

*Arkadiusz Potocki**

ZAPOBIEGANIE ZMĘCZENIU PSYCHOUMYSŁOWEMU W PRACACH SFERY ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM – ASPEKTY METODYCZNE

1. WPROWADZENIE

Główną troską menedżerów w zakresie kształtowania pożądanych zachowań organizacyjnych jest utrzymanie wysokiej wydajności i jakości pracy. Owa wydajność i jakość pracy jest obniżana przez różne dysfunkcje i patologie organizacyjne. Zatem jednym z zadań zachowań organizacyjnych jest zapobieganie dysfunkcjom organizacyjnym, „(...) traktowanym jako zjawisko wpływające w sposób negatywny na określony system społeczny” [Pasieczny 2012, s. 118]. W obszarze zainteresowań zachowań organizacyjnych zmęczenie to dysfunkcja, która powoduje spadek wydajności i jakości pracy. W języku potocznym zmęczenie najczęściej kojarzone jest z wykonywaniem pracy fizycznej, tymczasem towarzyszy ono każdej pracy, w tym pracy w sferze zarządzania przedsiębiorstwem. Klasyczna już definicja G. Lehmana mówi, że zmęczenie to „(...) czasowe obniżenie lub utrata zdolności do wykonywania pracy, odwracalne zmniejszenie zdolności funkcjonowania narządu lub całego organizmu” [Lehman 1960, s. 42]. Z kolei W. Furmanek określa je jako „stan czynnościowy organizmu, w którym wykonywanie pracy zaczyna być bardziej uciążliwe, staje się mniej efektywne, a nawet wykluczone” [Furmanek 2008, s. 268].

T. Marek w swej definicji uwzględnia jeszcze to, że powstaje ono nie tylko w wyniku pracy ale także jako efekt warunków środowiskowych i chronobiologicznych, w jakich praca jest wykonywana, a skutkiem jest pogorszenie samopoczucia oraz subiektywne odczucie tego [Marek 1981, s. 61].

Najogólniej zmęczenie można podzielić na ogólne (obwodowe) i lokalne (ośrodkowe) [Chojnacka-Szawłowska 2009, s. 65]. To pierwsze dotyczy całego organizmu (spowolnienie ruchów, uczucie ociężałości i osłabienie), drugie zaś związane jest z odczuwaniem zmęczenia np. oczu, kończyn, bólami mięśniowymi itp.

* Prof. zw. dr hab., Katedra Zachowań Organizacyjnych, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

W procesach pracy występują trzy zasadnicze obciążenia powodujące zmęczenie. Są nimi:

1. obciążenie fizyczne, spowodowane pracą mięśni;
2. obciążenie umysłowe, spowodowane wykorzystaniem pamięci logicznej, procesami myślenia i koncentracją uwagi;
3. obciążenie psychiczno-nerwowe powodowane zarówno wpływem pracy na psychikę wykonawcy (np. kontakty klientami, pacjentami itd.) warunki materialne (hałas, złe oświetlenie itp.), warunki społeczne (stosunki międzyludzkie, klimat organizacyjny itp.).

W przypadku pracy w sferze zarządzania przedsiębiorstwem chodzi przede wszystkim o zmęczenie psychoumysłowe, jako skutek pracy umysłowej i obciążeń psychicznych. Przejawia się ono obniżeniem koncentracji, większą ilością popełnianych błędów, lub wydłużonym czasem trwania zadania przy określonym poziomie jakości. Można wskazać na pewne zróżnicowanie zmęczenia i towarzyszące im skutki. Zmęczenie umiarkowane i krótkotrwałe nie powoduje większych negatywnych konsekwencji dla pracownika i organizacji. Najbardziej rujnące zdrowie pracownika i wykonywanie pracy są zmęczenie ostre i przewlekłe, przemęczenie i znużenie. Zmęczenie powoduje także stres, jest przyczyną konfliktów a w końcu poprzez dysfunkcje, prowadzić może do takich patologii jak absencja i fluktuacja. Zwykle nasilenie zmęczenia jest ograniczane w pracy poprzez odpowiednio zorganizowane przerwy w pracy i znika po dobrze przespanej nocy. Dużo gorsze są przypadki zmęczenia ostrego, przewlekłego i przemęczenia, które niszczą jakość pracy, jakość życia a w konsekwencji rujną zdrowie pracownika [por. Marshall 2010, s. 19 i n.].

