**JERZY GRABOSZ**

**OCENA I ANALIZA ZARZĄDZANIA CZASEM I OBCIĄŻENIEM PSYCHICZNYM**

[**1.0 ZARZĄDZANIE CZASEM 2**](#_Toc37779366)

[**2.0 OCENA INTERFEJSU UŻYTKOWNIKA 4**](#_Toc37779367)

[**3.0 KOMUNIKACJA I PRZEPŁYW INFORMACJI 6**](#_Toc37779368)

[**4.0 ROZPOZNANIE I OCENA OBCIĄŻEŃ PSYCHICZNYCH 11**](#_Toc37779369)

[**5.0 DEFINICJE 16**](#_Toc37779370)

[**6.0 LITERATURA 17**](#_Toc37779371)

[**7.0 ZADANIA 18**](#_Toc37779372)

[**8.0 ZAŁĄCZNIKI 18**](#_Toc37779373)

**GDAŃSK, KWIECIEŃ 2020**

### 1.0 ZARZĄDZANIE CZASEM

Zarządzanie czasem można traktować jako konsekwentne i zorientowane na cel stosowanie w praktyce sprawdzonych technik pracy w taki sposób, że kierowanie samym sobą i swoim otoczeniem odbywa się bez trudu, a otrzymany czas jest wykorzystywany sensownie i racjonalnie. Pokonywanie codziennych zadań i problemów można sobie wyobrazić jako rozmaite działania wzajemnie ze sobą powiązane i przebiegające zwykle według określonej kolejności.

Proces ten dla potrzeb zarządzania czasem można opisać za pomocą cyklu organizacyjnego zarządzania. W obrębie cyklu wyróżnia się pięć kolejnych funkcji:

1. ustalenie celu – analiza i formułowanie celów osobistych,
2. planowanie - stworzenie obrazu działań alternatywnych dla wszystkich wykonywanych czynności,
3. podejmowanie decyzji – podjęcie decyzji o sposobie realizacji zadań,
4. realizacja – harmonogram dnia i organizacja kolejnych etapów pracy nad wykonaniem powierzonych zadań,
5. kontrola – kontrolowanie siebie samego i osiągniętych wyników (ewentualna korekta celu).

Istnieje jeszcze jedna funkcja będąca uzupełnieniem cyklu zarządzania czasem, a mianowicie: informacja i komunikacja. Wokół tej funkcji grupują się pozostałe funkcje, ponieważ komunikacja jako wymiana informacji jest bardzo ważna podczas całego procesu zarządzania czasem.

**Zasady gospodarowania czasem**

1. Na początku dnia lub pod koniec poprzedniego zrób listę zadań do wykonania i ustal ich hierarchię. Zadania, które są dla Ciebie najważniejsze, wpisz na początek listy i realizuj jako pierwsze. Podobne listy możesz tworzyć na okres tygodnia, miesiąca, a nawet roku.
2. Jeżeli nie przepadasz za sporządzaniem list, jest inny sposób równie dobry. Przygotuj karteczki w trzech kolorach, na przykład: czerwone, Żółte i zielone. Na karteczkach czerwonych zapisuj te zadania, które są najważniejsze. Na żółtych – dość ważne, a na zielonych – te najmniej ważne, takie, których niezrealizowanie danego dnia nie pociągnie za sobą żadnych konsekwencji. Pamiętaj, aby na każdej karteczce zapisać tylko jedno zadanie i ustalić raz na zawsze hierarchię kolorów. Tak przygotowane karteczki powieś na widocznym miejscu. W ten sposób będziesz widział, co masz jeszcze do zrobienia.
3. Przy planowaniu dnia pamiętaj, by zostawić czas na relaks, oraz na nieprzewidziane zdarzenia.
4. Staraj się nie odkładać zadań. Jeśli zrealizujesz swoje zamierzenia teraz, później będziesz miał więcej czasu dla siebie.
5. Pamiętaj o tym, żeby nie robić dwóch rzeczy w jednym czasie. Nawet, jeśli masz bardzo podzielną uwagę, staraj się skupić tylko na jednej czynności. Lepiej zrobić mniej, ale porządnie, niż więcej byle jak.
6. Bądź asertywny. Jeżeli zadzwoni do Ciebie znajomy i będzie chciał wyciągnąć Cię do pubu, a ty w tej chwili pracujesz nad sprawozdaniem, pamiętaj, że możesz mu odmówić. W okresie intensywnej pracy najważniejsza jest lista, a każde spotkanie towarzyskie można przełożyć na inny termin.

**Wskazania dotyczące zarządzania czasem**

Racjonalnej gospodarki czasem można się nauczyć. Należy go nie tylko odpowiednio zaplanować ale umiejętnie nim zarządzać. Niedobry jest zarówno pracoholizm, a więc praca bez opamiętania, jak i beztroskie nieróbstwo. Niewłaściwe są wszelkie rozwiązania ekstremalne. Wszystko musi mieć swój wymiar, a więc zarówno praca, rozrywka, jak i odpoczynek (Seiwert L.J .).

1. Weź sobie czas, żeby pracować, jest to, bowiem cena sukcesu.
2. Weź sobie czas, żeby pomyśleć, to jest źródłem siły.
3. Weź sobie czas, żeby zagrać, to jest tajemnicą młodości.
4. Weź sobie czas, żeby poczytać, to jest podstawą wiedzy.
5. Weź sobie czas, żeby być uprzejmym, są to, bowiem wrota szczęścia.
6. Weź sobie czas, żeby być wesołym, jest to „muzyką duszy”.
7. Znajdź czas na przyjemności, to nagroda za Twoją pracę.

### 2.0 OCENA INTERFEJSU UŻYTKOWNIKA

Zasadniczą funkcją większości technicznych systemów informacyjnych jest współdziałanie z użytkownikami. Bez względu na to, jak poprawnie zostaną zbudowane poszczególne elementy systemu informacyjnego, ich efektywność w dużym stopniu jest zdeterminowana interfejsem użytkownika (Beynon-Davvies P.). Tak więc na użyteczność systemu informacyjnego duży wpływ ma jego używalność. Można wyróżnić trzy główne aspekty dialogu, a mianowicie:

* zawartość – odnosi się do rzeczywistych komunikatów przekazywanych Miedzy użytkownikiem a systemem,
* sterowanie – dotyczy sposobu, w jaki użytkownik przechodzi od jednego dialogu do drugiego,
* format – odnosi się do rzeczywistego układu komunikatów i danych na ekranie.

Na rysunku poniżej przedstawiono szkic prostego dialogu logicznego dla zdarzenia wyświetlenie informacji o kliencie. Wszystkie rozgałęzienia decyzyjne w dialogu są ponumerowane i opatrzone komentarzem.



Rysunek Szkic dialogu logicznego

Źródło: opracowanie własne

Oznaczenia:

1. rekord klienta znaleziony,
2. klient nie znaleziony,
3. rekord klienta wyświetlony,
4. komunikat błędu – klient nie znaleziony.

Rosnące znaczenie interfejsów spowodowało zainteresowanie systematycznymi technikami służącymi do projektowania dialogu (Grabosz J. Ludwiszewski B.). Wyróżnić można następujące podejścia do projektowania dialogu oparte na opracowaniu:

* logicznego szkicu dialogu, który składa się z diagramu dokumentującego przepływ decyzji podejmowanych przez użytkownika systemu oraz szerokiego opisu przetwarzania,
* formatu kategorii interfejsu, który może obejmować pięć kategorii:
  + menu – zestaw wyświetlanej listy wyborów,
  + formularzy – prosty zestaw pól rozmieszczonych na ekranie lub części w obrębie okna,
  + języka poleceń – są to zestawy poleceń w języku formalnym w celu wykonania funkcji,
  + języka naturalnego – są to interfejsy ograniczonego języka naturalnego, które znalazły zastosowanie jako narzędzia bazy danych typu front-end,
  + bezpośrednia manipulacja – są związane ze środowiskiem opartym na ikonach i okienkach, ponieważ użytkownik manipuluje graficznymi obiektami w celu wywołania zdarzenia.

Interfejs multimedialny jest rozszerzeniem interfejsu bezpośredniej manipulacji, ponieważ stosuje te same mechanizmy sterowania wejściem. Główna różnica polega na tym, że zamiast prostego menu i formularzy wprowadzane są różnego rodzaju media. Wskazania do projektowania interfejsu użytkownika:

1. stosuj spójną i zrozumiałą do użytkowników terminologię,
2. projektuj interfejsy dla różnych grup użytkowników,
3. przewiduj sprzężenia zwrotne dla użytkownika,
4. określaj dialogi z dobrze zdefiniowanym początkiem i zakończeniem,
5. wprowadzaj proste, znaczące komunikaty o błędach,
6. ułatwiaj poprawę błędów,
7. unikaj przeładowania informacjami

Do oceny interfejsów użytkownika proponuje się następujące kryteria:

1. Efektywność. Sprawdzanie czy interfejs robi to, co jest wymagane?
2. Przyswajalność. Jak łatwo nauczyć się posługiwaniem się interfejsem?
3. Elastyczność. Jak łatwo przystosować użycie danego interefesju?

### 3.0 KOMUNIKACJA I PRZEPŁYW INFORMACJI

Obserwacja przebiegu pracy w firmie pozwoli na wyznaczenie głównych czynników mających wpływ na proces komunikacji i przepływ informacji. Przyczynami tymi są: dostępność informacji, nadmiar informacji, niedosyt informacji, dokładność informacji, informacja zwrotna, znaczenie komunikacji, zadowolenie z komunikacji, zaufanie do partnerów, przekaz informacji oraz syntetyczność informacji (Beynon-Davvies P.).

Każdy z powyższych czynników został opisany przy pomocy 3 bądź 4 zagadnień. Przyczyny wraz z opisującymi je zagadnieniami zostały zawarte w ankiecie przedstawionej pracownikom firmy. Każdy z czynników został podzielony na dwa poziomy komunikacji danego pracownika w firmie. Poziomami tymi są: komunikacja ze współpracownikami i komunikacja z przełożonymi.

W niniejszej pracy zaproponowano określenie komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie jako **systemu**, podobnie jak uczyniono to w wymaganiach norm dotyczących: jakości, środowiska, bezpieczeństwa i higieny pracy oraz bezpieczeństwa informacji. Celem wyróżnienia głównych czynników wpływających na funkcjonalność przepływów informacyjnych zaproponowano **ujęcie procesowe** poszerzone o ilościową ocenę funkcjonalności komunikacji wewnętrznej. Ponadto uwzględniono **potrzeby i oczekiwania** pracowników w zakresie preferowanych narzędzi komunikacji oraz źródeł informacji. Dla oceny jakości komunikacji wewnętrznej zaleca się przeprowadzenie **audytu**, który jest kompleksową diagnozą ukierunkowaną na określenie silnych i słabych stron obecnego systemu komunikacji w przedsiębiorstwie. Tak więc ocena ilościowo-jakościowa funkcjonalności komunikacji wewnętrznej może ułatwić wybór spośród odpowiednich do kontekstu wariantów rozwiązań prowadzących do wzrostu organizacyjnego.

