



# **VLIV TRANSFORMAČNÍHO LEADERA NA ZÁVISLÉ/NEZÁVISLÉ NASLEDOVNÍKY**

METODOLOGIE PSYCHOLOGICKÉHO VÝSKUMU, PSY 704

**Kim Viktoria Adamjáková (403 605)**

**Adéla Kozáková (407 156)**

**Ing. Ján Kriváň (347 649)**

**Bc. Hana Mičulková (430 713)**

**Bc. Petra Pickering (145 915)**

Genderová studia, Psychologie

Vyučující: Ing. Mgr. Jakub Procházka, Ph.D.

Dátum odovzdania: 4.11.2015

Fakulta sociálních studií MU, 2015/2016

## Úvod

Existuje rada definícií transformačného leadershipu (Bass, Avolio, Jung, Berson 2003 in Yang 2014; Yıldız, Baştürkb, Boz 2014). Z nich pre túto prácu vyberáme definíciu Burnsa (1978, 141 in McCleskey 2014, 120), ktorý transformačného leadra definoval ako „*toho, ktorý zvyšuje následníkovu úroveň uvedomenia si dôležitosti a hodnoty očakávaných výsledkov a metód dosiahnutia týchto výsledkov.*“ Je však pri dynamickosti firiem, fluktuácii zamestnancov (a to i na leadership pozíciách) a rôznorodosti firemného prostredia možné neustále udržiavať vedomie spoločných cieľov a hodnôt? Howell a Avolio (1993 in Birasnav 2014) tvrdia, že leader nie je nositeľom len transformačného leadershipu, ale rovnako vo svojom chovaní využíva transakčný leadership. Nakoniec ide podľa autorov o intenzitu toho, ktorého správania. Vhodnosť sa následne posudzuje na základe konkrétnych situácií. Situácie, ktoré sú vhodné pre transformačný leadership sú podľa Purvanova a Bono (2009 in Ljungholm 2014) prostredie súťaživosti, zmätku a neistoty.

Transformačný leader prostredníctvom intrinsických odmien facilituje dosahovanie spoločných cieľov. Podľa Ljungholm (2014) vyzdvihuje úspechy skupiny nad úspechmi jedincov. Napriek tomu však nemôžeme povedať, že jedincov pri svojich rozhodnutiach opomína. V rámci štyroch komponentov transformačného leadershipu, idealizovaného vplyvu, inšpiratívneho motivovania, intelektuálnej stimulácie a individualizovanom prístupe, Kark a Shamir (2002 in Chun, Cho, Sosik 2014) tvrdia, že práve posledné dve sú zamerané na jedincov. Intelektuálnou stimuláciou sa snaží leader vyzývať svojich nasledovníkov, aby opúšťali jasné, zabehnuté rámce, nebáli sa spochybníť status quo, čo môže viesť k inováciám. Pri individualizovanom prístupe leader berie v úvahu jedinečnosť každého nasledovníka a pôsobí pre nich ako mentor. Ostatné dva komponenty sú podľa autorov orientované na skupiny. Idealizovaným vplyvom je chápanie leadra ako vzoru, ktorý sa správa tak, aby bol dosiahnutý spoločný cieľ. Inšpiratívna motivácia je spôsob, akým dokáže leader inšpirovať k naplneniu vízie spoločnosti. Podľa Bass a Riggio (2006 in McCleskey 2014) je hlavným prvkom tejto motivácie entuziazmus a optimizmus. Tieto posledné dva komponenty spájajú autori do pojmu charisma.

Podľa Bass (2008 in McCleskey 2014) transformačný leadership pomáha facilitovať vyššie hodnoty u jedinca. Tento druh leadershipu podľa Yıldız, Baştürkb a Boz (2014) môže viesť k samotnej zmene presvedčení a hodnôt u zamestnancov. Piccolo a Colquitt (2006 in Birasnav 2014) tvrdia, že môže prispieť k inovatívnosti v zamestnaní a následne zvýšeniu výkonu u zamestnancov. Vplyv transformačného leadershipu na výkon bol potvrdený niekoľkými autormi (Grojean, Rsick, Dickson, Smith 2004 in Pereira, Gomes 2012; Avolio a Bass, 1995 in Yıldız, Baştürkb, Boz 2014), ktorí tvrdili že tento efekt nie je len individualizovaný, ale pomáha zvýšiť i organizačný výkon. Pričom výkonom rozumieme podľa Yıldız (2010 in Yıldız, Baştürkb, Boz 2014) úroveň naplnenia firemných cieľov podľa výstupu na konci obchodnej periódy. Výkonom však nemusí byť len strohé vnímanie naplnenia zadaných úloh. Shamir (1991 in Mathew, Gupta 2015) práve tvrdí, že transformační leadri dávaním zmyslu práce zamestnancom ich povzbudzujú, aby išli za hranice očakávaní.