Biorąc pod uwagę charakter pracy w sferze zarządzania (pracy administracyjno-biurowej) możemy przyjąć, że zmęczenie psychoumysłowe można ocenić według następujących kryteriów [por. także Gracz, Sankowski 2001, s. 157]:

1. częstotliwość – ilość informacji, decyzji oraz czynności przypadających na jednostkę czasu – można przyjąć, że zadania krótkotrwałe a zatem bardzo powtarzalne, prowadzą do powstania owego zmęczenia;
2. zmienność, różnorodność zmian w zakresie otrzymywanych, przekazywanych, i analizowanych informacji oraz związanych z nimi decyzji i zadań powoduje wzrost zmęczenia psychoumysłowego;
3. złożoność – stopień skomplikowania informacji, podejmowanych decyzji i działań ma wpływ na zmęczenie;
4. dokładność – wraz ze wzrostem stopnia precyzji podczas wykonywania pracy rośnie zmęczenie;
5. waga podejmowanych decyzji lub działań – im ich skutki mają większą wagę tym większy wpływ na zmęczenie;
6. liczba kontaktów z podwładnymi czy klientami – im ich większa liczba w jednostce czasu tym większe prawdopodobieństwo zmęczenia.

Zmęczenie może być powodowane nie tylko przez monotonię i monotypię pracy, ale także będzie wynikać z niezmienności materialnych warunków pracy. Zdecydowana większość prac administracyjno-biurowych wykonywana jest w sposób stały w tych samych warunkach materialnych.

Najkrócej mówiąc takie parametry materialnego środowiska pracy jak: zbyt mała przestrzeń, zła temperatura środowiska pracy, złe oświetlenie, brak wentylacji, hałas, błyski świetlne, promieniowanie (np. z ekranów monitorów) powodują wzrost zmęczenia.

Z kolei społeczne środowisko pracy a więc klimat organizacyjny, stosunki międzyludzkie, konflikty itp. powodujące stresy są także istotnymi czynnikami powodującymi zmęczenie psychoumysłowe.

Reasumując mamy do czynienia z trzema zasadniczymi przyczynami zmęczenia w pracach sfery zarządzania:

1. przebieg pracy;
2. materialne środowisko pracy;
3. społeczne środowisko pracy.

2. ELEMENTY METODYKI ELIMINACJI ZMĘCZENIA W PRACACH SFERY ZARZĄDZANIA

Z zaprezentowanych powyżej uwag wynika, że punktem wyjścia w takich działaniach organizatorskich jest DIAGNOZA dysfunkcji (lub co gorsza patologii), które mogą być spowodowane zmęčeniami, oczywiście oparta o rejestrację stanu dotychczasowego. Dotyczy ona wszystkich (trzech) przyczyn zmęczenia.

W tym etapie można wskazać kilka kroków a to:

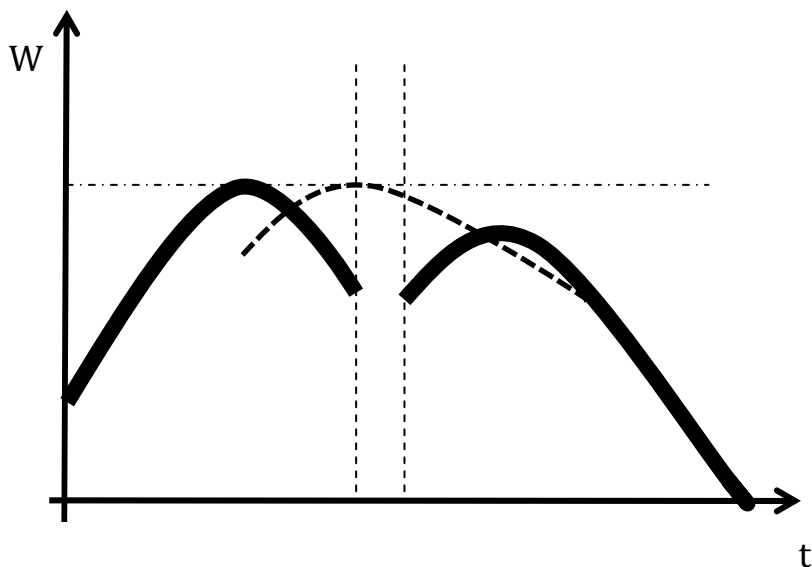
- ustalenie stanowisk pracy w działalności, których widać, spadek wydajności, obniżenie jakości pracy, absencję i fluktuację;
- ustalenie obowiązującej organizacji czasu pracy i rejestracja przebiegu pracy (badanie metod, wykresy Clarka, Bernatene-Grüna, mierzenie (np. autofotografia, chronometraż itp.), wartościowanie pracy – poprzez zastosowanie stosownych metod organizacji i zarządzania);
- rejestracja sposobów organizowania przerw w pracy;
- określenie materialnych warunków pracy w jakich funkcjonują owe stanowiska pracy;
- ustalenie klimatu organizacji wynikającego z kultury danej organizacji i przyjętej strategii – tu stosujemy techniki typu *interview*.

W drugiej kolejności dokonujemy POMIARu nasilenia owego zmęczenia w poszczególnych częściach dnia pracy i dni pracy w tygodniu, miesiącu.

Różne dyscypliny naukowe dostarczają wielu metod pomiaru owego zmęczenia, przy czym psychologia wspomagana okulistyką, narzędzia do pomiaru zmęczenia oczu i umysłu (metoda badania krytycznej częstotliwości migotania

– chodzi o migotanie ekranu monitora i jego skutki), czy proste metody testowe nakierowane na badanie uwagi, poprawności odczytu prostych słów, liczb, znaków graficznych, itp. w określonym czasie. Mimo, to że większość tych metod powstała kilkadziesiąt lat temu, są one nadal niezwykle przydatnymi narzędziami organizacji współczesnych procesów pracy. Badanie testowe oparte jest na próbach, podczas których oznacza się poszczególne funkcje psychiki osoby badanej lub szczegółowe cechy tych funkcji [Jethon, Klonowicz 1975, s. 58]. Podstawowym celem stosowania testów jest więc określanie cech indywidualnych osoby testowanej, ale znajdują one również zastosowanie w badaniu zmian wartości poszczególnych cech w zależności od warunków działania badanego.

Wyniki pomiarów zmęczenia mogą czasem szokować. Otóż zdarzyło się podczas pomiarów zmęczenia psychoumysłowego, że uzyskane wyniki stoją w sprzeczności z literaturą z zakresu fizjologii i organizacji pracy (por. rys. 1).



Rysunek 1. Przypadek wpływu organizacji czasu pracy i stresu na zmęczenie psychoumysłowe pracowników sfery zarządzania przedsiębiorstwem

Źródło: opracowanie własne.

Klasyczna krzywa wydajności jest jednocześnie krzywą zmęczenia (linia pogrubiona). Tymczasem wyniki pomiarów wskazały, że badane osoby najbardziej wydajne były w czasie w którym winny odpoczywać z powodu zmęczenia (linia przerywana). Badanie powtórzono i okazało się, że przyczyną tego był stres na początku pracy związany z dyscypliną pracy. W przedsiębiorstwie

tym obowiązywał regulamin wynagrodzeń, który zakładał, że osoba, która w ciągu miesiąca spóźni się do pracy trzy razy, zostaje pozbawiona premii. Po prostu po kilku godzinach pracy następowało rozmrożenie stresu i w tym czasie kiedy pracownicy winni być zmęczeni, faktycznie byli bardzo wydajni. Oczywiście nasuwa się proste rozwiązanie jakim jest wprowadzenie elastycznego czasu pracy.

Kolejnym etapem działania racjonalizującego pracę jest PROJEKTOWANIE. Etap ten otwiera krytyczna ocena i analiza stanu dotychczasowego, dalej proponuje się idee rozwiązań, potem następuje ocena, wybór wariantów postępowania, uszczegółowienie wybranych wariantów (opracowanie właściwego projektu).

