE</b>	Achieved Expectations	Splněno dle plánu			

**Příloha – B**

**Část A: PPRF**

Číslo	Pozice	Začátek	Konec	
	RL HU/ CY 01	01.01.2012	31.12.2012	

No	Popis plánu	Popis práce #	(5) Zpětná vazba od:	(6) Díličí body plánu	(7) Hodnocení	(8) Rating
3.	KCR operation in Balkan States	CY-01	Line Manager	- Nabírání nových zaměstnanců podle požadavků vedení  Do 31.3. 2012 přijmout CPL	Splněno,  Alexander přijat na pozici CPL 1.3.2012, proškolen dne 15.4. 2012 ( zapsána 17.4. 2012)  Monitorace se supervisorem 8.9.	

No	Popis plánu	Popis práce #	(5) Zpětná vazba od:	(6) Dílčí body plánu	(7) Hodnocení	(8) Rating
				<p>Do 15.4. 2012 přijmout CRA</p> <p>Péče o zaměstnance</p> <p>Sestavit plan pro všechna CRA</p>	<p>2013 )zapsáno 9.8.2013</p> <p>Elmira přijata 1.4.2012 na pozici CRA, proškolená 19.5.2012 (zapsáno 19.5.2012)</p> <p>Monitorace se supervisorem 8.9. 2013 )zapsáno 9.8.2013</p> <p>Poskytnout externí trénink na lokální legislativu ( 11.11.2012)</p> <p>Splněno, dvě hodnocená dodány se spožděním ( 1.3.2013)</p>	

No	Popis plánu	Popis práce #	(5) Zpětná vazba od:	(6) Dílčí body plánu	(7) Hodnocení	(8) Rating
4.	Dodržování rozpočtu	CY-01	Line Manager	<p>- Dodržování rozpočtu</p> <p>1.čtvrdletí</p> <p>2.čtvrdletí</p> <p>3.čtvrdletí</p> <p>4 čtvrdletí</p> <p>- CTA akademie – zajistit project dle stanoveného rozpočtu</p>	<p>nesplněno</p> <p>2000 E čerpáno navíc ( zapsáno (31.3. 2012)</p> <p>Splněno ( zapsáno 30.6. 2012)</p> <p>Splněno (zapsáno 19. 9.2012)</p> <p>3050 E čerpáno navíc ( zapsáno 1.01.2013)</p> <p>Project se neuskutečnil po dohodě s vedením</p>	



No	Popis plánu	Popis práce #	(5) Zpětná vazba od:	(6) Dílčí body plánu	(7) Hodnocení	(8) Rating
7.	Rozvoj Regionu	CY-01	Line manager	-kontrolování productivity Poskytnout report každý měsíc  Leden  Unor  Brezen  Duben  Kveten  Cerven  Cervenec  Srpen	Poskytováno v termínu (3.1.2013)  Splněno (3.1.2013)  90%  80%  50%  70%  85%  70%  70%  90%  90%	

No	Popis plánu	Popis práce #	(5) Zpětná vazba od:	(6) Dílčí body plánu	(7) Hodnocení	(8) Rating
				<p>Září</p> <p>Říjen</p> <p>Listopad</p> <p>Prosinec</p> <p>- školení</p> <p>zvýšení platu:</p>	<p>95%</p> <p>90%</p> <p>70%</p> <p>80%</p> <p>Školení v květnu posunuto na 14 dní z důvodu nemoci školitele</p> <p>Účast 100 % na školeních za rok 2012 zapsáno 29 Prosinec 2012)</p> <p>Office manger BG plat zvýšen o 10% (zapsáno 15 května 2012)</p>	

No	Popis plánu	Popis práce #	(5) Zpětná vazba od:	(6) Dílčí body plánu	(7) Hodnocení	(8) Rating
				<p>povýšení</p> <p>implementování HR procedur</p>	<p>Plan dovolených poskytnut se spožděním ( Leden 2012)</p>	
8.	Soustředění se na zákazníka	CY-17	Line manager (aktualizace ročně)	<p>- proveditelnost klinických studiích ve stanovených časech</p> <p>- snaha o přinášení zisků do regionu</p>	<p>- Srpen – data ohledně proveditelnosti poskytnuta opakovaně se spožděním ( 20 srpen 2012)</p> <p>Sjednány dva projekty profit 10 % (zapsáno, 3.8.2012)</p>	
9.	Zodpovědnost za všechny klinické projekty v HU	CY-01	Line manager (aktualizace v případě změny)	<p>100% poradenství ve věci klinického hodnocení</p> <p>-</p> <p><i>Zodpovědnost za správnost dokumentů podaných na etické komise a ústav pro</i></p>	<p>Provedeno na 100 %</p> <p>27 Srpna 2012 neschálen project XXX v termínu ( zapsáno 3.9.</p>	

No	Popis plánu	Popis práce #	(5) Zpětná vazba od:	(6) Dílčí body plánu	(7) Hodnocení	(8) Rating
				<i>kontrolu léčiv</i>  Zajistit 0% nálezů během interního auditu	2012)  Studie XXX chyba v informovaném souhlasu 8.8.2012(zapsáno 3.9.2012)  Audit 30.6. 2012 0% nálezů (zapsáno 2.7.2012)  Audit 1.11. 2012 1 nálezů (zapsáno 2.11.2012)	
10.	Effectivnost	CY-01	Line manager	Měsíčně vyhodnocovat vytížení týmu	Splněné ( viz productivity reports forms)	

**Část B: Plán a hodnocení**

13	Zodpovědnost za podřízené	CY-01	Line manager	Vyřizovat žádosti na externí školení  - vytvářet plán pro členy týmu	Všechny žádosti vyřízeny v termínech	
----	---------------------------	-------	--------------	--	--------------------------------------	--

## Part C : kompetence

No			TP	EE	AE	PAE	DAE	Comments and examples; <b>obligatory if TP, EE, PAE or DAE selected</b>
17.	Management	Aplikování znalostí		X				Všichni zaměstnanci splnili test nad 90 %
18.		Plánování a organizace		X				Velmi dobré plánování práce na projektech
19.		Řešení problémů		X				Urovnání problému s externí účetní společností
20.		Nové projekty			X			
21.	Spolupráce	Týmová práce				X		Nedostatečná zpětná vazba
22.		Komunikační dovednosti				X		Team si na společných telekonferencích ztěžoval na opoždění informace
23.		Řešení problémů			X			
24.		Respektování ostatních			X			
25.	Osobní management	Osobní produktivita				X		
26.		zodpovědnost			X			
27.		flexibilní			X			

No			TP	EE	AE	PAE	DAE	Comments and examples; obligatory if TP, EE, PAE or DAE selected
28.		Iniciativní				X		
29.	Tým management				X			
30.		Coaching & rozvoj ostatních			X			
31.		Motivace týmu			X			
32.		Delegování			X			

Overall Rating (select only one)	TP	EE	AE	PAE	DAE	
Overall appraisal summary and comments	AE					

### Stupnice hodnocení

<b>TP</b>	Nejlepší výkon		<b>PAE</b>	Částečné dosažení plánu	Splněno částečně
<b>EE</b>	Výkon přesahující plán	Splněno , jde příkladem ostatním	<b>DAE</b>	Nesplněné plánu	nesplněno
<b>AE</b>	Podle předpokladů	Splněno dle plánu			