

dr inż. ZOFIA PAWŁOWSKA
 Centralny Instytut Ochrony Pracy
 – Państwowy Instytut Badawczy
 Kontakt: zopaw@ciop.pl

Elektroniczne i klasyczne metody wewnętrznego komunikowania się w zarządzaniu bezpieczeństwem i higieną pracy

Fot. Rawpixel/Bigstockphoto



W komunikacji wewnętrznej przedsiębiorstw coraz większą rolę odgrywają metody elektroniczne. W celu określenia, w jakim stopniu są one wykorzystywane i uznawane za przydatne w zarządzaniu bezpieczeństwem i higieną pracy przeprowadzono badania w 86 przedsiębiorstwach. Wyniki badań wykazały, że klasyczne metody przekazywania informacji na tematy bhp (na zebraniach, w formie pisemnej oraz znaków graficznych, podczas dyskusji nieformalnych) są stosowane znacznie częściej niż elektroniczne i oceniane jako skuteczniejsze. Dominują one również wśród metod nowo wprowadzanych w ciągu ostatnich 3 lat w badanych przedsiębiorstwach.

Słowa kluczowe: wewnętrzne komunikowanie się, elektroniczne metody komunikowania się, klasyczne metody komunikowania się

Electronic and classical communication channels in OSH management

Electronic communication channels are still growing in importance in companies' internal communication. To find out how they are used in OSH management the survey has been conducted in 86 companies. According to the results of the survey classical channels of communication (oral and written) are significantly more often used than electronic ones and assessed as more effective. They are also more frequently introduced as new channels of communication in the surveyed companies.

Keywords: internal communication, electronic communication channels, classical communication channels

I tak na przykład wykorzystanie portali społecznościowych zadeklarowało w 2010 r. tylko nieco ponad 11% badanych, czatu – nieco ponad 12%, zaś forum dyskusyjnego nieco ponad 14% badanych. Równocześnie ponad 30% przedsiębiorstw wskazało, że tego rodzaju rozwiązania będą w najbliższym czasie wprowadzane.

Badania komunikacji wewnętrznej przeprowadzone przez tę samą firmę w roku 2011 r. w 154 przedsiębiorstwach wykazały, że media społecznościowe w komunikacji wewnętrznej wykorzystuje już 41% z nich [8]. Jednak tylko w 55% przedsiębiorstw deklarujących posługiwanie się mediami społecznościowymi do komunikacji wewnętrznej

pracownicy chętnie sięgali po te metody. W tych przedsiębiorstwach, w których wprowadzenie nowych metod komunikowania się nie zostało przez pracowników dobrze przyjęte, do głównych powodów takiego podejścia zaliczono:

- obawy pracowników przed wyrażaniem opinii,
- niechęć do wystawiania się na opinie innych
- kulturę organizacyjną ograniczającą gotowość pracowników do dzielenia się informacjami i opiniami
- niedoskonałą formę i funkcjonalność wprowadzonego rozwiązania [8].

Wykorzystanie mediów społecznościowych do komunikacji wewnętrznej i rozwijanie dialogu z pracownikami, a także zaangażowanie kadry kierowniczej w kontaktowanie się należą do głównych wyzwań w zakresie komunikacji wewnętrznej w organizacji, zidentyfikowanych w badaniach przeprowadzonych w 2013 r. [9]. Niemal co 4. przedstawiciel ze 115 badanych w tym roku przedsiębiorstw wskazywał na wykorzystanie mediów społecznościowych w kontaktowaniu się z pracownikami jako zagadnienie, które będzie nabierało na znaczeniu. I chociaż wpływ wprowadzania mediów społecznościowych w relacjach wewnętrznych na różne procesy organizacyjne nie został jeszcze dobrze zbadany, niektórzy autorzy wskazują, że ich wykorzystywanie w wewnętrznym komunikowaniu się może oddziaływać korzystnie na dzielenie się wiedzą w organizacji. W szczególności ma umożliwiać gromadzenie wiedzy ukrytej, motywować do jej przekazywania i wpływać na przełamywanie barier organizacyjnych, a także pomagać w identyfikowaniu osób o dużej wiedzy i doświadczeniu [5,10].

