

Joanna Martyka

SYSTEM KOMUNIKACJI SPOŁECZNEJ W OPINII ZAŁOGI KOPALNI WĘGLA KAMIENNEGO

Streszczenie

W artykule zawarto opis systemu komunikacji społecznej w jednej z kopalń węgla kamiennego. Przedstawiono źródła i sposoby komunikowania się w sprawach ruchowych oraz pracowniczych, bariery komunikacji z zakresu spraw ruchowych i charakterystykę procesu komunikowania się w sytuacji wprowadzania zmian organizacyjnych. Diagnoza systemu umożliwiła także sformułowanie ogólnej oceny systemu komunikacji w kopalni oraz określenie zakresu niezbędnych zmian w celu udoskonalenia procesu komunikowania się z pracownikami.

Social communication system according to the opinion of hard coal mine personnel

Abstract

The article contains the description of the social communication system in one of hard coal mines. Sources and manners of communication regarding operational and personnel-related matters, communication barriers concerning operational matters, and a characteristics of the communication process in the situation of introduction of organisational changes were presented. The diagnosis of the system enabled also to formulate a general assessment of the communication system in the mine and to determine the scope of necessary changes in order to improve the process of communication with the workers.

WPROWADZENIE

Komunikacja społeczna – rozumiana jako dynamiczny proces przekazywania informacji w formie symbolicznej przez odpowiednie kanały, między nadawcami a odbiorcami – to proces decydujący w dużej mierze o efektywności funkcjonowania organizacji (przedsiębiorstwa). Pełne informowanie pracowników o życiu organizacji pomaga w tworzeniu poczucia wspólnoty, a społeczność działająca w oparciu o wzajemne zrozumienie i zaufanie nie tylko szybciej, ale i skuteczniej radzi sobie z pojawiającymi się problemami (Czermiński 2001).

Ustalenie zakresu i dobór metody umożliwiającej rozpoznanie systemu komunikacji społecznej wymaga zdefiniowania związanych z nim zjawisk i procesów. Proces komunikowania zalicza się – w świetle literatury przedmiotu – do struktury dynamicznej organizacji, jednak nie może być analizowany w oderwaniu od jej struktury statycznej, bowiem istotnym aspektem jest w przedsiębiorstwie proces specjalizacji pracy, którego rezultatem są wydzielone jednostki organizacyjne (stanowiska pracy, grupy tych stanowisk itp.), charakteryzujące się określonym profilem zadań i strukturą wewnętrzną, co wpływa bezpośrednio na system więzi informacyjnych wyznaczony

koniecznością koordynacji prac poszczególnych jednostek organizacyjnych. Dlatego też, w projektowaniu badań było konieczne uwzględnienie różnych sposobów analizy organizacji. Ze względu na przedmiot badań było zasadne zastosowanie ujęcia rzeczowego organizacji (traktowanie przedsiębiorstwa jako całości), jednakże z równoczesnym uwzględnieniem ujęcia atrybutowego (analiza struktury organizacji i określenie współzależności występujących między jej częściami).

Komunikowanie się w organizacji wiąże się bezpośrednio z podstawowymi funkcjami zarządzania: planowaniem, organizowaniem, motywowaniem i kontrolowaniem. Wyróżnia się dwa typy systemu komunikacji: oficjalny, w którym zarządzanie informacjami przebiega według ustalonego porządku (organizacyjnie wyznaczony, refleksyjny) i nieoficjalny, tj. spontanicznie wyznaczany przez jednostki i grupy w ich codziennych różnorodnych kontaktach – określa go w pewnej mierze natura oraz struktura grupy a przebiega w układach określanych „winoroślami” (*grapevines*) (Stankiewicz 1999).

Analiza systemu komunikowania się w przedsiębiorstwie wymaga zatem uwzględnienia zarówno procesu oficjalnego, jak i nieoficjalnego. W przypadku pierwszego z nich szczególnie istotne jest poznanie jego poszczególnych wymiarów, tzn.:

- komunikowanie się pionowe – inicjowane przez menedżerów (kierowane w dół hierarchii organizacyjnej) oraz inicjowane przez pracowników (kierowane w górę hierarchii organizacyjnej),
- komunikowanie się horyzontalne i diagonalne („poprzeczne”) – związane z przekazywaniem wiadomości między członkami organizacji funkcjonującymi na równorzędnych stanowiskach, w komórkach organizacyjnych różnych pionów (Stankiewicz 1999).
- Za równie ważne uznano czynniki warunkujące sam proces komunikowania się:
 - sposób przekazywania informacji,
 - długość i drożność kanałów komunikacyjnych,
 - bariery komunikacji,
 - czynniki psychologiczne – zwłaszcza motywy pracowników wyznaczone postawami, emocjami wobec odbiorcy/nadawcy informacji,

1. METODYKA BADAŃ

Badania zostały wykonane w celu poznania systemu komunikacji funkcjonującego aktualnie w kopalniach węgla kamiennego, jak również realizowanego w procesie wprowadzania zmian, ze szczególnym uwzględnieniem rozpoznania jego ewentualnych dysfunkcji.