Proces racjonalizacji zamyka WDROŻENIE wraz z oceną uzyskanych rezultatów. Proponowany zarys metodyki mieści się zatem w *podejściu diagnostycznym*. W płaszczyźnie przebiegu pracy możliwe jest wykorzystanie szeregu metod nakierowanych na eliminację lub ograniczanie zmęczenia. Mogą to być takie narzędzia jak: metoda zadań dodatkowych, wzbogacanie pracy, grupy autonomiczne, metoda ASTEX, metody organizacji przerw na odpoczynek i zaspokojenie potrzeb naturalnych itd.

Poniżej dokonam prezentacji testu literowego Bourdona, który może okazać się pomocnym narzędziem w diagnozie zjawiska tej dysfunkcji leżącego (głównie) w płaszczyźnie przebiegu pracy oraz metody zadań dodatkowych i elastycznego czasu pracy jako narzędzi uatrakcyjniania pracy (poprzez restrukturyzację zadań) i eliminacji stresu, a przez to ograniczenia zmęczenia.

Podstawowym zastosowaniem testu literowego Bourdona oraz innych podobnych technik jest określanie psychicznych symptomów zmęczenia. Potwierdzona została szczególnie ich przydatność w ocenie wielkości i szybkości spadku sprawności działania będącego skutkiem wykonywania prac w sferze zarządzania. Łącząc uzyskane wyniki badań testowych przykładowo z wynikami fotografii dnia pracy można dokładniej określić ładunek obciążenia posiadany przez poszczególne rodzaje czynności i jego wpływ na zdolność działania u pracownika.

3. TEST LITEROWY BOURDONA

Bardzo prostym w użyciu i przydatnym w pomiarze wielkości obciążenia pracą biurową oraz spowodowanego przez nią zmęczenia jest test literowy Bourdona. Określenie poziomu zmęczenia dokonywane jest poprzez ocenę sprawności percepcyjnej osoby badanej, a więc szybkości i dokładności spostrzegania. Test ten składa się z nieuporządkowanych w wierszach szeregów liter, pozbawionych sensu i treści (tab. 1).

Tabela 1. Test literowy Bourdona

_____	<i>rmnzearsarnozmrosacnaczsnrswanrzszaomnsrmszaeonams</i>
2.....	<i>szacmoerowznarmnvwamazcousanzmoeresnaomwrvznaesun srzcanuxoamneawnzcauzsmoazenwmsrernascvznzmouasesc</i>
4.....	<i>esczuwnsomasvcxarsnaoewnasmevzxansencoermanwoxma oansczxuwsvmanzasczaoreneamanzuesnamzewczoamzcvnae</i>
6.....	<i>zewnasczvaowwnsazowmazznsweuwavzmanzmanenosaernsvr naczsnrswanrzszsreomomenzxsormsesczawmnaoeswrnrns</i>
8.....	<i>osacnmarczsrsanmrswnamnrzvasrzuaomnsaewrmsusacnzam sczxuwsvomanzasczcxzanorwneamanzuesmramsewczzoamzcvn</i>
10.....	<i>maczrsanvcaouvwmarzarscamnownascxzyanwerxnamwnarz wrmsnrenrsazxascvmznzmouasoarczazanmvmcmeswaozcxzmau</i>
12.....	<i>resazcvnuaouarznaszcvxmanzewcasazxavnzouwanzmvzc rmazxczswnrzuszsrmeamomenzszaxcrsnomrmmsenscwsauz</i>
14.....	<i>aczsrnswansrnzszsnreomrwarzavuenzxsormmsmeszczaoer wmacsrzczsnrsanmrswnaumcnrzvaruarmesznsaewrmsuswenr</i>
16.....	<i>uwznasvzrmazourenamzscxnzazxwmarzsczornamznaesrw arscammrownarsvczymanwverxnoscyszamneaswrmanzrns</i>
18.....	<i>mnersvzxaornmnaszxawearvaswrmnazoewsrzvaxanzaser rmsazxuscvmwnzmouasrvoarczazsnsmvscmeswaresxazozxz</i>
20.....	<i>narzsaouvxnamzuwasvzamenazvcxozazremazanrnesmzan</i>

Źródło: opracowanie na podstawie Z. Jethon, S. Klonowicz, *Operatorzy. Zarys psychologii pracy IWCRZZ*, Warszawa 1975, s. 108.

Badanie przy wykorzystaniu omawianego testu przebiega w trzech fazach. W pierwszej (przygotowawczej) należy przygotować odpowiednią ilość formularzy testu. Test ten umożliwi bowiem przebadanie jednocześnie kilku, a nawet kilkunastu osób.

W fazie drugiej dokonuje się badań, które poprzedzone są oczywiście dokładnym poinstruowaniem badanego (badanych) o sposobie wypełniania testu. Zadaniem osoby badanej jest skreślenie określonych liter (np. m in). Czas na rozwiązanie testu jest ograniczony i najczęściej wynosi od 3 do 5 minut (dla wersji zamieszczonej w tab. 1 proponuje się przyjąć na rozwiązanie

maksymalnie 3 minuty). Osoba przeprowadzająca badanie po upływie każdej minuty sygnalizuje jej koniec, a osoba badana w tym momencie dodatkowo zaznacza ten czas po literze, którą w sygnalizowanej chwili odczytała, przez postawienie pionowej kreski. Stosując ten test do określania stopnia postępowania zmęczenia, badanie winno być prowadzone kilkakrotnie w ciągu dnia roboczego. Zalecić można stosowanie testu w momencie rozpoczęcia pracy, przed pierwszą i drugą przerwą oraz po każdej z nich, a także na zakończenie dnia pracy. Dla pełniejszej obiektywizacji wyników należy uwzględnić również ewentualne zmiany intensywności pracy w ciągu tygodnia roboczego. Badanie za pomocą testu winno być wówczas rozciągnięte w czasie, na wszystkie dni tygodnia. Zalecenie to wynika również z faktu występowania naturalnej zmienności sprawności działania człowieka w poszczególnych dniach tygodnia roboczego.

Faza trzecia to ustalenie wyników. Dokonywana jest tutaj analiza wypełnionych formularzy testu. Wielkościami uwzględnianymi w porównaniach są: liczba liter zawartych w teście, liczba liter należnych do skreślenia, czas wykonania testu – to wielkości stałe, liczba liter odczytanych (także w poszczególnych minutach), liczba liter prawidłowo skreślonych – to wartości zmienne w poszczególnych czytaniach. Uzyskane wyniki są podstawą wysunięcia wniosków.

Zaproponowano wiele rozmaitych wzorów dla obliczania wskaźników ułatwiających wysunięcie wniosków. W analizie ilościowej uzyskanych wyników posłużyć się można wskaźnikiem dokładności WD i wskaźnikiem wydajności WW. Obliczane są one z wzorów:

$$WD = \frac{x}{y}, WW = \frac{z \cdot WD}{100}, \text{ gdzie}$$

x – liczba prawidłowo skreślonych liter, y – ogólna liczba liter, którą należało skreślić, z – ogólna liczba liter, którą osoba badana przejrzała podczas wykonywania zadania testowego. Obydwa wskaźniki wyrażone są w jednostkach umownych [Jethon, Klonowicz 1975, s. 109]. Dla przykładu można przytoczyć inne sposoby ustalania wskaźników WW i WD: WW – suma przekreślonych liter w poszczególnych wierszach w ciągu 3 minut, WD – suma prawidłowo przekreślonych liter w tym samym odcinku czasu [Terelak 1995, s. 108]. Zmniejszanie się wartości tych wskaźników w kolejnych badaniach w ciągu dnia pracy świadczy o postępującym zmęczeniu.

Wachlarz metod badania zmęczenia psychoumysłowego jest oczywiście szerszy [por. Mikuła, Potocki, 1998].

4. METODA ZADAŃ DODATKOWYCH (*SECONDARY TASK*)

Istotnym dla tej metody jest założenie, że zarówno przeciążenie organizmu pracownika, jak i jego niedociążenie prowadzi do zmęczenia. Niedociążenie to nie tylko nie w pełni wykorzystany czas pracy, ale głównie brak wykorzystania pamięci logicznej (wykorzystującej kwalifikacje i inne aspekty jego wiedzy) podczas wykonywania zadań. Jest to oczywiście jedna z metod alternatywnych ukierunkowana na stworzenie pracownikowi możliwości wykorzystania swych kwalifikacji, na odejście od monotonii i monotypii ruchów. Jej idea polega na przydzieleniu pracownikowi do realizacji, obok dotychczasowego zadania podstawowego, równocześnie zadania dodatkowego. Praktyka stosowania tej metody wymaga postępowania według następujących etapów [tamże s. 137 i n.]:

1. wybór obiektu badania;
2. badanie poziomu obciążenia przy zastosowaniu zadań dodatkowych;
3. analiza wyników i ustalenie grupy zadań możliwych do wprowadzenia na danym stanowisku jako dodatkowe;
4. wybór zadania dodatkowego przy udziale pracownika i zaprojektowanie nowej organizacji pracy;
5. szkolenie pracownika w zakresie równoległego wykonywania zadań;
6. wprowadzenie zadania dodatkowego do zakresu obowiązków pracownika i zanikająca kontrola funkcjonowania nowej organizacji pracy.

W pierwszym kroku dokonywany jest wybór stanowiska pracy, które poddane będzie restrukturyzacji zadań. Będzie to przede wszystkim takie stanowisko, na którym odnotowuje się systematycznie spadek wydajności, jakości pracy, występuje absencja, a co najgorsze fluktuacja zatrudnionych. Wybrane winny być także stanowiska wykonujące proste, zrutynizowane i powtarzalne czynności.

Etap drugi wymaga dużej precyzji ze strony osób dokonujących racjonalizacji i jest stosunkowo pracochłonny. Sprowadza się do ustalenia poziomu obciążenia pracownika oraz optymalnej granicy tego obciążenia [szerzej s. 137 i n. przytaczanego opracowania].

W trzecim etapie dobiera się zadania dodatkowe, które są możliwe do realizacji równoległe z zadaniem podstawowym na danym stanowisku pracy.

Kolejny etap polega na wyborze określonego zadania (zadań) dodatkowego, przy czym zaleca się aby pracownik partycypował w procesie restrukturyzacji.

Dalej następuje projektowanie nowej organizacji pracy kończące się formalizacją tj. stosownymi zapisami w zakresie obowiązków służbowych. W trakcie tego etapu należy zbadać, czy zadanie dodatkowe nie będzie utrudniać wykonania zadania (zadań) podstawowego i czy nie spowoduje zakłóceń w pracy stanowisk współpracujących.

Ostatni etap to nie tylko zanikająca kontrola przebiegu pracy, ale przede wszystkim określenie efektów wynikających z wykonywania równoległe kilku zadań.

Jak widać w metodzie wykorzystuje się zarówno idee rozszerzania, jak i wzbogacania pracy. Zastosowanie tej metody przynosi wiele korzyści jednak w tym kontekście główny efekt to lepsze wykorzystanie wiedzy i umiejętności pracowników a przez restrukturyzację struktury zadań i czynności, eliminacja zmęczenia i w konsekwencji wzrost wydajności oraz jakości pracy.

5. ELASTYCZNY CZAS PRACY

Metoda ta polega na dowolnym rozpoczynaniu i kończeniu pracy, przez różnych pracowników, uwzględniając przy tym tzw. czas kontaktowy np. między godziną 9-tą a 14-tą, kiedy obecność wszystkich zatrudnionych jest obowiązkowa. Każdy z zatrudnionych pracuje 8 godzin dziennie i od niego zależą godziny rozpoczynania pracy. Eliminowany jest zatem stres związany ze spóźnianiem się do pracy, który ma potem wpływ na zmęczenie pracownika.

Metoda ta, w zależności od przyjętego modelu, umożliwić może odejście od 8-godzinnego dnia pracy i rozliczanie czasu w skali tygodnia lub miesiąca.