Metody wykorzystywane w przedsiębiorstwach do komunikowania się w zakresie bhp

Bardzo różne informacje będące przedmiotem wewnętrznego komunikowania się są często dzielone na grupy tematyczne w zależności od celów, jakim służy ich przekazywanie. W opracowanym ponad 20 lat temu modelu zarządzania informacją w przedsiębiorstwie jego autor, H. Lesca, do podstawowych rodzajów przekazywanych

w przedsiębiorstwie wiadomości zaliczył informacje działalności oraz informacje współdziałania. Informacje o działalności mają na ogół charakter sformalizowany, a celem ich przekazywania jest zapewnienie sprawnego funkcjonowania i realizacji celów przedsiębiorstwa. Informacje współdziałania mogą mieć charakter formalny lub nieformalny, a ich celem jest wpływanie na zachowania pracowników i budowanie więzi i zachowań organizacyjnych wewnątrz przedsiębiorstwa, a także kształtowanie relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem [11].

Podział zagadnień będących przedmiotem wewnętrznego komunikowania się na dwie grupy tematyczne zaproponował również J. Bolek. Do pierwszej z tych grup zaliczył takie informacje, które dotyczą konkretnych czynności związanych z wykonywaniem przez pracownika pracy, zaś do drugiej te, które nie odnoszą się bezpośrednio do wykonywanych zadań, ale wpływają na świadomość pracowników, zrozumienie procesów, w których uczestniczą, integrację zespołu oraz poczucie przynależności do organizacji i utożsamianie się z nią [3]. W podobny sposób wyróżnić można również grupy tematyczne zagadnień odnoszących się do komunikowania się na tematy bezpieczeństwa i higieny pracy, przy czym celowe wydaje się tu wyróżnienie trzech grup tematycznych, ściśle związanych z przyjętymi celami komunikowania się. Grupy te scharakteryzować można następująco:

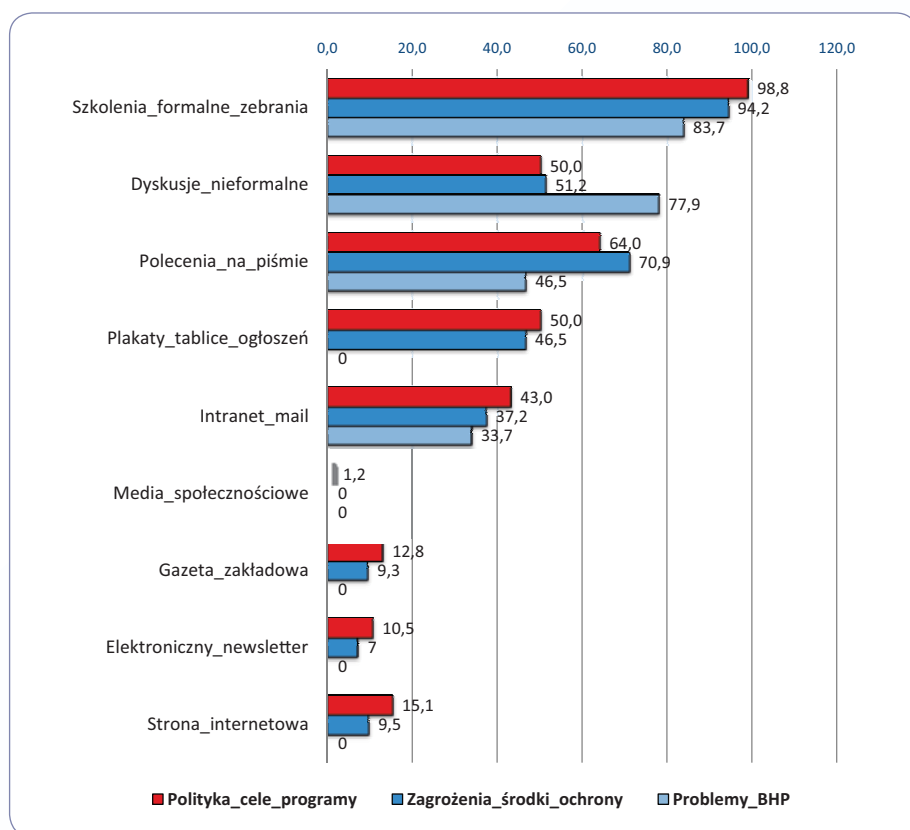
- Informacje dotyczące zagrożeń oraz środków i zasad ochrony przed nimi, przekazywane pracownikom po to, by poznali zagrożenia występujące w zakładzie pracy i na stanowiskach pracy, a podczas wykonywania pracy zastosowali przewidziane środki ochrony.