Zvýšený výkon sa často pojí i so spokojnosťou zamestnancov. Spokojnosť definuje Locke (1976, 65 in Bayram, Dinç 2015, 271) ako „*príjemný alebo pozitívny emočný stav vyplývajúci z hodnotenia jedincovej práce či pracovných skúseností.*“ Pool (1997 in Bayram, Dinç 2015) vo svojom výskume poukázal práve na transformačný leadership ako jeden z prediktorov spokojnosti. Okrem toho pozitívne vplýva na

znižovanie stresu a zvyšovanie oddanosti firme (Bass 1985 in Mathew, Gupta 2015). Z predchádzajúcich štúdií vyplýva, že spokojnosť zamestnancov na pracovisku ovplyvňuje výkon, ktorý zamestnanec podáva. Vyššia spokojnosť pracovníka pozitívne koreluje s oddanosťou spoločnosti, stálosťou u stejného zamestnávateľa a tak tiež vyšším výkonom (Hussin, 2011).

Téma vzťahu spokojnosti zamestnancov a ich výkonu je dlhodobým predmetom štúdia psychológie práce a nesčítne výskumy priniesli prúkazné informácie o súvislosti medzi týmito dvoma javmi (Ölçer, 2015). Lidé, ktorí sú v zamestnaní spokojnejší, majú tendenciu prejímať vize a ciele organizácie za své vlastné, sú spíše ochotní pracovať pre čas a venovať své práci väčší úsilí (Rae, 2013).

Přestože se objevují i výskumy, které naznačují, že spojenost v zamestnaní ovplyvňuje jen určité typy výkonu, lze na základě mnoha předchádzajúcich štúdií tvrdiť, že spokojnosť pracovníka má pozitívny vliv na jeho výkon (Ölçer, 2015).

Vplyv transformačného leadershipu na výkon a spokojnosť je tak popísaný v rade výskumov. Chýba však jeho prepojenie s intervenujúcimi premennými. Jednou z nich je závislosť/nezávislosť osoby. Bornstein definuje interpersonálnu závislosť ako „*tendenciu spoléhať sa na ostatní kvôli ochrane a podpore i v situáciách, kedy je oprávnené autonómne fungovať*“ (2009, s. 82). Táto miera závislosti má dle autora vliv na mnoho faktorů sociálního chování – např. na konformitu. Starší teorie s tradičným pohľadom vnímajú závislosť ako pasivitu, nicméně Bornstein (2009) zdůrazňuje situační vlivy – závislé osoby se tedy mohou v určitých situáciách chovat poměrně aktivně a v některých situáciách může vysoká miera závislosti zvýšit výkonnost. Existuje nicméně mnoho teorií a každá z nich pojímá závislosť z jiného úhlu. Pokud se však k závislým osobám přistupuje správně, je možné z jejich závislosti vytěžit co nejvíce a jejich pracovní výkon zvýšit.

## Hypotézy

Cílem práce je vysledovat, jak transformační leadership ovplyvňuje výkon a spokojnosť následovníků s různou mírou závislosti na leaderovi.

Naší první hypotézou H1 je, miera spokojnosti následovníků pod vedením transformačného leadera je negativně ovplyvňena mírou závislosti *následovníků*. Jak bylo výše zmíněno, obecně pozitívny vliv na spokojnosť následovníků byl potvrzen několika autory, a souvisí s tím, že transformační leadership pozitívne ovplyvňuje míru stresu, pocit pospolitosti, nebo dobrý pocit z pracovního úspěchu. Nedostatek autonómneho chování závislých jedinců může ale v prostředí motivujícím k inovaci a asertivitě vést k nepřijemným pocitům z možného vystoupení z komfortní zóny, či individuální zodpovědnosti. Proto by závislí jedinci mohli být pod vedením transformačného lídra sice spokojnejší než dříve, ale stále méně spokojení než jedinci nezávislí, kterým může transformační leadership vyhovovat více.