Złożoność procesu komunikacji społecznej, liczba nadawców, odbiorców, kanałów komunikacyjnych wymagała zastosowania zarówno badań jakościowych (wywiady), jak i ilościowych (sondaż ankietowy) oraz metod badań niereaktywnych – analizy treści (badanie zarejestrowanych przekazów). Dlatego też, teren badań ograniczono do jednej kopalni węgla kamiennego, co warunkowało wybór studium przypadku, jako głównej metody realizowanej diagnozy.

Badania w kopalni były prowadzone w okresie od września do listopada 2006 roku i przebiegały w trzech następujących etapach:

Etap I – kwerenda dokumentów: obejmowała analizę treści dokumentów opisujących w sposób bezpośredni lub pośredni formalny system komunikacji w przedsiębiorstwie.

Etap II – wywiady jakościowe: obejmowały głównych nadawców informacji oraz pracowników przekazujących informacje w poszczególnych punktach węzłowych kanałów komunikacyjnych, a więc osoby stanowiące kluczowe ogniwa w przekazywaniu informacji (wywiadami objęto łącznie 11 ekspertów – dyrektorzy, kierownicy działów, przewodniczący związków zawodowych).

Wyniki kwerendy oraz przeprowadzonych wywiadów stanowiły podstawę konstrukcji kwestionariusza ankiety zastosowanego w badaniach sondażowych, tj. III etapie badań. W ankiecie zostały uwzględnione następujące bloki tematyczne:

- ogólna ocena systemu komunikacji społecznej funkcjonującego w kopalni,
- sposoby i ocena (poziom zadowolenia) procesu komunikowania się z osobami na wyższych i równorzędnych stanowiskach w hierarchii, pracownikami administracji, podwładnymi,
- ocena efektywności komunikacji społecznej,
- bariery komunikacyjne,
- sposoby pozyskiwania informacji zwrotnej,
- ocena umiejętności interpersonalnych (członków kierownictwa, własnych),
- komunikacja społeczna w sytuacjach wprowadzania zmian,
- możliwości poprawy systemu komunikacji społecznej.

Sondażem objęto odbiorców komunikatów, usytuowanych na różnych poziomach struktury organizacyjnej kopalni. Łącznie w badaniach wzięło udział 271 losowo wybranych pracowników, w tym dozór – 98 osób i robotnicy – 173 osoby.

2. KOMUNIKACJA SPOŁECZNA W KOPALNI WĘGLA KAMIENNEGO – WYNIKI SONDAŻU ANKIETOWEGO

Jednym z rezultatów przeprowadzonej kwerendy dokumentów oraz wywiadów z osobami sprawującymi kluczową rolę w procesie komunikacji społecznej (dyrektorzy, kierownicy działów i ich zastępcy) odnotowano istotne różnice w podejściu do przekazywania informacji ruchowych i pracowniczych. Dlatego też w sondażu ankietowym uwzględniono te dwa rodzaje komunikacji społecznej, a ponadto rozpoznano proces komunikowania się w sytuacjach wprowadzania zmian organizacyjnych.

2.1. Źródło i sposób komunikowania się w sprawach ruchowych i pracowniczych

Zagadnienia ruchowe

Dla zdecydowanej większości pracowników dozoru (72%) oraz robotników (85%) źródło informacji „ruchowych” stanowi tylko jedna osoba i są to z reguły pracownicy zajmujący wyższe stanowiska w hierarchii od zajmowanych przez nich samych – dla dozoru jest to dozór wyższego szczebla lub kierownicy działów, a dla

robotników – pracownicy dozoru. Zatem generalnie, informacje ruchowe pracownicy pozyskują głównie od swoich bezpośrednich przełożonych. Bardzo istotna jest w tej sytuacji ocena „szefa” w roli przekazującego informacje „ruchowe” – wyniki przeprowadzonego w tym zakresie rozpoznania uzasadniają stwierdzenie, że w opinii większości członków załogi przełożeni wywiązują się z omawianego zadania dobrze (opinia 66% dozoru i 60% robotników), bądź też bardzo dobrze (opinia 24% dozoru i 29% robotników). Jedynie 4% pracowników dozoru i 3,5% robotników oceniło przełożonego w tej roli źle lub bardzo źle.