Istotę zarządzania procesami w organizacji określamy, jako: wspieranie zarządzania organizacji przez informacyjno-komunikacyjną technologie (ICT). Oznacza to, że wszystkie czynności należy wykonywać zgodnie z ich zaplanowanym przebiegiem, a to staje dopiero możliwym, gdy nastąpi konsekwentne zintegrowanie z wykorzystaniem techniki komputerowej (Grabosz, 2000).

**Procesy w systemie zarządzania komunikacją wewnętrzną**

Proces identyfikacji aspektów komunikacyjnych – związanych z działaniami, wyrobami i usługami w ramach zakresu systemu komunikacji wewnętrznej i obejmujących:

* identyfikację aspektów komunikacyjnych, które można nadzorować i na które można wpływać,
* określenia tych aspektów komunikacyjnych, które mogą mieć znaczący wpływ na przebieg komunikacji w organizacji,
* dokumentowanie i aktualizowanie tych informacji.

Proces określania wymagań prawnych mających związek z aspektami komunikacyjnymi dotyczących:

* identyfikacji i posiadania dostępu do mających zastosowanie wymagań prawnych,
* określanie, jakie wymagania stosuje się do jej aspektów komunikacyjnych,
* zapewnienia, że mające zastosowanie wymagania prawne i inne, zostały wzięte po uwagę przy ustanawianiu systemu zarządzania komunikacją.

Proces szkolenia w zakresie komunikacji wewnętrznej – w celu uświadomieniu osobom pracującym w organizacji o znaczeniu:

* zgodności polityki komunikacyjnej z wymaganiami systemu komunikacji,
* znaczących aspektów komunikacyjnych i związanych z nim rzeczywistych lub potencjalnych wpływów na komunikację,
* ich zadań i odpowiedzialności w osiąganiu zgodności z wymaganiami systemu komunikacji,
* potencjalnych odstępstwach od ustalonych procedur.

Proces nadzorowania nad dokumentami - obejmujący swoim zakresem problematyki:

* zatwierdzania dokumentów pod katem ich adekwatności,
* przeglądu dokumentów i ich aktualizowania,
* zapewnienia, że zmiany i status wydań dokumentów są identyfikowalne,
* zapewnienia, że dokumenty są zawsze czytelne i łatwe do zidentyfikowania.

Proces sterowania operacyjnego – obejmującą swoim zakresem specjalistyczne zagadnienia:

* zidentyfikowania operacji związanych z aspektami komunikacyjnymi,
* planowania operacji zgodnie z polityką i zadaniami komunikacyjnymi,
* stosowania przez organizację sposobów działań informacyjnych.

Proces reagowania na zakłócenia w komunikacji – obejmujący swoim zakresem następujące działania:

* reagowanie na występowanie zakłóceń w komunikacji,
* zapobieganie powstaniu sytuacji zakłócających,
* przeglądanie oraz aktualizowanie procedur gotowości i reagowania na zakłócenia.

Proces monitorowania i oceny kluczowych operacji, które mają wpływ na komunikację, a mianowicie:

* + utrzymywanie metod regularnego monitorowania efektów działania dla kluczowych charakterystyk swoich operacji,
  + dokumentowanie informacji w celu śledzenie efektów,
  + stosowanie sterowania operacyjnego dla zapewnienia zgodności z celami i zadaniami systemu komunikacji w organizacji.

Proces oceny zgodności – obejmuje prowadzenie okresowych oceny zgodności mających zastosowanie wymagań prawnych, obejmujący:

* sposoby prowadzenia ocen w odniesieniu do ogólnych wymagań prawnych,
* sposoby prowadzenia ocen w odniesieniu do przyjętych przez organizację wymagań prawnych,
* utrzymywania zapisów wyników okresowych ocen.

Proces postępowania z niezgodnościami, działaniami korygującymi i zapobiegawczymi obejmujący swoim zakresem działania zmierzające do:

* identyfikowania i korygowania niezgodności w systemie zarządzania komunikacją,
* badania niezgodności, określania przyczyn ich powstania oraz podejmowania działań usprawniających,
* oceny potrzeby podejmowania działań zapobiegawczych i zapisywania wyników oceny skuteczności działań.

Proces nadzoru nad zapisami obejmujący swoim zakresem następujące działania w ramach ustanowionego systemu zarządzania komunikacją, a mianowicie:

* sposoby identyfikowania i przechowywania zapisów,
* sposoby wyszukiwania i zachowywania zapisów,
* zachowanie czytelności prowadzonych zapisów.

Proces audytowania systemu zarządzania komunikacją obejmuje prowadzanie w zaplanowanych odstępach czasu następujący działań mających na celu:

* określenie zgodności systemu z wymaganiami standardu systemu zarządzania komunikacją,
* dostarczenie kierownictwu informacji o wynikach auditu,
* określenie kryteriów auditu, zakresu, częstości i metod diagnostycznych.

Ponieważ przebieg procesu składa się z pojedynczych przebiegów, więc należy tak zestawić pojedyncze przebiegi, aby tworzyły one łańcuch nadzorowany i zarządzany przez jedną osobę zwaną często „właścicielem procesu”.

**Audyt komunikacji wewnętrznej**

W każdym przedsiębiorstwie funkcjonującym w gospodarce współistnieją obok siebie dwa przenikające się wzajemnie obszary komunikowania się tj. ustrukturyzowane i nieustrukturyzowane. Komunikowanie ustrukturyzowane jest rejestrowane, zapisywane, dokumentowane. Odbywa się poprzez wymianę pism, dokumentów, narady, konferencje, wideokonferencje, spotkania, zebrania, itp. Komunikowanie się nieustrukturyzowane obejmuje nieformalną sieć porozumiewania się. Odbywa się w trakcie swobodnych rozmów pomiędzy pracownikami, kontaktów w czasie wolnym od pracy, plotek jak również pogłosek.

W kolejnym toku procesu diagnozowania komunikacji wewnętrznej proponuje się zastosowanie metody audytowania systemów. Do przeprowadzenia auditu komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie opracowano podejście diagnostyczne wykorzystujące model przekazu informacji (5Z), testujące elementy modelu komunikacji, a mianowicie:

Z10 - zakresu komunikacji, nadawcy informacji obejmujący oceny:

Z11 - ważności komunikacji w pracy,

Z12 - przekazywania niezbędnych informacji,

Z13 - szczegółowości pisemnej informacji.

Z14 – zrozumiałości pisemnej informacji,

Z15 - syntetyczności nadawanej informacji.

Z20 - znaczenia komunikacji, polityki informacyjnej obejmujący oceny:

Z21 – opóźniania się przekazywanej informacji,

Z22 - otrzymywania informacji na żądanie,

Z23 - znaczenia informacji w procesie decydowania,

Z24 – jakości informacji w procesie pracy,

Z25 - przyczyn otrzymywania informacji.

Z30 - zaufania do komunikacji, sprzężenia zwrotnego obejmujący oceny:

Z31 – konieczności otrzymywania informacji o wynikach pracy,

Z32 – możliwości utrata pozycji w komunikacji,

Z33 - wpływu informacji na reputację,

Z34 – braku wykorzystania informacji,

Z35 – konieczności informowania o trudnościach w pracy.

Z40 - zadowolenie z komunikacji, odbiorcy informacji obejmujący oceny:

Z41 - potrzeby otrzymywania informacji,

Z42 – konieczności otrzymywania pełnej informacji,

Z43 – jednoznaczności informacji,

Z44 - zadowolenie z merytorycznego poziomu informacji,

Z45 – niezbędności informacji.

Z50 - zakłócenia w komunikacji, w kanale informacyjnym obejmujący oceny:

Z51 - otrzymywania niezakłóconej informacji,

Z52 - pozyskiwania najważniejszych informacji,

Z53 - ograniczoności informacji z uwagi na zakłócenia,

Z54 - niezbędności informacji w warunkach zakłóceń,

Z55 – braku pozyskania informacji o pracy z uwagi na zakłócenia.

Ocena funkcjonowania systemu komunikacji wewnętrznej może być przeprowadzona w oparciu o samoocenę przez audytorów wewnętrznych. Ocena wyników auditu systemu zarządzania komunikacją wewnętrzną umożliwia zastosowanie operacyjnych narzędzi stosowalności działań korygujących, zapobiegawczych i rozwojowych.

### 4.0 ROZPOZNANIE I OCENA OBCIĄŻEŃ PSYCHICZNYCH

Praca powinna być źródłem zdrowia w sensie wzrostu motywacji i rozwoju osobistego. Praca wspiera zdrowie, jeżeli zaspokaja podstawowe potrzeby ludzkie. Oprócz materialnego zabezpieczenia egzystencji są to potrzeby:

* samorealizacji (podejmowanie decyzji, możliwość realizacji zainteresowań i własnych celów, uczestniczenia),
* rozwoju kompetencji (podejmowanie wyzwań i umiejętność racjonalnego działania),
* przynależności i uznania (zyskania akceptacji i szacunku, otrzymywania wsparcia, doświadczenia pozytywnej gratyfikacji).

Sposób, w jaki obciążenia i stres są spostrzegane przez pracowników i to, jak sobie z nimi radzą różni się w zależności od osoby. Osobiste parametry efektywności pracownika(zdolności, biegłość, doświadczenie i stan zdrowia) różnią się u każdego indywidualnie i każdy użyje swojej własnej strategii radzenia sobie z danym obciążeniem.

Dlatego w tych samych warunkach stresory, na które będą narażeni pracownicy będą różnie odbierane. Podczas gdy trudne zadanie może być uznane za pozytywne wyzwanie przez jednego pracownika, przez innego może być uznane za stresujące. Stresory mogą mieć, zatem, różne następstwa w zależności od parametrów wydajności i strategii radzenia sobie osoby. Następstwa te mogą być pozytywne, tj.:

sprzyjające zdrowiu i rozwojowi lub negatywne, tj.: upośledzające zdrowie i rozwój

Spostrzegane przez pracowników i to, jak sobie z nimi radzą różni się w zależności od osoby. Osobiste parametry efektywności pracownika (zdolności, biegłość, doświadczenie i stan zdrowia) różnią się u każdego indywidualnie i każdy użyje swojej własnej strategii radzenia sobie zdanym obciążeniem.

Zawodowe przeciążenie lub zbyt niskie obciążenie może powodować krótkoterminowe konsekwencje (stres, monotonię, przesycenie i przemęczenie psychiczne), które mogą prowadzić do skutków długoterminowych takich jak choroby psychosomatyczne czy psychiczne, powstające jeżeli pracownik musi zmagać się z niekorzystnymi wymaganiami pracy przez długi okres czasu. Z tego powodu konieczne jest rozpoznanie i oszacowanie możliwych przyczyn przeciążenia lub zbyt niskiego obciążenia psychicznego oraz opracowanie właściwych środków zaradczych, które mogą pomóc uniknąć negatywnych krótkoterminowych konsekwencji.

