Tadeusz Mendel

Refleksje nad organizacją pracy własnej menedżera
(Wyniki badań empirycznych w świetle rozważań teoretycznych)

Wprowadzenie

Niemal wszyscy wybitni teoretycy organizacji i zarządzania poświęcali część swych badań problematyce związanej z czasem pracy menedżerów. Wynikało to z ważności czynnika czasu we wszystkich procesach pracy zarówno fizycznej, jak i umysłowej, a w szczególności twórczej. O ile badania nad czasem pracy fizycznej posiadają znaną historię i stały się kamieniem węgielnym nauki o organizacji i zarządzaniu, o tyle czas pracy koncepcyjnej nie doczekał się tak wszechstronnych obserwacji. Dopiero druga połowa XX wieku przyniosła falę zainteresowań pracą menedżera, a intensywne badania tego problemu nastąpiły w latach siedemdziesiątych. Związane jest to niewątpliwie z oceną efektywności pracy menedżera, będącej źródłem skutecznego zarządzania, a tym samym pomyślnego rozwoju kierowanych przez nich organizacji. Wiele ożywczych myśli w kwestii wykorzystania czasu menedżera wniósł niewątpliwie Peter Drucker.[1] Drucker

[1] Urodził się 1909 r. w Wiedniu. Kształcił się w Austrii i Wielkiej Brytanii. Jego działalność zawodową cechuje znaczne zróżnicowanie. Od roku 1929 Drucker był zagranicznym korespondentem dzienników i ekonomistą międzynarodowym banku w Londynie. W roku 1937 osiadł w Stanach Zjednoczonych, gdzie pracował najpierw jako korespondent dla dzienników brytyjskich, potem – konsultant ekonomiczny licznych banków i towarzystw ubezpieczeniowych. W latach 1942–1949 był profesorem filozofii i nauk politycznych teorii zarządzania w Graduate School of Business w New Yorku University, a obecnie jest profesorem nauk społecznych w Claremont School. Równocześnie jest doradcą w zakresie zarządzania wielkich korporacji amerykańskich, takich jak np. General Motors, General Elektric, Chesapeake and Ohio Railroad. Drucker nie jest jednak człowiekiem korporacji. Uważa się za „samotnika" i „outsidera". Ta zewnętrza wobec firm pozycja zapewnia mu

napisał ponad 20 książek, przetłumaczonych na przeszło 12 języków i sprzedanych w 6 mln egzemplarzy. Jego dorobek jest – jak napisano – bogaty i różnorodny tematycznie. Mimo znacznego zróżnicowania dorobku autora, można w nim wyróżnić cztery wiodące grupy problemów. Są to:

- społeczne i polityczne zagadnienia funkcjonowania współczesnego społeczeństwa;
- rozważania nad przyszłością;
- analiza profesjonalnego zarządzania;
- taktyka i technika doskonalenia efektywności działania.[2]

W Polsce w ostatnich latach ukazały się drukiem trzy podstawowe dzieła tegoż autora. Są to „Praktyka i zarządzanie", „Zarządzanie w czasach burzliwych" oraz „Menedżer skuteczny" (wydawca: Nowoczesność i Akademia Ekonomiczna w Krakowie – 1994 i 1995). Na tych dziełach oparte zostały niniejsze refleksje nad organizacją pracy własnej menedżera, nad wykorzystaniem przez niego czasu pracy, która jest warunkiem tak pożądanej skuteczności. W opracowaniu tym wykorzystano również kilka innych pozycji literatury przedmiotu (patrz spis literatury), skromne badania własne autora oraz obserwacje współczesnych menedżerów.

1. Czas pracy menedżera

Tak jak każdy człowiek, każdy pracownik w organizacji, tak również menedżer dysponuje **ograniczoną** ilością czasu pracy. Czas pracy menedżera jest jednak wartością bardzo cenną. Skuteczni menedżerowie nie rozpoczynają pracy od zadań, ale od zbadania, ile czasu mogą rozdysponować na poszczególne zadania. Ważne jest więc zarejestrowanie budżetu czasu. Skuteczni menedżerowie wiedzą, **że czas zakreśla im granice możliwości**. Skalę wyników każdego procesu ograniczają te środki, które występują w najbardziej ograniczonej ilości. Takim zasobem jest czas. **Jest to kategoria wyjątkowa – nie można jej kupić ani odzyskać, nie można jej też zachować, zgromadzić, a raz utracony nigdy nie wróci**. Czas nie ma też żadnego **substytutu**. Jest też kategorią biologiczną. Każdy człowiek posiada swój zegar biologiczny. Dlatego też warto wiedzieć, na co zużywa się czas – czy jest celowo zużyty, czy nie jest marnotrawiony. Zegar biologiczny zakreśla czas na sen, odpoczynek i pracę zawodową. Najczęściej