Druhou hypotézou H2 je, že *Vyšší miera závislosti následovníků transformačného leadera zvyšuje jejich výkonnost*. Jak je zmíněno výše, starší teorie s tradičným pohľadom vnímajú závislosť spíše jako pasivní. My bychom se na základě Bornsteinova (2009) pohľadu chtěli zaměřit na to, zda může vysoká miera závislosti na transformačném leaderovi naopak výrazně zvýšit výkonnost jeho podřízených. Výkonnost se

spolu se závislostí může zvyšovat, jelikož transformační leader funguje pro závislého jako inspirativní vzor, který může motivovat k velmi oddané a efektivní práci, dobrovolným přesčasům a loajalitou firmě.

## Výzkumný postup a metody sběru dat

Podklady pro testování našich hypotéz získáme díky sběru dat, který bude uskutečněn skrz standardizované dotazníky. Dotazník (viz příloha A) se bude skládat s několika převzatých dotazníků, které zkoumají sledované veličiny a umožní nám teda posbírat veškerá potřebná data.

Samotná realizace sběru dat proběhne na přibližně v půlce prosince 2015, kdy budou dotazníky distribuovány v elektronické podobě respondentům. K distribuci dotazníků chceme použít sociální média jako je Facebook, Twitter, email, atd. Při hledání výzkumného vzorku bychom se chtěli zaměřit na oblast služeb, především na centra sdílených služeb (SSC – Shared Service Centre) společně s call centry.

V rámci výzkumu sa budeme zameriavať na štyri premenné. Dotazníky, ktoré majú určiť ich hodnoty sú popísané nižšie. Ako nezávislá premenná v našom výskume vystupuje práve transformačný leadership. Jeho vplyv na spokojnosť a výkon (závislé premenné) bol potvrdený niekoľkými výskumami (Pool 1997 in Bayram, Dinç 2015; Avolio a Bass 1995 in Yildiz, Baştürk, Boz 2014). V literatúre sa však nevenuje dostatočná pozornosť interpersonálnej závislosti ako moderujúcej premennej. Tá na základe vyššie uvedeného popisu môže moderovať vplyv transformačného leadershipu na spokojnosť a výkonnosť. Práca preto skúma, do akej miery moderujúca premenná vstupuje do tohto vzťahu.

Transformační leadership budeme měřit pomocí **Dotazníku přístupu k vedení lidí** od autorů Procházky, Smutného a Vaculíka (2012-2014). Dotazník se skládá ze třiceti dvou tvrzení, na které se odpovídá pomocí škály od čísla 1 (nikdy) až po číslo 7 (vždy). Zároveň v sobě dotazník obsahuje osm různých škál k testování transformačního leadershipu. Jedná se o tyto škály: charismatické chování, inspirující motivace, intelektuální stimulace, osobní přístup, podmíněné odměňování, aktivní řízení podle výjimek, pasivní řízení podle výjimek a nonleadership.

Dotazník **Short form of the job diagnostic survey** použijeme k měření pracovní spokojenosti. Dotazník je od autorů Hackman a Oldham (1974) a byl přeložen a upraven do češtiny J. Procházkou (2014). Dotazník se skládá ze třech tvrzení, které popisují, co by člověk mohl říct o své práci. S tvrzeními lze ne/souhlasit pomocí škály od 1 (silně nesouhlasím) po 7 (silně souhlasím).

Pro zjištění velikosti závislosti použijeme **The Dependent Personality Questionnaire** od autorů Tyrer, Morgan a Cicchetti (2004), přeloženo do češtiny Cenkovou, Sedláčkovou a Žilinčíkovou (2014) a upraveno Procházkou. Dotazník se skládá z osmi tvrzení, na které lze odpovídat pomocí škály od 1 (vůbec ne) po 4 (rozhodně ano).

Na zjištění pracovní výkonnosti použijeme dotazník **Individual Work Performance Questionnaire** od autorů Koopmas, Bernaards, Hildebrandt a kol. (2014). Dotazník se skládá ze tří škál, které se zaměřují na hodnocení pracovního výkonu, hodnocení kontextuálního výkonu a na kontraproduktivní chování. Pro náš výzkum použijeme pouze první škálu, která se skládá ze sedmi tvrzení, na které se odpovídá pomocí škály od 1 (nikdy) po 5 (vždycky).

## Použitá literatura

Bayram, H., S. Dinç. (2015). Role of Transformational Leadership on Employee's Job Satisfaction: the Case of Private Universities in Bosnia and Herzegovina. *European Researcher*, 93 (4): 270 – 281.