Możliwe rozbieżności pomiędzy obiektywnymi wymaganiami pracy, a indywidualnymi parametrami wydajności prowadzą do psychicznego przeciążenia lub zbyt niskiego obciążenia.

**Przeciążenie psychiczne**

Powstaje jeżeli indywidualne możliwości radzenia sobie nie wystarczają do spełnienia wymagań pracy. Jakościowe przeciążenie psychiczne pojawi się, jeśli dana osoba ma niedostateczne lub nieadekwatne kwalifikacje dodanej pracy lub jego/jej umiejętności komunikacyjne czy społeczne nie są wystarczające. Przeciążenie ilościowe powstanie, na przykład, jeśli jest zbyt wiele zadań, z którymi trzeba sobie poradzić równocześnie, jeśli rozkład pracy nie pozostawia czasu buforowego lub jeśli jest zbyt mała obsada stanowisk. Negatywne krótkotrwałe konsekwencje przeciążenia psychicznego przejawiają się w postaci stresu i zmęczenia psychicznego. Doświadczenie stresu może być określone jako niepokój, lęk. Ludzie stają się podenerwowani i poirytowani. Typowym przykładem, który każdy zna, i z pewnością odczuwał jako nieprzyjemny, jest stres przed egzaminacyjny. O zmęczeniu psychiczny mówimy wtedy, kiedy zmęczenie pojawia się zanim aktywność zostanie zaskoczona, tj. przed końcem dnia pracy. Powstaje gdy jest zbyt dużo do zrobienia lub zbyt wiele sprzecznych zadań do wykonania. Może ono, jednak, wynikać z dużego wysiłku fizycznego, takiego jak konieczność podnoszenia lub przenoszenia dużych ciężarów przez wiele godzin.

**Zbyt niskie obciążenie psychiczne**

W przypadku zbyt niskiego obciążenia psychicznego indywidualne możliwości są większe niż obiektywne wymagania. Jakościowe niedociążenie psychiczne wystąpi jeżeli pracownik ma zbyt duże kwalifikacje do danej pracy, co może być rezultatem wyszczuplania procesów, redukcji zatrudnienia czy fuzji. Pojawi się ono również, jeśli jednostka nie może realizować swoich osobistych celów czy ambicji. Ilościowe niedociążenie psychiczne normalnie pojawia się, jeśli ludzie nie mają wystarczająco duże pracy do wykonania wciągu danego okresu czasu. Dobrze znanymi przykładami są monitorowanie lub kontrolowanie zadań. Jakościowe niedociążenie psychiczne występuje w związku z monotonnymi lub powtarzalnymi zadaniami. Do negatywnych krótkoterminowych konsekwencji niedociążenia psychicznego należą monotonia i psychiczne przesycenie. Poczucie monotonii jest spowodowane długotrwałym wykonywaniem monotonnych lub powtarzających się zadań. Powstaje odczucie zmęczenia, podobne do półsnu i bujania w obłokach, które zanika natychmiast po zmianie czynności. Przesyt psychiczny może być zdefiniowany jako stan niepokoju i nerwowości. Może on być wywołany przez negatywny stosunek do powtarzającego się zadania lub sytuacji lub przez konflikt pomiędzy własnymi ambicjami pracownika a występującymi w miejscu pracy warunkami. Pracownicy opisują to doświadczenie jako odczucie dojścia do pewnego miejsca i niemożności pójścia dalej.

Jeżeli występuje ryzyko przeciążenia psychicznego powinny zostać podjęte środki zaradcze w celu zmniejszenia zakresu pracy i rozwoju organizacyjnych i technicznych zasobów, które powinny być połączone ze specyficznymi działaniami skierowanymi do konkretnych osób, takimi jak dalsze szkolenie wbudowaniu osobistych zasobów. Jeżeli występuje ryzyko zbyt niskiego obciążenia psychicznego wskazane jest poszerzeni zakresu pracy.

**Zmniejszenie zakresu pracy**

W przypadku przeciążenia psychicznego pracą spowodowanego dużą ilością pracy lub presją czasu zaleca na jest redukcja zadań. Oznacza to, że zadania wmiejscachpracyzprzeciążeniempsychicznympowinnybyćograniczonelub przeniesione na inne stanowiska pracy z takimi samymi lub podobnymi zadaniami. Przeciążeniu psychicznemu spowodowanemu dużą złożonością pracy lub niewystarczającymi kompetencjami osób zatrudnionych można przeciwdziałać poprzez jakościową redukcję zakresupracy.Należywówczasrozważyć,ktolepiejnadajesiędowykonania zadania lub kto może przejąć część pracy.

**Zwiększenie zakresu pracy**

W przypadku zbyt niskiego obciążenia psychicznego, które charakteryzuje się zbyt małymi wymaganiami co do ilości działań, jak np. monitorowa nie procesów technicznych lub chemicznych czy też zadań wykonywanych przez powtarzanie kilku takich samych ruchów rąk(np. praca przy taśmie produkcyjnej) pomocna może być zmiana zadania lub wzbogacenie go o takie same lub podobne ruchy ręki. Tym samym zwiększa się czas potrzebny na wykonanie jednego cyklu. Można uniknąć zbyt niskie go obciążenia psychicznego spowodowanego zbyt wysokimi kwalifikacjami pracowników w stosunku do wymagań pracy, jeśli poza istniejącą pracą muszą być wykonywane zadania o większym znaczeniu, np. jeśli organizacja lub monitorowanie własnej pracy są delegowane do pracowników.

**Ocena ryzyka obciążenia psychicznego**

Ze względu na różne przyczyny negatywnych konsekwencji obciążenia psychicznego stworzone zostały odrębne listy kontrolne do oceny stresu, zmęczenia psychicznego, monotonii i umysłowego przesytu. Każda lista zawiera opisy aktywności, warunków pracy, wydajności i zachowania.

Podstawowym warunkiem zastosowania list kontrolnych do oceny jest zgoda wszystkich osób odpowiedzialnych i uczestników. Ocena objawów w firmach N≤10 (N- liczba pracowników w firmie) jest oparta na obserwacji procesów pracy i dyskusjach grupowych. Występujące objawy są zaznaczane; te, których niema pozostają niezaznaczone. Doświadczenie pokazuje, że krótkie wprowadzenie w cele ,znaczenie i użyteczność wyników okazuje się pomocne. Może ono być zrobione indywidualnie lub grupowo. Objawy (inne niż doświadczenie, wydajność i zachowanie) są zliczane. To, czy istnieje konieczność podjęcia działań, czy też nie, pokazuje poniższa tabela

Tabela Wartościowanie ryzyka obciążenia psychicznego

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Lp. | Liczba objawów | Ryzyko | Wartościowanie ryzyka i sposoby redukcji |
| 1. | Od 1 do 3 | Brak ryzyka | Ryzyko akceptowane - potrzeba działań odnoszących się do niektórych objawów |
| 2. | Od 4 do 6 | Zwiększone ryzyko | Ryzyko dopuszczalne po zastosowaniu zalecanych zmiany |
| 3. | Do 10 | Wysokie ryzyko | Ryzyko niedopuszczalne – są wymagane pilne zmiany |

Źródło: International Section of the ISSA on Prevention of Occupational Risks in the Iron and Meral Industry ISSA-metal @auva.at

**Sposoby redukcji ryzyka**

W celu zapobiegania ryzyku psychicznego przeciążenia lub zbyt niskiego obciążenia mogą być zastosowane środki zaradcze, które pomagają uniknąć negatywnych krótkoterminowych konsekwencji.

**Unikanie stresu:**

Ograniczanie potencjalnych stresorów, np. poprzez:

* wprowadzenie swobody (w sensie czasu wykonania lub zawartości zadań),
* zapewnienie wsparcia ze strony kolegów lub przełożonych,
* szczegółową strukturyzację zadań.

Wzbogacenie zasobów personalnych poprzez:

* szkolenie określonych umiejętności i dokształcanie się
* zarządzanie sobą(zarządzanie czasem, radzenie sobie ze stresem),
* zmiana nastawienia(zmniejszenie perfekcjonizmu i rywalizacji/ współzawodnictwa),
* środki towarzyszące: zrównoważona dieta i sport,
* trening intelektualnych i fizycznych parametrów wydajności.

**Unikanie zmęczenia psychicznego:**

* systematyczne przerwy,
* zalecenie wielu krótkich przerw,
* wprowadzenie krótkich przerw w regularnych odstępach czasu,
* przerwy sprzyjające wypoczynkowi,

Dzięki wprowadzeniu systemu krótkich przerw można zapobiegać zmęczeniu psychicznemu. Dodatkowo, zmniejsza się ilość błędów i pomyłek wraz ze wzrostem ogólnej wydajności.

**Unikanie monotonii:**

* harmonogram zmian czynności zróżnicowane zadania,
* wprowadzenie pracy grupowej.

Doświadczenie monotonii zanika bezpośrednio po zmianie czynności. Dlatego zaleca się wprowadzenie planowych zmian czynności (= job rotation).

**Unikanie przesycenia psychicznego**

* zmiana struktury organizacyjnej,
* redukcja rygorystycznych harmonogramów,
* zwiększenie przejrzystości,
* uświadomienie pracownikom skutków błędów,
* bezpośrednia i szybka informacja zwrotna o przebiegu i wynikach pracy,
* zaangażowanie pracowników w podejmowanie ważnych decyzji i przedsięwzięcia reorganizacyjne,
* delegowanie odpowiedzialności,
* zatrudnienie stosowne do kwalifikacji zdolności.

### 5.0 DEFINICJE

**Chronometraż –** jesttechnika mierzenia pracy, wykonywanej w określonych warunkach po to, aby przeprowadzić analizę czasu dotychczasowego i ustalić czas potrzebny do wykonania pracy o określonym poziomie wydajności.

**Cykl pracy** – to czas trwania wszystkich kolejnych elementów, niezbędnych do wykonania określonej operacji, zadania lub jednostki produkcji.

**Działania zapobiegawcze** – działania podjęte w celu usunięcia przyczyn potencjalnejniezgodności lub innej niepożądanej sytuacji w celuniedopuszczenia do ich wystąpienia.

**Odpoczynek -** jest to przerwanie czynności, w celu zmniejszenia zmęczenia występującego wskutek tej czynności.

**Pomieszczenie czasowej pracy** - rozumie się przez to pomieszczenie pracy, w którym łączny czas przebywania tego samego pracownika w ciągu jednej doby trwa od 2 do 4 godzin.

**Pomieszczenie stałej pracy** - rozumie się przez to pomieszczenie pracy, w którym łączny czas przebywania tego samego pracownika w ciągu jednej doby przekracza 4 godziny.

**Przerwy uwarunkowane pracą** - pod którymi rozumiemy wszelkiego rodzaju oczekiwanie, spowodowane organizacją pracy lub „biegiem” maszyny.

