

Bogusz Mięka

# Zadania dodatkowe w procesie humanizacji pracy

Każda praca, każde jej wykonanie niesie pewien ładunek obciążenia. W praktyce najczęściej można spotkać dwa niekorzystne przypadki ukształtowania tego ładunku. Jeden z nich polega na niedociągnięciu pracownika spowodowanym przydzieleniem zadania o zbyt małych wymaganiach w stosunku do jego możliwości oraz potrzeb. Drugi polega na przeciążeniu spowodowanym na przykład monotypowością ruchów, zbyt dużym obciążeniem receptorów wykonawcy czy intensywnym i ciągłym nasileniem procesów myślowych. Przypadek ten zazwyczaj łączy przeciążenie jednej (kilku) „sfery realizacji zadania” z jednoczesnym niedociągnięciem pozostałych. Odpowiednie ukształtowanie obciążenia oraz umiejętność jego przewyżnienia przez pracownika łączy się niewątpliwie z wydajnością i efektywnością jego pracy. W chwili poszukiwania środków zahamowania spadku lub osiągnięcia wzrostu wydajności i efektywności pracy, pracownik staje się ważnym podmiotem badań.

Główne zainteresowanie w stosowaniu metody zadań dodatkowych skupia się na obciążeniu wynikającym z czynności roboczych, ten bowiem rodzaj sumarycznego obciążenia pracą będzie kształtowany przez przydzielone zadanie dodatkowe.

Wychodząc od strony podmiotu procesu pracy wymienione rodzaje obciążenia w związku z ich pokonywaniem powodują wysiłek: A – sfery czynności manualnych, B – sfery psycho-nerwowej.

Sfera czynności manualnych związana jest z wykonaniem zadania w sensie fizycznym, czyli obciążeniem dynamicznym i statycznym poszczególnych grup mięśniowych oraz monotypowością ruchów.

W zakres sfery psycho-nerwowej (w szerokim znaczeniu) wchodzi: sfera komunikacji (związana z obiegiem i przekazywaniem informacji), sfera procesów myślowych (związana z przetwarzaniem informacji i podejmowaniem decyzji), sfera psycho-nerwowa (w wąskim znaczeniu – związana z przeciążeniem lub przytłumieniem emocjonalnym), centralny układ działania (odpowiedzialny za koordynację działania sfer).

## Zakres możliwości metody zadań dodatkowych stosowanych w celu przeciwdziałania dehumanizującemu wpływowi pracy na człowieka

Wśród metod badania i eliminacji czynników dehumanizacyjnych wchodzących w skład podsystemu obciążenia wynikającego z przebiegu pracy na szczególną uwagę zasługuje metoda zadań dodatkowych (dopełniających). Znajduje ona zastosowanie zarówno w badaniu obciążenia pracownika wynikającego z czynności roboczych, jak i do przeciwdziałania dehumanizującemu wpływowi pracy przez zróżnicowanie całokształtu wykonywanych czynności.

W podanych zastosowaniach przedmiotem oddziaływania na pracownika jest dodatkowo przydzielone do realizacji zadanie (czynność lub czynności), które ma wykonać równoległe (równocześnie) z zadaniem podstawowym<sup>1)</sup>.

Metoda zadań dodatkowych powinna zainteresować przede wszystkim pracodawców oraz kierownictwa przedsiębiorstw, gdyż oprócz efektów wynikających z humanizacji pracy, istnieje jeszcze efekt dodatkowy związany z możliwością:

- zastosowania zadań wcześniej nie realizowanych a przyczyniających się do wzrostu wydajności i efektywności pracy,
- większego wykorzystania możliwości pracowników poprzez odpowiednie przekształcenie struktury czynności, metod realizacji procesu pracy i zastosowanie zadań dodatkowych.

Zatem zakres możliwości metody jest bardzo szeroki, ale osiągnięcie zamierzonych celów jest determinowane między innymi przez:

- ▲ podział pracy,
- ▲ charakter i przebieg procesu pracy,
- ▲ poprawność oceny obciążenia poszczególnych sfer pracownika,
- ▲ dobór i prawidłowe wdrożenie zadań dodatkowych do realizacji.

Metoda zadań dodatkowych może być stosowana w pracach produkcyjnych, na

stanowiskach realizujących typową pracę fizyczną, jak również na stanowiskach pracy biurowej.

## Metodyka wprowadzania zadań dodatkowych

Biorąc pod uwagę, że zastosowanie metody zadań dodatkowych powinno stworzyć pracę bardziej zróżnicowaną (ciekawszą) i dać możliwość zaspokojenia potrzeb pracownika, które nie są zaspokajane przy realizacji pojedynczego zadania, poniżej przedstawiono propozycję etapów postępowania<sup>2)</sup>.