Bin Hussin, A. (2011). Relationship between job satisfaction and job performance among employees. Centre for Graduate Studies. Open University Malaysia. Dostupné z: <[https://www.academia.edu/7521793/THE\\_RELATIONSHIP\\_BETWEEN\\_JOB\\_SATISFACTION\\_AND\\_JOB\\_PERFORMANCE\\_AMONG\\_EMPLOYEES\\_IN\\_TRADEWINDS\\_GROUP\\_OF\\_COMPANIES\\_ANUAR\\_BIN\\_HUSSIN](https://www.academia.edu/7521793/THE_RELATIONSHIP_BETWEEN_JOB_SATISFACTION_AND_JOB_PERFORMANCE_AMONG_EMPLOYEES_IN_TRADEWINDS_GROUP_OF_COMPANIES_ANUAR_BIN_HUSSIN)>

Birasnav, M. (2014). Knowledge management and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership. *Journal of Business Research*, 67 (8): 1622 – 1629.

Bornstein, R. F. (2009). Interpersonal Dependency. In Leary, M. R., R.H. Hoyle (eds.) (2013). Handbook of individual differences in social behavior. New York, London: Guilford Publications.

Chun, J.U., K. Cho, J.J. Sosik. (2014). Collective and Interpersonal Transformational Leadership, Social Exchanges, and Performance in Teams. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, p. 333 – 338.

Koopmans, L., Bernaards, C.M., Hildebrandt, V.H., Buuren, S. van, Beek, A.J. van der, Vet, H.C.W. de. (2014). Improving the Individual Work Performance Questionnaire using Rasch analysis. *Journal of Applied Measurement*, 15(2), 160-175

Ljungholm, D.P. (2014). The performance effects of transformational leadership in public administration. *Contemporary Readings in Law and Social Justice*, 6 (1): 110 – 115.

Mathew, M., K.S. Gupta. (2015). Transformational Leadership: Emotional Intelligence. *SCMS Journal of Indian Management*, 12 (3): 75 – 89.

McCleskey, J.A. (2014). Situational, Transformational and Transactional Leadership and Leadership Development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5 (4): 117 – 130.

Pereira, C.M.M., J.F.S. Gomes. (2012). The strength of human resource practices and transformational leadership: impact on organisational performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (20): 4301 – 4318.

Procházka, J., Smutný, P., Vaculík, M. (2012-2014). Dotazník přístupu k vedení lidí. Brno: Masarykova univerzita.

Rae, K. (2013). How perceptions of empowerment and commitment affect job satisfaction: a study of managerial-level effects. *Accounting, Accountability & Performance*, 18 (1): 35 – 62.

Tyrer, P., Morgan, J., & Cicchetti, D. (2004). The Dependent Personality Questionnaire (DPQ): a screening instrument for dependent personality. *International journal of social psychiatry*, 50(1), 10-17.

Yang, Y. (2014). Studies of transformational leadership: Evaluating two alternative models of trust and satisfaction. *Psychological Reports: Employment Psychology & Marketing*, 114 (3): 740 – 757.

Yıldız, S., F. Baştürk, İ.T. Boz. (2014). The Effect of Leadership and Innovativeness on Business Performance. *Procedia – Social and Behaviour Sciences*, 150: 785 – 793.

Ölçer, F. (2015). Mediating effect of job satisfaction in the relationship between psychological empowerment and job performance. *Theoretical & Applied Economics*, 22 (3): 111 – 136.

## Príloha A - dotazník

Vážený/ná pane či paní,

Děkujeme, že jste si našel/a čas vyplnit dotazník zaměřující se na vedení zaměstnanců a jejich spokojeností se zaměstnáním. Dotazník je určen pouze a jen pro účely studentského výzkumu v rámci studia psychologie na Masarykově Univerzitě. Všechny Vámi poskytnuté údaje budou anonymně zahrnuty do studie, která bude sdílena jen v rámci Masarykovy University, a se všemi daty bude nakládáno s ohledem na požadovanou anonymitu a soukromí respondentů.

Dotazník se skládá z padesáti tvrzení rozdělených do čtyř částí. V každé části můžete reagovat na uvedené tvrzení zaškrtnutím čísla na různě široké stupnici.

V dotazníku naleznete tvrzení, která se více, nebo méně mohou týkat Vašeho hlavního nadřízeného, spokojenosti se zaměstnáním, nebo osobních preferencí. Vaším úkolem je na stupnici čísel stanovit, jak dalece výrok odpovídá Vaší osobní zkušenosti. Prosím, vyberte u každého výroku na číselné stupnici vždy pouze jedno z čísel, které vyjadřuje Váš názor.

Ještě před začátkem samotného vyplňování dotazníku Vás poprosíme o doplnění několika údajů, které nám pomohou s výzkumem. Prosím doplňte, či zakroužkujte data.

Datum vyplnění dotazníku .....

Pohlaví: žena/muž/nespecifikované

Věk: 18 - 25 / 25 - 35 / 35 - 45 / 45 - 55 / 55 - 65 / 65 - 75

Délka pracovního poměru: .....

Velikost pracovního týmu: 2-10 zaměstnanců /10 - 50 zaměstnanců /více než 50 zaměstnanců

Pracovní pozice: .....

V první části dotazníku, prosím, reagujte na třicet dva výroky o vedoucím Vašeho týmu. Výroky konfrontujte se svou zkušeností a vyjádřete míru souhlasu na škále od čísla 1 (nikdy) až po číslo 7 (vždy).

1	Co slíbí, to dodrží	1 (nikdy)	2	3	4	5	6	7 (vždy)
2	Vyhýbá se řešení důležitých věcí	1 (nikdy)	2	3	4	5	6	7 (vždy)
3	Dává najevo, že věří v úspěch týmu	1 (nikdy)	2	3	4	5	6	7 (vždy)
4	Jedná, jen když se věci nevyřeší samy	1 (nikdy)	2	3	4	5	6	7 (vždy)
5	Ptá se podřízených na jejich nápady	1 (nikdy)	2	3	4	5	6	7 (vždy)
6	Každou věc si sám/a zkontroluje	1 (nikdy)	2	3	4	5	6	7 (vždy)
7	Zajímá se o pocity každého podřízeného	1 (nikdy)	2	3	4	5	6	7 (vždy)
8	Odměňuje kvalitně odvedenou práci	1 (nikdy)	2	3	4	5	6	7 (vždy)
9	Mluví pravdu	1 (nikdy)	2	3	4	5	6	7 (vždy)
10	Vyhýbá se vyslovení jasného názoru	1 (nikdy)	2	3	4	5	6	7 (vždy)
11	Dává najevo zaujetí pro plnění skupinových cílů	1 (nikdy)	2	3	4	5	6	7 (vždy)
12	Problémy se zabývá až tehdy, kdy vážně ohrožují celý tým	1 (nikdy)	2	3	4	5	6	7 (vždy)
13	Všem podřízeným poskytuje prostor vyjadřovat se k problémům	1 (nikdy)	2	3	4	5	6	7 (vždy)
14	Vyžaduje dodržování stanovených postupů a pravidel	1 (nikdy)	2	3	4	5	6	7 (vždy)
15	Dává podřízeným najevo pochopení	1 (nikdy)	2	3	4	5	6	7 (vždy)
16	Podřízeným poskytuje zpětnou vazbu	1 (nikdy)	2	3	4	5	6	7 (vždy)
17	Bere na sebe odpovědnost za výsledek skupiny	1 (nikdy)	2	3	4	5	6	7 (vždy)
18	Chybí v situacích, kdy je jeho/její přítomnost potřeba	1 (nikdy)	2	3	4	5	6	7 (vždy)
19	O budoucnosti týmu mluví optimisticky	1 (nikdy)	2	3	4	5	6	7 (vždy)
20	Řeší jen problémy, které neodezní samy	1 (nikdy)	2	3	4	5	6	7 (vždy)
21	Dává podřízeným možnost využít jejich schopností	1 (nikdy)	2	3	4	5	6	7 (vždy)
22	Od podřízených požaduje průběžné informace o plnění úkolů	1 (nikdy)	2	3	4	5	6	7 (vždy)



23	Přistupuje ke každému podřízenému individuálně s ohledem na jeho/její osobní situaci	1 (nikdy)	2	3	4	5	6	7 (vždy)
24	Když někdo naplní jeho/její očekávání, dává najevo svoji spokojenost	1 (nikdy)	2	3	4	5	6	7 (vždy)
25	Dělá to, co říká	1 (nikdy)	2	3	4	5	6	7 (vždy)
26	Vyhýbá se řešení problémů	1 (nikdy)	2	3	4	5	6	7 (vždy)
27	Dává najevo, že má práce týmu smysl	1 (nikdy)	2	3	4	5	6	7 (vždy)
28	Problémy řeší, až když jsou vážné	1 (nikdy)	2	3	4	5	6	7 (vždy)
29	Vytváří podřízeným prostor pro realizaci nových nápadů	1 (nikdy)	2	3	4	5	6	7 (vždy)
30	Kontroluje dodržování stanovených postupů a pravidel	1 (nikdy)	2	3	4	5	6	7 (vždy)
31	Podřízených se ptá na jejich potřeby	1 (nikdy)	2	3	4	5	6	7 (vždy)
32	Předem stanovuje odměny za splnění cílů	1 (nikdy)	2	3	4	5	6	7 (vždy)

Druhá část dotazníku se skládá z osmi výroků, na které můžete odpovídat pomocí škály od čísla 1 (silně nesouhlasím) po číslo 7 (silně souhlasím). Vaším úkolem je na stupnici čísel stanovit, jak dalece výrok odpovídá tomu, jak jste osobně spokojen/a se svým zaměstnáním. Prosím, zakroužkujte u každého výroku na číselné stupnici vždy pouze jedno z čísel, které nejlépe vystihuje, jak silně s výrokiem souhlasíte.

33	Jsem velmi spokojený/á s touto prací.	1 (silně nesouhlasím)	2	3	4	5	6	7 (silně souhlasím)
34	Celkově jsem spokojený/á s činnostmi, které v této práci vykonávám.	1 (silně nesouhlasím)	2	3	4	5	6	7 (silně souhlasím)
35	Často přemýšlím o odchodu z této práce.	1 (silně nesouhlasím)	2	3	4	5	6	7 (silně souhlasím)

Třetí část dotazníku se skládá z osmi tvrzení, na která můžete odpovídat pomocí škály od čísla 1 (vůbec ne) po číslo 4 (rozhodně ano). Vaším úkolem je na stupnici čísel vybrat u každého výroku vždy jedno číslo, které nejlépe odpovídá tomu, jaký jste.

36	Jsem nezávislý člověk.	1 (vůbec ne)	2	3	4 (rozhodně ano)
37	Nejraději si své problémy řeším sám/sama	1 (vůbec ne)	2	3	4 (rozhodně ano)
38	Mám tendenci se podřizovat ostatním.	1 (vůbec ne)	2	3	4 (rozhodně ano)

39	Nevyhovuje mi samostatná práce.	1 (vůbec ne)	2	3	4 (rozhodně ano)
40	Je pro mě snadné učinit rozhodnutí.	1 (vůbec ne)	2	3	4 (rozhodně ano)
41	Jsem sebevědomý člověk.	1 (vůbec ne)	2	3	4 (rozhodně ano)
42	Hodně spoléhám na svou rodinu a přátelé.	1 (vůbec ne)	2	3	4 (rozhodně ano)
43	Když se v mém životě něco pokazí, dlouho trvá, než jsem schopný/schopná fungovat normálně.	1 (vůbec ne)	2	3	4 (rozhodně ano)

Čtvrtá část dotazníku se skládá ze sedmi tvrzení, na která můžete odpovídat pomocí škály od čísla 1 (nikdy) po číslo 5 (vždycky). Vaším úkolem je na stupnici čísel zakroužkovat u každého výroku vždy jedno číslo, které nejlépe odpovídá Vašemu pracovnímu přístupu.

Za poslední tři měsíce...

44	Jsem zvládl/a naplánovat svou práci tak, aby byla udělána v termínu.	1 (nikdy)	2	3	4	5 (vždycky)
45	Moje plánování práce bylo optimální.	1 (nikdy)	2	3	4	5 (vždycky)
46	Věděl jsem, jakých výsledků musím ve své práci dosáhnout.	1 (nikdy)	2	3	4	5 (vždycky)
47	Byl/a jsem schopný/á oddělit hlavní pracovní problémy od vedlejších.	1 (nikdy)	2	3	4	5 (vždycky)
48	Věděl/a jsem, na co se prioritně soustředit.	1 (nikdy)	2	3	4	5 (vždycky)
49	Byl/a jsem schopný/á udělat svou práci dobře s využitím minimálního času a minimálního úsilí.	1 (nikdy)	2	3	4	5 (vždycky)
50	Spolupráce s ostatními byla velmi produktivní.	1 (nikdy)	2	3	4	5 (vždycky)

Děkujeme Vám za Váš čas a pomoc.