---

jego zdaniem – największą skuteczność działania. Drucker jest członkiem Amerykańskiej Akademii Zarządzania. Działa również w Międzynarodowym Stowarzyszeniu Naukowej Organizacji CIOS.

[2] Szerzej o koncepcjach P. Druckera – T. M e n d e l, *Wybrane problemy ewolucji nauki o organizacji i zarządzaniu*, WSzMiZ w Lesznie, 1995, s. 137 i dalsze.

spotyka się pogląd w literaturze, że doba dzieli się na trzy części po 8 godzin każda (sen, odpoczynek, praca).

Badania wykazują, że szczególnie wśród menedżerów proporcje te są zachwiane. Kosztem snu i wypoczynku większą ilość czasu przeznacza się na pracę zawodową. Warto się więc zastanowić, ile czasu marnotrawimy. Od efektywnego wykorzystania czasu zależy skuteczność, będąca również probierzem oceny menedżera. Najwięcej czasu powinni poświęcać menedżerowie – zdaniem P. Druckera – na stosunki międzyludzkie. Są to rozmowy i negocjacje z pracownikami, z przełożonymi i klientami. Stąd też tak ważna jest rozpiętość i zasięg kierowania. Jeśli realizacja zadań menedżera nie mieści się czasowo w granicach rozpiętości kierowania, to mamy do czynienia z patologią.

Praca menedżera polega na podejmowaniu decyzji. Decyzje podejmowane w pośpiechu bywają z reguły mało trafne. Jeśli chce się mieć nadzieję na dobry wynik – decyzjom (w tym szczególnie personalnym) trzeba poświęcić wiele godzin wysiłku intelektualnego. Ważkich decyzji wielcy menedżerowie nie podejmują po pierwszym podejściu. Podchodzą do problemu decyzyjnego kilka razy (problem jest odkładany, a w tym czasie inkubuje – rodzą się wariantowe rozwiązania). Popyt na czas rośnie bardzo szybko, a podaż jest niezmienna – bardzo ograniczona. Aby wiedzieć, na co zużywamy czas, trzeba dokonać jego rejestracji. Niezawodną i prostą metodą oceny zużycia czasu pracy menedżera jest **fotografia dnia roboczego**. Wielu menedżerów systematycznie wykonuje pomiary wykorzystania swego czasu pracy i co miesiąc analizuje wyniki. Zwyczajem jest w dużych korporacjach, że menedżerowie wykonują pomiary dwa razy w roku przez trzy do czterech tygodni. Po każdym takim pomiarze swego czasu pracy dokonywana jest analiza, z której powinno wynikać:

1. Które czynności uznać należy jako zbędne („co by się stało, gdyby ich w ogóle nie wykonał?")?
2. Które czynności z mego budżetu czasu mógłby wykonać równie dobrze, a może lepiej, ktoś inny (delegowanie uprawnień)?
3. Które z moich czynności absorbują niepotrzebnie czas innych?

Najefektywniejsi menedżerowie robią wiele rzeczy niepotrzebnych i nieproduktywnych. Dlatego istnieje potrzeba oceny i kontroli tego, co się zrobiło, na co przeznaczyło czas. Niepokój menedżera powinny budzić straty czasu wynikające ze złego zarządzania (planowanie, organizowanie, koordynowanie, kontrola). Należy – zdaniem P. Druckera:

1. Zidentyfikować marnotrawstwo czasu będące wynikiem braku zdolności przewidywania. Wiele rzeczy, spraw, zjawisk w każdej organizacji można przewidzieć i przygotować się do ich wykonania. Zjawiska nieprzewidziane zawsze będą istniały. Mając jednak opanowaną metodę realizacji zadań przewidywalnych, łatwiej uporać się z sytuacją nieprzewidywalną. Dobrze zarządzana organizacja z reguły odznacza się spokojem, natomiast nerwowość i dramaturgia wyrażająca się hałasem świadczy o złym zarządzaniu.