Analiza danych na temat oceny wymiany informacji między osobami zajmującymi równorzędne stanowiska wykazała istotnie mniejszy odsetek respondentów – w odniesieniu do oceny przełożonych – oceniających ten proces bardzo dobrze (11,5% dozoru i 19% robotników) i równocześnie większy udział procentowy ocen dobrych (76% dozoru i 72% robotników), natomiast odsetek ocen złych i bardzo złych był zbliżony i wynosił wśród dozoru – 3% a wśród robotników 5%.

Najczęściej wykorzystywane sposoby komunikowania się w sprawach „ruchowych” to: przekaz ustny i pisemny oraz rozmowa telefoniczna, przy czym pracownicy dozoru częściej otrzymują informacje w formie pisemnej i telefonicznie. Za najbardziej efektywny respondenci uznali ustny sposób przekazywania informacji (około 60% dozoru i 58% robotników). Z niewiele mniejszą częstością wskazywano także sposób pisemny (około 53% dozoru i 45% robotników). Telefoniczne przekazywanie informacji za skuteczne uznało nieco ponad 15% dozoru i 5% robotników, natomiast poczty elektronicznej nie wybrał żaden z respondentów.

Zagadnienia „pracownicze”

Informacje „pracownicze” większość badanych otrzymuje także od jednej osoby (ponad 69% dozoru i 67% robotników) i często są to bezpośredni lub pośredni przełożeni, jednak w tym przypadku na znaczeniu zyskują jeszcze takie źródła informacji, jak: związki zawodowe, koledzy z pracy oraz pracownicy działu kadr i zatrudnienia.

Wśród sposobów komunikowania się w sprawach „pracowniczych” najczęściej wskazywano na: przekaz ustny i pisemny, rzadziej kontakt telefoniczny. W tym przypadku odnotowano jeszcze takie środki komunikacji, jak: gazetki górnicze, plakaty, radiowęzeł, masówki, multimedia, narady, tablica ogłoszeń, ulotki, zebrania załogi.

W przypadku informowania o sprawach pracowniczych, środkiem najbardziej efektywnym okazał się przekaz na piśmie – sposób ten wybrało 67% dozoru i 59% robotników. Z dużo mniejszą częstością wskazywano sposób ustny (46% dozoru i 47% robotników). Telefoniczne przekazywanie informacji pracowniczych za skuteczne uznało nieco ponad 4% dozoru i 3% robotników, a pocztę elektroniczną wskazało 3% dozoru i nieco ponad 2% robotników. Ponadto, za skuteczne zostały uznane jeszcze takie środki komunikacji, jak: tablica ogłoszeń, masówki, multimedia, narady, ogłoszenia przez radiowęzeł, plakaty.

Wyniki badań wykazały, że ważne informacje pracownicze załoga pozyskuje także z nieformalnych źródeł (inni pracownicy, znajomi ze spółki, koledzy z innych kopalń itd.). Stwierdzono, że bardzo często lub często korzysta z takich źródeł 30% robotników oraz 27% dozoru, czasem – 33% robotników i 26% dozoru. Z danych tych

wynika, że nieformalny obieg informacji w dużym stopniu stanowi o zakresie wiedzy załogi na temat spraw pracowniczych.

Stwierdzono także, że z nieformalnego obiegu informacji pracownicy korzystają najczęściej w przypadku poszukiwania informacji na temat takich zagadnień, jak: kwestie wynagrodzenia i inne finansowe, emerytury, sprawy socjalne, zmiany w zatrudnieniu i personalne – zwłaszcza na stanowiskach kierowniczych, sytuacja kopalni, Jastrzębskiej Spółki Węglowej i dalszy rozwój branży.

2.2. Bariery w komunikacji z zakresu spraw ruchowych

Bariery komunikacji dotyczącej spraw „ruchowych” często stanowią przyczynę występowania różnych problemów w ocenie około 10% dozoru i 7% robotników, natomiast czasem pozostają udziałem aż 44% dozoru i 42% robotników, zaś rzadko są notowane przez kolejne 44 i 47% robotników.

Dane na temat rodzaju i częstości popełniania błędów w przekazywaniu załódze informacji „ruchowych” zawarto w tablicy 1.

Tablica 1. Błędy w przekazywaniu informacji „ruchowych”

<i>Informacje nie przekazywane w terminie (zbyt późno)</i>			
Częstość	Procent dozoru	Procent robotników	Procent ogółu
Bardzo często i często	12,5	7,7	0,8
Czasem	44,8	36,3	39,4
<i>Informacje niepełne</i>			
Częstość	Dozór	Robotnicy	Razem
Bardzo często i często	20,8	11,4	0,4
Czasem	33,3	28,1	30,0
<i>Informacje niezrozumiałe</i>			
Częstość	Dozór	Robotnicy	Razem
Bardzo często i często	7,5	4,3	0,4
Czasem	24,5	27,0	26,1
<i>Informacje sprzeczne z podanymi wcześniej</i>			
Częstość	Dozór	Robotnicy	Razem
Bardzo często i często	8,5	6,1	0,8
Czasem	23,4	23,6	23,6
<i>Brak potrzebnych informacji</i>			
Częstość	Dozór	Robotnicy	Razem
Bardzo często i często	8,3	8,4	1,1
Czasem	41,7	34,9	37,4

* pominięto kategorie: rzadko i nigdy.