- Informacje dotyczące spostrzeżonych przez pracowników zagrożeń i braków w stosowanych środkach ochrony lub możliwościach ich doskonalenia, przekazywane przez pracowników kierownictwu i współpracownikom. Wyróżnienie tej grupy tematycznej wynika z przekonania, że przekazywanie takich informacji służy nie tylko pogłębieniu wiedzy o zagrożeniach, ale również zwiększa zaangażowanie pracowników w działania ukierunkowane na poprawę warunków pracy.

- Informacje na temat polityki bhp, celów dotyczących bhp i realizowanych w tym zakresie programów, wyników monitorowania i audytowania systemu zarządzania bhp, a także występujących w przedsiębiorstwie wypadków przy pracy i chorób zawodowych oraz ich przyczyn, przekazywane w celu kształtowania, zarówno wśród pracowników, jak i osób z zewnątrz, wizerunku przedsiębiorstwa dbającego o bezpieczeństwo i zdrowie pracowników.

Badania metod komunikowania się w zakresie bhp w przedsiębiorstwach i ich wyniki

W celu określenia, jakiego rodzaju metody komunikowania się są wykorzystywane w przedsiębiorstwach do przekazywania informacji z zakresu tych grup tematycznych przeprowadzono badania wśród przedstawicieli kadry kierowniczej 86 dużych i średnich przedsiębiorstw. Badania zrealizowano metodą wywiadów bezpośrednich, przeprowadzonych przez przeszkolonych ankietatorów Głównego Urzędu Statystycznego z wykorzystaniem przygotowanego w tym celu kwestionariusza wywiadu.



Rys. 1. Procent przedsiębiorstw wykorzystujących poszczególne metody komunikowania się do przekazywania różnego rodzaju informacji dotyczących bhp

Fig. 1. Percentage of companies using different types of communication channels in OSH management

Zgodnie z otrzymanymi wynikami informacje o sprawach dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy są na ogół przekazywane pracownikom za pośrednictwem dwóch lub trzech różnych metod komunikowania się. Dotyczy to:

- w przypadku przekazywania pracownikom informacji o polityce, celach i planach w zakresie bhp – ponad połowy badanych przedsiębiorstw
- w przypadku przekazywania pracownikom informacji o zagrożeniach i środkach ochrony – niemal połowy badanych przedsiębiorstw

- w przypadku przekazywania przez pracowników informacji o problemach bhp – ponad 65% badanych przedsiębiorstw.

Równocześnie ok. 40% badanych wykorzystuje do przekazywania pracownikom informacji o polityce, celach i planach w zakresie bhp oraz informacji o zagrożeniach i środkach ochrony cztery i więcej metod komunikowania się.