2. Zlikwidować marnotrawstwo czasu wynikające z nadmiaru personelu. „Odchudzanie" zespołów roboczych i całych organizacji jest często spotykanym zabiegiem stosowanym przez menedżerów-reformatorów. Praktyka wykazuje, że są to zabiegi skuteczne.

3. Zlikwidować marnotrawstwo czasu wynikające ze złej organizacji. Symptomem tego zjawiska jest nadmiar zebrań („albo się obraduje, albo pracuje"). Zebrania są potrzebne, ale zjawisko „zebraniomanii" jest niebezpieczne dla równoważenia skutecznego wykorzystania czasu pracy. Zebrania nie mogą być w żadnym przypadku głównym składnikiem pracy menedżera.

4. Zlikwidować marnotrawstwo czasu wynikające z wadliwego obiegu informacji (informacja nieprawdziwa, spóźniona, niepełna itd.).

5. Zlikwidować marnotrawstwo czasu wynikające ze złej kontroli (nadmiar kontroli, uciążliwość itp.).

Rozsądnie dysponować czasem pracy to jednak konieczność racjonalnego planowania – rozkładu dnia, ilości czasu przeznaczonego na czynności przewidywane. Pomocą w tym zakresie jest sekretariat menedżera oraz zrozumienie najbliższego personelu (nie zgłaszać problemów błahych – szefowie nie lubią tzw. „zawracania głowy").

Rozmaite są sposoby ochrony czasu pracy menedżera, np. podział dnia pracy według ustalonych reguł, dwie godziny bez telefonów, dzielenie czasu na wielokrotności 20 minut, trudne sprawy z rana, lżejsze pod koniec dnia pracy, itp. Niebezpieczeństwo przekreślenia planowego wykorzystania czasu pracy wynika często z nadmiaru nieprzewidzianych, pilnych problemów. Strategia menedżera dotycząca rozwiązywania takich sytuacji leży bez wątpienia u podłoża skutecznego działania. Czas należy, jak stwierdzono poprzednio, do najrzadszych zasobów i dopóki się nim nie zarządza, nie można zarządzać niczym innym. Analiza własnego czasu pracy jest też dobrym sposobem do namysłu i odpowiedzi na pytania: co się naprawdę liczy?

2. Charakterystyka badań empirycznych dotyczących organizacji pracy własnej menedżerów

2.1. Cel i zakres badań

W roku 1995 podjęte zostały badania empiryczne, które miały za zadanie:

- określić stopnie zaabsorbowania pracą grup badanych menedżerów w przekroju dziennym ze szczególnym uwzględnieniem struktury dnia

pracy, planowości oraz czasu przeznaczonego na realizację funkcji kierowniczych;

- dokonać próby samooceny umiejętności menedżerów w zakresie potrzebnym do wykonywania bieżących zadań;
- zwrócić uwagę na konieczność okresowej, ale systematycznej oceny efektywności wykorzystania czasu pracy;
- sprawdzić rozmiar korzystania z usług konsultantów zewnętrznych.

Celem ogólnym podjętych badań było poznanie faktycznego stanu umiejętności pracy własnej menedżera, w kontekście skuteczności zarządzania firmą lub powierzonym pionem organizacyjnym w okresie kształtowania się gospodarki rynkowej.

Sformułowana hipoteza badań: umiejętności organizowania pracy własnej są niedoceniane, wiedza menedżerów jest w tym zakresie niewystarczająca, a liczne bariery obniżają jej efektywność.

2.2. Metoda badawcza

Przedstawione cele i hipoteza badawcza wymagały doboru odpowiednich narzędzi, za pomocą których starano się określić aktualny stan i sformułować wnioski. Uznano, że najbardziej przydatną dla rozpoznania problemu będzie metoda ankietowa. W tym celu skonstruowano kwestionariusz anonimowej ankiety (załącznik nr 1).

W ankiecie zawarto pytania dotyczące podmiotu gospodarczego i jego przynależności do jednej z form własności (przedsiębiorstwo państwowe, spółdzielcze, prywatne, spółka prawa handlowego). Dalej następowały pytania o przynależność branżową (przemysł przetwórczy, handel, usługi, administracja, szkolnictwo, budownictwo i inna branża). Kolejne pytania dotyczyły wielkości zatrudnienia tej firmy, w której pracuje respondent. Dalsze pytania dotyczyły wieku, wykształcenia, stażu na stanowiskach menedżerskich, zainteresowań pozazawodowych, znajomości języków obcych, preferowanej formy wypoczynku oraz szacunkowej liczby godzin – w skali miesiąca – przeznaczonej na doskonalenie zawodowe.