6. PODSUMOWANIE

Eliminacja i ograniczanie zmęczenia następuje w dwu całkowicie różnych miejscach i warunkach. Przede wszystkim w warunkach domowych, a szczególnie nie podczas snu i to w tzw. fazie paradoksalnej.

Drugim miejscem jest środowisko pracy. Tu zakład pracy ma kilka możliwych działań a to:

1. poprzez restrukturyzację pracy doprowadzić do wykonywania przez pracowników zadań pozbawionych monotonii i dających możliwość wykorzystania kwalifikacji podczas pracy a więc pracy o dużej zawartości „czynności heurystycznych”. Mamy w tym względzie stosowne techniki takie jak projektowanie pracy [por. Mięka, Potocki 1998, s. 147 i n.] oraz metodę ASTEX, uwzględniającą nie tylko treść pracy ale i stojącą do dyspozycji pracowników najnowszą technikę informatyczną [Potocki, 1992, s. 161 i n.];
2. przez odpowiednią organizację przerw w pracy. Mimo, że ogólną zasadą organizowania przerw jest ich przebieg odmienny od przyczyn zmęczenia, to jednak musi on zagwarantować aktywność umysłową pracownika na określonym poziomie;

3. wprowadzenie nowych form organizacji czasu pracy a szczególnie elastycznego czasu pracy;
4. stosowanie optymalizacji zatrudnienia aby unikać pracy w godzinach nadliczbowych, które bezpośrednio wpływają na zmęczenie pracowników i jakość ich życia.

BIBLIOGRAFIA

- Chojnacka-Szawłowska G., *Zmęczenie a zdrowie i choroba*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2009
- Furmanek W., *Zarys humanistycznej teorii pracy (z perspektywy pedagogiki pracy)*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2008
- Gracz J., Sankowski T., *Psychologia w rekreacji i turystyce*, Wydawnictwo Akademii Wychowania Fizycznego w Poznaniu, Poznań 2001
- Jethon Z., Klonowicz S., *Operatorzy, Zarys psychologii pracy IWCRZZ*, Warszawa 1975.
- Lehman G., *Praktyczna fizjologia pracy*, PWT, Warszawa 1960
- Marek T., *Zmęczenie czynnościowe – problem ogólnej definicji [w:] Metodologiczne problemy psychologii pracy*, Praca zbiorowa, Wydawnictwo UJ, Kraków 1981
- Marshall F., *Jak radzić sobie ze zmęczeniem i wyczerpaniem*, Wydawnictwo JEDNOŚĆ, Kielce 2010
- Mikuła B., Potocki A., *Humanizacja organizacji pracy. Aspekty metodologiczne*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1998
- Pasieczny J., *Patologie organizacji w okresie kryzysu*, „Zarządzanie i Finanse” (Journal of Management and Finance), 2012, nr 4, część 2
- Potocki A., *Wybrane metody humanizacji pracy*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk. Wrocław – Warszawa – Kraków 1992
- Terelak J. F., *Stres psychologiczny*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 1995

STRESZCZENIE

Jednym z priorytetów z zakresie kształtowania pożądanych zachowań organizacyjnych jest utrzymanie wysokiej wydajności i jakości pracy. Bez wątplenia, zarówno wydajność, jak i jakość jest determinowana przez samopoczucie pracownika, które w przypadku zmęczenia jest bardzo niskie, a w konsekwencji prowadzi do znacznego obniżenia wydajności. W opracowaniu skoncentrowano się na metodach ograniczania i eliminacji zmęczenia psychosomatycznego pracowników sfery zarządzania przedsiębiorstwem. Zaprezentowano kilka użytecznych w tym zakresie metod.

**PREVENTION OF MENTAL FATIGUE IN THE WORK
OF BUSINESS MANAGEMENT SPHERE
- METHODOLOGICAL ASPECTS**

ABSTRACT

One of the priorities of the development of desirable organizational behavior is to maintain high productivity and quality of work. Without a doubt, both efficiency and quality is determined by the employee's well-being which in the case of fatigue is very low, and consequently leads to a significant reduction in performance. This paper focuses on the methods of reducing and eliminating mental fatigue of management sector employees. The author presents some useful methods in this area.