### Wybór przedmiotu badania

W tym etapie przy wyborze zadania podstawowego należy kierować się występowaniem wszelkich nieprawidłowości. Mogą to być zarówno skargi pracownika, jak i zakłócenia w poziomie wykonania zadania. Nieprawidłowością mogą być zbyt wysokie „koszty ukryte” funkcjonowania stanowiska pracy, na którym realizowane jest zadanie.

### Badanie poziomu obciążenia

Etap drugi jest niewątpliwie najbardziej pracochłonny i wymagający wysokiej precyzji. Pracownik zostaje tu specyficznie potraktowany jako kanał informacyjny. Zakłada się tu, że proces ludzkiej wydajności może zmieniać się jako funkcja wymagań stawianych przez zadanie i warunki jego realizacji.

W odniesieniu do wydajności i efektywności pracy ludzkiej można ustalić optymalną granicę obciążenia organizmu przy realizacji przydzielonego zadania (oczywiście w określonych warunkach i za pomocą wyznaczonych zadaniem środków<sup>3)</sup>). Pracownik osiągając tę optymalną granicę, wykonuje swoją pracę najlepiej, w ramach swych psychofizjologicznych możliwości i umiejętności. Granica ta odpowiada także optymalnemu zaspokojeniu potrzeb (np. zadowolenia z pracy) przy ciągłym utrzymaniu w czasie pracy zainteresowania i zaangażowania. Ta hipotetyczna granica obciążenia

pracownika przebiega w punkcie, w którym z jednej strony wydajność i efektywność osiągają najbardziej pożądany rozmiar, a z drugiej strony nadaje zadaniu cechy „zadania zhumanizowanego”.

W praktyce poziom obciążenia pracą w stosunku do optymalnej granicy może kształtować się w różny sposób.

Badanie poziomu obciążenia przydzielonym do realizacji zadaniem rozpoczyna się od rozpoznania szeroko pojętych warunków pracy oraz wskazania szczególnie obciążonych „sfer” wykonawcy w powiązaniu z elementami zadania. Oprócz metody wywiadu, obserwacji i analizy dokumentacji, konieczne jest zastosowanie narzędzi pomocniczych. Dobór tych narzędzi uzależniony jest od charakteru pracy i rodzaju wykonywanych czynności. Przykładowo mogą zostać wykorzystane niektóre informacje z listy kontrolnej do oceny uciążliwości pracy. W pracach biurowych informacje o obciążeniu i kształtowaniu się zmęczenia w ciągu dniówki roboczej można uzupełnić wynikami uzyskanymi z zastosowania testu tablic Landolta i testów urzędniczych<sup>4)</sup>.

Następnie konieczne jest dobranie grupy zadań dodatkowych możliwych do wykonania przy realizacji zadania głównego. Zadania te powinny w zróżnicowany sposób obciążać poszczególne „sfery”.

Badanie wielkości rzeczywistego obciążenia pracownika zadaniem podstawowym polega na dodawaniu kolejno do realizacji różnych zadań i pomiarze stopnia degradacji w wykonaniu zadania pierwotnego, przy prawidłowo realizowanym zadaniu dodatkowym. W zależności od rodzaju pracy pomiarowi podlegają: wydajność, efektywność, tempo pracy, liczba i rodzaj popełnianych błędów (według przyjętych skal ocen).

Wynikiem przeprowadzanych badań jest charakterystyka zadania podstawowego (wielkość obciążenia poszczególnych sfer) wykonywanego przez danego pracownika oraz przykłady zadań dodatkowych użytych w badaniu, których równoległe wykonanie z zadaniem pierwotnym wskazuje na optymalny poziom obciążenia poszczególnych sfer pracownika.

### Analiza wyników i ustalenie grupy zadań dodatkowych

W etapie tym dobiera się zadania dodatkowe, których możliwe jest równoległe wykonanie z danym zadaniem głównym. Zadania te powinny spełniać wszystkie warunki wynikające z rodzaju i przebiegu zadania podstawowego. Szczególnie należy tu zwrócić uwagę na możliwości i potrzeby pracownika oraz

celowość ich realizacji, zarówno od strony procesu pracy, jak i wykonawcy.

### Wybór zadania dodatkowego i przeszkolenie pracownika

W kolejnym etapie pożądane jest danie pracownikowi pewnych możliwości wpływu na wybór zadania dodatkowego, które będzie realizował, i to równoległe z zadaniem podstawowym. Wskazane jest zastosowanie odpowiedniego systemu zachęt. Może to być dokonane przez uwydatnienie ich ważności w realizowanym procesie oraz wywołanie identyfikacji nie zaspokojonych potrzeb. Należy także uwzględnić proponowane przez pracownika sposoby wykonania.