Z danych przedstawionych w tablicy 1 wynika, że błędy w przekazywaniu informacji ruchowych są rejestrowane znacząco częściej przez pracowników dozoru niż robotników, a dotyczą one zwłaszcza takich kwestii, jak: przekazywanie informacji zbyt późno, przekazywanie informacji niepełnych oraz brak niezbędnych informacji. Z nieco mniejszą częstością pracownicy otrzymują informacje niezrozumiałe lub sprzeczne z podanymi wcześniej.

Jedną z barier komunikacji – szczególnie w przypadku pozyskiwania informacji zwrotnej – może stanowić przekonanie pracowników o wykorzystaniu lub braku wykorzystania przez przełożonych podawanych im informacji. W tym zakresie pracownicy dozoru zdecydowanie częściej niż robotnicy są przekonani, że przekazywane przez nich informacje mają wpływ na decyzje podejmowane przez ich przełożonych

– ponad 13% dozoru stwierdziło, że dzieje się tak zawsze a prawie 59% – że często, analogiczne odsetki robotników wynoszą około 11% i 36%. Równocześnie jednak prawie jedna czwarta dozoru i prawie 40% robotników wpływ przekazywanych przez siebie informacji na decyzje przełożonych postrzega tylko czasem lub rzadko (czasem – 17,5% dozoru i 31,5% robotników, rzadko – 7,2% dozoru i 10,1% robotników).

Ponadto stwierdzono, że około 37% pracowników dozoru i 39% robotników zdarza się przekazywać informacje z pominięciem drogi służbowej – w przypadku 9% dozoru i 15% robotników przyczyną był brak znajomości drogi służbowej, odpowiedniej w danej sytuacji. Pozostali formułowali różne powody, do wymienianych najczęściej należą: konieczność przyspieszenia załatwienia sprawy ruchowej i obiegu informacji, brak czasu, konieczność szybszego działania w sytuacji awaryjnej i szybkiego podjęcia decyzji, zaistnienie zmian po przekazaniu informacji drogą służbową i brak możliwości skontaktowania się z przełożonymi (dozorem).

Jedną z metod przekazywania informacji zwrotnej o sytuacji na dole jest stosowany w kopalni system raportowania. Przez zdecydowaną większość dozoru (78,4%) został on oceniony dobrze, a przez 4% dozoru – nawet bardzo dobrze. Tym niemniej respondenci sygnalizują pewne trudności, a należą do nich: brak czasu, wymagania związane z nadzorem nad zapisami, precyzja w raportowaniu, trudność z wypisaniem dużej ilości informacji, błędne informacje, nieodpowiedni wzór książki raportowej, brak precyzji w określaniu prac, ząbienie się zmian, w raportach nie zawsze są podawane szczegóły istotne dla przełożonego, który na tej podstawie podejmuje decyzje, brak szczegółowych informacji, niepełne informacje z poprzednich zmian, opóźnione raporty, niepełne informacje od przodowych.

Komunikacja społeczna w zakresie uzgadniania opinii, celów, koordynacji prac, wyznaczania zadań i przekazywania informacji może być związana z przeżywaniem negatywnych emocji (stres, frustracja, irytacja itd.). Wyniki badań wykazują, że kontakty interpersonalne stanowią źródło stresu dla ponad 90% załogi, przy czym częstość przeżywania negatywnych emocji jest zróżnicowana zarówno w ramach każdej z dwóch analizowanych grup zawodowych, jak i między tymi dwiema grupami (są stresujące częściej dla dozoru niż robotników). Stwierdzono, że 18% dozoru i 11% robotników znajduje się w stanie stresu często lub bardzo często, natomiast 32% dozoru i 30% robotników – czasem. Tak więc, w przypadku ponad połowy dozoru i około 40% robotników stres związany z kontaktami interpersonalnymi jest czynnikiem, który może negatywnie wpływać na jakość pracy, a w szczególności na atmosferę w zespole roboczym.

Zestawienie częstości przeżywania stresu z rodzajem kontaktów interpersonalnych wykazało, że:

- dla dozoru źródłem stresu są najczęściej kontakty z przełożonymi (często – 21%, czasem – 35%), zaś ich przyczyny to głównie: różnice zdań w sprawach ruchowych, odbieranie raportów i decyzje podejmowane przez przełożonego,
- dla znaczącego odsetka pracowników kopalni zarówno dozoru, jak i robotników, stresujące są kontakty z pracownikami administracji (dozór: często – 17%, czasem 29%, robotnicy: często – 15%, czasem 26%); wśród przyczyn wymieniano: brak

zaangażowania i arogancję wobec pracowników, brak możliwości uzyskania potrzebnych informacji (robotnicy), nadmierną biurokracją (dozór).