Ankietę zaadresowano do menedżerów wyższego szczebla w przedsiębiorstwie (top menegement), który to szczebel obejmuje: **dyrektora, prezesa, kierownika, właściciela przedsiębiorstwa, lidera spółki, zastępców szefów i kierowników ważniejszych działów** (pionów organizacyjnych). Mogło się zdarzyć, że z jednej firmy wypłynęły od 1-4 ankiet. Ogółem wysłano sto ankiet, z czego wróciło 61 (jedną unieważniono ze względu na nielogiczne odpowiedzi). Autor jest przekonany, że jak na badania sondażowe jest to reprezentacyjna próba, charakteryzująca w sposób zadowalający organizację pracy własnej menedżerów w mieście Lesznie i regionie leszczyńskim. Wyniki części ogólnej ankiety wraz z charakterystyką re-

spondentów zaprezentowano w formie tabel, stanowiących załącznik tego opracowania.

2.3. Podsumowanie wyników badań ankietowych

1. Rozesłana do kilkudziesięciu menedżerów anonimowa ankieta dotycząca badania organizacji pracy własnej zwróciła niewątpliwie uwagę respondentów na ważność tego problemu i spowodowała refleksję nad niewystarczającymi umiejętnościami w zakresie radzenia sobie z kwestiami racjonalnego wykorzystania czasu pracy.

2. Zwrot 60% rozesłanych ankiet świadczy, że poważna część kadry menedżerskiej podjęła temat i stara się dokonać samooceny swoich możliwości w zakresie racjonalizacji pracy.

3. Konstrukcja pytań ankietowych nie pozwoliła na pożądany stopień korelacji pomiędzy problemami, przez co wnioski są często niepełne, a niejednokrotnie mało poznawcze.

4. Opracowane badania pozwalają na sformułowanie następujących wniosków:

a) poddani badaniom menedżerowie są w przeważającej liczbie w wieku od 31 do 50 lat (67% badanych);

b) staż pracy badanej zbiorowości zamyka się najczęściej w przedziale od 5 do 15 lat (55% badanych);

c) doceniana jest aktywna forma wypoczynku, choć w porównaniu z zaabsorbowaniem pracą zawodową posiada raczej charakter deklaratywny;

d) czas pracy przeznaczony na dokształcanie zawodowe jest deklarowany w przedziale od 10 do 40 godzin miesięcznie, co wydaje się stwierdzeniem mało przekonującym.

5. Badany menedżer zbyt rzadko korzysta z konsultantów zewnętrznych, a samooceny efektywności czasu pracy dokonuje przeważnie raz na pół roku (częściej 12% badanych, rzadziej 18% badanych).

6. Szczegółowe informacje o organizacji pracy własnej i samooceny wybranych umiejętności menedżerskich prezentują kolejne tabele. Wynika z nich co następuje:

- Stopień zaabsorbowania pracą respondenci deklarują od 9 do 16 godzin na dobę. Średnia wynosi 13,5 godziny, co jest stosunkowo wysokim wskaźnikiem, znacznie przekraczającym wzorzec. Utrzymywanie takiego stanu rzeczy przez dłuższy okres może spowodować nieodwracalne skutki fizjologiczno-psychiczne.
- Poddana badaniu struktura dnia pracy respondentów wykazuje duże odchylenie od wzorca. Liczba czynności wykonywanych w ciągu dnia nie mieści się nawet w dolnych granicach wzorca.