Podstawową metodą komunikowania się we wszystkich sprawach dotyczących bhp są szkolenia i formalne zebrania, podczas których w niemal wszystkich badanych przedsiębiorstwach są przekazywane pracownikom informacje dotyczące polityki, celów i planów, a także zagrożeń i środków ochrony. Tylko nieco rzadziej służą one również pozyskiwaniu informacji o problemach bhp od pracowników (rys. 1.). Dyskusje nieformalne są najczęściej postrzegane jako metoda służąca uzyskiwaniu informacji o problemach bhp od pracowników – dotyczy to niemal 80% badanych przedsiębiorstw. Z kolei pisemne metody kontaktu są najczęściej (w ponad 70% badanych przedsiębiorstw) wykorzystywane

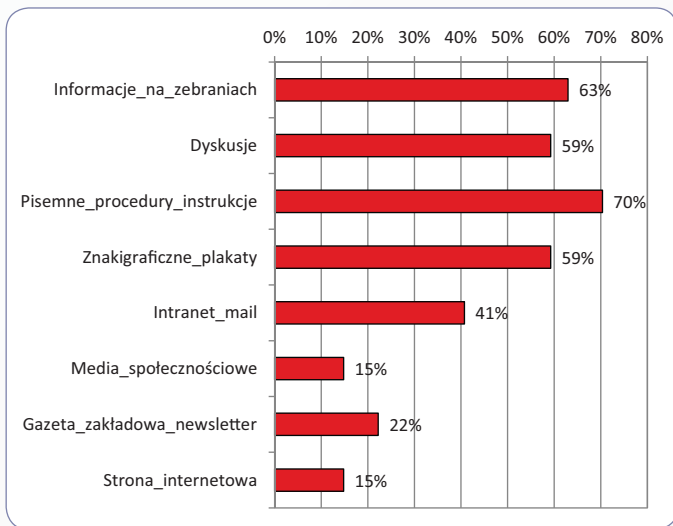
do przekazywania informacji o zagrożeniach i środkach ochrony.

Wśród najczęściej wykorzystywanych elektronicznych metod komunikacyjnych dotyczących bhp należy intranet lub e-mail; służą one najczęściej (w 43% przedsiębiorstw) do przekazywania informacji o polityce, celach i planach w tym zakresie; nieco mniejszy procent przedsiębiorstw wykorzystuje te metody do przekazywania pracownikom informacji o zagrożeniach i środkach ochrony; w ponad 30% badanych przedsiębiorstw pracownicy informują tą drogą o problemach związanych z bhp. Innego rodzaju metody, takie jak np. video czat, są używane znacznie rzadziej, przede wszystkim do przekazywania informacji o polityce, celach i planach.

Elektroniczne metody komunikowania się na tematy bhp wprowadziło (w latach 2010-2013) 27 spośród 87 badanych przedsiębiorstw. Zastępowały one najczęściej takie metody klasyczne, jak pisemne procedury i instrukcje, formalne zebrania i nieformalne dyskusje. (rys.2.).

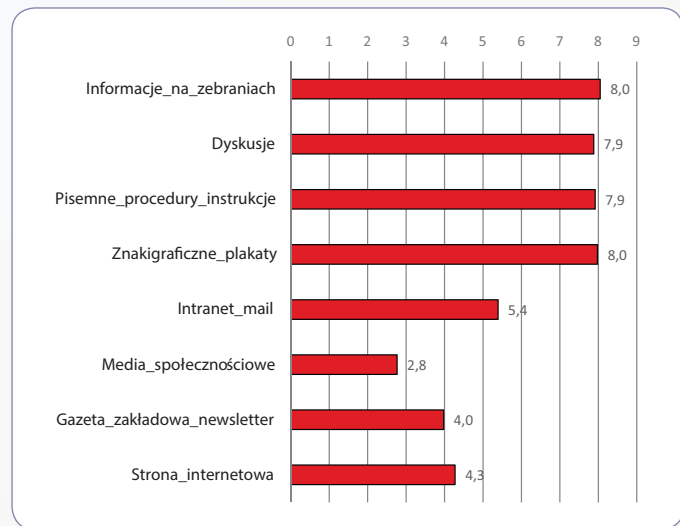
Ocena skuteczności różnych metod komunikowania się