Ponadto stwierdzono, że kontakty z przełożonymi są stresujące często dla 8%, a czasem dla 30% robotników, natomiast przyczyny tego zjawiska to głównie: przekazywanie informacji, różnice zdań w sprawach ruchowych oraz zła komunikatywność, nerwowość i arogancja przełożonego. Z kolei dla dozoru przyczyną stresujących kontaktów z podwładnymi są z reguły: brak zrozumienia ze strony pracowników i „konflikt charakterów”, brak kompetencji i odpowiedzialności pracowników, konflikty wynikające z podejmowania decyzji ruchowych i przydzielania pracy (często – 11%, czasem – 29%).

2.3. Komunikacja społeczna w sytuacji wprowadzania zmian organizacyjnych

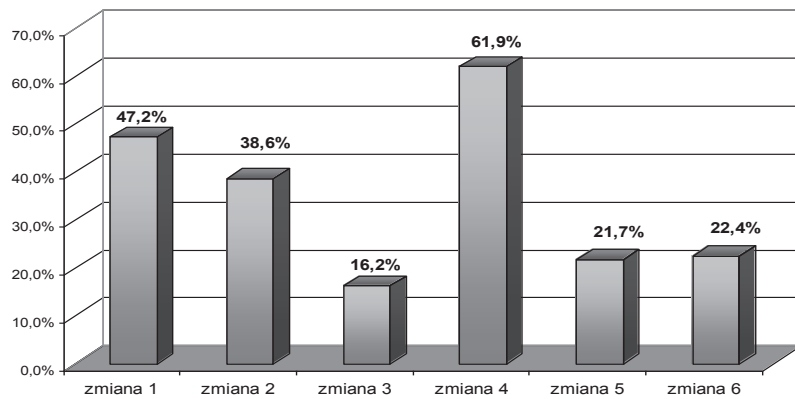
W okresie wprowadzania zmian, komunikacji społecznej przypada rola szczególna – od przekazywania załodze pełnej informacji o celach, przebiegu, przewidywanych rezultatach i konsekwencjach realizowanych zmian zależą bowiem końcowe rezultaty procesu. W ostatnich latach w omawianej kopalni wprowadzono kilka zmian organizacyjnych, są to:

- system zarządzania bezpieczeństwem,
- zintegrowany system zarządzania,
- likwidacja oddziału,
- możliwość kontroli trzeźwości alkomatem,
- przenoszenie pracowników na inną zmianę (zmiany wprowadzane cyklicznie),
- zmiany na stanowiskach kierowniczych.

Na rysunku 1 przedstawiono odsetek ocen dobrych wystawionych przez respondentów każdej z wyżej wyszczególnionych zmian. Ocenie podlegałyby: termin wprowadzenia zmiany, jej przyczyny, kryteria zastosowania określonych rozwiązań, zadania związane z wprowadzeniem określonej zmiany, konsekwencje dla pracowników itd.

Najwyżej respondenci ocenili proces przekazywania informacji dotyczącej kontroli trzeźwości pracowników – udział procentowy ocen dobrych wynosił ponad 59% – wśród pracowników dozoru i ponad 63% – wśród robotników. Równocześnie odsetek ocen negatywnych był bardzo mały (6% – dozór i 5% – robotnicy).

Duży odsetek oceniających dobrze proces komunikowania się z załogą w sytuacji wprowadzania zmian odnotowano także w przypadku wprowadzania systemu zarządzania bezpieczeństwem i zintegrowanego systemu zarządzania. Komunikowanie się z załogą w okresie wprowadzania systemu zarządzania bezpieczeństwem dobrze oceniło prawie 50% dozoru i 46% robotników. Proces przekazywania informacji w sytuacji wprowadzania zintegrowanego systemu zarządzania respondenci ocenili minimalnie niżej, od realizowanego w przypadku dwóch omówionych już zmian organizacyjnych. Największy odsetek badanych „wystawił” komunikacji społecznej ocenę przeciętną – 45% dozoru i 47% robotników, podczas gdy ocenę dobrą sformułowało 41% dozoru i 37% robotników.