**Stanowisko pracy** – przestrzeń pracy, wraz z wyposażeniem w środki i przedmioty pracy, w której pracownik lub zespół pracowników wykonuje swoją pracę.

**Strefa niebezpieczna** – miejsce na terenie budowy, w którym występują zagrożeniadla zdrowia lub życia ludzi.

**Strefa zagrożenia** – przestrzeń w otoczeniu urządzenia produkcyjnego, w której bezpieczeństwo lub zdrowie przebywających tam osób jest zagrożone.

**Stresor** - całość mierzalnych wpływów rzutujących na osobę ze źródeł zewnętrznych i wpływających na jej psychikę

**System pracy** – obejmuje ludzi i środki prace współdziałające w procesie pracy dla osiągnięcia określonego celu pracy w danej przestrzeni pracy, środowisku pracy i warunkach narzuconych przez cel pracy.

### 6.0 LITERATURA

**Opracowania zwarte**

1. Bieniok H.: Zarządzanie czasem, Akademia Ekonomiczna, Katowice 1999.
2. Bitel, K.R.: Krótki kurs zarządzania. Warszawa: PWN.1989
3. Dobek-Ostrowska, D.: Podstawy komunikowania społecznego. Wrocław: Astrum 2002.
4. Glossary of Terms Used in Work Study, British Standards Institution, London 1969.
5. Grabosz, J.: Audyt komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie:   
   propozycja narzędzia diagnostycznego. W: B. A. Basińska, I. Garnik   
   (red.). Zarządzanie informacyjnym środowiskiem pracy (s. 37-55). Gdańsk:   
   Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej 2014.
6. Mayer K.J.: Organizacja czasu, RM, Warszawa 2001.
7. Seifert L.J.: Zarządzanie czasem, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1998.

**Ustawy i rozporządzenia**

1. Kodeks Pracy. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974, Art. 129, Dz. U. Nr 24, poz. 110
2. Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej w sprawie bezpieczeństwa i higieny pracy na stanowiskach wyposażonych w monitory ekranowe Dz. U. Nr 148 poz. 973 z dnia 1 grudnia 1998 roku.

**Normy i dyrektywy**

1. PN-81-N-08010: 1981 – Ergonomiczne zasady projektowania systemów pracy
2. DIN EN ISO10075-1 Zasady ergonomiczne dotyczące obciążenia psychicznego pracą.
3. DIN EN ISO10075-2 Zasady ergonomiczne dotyczące obciążenia psychicznego pracą.
4. DIN EN ISO10075-3 Zasady ergonomiczne dotyczące obciążenia psychicznego pracą.

**Strony WWW**

1. International Section of the ISSA on Prevention of Occupational Risks in the Iron and Meral Industry ISSA-metal @auva.at

### 7.0 ZADANIA

Dla wybranego stanowiska pracy przeprowadzić ocenę i analizę zarządzania czasem, informacjami i obciążeniem psychicznym.

Plan pracy powinien obejmować następujące etapy postępowania:

1. przeprowadzenie audytu zarzadzania czasem dla wybranego stanowiska pracy (zał.1).
2. przeprowadzenie oceny i analizy interfejsu dla wybranego stanowiska pracy a (zał.2).
3. przeprowadzenie oceny funkcjonalności przekazów na wybranym stanowisku pracy metoda 5Z (zał. 3).
4. przeprowadzenie oceny i analizy obciążenia psychicznego na wybranym stanowisku pracy (zał. 4).

### 8.0 ZAŁĄCZNIKI

[ZAŁĄCZNIK 1 Audit zarządzania czasem 19](#_Toc37924681)

[ZAŁĄCZNIK 2 Lista kontrolna do oceny interfejsu 23](#_Toc37924682)

[ZAŁĄCZNIK 3 Ocena funkcjonalności przekazów informacji 25](#_Toc37924683)

[ZAŁĄCZNIK 4 Ocena obciążenia psychicznego 29](#_Toc37924684)

ZAŁĄCZNIK 1 Audit zarządzania czasem

Przeanalizować za pomocą arkusza pytań własny styl zarzadzania czasem.

Tabela Straty czasu podczas określania celów

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Lp. | Wyszczególnienie | Tak | Nie | Uwagi |
| 1. | Czy znam dokładnie wszystkie zadania, które należą do mojego zakresu czynności, np. dzięki arkuszowi „karta stanowiskowa” |  |  |  |
| 2. | Czym mam wystarczający wgląd w powiązania między moją pracą a wszystkim tym, co się dzieje w firmie? |  |  |  |
| 3. | Czy nie mam przypadkiem zbyt wiele różnych zadań do wykonania? |  |  |  |
| 4. | Czy nie zajmuję się zbyt wieloma problemami? |  |  |  |
| 5. | Czy stawiam moim pracownikom konkretne cele do realizacji? |  |  |  |
| 6. | Czy pracuję regularnie nad rozwijaniem nowych idei oraz poszerzaniem wiedzy i umiejętności? |  |  |  |
| - | Podsumowanie |  |  |  |

Źródło: opracowanie własne

Tabela Straty czasu na etapie planowania

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Lp. | Wyszczególnienie | Tak | Nie | Uwagi |
| 7. | Czy wiem ile procent czasu muszę poświęcać na poszczególne prace? |  |  |  |
| 8. | Czy jestem przygotowany na ewentualne trudności (kryzysy) podczas realizacji zadań? |  |  |  |
| 9. | Czy uwzględniam pewną rezerwę czasu na nieprzewidziane wypadki, kryzysy i zakłócenia? |  |  |  |
| 10. | Czy czynię konkretne kroki zapobiegające zakłóceniom, aby się móc bez reszty poświęcić pracy? |  |  |  |
| 11. | Czy odbywam zbyt dużo spotkań lub podróży służbowych? |  |  |  |
| 12. | Czy regularnie zapisuję w terminarzu zadania, terminy, pomysły i pola aktywności? |  |  |  |
| - | Podsumowanie |  |  |  |

Źródło: opracowanie własne

**Tabela 4 Straty czasu na etapie podejmowania decyzji**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Lp. | Wyszczególnienie | Tak | Nie | Uwagi |
| 13. | Czy zanim rozpocznę pracę oceniam jej rentowność (czy mój wysiłek jest opłacalny)? |  |  |  |
| 14. | Czy ustalam hierarchię wykonywanych prac według ich ważności ( np. A, B, C)? |  |  |  |
| 15. | Czy przydzielam poszczególnym zadaniom ilość czasu proporcjonalnego do ich ważności lub pilności? |  |  |  |
| 16. | Czy nie poświęcam zbyt wiele czasu na telefonowanie, wizyty i spotkania, które nie mają dla mnie żadnego znaczenia? |  |  |  |
| 17. | Czy nie staram się zbyt perfekcyjnie wykonywać zadania o niskim stopniu ważności, błahe sprawy i rzeczy nieistotne? |  |  |  |
| 18. | Czy podczas realizacji zadań nie zajmuję się zbyt długo szczegółami, chociaż rzeczy najistotniejsze są mi już znane? |  |  |  |
| 19. | Czy nie poświęcam moim rutynowym zadaniom za dużo czasu? |  |  |  |
| 20. | Czy nie prowadzę zbyt długich rozmów prywatnych między kolejnymi czynnościami? |  |  |  |
|  | Podsumowanie |  |  |  |

Źródło: opracowanie własne

Tabela Straty czasu na etapie organizacji pracy

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Lp. | Wyszczególnienie | Tak | Nie | Uwagi |
| 21. | Czy nie pracuję zbyt długo nad jednym problemem, co powoduje spadek wydajności? |  |  |  |
| 22. | Czy mam skłonności do wykonywania wszystkich czynności osobiście? |  |  |  |
| 23. | Czy dysponuję pracownikami lub pomocnikami, którym mogę zlecić realizację odpowiednich zadań? |  |  |  |
| 24. | Czy na moim biurku stale panuje nieporządek? |  |  |  |
| 25. | Czy używam nowoczesnych środków pomocniczych, które zdecydowanie ułatwiają pracę ( dyktafon, aparat telefoniczny |  |  |  |
| 26. | Czy zastanawiam się nad systematycznym uproszczeniem mojej pracy wynikającej z przydzielonego mi zakresu czynności? |  |  |  |
| 27. | Czy w określonych sytuacjach pojawiają się zawsze te same trudności i problemy? |  |  |  |
| - | Podsumowanie |  |  |  |

Źródło: opracowanie własne

**Tabela 6 Straty czasu na początku realizacji zadań**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Lp. | Wyszczególnienie | Tak | Nie | Uwagi |
| 28 | Czy już wieczorem planuję dzień następny? |  |  |  |
| 29. | Czy rozmawiam z kolegami i koleżankami, zanim rozpocznę pracę? |  |  |  |
| 30. | Czy zajmuję się najpierw prywatnymi sprawami? |  |  |  |
| 31. | Czy czytam najpierw gazety i/lub pocztę? |  |  |  |
| 32. | Czy na początku zawsze potrzebuję pewnego czasu, aby się wdrożyć do pracy? |  |  |  |
| 33. | Czy przystępuję do realizacji zadania spontanicznie, bez odpowiedniego zastanowienia się? |  |  |  |
| 34. | Czy troszczę się o odpowiednie przygotowanie do realizacji moich działań? |  |  |  |
| 35. | Czy często odkładam wykonywanie ważnych czynności? |  |  |  |
| 36. | Czy w przypadku trudniejszych zadań lub problemów zaczynam od środka lub od końca? |  |  |  |
| 37. | Czy zostawiam sprawy bez ich doprowadzenia realizacji do końca? |  |  |  |
| - | Podsumowanie |  |  |  |

Źródło: opracowanie własne

Tabela Straty czasu na etapie ustalania harmonogramu

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Lp. | Wyszczególnienie | Tak | Nie | Uwagi |
| 38. | Czy znam mój własny dzienny rytm wydajności? |  |  |  |
| 39. | Czy wiem, kiedy moja wydajność jest większa – rano czy wieczorem? |  |  |  |
| 40. | Czy harmonogram dnia odpowiada mojemu rytmowi wydajności? |  |  |  |
| 41. | Czy najważniejsze czynności planuję w korzystniejszym czasie, aby w pełni wykorzystać moją wydajność? |  |  |  |
| 42. | Czy w godziny mojej największej wydajności zajmuję się pracami rutynowymi i nieistotnymi? |  |  |  |
| - | Podsumowanie |  |  |  |

Źródło: opracowanie własne

**Tabela 8 Straty czasu podczas informowania i komunikacji**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Lp. | Wyszczególnienie | Tak | Nie | Uwagi |
| 43. | Czy wybieram materiały do czytania ze względu na wagę poruszanych spraw, korzyści i użyteczności? |  |  |  |
| 44. | Czy potrafię szybko przebiegać oczyma tekst tak, aby wychwalać myśl przewodnią i zatrzymać się dłużej na ważnych miejscach? |  |  |  |
| 45. | Czy kończę rozmowę telefoniczną, spotkanie lub posiedzenie, gdy każde następne słowo wydaje się stratą czasu? |  |  |  |
| 46. | Czy do każdego spotkania przygotowuję się wystarczająco skrupulatnie? |  |  |  |
| 47. | Czy dokonuję weryfikacji celów pozostawionych pracownikom zanim rozpocznę z nimi rozmowę? |  |  |  |
| 48. | Czy staram się przygotowywać moją korespondencję w formie najprostszych szkiców? |  |  |  |
| 49. | Czy unikam robienia nieprzydatnych notatek, dla zdarzeń w praktyce nie mającego miejsca? |  |  |  |
| 50. | Czy używa gotowych formularzy dla wykonywania zadań rutynowych? |  |  |  |
| - | Podsumowanie |  |  |  |

Źródło: opracowanie własne

Proszę uporządkować kolejne punkty według ich ważności. W ten sposób można będzie realizować poszczególne zadania w sposób ukierunkowany na cel (Mayer K.J ).

Tabela 9 Zestawienie przyczyn strat czasu

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Lp. | Wyszczególnienie | Tak | Nie | Uwagi |
| 1. | Straty czasu podczas określania celów |  |  |  |
| 2. | Straty czasu na etapie planowania |  |  |  |
| 3. | Straty czasu na etapie podejmowania decyzji |  |  |  |
| 4. | Straty czasu na etapie organizacji pracy |  |  |  |
| 5. | Straty czasu na początku realizacji zadań |  |  |  |
| 6. | Straty czasu na etapie ustalania harmonogramu |  |  |  |
| 7. | Straty czasu podczas informowania i komunikacji |  |  |  |
| - | Podsumowanie |  |  |  |

Źródło: opracowanie własne

Audytowanie systemu zarządzania czasem

Przeprowadzić audit zarządzania czasem oraz wybrać 5 głównych czynników wymagających usprawnienia. Zaproponuj sposób dokonania usprawnienia.

Tabela Audit systemu zarządzania czasem

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Lp. | Wyszczególnienie | Tak | ? | Nie |
| 1. | Czy masz jasne wyobrażenie cele, które chcesz osiągać? |  |  |  |
| 2. | Czy prowadzisz listę priorytetów? |  |  |  |
| 3. | Czy dysponujesz co najmniej jedną godziną dziennie, którą możesz wykorzystać na pracę twórczą? |  |  |  |
| 4. | Czy realistycznie oceniasz swój czas? |  |  |  |
| 5. | Czy dajesz swoim współpracownikom szansę? |  |  |  |
| 6. | Czy delegujesz czynności rutynowe? |  |  |  |
| 7. | Czy możesz delegować prace szczegółowe? |  |  |  |
| 8. | Czy delegowałeś nie tylko zadania i kompetencje, ale również związane z nimi odpowiedzialności? |  |  |  |
| 9. | Czy potrafisz delegować zadania? |  |  |  |
| 10. | Czy stosujesz krótkie ścieżki informacyjne? |  |  |  |
| 11. | Czy potrafisz jeszcze powiedzieć NIE ? |  |  |  |
| 12. | Czy zachowujesz ustalone przez siebie terminy? |  |  |  |
| 13. | Czy jesteś przygotowany na wystąpienie sytuacji wyjątkowych? |  |  |  |
| 14. | Czy sporządzasz krótkie wewnętrzne raporty? |  |  |  |
| 15. | Czy rezygnujesz możliwie spokojnie i z namysłem? |  |  |  |
| 16. | Czy pozwalasz na to, by rozmowy telefoniczne przerywały ci tok pracy i wtrącały ciebie z rytmu pracy? |  |  |  |
| 17. | Czy twój rozkład dnia jest określony przez innych? |  |  |  |
| 18. | Czy jesteś na bieżąco odwiedzany przez swoich pracowników w biurze? |  |  |  |
| 19. | Czy przyjmujesz codziennie nie zgłoszonych gości? |  |  |  |
| 20. | Czy tracisz czas na konferencje? |  |  |  |
| 21. | Czy potrzebujesz więcej czasu niż minutę, aby dać twojemu rozmówcy dojść do głosu? |  |  |  |
| 22. | Czy jesteś twórczym „ omnibusem” i czy rozpoczynasz wiele spraw jednocześnie? |  |  |  |
| 23. | Czy twoje biurko wygląda jak pole bitwy? |  |  |  |
| 24. | Czy przesuwasz chętniej załatwienie ważnych spraw na później? |  |  |  |
| 25. | Czy mówisz bardzo wolno? |  |  |  |
| 26. | Czy jesteś perfekcjonistą? |  |  |  |
| 27. | Czy jesteś bardzo niecierpliwy? |  |  |  |
| 28. | Czy czytasz wszystko? |  |  |  |
| 29. | Czy jesteś fachowcem we wszystkich dziedzinach? |  |  |  |
| 30. | Czy masz ujemne nastawienie do swojej pracy. |  |  |  |
| - | Podsumowanie |  |  |  |

Źródło: opracowanie własne

Tabela Ocena wyników auditu sytemu zarządzania czasem

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Lp. | Wyszczególnienie | Ocena - wskazania |
| 1. | Czy masz jasne wyobrażenie cele, które chcesz osiągać? | Ustal katalog celów, które:  chcesz osiągnąć w ciągu dnia,  chciałbyś osiągnąć dodatkowo,  Sporządź plan celów tygodniowych i miesięcznych oraz rocznych. |
| 2. | Czy prowadzisz listę priorytetów? | W ramach ustalonego jak wyżej katalogu celów powinna zostać ustalona dzienna kolejność wykonywania swoich zadań. Powinna ona zostać ustalona najlepiej wieczorem poprzedniego dnia. |
| 3. | Czy dysponujesz co najmniej jedną godziną dziennie, którą możesz wykorzystać na pracę twórczą? | Wykorzystaj godzinę codziennie wolną od telefonowania i przyjmowania interesantów na pracę koncepcyjną. |
| 4. | Czy realistycznie oceniasz swój czas? | Przeprowadź test: spróbuj jeden dzień w tygodniu przeżyć bez zegarka,  spróbuj co godzinę określać czas bez patrzenia na zegarek. |
| 5. | Czy dajesz swoim współpracownikom szansę? | Sprawdź swoich współpracowników, co do ich kwalifikacji i co do ich programu zajęć / pomocne tu mogą być opisy stanowisk pracy/. |
| 6. | Czy delegujesz czynności rutynowe? | Dokonaj sprawdzenia przebiegu swojego dnia pracy na okoliczność możliwości zlecania kompetentnym osobom czynności rutynowych. |
| 7. | Czy możesz delegować prace szczegółowe? | Praca szczegółowe - specjalistyczne nie muszą być wykonywane przez ciebie. Delegowanie zadań sprzyja motywacji pracowników. |
| 8. | Czy delegowałeś nie tylko zadania i kompetencje, ale również związane z nimi odpowiedzialności? | Jedynie wtedy, gdy delegujesz równocześnie odpowiedzialność można być pewnym, że przekazana do wykonania czynność będzie wykonana zgodnie z oczekiwaniami. |
| 9. | Czy potrafisz delegować zadania? | Gdy następuje delegowanie zadania, uprawnienia i odpowiedzialność, to wtedy można zyskać dla siebie wiele czasu. |
| 10. | Czy stosujesz krótkie ścieżki informacyjne? | W przypadku, gdy informacje muszą przechodzić przez kilka szczebli, to zwykle prowadzi to do powstania utraty treści. Dlatego zastosuj sposób pisemnego przekazywania poleceń. |
| 11. | Czy potrafisz jeszcze powiedzieć NIE? | Musisz być gotowy do odmowy przyjęcia od przełożonych dodatkowych zadań i odpowiedzialności. |

Źródło: opracowanie własne

Tabela Ocena wyników auditu sytemu zarządzania czasem

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Lp. | Wyszczególnienie | Ocena - wskazania |
| 12. | Czy zachowujesz ustalone przez siebie terminy? | Jedynie wtedy, gdy narzucasz sobie określoną samodyscyplinę można udoskonalić plan swojego czasu. Punktualność jest kolejnym środkiem do oszczędzania czasu. |
| 13. | Czy jesteś przygotowany na wystąpienie sytuacji wyjątkowych? | Sporządź listę kontrolną dla możliwości wystąpienia sytuacji przymusowych. Od pracownika na stanowisku kierowniczym oczekuje się sprawnego dawania rady w sytuacjach kryzysowych. |
| 14. | Czy sporządzasz krótkie wewnętrzne raporty? | Natychmiast sprawdź swoje wewnętrzne notatki i protokoły. Czy są one w ogóle potrzebne? Czy możesz je zlecić określonym współpracownikom? |
| 15. | Czy rezygnujesz możliwie spokojnie i z namysłem? | Spontaniczne i impulsywne reakcje kosztują zwykle czas, nie powinno się ich interpretować jako przejawów dynamiki. |
| 16. | Czy pozwalasz na to, by rozmowy telefoniczne przerywały ci tok pracy i wtrącały ciebie z rytmu pracy? | Sprawdź w ramach codziennego przebiegu pracy, w którym okresie czasu otrzymujesz najmniej zgłoszeń telefonicznych. Oznacz te godziny, jako czas wolny od telefonowania. |
| 17. | Czy twój rozkład dnia jest określony przez innych? | Sprawdź na ile rozkład twojego dnia określony jest wyłącznie przez twoich współpracowników. |
| 18. | Czy jesteś na bieżąco odwiedzany przez swoich pracowników w biurze? | Ustal określone „godziny przyjęć”. Jeśli masz zawsze „otwarte drzwi” dla pracowników, działa to bardzo wzmacniająco na ich motywację, ale jednocześnie może wystąpić niewykonywanie twoich zadań. |
| 19. | Czy przyjmujesz codziennie nie zgłoszonych gości? | Ustal klarowne wytyczne oraz wyjątki dotyczące ważnych klientów i innych ważnych partnerów handlowych. |
| 20. | Czy tracisz czas na konferencje? | Czy twoje konferencje są rzeczywiście efektywne i czy sprawdziłeś czy są w ogólne potrzebne? „Choroba konferencyjna” jest szeroko rozpowszechnioną metodą tracenia czasu i powinna być wyeliminowana. |
| 21. | Czy potrzebujesz więcej czasu niż minutę, aby dać twojemu rozmówcy dojść do głosu? | Zacznij wyrażać się krócej i przekazuj dalej krótkie i precyzyjne polecenia. |
| 22. | Czy jesteś twórczym „ omnibusem” i czy rozpoczynasz wiele spraw jednocześnie? | Najważniejszym jest przestrzeganie zasady: ważne czynności odprowadzaj do końca zanim podejmiesz się nowego zadania. |
| 23. | Czy twoje biurko wygląda jak pole bitwy? | Wprowadź określony porządek na swoim biurku; stale potrzebne dane powinny być stale w zasięgu ręki. |
| 24. | Czy przesuwasz chętniej załatwienie ważnych spraw na później? | Jeśli prowadzisz listę priorytetów ta taka sytuacja nie powinna się zdarzyć. |
| 25. | Czy mówisz bardzo wolno? | Tutaj należy spytać osobę, która jest ci bliska na gruncie prywatnym. Mówienie wolne i monotonne prowadzi do uśpienia współpracownika. |
| 26. | Czy jesteś perfekcjonistą? | Perfekcja wzbudza agresję. Dużo ważniejsze jest jednak dla ciebie aby osiągnąć efekt, który stoi w odpowiedniej proporcji do wydatkowego wysiłku. |
| 27. | Czy jesteś bardzo niecierpliwy? | Gorączkowość i nerwowość prowadzą do jeszcze większej straty czasu. Przy stałej niecierpliwości należy nauczyć się umiejętności odprężania się. |
| 28. | Czy czytasz wszystko? | Należy przemyśleć możliwość opanowania umiejętność szybkiego czytania. Jeszcze lepiej będzie, gdy nastąpi koncentracja na sprawach ważnych. |
| 29. | Czy jesteś fachowcem we wszystkich dziedzinach? | Spróbuj nie być nim. Zasięgaj rad specjalistów i skoncentruj cały swój wysiłek na swoich ważnych zadaniach. |
| 30. | Czy masz ujemne nastawienie do swojej pracy. | Tylko pozytywne nastawienie do swojej pracy będzie sprzyjać, aby szybciej uporać się ze swoją pracą. Bardzo często jest to klucz do rozwiązania wielu problemów w warunkach bardzo ograniczonej ilości czasu. |

Źródło: opracowanie własne

Tabela Czynniki wymagające dokonania usprawnienia w systemie zarządzania czasem

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Lp. | Wyszczególnienie | Opis usprawnienia |
| 1. |  |  |
| 2. |  |  |

Źródło: opracowanie własne

**Wnioski**

**……………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………**

**Rekomendacje**

**……………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………**

ZAŁĄCZNIK 2 Lista kontrolna do oceny interfejsu

Przy pomocy listy kontrolnej można dokonać sprawdzenia jakości obsługi strony internetowej. W przypadku udzielenia odpowiedzi na pytania tak/nie lub częściowo istnieje możliwość zastosowania ocen punktowych: Tak – 3 punkty, częściowo – 1 punkt oraz Nie – 0 punktów. Maksymalna liczba punktów do zdobycia wynosi 120.

****

**Rysunek 2 Obraz strony internetowej „MATMAT**

Źródło: <http://www.matmat.pl/>

**1.Kryterium otwarcia strony**

Tabela Lista kontrolna „otwarcia strony” dla interfejsu strony „MATMAT”

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Lp. | Wyszczególnienie | Tak | Częściowo | Nie | Uwagi |
| 1. | Czy strony szybko się ładują? | 3 |  |  |  |
| 2. | Czy strona ma datę aktualizacji? | 3 |  |  |  |
| 3. | Czy strona jest regularnie aktualizowana? |  | 1 |  |  |
| 4. | Czy strona posiada licznik odwiedzających? |  |  | 0 |  |
| 5. | Czy na stronie pojawia się mniej niż 4 banery reklamy? | 3 |  |  |  |
| 6. | Czy każda strona zawiera logo firmy? | 3 |  |  |  |
| 7. | Czy misja strony jest konsekwentnie realizowania? |  | 1 |  |  |
| 8. | Czy strony posiadają dobre animacyjne elementy? |  | 1 |  |  |
| 9. | Czy są prezentowane informacje do sposobie pobierania? |  | 1 |  |  |
| 10. | Czy treść strony jest zgodna z deklaracjami strony domowej? | 3 |  |  |  |
| 11. | Czy wystój strony wzmacnia chęć do czytania? | 3 |  |  |  |
| 12. | Czy strony mają neutralne tło (brak tapet)? | 3 |  |  |  |
| 13. | Czy funkcjonalność e-mail jest przewidziana? | 3 |  |  |  |
| 14. | Czy istnieją potwierdzenia dla wysyłanych e-maili? |  |  | 0 |  |
| 15. | Czy za przysyłane e-maile wysyłane jest podziękowanie? | 3 |  |  |  |
| - | Razem | 27 | 4 | 0 | - |

Źródło: opracowanie własne

**2.Kryterium podziału strony**

**Tabela 15 Lista kontrolna „podział strony” dla interfejsu strony „MATMAT”**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Lp. | Wyszczególnienie | Tak | Częściowo | Nie | Uwagi |
| 16 | Czy koncepcja strony jest zrozumiała? | 3 |  |  |  |
| 17. | Czy istnieje czytelna klawiatura komunikacyjna? | 3 |  |  |  |
| 18. | Czy klawiatura komunikacyjna jest jasno zaprojektowana? | 3 |  |  |  |
| 19. | Czy zakresy tematyczne są jasno wzajemnie oddzielone? | 3 |  |  |  |
| 20. | Czy informacje główne są oddzielone od pobocznych? | 3 |  |  |  |
| 21. | Czy wiersze tekstowe zawierają mniej niż 60 znaków? |  | 1 |  |  |
| 22. | Czy odwiedzający może sam określić „głębię informacji? |  |  | 0 |  |
| 23. | Czy poziom informacji odpowiada poziomowi grupy celowej? | 3 |  |  |  |
| 24. | Czy opisy w językach są wyraźnie od siebie oddzielone? | 3 |  |  |  |
| - | Razem | 21 | 1 | 0 | - |

Źródło: opracowanie własne

**3.Kryterium zrozumiałości strony**

**Tabela 16 Lista kontrolna dla oceny – „zrozumiałość strony” interfejsu strony „MATMAT”**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Lp. | Wyszczególnienie | Tak | Częściowo | Nie | Uwagi |
| 25. | Czy menu strony jest jednoznaczne? | 3 |  |  |  |
| 26. | Czy wszystkie informacje są jednoznaczne i wyczerpujące? |  | 1 |  |  |
| 27. | Czy wszystkie informacje są wystarczająco kompetentne? |  | 1 |  |  |
| 28. | Czy strony są wyposażone w dodatkowe informacje? | 3 |  |  |  |
| 29. | Czy brak odpowiedzi na pytania jest eliminowany? |  | 1 |  |  |
| 30. | Czy zdania są krótkie i zrozumiałe? | 3 |  |  |  |
| 31. | Czy teksty otrzymują 10 czasowników na 100 słów? |  | 1 |  |  |
| 32. | Czy fachowe i obce słowa są wyjaśniane? |  | 1 |  |  |
| 33. | Czy skróty są wyjaśniane? |  | 1 |  |  |
| 34. | Czy teksty odpowiadają wymaganiom w Internecie? | 3 |  |  |  |
| - | Razem | 12 | 6 | 0 | - |

Źródło: opracowanie własne

**4.Kryterium wizualizacji strony**

**Tabela 17 Lista kontrolna „wizualizacja strony” dla interfejsu strony „MATMAT”**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Lp. | Wyszczególnienie | Tak | Częściowo | Nie | Uwagi |
| 35 | Czy zdjęcia i grafiki szybko aktywują się na stronie? | 3 |  |  |  |
| 36. | Czy zdjęcia zawierają istotne informacyjne treści? | 3 |  |  |  |
| 37. | Czy zdjęcia są perfekcyjnie przygotowane? | 3 |  |  |  |
| 28. | Czy istnieje można jednocześnie oglądać tekst i grafikę? | 3 |  |  |  |
| 39. | Czy zdjęcia odpowiadają pojemności strony? | 3 | 1 |  |  |
| 40. | Czy tabele i diagramy są pisemnie wyjaśnione? |  |  |  |  |
| - | Razem | 15 | 1 | 0 | - |

Źródło: opracowanie własne

W przypadku zastosowania punktowej skali należy dodać uzyskane punkty w poszczególnych kolumnach i sumy podzielić przez 120 oraz pomnożyć przez 100.

**Tabela 18 Kryteria oceny jakości użytkowej interfejsu strony „MATMAT”**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Lp. | Wyszczególnienie | Tak | Częściowo | Nie | Suma |
| 1. | Otwarcie strony | 27 | 4 | 0 | 31 |
| 2. | Podział strony | 21 | 1 | 0 | 22 |
| 3. | Zrozumiałość strony | 12 | 6 | 0 | 18 |
| 4. | Wizualizacja strony | 15 | 1 | 0 | 16 |
| - | Ocena punktowa | 75 | 12 | 0 | 87 |
| - | Ocena w procentach | 62,50 | 10,00 | 0 | 72,50 |

**Źródło: opracowanie własne**

**Wnioski**

**…………………………………………………………………………………………………...………………………………………………………………………………………………….**

**Rekomendacje**

**…………………………………………………………………………………………………..…………………………………………………………………………………………………..**

**ZAŁĄCZNIK 3 Ocena funkcjonalności przekazów informacji**

W warunkach przedsiębiorstwa 5Z wdrażane jest najczęściej według zindywidualizowanych zasad, nie tak restrykcyjnych, jak ma to miejsce w firmach japońskich czy koreańskich. Poniżej przedstawiono przykładowe wdrożenie w przedsiębiorstwie świadczącym usługi przetwarzania informacji dla klientów. Do oceny wykorzystujemy skalę przedstawioną w tabeli.

Tabela Skala ocen stosowana w badaniu przekazów informacji

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Poziom dojrzałości | Poziom funkcjonowania | Wskazania |
| 0,0+ - 1,0 | Brak formalnego podejścia | Ewidentny brak podejścia syntetycznego, brak wyników, słabe wyniki lub nieprzewidywalne wyniki. Zdecydowanie nie zgodził(a)bym się z tym lub zdecydowanie nie poparł(a)bym tego |
| 1,0+ - 2,0 | Podejście bierne | Podejście syntetyczne, oparte na problemie lub korygowaniu; dane dotyczące wyników doskonalenia są dostępne w ilości minimalnej.  Zdecydowanie nie zgodził(a)bym się z tym lub zdecydowanie nie poparł(a)bym tego |
| 2,0+ - 3,0 | Stabilne, formalne  podejście systemowe | Podejście systematyczne oparte na procesie, wczesny etap systematycznego doskonalenia; dostępne dane dotyczące zgodności z celami oraz istnienia tendencji do doskonalenia. Wziął(wzięła)bym to pod uwagę, lecz bez specjalnego przekonania. |
| 3,0+ - 4,0 | Nacisk na ciągłe doskonalenie | Proces doskonalenia – wykorzystywany; dobre wyniki i utrzymane trwałe tendencje do doskonalenia. Raczej zgodził(a)bym się z tym lub to poparł(a) |
| 4,0+ - 5,0 | Najlepsze osiągnięcia w danej klasie | Silnie zintegrowany proces doskonalenia; wykazane przez benchmarking wyniki najlepsze w danej klasie. Zdecydowanie zgodził(a)bym się z tym lub zdecydowanie to poparł(a) |

Źródło: opracowanie własne

Dla oceny poziomu funkcjonalności komunikacji w systemie pracy wykorzystać można model procesu komunikacji wewnętrznej zakładający występowanie następujących głównych elementów, a mianowicie: Z1, Z2, Z3, Z4, Z5.

**Tabela 20 Arkusz kontroli elementu Z1- zakres komunikacji w systemie pracy**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Arkusz kontrolny | | Nazwa systemu pracy: | | Wypełniający: |
| Liczba punktów: | Poprzednia liczba punktów: | Data: |
| 5Z | Nr | Obszar kontroli | Zakres kontroli | Liczba punktów: |
| **Z1 - Zakres** | Z11 | Ważność informacji w pracy | Czy Komunikowanie jest ważną przesłanką w wykonywaniu mojej pracy? | 4 |
| Z12 | Niezbędność informacji | Czy zawsze mogę przekazywać wszystkie niezbędne informacje, które powinni znać inni? | 3 |
| Z13 | Szczegółowość informacji. | Czy Informacje, które przekazuję są z reguły tylko najważniejszymi i nie zawierają szczegółów**?** | 2 |
| Z14 | Adresaci  Informacji. | Czy adresaci informacji są informowani o wszelkich szczegółach w moich pisemnych raportach? | 4 |
| Z15 | Syntetyczność informacji. | Czy zwykle dokonuję syntezy informacji, zanim ją przekażę? | 4 |
| Suma cząstkowa | | | 17 |

Przyznawane są punkty dla prowadzenia oceny wg następującego wzorca ocen: 0-1 – bark podejścia, 1-2 – podejście bierne, 2-3 – podejście systemowe, 3-4 – nacisk na ciągłe doskonalenie, 4-5 – osiągnięcia najlepsze w swojej klasie.

Źródło: opracowanie własne

**Tabela 21 Arkusz kontroli elementu Z2- znaczenie komunikacji w systemie pracy**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Arkusz kontrolny | | Nazwa systemu pracy: | | Wypełniający: |
| Liczba punktów: | Poprzednia liczba punktów: | Data: |
| 5S | Nr | Obszar kontroli | Zakres kontroli | Liczba punktów: |
| **Z2 - Znaczenie** | Z21 | Opóźnianie informacji. | Czy w przypadku zapytania o informację, to nie jest mi ona przekazywana z dużym ociąganiem się? | 3 |
| Z22 | Pozyskanie informacji | Czy ważne informacje mogę w zależności od potrzeby pozyskać w każdej chwili? | 5 |
| Z23 | Znaczenie informacji | Z informacji mogę się zorientować, co współpracownicy myślą o mojej pracy? | 3 |
| Z24 | Jakość informacji | Czy chciałbym otrzymać chętnie więcej informacji zwrotnej dotyczącej, jakości mojej pracy? | 3 |
| Z25 | Otrzymywanie informacji | Czy czasami mam specjalne powody aby właśnie otrzymać informacje? | 5 |
| Suma cząstkowa | | | 19 |

Przyznawane są punkty dla prowadzenia oceny wg następującego wzorca ocen: 0-1 – bark podejścia, 1-2 – podejście bierne, 2-3 – podejście systemowe, 3-4 – nacisk na ciągłe doskonalenie, 4-5 – osiągnięcia najlepsze w swojej klasie.

Źródło: opracowanie własne

**Tabela 22 Arkusz kontroli elementu Z3 – zaufanie do komunikacji w systemie pracy**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Arkusz kontrolny | | Nazwa systemu pracy: | | Wypełniający: |
| Liczba punktów: | Poprzednia liczba punktów: | Data: |
| 5S | Nr | Obszar kontroli | Zakres kontroli | Liczba punktów: |
| **Z3 Zaufanie** | Z31 | Informacja o wynikach | Czy niezależnie od tego czy wykonuję pracę dobrze, czy źle, to często otrzymuję o tym informację? | 4 |
| Z32 | Informacja w zaufaniu | Czy mogę rozmawiać w zaufaniu o problemach mojej pracy bez skutków dla obniżenia pozycji w pracy? | 3 |
| Z33 | Informacja o reputację | Czy w rozmowie muszę brać pod uwagę fakt, że wypowiedzi mogą być wykorzystane przeciw mnie? | 2 |
| Z34 | Wykorzystanie informacji | Czym mam zaufanie, że moje wypowiedzi nie będą wykorzystywane później przeciw mnie? | 5 |
| Z35 | Skutki  informacji | Gdy będę informował o trudnościach w pracy, to będzie to świadectwem moich słabości? | 4 |
| Suma cząstkowa | | | 18 |

Przyznawane są punkty dla prowadzenia oceny wg następującego wzorca ocen: 0-1 – bark podejścia, 1-2 – podejście bierne, 2-3 – podejście systemowe, 3-4 – nacisk na ciągłe doskonalenie, 4-5 – osiągnięcia najlepsze w swojej klasie

Źródło: opracowanie własne

. **Tabela 23 Arkusz kontroli elementu Z4 – zadowolenie z komunikacji w systemie pracy**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Arkusz kontrolny | | Nazwa systemu pracy: | | Wypełniający: |
| Liczba punktów: | Poprzednia liczba punktów: | Data: |
| 5S | Nr | Obszar kontroli | Zakres kontroli | Liczba punktów: |
| **Z4 Zadowolenie** | Z41 | Potrzeba informacji | Czy w przypadku, gdy potrzebuje ważnych informacji, a dotyczących mojej pracy, to zawsze ją otrzymuję? | 2 |
| Z42 | Ilość  informacji | Mógłbym lepiej wykonywać swoją pracę, gdybym otrzymywał więcej informacji? | 5 |
| Z43 | Jednoznaczność informacji | Czy Informację, które otrzymuję są z reguły jednoznaczne? | 3 |
| Z44 | Poziom informacji | Czy jestem zadowolony z poziomu informacji dla prowadzonej komunikacji? | 4 |
| Z45 | Adekwatność informacji | Czy otrzymuję wystarczający zakres informacji, jaki jest mi niezbędny do wykonywania mojej pracy? | 2 |
| Suma cząstkowa | | | 16 |

Przyznawane są punkty dla prowadzenia oceny wg następującego wzorca ocen: 0-1 – bark podejścia, 1-2 – podejście bierne, 2-3 – podejście systemowe, 3-4 – nacisk na ciągłe doskonalenie, 4-5 – osiągnięcia najlepsze w swojej klasie.

Źródło: opracowanie własne

**Tabela 24 Arkusz kontroli elementu Z5 – zakłócenia w komunikacji w systemie pracy**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Arkusz kontrolny | | Nazwa systemu pracy: | | Wypełniający: |
| Liczba punktów: | Poprzednia liczba punktów: | Data: |
| 5S | Nr | Obszar kontroli | Zakres kontroli | Liczba punktów: |
| **Z5 Zakłócenia** | Z51 | Przeciążenie informacją | Czy otrzymuję zbyt dużo informacji o procesie wykonywanej pracy? | 3 |
| Z52 | Istotność informacji | Czy byłoby wskazanym, aby otrzymywać mniej i wyłącznie najważniejsze informacje? | 5 |
| Z53 | Nadmiar informacji | Czy mam uczucie, że otrzymuję więcej informacji, niż ją w mojej pracy wykorzystać­ ­?. | 5 |
| Z54 | Organiczność informacji | Czy nie otrzymuję zbyt mało informacji niezbędnej do wykonywania mojej pracy? | 4 |
| Z55 | Brak ważnych informacji | Czy nie jest mi brak informacji o rzeczach, które są ważne dla wykonywania mojej pracy? | 4 |
| Suma cząstkowa | | | 21 |

Przyznawane są punkty dla prowadzenia oceny wg następującego wzorca ocen: 0-1 – bark podejścia, 1-2 – podejście bierne, 2-3 – podejście systemowe, 3-4 – nacisk na ciągłe doskonalenie, 4-5 – osiągnięcia najlepsze w swojej klasie.

Źródło: opracowanie własne



Rysunek Wykres schematu Ichikawy dla metody 5Z

Źródło: opracowanie własne

Wykres odchyleń o wartości maksymalnych przedstawiono poniżej. Wartość funkcjonalności wyrażona w punktach wynosi 3,64 pkt., czy 72,80%.

Rysunek Wykres Pareto – Lorenza dla odchyleń od wartości maksymalnych

Źródło: opracowanie własne

**Zasady**

1. Osoba opracowująca program powinna być wyznaczona i zatwierdzona.
2. Należy opisać niezgodność.
3. Wprowadzić natychmiast działania.
4. Przeprowadzić analizę przyczyn.
5. Dokonać korekty.
6. Potwierdzić realizację działań.
7. Zatwierdzić działania przez wyznaczoną osobę.

**Wnioski**

**…………………………………………………………………………………………………..…………………………………………………………………………………………………..**

**Rekomendacje**

**…………………………………………………………………………………………………..…………………………………………………………………………………………………..**

ZAŁĄCZNIK 4 Ocena obciążenia psychicznego

**Identyfikacja czynników wpływających na obciążenie psychiczne**

Opierając się na danych z fotografii dnia roboczego na wybranym stanowisku należy opracować zestawienie czynności związanych z pracą umysłową. Następnie dla każdej czynności, jako części zmiany roboczej należy:

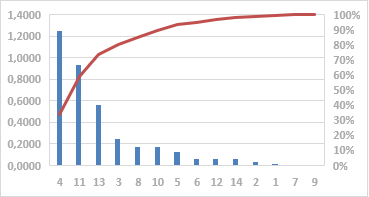
* oszacować pracochłonności czynności, jako części zmiany roboczej, w której występuje obciążenie psychiczne,
* określić ważność (znaczenie dla realizacji celów pracy i odpowiedzialności) każdej grupy czynności należy przypisać ważność w skali od 1 (najmniej ważna) do 7 (najważniejsze),

Tabela Zestawienie pracochłonności, ważności

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Nr | Rodzaj czynności | Zegarowy czas | | Pracochłonność (min) wagi | | Ważność (1-7) | Iloczyn wag i ważności |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 6x7 |
| 1 | Rozpoczęcie pracy, włączenie komputera stojąc | 7 | 7,1 | 10 | 0,0208 | 1 | 0,0208 |
| 2 | Pójście po dokumentację do pokoju obok | 7,1 | 7,15 | 5 | 0,0104 | 3 | 0,0313 |
| 3 | Zapoznanie się z dokumentacją segregacja na siedząco. | 7,15 | 7,45 | 30 | 0,0625 | 4 | 0,2500 |
| 4 | Wprowadzenie danych na siedząco | 7,45 | 9,45 | 120 | 0,2500 | 5 | 1,2500 |
| 5 | Przerwa na drugie śniadanie na siedząco | 9,45 | 10,15 | 30 | 0,0625 | 2 | 0,1250 |
| 6 | Wyjście do pokoju obok (30 m.) po dokumentację i przegląd | 10,15 | 10,3 | 15 | 0,0313 | 2 | 0,0625 |
| 7 | Pójście do pokoju z kserokopiarką | paź.30 | paź.32 | 2 | 0,0042 | 2 | 0,0083 |
| 8 | Segregacja dokumentów i wykonywanie odbitek ksero stojąc | 10,32 | 11 | 28 | 0,0583 | 3 | 0,1750 |
| 9 | Powrót do pokoju z komputerem | 11.00 | 11.lut | 2 | 0,0042 | 2 | 0,0083 |
| 10 | Powrót do pokoju rozdzielenie dokumentów na siedząco | 11,02 | 11,3 | 28 | 0,0583 | 3 | 0,1750 |
| 11 | Wprowadzanie dalszych danych do systemu | 11,3 | 13 | 90 | 0,1875 | 5 | 0,9375 |
| 12 | Przerwa spędzana na siedząco | 13 | 13,15 | 15 | 0,0313 | 2 | 0,0625 |
| 13 | Dokończenie wprowadzania danych, układanie dokumentów | 13,15 | 14,45 | 90 | 0,1875 | 3 | 0,5625 |
| 14 | Sprzątanie , zakończenie pracy komputera stojąc | 14,45 | 15 | 15 | 0,0313 | 2 | 0,0625 |
| 15 | Ogółem |  |  | 480 | 1,0000 | 39 | 3,7313 |

Źródło: opracowanie własne

* czynności kluczowe z uwagi na ich czasochłonność i ważność należy opisać oraz zobrazować za pomocą diagramu Pareto-Lorenza,



Rysunek Wykres Pareto-Lorenza

Źródło: opracowanie własne

* błędy ludzkie i ich skutki należy wymienić (występujące w w/w czynnościach) rodzaje błędów ludzkich o poważnych konsekwencjach i typowe skutki błędów.

Tabela Zestawienie błędów ludzkich i ich skutków

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Lp. | Czynność | Rodzaj błędu | Skutki błędu |
| 1. |  |  |  |
| 2. |  |  |  |
| 3 |  |  |  |
| 4. |  |  |  |

Źródło: opracowanie własne

**Ocena składników obciążenia psychicznego**

Opierając się na danych z fotografii dnia roboczego dla wybranego stanowiska należy przeprowadzić ocenę składników obciążeni informacjami dla cech informacji z zastosowaniem zakresu skali od 1 – ocena najniższa do 5 – ocena najwyższa, a wyniki ocen zestawić tabeli poniżej.

Tabela Zestawienie ocen związanych z obciążeniem informacjami

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Lp.** | Wyszczególnienie | **Odbiór**  **informacji** | **Podejmowanie**  **decyzji** | **Wykonywanie**  **czynności** | **Razem** |
| 1. | Częstość napływu informacji |  |  |  |  |
| 2. | Zmienność informacji |  |  |  |  |
| 3. | Niepewność informacji |  |  |  |  |
| 4. | Złożoność informacji |  |  |  |  |
| 5. | Niedokładność informacji |  |  |  |  |
| 6. | Ważność informacji |  |  |  |  |
| 7. | Stres czasowy |  |  |  |  |
| 9. | RAZEM: |  |  |  |  |

Źródło: opracowanie własne

Do oceny ryzyka obciążenia informacjami należy zastosować skalę przedstawioną poniżej.

Tabela Skala do wartościowania ryzyka obciążenia informacjami

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Lp. | Zakres punktacji | Ocena ryzyka | Wartościowanie |
| 1. | 1-30 pkt | ryzyko małe | Ryzyko akceptowane |
| 2. | 31-70 | ryzyko średnie | Ryzyko dopuszczalne i monitorowanie |
| 3. | 71-90 | ryzyko duże | Ryzyko nieakceptowane – wymagana redukcja |
| 4. | 91-105 | ryzyko bardzo duże | Ryzyko nieakceptowane – natychmiastowa redukcja ryzyka |

Źródło: opracowanie własne

Przy ocenie ryzyka należy uwzględnić obciążenie psychiczne związane z:

* obsługą urządzeń sygnalizacyjnych i sterowniczych ( w tym obsługą oprogramowania),
* podejmowaniem decyzji w stacjach niepewności,
* koniecznością komunikowania się oraz koordynowania pracy innych osób.

**Ocena ryzyka obciążenia stresem**

Opierając się na danych z fotografii dnia roboczego dla wybranego stanowiska należy przeprowadzić ocenę ryzyka zagrożenia stresem w oparciu o zastosowanie listy kontrolnej, którą przedstawiono poniżej.

Tabela Lista kontrolna do oceny ryzyka występowania stresu

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Lp. | Wyszczególnienie | Szacunek grupy | | Uwagi |
| - | - | Liczba ocen „Tak” | % ocen „Tak” |  |
| 1 | W toku pracy odpowiedzialność jest zbyt wysoka |  |  |  |
| 2. | W toku pracy zdarzają się nieprzekraczalne terminy i presja czasu |  |  |  |
| 3. | W toku pracy są częste zakłócenia i przerwy |  |  |  |
| 4 | W toku pracy szczegółowe instrukcje zostawiają mało swobody przy wykonywaniu pracy |  |  |  |
| 5. | W toku pracy decyzje muszą być podejmowane bez wystarczającej ilości informacji i pomocy decyzyjnych |  |  |  |
| 6. | W toku pracy wymagania są sprzeczne np. konflikty między dotrzymywaniem terminów a jakością |  |  |  |
| 7. | W toku pracy brakuje wsparcia współpracowników i kadry nadzorczej |  |  |  |
| 8. | Występują dodatkowe czynniki np. napięcie relacyjne |  |  |  |
| 9. | Występują dodatkowe czynniki np. częsty niedobór personelu |  |  |  |
| 10. | Występują dodatkowe czynniki np. przyszłość oddziału lub przedsiębiorstwa jest niepewna |  |  |  |
| 11. | W pracy często kontroluję lub pomijam informacje w większym niż przeciętnym stopniu. |  |  |  |
| 12. | W pracy często mam uczucie, że tracę kontrolę |  |  |  |
| 13. | W pracy często popełniam błędy |  |  |  |
| 14. | W pracy często jestem niespokojny i nerwowy |  |  |  |
| 15. | W pracy często obawiam się, że nie podołam pracy |  |  |  |
| 16. | W pracy często nie jestem pewien, czy robię coś poprawnie |  |  |  |

Źródło: opracowanie własne

Cechy od 11 do 16 mogą być identyfikowane przez pracowników.

Szacunek ryzyka przeprowadzają indywidualnie członkowie grupy zadaniowej, a wyniki zbiorcze są rejestrowane w tabeli powyżej, przy czym 100% to liczba członków grupy.

Ocenę ryzyka obciążenia stresem ocenia się wg wskazań tabeli poniżej.

Tabela Wartościowanie ryzyka obciążenia psychicznego

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Lp. | Liczba objawów | Ryzyko | Wartościowanie ryzyka i sposoby redukcji |
| 1. | Od 1 do 3 | Brak ryzyka | Ryzyko akceptowane - potrzeba działań odnoszących się do niektórych objawów |
| 2. | Od 4 do 6 | Zwiększone ryzyko | Ryzyko dopuszczalne po zastosowaniu zalecanych zmiany |
| 3. | Do 10 | Wysokie ryzyko | Ryzyko niedopuszczalne – są wymagane pilne zmiany |

Źródło: International Section of the ISSA on Prevention of Occupational Risks in the Iron and Meral Industry ISSA-metal @auva.at

**Ocena ryzyka psychicznego przesycenia**

Opierając się na danych z fotografii dnia roboczego dla wybranego stanowiska należy przeprowadzić ocenę ryzyka psychicznym przesyceniem w oparciu o zastosowanie listy kontrolnej, którą przedstawiono poniżej.

Tabela 29 Lista kontrolna do oceny ryzyka psychicznego przesycenia

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Lp. | Wyszczególnienie | Szacunek grupy | | Uwagi |
| - | - | Liczba ocen „Tak” | % ocen „Tak” |  |
| 1 | W toku pracy pracownicy mają bardzo ścisły harmonogram pracy |  |  |  |
| 2. | W toku pracy wydawane są bardzo surowe instrukcje co do treści pracy |  |  |  |
| 3. | W toku pracy nie ma szansy na oderwanie się od zadania czy odłożenie go |  |  |  |
| 4 | W toku pracy pracownicy nie są wystarczająco informowani |  |  |  |
| 5. | W toku pracy prawie nie ma informacji zwrotnych |  |  |  |
| 6. | W toku pracy odpowiedzialność jest zbyt niska |  |  |  |
| 7. | W toku pracy pracownikom przydziela się zadania niezgodnie z kwalifikacjami |  |  |  |
| 8. | Występuje brak przywództwa |  |  |  |
| 9. | Występuje zły klimat w pracy, mobbing |  |  |  |
| 10. | Występuje złe zaplecze materialne pracy (np. pomieszczenia, narzędzia, materiały) |  |  |  |
| 11. | W pracy pracuję „dla zasady” |  |  |  |
| 12. | W pracy mam zbyt małe szanse żeby wykorzystać swoje kwalifikacje |  |  |  |
| 13. | W pracy nie jest jasne znaczenie i użyteczność mojej pracy dla całkowitego wyniku (zespołu, firmy) |  |  |  |
| 14. | W pracy utknąłem i nie posuwam się do przodu |  |  |  |
| 15. | W pracy jestem rozdrażniony, zły i poirytowany |  |  |  |
| 16. | W pracy jestem niezadowolony |  |  |  |

Źródło: opracowanie własne

Cechy od 11 do 16 mogą być identyfikowane przez pracowników.

Szacunek ryzyka przeprowadzają indywidualnie członkowie grupy zadaniowej, a wyniki zbiorcze są rejestrowane w tabeli powyżej, przy czym 100% to liczba członków grupy. Ocenę ryzyka obciążenia stresem ocenia się wg wskazań tabeli poniżej.

Tabela 30 Wartościowanie ryzyka psychicznym przesyceniem

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Lp. | Liczba objawów | Ryzyko | Wartościowanie ryzyka i sposoby redukcji |
| 1. | Od 1 do 3 | Brak ryzyka | Ryzyko akceptowane - potrzeba działań odnoszących się do niektórych objawów |
| 2. | Od 4 do 6 | Zwiększone ryzyko | Ryzyko dopuszczalne po zastosowaniu zalecanych zmiany |
| 3. | Do 10 | Wysokie ryzyko | Ryzyko niedopuszczalne – są wymagane pilne zmiany |

Źródło: International Section of the ISSA on Prevention of Occupational Risks in the Iron and Meral Industry ISSA-metal @auva.at

**Wnioski**

**…………………………………………………………………………………………………..…………………………………………………………………………………………………..**

**Rekomendacje**

**…………………………………………………………………………………………………..…………………………………………………………………………………………………..**