Badania umożliwiły również zebranie opinii przedstawicieli kadry kierowniczej na temat skuteczności różnych metod komunikowania. Była ona oceniana z punktu widzenia znaczenia określonej metody dla realizacji jednego z podstawowych celów zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, jakim jest poprawa warunków pracy w przedsiębior-



Rys. 2. Procent przedsiębiorstw korzystających z różnego rodzaju metod komunikowania się między 2010 a 2013 rokiem

Fig. 2. Percentage of companies using various methods of communication from 2010 to 2013



Rys. 3. Średnie oceny znaczenia poszczególnych metod komunikowania się dla skutecznej realizacji działań skierowanych na poprawę warunków pracy w badanych przedsiębiorstwach

Fig. 3. Average assessment of importance of different types of communication channels for effective implementing OSH-related actions in the surveyed companies

stwie. Do oceny zastosowano skalę 10-punktową, przy czym 1 oznacza, że określona metoda nie daje praktycznie żadnych efektów, zaś 10, że ma zasadnicze znaczenie i jej wykorzystywanie w działaniach prowadzących do poprawy warunków pracy jest konieczne.

Najwyższe oceny uzyskały metody klasyczne, takie jak przekazywanie informacji o bhp na zebraniach, w formie pisemnej oraz znaków graficznych, a także podczas dyskusji nieformalnych. Znaczenie wprowadzania elektronicznych metod komunikowania się oceniano zdecydowanie niżej (rys. 3.).

Podsumowanie

Wyniki badań wykazały, że do przekazywania informacji dotyczących bhp służą ciągle najczęściej klasyczne metody komunikowania się. Najpowszechniej stosowane są takie metody ustnego porozumiewania się, jak: zebrania i szkolenia – w zależności od tematu oraz kierunku komunikacji stosuje je od ok. 83 do ok. 99% przedsiębiorstw. Rozpowszechnienie tej formy jest niewątpliwie ściśle związane z realizacją wymagań przepisów prawa, zgodnie z którymi szkolenie i informowanie pracowników o zagadnieniach dotyczących bhp, a także prowadzenie z nimi zebrań w tym zakresie należy do podstawowych obowiązków pracodawcy.

Pisemne metody komunikowania wykorzystuje do przekazywania pracownikom informacji na temat zagrożeń i stosowanych środków ochrony ponad 70% przedsiębiorstw. Niemal równie często, bo w 64% przedsiębiorstwach służą one również do informowania na temat polityki, celów i planów. Informacje od pracowników są najczęściej (w 78% przedsiębiorstw) przekazywane podczas dyskusji nieformalnych.

Elektroniczne metody komunikacji, takie jak intranet lub e-mail, są wykorzystywane rzadziej niż klasyczne: 43% przedsiębiorstw stosuje je do przekazywania informacji o polityce, celach i planach w zakresie bhp, ok. 37% do przekazywania informacji o zagrożeniach i środkach ochrony i ponad 30% do pozyskiwania od pracowników informacji

o problemach bhp. Media społecznościowe wykorzystywało w procesie komunikowania się w zakresie bhp tylko jedno badane przedsiębiorstwo.