Rys. 1. Ocena komunikacji społecznej w sytuacji wprowadzania zmian organizacyjnych (łącznie dozór i robotnicy) – odsetek ocen dobrych

Fig. 1. Assessment of social communication in the situation of introduction of organisational changes (jointly the supervisory staff and workers) – percentage of good estimations

Zdecydowanie mniej korzystnie pracownicy ocenili proces komunikowania się z załogą podczas wprowadzania trzech kolejnych zmian organizacyjnych. Najmniejszy udział procentowy ocen dobrych – prawie 20% dozoru i ponad 14% robotników – odnotowano, analizując dane dotyczące komunikowania się w sytuacji likwidacji jednego z oddziałów górniczych. Równocześnie zarejestrowano wysoki odsetek ocen negatywnych (prawie 21% dozoru i ponad 28% robotników) i przeciętnych (prawie 31% dozoru i 25% robotników). Na zbliżonym poziomie kształtowała się ocena przekazywania informacji o przeniesieniu pracowników na inną zmianę – negatywnie oceniali ten proces ponad 22% dozoru i prawie 28% robotników, natomiast dobrze około 26% dozoru i prawie 19% robotników.

Przebieg informowania o zmianach na stanowiskach kierowniczych dobrze oceniali ponad 21% dozoru i prawie 23% robotników, ocenę średnią sformułowało 48% dozoru i prawie 36% robotników, zaś negatywną – ponad 12% dozoru i 11% robotników.

Analiza sposobów przekazywania informacji w sytuacji wprowadzania zmian organizacyjnych wykazała, że w kopalni w celu przekazania załodze ważnych wiadomości z reguły stosuje się równocześnie więcej kanałów komunikacyjnych – ich liczba pozostaje w związku z rodzajem wprowadzanej zmiany. W odniesieniu do uwzględnionych zmian organizacyjnych badani wskazywali od jednego do siedmiu kanałów komunikacyjnych, przez które docierały do nich informacje o danej zmianie.

Zdecydowanie najwięcej kanałów komunikacyjnych wykorzystano w sytuacji przekazywania informacji podczas wprowadzania systemu zarządzania bezpieczeństwem oraz zintegrowanego systemu zarządzania – co pozostaje w związku z faktem, że zmiany dotyczyły całej załogi. Z wypowiedzi respondentów wynika, że w sytuacji wprowadzania tych zmian organizacyjnych zastosowano co najmniej osiem sposobów przekazywania informacji: ustny, na piśmie, telefonicznie, pocztą elektroniczną, na tablicy ogłoszeń i świetlnej, na tablicy multimedialnej, jak również pisemnie w postaci

materiałów szkoleniowych i przez radiowęzeł. Efektywność zastosowanych sposobów była zróżnicowana. Do największej liczby pracowników dotarły informacje na piśmie i w formie ustnej. Z pozostałych na uwagę zasługuje jeszcze tablica ogłoszeń i tablica multimedialna. Stosunkowo rzadko wykorzystywana była natomiast poczta elektroniczna.

Do zmian dotyczących całej załogi należy jeszcze możliwość kontroli trzeźwości alkomatem. W przypadku tej zmiany informacje docierały do adresatów najczęściej w formie przekazu ustnego oraz na piśmie.

Pozostałe z omawianych zmian dotyczyły tylko części załogi. Stąd też, nie dziwi wybór kanałów komunikacyjnych, które w zasadzie ograniczały się do przekazu ustnego, na piśmie oraz telefonicznie.

Wyniki badań wykazały, że prawie 47% dozoru i nieco ponad 45% robotników dostrzega konieczność wprowadzenia zmian w komunikacji społecznej realizowanej w sytuacji wprowadzania zmian organizacyjnych. Jednakże zapytani o to, co należałoby poprawić ograniczyli odpowiedzi do:

- wyspecyfikowania stosowanych już sposobów przekazywania informacji z zaznaczeniem, że powinny być wykorzystywane częściej, w większym zakresie itd.,
- stwierdzenia, że powinno się poprawić rzetelność, jakość i terminowość przekazywanych informacji.

2.4. Ogólna ocena procesu komunikowania się w sprawach ruchowych i pracowniczych

W tabelicy 2 zawarto wyniki oceny procesu przekazywania informacji – większość pracowników dozoru (prawie 70%) i robotników (ponad 62%) dobrze oceniło sposób przekazywania informacji z zakresu spraw ruchowych, a 1% dozoru i 6% robotników – nawet bardzo dobrze. Przeciwnego zdania było około 8% respondentów obydwu badanych grup zawodowych. Faktem zastanawiającym jest natomiast brak zdania na ten temat, stwierdzony u ponad jednej piątej badanych (około 21% dozoru i 22% robotników). W przypadku oceny komunikacji w sprawach pracowniczych odnotowano o kilkanaście procent mniejszy odsetek ocen dobrych od zarejestrowanych dla komunikacji w sprawach ruchowych – a dotyczy to zarówno pracowników dozoru (54%), jak i robotników (52%). Ponadto uzyskane dane wykazały, że ponad jedna czwarta robotników negatywnie ocenia komunikowanie się w sprawach pracowniczych, zaś prawie jedna trzecia dozoru nie ma na ten temat zdania.