- Na pracę koncepcyjną przeznaczają respondenci w ciągu dnia do 25% efektywnego czasu pracy. Jest to dwa razy mniej w stosunku do pożądanego wzorca.
- Respondenci zadeklarowali, że na pracę zespołową (kolegialną) poświęcają od 10-52% czasu pracy. Średnia wynosi 30%. Jest to więcej o 50% w stosunku do badań w przedsiębiorstwach amerykańskich i niemieckich (Biznes Rewiev nr 9/1993 i M. Wuppermann, Geschäftsführer in Deutschland, Campus Verlag, Frankfurt-New York 1989).
- Drastyczne różnice występują również w stopniu planowości pracy. Poddani badaniu respondenci określili, że na zaplanowane czynności poświęcają od 20-35% (średnio 27%). Podjęta jako wzorcowa norma czasu pracy na czynności zaplanowane wynosi 70%.
- Rozbieżności wynikają również w szacunkowym procencie czasu pracy przeznaczonego na realizację funkcji kierowniczych. Podmioty naszych badań kosztem czasu przeznaczonego na planowanie (a więc pracę koncepcyjną) wykonują czynności organizatorskie.
- Samoocena umiejętności menedżerskich w zakresie korzystania z komputera, dyktowania pism, szybkiego czytania, podsumowywania, przemawiania i negocjowania wypadła na poziomie średnim. Przeprowadzona samoocena zwróciła niewątpliwie uwagę respondentów na ważny aspekt tych umiejętności.

4. Zakończenie

Reasumując przeprowadzone badania ankietowe menedżerów, można zarysować sylwetkę respondentów, kierując się średnią (przeciętną) oceną wszystkich wyników.

Jest to osoba w wieku około 40 lat z wykształceniem wyższym (rzadko średnim), mająca ponad 10 letni staż pracy, raczej deklarująca niż uprawiająca czynny wypoczynek, sporadycznie oceniająca swoją efektywność pracy. Ta osoba pracująca około 13 godzin na dobę, często w sposób mało planowy (chaotyczny), wykonująca dziesiątki czynności dziennie. Brakuje jej czasu na pracę koncepcyjną, gdyż zajmuje się nade wszystko organizacją w sensie czynnościowym. Swoje czynności menedżerskie ocenia na poziomie średnim. Jest to sylwetka daleka od wzorcowej charakteryzowanej w literaturze zachodniej.

Bibliografia

Drucker P., *Praktyka zarządzania*, Czytelnik – Nowoczesność – AE Kraków 1994.

Drucker P., *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Czytelnik – Nowoczesność – AE Kraków 1994.

Drucker P., *Menedżer skuteczny*, PWE, Warszawa 1992.

Mendel T., *Wybrane problemy ewolucji nauki o organizacji i zarządzaniu*, WSzMiZ, Leszno 1995.

Wuppermann M., *Geschäftsführer in Deutschland*, Campus Verlag, Frankfurt-New York 1989.

Zarządzanie w świecie, roczniki 1993-1995.

Ankieta.

Kohlechner M., *Kondycja menedżera*, Business Pres Ltd, Warszawa 1993.

Coleman R., Barrie G., *525 rad jak być lepszym menedżerem*.

Wiszniewski A., *Jak przekonująco mówić i przemawiać*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994.

Haunaway C., Hunt G., *Umiejętności menedżerskie*, Wyd. Kopia Sp. z o.o., Warszawa 1994.

Tabela 1. Struktura własnościowa, branżowa i wielkość przedsiębiorstw, w których zatrudnieni są respodenci

Forma własności	Liczba ankiet wysłanych	Ankiety zwrócone liczba	Ankiety zwrócone %	Branża	Liczba ankiet wysłanych	Ankiety zwrócone liczba	Ankiety zwrócone %	Wielkość przedsiębiorstwa	Liczba	%
Przedsiębiorstwo państwowe	15	9	60	Przemysł przetwórczy	25	9	36	0-50	28	47
Przedsiębiorstwo spółdzielcze	20	14	70	Handel	30	19	63	51-100	14	24
Przedsiębiorstwo prywatne	40	18	45	Usługi	18	15	83	101-200	10	16
Spółka prawa handlowego	20	16	80	Budownictwo	12	10	83	201-400	6	10
Inne (np. urzędy)	5	3	60	Administracja	15	7	46	401 powyżej	2	3
Razem	100	60	—	—	100	60	—	—	60	100

Ź r ó d ł o: Opracowanie własne na podstawie ankiety.

Tabela 2. Wykształcenie, wiek i staż pracy badanych menedżerów

Rodzaj wyższego wykształcenia	Liczba osób	%	Przedział wieku w latach	Liczba osób	%
Ekonomiczne	12	20	20-30	3	5
Prawnicze	9	15	31-40	21	35
Politechniczne	11	18	41-50	19	32
Inne	5	8	51-60	13	22
Wykształcenie średnie	23	39	pow. 60	4	6
	60	100	—	60	100

Źródło: Opracowanie własne autora na podstawie ankiety.

Tabela 3. Faktyczny stan i pożądany wzorzec organizacji pracy własnej menedżera

Lp.	Kryteria metod pracy	Jak jest	Jak powinno być
		Wymierne wyniki badań	Wzorzec
1	Stopień zaabsorbowania pracą	9-16 godz. dziennie	8-9 godz. dziennie
2	Struktura dnia pracy (liczba zmian czynności)	20-60 czynności dziennie	10-15 czynności dziennie
3	Czas na pracę koncepcyjną	10-25% efektywnego czasu pracy	60% Te
4	Czas na pracę kolegialną (zespołową)	10-50% czasu pracy	10-20% Te
5	Stopień planowości pracy (% czynności zaplanowanej)	20-35%	70% czasu na czynności zaplanowane
6	Szacunkowy % czasu przeznaczonego na realizację funkcji kierowniczych		
	– planowanie	30%	50%
	– organizowanie	40%	30%
	– motywowanie	10%	15%
	– kontrola	20%	15%

Źródło: M. Wuppermann, *Geschäftsführer in Deutschland*, Campus Verlag, Frankfurt-New York 1989 i opracowanie na podstawie ankiety.

Tabela 4. Samoocena umiejętności menedżerskiej

Zakres	Słabo	Średnio	Wysoko
Korzystanie z komputera	50%	40%	10%
Dyktowanie pism	10%	70%	20%
Szybkiego czytania	0%	70%	30%
Podsumowania	5%	60%	35%
Przemawiania	10%	50%	40%
Negocjowania	20%	40%	40%

Źródło: Opracowanie własne autora na podstawie ankiety.

Ankieta anonimowa

badania organizacji pracy własnej menedżerów
(dyrektora, prezesa, kierownika, właściciela przedsiębiorstwa, lidera spółki, zastępców, kierowników działów, itp.)

I. D a n e o g ó l n e (właściwe podkreślić).

1. Podmiot gospodarczy – przedsiębiorstwo państwowe, spółdzielcze, prywatne, spółka akcyjna, cywilna, z o.o.
2. Branża – przemysł przetwórczy, handel, usługi, administracja, szkolnictwo, budownictwo, inna jaka .....
3. Wielkość zatrudnienia 0-50; 51-100; 101-200; 201-400; 401-600; do 1000; i więcej.
4. Wiek menedżera 20-30; 31-40; 41-50; 51-60; powyżej 60 lat.
5. Wykształcenie: wyższe, średnie, zawodowe techniczne, ekonomiczne, prawnicze, humanistyczne, inne jakie .....
6. Ile lat (staż) w roli menedżera średniego lub wyższego szczebla 1-5; 5-10; 10-15; 15-20; więcej.
7. Zainteresowania pozazawodowe (hobby)

.....

8. Znajomość języków obcych biegle ..... słabo .....
9. Preferowana forma wypoczynku .....
10. Szacunkowa liczba godzin przeznaczona na doskonalenie zawodowe w skali miesiąca (średnio) 1-10 godzin; 10-20; 20-40; więcej.

II. D a n e s z c z e g ó ł o w e.

1. Stopień zaabsorbowania pracą (liczba godzin dziennie) .....
2. Struktura dnia pracy (liczba zmian czynności – szacunkowo) .....
3. Czas na pracę koncepcyjną (procent efektywnego czasu pracy) .....
4. Czas na pracę kolegialną (procent czasu w miesiącu) .....
5. Stopień planowości pracy (procent czynności dziennie zaplanowanych) .....
6. Procent (szacunkowo) czasu pracy przeznaczonego na realizację funkcji kierowniczych:
   - planowanie .....%
   - organizowanie (koordynowanie) .....%
   - motywowanie .....%
   - kontrola (ocena) .....%

   razem: .....%
7. Jak oceniam swoją umiejętność w zakresie:
   - korzystania z komputera słabo-średnio-wysoko
   - umiejętność dyktowania pism słabo–średnio–wysoko
   - umiejętność szybkiego czytania słabo–średnio–wysoko
   - umiejętność podsumowywania słabo–średnio–wysoko
   - umiejętność przemawiania słabo–średnio–wysoko
   - umiejętność negocjowania słabo–średnio–wysoko
8. Jak często dokonuje Pan(i) oceny efektywności wykorzystania czasu pracy: raz na miesiąc; kwartał; pół roku; rok.
9. Czy korzysta Pan(i) z konsultantów zewnętrznych? tak – nie.