Przed wprowadzeniem zadania dodatkowego do realizacji należy zwrócić uwagę na zmianę struktury metod realizacji zadania pierwotnego w stosunku do istniejącego w trakcie badania obciążenia. Może wystąpić bowiem sytuacja, w której prosta zmiana struktury działania spowoduje zakłócenia w realizacji zadań równoległych<sup>5)</sup>. Konieczne jest więc poinformowanie wykonawcy o najkorzystniejszych sposobach wykonania pracy oraz umożliwienie mu nabycia pewnego stopnia wprawy poprzez wcześniejsze treningi.

Zadanie dodatkowe może charakteryzować się pewnym stopniem czasowo-zmiennych wymagań powodując okresowe zmiany obciążenia „sfer”. Może mieć ono na celu uzupełnienie ładunkiem obciążenia „sfer” nie wykorzystywanych w pełni lub kształtowanie wysiłku „sfer” przeciążonych przez przesunięcie obciążenia i równomierne jego rozłożenie. Oczywiście warunkiem wprowadzenia określonego zadania dodatkowego jest konfrontacja jego wymagań z umiejętnościami wykonawcy pod kątem możliwości realizacji obu zadań równoległe. Także niezbędne jest odpowiednie techniczne wyposażenie stanowiska dla umożliwienia realizacji zadania dodatkowego.

### Wprowadzenie zadania dodatkowego wraz z zanikającą kontrolą

W etapie ostatnim ogromnej wagi nabiera zanikająca kontrola realizacji zadań równoległych, która ma na celu sprawdzenie poprawności wykonania wszystkich wcześniejszych etapów. Konieczne jest także ustalenie efektów wynikających z realizacji zadań w porównaniu ze stanem istniejącym przed wprowadzeniem zadania dodatkowego. Jeśli wystąpi sytuacja, że w wyniku oceny efektów reorganizacji, po długim czasie nie moż-

na stwierdzić wzrostu wskaźników odnoszących się do ilości i jakości pracy, ale otrzymany sam wzrost zadowolenia pracownika z wykonywanej pracy, świadczy to o udanym zastosowaniu metody. Efekt ten związany jest z eliminacją rzadko branych pod uwagę „kosztów ukrytych”.

Mimo że przedstawiony opis metody zadań dodatkowych nie wyczerpuje całości problematyki, to wskazuje na ogromne możliwości tej metody w dążeniu do zhumanizowania realizowanych przez pracowników zadań. Przy odpowiednim zastosowaniu, od przeciwdziałania unifikacji i depersonalizacji pracy do jej upodmiotowienia, indywidualizacji, aż wreszcie pewnego stopnia autonomizacji i uaktywnienia pracownika. Uniwersalność metody daje możliwość zastosowania zadań dodatkowych do różnych rodzajów prac, przesuując obciążenie z nadmiernie wykorzystywanych grup mięśniowych na nie obciążone, aż do różnicowania obciążenia elementów sfery psycho-nerwowej człowieka. Uwolnienie potencjału możliwości oddziaływania zadań dodatkowych na pracownika zależy w dużej mierze od osób, które tę metodę odważą się zastosować.

Bogusz Mikula

#### Przypisy

<sup>1)</sup> Zadanie podstawowe (pierwotne, główne) to zakres całości czynności przydzielonych do realizacji pracownikowi, będących rezultatem wewnętrznego podziału pracy w komórce organizacyjnej wraz z wynikającą z nich odpowiedzialnością.

<sup>2)</sup> Do opisu metody zadań dodatkowych wykorzystano prace: EGGEMEIR F.T., *Workload Assessment Methodology*, [w:] *Handbook of Perception and Human Performance*. Volume II, Cognitive Processes and Performance. Eds.: BOFF K.R., KANFMAN L., THOMAS J.P., WILEY A., WILEY J., New York-Chichester-Brisbane-Toronto-Singapore 1986. PEW R.W., *Secondary Task and Workload Measurement*, [w:] N. MORAY (Eds.) *Mental Workload. Its Theory and Measurement*. Plenum Press, New York and London 1979.

<sup>3)</sup> Obciążenie pracownika powstałe wskutek realizacji przydzielonego zadania jest rozumiane jako poziom trudności, jaki stawia przydzielone do realizacji zadanie wraz z warunkami (rozumianymi szeroko) i środkami (narzędziami) pracy.

<sup>4)</sup> Wymienione narzędzia zostały opisane przez A. POTOCKIEGO [w:] *Wybrane metody humanizacji pracy*, Wydawnictwo PAN, ZN im. Ossolińskich, Wrocław-Warszawa-Kraków 1982.

<sup>5)</sup> INKENS CH. D., *Measures of Workload, Stress and Secondary Task*, [w:] *Handbook of Perception and Human Performance*, s. 80 i nast.