Tablica 2. Ogólna ocena procesu komunikacji w sprawach ruchowych i pracowniczych

Ocena	Sprawy ruchowe			Sprawy pracownicze		
	dozór, %	robotnicy, %	razem, %	dozór, %	robotnicy, %	razem, %
Bardzo dobrze	1,1	6,5	4,5	3,1	5,3	4,5
Dobrze	69,5	62,1	64,8	54,1	52,4	53,0
Brak zdania	21,1	22,5	22,0	32,7	17,1	22,8
Źle	8,4	8,9	8,7	10,2	25,2	19,7
Razem	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Dane zawarte w tabelicy 3 – dotyczące braków w informowaniu załogi o sprawach ruchowych i pracowniczych – wskazują, że tylko 1% dozoru i niecałe 11% robotników jest zdania, że w kopalni w ogóle nie występują braki w informowaniu załogi

o sprawach ruchowych (brak informacji, zbyt późno przekazane, niezrozumiałe, nieprecyzyjne). Zdaniem pozostałych respondentów braki takie mają miejsce – w ocenie 14% dozoru i 10% robotników jest to zjawisko częste, w opinii 39% dozoru i 44% robotników – zdarzają się czasem, a 46% dozoru i 36% robotników stwierdza, że występują rzadko. Respondentów zapytano także, czy uważają że są w posiadaniu wszystkich niezbędnych informacji do właściwego wykonywania obowiązków zawodowych – twierdząco odpowiedziało 86% tak dozoru, jak i robotników, natomiast braki w tym zakresie zgłosiło około 14% załogi. Wspomniane braki informacji dotyczą najczęściej: problemów dokumentacyjnych, rzetelności i dokładności raportowania, jak również złej komunikacji z innymi działami (zgranie robót), dostępu do potrzebnych materiałów, wiedzy – szczególnie w przypadku wprowadzenia sprzętu nowego typu. Fakty te w zestawieniu z danymi zawartymi w tablicy 2 oznaczają jednak, że rejestrowane przez większość załogi braki w informowaniu załogi o sprawach ruchowych – występujące czasem, rzadko – nie mają zasadniczo wpływu na realizację obowiązków zawodowych (przynajmniej w odniesieniu do 86% załogi).

Tablica 3. Opinia załogi na temat częstości występowania braków w informowaniu

Ocena	Sprawy ruchowe			Sprawy pracownicze		
	dozór, %	robotnicy, %	razem, %	dozór, %	robotnicy, %	razem, %
Często	1,1	6,5	4,5	8,8	14,0	12,1
Czasem	69,5	62,1	64,8	57,5	46,9	50,7
Rzadko	21,1	22,5	22,0	31,3	30,1	30,5
Nigdy	8,4	8,9	8,7	2,5	9,1	6,7
Razem	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Braki w informowaniu załogi o sprawach pracowniczych sygnalizowało ponad 97% dozoru i prawie 90% robotników, ale jedynie w opinii około 9% dozoru i 14% robotników jest to zjawisko występujące często. Prawie 58% dozoru i 47% robotników stwierdziło, że braki takie występują czasem, a w ocenie około 30% badanych obydwu grup zawodowych występują rzadko. Badanych zapytano także, czy uważają że posiadają wszelkie konieczne informacje na temat spraw pracowniczych. Na tak sformułowane pytanie twierdząco odpowiedziało około 66% pracowników dozoru i 64% robotników, zatem braki w tym zakresie odczuwa ponad jedna trzecia załogi. Wyartykułowane braki informacji zaliczyć można do kilku następujących kategorii: płace i zatrudnienie, zagadnienia socjalne (przywileje pracownicze, układ zbiorowy), uprawnienia emerytalne, plany dalszego rozwoju kopalni i Jastrzębskiej Spółki Węglowej oraz prace podejmowane w kopalni, a także zmiany w obowiązujących przepisach prawnych.

WNIOSKI

- Przeprowadzone badania uprawniają do pozytywnej oceny systemu komunikacji społecznej w kopalni „Jas-Mos” – jest to system dobry, aczkolwiek nie pozbawiony pewnych braków.

- Pracownicy dozoru oraz robotnicy najlepiej oceniają obieg informacji „ruchowych”, przekazywanie informacji „pracowniczych” ocenione zostało nieco mniej pozytywnie, szczególnie przez robotników.
- Braki w informowaniu o sprawach ruchowych dotyczą najczęściej: terminowości w przekazywaniu informacji, problemów dokumentacyjnych (zapoznanie z dokumentacją), rzetelności i dokładności raportowania, jak również złej komunikacji z innymi działami (zgranie robót), dostępu do potrzebnych materiałów, wiedzy – szczególnie w przypadku wprowadzenia sprzętu nowego typu. Ponadto, istotnym problemem jest brak wiedzy z zakresu komunikacji społecznej i umiejętności interpersonalnych, równocześnie kierownictwo nie widzi możliwości zapewnienia pracownikom kursów uzupełniających wiedzę w tym zakresie, a zdaniem respondentów jest to szczególnie ważne w przypadku pracowników dozoru. Powyższe informacje stanowią podstawę do zasugerowania kierownictwu kopalni konieczności wprowadzenia następujących zmian:
 - rozpatrzenie możliwości skrócenia kanałów komunikacyjnych w celu przyspieszenia obiegu informacji,
 - wprowadzenie systemu zapoznawania się pracowników z dokumentacjami, instrukcjami, technologiami i innymi materiałami (brak zapoznania się z dokumentacją techniczną to także jedna z przyczyn podejmowania ryzyka przez pracowników, co stwierdzono podczas realizacji zadania dotyczącego identyfikacji ryzykownych zachowań i ich przyczyn),
 - dokonanie przeglądu i wprowadzenie niezbędnych zmian do systemu raportowania,
 - rozpoznanie możliwości skierowania na kurs z zakresu komunikacji interpersonalnej pracowników dozoru kopalni.
- Ocena komunikacji społecznej w sytuacji wprowadzania zmian nie jest jednoznaczna – zależy bowiem od złożoności i zakresu wprowadzanych innowacji, jak również od ich rodzaju; pozytywnie został oceniony proces komunikacji podczas wdrażania systemu zarządzania bezpieczeństwem oraz zintegrowanego systemu zarządzania, jak również możliwość badania alkomatem (różnice w udziale procentowym ocen dobrych w odniesieniu do codziennej komunikacji wynosił od kilku do kilkunastu procent), negatywnie pracownicy ocenili komunikację związaną z procesem likwidacji jednego z oddziałów górniczych, przenoszenia pracowników na inną zmianę oraz zmiany na stanowiskach kierowniczych (w porównaniu z komunikacją codzienną różnice w udziale procentowym ocen dobrych wynoszą nawet ponad 50%).
- Stwierdzenie znaczących różnic w ocenie komunikacji społecznej realizowanej na co dzień i w sytuacji wprowadzania zmian wskazywałoby na braki systemowe, jednakże wątpliwości budzi rozbieżność ocen sformułowanych w odniesieniu do poszczególnych, uwzględnionych w badaniach zmian. Analizując uzyskane dane trudno oprzeć się wrażeniu, że respondenci ocenili nie tylko sam proces przekazywania informacji, ale dali także wyraz swojego stosunku do samej zmiany. Zdecydowanie bardziej negatywnie oceniono bowiem proces komunikacji społecznej w sytuacji, gdy wprowadzane zmiany wpływały bezpośrednio na sytuację zawo-

dową pracowników (likwidacja oddziału, przenoszenie na inną zmianę), aniżeli w pozostałych przypadkach (wprowadzanie systemu zarządzania bezpieczeństwem i systemu zintegrowanego, wprowadzenie możliwości kontroli alkomatem). Fakty te wskazują raczej na błędy w zarządzaniu samą zmianą, co z kolei znalazło wyraz w procesie komunikacji społecznej związanej z procesem wprowadzania zmian i w konsekwencji w ocenie tejsze komunikacji.

- Konieczność wprowadzenia zmian w systemie komunikacji społecznej w sytuacji wprowadzania zmian dostrzega prawie połowa załogi, druga połowa nie widzi takiej potrzeby. Wymieniane przez respondentów rodzaje koniecznych zmian w systemie koncentrują się głównie na likwidacji barier dotyczących:
 - kanałów komunikacyjnych (bardziej efektywnego wykorzystania stosowanych środków komunikacji – częstsze komunikaty na tablicy multimedialnej, częstsze spotkania z kierownictwem, likwidacja usterek i poprawa nagłośnienia radiowęzła itd.),
 - przekazywanych treści (poprawy rzetelności, jakości i terminowości przekazywanych informacji),
 - kompetencji nadawców (umiejętności interpersonalne).
- Relatywnie dobra ocena systemu komunikacji społecznej sformułowana przez załogę kopalni, jak również proponowany przez nie zakres ewentualnych zmian uprawnia do stwierdzenia, że udoskonalenie omawianego procesu nie wymaga daleko idących zmian systemowych, a jedynie wprowadzenia poprawek do już funkcjonującego systemu.

Literatura

1. Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Aponowicz J. (2001): *Zarządzanie organizacjami*. Toruń, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa. Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora”.
2. Stankiewicz J. (1999): *Komunikowanie się w organizacji*. Wyd. II. Wrocław, Wydaw. ASTRUM.

Recenzent: prof. dr hab. inż. Krystyna Czaplicka-Kolarz