Tak niskie wyniki metod elektronicznych, w powiązaniu z ocenami ich skuteczności wskazują, że najbardziej cenionymi w zakresie komunikacji dotyczącej bhp pozostają metody klasyczne. Ich preferowanie nie wynika przy tym z nieznamomości metod elektronicznych czy też braku możliwości ich wprowadzania, lecz jest wyrazem dążenia do takiego przekazania informacji, aby mogły być one zapamiętane przez dłuższy czas. Większą skuteczność klasycznych metod komunikowania się potwierdzają badania dotyczące przebiegu procesu zapamiętywania prowadzone przez naukowców amerykańskich, według których dokładność zapamiętywania różnych treści przez te osoby, które dyskutują o nich w bezpośredniej rozmowie jest lepsza niż u osób komunikujących się elektronicznie. Bezpośredni, osobisty kontakt z drugim człowiekiem dostarcza bowiem znacznie więcej bodźców i skutkuje głębszym przetworzeniem treści komunikacji niż wymiana myśli za pomocą monitora i klawiatury [12].

Metody klasyczne wciąż dominują wśród sposobów komunikacji w zakresie bhp, nawet w tych przedsiębiorstwach, w których odnaleźć można przykłady innowacji organizacyjnych. Może to stanowić kolejny argument w dyskusji dotyczącej wprowadzania innowacji w wewnętrznym komunikowaniu się, w którym metody elektroniczne nie powinny zastępować metod klasycznych, lecz skutecznie je uzupełniać i wzmacniać.

BIBLIOGRAFIA

- [1] Zajac J. *Technologie informacyjne i komunikacyjne a zarządzanie personelem*. Mazowiecka Jednostka Wdrażania Programów Unijnych, Warszawa 2012
- [2] Baker K.A. *Organizational Communication* <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch13.pdf> 2002
- [3] Bolek J. *Efektywne wykorzystywanie klasycznych i nowoczesnych narzędzi komunikacji wewnętrznej przez*

przedsiębiorstwo, Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej, (red.) W. Harasim. Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012

- [4] Steinhuser M., Smolnik S. & Hoppe U. *Towards a measurement model of corporate social software success – Evidences from an exploratory multiple case study*. *Proceedings of the 44th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*. Los Alamitos, CA: IEEE Computer Society Press. doi: 10.1109/hicss.2011.447 2011
- [5] Treem J. W., Leonardi P.M. *Social Media Use in Organizations. Exploring the Affordances of Visibility, Editability, Persistence and Association*. *Communication Yearbook 2012*, 36, 143-189
- [6] http://www.mckinsey.com/insights/business_technology/evolution_of_the_networked_enterprise_mckinsey_global_survey_results
- [7] *Komunikacja wewnętrzna w Polsce 2010*. Raport z badania. GFMP Management Consultants, listopad 2010 http://www.gfmp.com.pl/servlet/upload?path=Baza_wiedzy/GFMP_BW_R_Komunikacja_wewnetrzna_w_Polsce_2010.pdf
- [8] *Komunikacja wewnętrzna w Polsce 2011*. Raport z badania. GFMP Management Consultants, <http://www.gfmp.com.pl/22014.xml> grudzień 2011
- [9] *Komunikacja wewnętrzna w Polsce 2013. Między wyzwaniem a ograniczeniami*. Raport z badania. GFMP Management Consultants, http://www.gfmp.com.pl/servlet/upload?path=Baza_wiedzy/GFMP_BW_R_Komunikacja_wewnetrzna_w_Polsce_2013.pdf wrzesień 2013
- [10] Raeth P., Smolnik S., Urbach N. & Zimmer C. *Towards assessing the success of social software in corporate environments*. *AMCIS 2009 Proceedings*. <http://aisel.aisnet.org/amcis2009/662> 2009
- [11] Martyniak Z. *Elementy zarządzania informacją i komunikacją w przedsiębiorstwie*. AE, Kraków 1997
- [12] Spitzer M. *Cyfrowa demencja. W jaki sposób pozabawiamy rozum siebie i swoje dzieci*, Wydawnictwo Dobra Literatura, Słupsk 2013

Publikacja opracowana na podstawie wyników III etapu programu wieloletniego pn. „Poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy”, finansowanego w latach 2014-2016 w zakresie badań naukowych i prac rozwojowych ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego/Narodowego Centrum Badań i Rozwoju. Koordynator programu: Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy.