

W nowoczesnej organizacji portale intranetowe są nie tylko elektroniczną platformą komunikacji wewnętrznej, ale stanowią także efektywny środek usprawniania pracy zespołowej, rozwoju zarządzania wiedzą oraz budowy wartościowych relacji pracowniczych. Wdrażanie portali intranetowych w przedsiębiorstwie stanowi złożone przedsięwzięcie obejmujące zagadnienia organizacyjne, informatyczne, psychologiczne, a nawet prawne.

Niniejsza książka w przekrojowy sposób omawia zagadnienia funkcjonowania portali intranetowych w organizacjach oraz przedstawia wyniki badań przeprowadzonych w wybranych polskich przedsiębiorstwach i instytucjach. Praca wychodzi naprzeciw zainteresowaniom badaczy funkcjonowania współczesnych organizacji, może też stanowić pomoc dla praktyków projektujących, wdrażających i rewitalizujących portale intranetowe. Intencją autorów jest również zainteresowanie zarządów organizacji celowością inwestowania w rozwój portali intranetowych, które są nieodzownym składnikiem rozwoju zarządzania wiedzą i budowy kapitału intelektualnego w nowoczesnej organizacji.



Jan Fazlagić – profesor nadzwyczajny Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, dyrektor Instytutu Kreatywności w Krakowie, współpracuje też z Akademią Finansów i Biznesu Vistula w Warszawie. Stypendysta Fulbright Senior Scholarship (2006–2007) oraz Marie Curie Research Fellowship (2002–2003). Posiada doświadczenie w realizacji wielu projektów badawczych z zakresu edukacji i rozwoju kapitału intelektualnego. Autor dziesięciu książek, ponad 250 artykułów naukowych i popularnonaukowych, licznych ekspertyz dla przedsiębiorstw oraz instytucji sektora publicznego.



Marcin Sikorski – profesor nadzwyczajny Politechniki Gdańskiej oraz profesor Polsko-Japońskiej Wyższej Szkoły Technik Komputerowych w Warszawie. Prowadzi badania w zakresie ergonomii i jakości użytkowej systemów informatycznych, metod projektowania interakcji użytkownik-system oraz zarządzania jakością w projektach usług *on-line*. Autor trzech książek i ponad stu publikacji naukowych poświęconych doskonaleniu jakości użytkowej systemów interaktywnych, usług *on-line* i rozwiązań informatycznych w zastosowaniach biznesowych.



Aleksander Sala – prezes zarządu Kolibro, partner zarządzający Sala & Co, dyrektor generalny konkursu *Internale Poland*, ekspert, praktyk, doradca strategiczny, audytor i wykładowca w obszarze komunikacji wewnętrznej, intranetu oraz zarządzania procesami w organizacjach. Brał udział w ponad stu projektach dotyczących komunikacji wewnętrznej oraz intranetu, doradza zarządom firm w Polsce i za granicą. Opracował kilkanaście autorskich metodyk badawczych i projektowych, w tym m.in. dla audytu komunikacyjnego, rewitalizacji systemów komunikacji wewnętrznej, inwentaryzacji zasobów informacyjnych, modelowania struktury organizacyjnej oraz wyceny wiedzy i kapitału zawartego w portalach intranetowych.

ISBN 978-83-62197-01-9

Zarządzanie wiedzą, kapitał intelektualny,
korzyści dla pracowników i dla organizacji

Jan Fazlagić
Marcin Sikorski
Aleksander Sala

PORTALE INTRANETOWE

ZARZĄDZANIE WIEDZĄ,
KAPITAŁ INTELKTUALNY
KORZYŚCI DLA PRACOWNIKÓW
I DLA ORGANIZACJI

J. Fazlagić, M. Sikorski, A. Sala – PORTALE INTRANETOWE



Politechnika Gdańska

Jan Fazlagić
Marcin Sikorski
Aleksander Sala

PORTALE INTRANETOWE

ZARZĄDZANIE WIEDZĄ
KAPITAŁ INTELEKTUALNY
KORZYŚCI DLA PRACOWNIKÓW
I DLA ORGANIZACJI

Recenzent:

dr hab. Ewa Ziemia, prof. nadzw. Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach

Korekta: Katarzyna Kruś**Projekt okładki:** Katarzyna Olszonowicz**Skład komputerowy:** Roman Szałuba

Praca zawiera wyniki badań finansowanych ze środków Narodowego Centrum Nauki w ramach projektu nr DEC-2011/01/M/HS4/04995.

Copyright © 2014 Jan Fazlagić, Marcin Sikorski, Aleksander Sala

Wszelkie prawa zastrzeżone

Politechnika Gdańska 2014

Wydano za zgodą Dziekana Wydziału Zarządzania i Ekonomii

ISBN: 978-83-62197-01-9

Autorzy rozdziałów:

Jan Fazlagić: 3, 6, 9

Aleksander Sala: 2, 7, 8, 10

Marcin Sikorski: 1, 4, 5

Autorzy podrozdziałów:

Marta Szeluga-Romańska: 3.3, 9.2.2

Paweł Weichbroth: 2.3, 9.2.1



Ten utwór jest dostępny na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Na tych samych
warunkach 4.0 Międzynarodowe.

Spis treści

Wprowadzenie	7
1. Portale intranetowe we współczesnej organizacji.....	13
1.1. Rola i zastosowania portali intranetowych w przedsiębiorstwie	13
1.1.1. Definicje i zakres portali intranetowych	13
1.1.2. Rozwój portali intranetowych	16
1.1.3. Modele funkcjonowania portali intranetowych.....	18
1.1.4. Główne obszary zastosowań portali intranetowych w przedsiębiorstwie	26
1.2. Korzyści z wdrażania portali intranetowych w przedsiębiorstwie	28
1.2.1. Wieloaspektowa ocena potencjalnych korzyści	28
1.2.2. Poprawa efektywności procesów wewnętrznych	29
1.2.3. Poprawa komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie	31
1.2.4. Integracja dostępu do danych i usług wewnętrznych.....	34
1.2.5. Rozwój zarządzania wiedzą w organizacji.....	35
1.2.6. Realizacja korzyści – uwarunkowania wdrożeniowe.....	38
2. Praktyka funkcjonowania portali intranetowych	39
2.1. Typowe funkcje portali intranetowych.....	39
2.2. Przykładowe rozwiązania funkcjonalne w portalach intranetowych.....	41
2.2.1. Rodziny funkcji występujące w portalach intranetowych.....	41
2.2.2. Typowe funkcje, moduły i aplikacje intranetowe	42
2.3. Modele zarządzania utrzymaniem portali intranetowych.....	70
2.4. Aspekty techniczne budowy portali intranetowych.....	74
2.5. Wykorzystanie portali intranetowych w polskich organizacjach	76
3. Portal intranetowy jako czynnik transformacji w organizacjach	79
3.1. Zarządzanie zmianą w organizacji	79
3.1.1. Wprowadzanie zmian poprzez rozwiązania IT	79
3.1.2. Wpływ portali intranetowych na funkcjonowanie organizacji.....	83
3.2. Zmiany w sposobie realizacji procesów wewnętrznych.....	83
3.2.1. Wpływ portali intranetowych na sposób realizacji procesów	83
3.3. Zmiany w realizacji komunikacji wewnętrznej.....	85
3.3.1. Komunikacja organizacyjna.....	85
3.3.2. Komunikacja wewnętrzna	86
3.3.3. Specyfika komunikacji intranetowej.....	87

3.3.4. Wpływ portali intranetowych na komunikację wewnętrzną i relacje pracownicze w organizacji	90
3.4. Zmiany w zarządzaniu wiedzą	93
3.4.1. Zarządzanie wiedzą we współczesnej organizacji	93
3.4.2. Kapitał intelektualny organizacji a zarządzanie wiedzą.....	96
3.4.3. Wpływ portali intranetowych na rozwój zarządzania wiedzą.....	97
3.4.4. Portale intranetowe w rozwoju zarządzania wiedzą.....	98
3.4.5. Wpływ portali intranetowych na zarządzanie wiedzą.....	99
3.5. Transformacja organizacji – wybrane uwarunkowania wdrożeniowe .	100
4. Portale intranetowe – wyzwania badawcze i projektowe	102
4.1. Funkcjonowanie portali intranetowych	102
4.1.1. Wybrane perspektywy opisu i analizy	102
4.1.2. Zarządzanie cyklem życia portalu intranetowego	103
4.2. Projektowanie i wdrażanie portali intranetowych	104
4.2.1. Czynniki ryzyka związane z projektowaniem i wdrażaniem	104
4.2.2. Organizacja współpracy z użytkownikami	106
4.2.3. Zarządzanie procesem wdrażania portalu intranetowego	109
4.3. Efektywność i ocena wdrożenia portali intranetowych	110
4.3.1. Efektywność wdrożenia portali intranetowych jako systemu IT ..	110
4.3.2. Ocena efektywności zastosowań portali intranetowych.....	111
5. Portale intranetowe jako przedmiot badań.....	113
5.1. Stosowane podejścia badawcze	113
5.2. Zakres i przykłady badań portali intranetowych	114
5.3. Metodyka badawcza w projekcie <i>Intranetime</i>	115
5.3.1. Założenia projektu.....	115
5.3.2. Zastosowana metodyka badań.....	116
5.3.3. Przebieg prac w ramach projektu	117
5.3.4. Uwagi i ograniczenia.....	124
6. Kapitał intelektualny organizacji a portale intranetowe	126
6.1. Identyfikacja, struktura i pomiar kapitału intelektualnego	126
6.1.1. Identyfikacja kapitału intelektualnego	126
6.1.2. Struktura kapitału intelektualnego	127
6.2. Przegląd wybranych metod pomiaru kapitału intelektualnego.....	129
6.2.1. Główne podejścia do oceny kapitału intelektualnego	129
6.2.2. Zrównoważona karta wyników – Balanced Scorecard (BSC)	130
6.2.3. Metoda Value Creation Index	131
6.2.4. Model IC Rating.....	132
6.3. Procesy zarządzania wiedzą a portale intranetowe.....	133
6.4. Związki portali intranetowych z rozwojem zarządzania wiedzą.....	137
6.5. Propozycja metodyki oceny	141

6.6. Koncepcja instrumentu pomiarowego	148
7. Modele funkcjonowania portali intranetowych w organizacjach	156
7.1. Obszary zastosowań portali intranetowych w organizacjach	156
7.1.1. Rodzaje architektury funkcjonalnej portali intranetowych	156
7.1.2. Podział organizacyjny	157
7.1.3. Podział obszarowy	158
7.1.4. Przykładowe kategorie portali intranetowych	178
7.2. Dekompozycja portalu intranetowego	183
7.2.1. Model funkcjonowania portalu intranetowego w organizacji	183
7.2.2. Model warstwowy	184
7.2.3. Dojrzałość portali intranetowych	188
7.2.4. Czynniki składowe portalu intranetowego	191
7.3. Zarządzanie utrzymaniem portali intranetowych	194
7.3.1. Zarządzanie intranetem i jego zawartością	194
7.3.2. Role uczestników zarządzania i rozwoju portali intranetowych ...	196
7.3.3. Modele zarządzania zawartością portali intranetowych	199
8. Powiązania portali intranetowych z rozwojem zarządzania wiedzą w organizacjach	203
8.1. Metodyka badania	203
8.1.1. Cel i założenia badania	203
8.1.2. Model oceny	203
8.1.3. Metoda oceny	207
8.2. Identyfikacja występujących powiązań	209
8.2.1. Wyniki badania powiązań warstw intranetu i sfer zarządzania wiedzą	209
8.2.2. Wyniki dotyczące warstw portalu intranetowego	211
8.2.3. Wnioski	220
8.3. Badania powiązań	220
8.3.1. Metodyka badania	220
8.3.2. Wyniki badania	222
8.3.3. Wnioski końcowe	240
9. Oddziaływania portali intranetowych na rozwój zarządzania wiedzą w organizacjach	242
9.1. Cel, metodyka i realizacja badania	242
9.1.1. Cel i zakres badania	242
9.1.2. Pozyskiwanie danych	242
9.1.3. Badanie ankietowe moderowane	243
9.1.4. Analiza danych	244
9.2. Wyniki badania	245
9.2.1. Zestawienie najważniejszych wyników	245

9.2.2. Analiza jakościowa i dyskusja wyników	256
9.3. Omówienie wyników badania	261
10. Wybrane zagadnienia projektowania i wdrażania portali intranetowych ..	263
10.1. Specyfika realizacji projektów intranetowych	263
10.2. Koncepcja portalu intranetowego	263
10.2.1. Określenie zakresu oddziaływania intranetu na organizację.....	263
10.2.2. Audyt komunikacyjny	274
10.3. Realizacja portalu intranetowego	278
10.3.1. Brief intranetowy	278
10.3.2. Opracowanie architektury funkcjonalnej	279
10.3.4. Macierz analizy funkcjonalnej	282
10.4. Utrzymanie portalu intranetowego	286
10.5. Użytkowanie portalu intranetowego – ocena efektów.....	291
Podsumowanie – nowe horyzonty	296
Bibliografia	301
Indeks.....	307

Wprowadzenie

Nieustające zmiany w otoczeniu gospodarczym sprawiają, że przedsiębiorstwa dążą do poprawy swej pozycji konkurencyjnej m.in. przez poszukiwanie i wdrażanie coraz nowocześniejszych rozwiązań informatycznych, które mają na celu lepsze wykorzystanie dostępnych informacji, zwiększenie efektywności realizowanych procesów oraz poprawę komunikacji wewnętrznej. Ponadto zarządy i akcjonariusze w ostatnich latach stawiają przed szefami działów komunikacji wewnętrznej, HR¹ i IT² wyraźnie zdefiniowane cele, których pochodną ma być mierzenie, zarządzanie, wycena i podnoszenie wartości kapitału intelektualnego. Urzędy i organizacje pożytku publicznego, niejako pod naciskiem interesariuszy i obywateli, także dążą do podnoszenia jakości, wydajności i tempa obsługi, co bezpośrednio wymusza zmiany w rozwoju procesów komunikacji wewnętrznej i zarządzania wiedzą tych instytucji.

Najbardziej uznaną metodą i jednocześnie nowoczesnym narzędziem wspierającym w tych wyzwaniach jest intranet. Dlatego oddajemy w ręce Czytelnika pierwszą w Polsce zwartą publikację, która w sposób kompleksowy porusza zagadnienia związane z portalami intranetowymi i rozwojem zarządzania wiedzą oraz kapitału intelektualnego na przykładzie wybranych polskich organizacji.

W odróżnieniu od portali internetowych (działających w przestrzeni WWW) portale intranetowe stanowią rodzaj portali korporacyjnych przeznaczonych głównie dla pracowników i współpracowników danej organizacji. Służą poprawie jakości i efektywności pracy w organizacji, która taki portal wdroży.

Pierwszym motywem wdrażania portali intranetowych jest ułatwienie wykonywania bieżących zadań przez pracowników, a ponadto:

- usprawnienie obiegu dokumentów potrzebnych do wykonywania pracy;
- ułatwienie dostępu do informacji (elektronicznej) związanej z realizowanymi zadaniami;
- automatyzacja procesów pracy (np. procesów decyzyjnych, obiegów dokumentów) oraz monitoring ich przebiegu;
- zwiększenie efektywności procesów wewnętrznych w przedsiębiorstwie;
- ułatwienie komunikacji pomiędzy zespołami lub pracownikami przebywającymi w różnych lokalizacjach;
- budowanie społeczności pracowniczych.

¹ Dział *Human Resources* – dział spraw pracowniczych.

² Dział *Information Technology* – dział informatyki.

Dodatkowo w organizacjach oferujących produkty i usługi nasycone wiedzą (*knowledge-intensive products and services*) portale intranetowe mają wspomagać rozwój procesów zarządzania wiedzą poprzez umożliwianie pracownikom dostępu do informacji, utrwalanie oraz transfer wiedzy, a także ułatwianie jej wykorzystania we wszelkich procesach biznesowych organizacji.

W dalszej perspektywie założyć można, że rozwój procesów z wykorzystaniem portali intranetowych przyczynia się do rozwoju kapitału intelektualnego organizacji, jednakże jest to mocno uzależnione od specyfiki danej organizacji i uwarunkowane wieloma lokalnymi czynnikami organizacyjnymi i kulturowymi.

Portale intranetowe udostępniają pracownikom organizacji następujące grupy funkcji:

- usługi wewnętrzne dla pracowników (formularze on-line, sprawy kadrowe, finansowe, administracyjne itp.);
- wirtualne przestrzenie robocze dla pracy zespołowej (*digital workplaces*);
- narzędzia komunikacji wewnętrznej, biuletyny, fora dyskusyjne, narzędzia społecznościowe;
- repozytoria dokumentów, procedur lub dobrych praktyk, a także inne funkcje związane z dostępem i pielęgnowaniem wiedzy korporacyjnej.

Przeniesienie znacznej części komunikacji wewnętrznej do kanałów elektronicznych pociąga za sobą istotne zmiany w sposobie funkcjonowania zespołów pracowniczych oraz realizacji procesów pracy, a także wpływa na kształtowanie relacji pracodawca-pracownicy i samej kultury organizacyjnej. W szerszym kontekście portale intranetowe mogą oznaczać transformację sposobu funkcjonowania całej organizacji, zwłaszcza jeśli rozwiązania intranetowe zostały zintegrowane z innymi systemami informatycznymi wykorzystywanymi w przedsiębiorstwie, takimi jak CRM (*Customer Relationship Management*) czy ERP (*Enterprise Resources Planning*).

Funkcjonowanie portali intranetowych w organizacjach stanowi ciekawy problem zarówno od strony badawczej, jak i praktycznej. Projektowanie i wdrażanie portali intranetowych obejmuje aspekty zarządcze, organizacyjne, informatyczne, ergonomiczne, społeczne, kulturowe i prawne. Stanowią one z jednej strony czynniki decydujące o sukcesie wdrożenia, z drugiej zaś formułują odpowiednie zbiory wymagań co do jakości portali intranetowych postrzeganej przez użytkowników, obejmującej także dopasowanie funkcji portalu do potrzeb konkretnych użytkowników-pracowników, zapewnienie wysokiej użyteczności czy dostarczanie im przeżyć i odczuć korzystnie wpływających na budowę relacji pracodawca-pracownicy.

Z tego powodu portal intranetowy jako przedmiot badań musi być ujmowany z perspektywy interdyscyplinarnej, związanej z różnorodnymi skutkami społecznymi, kulturowymi czy organizacyjnymi wywoływanymi ich wykorzystaniem w praktyce gospodarczej.

Literatura dotycząca funkcjonowania portali intranetowych w polskich przedsiębiorstwach jest dość skromna, a opublikowane dotąd badania są nieliczne³ i brak jest w zasadzie zwartych publikacji na ten temat (Kolibro i in., 2010). W dostępnych publikacjach intranet analizowany jest z różnych perspektyw, także z perspektywy regulacji prawnych wpływających na jego działanie⁴.

Niniejsza monografia stanowi zatem jedno z pierwszych w Polsce opracowań zwartych na ten temat i podaje ponadto wyniki badań stanowiących część rezultatów projektu badawczego⁵ finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki, realizowanego w latach 2013–2014 pod nazwą *Intranetime* przez Politechnikę Gdańską przy współpracy z Akademią Finansów i Biznesu Vistula oraz z firmą Kolibro Internal Business Apps z Warszawy.

Monografia jest wynikiem współpracy trzech autorów, z których każdy reprezentuje nieco inne doświadczenie i spojrzenie na problematykę portali intranetowych:

Jan Fazlagić:

- Profesor nadzwyczajny Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, ekspert w zakresie zarządzania wiedzą, edukacji, innowacyjności oraz zarządzania kapitałem intelektualnym, jeden z prekursorów *Knowledge Management* w Polsce, współautor wielu ekspertyz dla firm i instytucji sektora publicznego, stypendysta prestiżowych stypendiów Fulbright Senior Scholarship (2006–2007) oraz Marie Curie Research Fellowship (2002–2003), autor 10 książek i ponad 250 artykułów naukowych i popularnonaukowych, rozdziałów w książkach oraz referatów. Związany także z Akademią Finansów i Biznesu Vistula w Warszawie.
- Jego zainteresowania badawcze koncentrują się wokół szeroko rozumianych aktywów niematerialnych organizacji, widzianych z perspektywy zarówno mikro, jak i makro. Realizował projekty badawcze i wykonywał ekspertyzy na rzecz otoczenia społeczno-gospodarczego m.in. dotyczące kapitału intelektualnego powiatów polskich, kapitału intelektualnego uczelni, jakości usług szkoleniowych, zarządzania w oświacie i innych.

Marcin Sikorski:

- Profesor nadzwyczajny Politechniki Gdańskiej oraz profesor Polsko-Japońskiej Wyższej Szkoły Technik Komputerowych w Warszawie.
- Jego zainteresowania badawcze koncentrują się wokół ergonomii i jakości użytkowej systemów informatycznych, projektowania interakcji użytkownik-system oraz zarządzania jakością w projektach usług on-line. Oprócz działalności

³ Dotyczą głównie opisu stanu bieżącego wykorzystywania portali intranetowych w polskich przedsiębiorstwach, np. KPMG (2005), Janmedia (2006), Contium (2005, 2009), Edisona (2013).

⁴ Kolibro, Domański, Zakrzewski, Palinka (2010).

⁵ Projekt nr 2011/01/M/H/S4/04995 – Wpływ portali intranetowych na rozwój zarządzania wiedzą w organizacjach usługowych.

naukowej i dydaktycznej prowadzi doradztwo i konsulting dla firm informatycznych z zakresu projektowania interakcji oraz doskonalenia jakości użytkowej oprogramowania i usług on-line. Autor trzech książek i ponad stu publikacji naukowych dotyczących jakości użytkowej i projektowania interakcji użytkownik-system.

Aleksander Sala:

- Prezes zarządu Kolibro Internal Business Apps; partner zarządzający Sala&Co; dyrektor generalny *Internale Poland* – jedyne w Polsce konkursu na najlepszy intranet i komunikację wewnętrzną, juror konkursu branżowego *Szpalty Roku*.
- Ekspert, doradca, audytor i praktyk w obszarze komunikacji wewnętrznej i zarządzania procesami, strukturą oraz wiedzą organizacji. Brał udział w ponad stu projektach i wdrożeniach portali intranetowych w różnego rodzaju organizacjach. Bada uwarunkowania sukcesów i porażek wdrożeń systemów komunikacji wewnętrznej, a także efektów ich funkcjonowania. Prekursor i innowator wdrożeń systemów komunikacji wewnętrznej, opracował kilkanaście autorskich metodyk badawczych i projektowych, w tym m.in. inwentaryzacji zasobów informacyjnych, audytu komunikacyjnego oraz rewitalizacji systemów komunikacji wewnętrznej.

Jako autorzy niniejszej publikacji wyrażamy nadzieję, że zrealizowana praca wychodzi naprzeciw zainteresowaniom badaczy funkcjonowania współczesnych organizacji, a także będzie stanowiła pomoc dla praktyków projektujących, wdrażających i rewitalizujących portale intranetowe, takich jak specjaliści i menedżerowie obszarów komunikacji wewnętrznej, HR, PR⁶, IT, zarządzania wiedzą i kapitałem organizacji. Intencją autorów jest również zainteresowanie zarządów i dyrekcji celowością inwestowania i ich aktywnego udziału w zarządzaniu portalami intranetowymi, jako nieodzownymi składnikami skuteczności funkcjonowania i rozwoju intranetów, wiedzy i kapitału intelektualnego.

Praca ta nie powstałaby, gdyby nie zaangażowanie i pomoc wielu osób. Przede wszystkim składamy podziękowania pracownikom wymienionych organizacji i przedsiębiorstw, którzy brali udział w seminariach projektu *Intranetime* oraz których aktywność umożliwiła zebranie materiału wykorzystanego w pracach badawczych:

Accenture

Allegro

Atmedia sp. z o.o.

AXA Direct

Leroy Merlin

Provident Polska SA

PKO Bank Polski SA

PGNiG TERMIKA SA

⁶ Public Relations.

Budimex SA
Cyfrowy Polsat SA
Gedeon Richter Polska sp. z o.o.
Kolibro sp. z o.o.
Kompania Piwowarska SA

Roche Polska
SMYK sp. z o.o.
New Yorker Polska
Urząd Marszałkowski w Szczecinie
Wirtualna Polska SA

Zarządom tych organizacji dziękujemy za wyrażenie zgody na udział swoich przedstawicieli w badaniach oraz za podzielenie się praktycznymi doświadczeniami, które Czytelnik znajdzie w wielu miejscach na stronach niniejszego opracowania.

*Jan Fazlagić
Marcin Sikorski
Aleksander Sala*

Gdańsk-Poznań-Warszawa, czerwiec 2014

1. Portale intranetowe we współczesnej organizacji

1.1. Rola i zastosowania portali intranetowych w przedsiębiorstwie

1.1.1. Definicje i zakres portali intranetowych

Zmiany w rzeczywistości gospodarczej powodują coraz większe zainteresowanie przedsiębiorstw wykorzystaniem technologii internetowych. Dotyczy to zarówno komunikacji z rynkiem przy pomocy kanałów elektronicznych i rozwijania systemów wspierających rozwój e-biznesu, jak i wdrażania rozwiązań funkcjonujących wewnątrz przedsiębiorstwa, zwłaszcza elektronicznej komunikacji między pracownikami oraz oprogramowania usprawniającego obsługę procesów wewnętrznych w przedsiębiorstwie. W tej drugiej grupie mieszczą się portale intranetowe, które poprzez przeglądarkę internetową pozwalają pracownikom na dostęp do różnorodnych danych i aplikacji ułatwiających wykonywanie pracy. W zamierzeniu projektantów i menedżerów stanowią one główny punkt dostępu do wszelkich informacji niezbędnych do wykonywania pracy, a także platformę współpracy oraz wymiany wiedzy pomiędzy zespołami i poszczególnymi pracownikami.

Portale intranetowe to rozwiązania podobne do firmowych internetowych serwisów WWW, z tym jednak, że adresatami publikowanych w nich treści są wyłącznie pracownicy, a dostęp do nich odbywa się na podstawie uprawnień przyznanych stosownie do roli pełnionej w organizacji. Zależnie od specyfiki działalności biznesowej dostęp do wybranych części portalu mogą mieć także kooperanci i współpracownicy uczestniczący w realizacji określonych procesów.

We wczesnych latach rozwoju Internetu nazwa *portal* używana była na oznaczenie miejsca w sieci web (*web site*) będącego punktem startowym, wirtualnym wejściem, czyli bramą lub portalem prowadzącym do innych zasobów sieci. Portale miały wówczas charakter głównie informacyjny – ogólny lub poświęcony określonej tematyce, np. sport czy podróże, dając użytkownikowi dostęp do informacji redagowanej samodzielnie albo informacji pochodzących ze źródeł zewnętrznych.

Termin *portal* jest obecnie wykorzystywany w odniesieniu albo do powszechnego dostępu dla szerokiej publiczności (portal internetowy), albo do wybranej wąskiej grupy odbiorców, zwykle pracowników jednej organizacji (portal korporacyjny, portal intranetowy).

Pojęcie *portal korporacyjny* (*Enterprise Information Portal*) zostało po raz pierwszy zdefiniowane w inwestorskim raporcie analitycznym Merrill Lynch pod koniec 1998 r., w okresie dużej popularności internetowych serwisów ogólnotematycznych takich jak AOL, MSN czy MyYahoo (Firestone, 2003). Raport zawierał wizję rychłego rozwoju witryn firmowych, mającego polegać na przekształcaniu dotychczasowych systemów informacyjnych (głównie składnic danych) w portale korporacyjne (Kulisiewicz, 2003).

Portal korporacyjny jest najczęściej rozumiany jako serwis WWW przeznaczony przede wszystkim dla pracowników danej organizacji, zawierający dokumenty pochodzące z sieci korporacyjnej i Internetu, umożliwiający dostęp do aplikacji i usług on-line. Dostarcza on użytkownikom dokumentów webowych, raportów z baz danych, aplikacji wykorzystywanych w przedsiębiorstwie itp. Portal korporacyjny umożliwia umieszczenie istotnych dla użytkownika zasobów pochodzących z sieci korporacyjnej i Internetu na pojedynczej stronie WWW – punkcie startowym portalu.

Portal korporacyjny może pełnić wiele funkcji – od prostej agregacji informacji dla pracowników firmy po integrację zaawansowanych aplikacji, np. systemów ERP⁷, CRM⁸, SCM⁹ czy też narzędzi analitycznych dla zarządu. Zastosowań portalu korporacyjnego jest wiele, różnorodna może być też architektura oprogramowania i sposób przyłączania baz danych oraz działających niezależnie aplikacji. Zasadniczo portal korporacyjny łączy zasoby sieci korporacyjnej oraz Internetu i udostępnia je szerokiej rzeszy pracowników, klientów i partnerów w jednym punkcie – poprzez przeglądarkę internetową.

Zależnie od punktu widzenia w różny sposób definiuje się obecnie portale korporacyjne, np.:

- **centralny interfejs dostępowy**, który przez przeglądarkę WWW daje w jednym miejscu dostęp do wszystkiego, co w przeciwnym wypadku byłoby osobną i niekompatybilną informacją rozproszoną w wielu oddzielnych aplikacjach (wg IBM, 2005);
- **informacyjny portal korporacyjny**, czyli wewnętrzny serwis WWW, który służy jako jedyny punkt dostępu do informacji i wiedzy bazy przedsiębiorstwa dla pracowników oraz ewentualnie dla partnerów biznesowych (wg SAP, 2005);
- **jednolita platforma usługowa**, umożliwiająca użytkownikom spersonalizowany i wygodny dostęp do wszystkich potrzebnych informacji i funkcjonalności, niezależnie od miejsca i kanału dostępu, w dowolnym czasie i miejscu, w bezpieczny sposób, poprzez Internet, aby ułatwić realizację zadań wymaganych na danym stanowisku pracy (Sikorski, 2007, 2012a).

⁷ Enterprise Resources Planning.

⁸ Customer Relationship Management.

⁹ Supply Chain Management.

Początkowo termin *intranet* oznaczał odpowiednik Internetu jako sieci komputerowej dostępnej jedynie wewnątrz przedsiębiorstwa¹⁰. Prezentowane wtedy informacje miały charakter głównie statyczny, ponieważ możliwy był tylko dostęp do wcześniej opracowanych treści (danych, tekstów) publikowanych na wewnętrznych stronach WWW. Dopiero w późniejszym okresie, w miarę rozwoju technologii internetowych, zawartość korporacyjnego intranetu stała się dostępna poprzez portale intranetowe, które zarówno podają dynamicznie generowane treści informacyjne, jak i umożliwiają dostęp do rozmaitych usług i aplikacji.

Obecnie granice pomiędzy pojęciami *portal korporacyjny* i *portal intranetowy* stały się dość umowne, zatem używane są wymiennie. Termin *portal korporacyjny* (nadal obecny w wielu publikacjach) wydaje się podkreślać firmowy charakter portalu będącego własnością danej korporacji lub organizacji i służącego przede wszystkim realizacji celów jej kierownictwa. Z kolei termin *portal intranetowy* w nieco większym stopniu zaznacza wewnętrzny charakter portalu i jego ograniczoną dostępność, a także jego usługowy charakter jako punktu dostępu do danych, aplikacji, usług czy innych systemów potrzebnych do wykonywania pracy.

Przyjmując usługowy charakter portali intranetowych, należy zauważyć, że ich funkcjonalność dostępna dla użytkownika może być kształtowana na trzy sposoby:

- przez dobór funkcji portalu intranetowego do wielkości i specyfiki danej organizacji;
- przez możliwości technologiczne oraz lokalne uwarunkowania wdrożeniowe;
- przez personalizację, czyli dostosowanie zawartości oraz funkcji portalu do potrzeb konkretnej grupy użytkowników.

Zatem zależnie od specyfiki danej organizacji i od stopnia jej złożoności portal intranetowy może być (Ziomba, 2007):

- źródłem danych i dostawcą informacji dla pracowników;
- mechanizmem filtrowania informacji dostępnych dla pracowników;
- głównym punktem dostępu do procesu (biznesowego) dla wszystkich jego uczestników;
- zbiorem aplikacji ułatwiających podejmowanie decyzji oraz współpracę z innymi uczestnikami procesu;
- platformą integrującą różne elementy procesu biznesowego oraz procesów związanych z bieżącą działalnością organizacji oraz jej długofalowym rozwojem.

Zależnie od swojej złożoności portal intranetowy może dotyczyć różnych rozwiązań, obejmujących częściową lub pełną obsługę pracowników, od informacji po usługę. Jeśli portal intranetowy ma charakter usługowy, tym bardziej zasadne będzie traktowanie jego użytkowników jako klientów wewnętrznych, o których satysfakcję organizacja zabiega, zapewniając odpowiednią jakość użytkową

¹⁰ W odróżnieniu od ekstranetu – tej części zasobów portalu korporacyjnego, która została udostępniona uprawnionym użytkownikom zewnętrznym, np. dostawcom, kooperantom.

rozwiązań portalowych, dbając o stworzenie warunków dla efektywnego wykonywania pracy na każdym stanowisku.

1.1.2. Rozwój portali intranetowych

Dynamiczny rozwój portali intranetowych w ostatnich latach jest w znacznej części wynikiem ewolucji współczesnego przedsiębiorstwa oraz zmian w metodach jego funkcjonowania.

W nowoczesnej organizacji procesy biznesowe są coraz częściej sterowane elektronicznie poprzez liczne systemy informatyczne stosowane do realizacji transakcji i budowy relacji z klientami. Znaczna część informacji pochodzi ze zwiększającej się liczby:

- systemów i aplikacji (własnych i obcych);
- ludzi zaangażowanych w realizację procesów (pracownicy, klienci, partnerzy, kooperanci);
- procesów objętych zakresem działalności (nowe lokalizacje placówek, użytkownicy w terenie, partnerzy w innych krajach, geograficzne rozproszenie uczestników).

Z badań i obserwacji praktycznych wynika, że znaczna część:

- zapytań o charakterze biznesowym zadawanych w firmie się powtarza, zatem można je poddać przetwarzaniu maszynowemu przez systemy IT;
- czasu pracy (kilkanaście minut) tracona jest codziennie przez każdego pracownika na poszukiwanie właściwych osób lub informacji potrzebnej do rozwiązania pojawiających się problemów;
- wiedzy w organizacji ma charakter niestukturalny, niesformalizowany, przez co pracownicy nie mają do niej bezpośredniego dostępu;
- intelektualnego kapitału firmy znajduje się w głowach jej (kluczowych) pracowników, co w razie ich odejścia z organizacji pociąga za sobą odczuwalne problemy i może prowadzić do pogorszenia możliwości działania w określonych obszarach.

Dlatego też największym problemem współczesnego przedsiębiorstwa nie jest niedobór informacji, lecz ich nadmiar. Do tego dochodzą trudności z selekcją i dostawą odpowiedniej informacji do odpowiednich osób i celowym jej wykorzystaniem do podjęcia decyzji. W skali przedsiębiorstwa pojawia się jeszcze problem z systematycznym gromadzeniem informacji, przekształcaniem na wiedzę korporacyjną, a następnie z odpowiednią ochroną, pielęgnacją i udostępnianiem określonym grupom pracowników.

Przy rosnącej złożoności procesów w organizacjach brak firmowego portalu intranetowego, będącego centralnym elementem korporacyjnego środowiska IT i zarazem środkiem wspomagającym wykonywanie zadań roboczych przez wszystkich pracowników, może powodować:

- pogorszenie efektywności procesów na skutek utrudnionego dostępu do potrzebnych danych;
- obniżenie jakości komunikacji wewnętrznej oraz powstawanie błędów, np. w obsłudze transakcji;
- słabą koordynację pracy zespołowej skutkującą niską jakością jej wyników;
- osłabienie więzi pracownika z pracodawcą, szczególnie jeśli znaczną część czasu pracuje on w terenie i nie ma częstego i bezpośredniego kontaktu z centralą oraz współpracownikami.

Wiele współczesnych organizacji funkcjonuje jako organizmy sieciowe oparte na wykorzystaniu informacji i wiedzy oraz na intensywnej pracy zespołowej wspomaganą komunikacją realizowaną w znacznej części z wykorzystaniem rozwiązań informatycznych. To sytuacja typowa zwłaszcza dla ponadnarodowych korporacji, które do rozwiązywania określonych problemów budują tzw. zespoły wirtualne, złożone ze specjalistów i ekspertów na co dzień znajdujących się w różnych lokalizacjach, niekiedy na różnych kontynentach. Pracują oni on-line przy pomocy oprogramowania CSCW¹¹ dostępnego poprzez portal intranetowy i być może nigdy nie spotkają się osobiście. W takiej sytuacji, aby portal intranetowy spełniał wymagania związane ze wspomaganie komunikacji oraz pracy zespołowej, niezwykle ważne jest uwzględnienie podczas jego projektowania czynników kulturowych, psychologicznych czy społecznych, które mogą mieć wpływ na stopień integracji zespołów współpracujących zdalnie.

W podstawowych rozwiązaniach dobrze zaprojektowany portal intranetowy może stanowić przede wszystkim czynnik podnoszenia efektywności procesów wewnątrz organizacji poprzez np. usprawnienie obiegu dokumentów, wprowadzenie elektronicznych rozwiązań zarządzania jakością, poprawę komunikacji wewnętrznej oraz dostępu do bieżącej informacji pracowniczej lub też wprowadzenie automatycznego monitoringu realizacji procesów.

W rozwiązaniach bardziej zaawansowanych poprawa efektywności realizacji procesów wewnętrznych oraz inne wyżej wymienione korzyści w dłuższej perspektywie czasowej mogą stanowić czynnik sprzyjający długofalowemu podnoszeniu konkurencyjności organizacji w jej otoczeniu poprzez np. rozwój innowacyjnych produktów, nowe formy docierania z ofertą do klientów czy też tworzenie nowych, elektronicznych modeli biznesowych opartych na relacjach on-line wykorzystujących mechanizmy społecznościowe.

Najbardziej zaawansowane rozwiązania portali intranetowych ukierunkowane są na wspomaganie realizacji celów strategicznych organizacji, poszukiwanie przewagi konkurencyjnej w budowaniu wzajemnie korzystnych i wartościowych relacji

¹¹ Oprogramowanie do wspomaganie pracy zespołowej na odległość (*Computer Supported Cooperative Work*, CSCW) posiadające narzędzia komunikacyjne (komunikacja głosowa, wideokonferencyjna, tekstowa) oraz narzędzia do prowadzenia pracy zespołowej (np. tablice edycyjne, narzędzia projektowe, narzędzia do zarządzania projektem).

na linii pracodawca-pracownicy, zwiększanie potencjału organizacji i wzmocnienie jej kapitału intelektualnego przez utrwalanie, pielęgnowanie i chronienie wiedzy korporacyjnej.

Z tych powodów nie jest zaskoczeniem, że najbardziej rozbudowane portale intranetowe są wykorzystywane w firmach i organizacjach:

- oferujących produkty nasycone informacją i wiedzą,
- realizujących procesy przez pracowników pracujących w różnych lokalizacjach.

To sytuacja charakterystyczna dla firm dostarczających oryginalnych rozwiązań, zarówno handlowych, jak i usługowych, zwłaszcza w branży usług finansowych, informatycznych, farmaceutycznych. Dotyczy to także firm produkujących wyroby o dużej złożoności (komputery, samochody, leki), wymagające współdziałania w złożonych sieciach kooperantów i firm współpracujących – wówczas współpraca ta odbywa się w znacznej części poprzez funkcje komunikacyjne korporacyjnego portalu intranetowego.

Wspólną cechą tego rodzaju firm i organizacji są elektronicznie sterowane procesy biznesowe oparte na przetwarzaniu informacji, angażujące wielu uczestników i kooperantów, a także poszukiwanie przewagi konkurencyjnej poprzez gromadzenie, chronienie i wykorzystywanie wiedzy, do której inni gracze rynkowi nie mają dostępu.

1.1.3. Modele funkcjonowania portali intranetowych

Historycznie rzecz ujmując, w rozwoju intranetowych portali korporacyjnych można wyróżnić etapy ewolucji nawiązujące do modeli opisanych kolejno poniżej (Murray, 2001; Firestone, 2003; Ziemia, 2009).

Model informacyjny

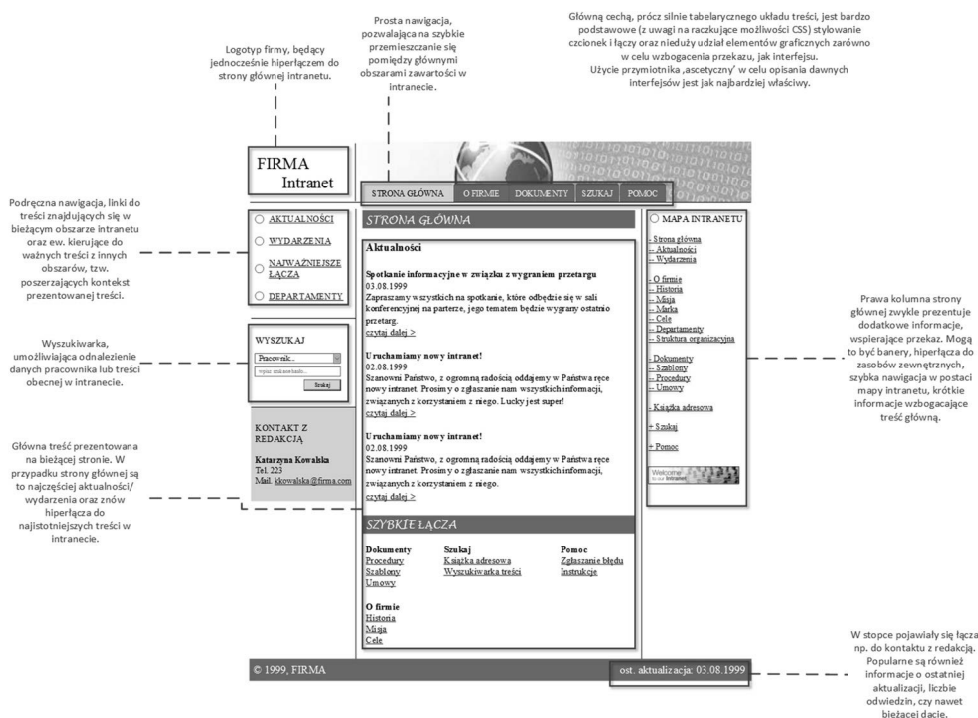
Pierwsze definicje portali korporacyjnych (portali intranetowych) akcentowały łatwy dostęp do wszelkich potrzebnych informacji (Murray, 2001; Firestone, 2003). Zgodnie z tym ujęciem początkowo większość typowych portali intranetowych była uruchamiana jako zestaw stron WWW udostępniających pracownikom:

- bieżącą informację roboczą (oferty, cenniki itp.) oraz pracowniczą (regulaminy, komunikaty, gazetki pracownicze),
- komunikaty zarządu (cele, strategie, programy),
- instrukcje i procedury dotyczące zarządzania jakością,
- informacje z działu IT i HR dotyczące aktualnych spraw, np. szkoleń, urlopów, świadczeń, rozliczeń podróży służbowych,
- aplikacje (proste kalkulatory, formularze elektroniczne).

Portal informacyjny to portal ułatwiający dostęp do danych i informacji potrzebnych do wykonywania pracy i do prawidłowej obsługi procesów; dokonuje się

to głównie poprzez czytelną prezentację informacji na stronach portalu oraz wyposażenie go w efektywne narzędzia wyszukiwania i filtrowania informacji oraz generowania spersonalizowanych zestawień i raportów.

Rysunek 1.1. pokazuje wczesny przykład informacyjnego portalu intranetowego zrealizowanego jako wewnętrzny serwis WWW.



Rys. 1.1. Przykład prostego portalu informacyjnego

Źródło: opracowanie własne: Tomasz Poszytek, Kolibro sp. z o.o.

Model komunikacji i współpracy

Późniejsze definicje portali intranetowych akcentowały możliwość komunikowania się i zdalnej współpracy poprzez sieć za pomocą odpowiednich aplikacji wbudowanych w portal intranetowy (Murray, 2001; Firestone, 2003). Zgodnie z tym ujęciem w portalach intranetowych, poza dostarczaniem informacji, intensywnie rozwijano funkcje komunikacyjne umożliwiające porozumiewanie się oraz zdalną współpracę, czemu sprzyjało tzw. usieciowienie organizacji oraz przeniesienie do Internetu znacznej części ich działalności gospodarczej. Zaczęto wówczas wprowadzać do portali intranetowych system obiegu dokumentów elektronicznych (*workflow*), aplikacje do prowadzenia rozliczeń transakcyjnych, a także narzędzia ułatwiające prowadzenie komunikacji elektronicznej pomiędzy pracownikami.

Portal komunikacji i współpracy (*Enterprise Collaboration Portal*) to zatem portal, który daje możliwość komunikowania się i wszelkiego typu współpracy, zarówno pomiędzy osobami w ramach grupy roboczej, jak i pomiędzy różnymi grupami roboczymi, nawet odległymi geograficznie; popularnymi środkami realizacji tych funkcji są wbudowane w portal aplikacje do wideokonferencji, komunikatory czy aplikacje typu *whiteboard* pozwalające na wspólną edycję obszaru roboczego czy zespołową pracę na tym samym dokumencie. Rozwinięciem tej koncepcji są rozwiązania portalowe umożliwiające zespołowe podejmowanie decyzji, oparte na wyszukiwaniu i integrowaniu informacji pochodzących z wielu źródeł oraz dzieleniu się nimi z innymi uczestnikami danego procesu decyzyjnego.

Model ekspercki

Portal ekspercki (*Enterprise Expertise Portal*) to portal, który w ramach organizacji łączy specjalistów z innymi specjalistami ze względu na ich specyficzne umiejętności, wiedzę ekspercką czy wspólne interesy. Portal taki może służyć gromadzeniu i udostępnianiu określonej wiedzy eksperckiej, może także być przydatny w korporacji do wyszukiwania pracowników specjalistów z określonego obszaru oraz do budowy zespołów eksperckich na podstawie kompetencji wymaganych dla członków zespołu.

Portale eksperckie stosowane są często w firmach regularnie powołujących do rozwiązywania problemów zespoły robocze, których członkowie muszą mieć określone (wysokie) kompetencje, ale najczęściej znajdują się w geograficznie odległych lokalizacjach. W takiej sytuacji portal ekspercki połączony z portalem komunikacji i współpracy stanowi platformę roboczą umożliwiającą zdalną pracę zespołową wysokiej klasy specjalistów.

Model centrum wiedzy korporacyjnej

Zarządzanie wiedzą wspiera organizacje gospodarcze w budowaniu ich pozycji rynkowej na bazie wyjątkowych i systematycznie gromadzonych kompetencji oraz wiedzy specjalistycznej, do której nie mają dostępu konkurenci rynkowi. Zarządzanie wiedzą obejmuje również wszelkie chronione praktyki wewnętrzne mające na celu zwiększenie efektywności procesów, zarządzanie jakością, doskonalenie procesu obsługi klienta oraz usprawnianie komunikacji wewnątrz organizacji. Zagadnienie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie jest zatem obecne w sposób naturalny w portalach korporacyjnych. Wiedza zarządzana w przedsiębiorstwie dzieli się na wiedzę jawną (*explicit knowledge*), ustrukturalizowaną, scaloną i zapisaną w dokumentach i bazach danych, oraz wiedzę niejawną (*tacit knowledge*), rozproszoną i zlokalizowaną „w głowach” wszystkich pracowników przedsiębiorstwa.

Portal wiedzy (*Enterprise Knowledge Portal*) to zatem portal stanowiący kombinację wszystkich powyższych modeli (informacyjnego, komunikacji i współpracy oraz eksperckiego), dostarczający spersonalizowanych treści i usług adekwatnych do potrzeb informacyjnych i zadań użytkownika. Portal taki stanowi punkt dostępu do korporacyjnych zasobów wiedzy, które zarazem muszą być odpowiednio rozwijane, utrzymywane i chronione, co pociąga za sobą konieczność zorganizowania odpowiedniego systemu ich utrzymania i pielęgnowania; jest to szczególnie istotne, gdy określony rodzaj wiedzy dziedzinowej (technologicznej, prawnej, farmaceutycznej itp.) stanowi o pozycji rynkowej danej organizacji i warunkuje utrzymanie przewagi konkurencyjnej¹².

W kontekście zarządzania wiedzą portal intranetowy może realizować następujące cele:

- dostęp do wiedzy organizacji zgromadzonej w bazach danych;
- usprawnienie procesu dystrybucji informacji do ekspertów i decydentów;
- dostęp pracowników do najnowszych danych rynkowych, handlowych i marketingowych;
- udostępnianie pracownikom dokładnych i najnowszych informacji o produktach i usługach firmy, o klientach, firmach i osobach współpracujących, a także o działalności firm konkurencyjnych;
- sprawne przekazywanie od zarządu do pracowników informacji na temat strategii, programów działania, planów restrukturyzacji itp.;
- rozpowszechnianie instrukcji, procedur oraz dobrych praktyk związanych z wiedzą na temat zarządzania jakością w procesach organizacji oraz zarządzania relacjami z klientami.

Model wspierania zarządzania strategicznego

W organizacjach, gdzie zarządzanie wiedzą oparte na wykorzystaniu technologii informatycznych ma silny wpływ na realizację strategii rynkowej, portale korporacyjne mogą pełnić istotną rolę w zarządzaniu strategicznym, gdyż:

- stanowią miejsce udostępniania aktualnej wiedzy strategicznej dla ekspertów oraz publikowania wytycznych realizacyjnych przeznaczonych dla pracowników;
- udostępniają pracownikom, stosownie do ich potrzeb, pewną część wiedzy korporacyjnej, z zachowaniem zasad bezpieczeństwa informacyjnego;
- mogą stanowić poprzez wymianę poglądów na forum czynnik rewitalizacji komunikacji wewnętrznej oraz wpływać na demokratyzację relacji pracowniczych wewnątrz organizacji;
- umożliwiają kierownictwu przy wykorzystaniu komunikacji prowadzonej przez portal intranetowy wzmocnienie kontroli nad realizacją strategii, przebiegiem

¹² W znacznym stopniu uniezależniając korporację od fluktuacji personelu, ponieważ duża część wiedzy, procedur, instrukcji, receptur czy patentów została utrwalona w zasobach intranetowego portalu korporacyjnego.

restrukturyzacji, zarządzaniem procesami oraz analizą wyników przedsiębiorstwa, w tym wczesne reagowanie na niepożądane zjawiska, benchmarking jednostek organizacyjnych przy geograficznie rozproszonej strukturze lub szacowanie skutków prawdopodobnych zmian kluczowych wskaźników.

Wprowadzenie wyżej wymienionych funkcji w ramach jednego portalu stanowi krok ku integracji w jednym miejscu informacji i usług przeznaczonych dla pracowników jako klientów wewnętrznych danej organizacji.

Model zintegrowany – portal usługowy

Jak wcześniej wspomniano, o portalu korporacyjnym mówi się najczęściej jako o systemie przechowywania wiedzy korporacyjnej, natomiast termin portal intranetowy najczęściej używany jest w znaczeniu „usługowym”, jako umożliwienie pracownikom dostępu do informacji i aplikacji ułatwiających wykonywanie pracy i samodzielne rozwiązywanie pojawiających się problemów.

Ta usługowa perspektywa ujmowania portali intranetowych w ostatnim czasie została znacznie poszerzona na skutek takich nowych zjawisk jak:

- integracja portali intranetowych z innymi systemami IT wykorzystywanymi w organizacji (np. ERP, CRM, SCM, e-commerce);
- połączenie w portalu informacji wewnętrznych z informacjami dostarczonymi z innych systemów (np. giełd towarowych, banków danych, portali transakcyjnych) w celu zwiększenia trafności podejmowania decyzji;
- automatyczna lub ręczna personalizacja treści i funkcjonalności portalu stosownie do roli użytkownika w organizacji (przynależność do określonego działu, stanowisko, np. pracownik liniowy, kierownik, członek zarządu).

Współczesny portal intranetowy stanowi zaawansowane rozwiązanie, które staje się przestrzenią do zarządzania współpracą z pracownikami i partnerami, a poprzez integrację z systemami zewnętrznymi (np. CRM) otwiera kanały komunikacji z klientami.

Dzisiejsze portale korporacyjne stanowią strategiczne narzędzie pozyskiwania nowych i zachowania obecnych klientów (integrujące załogę), łączące producentów, sprzedawców, dystrybutorów i transformujące procesy biznesowe. Mogą one wprowadzać zupełnie nowy model prowadzenia biznesu, z całkowitym pominięciem pośredników, a także mechanizmy budowy relacji on-line z klientami inicjowane przez pracowników z poziomu portalu intranetowego. Biorąc pod uwagę możliwości przyszłej rozbudowy w miarę zmieniających się potrzeb organizacji, portal korporacyjny powinien być środowiskiem otwartym dla różnych rozwiązań informatycznych i pozwalać na szybką integrację nowych aplikacji i systemów.

Niezależnie od modelu, na którym jest oparty, portal intranetowy w danej organizacji będzie postrzegany przez pracowników jako portal usługowy, udostępniający w jednym miejscu dane, usługi i aplikacje potrzebne do wykonywania pracy.

Coraz częściej portal intranetowy stanowi naturalną część stanowiska pracy, niekiedy o kluczowym znaczeniu, bo bez sprawnego jego działania nie jest możliwe wykonywanie zadań roboczych (Sikorski, 2005).

Koncepcja portalu intranetowego rozumianego jako portal usługowy przenosi funkcjonalności powszechnie znane z Internetu (np. kalendarze, systemy rezerwacji, procesy składania zamówień, narzędzia komunikacyjne) do użytku wewnątrz organizacji, adresując je do pracowników oraz kooperantów. Zjawiska te stanowią nowy wymiar mechanizmów funkcjonowania komunikacji wewnętrznej współczesnych organizacji i metod zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem, opartych na gospodarczym wykorzystaniu Internetu. Ponadto osoba korzystająca z portalu (pracownik) zostaje w projektowaniu i użytkowaniu postawiona w roli klienta wewnętrznego, którego oczekiwania i wymagania muszą być odpowiednio uwzględnione.

Ogólny model współczesnego portalu intranetowego, rozumianego jako zintegrowana platforma usługowa dla pracowników, przedstawiony został na rysunku 1.2. Uwzględnia on również nowe rozwiązania, takie jak możliwość pracy w chmurze (*cloud*), traktowanie oprogramowania jako usługi on-line (model *SaaS – Software as a Service*) czy dostarczanie infrastruktury IT jako usługi (model *IaaS – Infrastructure as a Service*). Zakres dostępnych funkcji w rzeczywistości zawsze będzie zależny od specyfiki firmy, poziomu integracji portalu intranetowego (oraz technologicznych rozwiązań IT) z metodami realizacji procesów biznesowych, a także od lokalnych uwarunkowań organizacyjnych i kulturowych.

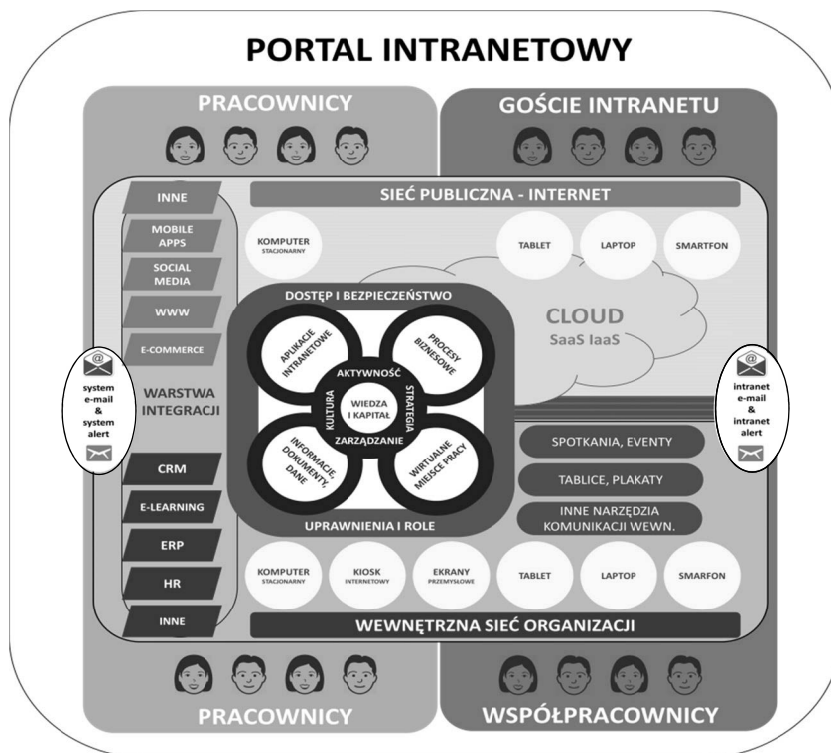
Z punktu widzenia użytkownika centralnym elementem portalu jest zintegrowany i personalizowany interfejs pozwalający na dostęp z jednego punktu do zasobów informacyjnych, aplikacji firmowych oraz narzędzi współpracy opierających się na technologiach internetowych (w tym mobilnych, zapewniających możliwość pracy z urządzeń przenośnych). Istotnymi z punktu widzenia usługowej roli portalu intranetowego elementami są:

- warstwa integracji aplikacji umożliwiająca użytkownikowi dostęp poprzez portal do wielu różnych systemów wykorzystywanych w przedsiębiorstwie;
- system zarządzania treścią (CMS¹³) wykorzystywany do redagowania treści informacyjnej portalu;
- zaawansowane systemy wyszukiwania danych;
- rozwiązania obiegu dokumentów typu *workflow*;
- systemy tworzenia profili użytkowników (personalizacja);
- kontrola dostępu w oparciu o role użytkowników oraz umożliwienie bezpiecznego dostępu z urządzeń mobilnych.

Model przedstawiony na rysunku 1.2. akcentuje przede wszystkim integrację korporacyjnego portalu intranetowego z innymi systemami IT wykorzystywanymi

¹³ Content Management System.

w przedsiębiorstwie, a także możliwość stworzenia dostępu przez portal dla użytkowników zewnętrznych, spoza przedsiębiorstwa, którzy z różnych powodów są zaangażowani w realizację procesów.



Rys. 1.2. Model współczesnego portalu intranetowego jako zintegrowanej platformy usługowej

Źródło: opracowanie własne: Aleksander Sala, Kolibro sp. z o.o.

Model usługowy portalu intranetowego, umożliwiający agregację informacji z różnych źródeł oraz dostęp do różnorodnych wewnętrznych usług on-line z jednego punktu, jest bardzo często stosowany w praktyce, niezwykle elastyczny, a także przydatny zarówno dla małych, jak i dla dużych przedsiębiorstw. Popularność modelu usługowego ma ponadto odzwierciedlenie w bogatej ofercie dostawców, jeśli chodzi o rozwiązania handlowe „z półki”, tj. systemy portalu intranetowych oparte na typowych modułach odpowiadających typowym usługom wewnętrznym wykorzystywanym w przedsiębiorstwie.

W organizacjach bazujących na wiedzy portal intranetowy oparty na modelu zintegrowanym staje się centrum wiedzy korporacyjnej i jednocześnie służy jako podstawowa platforma komunikacji oraz współpracy. Współczesny portal intranetowy w dużej organizacji z reguły łączy wszystkie przedstawione tutaj modele

i stanowi zintegrowane centrum usług wewnętrznych¹⁴ dla pracowników, niezależnie od charakteru danej organizacji.

Rysunek 1.3 prezentuje przykład portalu intranetowego udostępniającego pracownikom usługi wewnętrzne: informację pracowniczą, wnioski urlopowe, rezerwacje sal, samochodów, interaktywną książkę adresową itp. Najnowsze generacje portali intranetowych wykorzystują te usługi dla poszukiwania nowych środków budowy pozycji konkurencyjnej, np.:

- obsługa i wspomaganie procesów kreatywnych – zespołowe projektowanie i rozwój innowacyjnych produktów,
- wspomaganie zarządzania wiedzą w organizacji w celu budowy i wzmocnienia jej kapitału intelektualnego,
- integracja personelu poprzez rozwiązania społecznościowe (blogi, fora, profile tematyczne wzorowane na Facebooku) mające służyć otwartości dialogu w organizacji oraz zwiększeniu przejrzystości i demokratyzacji w organizacji zgodnie z zasadami ładu korporacyjnego (*corporate governance*) i upodmiotowienia personelu (*personnel empowerment*).



Rys. 1.3. Przykład nowoczesnego, rozbudowanego intranetowego portalu usługowego

Źródło: opracowanie własne: Stanisław Korwin-Kossakowski, Kolibro sp. z o.o.

¹⁴ W zakresie zarówno wspomagania zadań roboczych, jak i dostarczania informacji pracowniczej oraz funkcji integrujących zespół pracowniczy.

1.1.4. Główne obszary zastosowań portali intranetowych w przedsiębiorstwie

Typowe obszary funkcjonalne dostępne w portalach intranetowych współczesnych przedsiębiorstw, zależnie od modelu, na którym został oparty dany portal, można podzielić pod względem najważniejszych i najczęściej obsługiwanych funkcji (na podstawie Collins, 2001; Sullivan, 2003):

1. Dostęp do danych i informacji:
 - statycznych: możliwość przeglądania stron WWW z treścią (teksty, dokumenty, multimedia) wcześniej przygotowaną i opublikowaną przez redaktorów portalu przy pomocy systemu CMS;
 - dynamicznych: możliwość przeglądania stron WWW z treścią (raporty, zestawienia) wygenerowaną przez portal automatycznie lub na żądanie użytkownika; w ten sposób portal staje się głównym interfejsem dostępowym do innych systemów.
2. Integracja i dostęp do aplikacji:
 - dostęp poprzez portal do różnych systemów IT wykorzystywanych w organizacji (np. ERP, CRM, e-commerce, systemy transakcyjne), najczęściej z prostym interfejsem z mechanizmem jednokrotnego logowania i dostępem uzależnionym od roli pełnionej w organizacji przez użytkownika.
3. Obsługa przepływu pracy:
 - system typu *workflow*: dostępny przeważnie w postaci systemu aplikacji pochodzących od zewnętrznego dostawcy; system przepływu jest dostępny bezpośrednio z portalu pracowniczego i przynajmniej częściowo zintegrowany z systemami ERP, CRM lub innymi systemami infrastruktury biznesowej przedsiębiorstwa;
 - zarządzanie organizacją pracy: portal umożliwia „szeregowemu” pracownikowi jedynie obsługę dokumentów elektronicznych stanowiących treść jego pracy (np. obsługę typowych transakcji), natomiast kadra kierownicza może śledzić stan i terminowość załatwiania spraw przez pracowników, obciążenie pracą w zespole i sterować przepływem pracy zależnie od czynników zewnętrznych (np. planu urlopów).
4. Wspomaganie komunikacji pracowniczej:
 - komunikacja pracownicza: poza klasyczną usługą e-mailową w wielu pracowniczych portalach intranetowych dostępne są komunikatory typu IM (*Instant Messenger*), chaty i fora dyskusyjne, automatyczna dystrybucja informacji: listy dystrybucyjne, biuletyny, subskrypcje itp.
 - narzędzia pracy zespołowej: narzędzia umożliwiające formowanie grup roboczych, organizowanie spotkań on-line, dyskusje, prezentacje oraz wspólną pracę na dokumentach, niekiedy z wykorzystaniem rozwiązań telekonferencyjnych;

5. Obsługa spraw pracowniczych:

- strony działu HR: dostęp do informacji na temat spraw pracowniczych, przepisów, regulaminów organizacyjnych, procedur itp., książka adresowa umożliwiająca także wyszukiwanie specjalistów o określonych kompetencjach;
- dystrybucja informacji: pracownik otrzymuje nie tylko informację o dostępnych formach działalności socjalnej, ale także stosowny alert, jeżeli nastąpiła zmiana jego sytuacji, np. nabył nowe uprawnienia płacowe czy socjalne;
- samoobsługa: pracownik, mając dostęp do swoich danych w portalu, może samodzielnie wygenerować np. pisemne zaświadczenie o zatrudnieniu czy o wysokości zarobków za żądany okres, odciążając tym samym pracowników działu personalnego.

6. Moduł e-learningowy – szkolenia elektroniczne:

- moduły szkoleniowe z zakresu umiejętności pracowniczych do samodzielnego opanowania przez pracowników i zdania w formie testu elektronicznego lub w postaci klasycznego egzaminu;
- szkolenia elektroniczne mają obniżyć koszty szkoleń pracowniczych i zapewnić stałą dostępność materiałów szkoleniowych dla pracowników, jednakże nie zastąpią one całkowicie szkoleń tradycyjnych z uwagi na nie zawsze wysoką efektywność nauczania oraz brak wpływu integracyjnego na szkolonych, niewątpliwie obecnego w przypadku szkoleń tradycyjnych.

7. Zaawansowane serwisy informacyjne:

- profilowana informacja o działalności firmy, wynikach sprzedaży, planach itp., potrzebna dla zrozumienia strategii biznesowej firmy przez pracowników;
- informacja o firmach i produktach konkurencyjnych, potrzebna, aby pracownicy mogli właściwie reagować na sygnały i opinie dotyczące własnych usług lub produktów w relacji do oferty konkurencyjnej;
- adaptacyjny mechanizm personalizacji rozpoznający rolę użytkownika w systemie i kontekst aktualnie wykonywanego zadania.

Znaczenie portali intranetowych dla przedsiębiorstw rośnie w miarę jak procesy informacyjno-decyzyjne organizacji są coraz bardziej oparte na informacji elektronicznej i przepływie elektronicznych dokumentów, silnie przy tym oddziałując na jakość życia zawodowego pracowników i metody zarządzania przedsiębiorstwem. Wpływ portalu intranetowego na zarządzanie wiedzą w organizacji jest widoczny szczególnie w przypadku przedsiębiorstw branży wysokich technologii, np. farmaceutycznej czy teleinformatycznej. W tych właśnie obszarach rozwiązania portali intranetowych mają duży wpływ na innowacyjność, współpracę i integrację rozproszonych zespołów pracowniczych, a w konsekwencji na uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo.

Portale intranetowe stanowią zatem nowy i ciekawy fenomen gospodarczy, opisywany przy pomocy różnorodnych podejść, nie do końca jeszcze poznany, przez

co stanowią interesujący problem badawczy, którego znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstw trudno dzisiaj przecenić.

1.2. Korzyści z wdrażania portali intranetowych w przedsiębiorstwie

1.2.1. Wieloaspektowa ocena potencjalnych korzyści

Wdrażanie portali intranetowych przynosi korzyści pracownikom, kadrze zarządzającej, całej organizacji, a także klientom i partnerom biznesowym (Ziemia, 2009):

- dla pracowników portal intranetowy stanowi źródło informacji i wiedzy, narzędzie współpracy oraz komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, a także środowisko wykonywania operacji biznesowych;
- dla kadry zarządzającej portal to sposób na gromadzenie i udostępnianie:
 - danych o działalności biznesowej (danych z systemów IT przedsiębiorstwa, np. systemów finansowo-księgowych, magazynowych, obsługi sprzedaży, analityki biznesowej, kadr i płac),
 - informacji dotyczących czynników wpływających na tę działalność (np. wskaźników gospodarczych, kursów walut, działań konkurencji, przepisów prawnych),
 - danych, informacji i wiedzy potrzebnych we wszelkich procesach informacyjno-decyzyjnych związanych z zarządzaniem przedsiębiorstwem;
- dla organizacji portal służy:
 - uporządkowaniu wiedzy korporacyjnej przy pomocy technologii informatycznych,
 - udostępnieniu pewnej części tej wiedzy pracownikom zgodnie z nadanymi im uprawnieniami dostępowymi i zasadami bezpieczeństwa informacyjnego obowiązującymi w organizacji;
- dla klientów i partnerów biznesowych udostępnienie części zawartości portalu intranetowego stanowi możliwość wglądu w przebieg procesów obsługi zamówień, kompletacji dostaw, rozliczeń i analiz (ekstranet).

Intranet może przynieść organizacji wiele korzyści, wśród których należy wymienić przede wszystkim następujące aspekty:

- ulepszenie komunikacji wewnętrznej oraz wprowadzenie spójnej polityki komunikacyjnej;
- usprawnienie obiegu informacji i dokumentów oraz obniżenie kosztów ich dystrybucji;
- obniżenie kosztów procesów wewnętrznych oraz zwiększenie efektywności pracy;

- udostępnienie narzędzi do zarządzania wiedzą;
- udostępnienie narzędzi do pracy grupowej oraz zintegrowanie zespołu;
- integracja rozproszonych aplikacji;
- budowanie pozytywnego wizerunku pracodawcy wśród pracowników.

Korzyści wynikające ze stosowania portali intranetowych mają charakter zarówno obszarowy, powiązany z określonym aspektem działalności organizacji, jak i synergiczny, wynikający z korzyści o charakterze integrującym, przewyższających sumę korzyści cząstkowych (obszarowych).

Wdrażanie portali intranetowych w przedsiębiorstwach ukierunkowane jest najczęściej na omówione poniżej w kolejnych sekcjach korzyści obszarowe.

1.2.2. Poprawa efektywności procesów wewnętrznych

W zakresie poprawy efektywności procesów wewnętrznych zwykle oczekiwane są rezultaty wymienione poniżej.

Oszczędność czasu, szybszy dostęp do danych i dokumentów

Korzystanie z portali intranetowych umożliwia dystrybucję wartościowych informacji wśród pracowników w szybki i efektywny sposób. Intranet pozwala zaoszczędzić czas, tzn. pracownicy mogą mieć ciągły i natychmiastowy dostęp do informacji, w dogodnej dla nich chwili, bez wysyłania zapytań i czekania na odpowiedź. Przykładowe korzyści mogą być następujące:

1. Dostęp do prezentacji szkoleniowych, testów, e-booków, ciekawych linków umożliwia osobom pracującym w firmie samodzielne pozyskiwanie informacji w zakresie interesujących ich zagadnień.
2. Dostęp do wzorów dokumentów ułatwia opracowywanie typowych dokumentów, jednocześnie gwarantując ich poprawność. Baza wiedzy w postaci dokumentów, zarządzeń i regulaminów dostępnych w intranecie pozwala na samoszkolenie pracowników.
3. Ułatwienie dostępu do danych i komunikacji między pracownikami, skrócenie czasu uzyskania dostępu do danych lub osób potrzebnych do rozwiązania określonych problemów. Intranet zaoszczędza znacząco czas potrzebny na przekaz informacji, jest też znacznie tańszą formą dystrybucji informacji niż wszelkie inne istniejące obecnie formy komunikacji wewnętrznej.
4. W zależności od swojego charakteru portal intranetowy może zawierać takie elementy jak galeria osób zatrudnionych z przyporządkowanymi im stanowiskami i opisami, co bardzo ułatwia wprowadzenie nowych pracowników oraz pomaga im szybko się dowiedzieć, do kogo powinni się udać z nurtującymi ich problemami.
5. Wewnętrzne usługi wsparcia dostępne w portalu przynoszą znaczną oszczędność czasu:

- informacje i usługi z działu IT: zasady bezpieczeństwa informacyjnego, *upgrade* oprogramowania i instrukcje obsługi, pomoc on-line i sekcja FAQ (najczęściej zadawane pytania), informacje i kontakty serwisowe, szkolenia on-line, zapisy na szkolenia tradycyjne;
- informacje i usługi z działu HR: książka kontaktów i profile pracowników,
- instrukcje, regulaminy i procedury, interpretacje przepisów prawnych, formularze on-line: wnioski urlopowe, zasiłki, pomoc itp., pomoc on-line i FAQ (najczęściej zadawane pytania), materiały dotyczące bezpieczeństwa pracy (instrukcje, plakaty itp.), zasady wynagradzania; informacje i usługi z działu marketingu lub promocji: zamawianie gadżetów i materiałów reklamowych.

Efektywność realizacji procesów

Portal intranetowy zapewnia szybkie udostępnianie pracownikom potrzebnych informacji i przyczynia się do wykonywania zadań z większą skutecznością. Pracownicy zaangażowani w projekty mogą łatwo zdalnie współpracować, uzyskując dzięki częstszym kontaktom lepsze rezultaty w krótszym czasie. Przykładowe korzyści mogą być następujące:

1. Automatyzacja obiegu dokumentów w systemie przepływu pracy (*workflow*):
 - umożliwia kierownictwu śledzenie stanu realizacji zadań oraz monitorowanie i analizę wydajności pracy poszczególnych pracowników;
 - zapobiega dublowaniu zadań przez pracowników;
 - umożliwia zmianę przebiegu procesów (obiegu dokumentów, alokacji obciążeń) w przypadku zmiany obsady pracowników (urlopy, wyjazdy, szkolenia itp.).
2. Redukcja kosztów związanych z korespondencją wewnątrz firmy (dystrybucja biuletynów, dane teleadresowe, materiały szkoleniowe, ogłoszenia zarządu).
3. Usprawnienie komunikacji wewnętrznej: dwukierunkowo – zarząd-pracownicy-zarząd, horyzontalnie – zespoły-zespoły.
4. Usprawnienie zarządzania zasobami (rezerwacje sal, samochodów, sprzętu itp.), przepływ informacji i instrukcji z działu IT, *upgrade* oprogramowania, serwis komputerów itp.
5. Skrócenie czasu wdrożenia nowego pracownika w środowisko organizacji przez podanie wszystkich potrzebnych informacji w sekcji typu „Mój pierwszy dzień w pracy”.

Zmniejszenie kosztów realizacji procesów

Portal intranetowy powinien być opłacalny dla organizacji, przyczyniając się przede wszystkim do zmniejszenia kosztów obsługi realizowanych procesów (zamówień, zleceń, projektów). Ponieważ intranet umożliwia publikowanie on-line, jako najbardziej oczywistą korzyść podaje się często zmniejszenie ilości

dokumentów papierowych, zatem redukcję kosztów druku i dystrybucji. Wszystkie dokumenty firmowe mogą być publikowane on-line w portalu intranetowym na podstawie informacji uzyskiwanych bezpośrednio ze stanowisk pracy odpowiednich pracowników.

1. Obniżka kosztów obsługi procesów (zadań, zamówień, zleceń):
 - łatwa aktualizacja dokumentów on-line, mniej dokumentów papierowych;
 - obniżka kosztów szkoleń dla pracowników, jeśli są dostępne jako moduły e-learningowe w portalu intranetowym.
2. Zmniejszenie kosztu dystrybucji informacji do wszystkich pracowników:
 - gromadzenie informacji i dokumentów w jednym miejscu, szybki dostęp do informacji firmowej i skrócenie czasu jej wyszukiwania, redukcja pracochłonności i kosztów korespondencji wewnątrz firmy;
 - uproszczona organizacja wsparcia IT dla użytkowników oraz zmniejszenie ilości oprogramowania instalowanego lokalnie na rzecz aplikacji i usług on-line dostępnych przez portal.

1.2.3. Poprawa komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie

W zakresie rozwoju komunikacji wewnętrznej zwykle oczekiwane są efekty wymienione poniżej.

Korzyści bezpośrednie

Komunikacyjne funkcje portali intranetowych są bardzo przydatne do poprawy komunikacji i współpracy między pracownikami organizacji. Korzystanie z narzędzi intranetowych (grupy dyskusyjne, fora intranetowe, tablice ogłoszeniowe itp.) ma pomóc w przekazywaniu i rozpowszechnianiu niezbędnych informacji lub dokumentów wśród pracowników organizacji. Ułatwia to komunikację i może przyczynić się do poprawy relacji między pracownikami a kierownictwem.

1. Narzędzia poprawy komunikacji pionowej na linii zarząd-pracownicy (np. biuletyny informacyjne, gazetki firmowe, wideokonferencje z zarządem).
2. Narzędzia komunikacji poziomej, bardzo pożądanej w organizacji typu procesowego dla pokonywania barier w przepływie informacji w celu:
 - demokratyzacji dialogu pracowniczego (wprowadzenie rozwiązań społecznościowych, forów, blogów itp.),
 - wzajemnego informowania się działów o realizowanych projektach (strony projektów, blogi projektowe, informacja o osobach zaangażowanych w poszczególne projekty itp.).
3. Lepsza komunikacja i większa przejrzystość skutkują z reguły poprawą relacji kierownictwo-pracownicy oraz pomiędzy grupami roboczymi.

4. Wprowadzenie komunikatorów intranetowych zmniejsza obciążenie linii telefonicznych, a ponadto oznacza mniej formalną formę komunikacji niż e-maile, ale nieco bardziej formalną niż telefon z uwagi na możliwość archiwizacji rozmów i ustaleń; dostępne są też komunikatory konferencyjne do pracy zespołowej.
5. Rozwój pracy zespołowej i komunikacji między grupami roboczymi:
 - intranet pozwala wszystkim pracownikom na odpowiedni dostęp do danych, co pomaga budować pracę zespołową w organizacji;
 - pewne treści intranetu jak sekcje pomocy, FAQ, podręcznik pracownika pomagają we współpracy.

Wewnętrzny PR i budowa relacji

Portal intranetowy może być wykorzystywany jako narzędzie wewnętrznego *Public Relations* prowadzonego w imieniu kierownictwa przez służby kadrowe, służąc m.in. promowaniu kultury korporacyjnej opartej na równości poprzez deklaracje zawarte w opublikowanych dokumentach zarządu oraz prowadzone przez portal działania działu HR.

1. Promocja ważnych dla firmy koncepcji i programów korporacyjnych (strategia, rozwój, CSR, ekologia, równouprawnienie, zagadnienia etyczne) oraz realizacja kampanii wewnętrznych (społecznych, motywacyjnych, edukacyjnych, wizerunkowych, charytatywnych) ukierunkowuje na zmianę postaw pracowników.
2. Realizacja konkursów i innych form współzawodnictwa stanowi rozrywkę, ale również formę edukacji i integracji pracowników oraz budowy wartościowych relacji pracowniczych.
3. Komunikacja wewnętrzna poprzez portal intranetowy (informacje do czytania, komunikatory, społeczności) poprawia poczucie związku „z centralą” wśród pracowników w odległych lokalizacjach.
4. Zbieranie od pracowników sugestii tematów, informacji czy historyjek przydatnych do gazetki pracowniczej, a także e-sondy on-line, stanowi wygodną formę badania opinii pracowników na wybrane tematy.
5. Aktywność pracowników w proponowanych formach aktywności społecznościowej stanowi podstawę oceny postrzeganej jakości relacji z pracodawcą: im lepsze relacje, tym wyższa chęć uczestnictwa w akcjach realizowanych przez portal intranetowy; istnieje też niewątpliwy związek postrzeganej jakości relacji pracodawca-pracownicy z wizerunkiem (marką) pracodawcy postrzeganym przez pracowników (Sikorski, 2006).

Integracja pracownicza

Portal intranetowy może być wykorzystany jako narzędzie integracji pracowników, zwłaszcza w odniesieniu do osób pracujących w licznych lokalizacjach poza

siedzibą firmy. Formy integracji mogą opierać się na łączeniu komunikacji tradycyjnej (*face-to-face*) i elektronicznej, w tym indywidualnej oraz społecznościowej.

1. Komunikacja społecznościowa może dać organizacji następujące korzyści:
 - społeczności on-line wewnątrz korporacji (o ile znajdują akceptację wśród kadry kierowniczej) są symptomem jej otwartości i demokratyzacji,
 - blogi kierownictwa pozwalają na kontakt z załogą w bardziej osobisty sposób; są szczególnie przydatne do wyjaśniania kwestii wątpliwych, niepokojących załogę, które mogą stać się źródłem nieporozumień czy konfliktów wynikających ze sprzecznych lub niepełnych informacji:
 - sekcja typu *Pytania do Prezesa* może stanowić cenny element wizerunkowy i jednocześnie pozwala na przekazanie bardziej bezpośrednich komunikatów do załogi, może także służyć wywołaniu dyskusji na tematy żywotne dla rozwoju i przyszłości organizacji;
 - wszystkie powyższe rozwiązania stają się społecznościowe, o ile posiadają opcję dodawania komentarzy, przy zapewnieniu swobody prowadzenia dyskusji.
2. Konkursy dla pracowników realizowane poprzez portal intranetowy stanowią formę aktywności integrującej przydatnej do promowania wizerunku marki pracodawcy:
 - quizy na temat produktów czy działalności firmy, konkursy na hasła reklamowe, konkursy fotograficzne związane z pracą itp.,
 - prezentacje wyników działalności profesjonalnej, tworzenie grup zainteresowań związanych z rozwojem zawodowym,
 - konkursy *Pracownik miesiąca* (jeżeli organizowane są bez przesady).
3. Integracja pracowników wokół aktywności firmowych, np.:
 - zastosowanie intranetu upraszcza dystrybucję ważnych informacji wewnątrz struktury firmy;
 - za jego pośrednictwem ogłosić można ważne dla firmy święta, urodziny pracowników, zgromadzić osoby chętne do udziału w imprezie integracyjnej czy zakomunikować o zbliżającym się ślubie pracownika.
4. Integracja pracowników wokół aktywności poza pracą:
 - konkursy hobbystyczne, kulinarne itp.,
 - współzawodnictwo między zespołami,
 - prezentacja sukcesów pracowników (poza pracą),
 - poradniki dietetyczne, gimnastyczne, promowanie zdrowego stylu życia itp.

Integracja zespołów roboczych

Dobra komunikacja wewnętrzna i dobry poziom integracji pracowników w zespole sprzyjają:

1. Pobudzeniu kreatywności:

- materiały multimedialne stymulują komunikację wizualną,
 - komunikatory i wideokonferencje do pracy zespołowej,
 - połączenie technik tradycyjnych (metaplan, burza mózgów, sesja warsztatowa) z metodami zdalnej pracy kreatywnej (bank pomysłów, crowdsourcing).
2. Kreatywności zespołowej:
- mniej osób nieznanymi w firmie oznacza większą otwartość na współpracę,
 - przydatna jest książka adresowa z poszerzonymi profilami pracowników,
 - imprezy integracyjne promowane przez portal intranetowy,
 - aktywność w społecznościach on-line zwiększa rozpoznawalność danej osoby, podobnie jak jej sukcesy osiągnięte w aktywności poza pracą promowane przez portal.

O ewentualnym sukcesie w zakresie integracji pracowniczej uzyskanej z pomocą portalu intranetowego decydują nie tyle same funkcje portalu, ile czynniki organizacyjne i społeczne:

- aktywność redaktora portalu oraz współpracujących z nim osób (dział HR, zarząd, inni);
- obecność w firmie menedżera komunikacji wewnętrznej i jego współpraca przy redagowaniu treści portalu intranetowego;
- systematyczny plan oraz sposób realizacji akcji, kampanii, działań mających zdefiniowane cele związane z rozwojem biznesowym organizacji i z budową kultury organizacyjnej promującej np. pracę zespołową, jakość czy określone postawy wśród pracowników.

1.2.4. Integracja dostępu do danych i usług wewnętrznych

Portal intranetowy umożliwi z jednej strony dystrybucję informacji zgromadzonych w różnych rodzajach systemów komputerowych, z drugiej zaś – ułatwi dostęp do informacji przez pracowników. Ze względu na odpowiednie cechy zintegrowanej architektury portali intranetowych zapewnia rozpowszechnianie informacji po niższych kosztach.

W związku z integracją dostępu do danych i usług w jednym punkcie dostępowym poprzez portal intranetowy oczekiwane są efekty wymienione poniżej.

Integracja w jednym miejscu danych z różnych źródeł

1. Agregacja w jednym miejscu najważniejszych informacji, dokumentów i ich wzorów, rozporządzeń i postanowień przez jeden punkt dostępu, jeden uniwersalny interfejs, jedną wyszukiwarkę.
2. Ułatwienie dostępu do informacji oraz skrócenie czasu ich poszukiwania, eliminacja chaosu organizacyjnego (elektroniczna wersja artykułów, procedur, rozporządzeń w połączeniu z mechanizmem wyszukiwawczym zwiększa efektywność pracy oraz udoskonala obieg informacji w firmie).

3. Intranet jest jak sieć prywatna, gdzie można publikować i dzielić się z innymi wewnątrz organizacji.
4. Informacja w portalu intranetowym może być łatwo dostosowywana do potrzeb i oczekiwań użytkownika.
5. Wszystkie potrzebne do pracy informacje zostają zgromadzone w jednym miejscu, ale prawa dostępu zależne są od roli pełnionej przez użytkownika w organizacji.

Wyższa jakość udostępnianej informacji

1. Zakłada się, że dane prezentowane w portalu intranetowym (zwłaszcza teksty) zostały odpowiednio przygotowane i sformatowane przez wyznaczonego redaktora.
2. Możliwość personalizacji wyglądu i zawartości portalu stosownie do roli i potrzeb użytkownika.

Lepsza dostępność informacji

1. Intranet umożliwia zarządzanie informacją, jej aktualizację oraz modyfikację z jednego źródła. Jeśli zachodzi taka potrzeba, umożliwia ograniczenie dostępu części pracowników do określonych kategorii informacji nieprzeznaczonych dla nich.
2. Stanowi podręczną bazę plików, logotypów, informacji, regulaminów, postanowień czy zarządzeń.

Integracja usług wewnętrznych

1. Integracja pojedynczych aplikacji w moduły udostępniające usługi wewnętrzne przydatne do wykonywania pracy.
2. Udostępnienie wszystkich kluczowych informacji firmy w jednym narzędziu poprzez funkcję integracji systemów (jeden interfejs użytkownika).
3. Prosty w obsłudze interfejs użytkownika – korzystanie z intranetu nie wymaga długotrwałych i kosztownych szkoleń.
4. Elastyczność systemu wyrażona modułowością pozwalającą na wdrażanie systemu w odpowiednim momencie dla poszczególnych obszarów działalności.
5. Obniżenie kosztów oprogramowania stanowiskowego (wymagana tylko przeglądarka).

1.2.5. Rozwój zarządzania wiedzą w organizacji

Portal intranetowy pełni rolę korporacyjnej bazy wiedzy, rozwija kapitał intelektualny firmy, motywuje pracowników do dzielenia się zdobytą wiedzą z innymi. Poprzez platformę wymiany wiedzy pracownicy mają możliwość publikowania wartościowych informacji, wymiany poglądów na tematy branżowe.

W zakresie rozwoju zarządzania wiedzą zwykle oczekiwane są następujące efekty wymienione poniżej.

Ułatwienie dostępu do wiedzy korporacyjnej

1. Szybki dostęp do obowiązujących standardów i wzorców dzięki korporacyjnej bazie wiedzy.
2. Stworzenie bibliotek i archiwów w formie repozytoriów dokumentów elektronicznych.
3. Ułatwiona wymiana wiedzy, studia przypadków, organizacja ucząca się.
4. Budowanie kultury organizacyjnej opartej na wiedzy i jakości.
5. Stworzenie dla kadry zarządzającej ważnego źródła wiedzy o funkcjonowaniu firmy i jej oddziałów.
6. Możliwość szybkiej oceny stanu poszczególnych działów firmy oraz przekrojowej analizy działalności poprzez wykorzystanie narzędzi raportowania.
7. Ułatwione wykorzystanie narzędzi do pozyskiwania, gromadzenia i tworzenia wiedzy, jednakże efekty zależą w znacznej części nie od rozwiązań IT, ale od zachowań i postaw personelu w odniesieniu do chęci uczestniczenia w procesach zarządzania wiedzą w organizacji, w tym zwłaszcza przekształcania wiedzy niejawną na jawną.
8. Wszelkie dokumenty zawierające wiedzę oraz instrukcje dla pracowników zamieszczane w portalu intranetowym niezwykle łatwo jest aktualizować, przez co w portalu zawsze znajduje się ich najnowsza wersja dostępna dla wszystkich pracowników, niezależnie od ich lokalizacji.
9. Budowanie bazy wiedzy dla pracowników z zachowaniem zasad bezpieczeństwa danych – różne poziomy dostępu dla różnych grup pracowników.
10. Ułatwione rozwiązywanie problemów „w terenie” – dostęp do intranetu z poziomu urządzeń mobilnych.

Edukacja pracownicza

Portal intranetowy powinien wspierać edukowanie pracowników poprzez udostępnienie sekcji opracowań informacyjnych poświęconych tematom takim jak:

1. Zagadnienia pracownicze:
 - zachowania organizacyjne,
 - przyczyny rotacji personelu,
 - analizy rynku pracy,
 - telepraca,
 - ochrona prywatności pracowników,
 - ocena ryzyka zawodowego.
2. Wrażliwe tematy:
 - dyskryminacja rasowa – przykłady i przeciwdziałanie,

- różnorodność kulturowa w miejscu pracy,
 - komunikacja międzykulturowa,
 - mobbing i nadużycia,
 - agresja w miejscu pracy,
 - agresywni klienci.
3. Pomoc na wypadek restrukturyzacji i zwolnień:
- wzorce przygotowywania CV i innych dokumentów,
 - przygotowywanie odpowiedzi na interview,
 - przykłady listów polecających,
 - analiza kompetencji zawodowych,
 - określanie celów zawodowych.

Kursy e-learningowe dostępne w portalu intranetowym

1. Portal intranetowy poprzez udostępnienie szkoleń zdalnych:
- zmniejsza koszt szkoleń, gdyż pracownik samodzielnie przechodzi przez materiał i zdaje test; daje też sposobność odbycia szkolenia w dogodnym momencie, bez konieczności dojazdów i przerywania pracy na dłuższy czas;
 - uniemożliwia poznanie nowych osób podczas szkoleń dających sposobność do integracji pracowników przy okazji podnoszenia kwalifikacji.
2. Przykłady tematów szkoleń:
- prawidłowa obsługa klienta,
 - bezpieczeństwo pracy,
 - planowanie rozwoju zawodowego,
 - techniki prezentacji,
 - techniki sprzedaży,
 - przeciwdziałanie nadużyciom i patologiom w miejscu pracy,
 - określanie celów, planowanie realizacji,
 - pobudzanie kreatywności.
3. Stałe sekcje typu Wzorce i szablony lub Dobre praktyki:
- wzorce raportów i opracowań – standaryzacja stylu i formatu,
 - słowniki terminologii fachowej,
 - schematy przygotowywania dokumentów i procesu ich akceptacji przez kierownictwo.

Budowanie kultury organizacyjnej opartej na wiedzy

1. Kultura organizacyjna nowoczesnej organizacji, opartej na wiedzy i dążeniu do jakości.
2. Zwiększona dojrzałość procesów zarządzania wiedzą w organizacji.
3. Portal intranetowy to inwestycja w ludzi i rozwój ich umiejętności:

- e-learning – rozwój wiedzy i umiejętności,
 - zdalne wpływanie na zachowania pracowników.
4. Przełożenie zarządzania wiedzą oraz umiejętnego wykorzystania technologii na rozwój kapitału intelektualnego organizacji.

1.2.6. Realizacja korzyści – uwarunkowania wdrożeniowe

Możliwość realizacji oczekiwanych korzyści zależy od wielu czynników, związanych nie tyle z samym projektem informatycznym, ile przede wszystkim ze sposobem wdrażania portalu intranetowego w organizacji i stopniem zaangażowania personelu w ten proces. Szybkie dostarczenie zauważalnych korzyści dla pracowników ułatwia akceptację portalu intranetowego. Można to osiągnąć poprzez uruchomienie najpierw funkcjonalności podstawowych.

Łatwe do uzyskania korzyści wiążą się też z oszczędnościami wynikającymi z usprawnienia organizacji pracy. Poprzedzić je musi analiza procedur funkcjonujących w organizacji i wyodrębnienie problemów obniżających efektywność realizowanych procesów.

Ważne jest również późniejsze analizowanie efektów organizacyjno-ekonomicznych wdrożenia. Zauważalne są one chociażby w obszarze kosztów realizacji transakcji, składania zamówień, zarządzania rezerwacjami sprzętu i urządzeń, dystrybucji wiedzy i szkoleń czy aktywizacji pracowników w odległych lokalizacjach.

W tym wszystkim istotnym elementem jest przyjęty sposób utrzymania i rozwijania portalu, zwłaszcza rola redaktora oraz jego relacje z kierownictwem organizacji oraz z zespołami roboczymi i ich liderami. Aby intranet poprawiał efektywność, usprawniał komunikację, obniżał koszty i pomagał lepiej organizować pracę, w proces jego projektowania powinny być zaangażowane osoby posiadające kompleksową wiedzę o działaniu organizacji jako całości, z uwzględnieniem zarówno aspektów technicznych, jak i organizacyjnych. Kluczowe jest wsparcie najwyższego kierownictwa jako sponsorów projektu. Projekt wdrożeniowy nieuwzględniający uwarunkowań organizacyjnych lub pozbawiony wsparcia kierownictwa jest obciążony bardzo dużym ryzykiem niepowodzenia.

2. Praktyka funkcjonowania portali intranetowych

2.1. Typowe funkcje portali intranetowych

Typowe funkcje portali intranetowych w organizacjach powiązane są z reguły z tymi obszarami komunikacji wewnętrznej lub procesami, którymi jest stosunkowo łatwo zarządzać przez portal i uzyskać oczekiwane korzyści.

Najłatwiej typowe funkcje portali opisać kategoriami zawartości, które będą albo reprezentowały określone rodzaje dokumentów, albo funkcje, moduły lub aplikacje ułatwiające wykonywanie pracy. Według Wrighta (2011) najczęściej spotykane (i najbardziej pożądane) kategorie zawartości to:

How to: ten typ zawartości opisuje, w jaki sposób prawidłowo wykonywać określone zadania w organizacji, np. jakie są kolejne kroki obsługi transakcji sprzedaży, wystawiania faktury dla klienta, przygotowywania oferty czy składania zapotrzebowania przez pracownika na nowy komputer. Mogą być to formalnie zatwierdzone ściśle procedury albo ramowe wytyczne podane w kolejnych krokach lub też nawet porady opracowane w sekcji FAQ.

Formularze on-line i aplikacje: wspomagają opisy i procedury zawarte w kategorii *how to* i dostarczają np. wzorcowych dokumentów czy aplikacji on-line potrzebnych do wykonania określonych zadań, np. rozliczenia wyjazdu służbowego, zamówienia sali na spotkanie czy złożenia zamówienia na materiały biurowe.

Szablony dokumentów: umieszczone w portalu intranetowym jako wzorcowe, np. podania, oferty, prezentacje itp., typowe dokumenty służące do wielokrotnego użycia (zwłaszcza takie, których nie tylko szata graficzna, ale i struktura powinny być stosowane w jednolity sposób).

Zawartość ustrukturyzowana: spisy pracowników, książki adresowe, katalogi produktów, kategorie klientów, foldery dokumentów i inne zbiory, najczęściej mające strukturę hierarchiczną często przeglądaną przez pracowników.

Aktualności i nowości: zawartość przydatna, ale nie niezbędna do wykonywania bieżących zadań przez pracowników. Niektóre z tych treści są tworzone przez redakcję portalu intranetowego na zlecenie kierownictwa (np. zmiana w regulacjach wewnętrznych), inne mogą być dodawane przez samych pracowników (np. informacje o odniesionym sukcesie).

Materiały referencyjne: mogą obejmować raporty i analizy typu *white papers*, studia przypadków, opracowania badawcze lub analityczne przydatne do wykonywania pracy i rozwiązywania problemów. Materiały referencyjne służą także do pogłębiania wiedzy i rozwijania umiejętności pracowników, a także inspirują do

usprawniania aktualnie stosowanych procesów. Materiały tego typu mogą być także dodawane przez pracowników jako opisy dobrych praktyk czy doświadczeń z zakończonych właśnie projektów.

Współpraca i dyskusje: ta kategoria może zawierać opracowywane zespołowo dokumenty, często niezatwierdzone lub w realizacji, zbiory pomysłów, szkice, koncepcje, fora dyskusyjne czy strony zespołowo realizowanych projektów. Istotną częścią tej kategorii jest swoboda dodawania nowych treści oraz możliwość komentowania i wymiany poglądów między członkami zespołu poprzez intranet.

Sprawozdania i raporty: zwykle podają one zestawienia uzyskiwanych wyników (przez jednostki, zespoły, wydziały), ale mogą także obejmować wyniki badań satysfakcji klientów czy wyniki ocen pracowniczych. Wykresy np. kursów akcji czy wyników sprzedaży mogą być także materiałem do dyskusji czy tworzenia programów poprawy.

Archiwa: wszelkie dokumenty przechowywane z powodów historycznych (np. opisy produktów już wycofanych) lub prawnych (np. poprzednie wersje przepisów czy regulacji). Nadmierny i niekontrolowany rozrost sekcji archiwum powoduje spadek efektywności wyszukiwania i wzrost frustracji użytkowników, którzy zwykle szukają aktualnych dokumentów. Z tego powodu obszar archiwum powinien być wyraźnie wyodrębniony w zawartości intranetu i obsługiwany przez osobną wyszukiwarkę.

Mój pierwszy dzień w pracy: nieraz mocno rozbudowana sekcja tworzona najczęściej przez dział HR, zawierająca wszelkiego typu informacje potrzebne nowo zatrudnionemu pracownikowi, mające go zapoznać z nowym środowiskiem organizacyjnym. Są tu zawarte misja, wizja, strategia i cele organizacji, jej krótka historia, struktura i charakterystyka działów, regulacje wewnętrzne, zasady wynagradzania i oceniania, zasady korzystania ze świadczeń, książka kontaktów itd. Mogą być również dostępne formularze on-line adresowane do nowych pracowników, np. składanie zapotrzebowania na wyposażenie czy różnego typu oświadczeń.

W nieco innym ujęciu przegląd typowych funkcji intranetu – i uznawanych za niezbędne w każdej firmie – podaje Kolasiński (2008), wymieniając takie jak: książka kontaktów firmowych, książka telefoniczna, struktura organizacyjna, baza kontaktów zewnętrznych, ogłoszenia pracowników, baza wiedzy i szkoleń firmowych, rezerwacja zasobów, wniosek urlopowy on-line czy kalendarz wydarzeń firmowych.

Oprócz wymienionych powyżej w każdym przypadku funkcje intranetu uznawane za typowe będą wynikały ze specyfiki organizacji określonego rodzaju.

2.2. Przykładowe rozwiązania funkcjonalne w portalach intranetowych

2.2.1. Rodziny funkcji występujące w portalach intranetowych

W dalszej części tego rozdziału prezentowane są funkcje, moduły i aplikacje intranetowe najczęściej wdrażane i rozwijane w portalach intranetowych. Częstość ich wdrożeń zwykle nie zależy od branży czy wielkości organizacji.

To, co różnicuje wdrożenia, to przede wszystkim skala popularności danego obszaru funkcjonalnego intranetu w organizacji i związanych z nim praktyk, sposób wykorzystania i wolumen gromadzonych dokumentów i innych typów zawartości, a także liczba procesów obsługiwanych przez intranet i sposób ich działania.

Prezentowane niżej funkcje, moduły i aplikacje sklasyfikowane¹⁵ zostały w dziewięciu grupach zwanych rodzinami funkcji¹⁶, przedstawionych na rysunku 2.1:

1. Komunikacja wewnętrzna,
2. *Social apps* (aplikacje do zarządzania społecznościami),
3. *Human Resources* (sprawy pracownicze),
4. Administracja i ICT¹⁷,
5. Zarządzanie zadaniami i projektami,
6. Bazy, dokumenty, pliki,
7. Wiedza, innowacje, kapitał intelektualny,
8. Finanse,
9. Inne.

W każdej rodzinie funkcji występują ponadto procesy i przepływy pracy, dokumentów, zadań itp. W praktyce są to najczęściej dedykowane aplikacje i systemy przeznaczone do obsługi i zarządzania procesami (*Business Process Management*, BPM) i obiegów organizacyjnych (obiegi pracy i dokumentów – *Workflow and Document Management System*, WDMS).

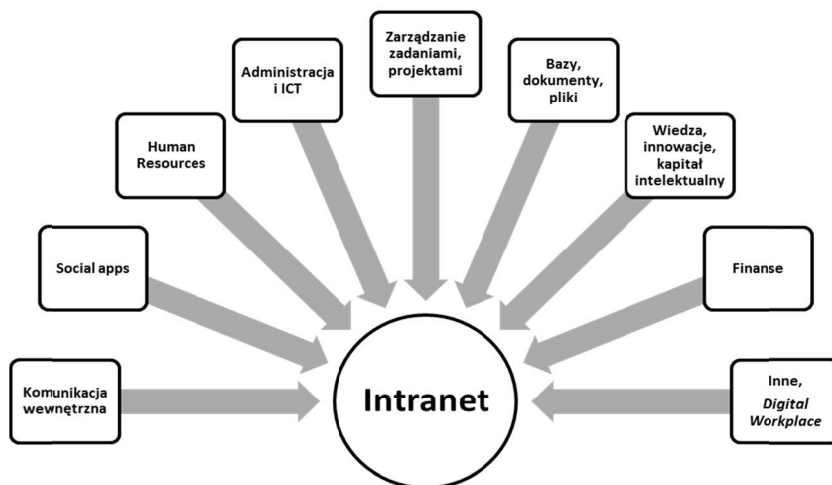
Częsty brak ich uniwersalności sprawia, że podlegają one (procesy, obiegi) szczególnej uwadze szefów intranetów i komunikacji wewnętrznej. Zwykle w strukturze zarządczej intranetu uwzględniającego procesy i obiegi wyznacza się wówczas osoby odpowiedzialne za poszczególne procesy (*process owners*)¹⁸. Dla samego wdrożenia oznacza to np., że projekt w tym momencie staje się projektem międzywydziałowym, a jego poprowadzenie wymaga dużych umiejętności koordynacyjnych, a nierzadko negocjacyjnych.

¹⁵ Autorem podziału są konsultanci firmy Kolibro. Klasyfikacja jest odzwierciedleniem analizy podziału intranetu i sposobów jego projektowania w ponad stu projektach polskich i zagranicznych.

¹⁶ Rodziny funkcji są powiązane z obszarami komunikacji wewnętrznej oraz wynikającymi z nich kategoriami podziału obszarowego intranetu omówionymi w podrozdziale 7.1.3.

¹⁷ *Information and Communication Technologies* – technologie informacyjno-komunikacyjne.

¹⁸ W polskich przedsiębiorstwach utarło się określenie *właściciele procesów*.



Rys. 2.1. Rodziny funkcji portalu intranetowego

Źródło: opracowanie własne.

Częstą przyczyną niejednoznacznego klasyfikowania tych procesów jest również ich transobszarowość (proces i obieg przebiega pomiędzy wieloma dziedzinami), stąd przykłady takich procesów zostały zawarte w rodzinie funkcji *Inne*.

2.2.2. Typowe funkcje, moduły i aplikacje intranetowe

Niniejsza sekcja zawiera przegląd typowych funkcji, modułów i aplikacji intranetowych zawartych w kolejnych rodzinach funkcji wskazanych na rysunku 2.1:

1. Komunikacja wewnętrzna

Aplikacje tej grupy dedykowane są szeroko rozumianemu komunikowaniu się wewnątrz organizacji, formalnej i nieformalnej wymianie informacji zarządzających z pracownikami i pracowników z organizacją. Wdrożenia aplikacji z tej grupy mają na celu usprawnienie dystrybucji informacji oraz prezentację treści będących dorobkiem organizacji.

Moduły sklasyfikowane w zestawie (kompozycje) funkcji portalu intranetowego¹⁹ jako komunikacyjne mają dać pracownikom poczucie doinformowania

¹⁹ Kompozyt funkcji portalu intranetowego jest zestawieniem więcej niż jednej właściwości (funkcja, widget, moduł, aplikacja, webpart, system) w strukturze intranetu. Może dotyczyć całego portalu intranetowego lub wybranego obszaru (np. zarządzania wiedzą) – mówimy wtedy o kompozycie funkcji obszaru intranetowego. Zestawienie to jest wynikiem projektowania i wdrożenia właściwego zakresu dla osiągnięcia zamierzonych celów z wykorzystaniem intranetu lub jego obszaru. Zatem związki elementów funkcjonalnych kompozytu definiowane są na etapie projektowania i odpowiada za nie główny architekt i menedżer intranetu. Funkcje, moduły, aplikacje etc. wykorzystane w kompozycie pewnego obszaru mogą być używane również w innych obszarach.

i posiadania aktualnych wiadomości (które mniej lub bardziej dotyczą samego pracownika). Wdrażanie tych modułów odpowiada klasycznemu podejściu do definiowania komunikacji, w którym wyróżniamy pojedynczych nadawców i odbiorców komunikatu. Charakterystyczne jest to, że aplikacje tej kategorii zaczynają ustępować miejsca aplikacjom i modułom klasyfikowanym dzisiaj jako moduły i aplikacje społecznościowe, a nawet (zwłaszcza w organizacjach zorientowanych projektowo) aplikacjom z grupy zarządzania zadaniami i projektami (*task and project management systems*).

Aktualności

Najprawdopodobniej najczęściej wdrażany moduł intranetowy na świecie. Długo moduł *Aktualności* był synonimem intranetu. Jego historia sięga pierwszych wdrożeń intranetów, które miały wówczas charakter *stricte* informacyjny. Klasycznie moduł ten działa metodą *push*, tzn. informacja jest przekazywana z góry (od zarządu, kierownictwa) w dół (do pracowników). Intranety wykorzystujące moduły informacyjne wymagają zorganizowanej redakcji, gdyż funkcjonowanie takiej komunikacji można porównać do wydawnictwa wewnętrznego. Intranety z przeważającym udziałem tej aplikacji określane są mianem wewnętrznej gazety, niekiedy postrzeganej przez pracowników jako *tuba zarządu (dyrekcji)*. Długo zatem ich rozpoznawalną (np. w audycie komunikacyjnym) wadą była jednokierunkowość przekazu, nierzadko identyfikowana jako umacnianie kultury „niesłuchania pracowników”. Sytuacja modułu *Aktualności* zmieniła się wraz z połączeniem (wzbogaceniem) go z funkcją *Komentarze* (szerzej zob. grupa *Social apps*).

Aktualności wdrażane są w kilku podstawowych formach pokazanych na rysunkach 2.2 i 2.3.



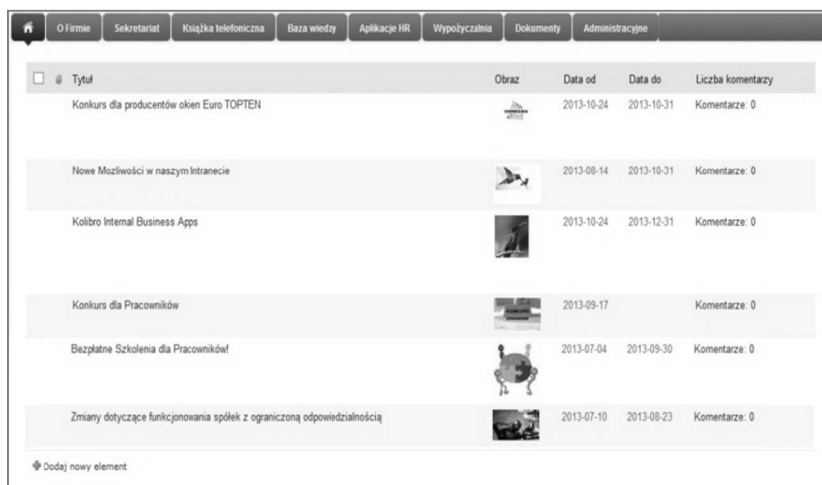
Rys. 2.2. Aktualności blokowe – klasyczne portalowe prezentowanie ostatnich wiadomości, na przykładzie systemu Kolibro Intranet Pack™ for SharePoint

Źródło: www.kolibro.com.



Rys. 2.3. Aktualności rotujące – promowanie najbardziej „gorących” treści, na przykładzie systemu Kolibro Intranet Pack™ for SharePoint
Źródło: www.kolibro.com.

Bardzo ważna dla czytelnika *Aktualności* jest możliwość wyszukiwania i przeglądania wszystkich, również archiwalnych, treści (rys. 2.4). Ta forma pozwala np. nowo zatrudnionym pracownikom w miarę szybko zapoznać się z historią działalności i aktywności informacyjnej danej organizacji.



Rys. 2.4. Spis i archiwum wszystkich aktualności intranetowych, na przykładzie systemu Kolibro Intranet Pack™ for SharePoint
Źródło: www.kolibro.com.

Nową praktyką obserwowaną na polskim rynku są pierwsze intranety zupełnie nieposiadające *Aktualności*. To, co je wypiera, to np. pracownicze pulpity zadań i kalendarze operacyjne, gdzie news i aktualność zyskują formę zadania, zwykle zdefiniowanego w czasie wraz z określeniem oczekiwanego efektu takiej aktywności (produkty zadań i projektów). Często zadanie to wymaga potwierdzenia wykonania w intranecie. Nie rzadziej częścią takiej aplikacji jest funkcja komentowania.

Utarło się, chociaż dynamicznie się to zmienia, że dział (departament, wydział, biuro), w którego posiadaniu są *Aktualności*, jest faktycznym właścicielem intranetu (*intranet owner*).

Galeria multimedialna

Niczego tak szybko nie przybywa w firmowych portalach intranetowych jak zdjęć i filmów. Posiadanie galerii multimedialnych i galerii zdjęć (rys. 2.5) jest niemal oczywiste w każdej organizacji. To moduł, do którego trafiają zdjęcia z uroczystości i imprez firmowych, ale także wszelkie inne materiały graficzne takie jak pliki z identyfikacji wizualnej. To tutaj dział PR przechowuje zdjęcia przeznaczone dla prasy, dział HR – zdjęcia pracowników, a dział marketingu – wszystkie materiały reklamowe i wizualizacje kampanii i chyba najczęściej obrazy ze standardów identyfikacji wizualnej (logo itp.). Dział CSR²⁰ dokumentuje tu swoje inicjatywy, a dział eventów troszczy się o pilną publikację obrazującą ostatni sukces konferencji czy szkolenia.



Rys. 2.5. Galeria z pokazem slajdów, na przykładzie systemu Kolibro Intranet Pack™ for SharePoint

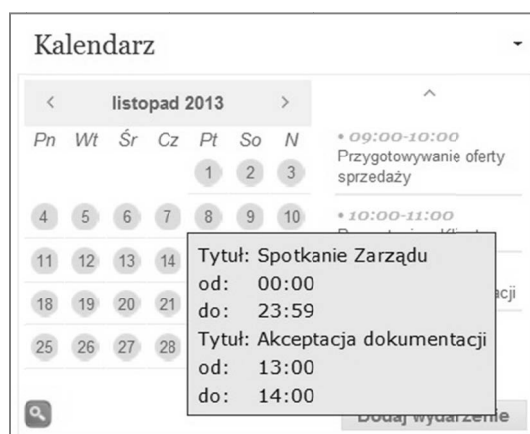
Źródło: www.kolibro.com.

²⁰ *Corporate Social Responsibility (CSR)* – społeczna odpowiedzialność biznesu – to świadome i dobrowolne uwzględnianie przez przedsiębiorstwa problematyki społecznej i środowiskowej w swojej działalności komercyjnej i stosunkach z zainteresowanymi stronami. Podstawowym założeniem CSR jest odpowiedzialne i etyczne postępowanie biznesu względem grup społecznych, na które oddziałuje, z możliwie największym poszanowaniem środowiska przyrodniczego.

Ze względu na wielu dostawców treści i tym samym wielu różnych odbiorców moduł ten najczęściej jest współdzielony (ma wielu współwłaścicieli). W takiej sytuacji należy zadbać, to właściwe zarządzanie prawami dostępowymi do danej kategorii treści. Wbrew pozorom moduł *Galeria* wymaga dużej dyscypliny i dobrze opracowanych zasad współpracy (szczególnie dla dostawców materiałów) z uwagi na ograniczenia rozdzielczości, wielkości i wolumenu wgrywanych materiałów mogące wpłynąć na późniejsze problemy z wydajnością systemu.

Kalendarz organizacyjny

Bez wątplenia to jeden z modułów intranetowych przeżywających swój renesans w zestawie (kompozycie) funkcji portalu intranetowego. Kiedy po fali intranetów informacyjnych organizacje zaczęły przyglądać się efektom wdrożeń intranetów, okazało się, że pożądanym jest zwiększony udział portali intranetowych w działaniach operacyjnych oraz we wsparciu wykonywania i raportowania zadań. Stąd klasyczny kalendarz wydarzeń (spotkań, eventów, szkoleń), będący standardem intranetowym (rys. 2.6), bywa coraz częściej zastępowany lub uzupełniany organizacyjnym kalendarzem operacyjnym (rys. 2.7). Tutaj istotą komunikacji jest informacja z parametrem czasowym z jednoczesnym zasygnalizowaniem skutków, konsekwencji lub po prostu zadań wynikających z pojawienia się zdarzenia w kalendarzu. Taki kalendarz integrowany jest z intranetowym *task managerem* (najczęściej w intranetach klasy *Digital Workplace*; więcej na ten temat w rozdziale 10) lub sam rozbudowywany jest o funkcje zlecenia, monitoringu i raportowania wykonywanych zadań. Swoją aktywny udział w tym module wykazują przedstawiciele różnych działów organizacji, zatem nie można jednoznacznie powiedzieć, że ma on jakiegoś jednego ściśle określonego właściciela.



Rys. 2.6. Informacyjny kalendarz organizacyjny, na przykładzie systemu Kolibro Intranet Pack™ for SharePoint

Źródło: www.kolibro.com.



Rys. 2.7. Kalendarz operacyjny, na przykładzie systemu Kolibro Intranet Pack™ for SharePoint

Źródło: www.kolibro.com.

Skróty intranetowe i linkownie

Portalowość intranetu wyraża się przede wszystkim koncentracją (dostępnością) wielu usług i aplikacji w jednym miejscu. Nie zawsze aplikacje, do których docieramy z poziomu portalu intranetowego, to aplikacje intranetowe, często są to materiały ze źródeł zewnętrznych. Jednak rolą menedżera komunikacji i informacji jest właściwe zarządzanie dostępem do wszystkich źródeł informacji i usług. Stąd popularne w intranetach są wszelkiego rodzaju *boxy dostępne* do aplikacji intranetowych i zewnętrznych, ale również *linkownie*, czyli skróty do różnych źródeł i witryn informacyjnych dostępnych w domenie publicznej (rysunki 2.8 i 2.9).



Rys. 2.8. Skróty do aplikacji intranetowych, na przykładzie systemu Kolibro Intranet Pack™ for SharePoint
Źródło: www.kolibro.com.

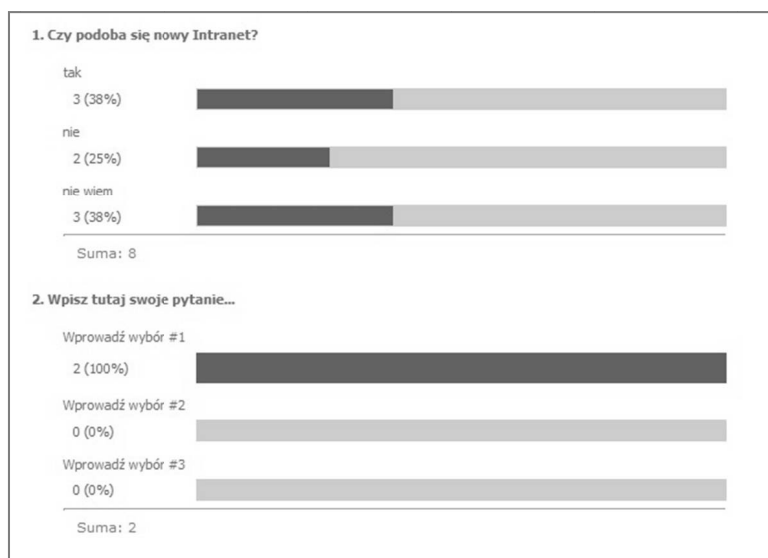


Rys. 2.9. *Linkownia* w intranecie, na przykładzie systemu Kolibro Intranet Pack™ for SharePoint
Źródło: www.kolibro.com.

Sondy i ankiety

Jednym z warunków komunikowania się jest co najmniej dwukierunkowość przekazu. Stąd duży udział sond i ankiet w intranetach (rys. 2.10). Moduły te

postrzegane są jako proste formy pozyskiwania informacji zwrotnej od respondentów, w tym przypadku pracowników organizacji.



Rys. 2.10. Sonda w intranecie, na przykładzie systemu Kolibro Intranet Pack™ for SharePoint
Źródło: www.kolibro.com.

Newsletter

Newslettersy (rys. 2.11) wewnętrzne są bardzo popularną i pożądaną formą przekazywania informacji pracownikom organizacji. Ciągłe funkcjonujemy w realiach, gdzie więcej pracowników ma dostęp do e-maila niż do wewnętrznych systemów. Tam, gdzie nie funkcjonuje intranet, masowo wysyłane są e-maile informacyjne. Posiadanie intranetu daje nowe możliwości tej formie dystrybucji informacji. Przede wszystkim newslettersy mogą informować o wszelkich nowościach w intranecie, promując np. nagłówki, czyli tzw. leady, a do pracowników nieposiadających dostępu do intranetu mogą wysyłać automatycznie te komunikaty, które się znalazły w intranecie bądź były ostatnio aktualizowane.

Automatyczne ustawienia częstości i zakresu wysyłki znacząco usprawniają pracę działu komunikacji wewnętrznej i wzmagają pozytywny ruch w poszczególnych sekcjach portalu wewnętrznego.

2. Funkcje społecznościowe – Social apps

Organizacje jeszcze niejednoznacznie klasyfikują w swoich strukturach funkcje społecznościowe, dlatego też aplikacje z tej kategorii mają często charakter dodatków wybiórczo wdrażanych w różnych aplikacjach intranetowych.



Rys. 2.11. Newsletter (makieta), na przykładzie systemu Kolibro Intranet Pack™ for SharePoint
 Źródło: www.kolibro.com.

Najpopularniejsze formy wspierające zjawiska i działania społecznościowe w organizacjach są podobne do rozwiązań znanych z portali społecznościowych, jednak ich przeznaczenie jest odmienne. W intranecie rzadziej zawiązują się społeczności globalne oparte o tzw. znajomych, a częściej budują się społeczności na określony czas. Takie społeczności określane są społecznościami lokalnymi (*local community*²¹) oraz kontekstowymi (*context community*²²). Są to wynikające z bieżącej

²¹ *Local community* – społeczność lokalna jest miejscowo zawiązywaną formą dialogu i wymiany informacji, doświadczeń, uwag oraz komentarzy (w tym takich jak oceny, *lubięty* i *niechęty*) zorientowaną na załatwianie spraw, zadań i rozwój relacji w obrębie mniejszej jednostki niż cała organizacja, przy czym jednostka nie musi być powiązana ze strukturą organizacyjną czy działową. Społeczność lokalna często powstaje spontanicznie, a jej uczestnicy rekrutują się samodzielnie poprzez poczucie powiązania z tematem czy zagadnieniem. Właściwie organizowane i stymulowane (moderowane) społeczności lokalne często składają się z osób, które swój w nich udział wiążą bezpośrednio ze swoim zakresem obowiązków czy przynależnością do grupy (projektowej, produktowej, tematycznej etc.). Lokalnie zawiązywane społeczności rzadko rozszerzają się do społeczności powszechnych.

²² *Context community* – społeczność kontekstowa – termin opisuje krótkotrwałe, ale bardzo wartościowe (bogate w treści, rozwiązania, myśli, wiedzę) i efektywnie zawiązywane grupy zaangażowania pracowników w intranecie w kontekście np. nowego wpisu, aktualności, inicjatywy, wdrażanej i dystrybuowanej zmiany, otrzymanego komunikatu czy projektu, do którego zostali zaangażowani.

sytuacji (projektowej, zadaniowej, procesowej, komunikacyjnej) formy aktywności i interakcji zarówno pracowników między sobą, jak i z treściami intranetowymi. Ta aktywność determinowana jest również możliwościami (głównie czasowej dostępności) i zaangażowaniem pracowników.

Doświadczenie autora jako praktyka i doradcy w komunikacji wewnętrznej wskazuje jednak na dużą dojrzałość i samodzielność pracowników w polskich organizacjach. Wyczuwają oni bardzo dobrze, jak optymalnie (stosunek czasu i zaangażowania) zaistnieć np. z komentarzem pod wydarzeniem firmowym, aby osiągnąć pożądany efekt swojej pracy. Z kolei ci sami pracownicy zwykle nie czują potrzeby angażowania się w społeczności dla samego zaistnienia i toczenia niemerytorycznych dyskusji. Zatem doświadczenie potwierdza, że nie sprawdzają się próby odwzorowania i przenoszenia masowo na grunt organizacji form, do jakich przyzwyczyły popularne społecznościowe portale internetowe. Co więcej – próby prostego ich naśladowania w przedsiębiorstwie wielokrotnie kończyły się porażkami i krytyczną oceną nieefektywnego wdrożenia.

Natomiast jako dobre i skuteczne wskazać można projektowanie i wdrażanie aplikacji budujących wartościowe i dynamiczne grupy zaangażowania nazywane społecznościami lokalnymi lub społecznościami kontekstowymi. Są to społeczności wirtualne, ale zarazem realne, czyli umocowane w faktycznych praktykach, działaniach i kulturze organizacji. Takie społeczności charakteryzuje duża aktywność chwilowa (w danym momencie dla organizacji lub zespołu) i najczęściej krótki czas ich funkcjonowania. Z wywiadów przeprowadzanych z menedżerami intranetów i redaktorami sekcji wynika, że są to bardzo wartościowe formy społecznościowe, które wytwarzają bardzo cenną i potrzebną zawartość (wnioski, ustalenia, wyjaśnienia, komentarze) wspierającą np. realizację zadań (projektów) lub zarządzanie zmianą w organizacji.

Komentarze

Chyba najprostszą formą aktywności użytkownika intranetu jest tzw. komentowanie (rys. 2.12). Zdaniem autora termin ten ma znaczenie pejoratywne i staje się mało adekwatny do faktycznych intencji pracowników, którzy swoimi wypowiedziami realnie i efektywnie angażują się w życie treści intranetowych. W zależności od sekcji, w której uruchomiono komentowanie, zyskuje ono inne znaczenie, wagę i sens. Bardziej właściwe byłoby raczej nazywanie komentowania dyskutowaniem.

Współczesna dyskusja w intranetowej komunikacji wewnętrznej masowo więc wypiera tradycyjnie rozumiane fora dyskusyjne. W ten sposób realizuje się właśnie idea merytorycznych, przydatnych i pożądanych przez zarządzających dyskusji zawiązywanych czasowo i kontekstowo. Komentowanie jako funkcja jest najbardziej rozpoznawaną formą angażowania się pracowników w aktywność związaną z dodawaniem własnych treści do intranetu.



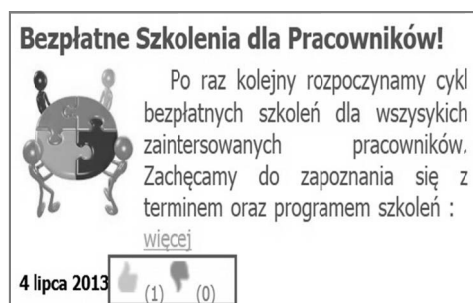
Rys. 2.12. Komentowanie w intranecie, na przykładzie systemu Kolibro Intranet Pack™ for SharePoint
Źródło: www.kolibro.com.

Lubię to

W portalach intranetowych sprawdzają się zarówno pozytywne, jak i negatywne oceny. Wystawiony kciuk (w górę lub w dół) stał się synonimem szybkiego i jednoznacznego wyrażenia swojej opinii w danym temacie. Te ekspresyjne formy oceny na potrzeby komunikacji wewnętrznej potocznie nazywamy *lajkami* i *hejtami*, ale w niektórych kręgach specjalistów intranetowych *lubiętami* i *niechętami*²³ (rys. 2.13). Sprawdzają się one w sytuacjach, gdy chcemy szybko uzyskać opinię bez konieczności uzasadniania swojej oceny.

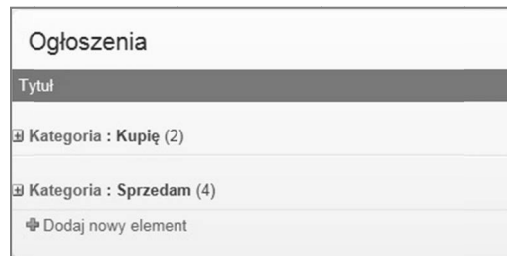
Ogłoszenia prywatne

Ogłoszenia pracowników w intranecie przyjmują dwie zasadnicze formy: prostych ogłoszeń lub zaawansowanych aplikacji giełdowych. To klasyczny przykład niemerytorycznego zaangażowania pracownika w dodawanie treści do intranetu, tym jednak uzasadnionego, że bez tej aplikacji pracownicy zrobią to na kilka innych sposobów. Jeśli robili to z wykorzystaniem poczty elektronicznej, to z dniem pojawienia się modułu ogłoszeń prywatnych (rys. 2.14 i 2.15) można zaobserwować liczny spadek e-maili z przykładowym tytułem *tanio, a nawet za darmo*.



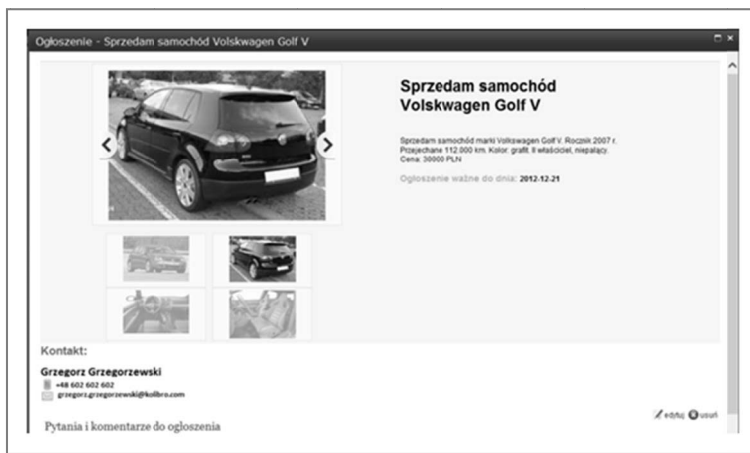
Rys. 2.13. *Lubięty* i *niechęty*, na przykładzie systemu Kolibro Intranet Pack™ for SharePoint
Źródło: www.kolibro.com.

²³ Określenia *lubięty* i *niechęty* narodziły się w projektach realizowanych przez konsultantów Kolibro z aktywnym udziałem przedstawicieli firmy, w której projektowano funkcje społecznościowe w intranecie, jako terminy określające intranetowe poparcie (uznanie) i dezaprobatę (negację) dla treści.



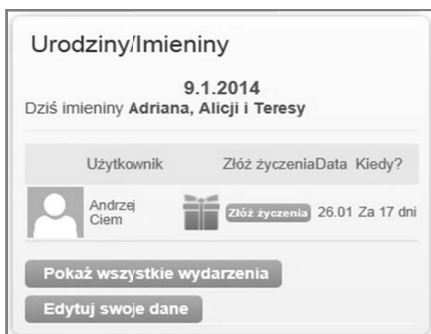
Rys. 2.14. Kategorie ogłoszeń pracowniczych, na przykładzie systemu Kolibro Intranet Pack for SharePoint

Źródło: www.kolibro.com.



Rys. 2.15. Ogłoszenie pracownicze, na przykładzie systemu Kolibro Intranet Pack for SharePoint

Źródło: www.kolibro.com.



Rys. 2.16. Aktualne jubileusze, na przykładzie systemu Kolibro Intranet Pack for SharePoint

Źródło: www.kolibro.com.

Urodziny, imieniny, jubileusze

Podobnie jak ogłoszenia prywatne pracowników, moduł zarządzania jubileuszami (rys. 2.16 i 2.17) jest funkcją portalu intranetowego gwarantującą prostą i efektywną integrację pracowników oraz wpływającą na zmniejszenie wolumenu e-maili z kopią do wszystkich, a w tytule zawierających np. *100 lat*.

Powodzenie tej aplikacji jest ściśle skorelowane z kulturą organizacyjną. Nie musimy masowo świętować urodzin czy imienin, ale tam, gdzie przypominamy sobie np. o rocznicach zatrudnienia, jest to cenna aplikacja

także z punktu widzenia budowy relacji pracodawca-pracownicy.

Użytkownik	Typ	Złóż życzenia	Data i	Kiedy?
Urodziny				
 Andrzej Ciemi		Złóż życzenia	26.01	Za 17 dni
 KOLIBRO		Złóż życzenia	19.12	Za 34 dni
 Konrad Załog		Złóż życzenia	19.12	Za 3 dni
Imieniny				
 Andrzej		Złóż życzenia	16.05	Za 12 dni

Rys. 2.17. Katalog jubileuszy, na przykładzie systemu Kolibro

Intranet Pack™ for SharePoint

Źródło: www.kolibro.com.

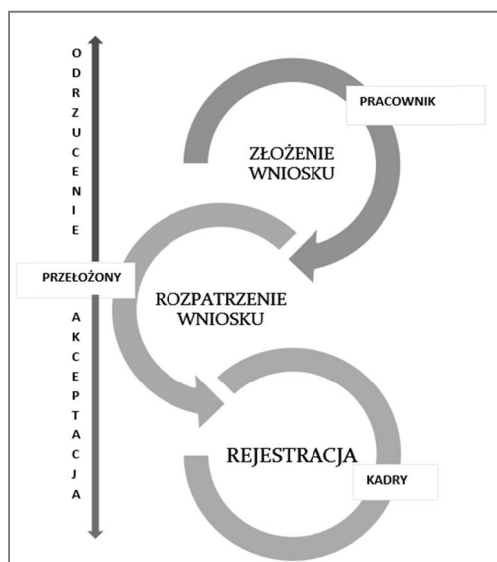
3. Sprawy pracownicze – Human Resources

Urlopy

To podstawowa aplikacja administracji kadrowej. Aplikacja z wnioskiem urlopowym przeznaczona jest do elektronicznej realizacji procesu wnioskowania i akceptacji urlopu oraz do planowania urlopów na bieżący rok. System umożliwi wypełnienie elektronicznego wniosku przez pracownika i wysłanie go do akceptacji szefa. Jednocześnie aplikacja po każdej aktywności wysyła powiadomienia do osób zaangażowanych w proces, dzięki czemu szef na bieżąco widzi wnioski wysłane przez jego podwładnych, a pracownik może śledzić status wniosku wysłanego do akceptacji.

Każdy pracownik ma dostęp do automatycznie aktualizowanej informacji o wymiarze swoich urlopów. Pracownicy posiadający podwładnych widzą dodatkowo wymiar urlopów każdego z nich. Dane w organizacjach często są zintegrowane z systemem HR w zakresie wysyłania wniosków oraz pobierania informacji o limitach urlopów. Informacje o zależnościach służbowych pomiędzy pracownikami spółki (przełożony-podwładny) są oparte na strukturze organizacyjnej pobieranej np. z profilu *SharePoint* (jeśli jest wdrożony w organizacji) lub mogą być pobierane online z zewnętrznego systemu, dzięki czemu zmiany w aplikacji urlopowej odzwierciedlane są w czasie rzeczywistym.

Każda osoba pełniąca funkcję szefa może upoważnić dowolnego pracownika, który będzie ją zastępował. Osoba upoważniona będzie mogła wprowadzać i akceptować wnioski pracowników podczas nieobecności bezpośredniego szefa pracownika wnioskującego o urlop (rys 2.18).



Rys. 2.18. Ogólny proces obsługi wniosku urlopowego, na przykładzie procesu opracowanego przez konsultantów firmy Kolibro

Źródło: opracowanie własne: Beata Skura, Kolibro sp. z o.o.

Rysunki 2.19-2.23 prezentują kilka wybranych ekranów intranetowej aplikacji do obsługi spraw urlopowych.

Moje		Moi podwładni							
Status	Dowolny								
Filtrowanie (Lista wniosków została ograniczona, lista zawiera wnioski od 2013-01-01. Jeśli chcesz wyświetlić pełną listę wniosków, zmień filtrowanie.)									
<input type="checkbox"/>	Wnioskujący	Data od	Data do	Dni robocze	Rodzaj urlopu	Akceptujący	Status	Zastępca	
<input checked="" type="checkbox"/>	Jan Kolibro	2013-06-18	2013-06-19	2	Wypoczynkowy	Jan Nowak	Do akceptacji		Szczegóły
<input type="checkbox"/>	Jan Kolibro	2013-05-14	2013-05-15	2	Wypoczynkowy	Jan Nowak	Niewysłany		Szczegóły
<input type="checkbox"/>	Jan Kolibro	2013-05-08	2013-05-09	2	Wypoczynkowy	Jan Nowak	Odrzucony		Szczegóły
<input type="checkbox"/>	Jan Kolibro	2013-04-16	2013-04-19	4	Wypoczynkowy	Jan Nowak	Zaakceptowany		Szczegóły
<input type="checkbox"/>	Jan Kolibro	2013-04-08	2013-04-08	1	Wypoczynkowy	Jan Nowak	Anulowany		Szczegóły
Akceptuj zaznaczone						Eksportuj do Excel			

Rys. 2.19. Katalog aktywnych wniosków urlopowych, na przykładzie systemu Kolibro Urlopy™ for SharePoint

Źródło: www.kolibro.com.

Wymiar urlopów dla użytkownika: Jan Kolibro						
Rodzaj urlopu	Zaległy	Bieżący	Razem	Zarezerwowany	Wykorzystany	Pozostało
Wypoczynkowy	8	26	34	2	4	28
Na żądanie	-	4	4	0	0	4
Okolicznościowy	-	-	-	0	0	-
Bezpłatny	-	-	-	0	0	-
Opieka dziecko	-	2	2	0	0	2
Razem	8	28	36	2	4	30

Rys. 2.20. Tabela wymiaru dostępnego urlopu, na przykładzie systemu Kolibro Urlopy™ for SharePoint
Źródło: www.kolibro.com.

Rys. 2.21. Kalendarz planu urlopowego pracownika, na przykładzie systemu Kolibro Urlopy™ for SharePoint
Źródło: www.kolibro.com.

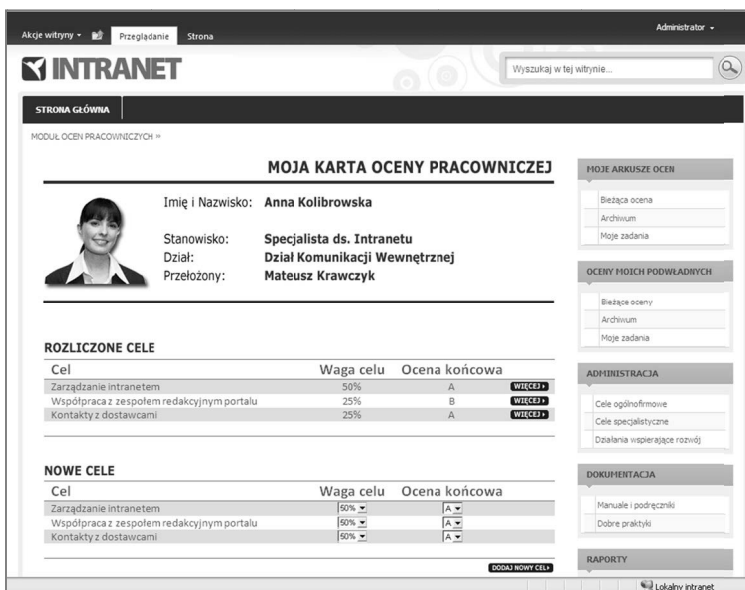
Rys. 2.22. Kalendarz urlopów w organizacji, na przykładzie systemu Kolibro Urlopy™ for SharePoint
Źródło: www.kolibro.com.



Rys. 2.23. Kalendarz nieobecności pracowników, na przykładzie systemu Kolibro Intranet Pack™ for SharePoint
Źródło: www.kolibro.com.

Oceny pracownicze

Oceny pracownicze to klasyczne narzędzie HR-owe (rysunek 2.24), z którego korzystają trzy grupy użytkowników: pracownik, przełożeni i dział HR. W niektórych sytuacjach mamy do czynienia dodatkowo ze współpracownikami, kontrahentami i klientami, którzy opiniują pracę i kompetencje pracownika.



Rys. 2.24. Oceny pracownicze w intranecie, na przykładzie systemu Kolibro Oceny Pracownicze™ for SharePoint
Źródło: www.kolibro.com.

Nadrzędnym celem wdrożenia systemu ocen w organizacji jest to, żeby pracownik wiedział, czego się od niego oczekuje, a pracodawca miał narzędzie do rozmowy na temat tego, co i jak zostało wykonane, wskazania pożądaných wartości i kompetencji

w organizacji i na stanowisku oraz zadań dla pracownika. Bywa, że system oceny pracowniczej stanowi również podstawę premiowania, a także rozmowy ze związkami zawodowymi.

Regulamin intranetu

Jest to moduł (rys. 2.25) umożliwiający tworzenie regulaminów dla użytkowników portalu oraz blokowanie dostępu do zasobów, gdy użytkownik nie zaakceptował regulaminu. W regulaminie możemy zamieścić wszystkie akceptacje użytkowników niezbędne do prawidłowego funkcjonowania intranetu, np. w zakresie wykorzystania zdjęcia czy też zgody na publikowanie informacji personalnych.

Rys. 2.25. Regulamin intranetu (makiet), na przykładzie systemu Kolibro Intranet Pack™ for SharePoint

Źródło: www.kolibro.com.

4. Administracja i ICT

Rejestracja wizyt i gości

Moduł ten (rys. 2.26) pozwala na elektroniczną ewidencję gości. Umożliwia generowanie raportów dotyczących wizyt (wejścia, wyjścia, osoby, daty, godziny, do kogo), potwierdzenie obecności gościa, rejestrację wydawanych przepustek i sortowanie tych danych za pomocą filtrów. Sprawnie zarządzany pozwala kontrolować osoby odwiedzające firmę.

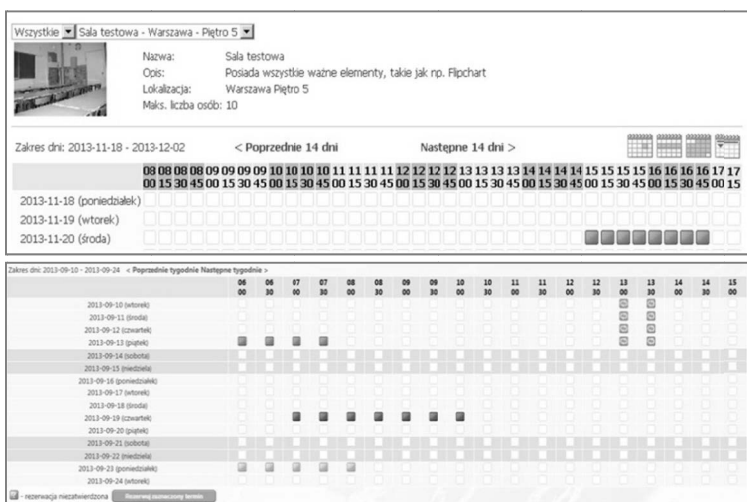
Księga wejść			
Nowy		Listewka	
Wizyta	Odwiedzający	Do kogo	Godzina przybycia
			Godzina wyjścia
Status wizyty: Aktywna (1) Szczęśliarz Mieczysław XYZ 987654		Przemysław Moskwa	2008-09-22 16:00
Status wizyty: Planowana (2) Kowalski Jan Personalna Zenobia ABC 121212		Marek Dudek Aleksander Sala	2008-09-22 13:00 2008-09-22 10:00
Status wizyty: Zakończona (1) Nowak Zenon ABC 123456		Grzegorz Kolasieński	2008-09-22 09:00

Rys. 2.26. Księga wizyt, na przykładzie systemu Kolibro Wizyty™ for SharePoint

Źródło: www.kolibro.com.

Rezerwacja zasobów

Moduł (rysunek 2.27) ten służy do rezerwacji sal konferencyjnych oraz innych zasobów używanych i rezerwowanych przez pracowników organizacji. Stanowi narzędzie kontroli przydatne pracownikom administrującym. Umożliwia wyszukiwanie wolnych zasobów oraz przeglądanie wprowadzonych rezerwacji.



Rys. 2.27. Rezerwacje zasobów w intranecie, na przykładzie systemu Kolibro Intranet Pack™ for SharePoint
Źródło: www.kolibro.com.

Przykładowo w celu wyszukania wolnej sali użytkownik musi określić datę, godziny rezerwacji oraz liczbę osób planowanych na spotkaniu. Istnieje możliwość zawężenia opcji wyszukiwania, np. określenia jedynie wielkości sali. Po wypełnieniu formularza system sprawdza dostępność pomieszczeń wg wpisanych parametrów i prezentuje tylko te, które spełniają wymagania rezerwującego. Następnie zostaje uruchomiony formularz rezerwacji zasobu.

Statystyki dokumentów i statystyki intranetu

Statystyki (rysunek 2.28) to jedno z podstawowych narzędzi pomiaru efektywności intranetu. Służy do analizy pobrań i czytelnicstwa dokumentów oraz artykułów. Jest też ważnym narzędziem monitorowania aktywności użytkowników celem skuteczniejszej dostawy treści. Statystyki dokumentów są też prostym narzędziem wspierającym inwentaryzację dokumentów, np. umożliwiają szybkie sprawdzenie, które dokumenty są od dawna nieużywane.

Od współczesnych statystyk intranetowych oczekuje się, aby posiadały m.in. licznik odwiedzin osobno dla każdego dokumentu i strony, informację o ilości wyświetleń i liczbie użytkowników, pełną historię odwiedzin witryn intranetowych,

łatwo dostępną informację o najaktywniejszych użytkownikach intranetu i poszczególnych jego zakładkach.



Najaktywniejsi użytkownicy	
Użytkownik	Wyświetlenia
 Grzegorz Sukces	61
 Paweł Nowak	21
 Anna Kula	18

Wyświetl wszystkie

Rys. 2.28. Statystyki intranetu, na przykładzie systemu Kolibro Kontrolne™ for SharePoint
Źródło: www.kolibro.com.

Zarządzanie kontrolami

Moduł ten najczęściej wykorzystywany jest przez zespół BHP i administracji (rys. 2.29). Służy do sprawniejszego zarządzania kalendarzem kontroli, a przede wszystkim do szybkiego i właściwego wdrażania zaleceń pokontrolnych w danej lokalizacji, budynku, jednostce.



Moje kontrole do wykonania/akceptacji			Moje kontrole w akceptacji	
Tytuł	Przydzielone do	Stan	Tytuł	Status
Test kontroli now!	Jan Kolibro	W toku	Kontrola nr 3 now!	W akceptacji
P1-C1.1 now!	Darek Nowicki	W toku	Kontrola nr 5 now!	W akceptacji
P1-C1.2 now!	Jan Kolibro	W toku	Kontrola nr 6 now!	W akceptacji
P1-C1.3 now!	Jan Kolibro	Nierozpoczęte		

Kontrole zaakceptowane	
Tytuł	Status
Kontrola nr 7 now!	Do przesłania
Kontrola nr 8 now!	Do przesłania
Kontrola nr 9 now!	Do przesłania
Kontrola nr 10 now!	Do przesłania

Rys. 2.29. Zarządzanie kontrolami, na przykładzie systemu Kolibro Kontrolne™ for SharePoint
Źródło: www.kolibro.com.

Bezpieczeństwo i higiena pracy – BHP

To podstawowe narzędzie pracy inspektora BHP służy do przyjmowania i monitorowania zdarzeń w obszarze bezpieczeństwa i higieny pracy. Podstawowe cele

aplikacji (rys. 2.30) to zautomatyzowanie obiegu papierowych dokumentów związanych z procesami BHP, skrócenie czasu wprowadzania danych związanych z procesami BHP, zapewnienie poprawności i jednoznaczności wprowadzanych danych, usprawnienie obiegu dokumentów związanych z procesami BHP, skrócenie czasu analizy danych związanych z bezpieczeństwem pracowników w organizacji.

The screenshot displays the Kolibro BHP management system interface. The top section features a dashboard with several task categories: 'ZADANIA DOTYCZĄCE ZDARZEŃ' (Incident Tasks), 'ZADANIA DOTYCZĄCE ZALECEŃ POWYPADKOWYCH' (Post-incident Recommendation Tasks), and 'ZADANIA DOTYCZĄCE KONTROLI' (Control Tasks). Below this is the 'INFORMACJE PODSTAWOWE' (Basic Information) form, which includes fields for incident details, employee information, and a section for 'Działania naprawcze' (Corrective Actions).

Rys. 2.30. Zarządzanie BHP, na przykładzie systemu Kolibro

BHP™ for SharePoint
Źródło: www.kolibro.com.

Helpdesk

Zgłoszenie problemu ze sprzętem, oprogramowaniem, sprawdzenie stanu aktualnie zgłoszonego problemu, przeglądanie historii zgłoszeń, monitorowanie stanu realizacji zgłoszenia, udzielanie odpowiedzi na pytanie osoby obsługującej zgłoszenie to podstawowe funkcje tej bardzo popularnej aplikacji intranetowej (rys. 2.31).

The screenshot displays the 'WNIOSK HELPDESK' (Helpdesk Request) form. At the top, it shows the user 'Jan Kolibro (admin)' and the ticket number '2013/1' with a date of '12/9/2013'. The form includes fields for 'Opis problemu' (Problem description) with the text 'Prośba o pomoc bo nie działają mi żadne linki' (Request for help as no links are working), 'Kategoria' (Category) set to 'Oprogramowanie' (Software) and 'Ekspert' (Expert), and a 'Status' field. Below the form, there is a 'KOMENTARZE EKSPERTA' (Expert Comments) section with a response from 'Anna Wilk' dated '7/25/2013 12:31:49 PM'. The response text reads: 'ok, to jeszcze jedno zyczenie, jakie linki powinny być na tej stronie testowej? linki mi nie działają na stronie www.kolibro.com/stomalestowa Prośba o więcej informacji, gdzie są te linki? proszę wskazać URL.' (ok, that's one more wish, what links should be on this test page? links aren't working on www.kolibro.com/stomalestowa Request for more information, where are these links? please specify URL.)

Rys. 2.31. Helpdesk, na przykładzie systemu Kolibro Helpdesk for SharePoint

Źródło: www.kolibro.com.

5. Zarządzanie zadaniami i projektami

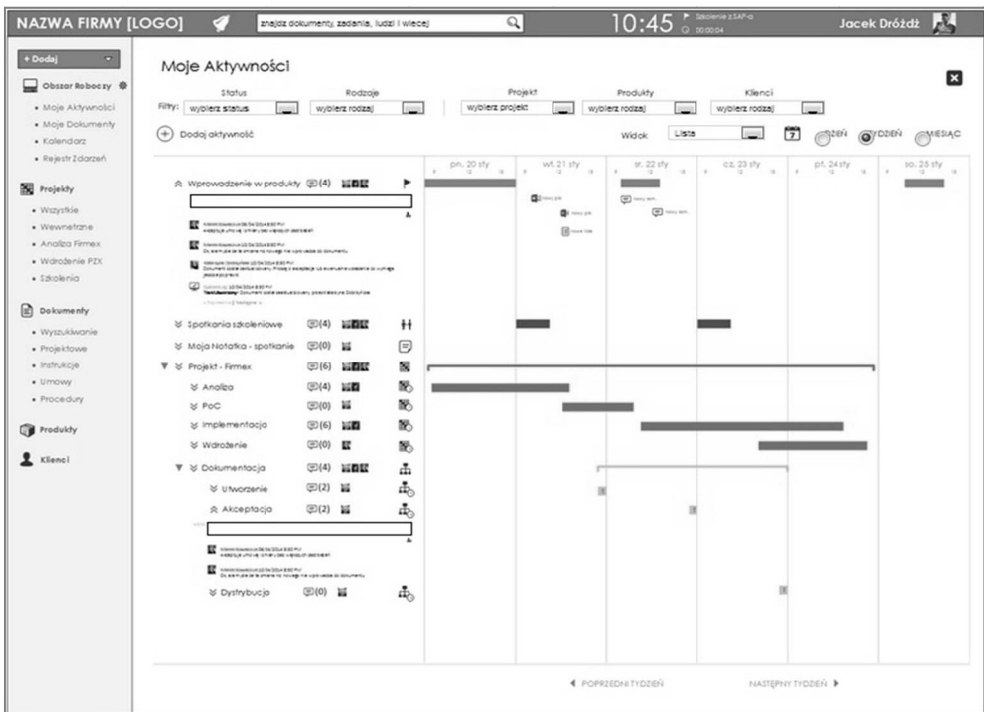
Digital Workplace – zarządzanie aktywnościami

W tej rodzinie funkcji intranetowych najczęściej występują możliwość zarządzania projektami, przydzielania zadań, organizowania obiegu dokumentów projektowych czy też przygotowywania opisów planowanych prac w kolejnych zadaniach projektu. Z tych systemów dowiadujemy się o harmonogramach działań oraz o osobach uczestniczących w danych przedsięwzięciach.

Aby mówić o skutecznym zarządzaniu zadaniami i projektami, rozwiązania te powinny być uzupełnione o funkcje komunikowania się, instrumenty i metody budowania społeczności projektowych, moduły zarządzania zmianą (w dokumentach, procedurach, procesach), raportowania (*timesheet*, produkty, statusy, inne).

Zatem *Digital Workplace* to nie tylko kolejna faza rozwoju intranetu, ale także najnowocześniejsza koncepcja dotycząca współczesnych portali intranetowych²⁴. To jedna z najważniejszych aplikacji wdrażanych w organizacjach, które chcą przejść na wyższy poziom zarządzania zadaniami, procesami biznesowymi i obiegiem dokumentów. *Digital Workplace* (rys. 2.32) obsługuje takie aspekty jak *Intranet Task Management*, tworzenie obiegu dokumentów i przepływ pracy (*workflow*), zatem może stanowić odrębne środowisko pracy. Ideą wdrażania tej aplikacji jest zapewnienie, by z jej użyciem pracownik mógł wykonywać w jednym miejscu wszystkie zadania wynikające z jego zakresu obowiązków w projektach, w których bierze udział, a także by mógł opracowywać dokumenty i zrealizować te operacje w przepływie pracy, które go dotyczą. Dodatkową wartością z używania modułu aplikacji zarządzania zadaniami jest wydatny spadek korespondencji e-mailowej – cała komunikacja dotycząca bieżących zadań odbywa się w systemie.

²⁴ Więcej na temat *Digital Workplace* w rozdziale 10.



Rys. 2.32. Rozwiązanie typu *Digital Workplace*, na przykładzie systemu Kolibro Zarządzanie Aktywnościami 3.0™ for SharePoint

Źródło: Kolibro sp. z o.o. © 2012–2014 wszelkie prawa zastrzeżone.

6. Bazy, dokumenty, pliki

Książka teleadresowa

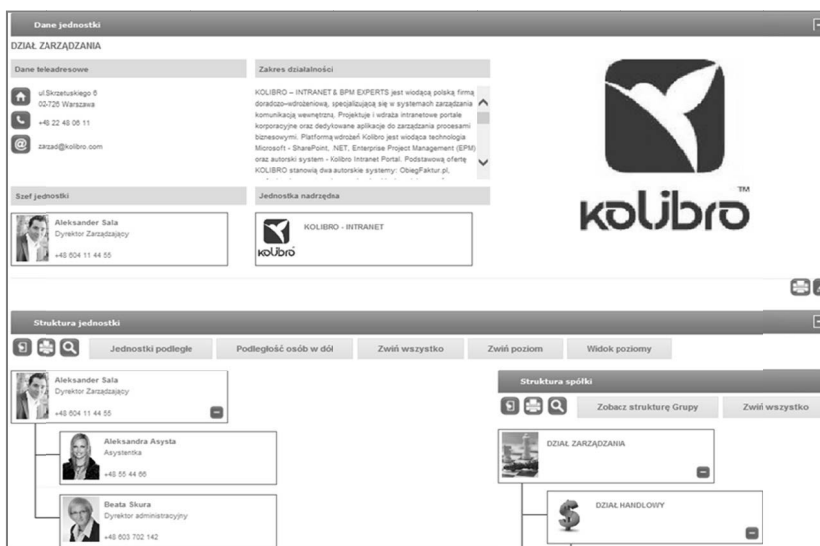
Wydaje się, że najpopularniejszą funkcją intranetu jest baza kontaktów – książka teleadresowa pracowników (rys. 2.33). W zależności od poziomu uprawnień dane te mogą być edytowane i aktualizowane. Dane pracowników pobierane są z systemu katalogowego (lub innego), np. z AD (*Active Directory*). Zmiana danych w książce kontaktów firmowych powoduje ich aktualizację w bazie podstawowej.

Struktura organizacyjna

Jeszcze do niedawna struktura organizacji prezentowana była w intranetach jako statyczny obraz graficzny. Był on nieedytowalny i niezarządzalny. Menedżerowie intranetów oczekują struktury organizacyjnej cechującej się dynamicznym generowaniem (w tym wyświetlaniem) i zarządzaniem jednostkami organizacyjnymi oraz wizualizacją ciągle zmieniającej się struktury organizacyjnej firmy w formie drzewa zależności (rys. 2.34). Wizualizacja pozwala na pokazanie struktury grupy (gdzie w firmie znajduje się wiele spółek), struktury spółki oraz drzewa podległości pracowników.

The image shows two screenshots from the Kolibro Intranet Pack for SharePoint. The top screenshot is a search form titled 'Wyszukiwanie' with tabs for 'Pracownicy' and 'Jednostki'. It contains input fields for 'Imię', 'Nazwisko', 'Telefon stacjonarny', 'Telefon komórkowy', 'Spółka', 'NPK', 'Jednostka', and 'Stanowisko', along with 'Szukaj' and 'Proste' buttons. The bottom screenshot is a profile for 'Tadeusz Tymański', Kierownik Działu Marketingu. It includes contact information (phone numbers and email), a description of his role, a photo, and a list of reports including 'Aleksander Sala, Dyrektor Zarządzający'.

Rys. 2.33. Baza pracowników i profil pracownika, na przykładzie systemu Kolibro Intranet Pack™ for SharePoint
Źródło: www.kolibro.com.



Rys. 2.34. Dynamiczna struktura organizacyjna, na przykładzie systemu Kolibro Intranet Pack™ for SharePoint
Źródło: www.kolibro.com.

W zależności od poziomu uprawnień dane te mogą być edytowane i aktualizowane. Dane w aplikacji mogą pochodzić również z wbudowanych mechanizmów synchronizacji, np. z zewnętrznego oprogramowania HR.

Rozdzielnik dokumentów

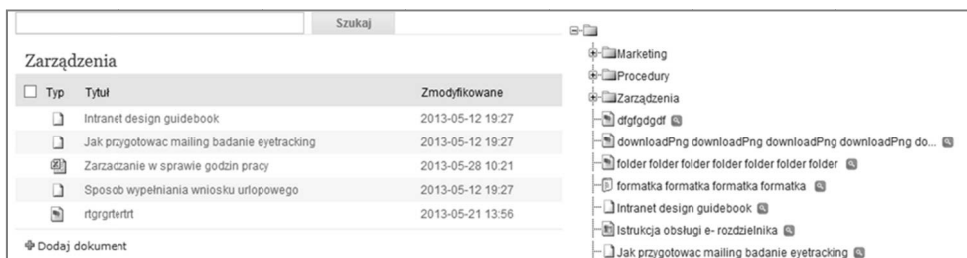
Bardzo prosta i jednocześnie często wykorzystywana aplikacja intranetowa (rys. 2.35). Umożliwia dystrybucję dokumentów z potwierdzeniem ich otrzymania i zapoznania się. Właściciel dystrybuowanego dokumentu, np. nowego regulaminu czy cennika, może śledzić statusy potwierdzeń, zyskując pewność co do skuteczności dystrybucji.



Rys. 2.35. Rozdzielnik intranetowy dokumentów, na przykładzie systemu Kolibro Intranet Pack™ for SharePoint
Źródło: www.kolibro.com.

Biblioteka dokumentów

Jedna z aplikacji z najdłuższą historią wdrożeń. Każda w zasadzie organizacja posiada różnego rodzaju dokumenty, które kataloguje i z określonym dostępem przeznacza do użytku swoim pracownikom (rys. 2.36).

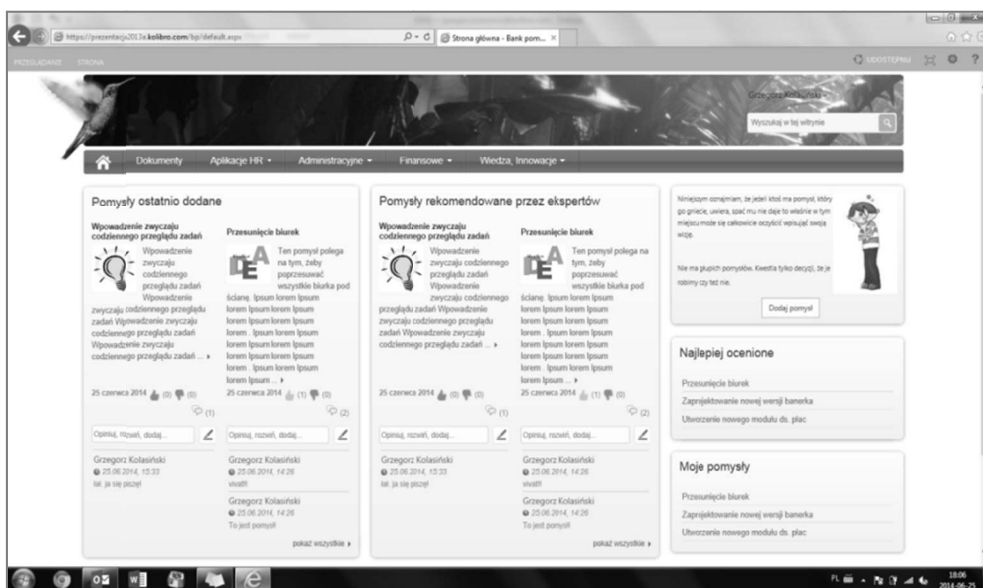


Rys. 2.36. Baza dokumentów, na przykładzie systemu Kolibro Biblioteka Dokumentów™ for SharePoint
Źródło: www.kolibro.com.

7. Wiedza, innowacje, kapitał intelektualny

Bank pomysłów

Pojawienie się tego typu aplikacji (rys. 2.37) umożliwiło przejście z tzw. korytarzowych skrzynek na pomysły do świadomego zarządzania (wraz z kategoryzacją) pomysłami i inicjatywami zgłaszanymi przez pracowników. Pomysły trafiają do komisji, ale mogą być też (w modelu *social*) oceniane i komentowane. To pozwala na szybką i skuteczną ewaluację w procesach wdrażania innowacji w organizacji.



Rys. 2.37. Bank pomysłów w intranecie, na przykładzie systemu Kolibro Bank Pomysłów™ for SharePoint
Źródło: www.kolibro.com.

Baza wiedzy i wiki

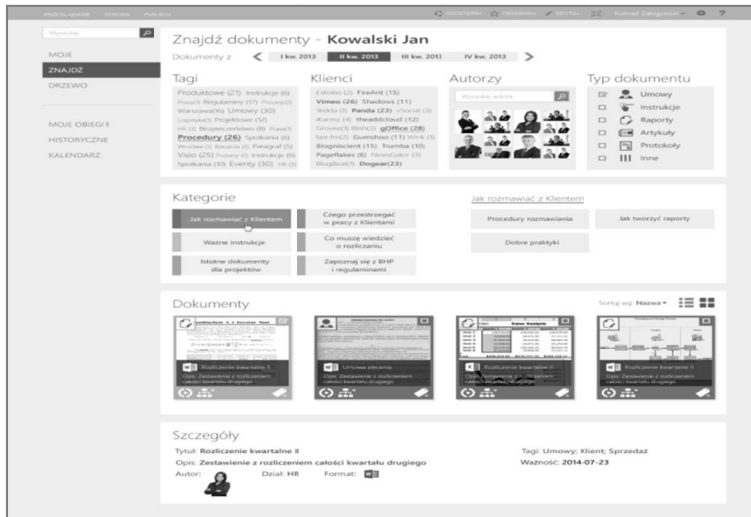
Podjęmowanie przez organizacje zarządzania wiedzą wymaga zapewnienia w tym celu odpowiedniej warstwy narzędziowej. Klasycznym narzędziem do zarządzania wiedzą z udziałem i wykorzystaniem portalu intranetowego jest intranetowa baza wiedzy (rys. 2.38). Zadaniem podstawowym tej aplikacji jest umożliwienie gromadzenia, bezpiecznego udostępniania i wyszukiwania w zasobach wiedzy. Ważną kwestią są mechanizmy promocji i ewaluacji wiedzy. W tym celu intranety wykorzystują funkcje i mechanizmy społecznościowe. Coraz częściej podnoszoną kwestią jest też atrakcyjność przekazywanej wiedzy. Stąd materiały z różnych obszarów wiedzy zyskują wraz z ich multimedialnością.

Dobre praktyki

W organizacjach zorientowanych na stały rozwój i poszukiwanie usprawnień bardzo dobrze sprawdza się aplikacja do wytwarzania, publikowania i promocji najlepszych zachowań i praktyk w różnych dziedzinach. Ta aplikacja jest szczególnie przydatna w działach operacyjnych (rys. 2.39).

8. Finanse

Rodzina aplikacji intranetowych, jaką są *Finanse*, jest bardzo szczególna. Wynika to z faktu, że tzw. aplikacje specjalizowane dla finansów organizacji wdrażane są najczęściej poza intranetem. Na uwagę zasługuje jednak kilka, które wymykają się tej praktyce. Należą do nich np. zaliczki, zamówienia, obieg faktur czy proces delegacyjny.



Rys. 2.38. Wyszukiwanie wiedzy i dokumentów, na przykładzie systemu Kolibro Baza Wiedzy i Dokumentów™ for SharePoint
 Źródło: Kolibro sp. z o.o. © 2012–2014 wszelkie prawa zastrzeżone.



Rys. 2.39. Promocja opracowanych i wdrożonych dobrych przykładów działania w organizacji, na przykładzie systemu Kolibro Dobre Praktyki™ for SharePoint
 Źródło: Kolibro sp. z o.o. © 2012–2014 wszelkie prawa zastrzeżone.

Wspólnym mianownikiem decyzji o wdrażaniu powyższych aplikacji w intranecie jest fakt, że bardzo wielu pracowników uczestniczy w tych procesach i traktuje je jak procesy komunikacji i wymiany informacji finansowej. Przykładowo opóźnienia w opisywaniu faktury przypisywane są współcześnie komunikacji wewnętrznej, a nie finansom.

Obieg faktur

Ogólnopolskie badanie obiegu faktur²⁵ zrealizowane na próbie ponad 300 polskich organizacji wykazało, że w większości polskich organizacji ponad połowa pracowników bierze pośredni lub bezpośredni udział w zakupach. Przekłada się to na naturalne uczestnictwo pracowników w procesie rejestracji, opisywania czy akceptowania faktury. Badanie wykazało ponadto, że proces akceptacji faktury kosztowej postrzegany jest w kategoriach komunikacyjnych, np. opóźnienia w akceptacji faktury wymieniane są jako problemy komunikacyjne.

Praktyka wdrożeń intranetów potwierdza, że aplikacja do obiegu faktur kosztowych i obsługa zamówień stanowią ważny komponent funkcjonalny w architekturze intranetów.



Rys. 2.40. Wizualizacja klasycznego procesu obiegu faktury kosztowej w organizacji, zaimplementowanego w systemie Kolibro Obieg Faktur™

Źródło: Kolibro sp. z o.o. © 2012–2014 wszelkie prawa zastrzeżone.

Delegacje

Aplikacja dedykowana delegacjom (rysunki 2.41 i 2.42) jest narzędziem usprawniającym proces wnioskowania, rozliczania i akceptowania delegacji krajowych i zagranicznych. Umożliwia firmie ewidencję wyjazdów służbowych pracowników oraz związanych z nimi kosztów. Wpływa na usprawnienie procesu obiegu wniosków i rozliczeń delegacji oraz dostarcza informacji o realizowanych wyjazdach służbowych.

System umożliwia wypełnienie wniosku przez pracownika i wysłanie go do akceptacji, następnie delegacja jest akceptowana i wysyłana do rozliczenia. Jednocześnie aplikacja po każdej aktywności wysyła powiadomienia do osób, które są zaangażowane w proces, dzięki czemu użytkownicy na bieżąco widzą jego status.

²⁵ Ogólnopolskie Badanie Obiegu Faktur Kosztowych zrealizowane przez Kolibro sp. z o.o. w 2010 r. Źródło: www.kolibro.com.

Nowa delegacja		Moje wnioski o delegację						
Moje delegacje		Nr wniosku delegacji	Typ delegacji	Delegacja od	Delegacja do	Status delegacji	Zaliczka?	
Czekające na akceptację		2013/34	Krajowa	2013-07-31	2013-07-31	W trakcie akceptacji	Nie	
Zaakceptowane		2013/35	Krajowa	2013-08-01	2013-08-01	W trakcie akceptacji	Nie	
Odrzucone		2013/36	Krajowa	2013-08-02	2013-08-02	W trakcie akceptacji	Nie	
Anulowane		2013/37	Krajowa	2013-08-05	2013-08-05	W trakcie akceptacji	Nie	
Odwolane								
Wersje robocze								
Wszystkie								
Menu zaawansowane		Nr wniosku delegacji	Delegacja od	Delegacja do	Typ delegacji	Status rozliczenia	Zaliczka?	
Delegacje nieobsłużone przez Sekretariat		2013/31	2013-07-16	2013-07-17	Krajowa	Zaakceptowane	Nie	
Delegacje nierozliczone przez Delegowanego		2013/33	2013-07-28	2013-07-29	Krajowa	Zaakceptowane	Nie	
Rozliczenia delegacji niepotwierdzone przez Księgowość								
Wszystkie delegacje								
Moje zadania akceptacji		Delegacje nieobsłużone przez Sekretariat						
Brak elementów do pokazania w tym widoku.		Podróż/Hotel	Nr wniosku delegacji	Delegowany	Typ delegacji	Delegacja od	Delegacja do	Miasto
		Tak	2013/3	Adam Zieliński	Zagraniczna	2013-05-28	2013-05-31	berlin
		Nie	2013/4	Adam Zieliński	Krajowa	2013-05-01	2013-05-10	wrocław
		Nie	2013/5	Adam Zieliński	Krajowa	2013-05-01	2013-05-15	leszno
		Nie	2013/9	Adam Zieliński	Zagraniczna	2013-05-01	2013-05-10	berlin
		Nie	2013/12	Adam Zieliński	Zagraniczna	2013-05-01	2013-05-10	liverpool

Rys. 2.41. Zadania w systemie obsługi wyjazdów służbowych, na przykładzie systemu Kolibro Delegacje™ for SharePoint

Źródło: www.kolibro.com.

WNIOSEK DELEGACJI SŁUŻBOWEJ														
INFORMACJE PODSTAWOWE														
Wprowadzający:	Adam Zieliński					Nr wniosku delegacji:	2013/16							
Delegowany:	Adam Zieliński					Data wprowadzenia delegacji:	2013-06-27							
Dział:	Dział IT					Podróż:	Prośba o rezerwację biletów PKP IC na TLK w obydwu kierunkach.							
Cel wyjazdu:	Szkolenie kadry pracowników działu IT.					Hotel:	Prośba o rezerwację noclegu z 1.07 na 2.07							
Miasto:	Kraków					Inne:								
Termin delegacji:	od 2013-07-01 do 2013-07-03					Załączniki:	wytyczne rezerwacji.pdf							
Środek lokomocji:	Pociąg, Samochód służbowy													
Typ delegacji:	Krajowa													
HISTORIA PROCESU - WNIOSEK DELEGACJI														
Wysyłający:	Adam Zieliński			2013-06-27 13:12			Wniosek wysłany do akceptacji			Następny akceptujący: Piotr Kowalski				
Przełożony:	Piotr Kowalski			2013-06-27 13:28			Akceptacja wniosku			Następny akceptujący: PL Financial Director				
Dyrektor Finansowy:	Kazimierz Srebrny			2013-06-27 13:28			Akceptacja wniosku							
RACHUNEK KOSZTÓW DELEGACJI SŁUŻBOWEJ														
Koszty podróży														
Środek transportu	km	Poj. silnika	Miasto	Wyjazd Data	Godz.	Miasto	Przyjazd Data	Godz.	Wartość Netto	Wartość Brutto	Opłacono?	Powiązane faktury	Załączniki	Usun linie
Pociąg			Warszawa	2013-07-01	15:00	Kraków	2013-07-01	15:48	175,56	PLN	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>
Pociąg			Kraków	2013-07-03	15:00	Warszawa	2013-07-03	21:30	249,60	PLN	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>
Samochód			Kraków	2013-07-01	15:00	Kraków	2013-07-03	14:30	234,00	PLN	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>
Dieta														
Czas trwania delegacji służbowej														
Dobry: 2 Godziny: 11														
Pozostałe koszty podróży														
Typ kosztu	Opis kosztu		Dotyczy	Wartość Netto	Wartość Brutto	Opłacono?	Powiązane faktury	Załączniki	Usun linie					
Nocleg	Rezerwacja pokoju w			500,00	PLN	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>					
Ryczała za nocleg	nocleg w hotelu		1	14,50	PLN	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>					
Ryczała za przejazd	dojazd na szkolenie		2	5,20	PLN	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>					
Inne wydatki w	taksep xyz.wg.zal			483,60	PLN	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>					
Przebieg delegacji														
HISTORIA PROCESU - ROZLICZENIE DELEGACJI SŁUŻBOWEJ														
Wysyłający:	Adam Zieliński			2013-06-27 14:01			Wniosek wysłany do akceptacji			Następny akceptujący: Piotr Kowalski				
ROZLICZENIE FINANSOWE DELEGACJI														
Typ kosztu:										Łączne koszty delegacji służbowej		2 080,70 PLN		
Przejazdy										Kwota pobranej zaliczki		0,00 PLN		
Nocleg										Do wypłaty		732,70 PLN		
Dieta										Do zwrotu				
Ryczała za nocleg										Jeśli dane do przelewu uległy zmianie wprowadź właściwe dane poniżej.				
Ryczała przejazd / dojazd										<input type="text"/>				
Inne wydatki wg załączników										Nr konta: <input type="text"/>				
Suma 1 348,00 PLN														
Suma 732,70 PLN														
POWIĄZANE ZALICZKI														
<input type="button" value="Zamknij"/> <input type="button" value="Akceptuj"/> <input type="button" value="Odrzuć"/>														

Rys. 2.42. Intranetowy formularz rozliczenia delegacji, na przykładzie systemu Kolibro Delegacje™ for SharePoint

Źródło: www.kolibro.com.

Każdy pracownik ma dostęp do automatycznie aktualizowanej informacji o statusie delegacji. Dzięki przejrzystemu menu użytkownik w zależności od uprawnień

widzi status nierozliczonych delegacji, zbliżających się delegacji podwładnych, delegacje zaakceptowane, delegacje nierozliczone oraz zadania do akceptacji.

9. Inne oraz killer application

Forum produktowe

To jedna z dynamiczniej rozwijających się aplikacji (rys. 2.43) w organizacjach zorientowanych produktowo lub usługowo. Pozwala w jednym miejscu zarządzać nie tylko bazą produktów, ale również zmianami w ich obrębie. W obrębie zmian tworzą się aktywne społeczności pracownicze.

The screenshot displays the Kolibro Forum Produktowe interface, which is a SharePoint-based forum. The top navigation bar includes a search field, a 'forum produktowe' logo, and several menu items: 'WIEDZA OGÓLNA', 'DOKUMENTY, BAZY, PŁEKI', 'ADMINISTRACJA & ICT', 'PRAWNE', and 'FINANSOWE'. Below the navigation bar, there are buttons for 'Dodaj nowy wątek' and 'Dodaj nową wiadomość'. The main content area is divided into several sections:

- Wiadomości:** Contains a post titled 'Ruszyły prace nad nową ustawą' with a paragraph of text and a date of 3.05.2014, 14:43.
- Nowe wydanie listy ostrzeżeń:** Contains a post titled 'Nowe wydanie listy ostrzeżeń' with a paragraph of text and a date of 3.05.2014, 14:30.
- Wasze dyskusje na forum:** Contains three discussion threads:
 - 'Tajemniczy Tomasz D. wpisany na listę ostrzeżeń KNF' with a date of 3.05.2014, 17:37.
 - 'Amber Gold' with a date of 3.05.2014, 17:38.
 - 'Jak uniknąć i po czym poznać piramidę finansową?' with a date of 3.05.2014, 18:28.
- RAPORTY:** Contains a section titled 'Najpopularniejsze produkty' and 'Najmniej popularne produkty'.

The interface also features a sidebar with 'Najbardziej aktywne' users and 'Nowe dokumenty'.

Rys. 2.43. Dystrybucja zmian w produktach i dialog pracowniczy, na przykładzie systemu Kolibro Forum Produktowe™ for SharePoint

Źródło: www.kolibro.com.

W ramach rodziny funkcji *Inne* mogą się też pojawić aplikacje nietypowe, wynikające ze specyficznego charakteru działań organizacji i związanych z nimi potrzeb komunikacji wewnętrznej. Przykładem może być wspomaganie przez intranet handlowców pracujących w terenie poprzez np. udostępnianie listy sprawdzonych hoteli, restauracji, warsztatów i innych usług potrzebnych w podróży; idealnie, gdyby taka aplikacja była zintegrowana z mapą interaktywną pozwalającą na łatwe zlokalizowanie obiektu w terenie. Jeśli aplikacji tego typu jest więcej i tworzą one niemal kompletne, elektroniczne środowisko pracy, portal intranetowy tego typu może mieścić się w klasie rozwiązań *Digital Workplace* wspomnianych wcześniej.

Innym przykładem należącym do rodziny *Inne* mogą być aplikacje i informacje przydatne dla pracownika, ale niezwiązane bezpośrednio z wykonywaniem pracy zawodowej, np. rozrywka i relaks (gry, quizy itp.), hobbystyczne grupy zainteresowań, kulinaria (baza przepisów, porady domowe), podróże (galerie zdjęć, konkursy, porady), edukacja pozazawodowa (grupy rozwoju osobistego), katalog rekomendowanych usługodawców (fachowcy, lekarze, tłumacze itp.) czy – charakteryzujący się zwykle bardzo dużą odwiedzalnością – jadłospis stołówki czy cateringu na bieżący dzień lub tydzień roboczy. Takie aplikacje, mimo że zwykle nie są bezpośrednio związane z pracą zawodową, są często nazywane *killer application* (jako polski odpowiednik można by zaproponować „konfityry”²⁶), gdyż generują one duży ruch oraz stanowią silny czynnik zachęcający użytkowników do regularnego odwiedzania intranetu.

2.3. Modele zarządzania utrzymaniem portali intranetowych

O sukcesie portalu intranetowego²⁷, mierzonym jego faktycznym wykorzystaniem w organizacji, decyduje nie tylko faza projektu i uruchomienia, ale przede wszystkim to, w jaki sposób zapewniono utrzymanie i dalszy rozwój portalu.

W zależności od rodzaju sprawowanej kontroli właścicielskiej nad intranetem typowe modele utrzymania (i rozwijania) intranetu można sprowadzić do czterech typów (Ward, 2013):

- zdecentralizowany (*decentralized*) – nie ma jednego właściciela,
- scentralizowany (*centralized*) – jeden właściciel lub ich grupa,
- kolaboratywny (*collaborative*) – współdzielona kontrola właścicielska,
- hybrydowy (*hybrid*) – mieszana kontrola właścicielska.

Zostaną one poniżej omówione ze wskazaniem i charakterystyką wspólnych i specyficznych aktorów. Przyjęto, iż każda organizacja posiada zarząd, któremu podlegają poszczególne oddziały, gdzie w obrębie każdego z nich znajdują się właściwe mu departamenty. Występująca we wszystkich modelach rola *Sponsor*

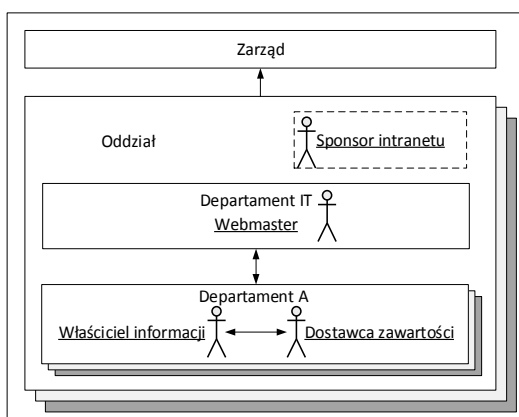
²⁶ Porównaj definicję w podrozdziale 4.2.2.

²⁷ Opracowanie podrozdziału 2.3: Paweł Weichbroth (Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach).

intranetu opisuje członka zarządu, w którego kompetencjach leży wspieranie utrzymania i rozwoju portali intranetowego.

Model zdecentralizowany

W modelu zdecentralizowanym każdy oddział (jednostka biznesowa) posiada własny departament IT, który w osobie webmastera świadczy usługi pozostałym departamentom. W obrębie każdego z nich współpracują ze sobą właściciel informacji i dostawca zawartości. Poglądowy schemat tej struktury przedstawia rysunek 2.44.



Rys. 2.44. Zdecentralizowany model organizacji wsparcia intranetu

Źródło: opracowanie własne.

Zadania webmastera dotyczą koordynacji, modyfikacji i kontroli wdrożonej strategii rozwoju intranetu w korporacji. Dodatkowo jest on odpowiedzialny za stronę główną portalu, zaś w razie potrzeby wspomaga, uczy i udziela pomocy właścicielom informacji i dostawcom zawartości. Wszystkie strony i usługi są przypisane do właściciela informacji, zwykle starszego menedżera lub dyrektora departamentu. Jego zadaniem jest weryfikacja publikowanych informacji pod względem stopnia ich poufności, aktualności, kompletności i prawidłowości.

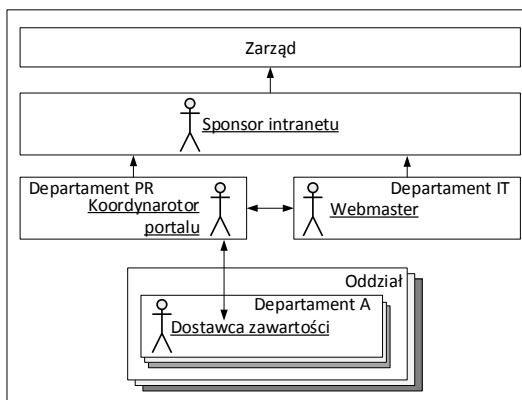
Każdy właściciel informacji wyznacza podwładnego sobie superużytkownika, obowiązkiem którego jest założenie witryny departamentu i jej bieżąca aktualizacja. Z reguły są to pracownicy biurowi przeszkoleni w zakresie projektowania stron intranetowych.

Jak wynika z powyższego, departamenty lub mniejsze samodzielne jednostki organizacyjne rozwijają i utrzymują własne witryny, które wchodzą w skład danego portalu intranetowego. Odpowiedni zespół deweloperów w departamencie IT odpowiada za implementację, wdrożenie i utrzymanie opracowanych rozwiązań.

Model scentralizowany

W modelu scentralizowanym sponsorowi intranetu podlega koordynator portalu współpracujący z dostawcami zawartości wyznaczonymi z poszczególnych

departamentów oddziału. W zakresie rozwijania portalu koordynator ściśle współpracuje z webmasterem z departamentu IT, będącym centralnym i jedynym ośrodkiem utrzymywania wszystkich aplikacji i usług informatycznych. Schemat struktury modelu scentralizowanego przedstawia rysunek 2.45.



Rys. 2.45. Scentralizowany model organizacji wsparcia intranetu

Źródło: opracowanie własne.

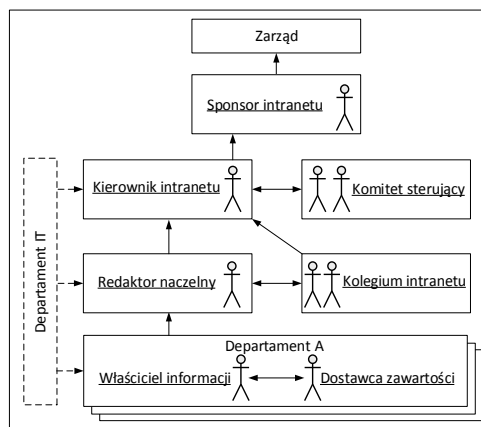
Ponadto zadaniem koordynatora portalu jest projektowanie oraz rozwijanie interfejsu i struktury portalu, promowanie jego wykorzystywania i aktywizowanie wyznaczonych pracowników do okresowego dostarczania zawartości. Dodatkowo przegląda on i zatwierdza strony intranetowe przed ich publikacją celem weryfikacji poprawności zawartości i zgodności formy prezentacji z obowiązującymi wytycznymi. Koordynator portalu to osoba z departamentu PR, która obok kierownika zespołu deweloperów portalu jako jedyna posiada uprawnienia do ostatecznej publikacji treści.

Treści intranetowe są przygotowywane przez dostawców zawartości. Po ich ukończeniu przesyłane są do koordynatora portalu, który ewentualne uwagi poprzeda stosownym komentarzem. Za rozwijanie i utrzymywanie usług intranetu odpowiedzialny jest zespół deweloperów w departamencie IT, który w tym zakresie ściśle współpracuje z redaktorem-koordynatorem portalu.

Model kolaboratywny

W ostatnich latach 2/3 średnich i dużych przedsiębiorstw stosowało model kolaboratywny w zakresie organizacji procesu utrzymania i rozwijania portali intranetowych (Ward, 2013). Główną rolę odgrywa tam tzw. komitet sterujący (*steering committee*), którego członkowie to przedstawiciele podstawowych departamentów przedsiębiorstwa, np. marketingu, public relations (PR), zasobów ludzkich (HR) lub informatyki (IT). Komitet sprawuje kontrolę i nadzór właścicielski, opracowuje i posługuje się zbiorem zasad, standardów i szablonów. Ponadto odpowiada za

realizację strategii i wizji rozwoju oraz kieruje projektami związanymi z intranetem. Komitetowi zwykle przewodniczy dyrektor departamentu IT, PR lub HR. Na ogół w jego skład wchodzi od sześciu do dziesięciu osób. Przykład struktury organizacji utrzymania intranetu dużej firmy przedstawia rysunek 2.46.



Rys. 2.46. Kolaboratywny model organizacji wsparcia intranetu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ward (2013), Prescient Digital Media (2012).

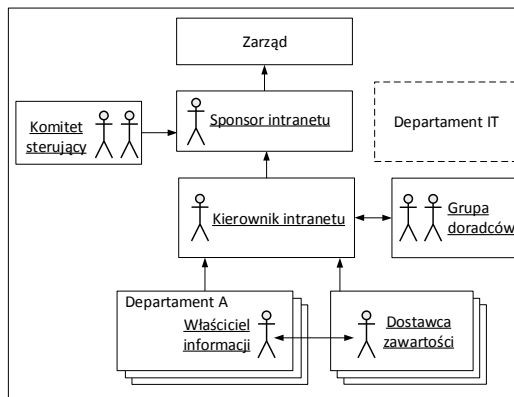
Jak można zauważyć, właściciel informacji i dostawca zawartości współpracują ze sobą w obrębie jednego departamentu. Wszystkie takie pary bezpośrednio podlegają redaktorowi naczelnemu, który odpowiada za merytoryczną zawartość udostępnianą w obrębie portalu. Kolegium intranetu to organ doradczy współpracujący zarówno z redaktorem naczelnym, jak i kierownikiem intranetu. Ten drugi jest odpowiedzialny za jego bieżące zarządzanie, raportuje i podlega sponsorowi intranetu.

Model hybrydowy

Model hybrydowy jest połączeniem trzech wyżej wymienionych modeli. Może występować w kombinacji (Ward, 2014b):

- scentralizowanej kontroli i pojedynczego właściciela, strategii rozwoju, procesu decyzyjnego, technologii i środowiska zarządzania zawartością,
- zdecentralizowanego tworzenia, weryfikacji i publikacji treści.

Model hybrydowy jest w dużym stopniu zbliżony do modelu kolaboratywnego, aczkolwiek z dwoma wyjątkami. Po pierwsze, komitet sterujący bezpośrednio podlega sponsorowi intranetu. Po drugie, rola departamentu IT jest ograniczona wyłącznie do czynności związanych z utrzymaniem infrastruktury sprzętowej i programowej niezbędnej do działania portalu. Sporadycznie występuje także funkcja redaktora naczelnego, którego obowiązki pełnią poszczególni właściciele informacji. Schemat organizacji wsparcia intranetu w omawianym powyżej modelu przedstawia rysunek 2.47.



Rys. 2.47. Hybrydowy scentralizowany model organizacji wsparcia intranetu
 Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ward (2013).

W większości dobrze zarządzanych organizacji zarządzanie portalami intranetowymi odbywa się według zbioru zasad podawanych w dokumencie o nazwie *intranet governance* (Ward, 2014a). Podaje on do wiadomości kierownictwa i pracowników, jakie są zasady redagowania treści do intranetu, zasady „właścicielstwa” poszczególnych jego części, podziału odpowiedzialności za utrzymanie intranetu, a także polityki bezpieczeństwa związanej z dostępem i rozpowszechnianiem treści publikowanych w portalu intranetowym.

2.4. Aspekty techniczne budowy portali intranetowych

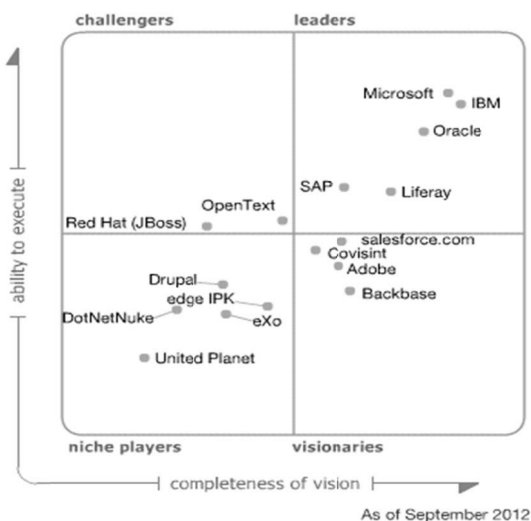
Uruchomienie i utrzymanie portalu intranetowego w znacznej mierze obejmuje również aktywności związane z technicznymi aspektami funkcjonowania intranetu i zapewnienia jego technicznej sprawności. Architektura techniczna intranetu jest z reguły heterogeniczna. Jeśli chodzi o sprzęt, to mogą w niej jednocześnie występować komputery zarówno mainframe czy Apple, jak i PC z systemem operacyjnym Microsoft Windows lub UNIX. W sieciach obsługujących intranet mogą być jednocześnie użytkowane różnorodne protokoły komunikacyjne (TCP/IP, Ethernet, Novell Netware i inne) oraz różne bazy danych (np. SQL Server, Oracle czy Lotus Notes). Użytkowany dla intranetu system zarządzania treścią CMS może być dobrany niezależnie od innych komponentów środowiska IT, a zakres i sposób integracji intranetu z innymi systemami może być zrealizowany na wiele sposobów.

Zarówno architektura techniczna planowanych rozwiązań IT, jak i architektura biznesowa związana z funkcjonowaniem intranetu w organizacji każdorazowo będą inne i dostosowane do jej specyficznych uwarunkowań – nie można skopiować rozwiązań architektury innej organizacji. Praktycznie poza sytuacją dzierżawienia platformy intranetowej w modelu SaaS (*Software as a Service*) architektura powinna być każdorazowo zaprojektowana i zweryfikowana jeszcze przed wdrożeniem.

Ważny problem stanowi również wskazanie najbardziej odpowiedniej technologii, która zapewni stabilne funkcjonowanie intranetu w organizacji. Obecnie wybór jest dosyć szeroki – w ostatnich latach technologie intranetowe bardzo się rozwinęły, ale również nabrały specjalizacji. Według Gartner Group aktualnie jest pięć wiodących technologii (prawy górny kwadrat na rysunku 2.48), gdzie wśród platform realizacji portali intranetowych od kilku lat na czele znajduje się technologia Microsoft SharePoint, której popularność nieustannie rośnie.

Platforma SharePoint wskazywana jest również przez twórców raportu *10 Best Intranets* (Nielsen, 2014) jako ta, na której zbudowane jest już ponad 50% intranetów uznanych za najlepsze. Trend ten potwierdza również *Internale* – jedyny w Polsce konkurs na najlepszy intranet – zdaniem jurorów w edycji 2011 r. na 60 zgłoszonych projektów ponad połowa również zrealizowana była w technologii Microsoft SharePoint.

Czynnikiem wzmacniającym popularność platformy SharePoint jest jej współpraca z usługą katalogową użytkowników AD (*Active Directory*), która zapewnia dodatkowo spójną autentykację użytkowników i zarządzanie prawami dostępowymi (wraz z niezwykle przydatnym tzw. pojedynczym logowaniem²⁸).



Rys. 2.48. Technologie intranetowe 2012 według Gartnera

Źródło: <http://www.gartner.com>.

²⁸ W tym przypadku posiadanie licencji dostępowej do środowiska Microsoft Windows, czyli zalogowanie się do swojego komputera, pozwala już bez następnego logowania, przejść do wszystkich aplikacji w środowisku platformy SharePoint, a często (po właściwej integracji) do innych aplikacji biznesowych. Wersją zaawansowaną tej metody jest wdrożenie tzw. pojedynczego logowania (*single sign-on*, SSO), czyli możliwości jednorazowego zalogowania się do usługi i struktury sieciowej oraz pozyskania przez użytkownika automatycznego dostępu do wszystkich zasobów włączonych do tej usługi. Z analiz portali intranetowych wynika, że jest to jedno z udogodnień najbardziej cenionych przez użytkowników.

Platformy dostarczane przez największych dostawców to nie jedyna alternatywa dla twórców intranetów. Istnieje wiele autorskich systemów, zarówno zagranicznych, jak i polskich, na których budowane są systemy intranetowe.

2.5. Wykorzystanie portali intranetowych w polskich organizacjach

Od najwcześniejszych lat użytkowania portali intranetowych w przedsiębiorstwach regularnie publikowane są raporty z rozmaitych badań mających na celu m.in. określenie:

- stopnia penetracji przedsiębiorstw przez portale intranetowe;
- najczęściej wykorzystywanych funkcjonalności portali intranetowych;
- oczekiwań i motywacji kadry kierowniczej odnośnie do wdrażania portali intranetowych;
- kategorii firm najczęściej wykorzystujących portale intranetowe;
- aktualnych trendów, jeśli chodzi o wykorzystywanie portali intranetowych w przedsiębiorstwach i organizacjach.

Należy tu wymienić np. raporty firm BEA (2006) czy Razorfish (2006) dotyczące stanu wdrożeń portali intranetowych w przedsiębiorstwach Europy Zachodniej i USA, ale przede wszystkim dotyczące oczekiwań kadry kierowniczej pod ich adresem i oceny efektów wdrażania nowych rozwiązań technologicznych i organizacyjnych. Nieco innego typu raporty są publikowane przez firmy technologiczne (np. IBM, 2005), które promują określonego typu rozwiązania mające wychodzić naprzeciw najnowszemu trendowi i oczekiwaniom formułowanym przez kierownictwa klientów, najczęściej przedsiębiorstw „nowej gospodarki”.

Na uwagę zasługują także raporty oceniające aktualne trendy w projektowaniu i utrzymaniu intranetów, a także analizujące potencjał mediów społecznościowych, coraz częściej przenoszonych do komunikacji wewnętrznej (np. Appirio, 2013).

Szczególnie interesujące są raporty *Digital Workplace Trends 2012* i *2014* (McConnel, 2011, 2013). Skupiają się one na trendach w rozwoju elektronicznych środowisk roboczych, wskazując m.in., że:

- rozwiązania społecznościowe rozwijają się wolniej niż oczekiwano, a kierownictwa firm często wykazują dość sceptyczną postawę, jeśli chodzi o ich włączanie do instrumentów komunikacji wewnętrznej w organizacji; ponadto korzyści z intranetowych inicjatyw społecznościowych są jak dotąd deklarowane jedynie opisowo jako dzielenie się wiedzą czy zaangażowani, lepiej poinformowani pracownicy, natomiast najmniej widoczne są konkrety typu szybsza dostawa na rynek, *redukcja kosztów* czy *skrócenie czasu na szkolenia*; nadal występują silne obawy odnośnie do jakości informacji i bezpieczeństwa oraz wartości biznesowej

- rozwiązań społecznościowych; mimo to połowa z ankietowanych 456 przedsiębiorstw zamierza zwiększać inwestycje w rozwiązania społecznościowe w intranetowej komunikacji wewnętrznej;
- większość ankietowanych przedsiębiorstw widzi korzyść z intranetu przede wszystkim dla pracowników liniowych, gdzie dostęp w czasie rzeczywistym do aktualnej informacji lub do ekspertów jest potrzebny przy bezpośredniej obsłudze klienta; jednocześnie około połowy ankietowanych przedsiębiorstw deklaruje, że podstawowe wymaganie *łatwość dotarcia do potrzebnej informacji* nie zostało u nich jeszcze spełnione w zadowalającym stopniu;
 - usługi mobilne, dostępne przez intranet, nie mają wysokiego priorytetu w większości ankietowanych przedsiębiorstw; oznacza to, że mimo dostępnych rozwiązań technologii mobilnych firmy nie włączyły szerzej do swoich strategii rozwojowych zagadnień mobilnego dostępu do usług dla pracowników – być może dlatego, że strategie te są nadal w znacznej części definiowane przez działy IT, a nie przez zarządy organizacji.

Na uwagę zasługują także wydawane przez Nielsen Norman Group coroczne raporty *10 Best Intranets* (Nielsen, 2014, oraz wcześniejsze), koncentrujące się na zagadnieniach zapewnienia jakości użytkowej, pozytywnych doświadczeń użytkownika (*User Experience, UX*) oraz budowy wartościowych relacji pracodawca-pracownicy poprzez odpowiednio zaprojektowane portale intranetowe.

Analiz polskiego rynku portali intranetowych oraz stopnia ich rozpowszechnienia w polskich przedsiębiorstwach nie ma zbyt wiele. Ważniejsze raporty dotyczące wykorzystania intranetów²⁹ w polskich przedsiębiorstwach były publikowane przez firmy KPMG (2005), Janmedia (2006) i Contium (2005, 2009). Wskazywały one na systematycznie rosnącą w latach 2005–2009 penetrację polskich przedsiębiorstw przez portale intranetowe, jednakże rozwój ten miał miejsce głównie w przedsiębiorstwach dużych i korporacjach³⁰. Badania te wskazywały również na dominujący w tych latach trend komunikacji *top-down* oraz na głównie informacyjny charakter większości portali intranetowych. Plany zintegrowania przez ankietowane przedsiębiorstwa portali intranetowych z innymi, już użytkowymi systemami (takimi jak ERP, CRM czy elektroniczne obiegi dokumentów) były jedynie przedmiotem rozważań.

Najnowszy z raportów na temat intranetów w polskich przedsiębiorstwach pod nazwą *Intraspekcja 2013* został przygotowany przez firmę Edisona (2013). Badanie to, choć najaktualniejsze, zakresem nie dorównuje jednak powyżej wymienionym opracowaniom. Pozwoliło jednak na dokonanie kilku ciekawych ustaleń:

²⁹ Część wymienionych raportów dotyczy komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie, natomiast zawierają one często obszernie sekcje poświęcone aktualnemu wykorzystywaniu intranetu w komunikacji wewnętrznej.

³⁰ W których – w odróżnieniu od polskich przedsiębiorstw – z reguły nie budowano intranetu od podstaw, a jedynie adaptowano rozwiązania intranetowe funkcjonujące we wszystkich oddziałach korporacji.

- ankietowane polskie firmy w zaskakująco słabym stopniu wykorzystują możliwość personalizacji treści i wyglądu stron w portalach intranetowych;
- w badanych intranetach dominują rozwiązania związane z obsługą spraw pracowniczych, w tym poradniki dla nowych pracowników; równie powszechnym rozwiązaniem w intranetach ankietowanych firm był elektroniczny obieg dokumentów (*workflow*);
- oczekiwania ankietowanych pracowników co do funkcjonalności intranetu nie były zbyt wygórowane: ograniczały się do podstawowych modułów (aplikacji) typu firmowa książka adresowa z kontaktami i profilami pracowników, dostęp do plików potrzebnych do wykonywania pracy oraz możliwość wypełniania formularzy w trybie on-line; ponadto w większych organizacjach ankietowani pracownicy sygnalizowali przede wszystkim potrzebę bycia na bieżąco z wydarzeniami zachodzącymi wewnątrz firmy, co sugeruje, że w ich świadomości intranet wydaje się funkcjonować nadal jako rozwiązanie bardziej informacyjne niż usługowe;
- w badanych intranetach słabo rozpowszechnione są funkcje komunikacji społecznościowej, co nasuwa wniosek, że fascynacja mediami społecznościowymi w Internecie nie znajduje analogii w świecie biznesu;
- intranet jest narzędziem wykorzystywanym najczęściej w warunkach biurowych, ponieważ jedynie niespełna 16% użytkowników w badanych firmach wykorzystuje go spoza swojego miejsca pracy, a jedynie ok. 18% pracowników korzysta z dostępu do intranetu za pomocą urządzeń mobilnych;
- rzadkością w warunkach polskich jest przygotowywanie pracowników do wydajnego i efektywnego korzystania z firmowego intranetu – zaledwie 16% ankietowanych pracowników uczestniczyło w szkoleniu dotyczącym obsługi intranetu;
- ankietowane polskie firmy korzystają z intranetu uruchomionego na własnej infrastrukturze IT i sceptycznie się odnoszą do nowości, jaką jest przechowywanie danych firmowych (w tym intranetowych) w chmurze, prawdopodobnie z uwagi na potencjalne zagrożenia bezpieczeństwa;
- niewiele polskich firm realizuje utrzymanie intranetu w planowy i metodyczny sposób (*intranet governance plan*), porządkujący procesy z tym związane.

3. Portal intranetowy jako czynnik transformacji w organizacjach

3.1. Zarządzanie zmianą w organizacji

3.1.1. Wprowadzanie zmian poprzez rozwiązania IT

Wraz z nowoczesnymi technologiami informatycznymi przedsiębiorstwa zyskują nie tylko motywację do wprowadzania zmian, ale i coraz większe możliwości radykalnych transformacji organizacji i sposobu jej funkcjonowania.

Portale intranetowe w nowoczesnej organizacji ułatwiają pracownikom dostęp do informacji, stanowią platformę pracy zespołowej oraz (w założeniach) umożliwiają sprawniejsze zarządzanie wiedzą przez poprawę:

- efektywności procesów,
- komunikacji wewnętrznej z myślą o usprawnieniu pracy zespołowej oraz zaktywizowaniu poszczególnych pracowników,
- zarządzania wiedzą korporacyjną.

Poprzez kanały elektroniczne zacieśniają się także relacje z pracownikami oraz partnerami zewnętrznymi.

Rozwiązania IT służące komunikacji wewnętrznej w organizacji, w tym portale intranetowe, należy rozpatrywać jako rozwiązania socjotechniczne, charakteryzujące się przepływami integrującymi informacje, ludzi, technologie oraz wywołujące określone efekty o charakterze organizacyjnym, społecznym, psychologicznym oraz behawioralnym. Wdrażanie portalu intranetowego stanowi przede wszystkim zmianę organizacyjną mieszczącą się w podejściu opisywanym jako *Organizational Development*. Było ono wielokrotnie wykorzystywane (np. Rothwell i in., 2010) do opisywania procesu zmian zachodzących podczas pierwszych informatyzacji przedsiębiorstw w minionych dekadach. Jest ono aktualne także i dzisiaj w odniesieniu do rozwiązań generujących silne oddziaływanie natury organizacyjnej i społecznej, a takie są rozwiązania informatyczne dotyczące funkcjonowania komunikacji wewnętrznej w organizacjach.

Doświadczenia wielu firm, które wprowadzały radykalne zmiany w funkcjonowaniu swojej infrastruktury informatycznej (szczególnie w zakresie kompleksowej obsługi e-biznesu), wskazują, że oczekiwane efekty mogą się ujawnić dopiero po kilku latach – może to dotyczyć także portali intranetowych. Zarówno zakres wymaganych zmian czy sposób ich zdekomponowania na składowe, jak i powiązania

z odpowiednimi elementami infrastruktury IT zależą od specyfiki organizacji i jej problemów. Główne elementy opisujące tę sytuację są pokazane na rysunku 3.1.



Rys. 3.1. Główne elementy zmian związanych z wprowadzaniem IT w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Willcocks i Sauer (2001).

W górnej części rysunku 3.1 widoczne są główne grupy udziałowców, rozumianych jako interesariusze zainteresowani wynikami działalności przedsiębiorstwa, a w węższym sensie wynikami zastosowania rozważanego systemu informatycznego (tu: portalu intranetowego). Ich oczekiwania mogą się zmieniać na przestrzeni czasu, zatem powinny być dobrze nie tylko rozpoznane, ale i monitorowane. Z oczywistych powodów interesariusze będą wspierać zastosowanie danych rozwiązań IT, o ile poprzez te wdrożenia ich oczekiwania zostaną spełnione w wyższym stopniu. Organizacja jest tu przedstawiona jako podmiot mający pewne plany strategiczne, znane interesariuszom w zakresie ograniczonym do ich uprawnień i roli w organizacji. Plany te zawierają odpowiednią strategię budowy pozycji konkurencyjnej oraz propozycję wartości dla klientów zewnętrznych (oraz dla klientów wewnętrznych – pracowników w przypadku portalu intranetowego). Aby propozycja strategii mogła zostać zrealizowana, potrzebne są po stronie organizacji odpowiednie zdolności realizacyjne i infrastruktura służąca temu celowi.

Zasadnicza transformacja sposobu działania przedsiębiorstwa jako skutek wdrożenia kompleksowych rozwiązań IT (takich jak portale intranetowe) jest uzależniona od wzajemnego dopasowania propozycji strategii do możliwości realizacyjnych, przy uwzględnieniu czynników przewagi konkurencyjnej, od reakcji na działania zewnętrznych czynników rynkowych, a także od przekonania interesariuszy, że planowane zmiany dostarczą im odczuwalnych korzyści. Uży-

skanie takiego dopasowania jest w rzeczywistości bardzo trudne i wymaga ciągłego adaptowania aktualnych działań do lokalnych czynników sytuacyjnych.

W myśl współczesnych poglądów udany portal intranetowy powinien koncentrować się i wspierać wszystkie rodzaje aktywności pracowników i zespołów pracowniczych, budować dobre relacje z klientami wewnętrznymi organizacji oraz przyczyniać się do osiągnięcia korzyści przede wszystkim przez oczekiwaną poprawę w zakresie efektywności (głównie zmniejszanie kosztów) procesów biznesowych, właściwe gospodarowanie dostępną informacją, poprawę komunikacji wewnętrznej i pracy zespołowej, a w perspektywie strategicznej – poprawę zarządzania wiedzą i rozwój kapitału intelektualnego organizacji.

Wobec portalu intranetowego w organizacji opartej na wiedzy żywi się zatem nadzieję, że spełni on oczekiwania formułowane w trzech poniższych obszarach.

1. Procesy wewnętrzne – poprawa efektywności

Portal intranetowy ma udostępnić pracownikom narzędzia zwiększające efektywność procesów w zakresie planowania, organizowania i wykonywania własnej pracy: bezpośredni dostęp poprzez portal do dokumentów, danych, kontaktów, działań itp. związanych z obsługą procesów, w których realizację włączony jest pracownik. Ponadto według Druckera (1999) umiejętność *zarządzania samym sobą* stała się podstawowym wymaganiami i wyzwaniem dla współczesnych pracowników wiedzy: powinni być oni z jednej strony wyposażeni w pewną autonomię, jeśli chodzi o ustalanie celów i sposobów ich osiągnięcia, z drugiej zaś unifikacja procesów narzucana przez portale intranetowe (a raczej ich projektantów) może znacznie ograniczyć swobodę i kreatywność pracowników.

2. Komunikacja wewnętrzna

Portal intranetowy może stanowić interaktywne narzędzie komunikacji między firmą a jej klientami wewnętrznymi (pracownikami), w którym firma indywidualizuje przekaz informacyjny pod kątem określonego pracownika (lub grup pracowników), otrzymującego tylko te informacje, które są mu potrzebne i do których otrzymania ma odpowiednie uprawnienia. Historycznie rzecz ujmując, rozwój portali intranetowych następował równoległe z rozwojem systemów ERP oraz CRM, które radykalnie usprawiły nie tylko zarządzanie w przedsiębiorstwie, ale i komunikację z partnerami spoza przedsiębiorstwa (Chalmeta, 2006). Z tego powodu zainteresowanie elektronicznymi rozwiązaniami do usprawnienia komunikacji wewnętrznej przesunęło się od poczty elektronicznej i list mailingowych w stronę rozwiązań portalowych, w których na podobieństwo serwisów WWW można informacje odpowiednio zamieszczać, aktualizować, wzbogacać grafiką i multimediami, a także wprowadzać rozwiązania zwiększające interaktywność serwisu intranetowego.

3. Zarządzanie wiedzą

Nie jest łatwo zdefiniować zarządzanie wiedzą, ponieważ każde ludzkie działanie jest – bądź powinno być – oparte na wiedzy. Stąd można założyć, że niemal

każda świadoma działalność ludzka jest procesem bądź efektem zarządzania wiedzą. W związku z tym nie możemy arbitralnie stwierdzić, które organizacje zarządzają, a które nie zarządzają wiedzą. Zdarza się, że jedynym atrybutem organizacji rzekomo zarządzającej wiedzą jest posiadanie *programu zarządzania wiedzą*. Bardziej trafne jest ocenianie organizacji pod względem intensywności i skuteczności realizacji procesów zarządzania wiedzą, i takie podejście jest reprezentowane w niniejszej pracy.

Istota zarządzania wiedzą polega na obraniu specyficznej perspektywy, zgodnie z którą to zasoby niematerialne organizacji stanowią o istocie jej funkcjonowania, a inne zasoby są wobec wiedzy podrzędne. Można powiedzieć, że zarządzanie wiedzą „dzieje się” w każdej organizacji. Problem w tym, aby tę aktywność zoptymalizować. W centrum zainteresowania znajdują się zasoby niematerialne oraz zdolności organizacji do absorpcji i wykorzystania wiedzy w celu realizacji jej misji i strategii. Koncepcja ta odzwierciedla pragnienie systematycznego badania mechanizmów wpływających na efektywność pracy intelektualnej indywidualnych osób, zespołów i organizacji.

Już w roku 1964 Peter Drucker (Drucker, 1964) stwierdził, że *zdolność do wykorzystania wiedzy czyni organizację wyjątkową i daje jej przewagę konkurencyjną*. W organizacjach budujących swoją pozycję konkurencyjną na wykorzystaniu wiedzy portale intranetowe (ich doskonalenie i rozwój) są ważnym elementem realizacji strategii biznesowej łączącej wykorzystanie rozwiązań IT oraz wiedzy stanowiącej często najważniejszy zasób danej organizacji. Jest to szczególnie istotne w organizacjach dostarczających produktów nasyconych wiedzą (*knowledge-intensive products*), takich jak farmaceutyki, oprogramowanie, skomplikowane usługi finansowe, specjalistyczne usługi eksperckie. Dla tych firm i organizacji portal intranetowy stanowi nie tylko platformę współpracy członków zespołów roboczych i źródło informacji potrzebnych do bieżącej pracy, ale także medium budowy kontaktów i relacji zarówno wewnątrz zespołów, jak i na linii pracownicy-pracodawca.

Często wysokie oczekiwania pod adresem portalu intranetowego w tego typu firmach wynikają z połączenia dwóch najważniejszych zasobów charakterystycznych dla współczesnej, zwykle zdecentralizowanej i „płaskiej” organizacji: kluczowych kompetencji ekspertów dziedzinowych (pracowników wiedzy) i sieci relacji organizacji z jej kluczowymi klientami i partnerami. Pierwszy z tych zasobów można w uproszczeniu identyfikować z kapitałem wiedzy (kapitałem intelektualnym), drugi zaś z kapitałem relacyjnym (kapitałem kontaktów i powiązań, ale także kapitałem zaufania).

Wszystkie powyższe dylematy sprawiają, że pojawia się pytanie, w jaki sposób przedsiębiorstwa mają projektować, wdrażać i utrzymywać swoje portale intranetowe, aby w jak największym stopniu udało się im uzyskać zaplanowane korzyści,

zwłaszcza te, od których zależy rozwój kapitału intelektualnego organizacji warunkującego jej zdolność konkurowania na rynku. Nie jest to proste, ale jeśli portal intranetowy zostanie wdrożony w udany sposób, zgodnie z oczekiwaniami organizacji, może stanowić przełomowe rozwiązanie dla niemal powszechnie już dzisiaj spotykanej organizacji wirtualnej, opartej na zarządzaniu korporacyjną wiedzą.

3.1.2. Wpływ portali intranetowych na funkcjonowanie organizacji

Portale intranetowe różnią się od zwykłych aplikacji nie tylko tym, że udostępniają całość funkcji i treści w przeglądarce, ale przede wszystkim specyficznym wpływem wywieranym na organizację pracy i zachowania personelu.

Portale intranetowe na swoje otoczenie wywierają wpływ organizacyjny i behawioralny, zależny od wzajemnych relacji pomiędzy zastosowanymi rozwiązaniami (informatycznymi i użytkowymi) a zmianami kultury organizacyjnej występującej w przedsiębiorstwie. Z uwagi na zmiany w sposobie realizacji procesów obydwu rodzaje wpływu można zdefiniować jako:

- **wpływ organizacyjny** – wdrożenie portalu intranetowego zmienia sposób organizacji procesów wewnątrz organizacji – obieg dokumentów, sposób realizacji zamówień, procedury komunikowania się metodami elektronicznymi itp.;
- **wpływ behawioralny** – wdrożenie portalu intranetowego zmienia zachowania ludzi wewnątrz organizacji – personelu bezpośrednio zaangażowanego w realizację procesów i kierownictwa organizacji; zmiana ta może wynikać zarówno z nowego sposobu realizacji procesów.

W dalszej części rozdziału omówiono jedynie kilka najważniejszych aspektów zmiany w przedsiębiorstwie zachodzących:

- w sposobie realizacji procesów pracy,
- w realizacji komunikacji wewnętrznej,
- w zarządzaniu wiedzą korporacyjną.

W końcowej sekcji rozdziału wskazano także wybrane aspekty wdrożeniowe, od których zależy, czy oczekiwane zmiany zakończą się sukcesem jako skutek udanego włączenia portalu intranetowego do środowiska pracy danej organizacji.

3.2. Zmiany w sposobie realizacji procesów wewnętrznych

3.2.1. Wpływ portali intranetowych na sposób realizacji procesów

Organizacja procesów pracy w przedsiębiorstwie może być oparta na rozwiązaniach tradycyjnych lub elektronicznych. Tradycyjna organizacja procesów to:

- ustalony obieg dokumentów tradycyjnych (papierowych) poprzez kolejne stanowiska pracy zaangażowane w realizację procesu;

- obsługa zamówień, rozliczanie transakcji, podział pracy i komunikacji pracowniczej przy wykorzystaniu głównie rozwiązań tradycyjnych (kontakty osobiste lub telefoniczne, dokumenty papierowe); praca w sieci (i wykorzystanie dokumentów elektronicznych) odbywa się w wycinkowym wymiarze, a większość operacji jest realizowana metodami tradycyjnymi.

W organizacjach o bardzo wysokim stopniu integracji procesów i wysokim nasyconiu rozwiązaniami IT specyficzną formą realizacji procesów pracy jest tzw. elektroniczne stanowisko pracy (*Digital Workplace*). W takim środowisku (Robertson, 2012; Sikorski, 2007) wszystkie dane i dokumenty występują wyłącznie w formie elektronicznej, w całości elektroniczne (*workflow*) są procesy pracy, również komunikacja między uczestnikami procesu jest w znacznej części realizowana przy pomocy rozwiązań elektronicznych (informatycznych). Jeśli dostęp do danych, dokumentów, aplikacji oraz stron informacyjnych, a także osób, odbywa się poprzez portal intranetowy, to można mówić o elektronicznym środowisku pracy.

Portale intranetowe i komunikacja wewnętrzna mogą być powiązane z reorganizacją procesów poprzez zaprojektowanie i zorientowanie ich na wybrane procesy, np. obieg dokumentów, zarządzanie wiedzą, publikowanie informacji, kooperację z dostawcami.

Wpływ organizacyjny portali intranetowych na sposób realizacji procesów przejawia się głównie w tym, że:

1. Portale intranetowe oparte na systemie *workflow* narzucają wzorcową metodę pracy (często jedyną, gdyż dawne „ręczne” metody są stopniowo zarzucane).
2. Systemy typu *workflow* wbudowane w portal mogą automatycznie rozdzielać pracę między pracowników według określonych zasad, monitorować ją i raportować przełożonym postęp realizacji oraz rozkład obciążenia pracą.
3. Wszystkie potrzebne do pracy dokumenty i dane są dostępne w formie elektronicznej (natomiast nie zawsze następuje oczekiwane ograniczenie korzystania z dokumentów papierowych).
4. Dzięki funkcjom wbudowanym w portal pracownicy mogą samodzielnie korzystać z usług wewnętrznych (rezerwacja zasobów, składanie zamówień na materiały papiernicze czy gadżety reklamowe, przygotowywanie zaświadczeń, polis ubezpieczeniowych, opcji świadczeń socjalnych itd.), co odciąża odpowiednie działy, ale zarazem osłabia kontakt osobisty między pracownikami.

Wpływ behawioralny (dotyczący wpływu na zachowania personelu zaangażowanego w realizację procesów) przejawia się głównie w tym, że:

1. Portale intranetowe mogą mieć wbudowane mechanizmy automatycznego monitorowania i rejestrowania aktywności pracowników w zakresie pracy z aplikacjami, korzystania z zasobów portalu, rejestracji czasu oraz miejsca pracy. Funkcje monitorujące z oczywistych względów nie są lubiane przez

- większość pracowników, niemniej mają z pewnością wpływ na ich zachowania w zakresie np. korzystania z Internetu w godzinach pracy.
2. Wiele dokumentów zamieszczanych w intranecie (zwłaszcza pochodzących z działu personalnego) ma charakter perswazyjny – są to regulaminy, procedury, zasady, wzorce itp., mające kształtować odpowiednie zachowania pracowników w kontaktach z klientami, i nie tylko. Natomiast rzeczywista reakcja pracowników zależy od wielu czynników lokalnych i nie zawsze musi być zgodna z oczekiwaniami pracodawcy.
 3. Wpływ portali informacyjnych na zachowania pracowników umysłowych wykracza także poza zegarowy czas pracy, gdyż jeśli materiały tam zawarte są bogate i interesujące, to nawyk regularnego poszukiwania informacji pozazawodowych może się stać naturalną częścią aktywności intelektualnej pracownika także poza pracą.

3.3. Zmiany w realizacji komunikacji wewnętrznej

3.3.1. Komunikacja organizacyjna

Każdy proces komunikacji³¹ należy rozpatrywać na trzech płaszczyznach (Ollivier, 2010):

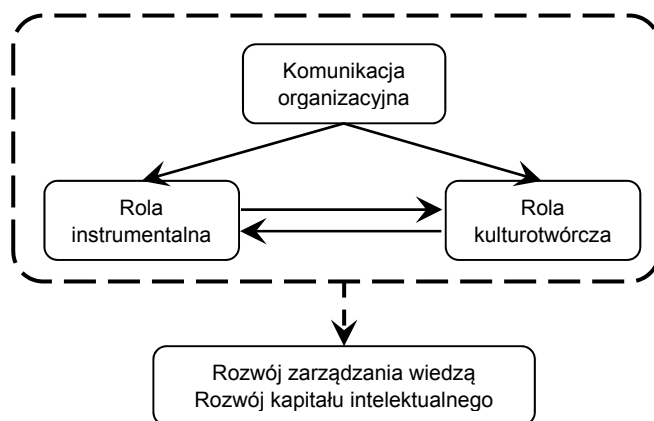
- **technicznej**, która pokazuje, w jaki sposób komunikowana jest treść przekazu, czyli rozpatruje formę komunikacji;
- **językowej**, w której przyglądamy się przekazywanej treści, czyli odpowiadamy na pytanie, co jest komunikowane;
- **społecznej**, która udziela odpowiedzi na pytania, kto i do kogo przekazuje komunikat, innymi słowy – rozpatrywane są istniejące relacje społeczne.

Wszelkie procesy komunikacyjne w organizacjach odbywają się zawsze w konkretnym kontekście kulturowym, tzn. wypływają z przyjętych norm i zasad, które jednak nie są trwale ustalone i mogą być – w większym lub mniejszym stopniu – modyfikowane przez wszystkich uczestników organizacji. Keyton (2005) uważa nawet, że organizacje pojawiają się i funkcjonują głównie dzięki nieustannym procesom komunikacyjnym w nich zachodzącym.

Chociaż więc pewne aspekty organizowania i komunikacji są niezmiennie (np. użycie mowy i pisma), to inne podlegają bardziej lub mniej znaczącym modyfikacjom (np. sposoby przekazu mowy oraz pisma). Istotny jest jednak fakt, iż niezależnie od użytych sposobów i narzędzi komunikowania proces komunikacji w organizacjach może pełnić dwojaką rolę, tj. instrumentu, za pomocą którego

³¹ Opracowanie podrozdziału 3.3: Marta Szeluga-Romańska (Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii).

przekazywane są różnego rodzaju informacje, dokumenty, aktualności etc., oraz siły społeczno- i kulturotwórczej (rys. 3.2).



Rys. 3.2. Rola komunikacji w organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ollivier (2010).

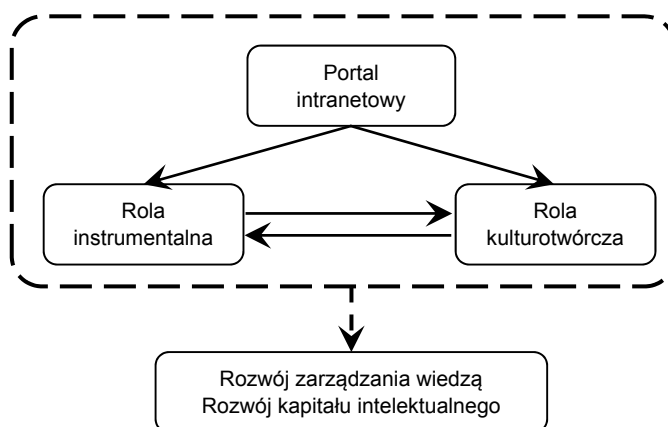
Rola instrumentalna komunikacji skupia się głównie na aspekcie technicznym i lingwistycznym, czyli na tym, co i w jaki sposób jest komunikowane. Jeśli komunikacja traktowana jest jako narzędzie, służy głównie do wymiany informacji. Natomiast **rola kulturotwórcza** komunikacji przejawia się w sytuacjach, gdy dane informacje pociągają za sobą pewnego rodzaju konsekwencje społeczne, np. nawiązywane są nie tylko interakcje, lecz także głębsze relacje społeczne. Procesy komunikacyjne zawsze przebiegają w pewnej kulturze organizacyjnej, stosownie do istniejących wcześniej relacji, emocji, wzorców zachowań.

3.3.2. Komunikacja wewnętrzna

Z punktu widzenia zmian w organizacji wywoływanych przez portale intranetowe istotna jest przede wszystkim komunikacja wewnętrzna, która wraz z innymi dyscyplinami, jak relacje z mediami czy *public affairs*, tworzy wspólnie jedną z funkcji zarządzania, czyli komunikację korporacyjną (Cornelissen, 2012; Quirke, 2012). W pewnych organizacjach zaciera się granica między komunikacją wewnętrzną i zewnętrzną, ponieważ za pomocą mediów elektronicznych można w bardzo szybki i łatwy sposób udostępniać na zewnątrz treści z wnętrza organizacji. Komunikacja wewnętrzna pełni ogromnie ważną rolę w życiu organizacyjnym, ponieważ silnie wpływa na poczucie identyfikacji pracowników z (ich) organizacją.

Rysunek 3.3 pokazuje, że portal intranetowy może być postrzegany podobnie jak całość procesu komunikacji organizacyjnej, tzn. w zależności od sposobu

użycia bywa zarówno narzędziem komunikacyjnym, jak i instrumentem przyczyniającym się do wprowadzania różnych zmian społecznych w organizacji.



Rys. 3.3. Rola intranetu w organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Zazwyczaj na początku portal intranetowy jest platformą magazynującą i przekazującą informacje, natomiast z czasem może też pełnić bardziej skomplikowane role, np. bywa wykorzystywany jako narzędzie wspierające zarządzanie, budowanie i integrację zespołów zadaniowych, szczególnie w warunkach rozproszenia członków zespołu w różnych lokalizacjach. Portal intranetowy, stanowiąc ważną część wewnętrznej komunikacji organizacyjnej, pełni rolę kulturotwórczą, zwłaszcza jeśli komunikacja intranetowa ma charakter wielokierunkowy i jej przebieg kształtowany jest przez działania redaktora portalu oraz specjalistów komunikacji wewnętrznej, często zatrudnianych w większych organizacjach.

3.3.3. Specyfika komunikacji intranetowej

Przede wszystkim intranet może służyć do komunikowania się jednego nadawcy (lub zorganizowanej grupy nadawców) z bardzo dużą grupą odbiorców (podobnie resztą jak inne media komunikowania masowego) (Price, 1993). W odróżnieniu od komunikacji interpersonalnej (bezpośredniej) nadawca (grupa nadawców) jest zazwyczaj zorganizowany hierarchicznie w grupę roboczą, w której podzielane są pewne normy i wartości. Natomiast kolektywny odbiorca, mimo formalnej przynależności do danej organizacji, niekoniecznie musi postrzegać siebie jako wspólnotę, z którą dzieli te same przekonania. Dlatego też różni odbiorcy mogą różnie rozumieć te same treści. W takich przypadkach pojawia się bardzo ważna rola moderatora intranetu, który sprawnie posługując się tym narzędziem oraz używając swoich specyficznych cech i umiejętności, może pracowników zjednoczyć wokół

pewnych idei czy działań oraz wywołać ich aktywność, interakcję. Tym samym może dojść do zrównania ról nadawcy i odbiorcy (Grzenia, 2006), co jest unikalną cechą niektórych nowoczesnych mediów, w tym intranetu.

Podobnie jak w przypadku każdego innego rodzaju komunikacji, również w procesie komunikacji intranetowej może pojawić się wiele trudności czy barier, i to w każdym z jego wymiarów – technicznym, semantycznym oraz społecznym. Ich wybrane przykłady zostały pokazane w tabeli 3.1.

Tab. 3.1. Przykłady barier i zagrożeń w procesie komunikacji intranetowej

Bariery w sferze technicznej	Bariery w sferze semantycznej	Bariery w sferze społecznej
<ul style="list-style-type: none"> – przeladowanie informacyjne (nadmiar informacji) – brak należytego zachowania poufności podawanych wiadomości, projektów, pomysłów itp. (aby nie zostały zdobyte przez konkurencję lub kogoś spoza firmy) – zbyt długi czas dotarcia do danych treści lub intranetu w ogóle – awaria systemu – brak osoby (osób) umiejącej się posłużyć nowoczesną technologią 	<ul style="list-style-type: none"> – posługiwanie się innymi językami (kodami językowymi, np. żargonem, slangiem, zbyt fachowym językiem, emotikonami) – różne rozumienie tych samych pojęć – odciągająca od pracy nadmierna atrakcyjność treści 	<ul style="list-style-type: none"> – różnice osobowościowe – dyspozycja psychofizyczna uczestników komunikacji – wzajemne relacje emocjonalne – uprzedzenia – blokowanie lub filtrowanie i interpretowanie informacji przez przywódców opinii – nadmierna krytyka, psująca relacje między pracownikami – uzależnienie pracowników od Internetu i gadżetów elektronicznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Piontek (2000, s. 129–135); Griffin (2003, s. 348–351); Łobejko (2004).

Intranet może wspierać funkcjonowanie zespołów roboczych na kilka sposobów:

1. W ogóle umożliwia ich współdziałanie i realizowanie celów firmy w przypadku rozproszenia geograficznego – jak wiadomo, istnieje dziś wiele świetnie funkcjonujących organizacji wirtualnych.
2. Usprawnia procesy komunikacyjne między członkami danego zespołu oraz między całymi zespołami w organizacjach poprzez łatwy i nieustanny dostęp do dokumentów, regulaminów i innych ważnych dla wszystkich pracowników in-

formacji formalnych (rola instrumentalna). Umożliwia w ten sposób także dzielenie się wiedzą.

3. Może integrować pracowników wokół pewnych zagadnień, problemów, pomysłów; nie tylko informować, ale przede wszystkim zachęcać do działania w świecie rzeczywistym.
4. Może umożliwiać dzielenie się pracowników swoimi opiniami, sposobami rozwiązania danego problemu, a dając możliwość wpływu na decyzje podejmowane w organizacji, długofalowo prowadzi do zwiększenia z nią identyfikacji.

Zapewne korzyści z efektywnie działających narzędzi wspomagających pracę zespołów jest więcej, jednak nie wszystkie widać wyraźnie i od razu. Będą one zależne od dostępności i sposobu wykorzystania takich rozwiązań komunikacyjnych jak wideokonferencje, komunikatory, e-maile, wirtualne przestrzenie do zespołowej współpracy on-line czy też rozmaite narzędzia komunikacji społecznościowej. Efektem omawianej sytuacji jest zlokalizowanie pracownika-użytkownika w przestrzeni hybrydowej, składającej się częściowo z przestrzeni rzeczywistej, częściowo zaś z elektronicznej. Ów podział nie znika, ale obie sfery przenikają się, prowadząc do sytuacji, gdy dla wielu użytkowników-pracowników część wirtualna staje się naturalnym uzupełnieniem świata rzeczywistego.

Wpływ organizacyjny portali intranetowych na sposób funkcjonowania komunikacji wewnętrznej przejawia się głównie w tym, że:

1. Portale intranetowe (a właściwie udostępniane przez nie kanały elektroniczne komunikacji i współpracy) zmieniają mechanizmy komunikacji wewnątrz przedsiębiorstwa oraz mogą wpływać na relacje międzyludzkie i międzygrupowe.
2. Systemy przepływu pracy (*workflow*) w portalach intranetowych są zwykle połączone z funkcjami komunikacyjnymi, zmieniają sposób pracy w projektach, sposób dokonywania uzgodnień, podejmowania decyzji i archiwizowania przebiegu pracy zespołowej.

Wpływ behawioralny portali intranetowych na sposób zachowania ludzi, jako skutek zmian w funkcjonowaniu komunikacji wewnętrznej, przejawia się głównie w tym, że:

1. Pracownicy rozpoczynają poszukiwanie informacji firmowych najpierw w portalu intranetowym, dopiero w drugiej kolejności w innych źródłach wewnątrz organizacji.
2. Wiarygodność portalu intranetowego (i zarazem pracodawcy) jest w znacznej części kształtowana przez konfrontację treści (zwłaszcza deklaracji, zasad, kodeksów, manuali i procedur) publikowanych na stronach portalu z praktyką funkcjonowania tych zasad w codziennym życiu firmy. Jeżeli praktyka dnia codziennego (i sposób traktowania pracowników firmy przez kierownictwo) stoi w sprzeczności z deklaracjami głoszonymi na stronach portalu, następuje nie tylko utrata wiarygodności przez sam portal i pracodawcę, ale i pogłębia się

- negatywne nastawienie pracowników do pracodawcy i do portalu, przez co następuje podcięcie (z założenia pozytywnej) roli intranetu w zakresie ułatwiania komunikacji wertykalnej i horyzontalnej w organizacji.
3. Wiarygodność zasobów portalu, aktywna postawa pracowników w rozwijaniu jego zasobów oraz dobre relacje między kierownictwem a pracownikami są podstawą budowy relacji partnerskich; pracownicy powinni być traktowani nie gorzej od klientów (pracownik = klient wewnętrzny) i widzieć, że pracodawca z pomocą portalu informuje ich o dostępnych usługach, świadczeniach i udogodnieniach; mogą być one ukierunkowane na obsługę procesów pracy i rozwoju zawodowego, ale mogą także dotyczyć sfery edukacyjnej, socjalnej czy rozrywkowej.
 4. Poczucie zainteresowania ze strony pracodawcy i działania wewnętrznego *Public Relations* podejmowane w systematyczny i przemyślany sposób służą rozwijaniu relacji partnerskich na linii pracodawca-pracownicy (Sikorski, 2006); znaczna część tych relacji może być budowana z pomocą portalu intranetowego, zwłaszcza w stosunku do pracowników w oddziałach terenowych czy punktach obsługi oddalonych od „centrali”.

3.3.4. Wpływ portali intranetowych na komunikację wewnętrzną i relacje pracownicze w organizacji

Pierwsze modele komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie bazowały na schematach wymiany komunikatów między nadawcą a odbiorcą. W ostatnich latach stały się popularne modele oparte na marketingu relacji, które zakładają, że między pracodawcą a pracownikiem może wykształcić się podobny mechanizm budowy relacji jak między dostawcą a klientem. W tym ujęciu pracownik jest klientem wewnętrznym, a pracodawca dostawcą wartości, wśród których usługi wewnętrzne³² udostępniane przez portal intranetowy stanowią ważny środek kształtowania zachowań pracownika oraz jego postawy względem pracodawcy.

Rozwój sieciowych technologii IT oraz doświadczenia z zastosowaniem podejścia relacyjnego (najpierw poprzez wykorzystanie systemów CRM) stworzyły możliwości, aby te koncepcje zacząć stosować także w odniesieniu do komunikacji wewnątrz przedsiębiorstwa, w pierwszej kolejności w dużych korporacjach. Liczne badania wskazywały, że organizacje budują relacje nie tylko ekonomiczne, ale i społeczne, i to nie tylko z klientami i partnerami na zewnątrz, ale także wewnątrz organizacji z własnymi pracownikami. Transakcje natury ekonomicznej polegają na wymianie wartości, natomiast budowa więzi o charakterze społecznym i psychologicznym wymaga wzbudzenia zaufania.

³² Poza poczuciem stabilności, bezpieczeństwa oraz wynagrodzeniem za pożądane zachowania i działania na rzecz organizacji.

Relacje oparte na zaufaniu mogą dawać korzyści obydwu stronom. Wśród nich mogą być wyższy poziom lojalności klientów (tu: wewnętrznych), niższe koszty dotarcia z ofertą do klienta (wewnętrznego), wzajemne uczenie się (mechanizmy adaptacyjne, szukanie kompromisu) lub inne formy współpracy dające obopólne korzyści (np. udział klientów w doskonaleniu oferty produktowej). Budowa długofalowych relacji z klientami powinna być dla współczesnej organizacji częścią strategii rozwoju i powinny być w to włączone wszystkie poziomy organizacji (Hakansson i Snehota, 1995; Doyle, 2003). W odniesieniu do intranetu dotyczy to także organizacji wielodziałowych, gdzie znaczna część personelu pracuje w terenie, a trzeba mu zapewnić informacje i usługi oraz poczucie, że jest doceniany i traktowany jako klient wewnętrzny organizacji.

Budowanie trwałych relacji z pracownikami wymaga opracowania spójnej strategii i następnie konsekwentnej realizacji przyjętego planu działań. Utrzymanie tej konsekwencji jest trudne pod naciskiem nieustannych zmian organizacyjnych, kadrowych, rynkowych czy w zachowaniach pracowników. Kopiowanie dobrych praktyk z innych przedsiębiorstw nie daje gwarancji sukcesu, gdyż na sukces wdrożenia ma zwykle silny wpływ odpowiednie uwzględnienie czynników lokalnego kontekstu organizacyjnego, w tym kultury korporacyjnej, postawy kierownictwa oraz personelu, a także jakość współpracy z lokalnym działem IT.

Jako skutku wdrożenia portali intranetowych w organizacjach można spodziewać się zmiany relacji wewnątrz organizacji przejawiającej się m.in.:

- intensyfikacją (elektronicznej) komunikacji poziomej i zarazem jej kompensującym wpływem na dotychczasową komunikację pionową;
- otwarciem komunikacji między pracownikami, gdy komunikacja społecznościowa znajdzie przyzwolenie kierownictwa jako środek demokratyzacji relacji w organizacji;
- wpływem świadomie realizowanego PR-u wewnętrznego, poprzez jego funkcje informacyjne i perswazyjne (promujące pożądane wzorce zachowań), na zachowania i postawy pracowników;
- korzystaniem z intranetu przez pracowników poza godzinami pracy, co poza stwierdzeniem, że zawartość portalu jest na tyle interesująca, iż przyciąga użytkowników także poza godzinami pracy, stanowić może przesłankę istnienia pozytywnej relacji z pracodawcą.

Jak wspomniano wcześniej, intranet – pełniąc rolę wyłącznie instrumentalną – jest zwykle przykładem komunikacji jednokierunkowej. Natomiast gdy odbiorcy zaczynają reagować na zamieszczane treści i aktywnie uczestniczyć w ich tworzeniu, wówczas stanowi przykład komunikacji dwukierunkowej, generującej efekt kulturotwórczy. Oba rodzaje komunikacji są potrzebne i przydatne w różnych sytuacjach i kontekstach. Można też zaryzykować stwierdzenie, że pomiędzy regularnymi użytkownikami intranetu nawiązuje się pewnego rodzaju relacja –

nazwać ją można relacją elektroniczną. Przykładowo członkowie zespołu międzynarodowego na co dzień mieszkający na innych kontynentach mogą mieć ze sobą regularny kontakt wirtualny. Mogą też efektywnie współpracować mimo ogromnej odległości fizycznej i braku bezpośrednich kontaktów osobistych. Oczywiście taka relacja elektroniczna będzie specyficznym rodzajem regularnych kontaktów między pracownikami, bardzo odmiennym od relacji osobistych, ale może równie skutecznie angażować w życie organizacji.

Nastawienie kierownictwa do komunikacji społecznościowej w intranecie wiele mówi o kulturze organizacyjnej danej organizacji. W organizacjach mocno sformalizowanych wykorzystanie wewnętrznych mediów społecznościowych jest raczej słabe i napotyka na przeszkody wynikające z obaw kierownictwa przed otwartą dyskusją i demokratyzacją relacji w organizacji. I odwrotnie, w organizacjach mniej formalnych i bardziej zorientowanych na pracę kreatywną wykorzystanie mediów społecznościowych jest częstsze, gdyż wynika z otwartości kierownictwa na zmiany oraz chęci rozwijania komunikacji poziomej (Pawłowski, 2014).

W badaniu *The Social Intranet Study 2011* (Ward, 2012) analizowano nastawienie kierownictwa firm do rozwiązań społecznościowych poprzez ocenę ich rozpowszechnienia w organizacjach różnego rodzaju z różnych branż na całym świecie. Okazało się, że pomimo iż media społecznościowe w wewnętrznych sieciach firmowych (intranet) stają się coraz popularniejsze, to nadal ustępują klasycznym rozwiązaniom intranetowym (bazy dokumentów, kontakty, aktualności firmowe itp.), które w 88% przebadanych firm są używane od dłuższej niż dwóch lat. Z badania wynika, że 30% organizacji ocenia wprowadzenie *Intranetu 2.0*³³ jako dobre lub bardzo dobre posunięcie, zaś 26% uznaje to narzędzie za słabe lub bardzo słabe. Badania prowadzone wśród pracowników wskazują, iż 28% ankietowanych specjalistów i taki sam odsetek kadry zarządzającej ocenia przydatność narzędzi społecznościowych w intranecie jako dobrą lub bardzo dobrą. Wyniki badania wskazują również, iż społecznościowe intranety bardzo często mają zdefiniowane regulaminy. Spośród ankietowanych przedsiębiorstw 78% określa reguły zachowań pracowników w intranecie oraz nadzoruje pojawiające się tam treści, co świadczy o chęci utrzymania wewnętrznych mediów społecznościowych pod przynajmniej częściową kontrolą.

Podobne badania z roku 2013 (Appirio, 2013), przeprowadzone na próbie ok. 6 tys. przedstawicieli kadry kierowniczej firm z całego świata, wskazały, że:

- 85% firm posiada intranetowy portal pracowniczy, w tym 75% uważa, że ma on istotne znaczenie dla funkcjonowania organizacji;

³³ Obiegowy termin (przez analogię z tzw. Internetem 2.0) używany dla określenia rozwiązań sieciowych, w których znacząca część treści jest tworzona w dyskusjach, komentarzach czy blogach przez indywidualnych użytkowników, ale przede wszystkim przez uczestniczące w dyskusjach społeczności (KM, 2012).

- podczas gdy 66% respondentów twierdzi, że portal zmniejszył obciążenia administracyjne związane ze sprawami pracowniczymi, tylko 33% potwierdza, że ma on korzystny wpływ na postawę pracowników w sensie zwiększenia zaangażowania w pracę;
- mniej niż 25% portali intranetowych z firm respondentów jest zintegrowanych z platformami społecznościowymi, a tylko 11% jest zoptymalizowanych dla dostępu z urządzeń mobilnych, za to w 77% z nich obserwuje się zwiększone zaangażowanie pracowników (w stosunku do 33% powyżej).

Badania te wskazują z jednej strony na rosnące docenianie roli komunikacji społecznościowej w organizacji, z drugiej zaś strony na niepewność, w jaki sposób ten nowy fenomen celowo wykorzystać. Wskazują także na dość powszechne ujmowanie portalu intranetowego jako portalu pracowniczego, stanowiącego nie tylko środowisko pracy dla pracownika, ale także narzędzie zarządzania komunikacją wewnętrzną z punktu widzenia kierownictwa.

3.4. Zmiany w zarządzaniu wiedzą

3.4.1. Zarządzanie wiedzą we współczesnej organizacji

Zarządzanie wiedzą występuje jednocześnie w co najmniej trzech znaczeniach (Fazłagić, 2006, 2009a):

1. **Zarządzanie wiedzą jako obszar poznawczy** w ramach nauk o organizacji i zarządzaniu. Nauki te zajmują się m.in. wyjaśnianiem zagadnień związanych z produktywnością pracowników w organizacjach. Skoro przyjęto, że wiedza jest zasobem organizacyjnym, zarządzanie wiedzą staje się obiektem zainteresowania nauk o organizacji i zarządzaniu. Potwierdza ten fakt funkcjonowanie wielu periodyków naukowych, np. *Journal of Knowledge Management* czy *Journal of Intellectual Capital*. Organizowane są konferencje naukowe poświęcone temu zagadnieniu. Tematyce zarządzania wiedzą poświęca się także prace doktorskie i habilitacyjne. W strukturach szkół wyższych funkcjonują katedry, wydziały, instytuty itp., posiadające w nazwie *zarządzanie wiedzą*. Zarządzanie wiedzą znajduje się w programach studiów I i II stopnia wielu polskich i zagranicznych uczelni.
2. **Zarządzanie wiedzą jako strategia zarządzania**. Ma to swój wyraz w ofercie firm doradczych proponujących usługi w zakresie zarządzania wiedzą. Firmy konsultingowe opracowują raporty na ten temat. Organizowane są konferencje. Działają również portale i stowarzyszenia praktyków zarządzania wiedzą.
3. **Zarządzanie wiedzą jako punkt widzenia na funkcjonowanie przedsiębiorstw i innych organizacji**. Obiektem analizy może zostać każda organizacja, bez względu na to, czy wprowadziła program zarządzania wiedzą. Podobnie jak to ma miejsce w zarządzaniu jakością, zarządzanie wiedzą jest traktowane

procesowo. Taka perspektywa nie narzuca żadnych standardów postępowania ani benchmarków.

Według Kisielnickiego (2003) wiedza jest związana z posiadanymi przez organizację zasobami danych i informacji, z wykształceniem i doświadczeniem jej pracowników i daje się wyszczególnić jako wiedza proceduralna, organizacyjna i teoretyczna. Występuje zatem triada: dane-informacje-wiedza. Wiedzę można traktować jako informację osadzoną w kontekście organizacyjnym i umiejętność jej efektywnego wykorzystania w funkcjonowaniu firmy. Oznacza to, że zasobami wiedzy są dane o klientach, produktach, procesach, otoczeniu itp. w postaci sformalizowanej (dokumenty, bazy danych) oraz nieskodyfikowanej (wiedza pracowników). Według Fazlagića (2009a) zarządzanie wiedzą to sposób zarządzania organizacją bądź większym systemem społecznym, którego celem jest:

1. Identyfikowanie i doskonalenie skutecznych metod pracy intelektualnej pracowników – szczególnie pracy twórczej.
2. Zapewnianie w organizacji warunków sprzyjających tworzeniu nowej wiedzy.
3. Dbałość o rozwój zawodowy pracowników.
4. Dostarczenie właściwej wiedzy właściwym pracownikom we właściwym czasie (czyli efektywna logistyka wiedzy).
5. Tworzenie warunków sprzyjających dzieleniu się wiedzą oraz jej wykorzystaniu w taki sposób, aby poprawić działanie organizacji – w tym także dbałość o skuteczne przywództwo w organizacji.
6. Wykorzystanie procesów i wyników uczenia się pracowników na potrzeby całej organizacji (systemu).

Zarządzanie wiedzą w organizacji, aby dało pożądane efekty, musi być prowadzone jako proces świadomy, planowy i realizowany w sposób metodyczny. Wiedza musi być traktowana jako kluczowy zasób organizacji, rozwijany, pielęgnowany oraz chroniony. Wiedza korporacyjna, w szczególności odnosząca się do technologii, zjawisk rynkowych czy prognozowania trendów, stanowi o pozycji rynkowej oraz możliwości utrzymania przewagi konkurencyjnej. W organizacjach stosujących zarządzanie wiedzą wiedza jest systematycznie przenoszona „z głów” ekspertów do odpowiednich systemów informatycznych, aby umożliwić dostęp do niej uprawnionym pracownikom i zachować ją dla firmy, np. w przypadku odejścia grupy kluczowych pracowników.

Zarządzanie wiedzą jest realizowane poprzez odpowiednio skoordynowane procesy, np.: odkrywanie wiedzy, organizowanie wiedzy i jej ewaluację, dzielenie się wiedzą, ponowne użycie wiedzy, tworzenie nowej wiedzy czy pozyskiwanie wiedzy ze źródeł zewnętrznych. Stan zaawansowania procesów zarządzania wiedzą można również oceniać poprzez analizę praktyk i procesów, w których personel stosuje portal intranetowy jako istotne narzędzie dostępu do wiedzy i jej praktycznego wykorzystania w zadaniach roboczych.

Na tę ocenę wpływ mogą mieć następujące czynniki związane z efektami wykorzystania portali intranetowych w obszarach:

1. Transfer wiedzy.
2. Wykorzystanie wiedzy oraz produktywność pracy opartej na wiedzy.
3. Wpływ intranetu na innowacyjność firmy.
4. Struktura i identyfikacja wiedzy.
5. Kodyfikacja wiedzy.
6. Rozwój kompetencji pracowników.
7. Ochrona wiedzy.
8. Wpływ intranetu na zarządzanie strategiczne.

Czynniki te – a raczej rzeczywisty udział portali intranetowych w wymienionych aktywnościach – wskazują, czy zarządzanie wiedzą w danej organizacji występuje jako proces świadomy i czy portal intranetowy występuje tu jako narzędzie stosowane w sposób planowy, pod kątem celów związanych z zarządzaniem wiedzą i zmian pożądanym w tym zakresie.

Potrzeba omawianych zmian występuje przede wszystkim jako skutek globalizacji gospodarczej, rozwoju technologii informatycznych umożliwiających zdalną współpracę i komputerowo wspomaganą pracę zespołową.

Dodatkowym czynnikiem zmiany jest dostępność (a także mobilność) wykwalifikowanych pracowników wiedzy, których oczekiwania pod adresem pracodawców znacznie się zmieniły w ostatnich latach i nie dotyczą już wyłącznie warunków finansowych. Dotyczą głównie *pakietu korzyści* opisanego przez możliwości rozwoju, utrzymanie harmonii między życiem rodzinnym a zawodowym, obecność partnerskich relacji w miejscu pracy, a także zaufanie do pracodawcy, jeśli chodzi o jego gotowość pomocy np. w trudnych sytuacjach życiowych pracownika. Ponadto pracownik o szczególnie wysokich kwalifikacjach – zwłaszcza jeśli pracuje zdalnie – może być podatny na propozycje przejścia do firmy konkurencyjnej, dlatego też budowa trwałych relacji w takim kontekście nabiera szczególnego znaczenia.

W powyższych uwarunkowaniach utrzymanie wartościowych pracowników – wraz z wiedzą, której utrata może być niezwykle kosztowna dla organizacji – stanowi wyzwanie, któremu każda organizacja musi stawić czoła na swój własny sposób. Z odpowiedzi na te wyzwania wyłaniają się ramowe założenia dla zadań, które w organizacji ma spełniać portal intranetowy. Zadania te będą się stopniowo zmieniać w miarę zmiany sytuacji i sposobu funkcjonowania samej organizacji. Nie da się jednak opracować założeń dla rozwoju portalu intranetowego bez znajomości tego, co tkwi w głowach pracowników, ich postawach, mentalności, zachowaniach, oczekiwaniach wobec kierownictwa i innych uczestników procesu – jednym słowem bez określenia, jaka powinna być strategia budowy relacji z pra-

ownikami i jaką rolę powinien w niej odgrywać odpowiednio zaprojektowany portal intranetowy.

Ponadto konieczna jest odpowiedź na pytania zasadnicze:

1. Czy organizacja planuje jedynie zarządzać wiedzą, czy też jednocześnie zamierza zidentyfikować składniki swojego kapitału intelektualnego, od którego zależy jej przyszłość?
2. Jaką rolę w tych procesach ma do odegrania portal intranetowy?

Dalsze sekcje zawierają omówienie uwarunkowań związanych z przytoczonymi pytaniami.

3.4.2. Kapitał intelektualny organizacji a zarządzanie wiedzą

Z koncepcją zarządzania wiedzą związane jest pojęcie kapitału intelektualnego. W pracach prowadzonych pod kierunkiem Sveiby'ego (The Konrad Group, 1993) po raz pierwszy dokonano wyróżnienia:

- kapitału intelektualnego przypisanego jednostce (kapitału ludzkiego), który składa się z kompetencji i umiejętności pracowników;
- kapitału intelektualnego przypisanego organizacji (kapitału strukturalnego), obejmującego wszystkie efekty czynności intelektualnych, które zostały zarejestrowane i stanowią własność przedsiębiorstwa (procesy, przepisy, instrukcje, procedury, bazy danych itp.), oraz kapitał będący efektem dobrych relacji z klientami przedsiębiorstwa.

Według Stewarta (1997) kapitał intelektualny jest sumą wszystkiego, co każdy w przedsiębiorstwie wie, i jest materiałem intelektualnym – wiedzą, informacjami, doświadczeniem, kontaktami i własnością intelektualną, które mogą być wykorzystane przez firmę do tworzenia jej pozycji rynkowej. Podobnie kapitał intelektualny definiują Edvinsson i Malone (2001) – to wypadkowa posiadanej przez organizację wiedzy, praktycznego doświadczenia, znajomości technologii i wartościowych relacji z klientami.

Relacje między zarządzaniem wiedzą a kapitałem intelektualnym przedsiębiorstwa nie zostały dotąd jednoznacznie zidentyfikowane. Ponadto w literaturze przedmiotu sam kapitał intelektualny jest definiowany w rozmaity sposób; może być rozumiany jako cały majątek wynikający z wiedzy posiadanej przez firmę, jako rezultat procesu transformacji wiedzy oraz jako wiedza korporacyjna sama w sobie.

Dla Sveiby'ego (1994) główną różnicą pomiędzy kapitałem intelektualnym a zarządzaniem wiedzą jest to, że kapitał intelektualny jest pojęciem statycznym, natomiast zarządzanie wiedzą jest terminem dynamicznym, opartym na przebiegu określonych procesów służących kreowaniu wartości z materialnych aktywów, jakimi dysponuje organizacja.

Obie koncepcje – zarządzanie wiedzą i kapitał intelektualny – mają liczne grona zwolenników i popularyzatorów. O ile zarządzanie wiedzą skupia się na działalności związanej z kierowaniem, transferem i wykorzystaniem wiedzy, o tyle zarządzanie kapitałem intelektualnym skupia się na rejestracji, wizualizacji, mierzeniu i rozwoju zasobów intelektualnych z punktu widzenia strategii firmy.

Zasadne wydaje się przypuszczenie, że kapitał intelektualny w organizacji może powstać jako świadomie zarządzany zasób tylko wtedy, jeśli wcześniej zostaną uruchomione odpowiednie praktyki zarządzania wiedzą. Ponieważ rozwój zarządzania wiedzą odbywa się dwiema ścieżkami – organizacyjną i informatyczną, portale intranetowe we współczesnych organizacjach stanowić mogą ważne narzędzie przyczyniające się do rozwoju zarządzania wiedzą w organizacji, a przez to do budowy i wzmocnienia jej kapitału intelektualnego.

3.4.3. Wpływ portali intranetowych na rozwój zarządzania wiedzą

W wielu organizacjach, zwłaszcza tych większych, portal intranetowy ma na celu umożliwienie pracownikom dostępu do zasobów wiedzy korporacyjnej (biblioteki, archiwa, projekty, kontakty itp.) oraz zachęcenie ich do publikowania własnych treści (np. dokumentów, opisów, zdjęć) i dzielenia się z innymi wiedzą i kompetencjami. Dotyczy to zwłaszcza przedsiębiorstw oferujących rozwiązania innowacyjne (firmy informatyczne, farmaceutyczne, biotechnologiczne itp.) lub zaawansowane usługi (doradztwo finansowe, inwestycyjne, prawnicze itp.).

W takiej sytuacji często tworzony jest portal zarządzania wiedzą, w którego skład mogą wchodzić:

1. Zaawansowane serwisy informacyjne:

- profilowana informacja o działalności firmy, wynikach sprzedaży, planach itp., potrzebna dla zrozumienia strategii biznesowej firmy przez pracowników;
- informacja o firmach i produktach konkurencyjnych, potrzebna, aby pracownicy mogli właściwie reagować na sygnały i opinie dotyczące własnych usług lub produktów w relacji do oferty konkurencyjnej;
- adaptacyjny mechanizm personalizacji, rozpoznający rolę użytkownika w systemie i kontekst aktualnie wykonywanego zadania.

2. Moduł e-learningowy:

- moduły szkoleniowe z zakresu umiejętności pracowniczych, do samodzielnego opanowania przez pracowników i zdania w formie testu elektronicznego lub w postaci klasycznego egzaminu;
- szkolenia elektroniczne mają obniżyć koszty szkoleń pracowniczych i zapewnić stałą dostępność materiałów szkoleniowych dla pracowników, jednakże nie zastąpią całkowicie szkoleń tradycyjnych z uwagi na nie zawsze wysoką efektywność nauczania oraz brak wpływu integracyjnego na szkolonych, który niewątpliwie występuje w przypadku szkoleń tradycyjnych.

3. Moduł wspomaganie pracy zespołowej:

- umożliwia swobodny przepływ i dzielenie się wiedzą w celu zapewnienia dobrej współpracy owocującej procesem tworzenia i transferu wiedzy;
- umożliwia zdalną współpracę członkom zespołu przy pomocy narzędzi komunikacyjnych takich jak poczta elektroniczna, terminarze spotkań, wideokonferencje, wirtualne obszary robocze, komunikatory, czaty itp.

4. Systemy przepływu pracy (*workflow*):

- są zasadniczo środkiem wspomaganie realizacji procesów, ale jeśli wspierają ich realizację w oparciu o bazy wiedzy i mechanizmy wydobywania informacji z dużych zbiorów danych, mogą być narzędziem zarządzania wiedzą, zwłaszcza jeśli pozwalają na zapisywanie nowych doświadczeń w bazie wiedzy dostępnej dla pracowników.

3.4.4. Portale intranetowe w rozwoju zarządzania wiedzą

Relacje pomiędzy intranetem a kapitałem intelektualnym organizacji nie były dotąd szerzej podejmowane w literaturze z zakresu informatyki oraz nauk o organizacji i zarządzaniu. Praktyka gospodarcza znacząco wyprzedziła rozwój teorii. Próbuąc przeanalizować możliwości wykorzystania portali intranetowych dla rozwoju zarządzania wiedzą i kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie, należy zastanowić się nad ogólnymi relacjami, jakie łączą (mogą łączyć) obie koncepcje:

1. Intranet sam w sobie jest ważną częścią kapitału intelektualnego organizacji.
2. Intranet daje dostęp i służy do gromadzenia informacji.
3. Intranet jest elementem wspierającym, utrwalającym i współistniejącym wraz z kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa.
4. Intranet jest platformą komunikacji między pracownikami oraz zarządem, a więc wspiera procesy dzielenia się wiedzą.
5. Intranet jest repozytorium informacji, a więc wspiera procesy tworzenia, organizacji i wykorzystania wiedzy.
6. Intranet jest narzędziem ochrony wiedzy (ale także potencjalnym źródłem upublicznienia wiedzy niejawniej).
7. Intranet może wspierać kreatywność pracowników (ale także może ją ograniczać).

Intranet należy postrzegać zarówno jako repozytorium informacji (ujęcie statyczne), jak i jako przestrzeń wymiany informacji (ujęcie dynamiczne). W konsekwencji wartość intranetu może wynikać w różnym nasileniu z każdego z tych dwóch ujęć.

W ujęciu statycznym można wyróżnić następujące aktywności (procesy) charakteryzujące kapitał intelektualny (Freed, 2012):

1. Zasoby informacji o funkcjonowaniu firmy (wspierające jej kulturę organizacyjną).

2. Zasoby informacji o klientach (wspierające strukturę zewnętrzną, wiedza o kliencie).
3. Zasoby informacji dotyczące kompetencji indywidualnych pracowników (HR, BHP, *personal knowledge management*).

W ujęciu statycznym będziemy oceniać wartość intranetu jako repozytorium informacji zwiększających produktywność pracowników z niego korzystających. W ujęciu dynamicznym wartość intranetu będzie wynikała z jego zdolności do tworzenia połączeń – do stymulowania transferu wiedzy w firmie.

W ujęciu dynamicznym można by wyróżnić przedstawione niżej aktywności (procesy) charakteryzujące kapitał intelektualny (Freed, 2011):

1. Udział w ankietach on-line.
2. Uczestnictwo w grupach fokusowych (zogniskowanych).
3. Zamieszczanie rozwiązań.
4. Zamieszczanie zapytań.
5. Udział w konkursach.
6. Zamieszczanie dokumentów (dzielenie się efektami pracy własnej).
7. Udział w głosowaniach nad różnymi wariantami rozwiązań.
8. Angażowanie użytkowników w usprawnianie intranetu.
9. Udział w testowaniu rozwiązań prototypowych.
10. Identyfikacja liderów rozwijających się społeczności.

Jeśli więc portal intranetowy udostępni pracownikom powyższe funkcje i oni z nich korzystają, a wyniki ich aktywności są utrwalane w korporacyjnych bazach danych, wówczas można zakładać, że aktywne użytkowanie portalu intranetowego przyczyniać się będzie (poprzez intensyfikację zarządzania wiedzą) do rozwoju kapitału intelektualnego organizacji. Intranet zatem jest przeważnie uznawany za komponent struktury wewnętrznej, czyli składnik kapitału organizacyjnego³⁴. Wartość intranetu jako elementu kapitału intelektualnego wynika z jego wkładu w generowanie przychodów przez przedsiębiorstwo – przeważnie wkład ten jest pośredni, a związki przyczynowo-skutkowe są trudniejsze do uchwycenia. Jeśli więc chodzi o relacje intranetu z kapitałem intelektualnym, to w ogólnym przypadku sprowadzają się one do wspierania jego rozwoju poprzez ułatwianie procesów zarządzania wiedzą za pomocą narzędzi informatycznych.

3.4.5. Wpływ portali intranetowych na zarządzanie wiedzą

Wpływ organizacyjny na zarządzanie wiedzą przejawia się m.in. przez wykorzystywanie w pracy systemów informatycznych takich jak:

1. Systemy zarządzania dokumentami – pozwalają gromadzić, klasyfikować, wyszukiwać dokumenty z zastosowaniem formatu XML (*eXtensible Markup Language*).

³⁴ Więcej na ten temat w podrozdziale 6.1.2.

2. Systemy przepływu pracy (*workflow*) – wspierają realizację procedur postępowania z dokumentami, składają się z bazy wiedzy i mechanizmów wydobywania informacji i umożliwiają m.in. wskazywanie na stosowne przepisy prawne czy podobne zapisy w poprzednio sporządzonych dokumentach.
3. Systemy wspomaganie pracy grupowej – umożliwiają swobodny przepływ i dzielenie się wiedzą w celu zapewnienia pracownikom dobrej współpracy, która owocuje procesem tworzenia i transferu wiedzy.
4. Systemy wspomaganie decyzji (systemy ekspertowe) – umożliwiają kierownictwu firm uzyskanie wyselekcjonowanej, skondensowanej i przeanalizowanej informacji oraz ułatwiają podejmowanie nierutynowych decyzji.
5. Systemy e-learningu – służą do przekazywania i zdobywania wiedzy z wykorzystaniem m.in. materiałów multimedialnych, wideokonferencji, forum dyskusyjnego oraz kontaktów on-line.
6. Hurtownie danych – repozytoria danych, których zawartość pochodzi z wielu źródeł, a umożliwiają m.in. formułowanie zapytań, tworzenie sprawozdań, analizę zasobów, dostarczają uzasadnienia decyzji dotyczących działań firmy.

Wpływ behawioralny na zarządzanie wiedzą przejawia się poprzez wpływ na takie zachowania personelu jak:

1. Czerpanie informacji profilowanej do zapisu w portalu intranetowym pod kątem potrzeb informacyjnych użytkowników.
2. Przekonanie użytkowników że przez portale korporacyjne można uzyskać dostęp w jednym miejscu do danych ustrukturyzowanych i nieustrukturyzowanych (np. e-maili, dokumentów w formacie DOC, PDF, zapisów audio i wideo).
3. Przekonanie użytkowników, że dostępne informacje pochodzą praktycznie z wszystkich źródeł danych występujących w firmie i nie ma konieczności polegania na dokumentacji papierowej lub wiedzy zawartej „w głowach” jako głównym źródle informacji i pomocy w rozwiązywaniu problemów.

3.5. Transformacja organizacji – wybrane uwarunkowania wdrożeniowe

Trudno w uniwersalny sposób określić główną rolę portalu intranetowego dla współczesnej organizacji. Ról tych jest wiele i zależą od specyfiki organizacji, rodzaju podejmowanej przez nią działalności, a także od lokalnej kultury organizacyjnej i wcześniej wykształconych zwyczajów i zachowań związanych z komunikacją wewnętrzną.

Można założyć, że im wyższy poziom zaawansowania technologicznego (IT) w danej organizacji, tym lepsze przygotowanie użytkowników do wykorzystywania nowych technologii i tym silniejsza integracja rozwiązań portalu intranetowego

z procesami biznesowymi realizowanymi w organizacji. Teoretycznie powinno to zwiększać szanse na sukces projektów portalowych i upraszczać ich realizację, a także oferować więcej możliwości dopasowania proponowanych rozwiązań komunikacyjnych i relacyjnych do zidentyfikowanych profili potrzeb poszczególnych grup pracowników.

Jednakże aby sukces ten stał się realny, potrzebna jest zorientowana na klienta filozofia komunikacji wewnętrznej oraz kultura organizacyjna skutecznie wspierająca wszelkie formy kontaktu z pracownikami, dostawę potrzebnych im usług i budowanie opartych na zaufaniu relacji poprzez kumulowanie pozytywnych doświadczeń (*User Experience*) z użytkowania portalu intranetowego. Ponadto jeśli mają zostać osiągnięte cele związane z zarządzaniem wiedzą, musi wcześniej zostać zdefiniowana odpowiednia strategia zarówno integracji procesów i potrzebnych im źródeł informacji, jak i adekwatnego wykorzystania technologii komunikacyjnych, aby służyły one pracownikom w ich pracy kreatywnej, a także przez utrwalanie wyników systematycznie wzmacniały intelektualny i rynkowy potencjał organizacji.

Literatura przedmiotu proponuje różne podejścia do projektowania portalu intranetowego – od perspektywy czysto technologicznej, ukierunkowanej na wdrażanie typowych rozwiązań IT, aż po perspektywę *User-Centred Design* (UCD), która w projektowaniu rozwiązań IT wymusza odpowiedni udział przyszłych użytkowników (Dix i in., 2004; Sikorski, 2010). Inne podejścia traktują portal intranetowy jako system socjotechniczny, wymagający przede wszystkim przygotowania organizacyjnego i odpowiedniego zmotywowania uczestników procesu, aby zwiększyć szanse udanego przyswojenia (absorpcji) projektowanego rozwiązania portalu intranetowego. W każdym przypadku projektowanie i wdrażanie portalu intranetowego wymaga zintegrowania planowanych rozwiązań informatycznych z lokalnymi uwarunkowaniami organizacyjnymi, postawami personelu (przyszłych użytkowników), oczekiwaniami kierownictwa (sponsora projektu) oraz czynnikami kulturowymi, charakterystycznymi dla specyfiki funkcjonowania danej organizacji.

Portale intranetowe od swoich wczesnych form przeszły (stymulowaną od wewnątrz organizacji) ewolucję przez trzy fazy: technologia, integracja i procesy. Ostatnio obserwuje się fazę czwartą: orientację na klienta (wewnętrznego), częściowo stymulowaną przez odzwierciedlanie wewnątrz organizacji mechanizmów komunikacyjnych i relacyjnych realizowanych w stosunku do klientów zewnętrznych.

4. Portale intranetowe – wyzwania badawcze i projektowe

4.1. Funkcjonowanie portali intranetowych

4.1.1. Wybrane perspektywy opisu i analizy

Z uwagi na szerokie spektrum oddziaływania w organizacjach portale intranetowe są opisywane z różnych perspektyw. Traktuje się je jako systemy informatyczne lub socjoorganizacyjne, jako narzędzie komunikacji wewnętrznej w organizacji, ale także jako elektroniczne środowisko robocze, wewnątrz którego osadzony jest użytkownik (pracownik).

W związku z powyższym spotyka się następujące ujęcia opisu portali intranetowych:

- technologiczne – jako rozwiązanie IT oparte na technologiach internetowych, ale z dostępem ograniczonym do uprawnionych użytkowników;
- organizacyjne – jako środek usprawniania procesów wewnątrz organizacji, działający na styku informatyki i zarządzania, zmieniający także sposób realizacji komunikacji wewnętrznej w organizacji oraz metody zarządzania organizacją, w tym zwłaszcza w zakresie zarządzania wiedzą;
- psychologiczne – jako poszerzające zakres komunikacji wewnętrznej narzędzie oddziaływania na personel, kształtowania postaw i zachowań;
- społeczne – jako środowisko sieciowe umożliwiające pracę zespołową rozproszonego geograficznie personelu, nowe formy integracji personelu czy też aktywność społecznościową on-line;
- prawne – jako będące w gestii pracodawcy elektroniczne środowisko pracy i komunikacji wewnętrznej, zatem podlegające przepisom prawa pracy, prawa autorskiego, przepisom ochrony informacji itp., z których wynikają zasady korzystania z intranetu przez pracowników³⁵ oraz zasady etyczne dotyczące ochrony dóbr osobistych.

W opracowywaniu koncepcji projektu portalu intranetowego (lub jego rozbudowy) wszystkie te perspektywy muszą znaleźć swoje odbicie w odpowiednim zakresie, by projekt mógł się zakończyć sukcesem.

³⁵ Domański Zakrzewski Palinka sp. k. & Kolibro sp. z o.o. (2010). *Raport Intranet a prawo. Vademecum dla managerów, redaktorów i administratorów intranetu*. URL: http://blog.dzp.pl/ip/files/Raport_Intranet_a_Prawo.pdf.

Opis i określenie koncepcji portalu intranetowego odpowiadającego potrzebom pracowników i organizacji stanowi zasadnicze zagadnienie wymagające rozstrzygnięcia jeszcze przed rozpoczęciem prac analityczno-projektowych.

4.1.2. Zarządzanie cyklem życia portalu intranetowego

Portal intranetowy jest projektowany (w sensie rozwiązania IT) w zasadzie tylko raz, przed jego pierwszym wdrożeniem w organizacji. Natomiast podczas jego eksploatacji wprowadzane są niezliczone modernizacje wynikające z systematycznie zmieniających się potrzeb organizacji. Te zasadniczo drobne zmiany i modyfikacje zwykle nie są realizowane jako odrębne projekty, mimo że ich efekt może być znaczący zarówno dla funkcjonalności portalu, jak i dla oddziaływania na zachowania personelu.

Faza eksploatacji portalu intranetowego trwa z reguły wiele lat, znacznie dłużej niż samo tylko projektowanie, rozumiane w klasycznym sensie projektu informatycznego. Jest tu pewna analogia z serwisem internetowym, dla którego „pierwszy” projekt realizuje się raz, ale zasadnicza część późniejszych prac warunkujących prawidłowe funkcjonowanie serwisu polega na zarządzaniu utrzymaniem i rozwojem – tak długo, jak serwis będzie potrzebny klientom.

To jeden z powodów, dla których w literaturze dotyczącej zarządzania projektami informatycznymi brak modelowych metodyk³⁶ realizacji projektów związanych z projektowaniem serwisów WWW oraz usług on-line (Szyjewski, 2004; Koszłajda, 2010). Podobny deficyt przejawia się w braku rekomendowanych metodyk projektowania portali intranetowych, a projekty w tym zakresie uznawane są generalnie za projekty wysokiego ryzyka.

Z tego powodu trzeba w pewnym stopniu polegać na analogiach do cyklu życia serwisów internetowych, co jednak może się okazać mało adekwatne, gdyż między portalami intranetowymi a rozwiązaniami internetowymi zauważalne są znaczne różnice, bo w przypadku tych pierwszych:

- zmiany i modernizacje są wprowadzane pod naciskiem kierownictwa, co wynika z potrzeb organizacji (znacznie rzadziej z potrzeb społeczności pracowników);
- zmiany są realizowane z reguły siłami wewnętrznymi, a tylko niekiedy przy pomocy wykonawców zewnętrznych;
- zmiany w obrębie intranetu często są mało radykalne, nie dotyczą jego kluczowych komponentów, z uwagi na obawy zakłócenia normalnej pracy w organizacji;
- zmiany o znacznym zakresie, obejmujące generalną przebudowę portalu intranetowego, w wielu powiązanych ze sobą modułach, nazywane są często *rewitalizacją intranetu*;

³⁶ Poza literaturą dotyczącą metodyk zwinnych (*agile*), zwyczajowo kojarzonych z projektami e-biznesu.

- ponieważ rewitalizacja stanowi z reguły projekt usprawnienia komunikacji wewnętrznej, jego integralną częścią jest audyt komunikacji wewnętrznej (niewchodzący w zakres tradycyjnych projektów informatycznych).

Z uwagi na szczególne znaczenie kontroli nad licznymi zmianami wprowadzanymi podczas użytkowania intranetu oraz trudności w ich formalnym opisie w ramach (słabo zdefiniowanego) cyklu życia portali intranetowych dużą rolę ogrywa polityka firmowa, czyli *intranet governance*. Oprócz procedur zarządzania zmianami w obszarze IT obejmuje ona aspekty pozainformatyczne (głównie organizacyjne, komunikacyjne i prawne), mające zapewnić uzyskanie zakładanych celów oraz zgodność nowych rozwiązań z zasadami ładu korporacyjnego i dobrymi praktykami funkcjonującymi w organizacji.

Brak jednolitej, uznanej i rekomendowanej metodyki realizacji projektów intranetu sprawia, że nie ma również wytycznych co do metodyki ich wdrażania, stanowiącej odrębną fazę prac, niezwykle ważną z uwagi na konieczność odpowiedniej akceptacji zmian przez pracowników (akceptacji dla użytkownika w codziennej pracy i przyswojenia nowych rozwiązań, tzw. absorpcji portalu).

W wielu organizacjach w takiej sytuacji kopiowane są doświadczenia związane z projektowaniem i rozwojem serwisów WWW, ale podejście to nie jest wystarczające, ponieważ ogranicza się zwykle do odtwarzania rozwiązań IT, a nie zapewnia wsparcia we wdrożeniu opracowanych rozwiązań do codziennego użytkownika wewnątrz organizacji. Podejście odtwórcze może się sprawdzić w przypadku typowych rozwiązań o charakterze portali informacyjnych, ale zazwyczaj nie będzie wystarczające dla rozwiązań intranetu dotyczących rozwoju zarządzania wiedzą i kapitału intelektualnego.

4.2. Projektowanie i wdrażanie portali intranetowych

4.2.1. Czynniki ryzyka związane z projektowaniem i wdrażaniem

Projekty intranetowe ogólnie uchodzą za obarczone dużym ryzykiem w stosunku do pozostałych projektów informatycznych. Do zwykłych czynników ryzyka charakterystycznych dla typowych projektów informatycznych dochodzą jeszcze czynniki organizacyjne i kulturowe, które mogą sprawić, że opracowane rozwiązanie informatyczne nie zostanie zaakceptowane przez użytkowników.

Projekt informatyczny mający na celu uruchomienie bądź rewitalizację portalu intranetowego ukierunkowany jest przede wszystkim na osiągnięcie zakładanych charakterystyk technicznych. Jednakże aby portal okazał się sukcesem także z biznesowego punktu widzenia, konieczne jest ukierunkowanie projektu na określone cele użytkowe. W trakcie realizacji projektu portalowego cele użytkowe niestety często umykają z perspektywy projektantów i realizatorów systemu, gdyż

ich uwaga w naturalny sposób koncentruje się na zagadnieniach technicznych. Skutkiem tego użytkownicy otrzymują rozwiązania poprawne technicznie, ale nie do końca odpowiadające ich potrzebom (Sikorski, 2005), gdyż najczęściej:

- funkcje dostępne w systemie nie są adekwatne do wymagań zadaniowych narzuconych przez bieżący kontekst użytkowania systemu, bo np. popełniono błędy w analizie biznesowej i analizie zadań użytkownika;
- obsługa systemu sprawia użytkownikom trudności lub zadania wykonywane są w zbyt dużej liczbie kroków, bo np. interfejs użytkownika ma wady ergonomiczne;
- użytkownicy przejawiają negatywne nastawienie emocjonalne do nowego systemu i niechętnie z niego korzystają, bo wcześniej nie byli w żaden sposób włączeni w prace projektowe, nie konsultowano z nimi powstających rozwiązań, przez co nie mają poczucia „współwłasności” nowo powstałego systemu i nie akceptują go jako naturalnej części swojego środowiska pracy.

Jak widać, dla zapewnienia jakości użytkowej powstającego portalu – poza dostarczeniem odpowiedniej jakości rozwiązań technicznych – istotne są następujące obszary problemowe:

- dostosowanie treści i funkcjonalności portalu do aktualnych potrzeb użytkownika przez:
- określenie potrzeb informacyjnych użytkowników, pozyskiwanie zaspokajających je treści (danych, dokumentów) i umożliwienie łatwego przeszukiwania zasobów portalu;
- powołanie redaktora odpowiedzialnego za stały rozwój portalu i efektywne zarządzanie jego treścią przy pomocy odpowiedniego systemu CMS (*Content Management System*);
- zapewnienie łatwego dostępu do zasobów portalu przez:
- odpowiednie własności ergonomiczne i użytkowe systemu, uwzględniające charakterystyki i ograniczenia docelowych użytkowników,
- personalizowalny obszar roboczy, który pracownik może samodzielnie dostosować do własnych potrzeb i upodobań;
- zapewnienie satysfakcji użytkownika przez:
- wysoką jakość użytkową i dopasowanie systemu do rzeczywistych potrzeb użytkownika,
- wytworzenie pozytywnego stosunku emocjonalnego (*User Experience*) do powstającego systemu.

Stworzenie portalu intranetowego akceptowanego i lubianego przez pracowników stanowi zadanie trudne, natomiast utrzymanie go przez wiele lat (przy nie słabnącym zainteresowaniu użytkowników) jest jeszcze trudniejsze. Z tego powodu o sukcesie portalu w dłuższym horyzoncie czasowym stanowią przede

wszystkim sprawna redakcja portalu i właściwy sposób organizacji współpracy z użytkownikami (Sikorski, 2007). Pasywna postawa lub nawet niechęć użytkowników do aktywnego uczestnictwa w redagowaniu treści jest skutkiem często popełnianego błędu polegającego na tym, że tworzy się portal, który ma znaleźć uznanie w oczach kierownictwa, a nie użytkowników końcowych, co odzwierciedla kulturę organizacyjną zorientowaną na szefa, a nie na klienta (wewnętrznego).

Z uwagi na wymienione czynniki projekt portalu intranetowego zarówno w treści, jak i w sposobie realizacji różni się znacznie od typowego projektu informacyjnego. Wyróżnikiem projektów portali intranetowych jest konieczność utrzymywania ścisłej współpracy z docelowymi użytkownikami, gdyż inaczej nie uda się zebrać informacji na temat wykonywanych zadań czy procedur współpracy z innymi jednostkami w organizacji.

4.2.2. Organizacja współpracy z użytkownikami

Kilkunastoletnia praktyka realizacji projektów intranetowych pozwala na wskazanie podstawowych czynników warunkujących sukcesy i porażki współczesnych projektów portalowych (Sikorski, 2005). Czynniki te – poza aspektami technicznymi – można zlokalizować w czterech obszarach krytycznych:

1. Analiza biznesowa i koncepcja portalu

Pierwsza grupa czynników wynika z przyjętych założeń i sposobu inicjacji projektu portalowego, w tym z uzyskania odpowiedzi na podstawowe pytania:

- jakie cele biznesowe organizacja chce osiągnąć, budując lub modernizując portal intranetowy?
- jakie są docelowe grupy użytkowników portalu w organizacji i jego otoczeniu?
- czego poszczególne grupy użytkowników będą poszukiwać w zasobach portalu?
- jakie organizacja wykorzystuje technologie sieciowe mogące służyć za podstawę budowy rozwiązań portalowych?
- do jakich innych systemów informatycznych ma dostęp każdy z pracowników korzystających w przyszłości z portalu?
- jakie są długofalowe cele kierownictwa w zakresie wewnętrznego *public relations* oraz budowy relacji z pracownikami?

Od uzyskania pełnych odpowiedzi na powyższe pytania zależy nie tylko określenie roli przyszłego portalu w funkcjonowaniu organizacji, ale także sposób realizacji projektu portalowego, w tym przyjęty zakres i formy współpracy z użytkownikami.

2. Orientacja na użytkownika – projektowanie użytkowe

Druga grupa czynników wpływających na prawdopodobieństwo sukcesu projektu portalowego wynika z zastosowanych technik współpracy z użytkownikami i rozpoznawania ich wymagań. W tym aspekcie szczególnie przydatne jest zastosowanie

podejścia projektowego zorientowanego na użytkownika (*User-Centered Design*, UCD), zwanego także projektowaniem użytkowym – w odróżnieniu od projektowania technicznego, zorientowanego na uzyskanie wymaganych charakterystyk technicznych (Dix i in., 2004; Sikorski, 2010).

Projektowanie użytkowe ukierunkowuje cele projektu na zaspokojenie użytkowych potrzeb docelowego odbiorcy przez zastosowanie technik iteracyjnych aktywizujących współpracę z przyszłymi użytkownikami powstającego systemu.

W projektach portalowych szczególnie przydatne są następujące techniki projektowania użytkowego:

- badanie potrzeb użytkowników: wywiady, ankiety, kwestionariusze;
- scenariusze użycia: przykładowe opisy wykorzystania zasobów systemu w zadaniach roboczych przez typowe profile użytkowników (tzw. osoby);
- architektura informacji: zaprojektowanie podziału zasobów portalu na kategorie i hierarchie najbardziej zgodne z oczekiwaniami i wyobrażeniami użytkowników, co stanowi podstawę intuicyjnej obsługi systemu;
- prototypy wstępne (papierowe): szybkie przetestowanie i uzgodnienie z użytkownikami ogólnej koncepcji interakcji (*feel* systemu);
- prototypy szczegółowe (zaimplementowane): udostępnienie podstawowej funkcjonalności systemu celem oceny proponowanych rozwiązań wizualnych portalu (*look* systemu);
- testy użyteczności: wykonywanie typowych zadań roboczych z pomocą systemu lub prototypu celem pełniejszej oceny właściwości użytkowych powstającego rozwiązania i zebrania od użytkowników sugestii co do oczekiwanych ulepszeń.

Interaktywne techniki projektowania użytkowego służą zaangażowaniu użytkowników w proces walidacji rozwiązań powstających na kolejnych etapach projektu oraz są niezbędne do zebrania ocen, uwag i sugestii wskazujących zakres koniecznych udoskonaleń ergonomicznych i użytkowych.

3. „Zwinne” podejście w realizacji projektów intranetowych

Tradycyjne, sekwencyjne metodyki realizacji przedsięwzięć informatycznych są znane z tego, że rozwój projektu często nie nadąża za zmianami wymagań klienta lub użytkownika. Sytuacja ta występuje często w przypadku projektów portali intranetowych, gdyż częste zmiany organizacyjne wewnątrz przedsiębiorstwa wpływają nie tylko na sposób przepływu pracy, ale także powodują szybkie zmiany potrzeb informacyjnych docelowych użytkowników portalu. Z tego powodu, a także z uwagi na potrzebę większej elastyczności w realizacji projektów portali intranetowych, rośnie zainteresowanie metodykami „lekkimi” (*agile* – żwawy, zwinny), takimi jak choćby *eXtreme Programming* czy SCRUM (Koszlajda, 2010).

Organizacja pracy we wszystkich metodykach lekkich ukierunkowana jest na stworzenie mechanizmu adaptacji do szybko zmieniających się wymagań poprzez

wbudowanie w projekt stałej współpracy z użytkownikami. Współpraca ta opiera się nie tylko na regularnej komunikacji i częstych kontaktach, ale przede wszystkim na wykorzystaniu iteracyjnej metodyki projektowania użytkowego oraz regularnych spotkań przeglądowych z użytkownikami, zwykle przy ocenie interaktywnych prototypów proponowanych rozwiązań.

Metodyki lekkie nadają się zasadniczo do małych projektów, ale wiele projektów intranetowych ten warunek spełnia: mają relatywnie niewielką skalę i niewielki stopień formalizacji. To czyni metodyki lekkie interesującą – i być może przyszłościową – alternatywą dla metodyk tradycyjnych, które często nie nadążają za tempem zmian w środowisku biznesowym klienta i z dostarczeniem produktu (portalu) o odpowiednio wysokiej jakości użytkowej.

4. Utrzymanie portalu intranetowego

Planowe i skuteczne uruchomienie portalu intranetowego nie gwarantuje wcale, że okaże się on sukcesem, tzn. że będzie realizował wszystkie założone cele organizacyjne i biznesowe także w dłuższym horyzoncie czasowym. Znaczącym czynnikiem wpływającym na „wrośnięcie” portalu intranetowego w środowisko pracy użytkownika jest sposób zarządzania utrzymaniem portalu.

Doświadczenia podpowiadają sprawdzone rozwiązania i dobre praktyki mające zapobiegać temu, aby po niedługim czasie od uruchomienia portal nie stał się portalem „drętym” i pozbawionym pozytywnie nastawionych użytkowników. Takimi pożądanymi czynnikami są m.in.:

- sprawna i zaangażowana redakcja portalu: osoby wewnątrz organizacji, które nie tylko z zaangażowaniem pracują nad wzmocnieniem roli portalu w komunikacji korporacyjnej, ale także mają dobre wyczucie potrzeb i oczekiwań pracowników oraz odpowiednie umiejętności interpersonalne i dobry kontakt ze sponsorem portalu;
- sponsor portalu: wpływowa osoba z kierownictwa firmy, która traktuje portal jako swój projekt i która systematycznie dąży do wykorzystania portalu do usprawniania procesów wewnątrz organizacji i budowania rozwiązań ukierunkowanych na zarządzanie wiedzą w organizacji; obecność i aktywność sponsora portalu utrzymuje prestiż projektu portalowego oraz zapewnia dopływ środków na jego dalszy rozwój;
- monitoring kosztów procesów: stosowanie systemu analizy kosztów działalności operacyjnej (obsługi zamówień, obiegu dokumentów, raportowania) pozwala określić, w jakim stopniu portal przyczynia się do obniżenia kosztów w stosunku do innych, alternatywnych metod pracy;
- stała współpraca redakcji portalu z użytkownikami: jest podstawą ciągłego dostosowywania treści i funkcji portalu do zmieniających się potrzeb pracowników w miarę jak zmieniają się procesy wewnętrzne oraz następują zmiany w otoczeniu biznesowym organizacji;

- „konfitury” (*killer application*): tak jest nazywana charakterystyczna aplikacja intranetowa, której niezwykła atrakcyjność przyciąga użytkowników do portalu; często są to np. kalkulatory wyręczające w żmudnym rozliczaniu delegacji, systemy rezerwacji zasobów firmy (samochody, sale, sprzęt) czy nawet podgląd menu na bieżący lunch w stołówce firmowej; w każdej organizacji występuje zapotrzebowanie na inną kategorię „konfitur”, ale zawsze poprzez dostarczanie niezwykle użytecznych usług mają one zachęcać pracowników do częstego zaglądania do portalu i budując pozytywne doświadczenia (*User Experience*), wzmacniać atrakcyjność intranetu jako użytecznego elementu środowiska pracy.

Jak widać z powyższych rozważań, współpraca z użytkownikami powinna być realizowana na każdym etapie cyklu życia portalu intranetowego (koncepcja, projektowanie, utrzymanie, rozwój) i nie może się ograniczać tylko do prac koncepcyjno-projektowych.

4.2.3. Zarządzanie procesem wdrażania portalu intranetowego

Literaturze znane są liczne modele wdrażania zmian organizacyjnych opartych na rozwiązaniach IT, z którymi wiąże się ryzyko zarówno poniesienia znacznych kosztów, jak i ich niepełnego wykorzystania. Liczne tego przykłady znane są też praktyce funkcjonowania organizacji.

Już we wczesnych opracowaniach dotyczących zarządzania zmianą (np. Kilmann, 1989) wskazywane były główne rodzaje barier stanowiących przeszkody we wprowadzaniu zmian:

- środowisko lokalne: zarówno oddziaływania zewnętrzne rynku, oczekiwania interesariuszy, jak i zmiany wywoływane dynamiką rynku;
- mentalność pracowników: charakterystyki, wyobrażenia, wzorce postępowania przekładające się na określone zachowania i postawy związane z gotowością na przyjmowanie zmian;
- bariery zarządcze: strategia, struktura, system wynagradzania, kultura, oczekiwania pracowników, technologie IT, metody zarządzania, organizacja procesów – one wszystkie są w znacznym zakresie pod kontrolą organizacji i mogą być kształtowane, łączone i zmieniane, pod warunkiem że odbywa się to w ramach planowego, metodycznego podejścia zastosowanego do wprowadzania zmian oraz systemów IT.

W przypadku gdy system IT (portal intranetowy) i nowe metody pracy (komunikacji wewnętrznej) stanowią główną istotę planowanych zmian, najważniejszymi czynnikami kształtującymi proces wdrażania powinny być:

- lokalna kultura organizacyjna,
- umiejętności pracowników,
- integracja zespołów roboczych.

W procesie kształtowania się motywacji do uczestnictwa w zmianach i wdrażaniu nowego systemu (rozbudowy portalu intranetowego) mającego wspomagać wybrane aspekty zarządzania wiedzą będą istotne takie czynniki jak:

- poziom zaangażowania użytkowników,
- poziom wykształcenia i doświadczenia użytkowników,
- horyzont czasowy projektu,
- doświadczenie zespołu projektowego,
- stabilność personelu,
- zarządzanie projektem,
- wsparcie ze strony kierownictwa organizacji.

Oprócz powyższych czynników z punktu widzenia zarządzania wiedzą istotne będzie zidentyfikowanie zasobów wiedzy znajdujących się poza systemami informatycznymi, ról eksperckich poszczególnych użytkowników, stosowanych podczas wykonywania zadań w zespołach metod pracy zespołowej oraz procesów związanych z zarządzaniem wiedzą. Zrozumienie barier (zwłaszcza kulturowych) dla dzielenia się wiedzą oraz identyfikacja barier komunikacyjnych utrudniających integrację w zespołach roboczych stanowią ważne punkty wyjściowe dla opisanie roli portalu intranetowego w powyższym kontekście.

4.3. Efektywność i ocena wdrożenia portali intranetowych

4.3.1. Efektywność wdrożenia portali intranetowych jako systemu IT

Problem oceny efektywności wdrożenia systemów IT, a portali intranetowych w szczególności, nadal czeka na rozwiązanie.

Spośród wielu publikacji podejmujących ten temat należy wskazać pracę Dudycz i Dyczkowskiego (2007), stanowiącą całościowy przegląd wskaźników i metod potencjalnie przydatnych do oceny efektywności przedsięwzięć informatycznych. Omówiono w niej m.in.:

- metodę wartości uzyskanej (*Earned Value*, EV),
- statyczne i dynamiczne metody oceny efektywności,
- metodę pełnych kosztów posiadania (*Total Cost of Ownership*, TCO),
- metodę opcji rzeczywistych,
- metodę strategicznej karty wyników (*Balanced Scorecard*, BSC),
- metody ekonomiki informacji.

Niestety, żadna z proponowanych metod nie jest przydatna do oceny efektywności wdrożenia portali intranetowych, głównie dlatego, że:

- dostępne modele oceny opierają się przynajmniej w części na analizie przepływów finansowych oraz wskaźnikach opisujących finansowe wyniki uzyskane wskutek projektu;

- większość korzyści generowanych przez portale intranetowe dla organizacji ma charakter niepieniężny, a ich związek ze wskaźnikami finansowymi jest trudny do uchwycenia na przykładzie jednej organizacji (i wymagałby bardzo długiego zbierania danych, podczas którego zmieniłyby się warunki funkcjonowania organizacji);
- wiele korzyści ma charakter wewnętrzny, są one oceniane subiektywnie i w różny sposób przez osoby z poszczególnych działów firmy, a ocena kierownictwa zawsze będzie się bardzo różnić od oceny szeregowych pracowników.

Z powyższych powodów ocena bezpośrednich efektów wdrożenia portali intranetowych jest niezwykle trudna, natomiast można się podjąć zadania określenia czynników, które na pewien umowny poziom efektywności wpływają.

Również w kontekście oceny wpływu portali intranetowych na rozwój zarządzania wiedzą i kapitału intelektualnego taka ocena jest trudnym zadaniem, uzależnionym od dostępności firm chcących udostępnić swoje dane oraz rozwiązania komunikacji wewnętrznej funkcjonujące wewnątrz organizacji.

4.3.2. Ocena efektywności zastosowań portali intranetowych

W literaturze brak doniesień o organizacjach prowadzących regularne oceny efektywności portali intranetowych – taka ocena powinna odwoływać się do kategorii korzyści (omówionych w podrozdziale 1.2), które przyświecały wdrożeniu portalu intranetowego. Zatem pierwszym – i stosunkowo najłatwiejszym do zrealizowania – warunkiem byłoby wprowadzenie stałego monitoringu efektywności procesów wewnętrznych wspomaganych przez portale intranetowe. Jeżeli prawie wszystkie procesy w organizacji byłyby wspomagane przez portal intranetowy, monitoring wskaźników efektywności procesów, technicznie rzecz biorąc, byłby wykonalny. Niestety, brak w literaturze (i naukowej, i branżowej) informacji, aby któreś z firm udało się taki system wprowadzić i aby chciała się podzielić z tym doświadczeniami. W tej sytuacji ocena powiązania portali intranetowych ze znacznie bardziej skomplikowanymi zagadnieniami takimi jak rozwój pracy zespołowej, innowacyjności, zarządzania wiedzą i kapitału intelektualnego, będzie musiała być najprawdopodobniej ograniczona do analizy pseudoilościowej lub opisowej realizowanej metodami jakościowymi.

Potencjalnie jedynie metoda strategicznej karty wyników BSC (Norton i Kaplan, 1996) mogłaby być tutaj przydatna (pod warunkiem że udałoby się pozyskać wszystkie wymagane dane), aby wydzielić (subiektywnie postrzegany) wpływ intranetu na osiąganie wybranych celów zgodnych ze strategią rozwoju organizacji.

Wobec niemożności wykonywania systematycznych pomiarów w tym zakresie i zarazem wobec braku potrzebnych danych jesteśmy skazani – tak jak w przypadku wielu celów „miękkich” w organizacji – na opisowe odnoszenie się do oczeki-

wanych efektów i na pozyskiwanie danych (głównie szacunkowych) metodami ankietowymi, bezpośrednio od kierownictwa i pracowników badanych organizacji.

Praktyka wdrożeniowa potwierdza (Jacoby i Luqi, 2005), że w przypadku wdrożenia portalu intranetowego zazwyczaj dopiero po około 12–24 miesiącach można dokonać pierwszych ocen, w jakim stopniu udało się osiągnąć zakładane cele. Audyt efektywności portalu intranetowego powinien obejmować dwa główne obszary:

1. Ocena biznesowa-ekonomiczna („satisfakcja kierownictwa”):

- ocena kosztów operacyjnych (zmniejszenie kosztów dystrybucji informacji, korespondencji papierowej, telefonów, usług kurierskich itp.),
- ocena kosztów obsługi procesów podstawowych i pomocniczych (sprawność obsługi zleceń, liczba i rodzaj reklamacji zewnętrznych, jakość komunikacji wewnętrznej i z klientami, wskaźniki wydajności pracy, zmniejszenie kosztów szkoleń itp.),
- ocena pozostałych wskaźników kosztowych (np. związanych ze zmianami pozycji rynkowej);

2. Ocena użytkowa („satisfakcja pracowników”):

- ocena jakości komunikacji wewnętrznej (szybkość obiegu informacji i dokumentów, sprawność obsługi zleceń, liczba i rodzaj reklamacji wewnętrznych, wskaźniki oceny jakości pracy zespołowej, odczuwany stopień integracji z zespołem i między zespołami),
- bezpośrednie zachowania pracownicze (pomiaru użytkownika zasobów portalu, eksploracja zasobów portalu, statystyki),
- udział w rozwijaniu zasobów portalu (publikowanie własnych treści, proponowanie nowych działów i funkcji portalu, aktywność dyskusyjna, pomiary satysfakcji z portalu itp.).

Powyższe przykładowe zagadnienia nie wyczerpują oczywiście zakresu koniecznych pomiarów. Po uruchomieniu portalu konieczne jest zatem wprowadzenie systemu zbierania danych, które będzie można wykorzystać do obliczenia wskaźników opisujących stan w organizacji przed i po wdrożeniu portalu intranetowego.

Jak widać z powyższych rozważań, funkcjonowanie intranetu w organizacji nadal nastrocza wielu pytań i kwestii dotyczących różnorodnych, przenikających się obszarów. Portale intranetowe są rozwiązaniem kompleksowym, niezbyt dobrze poznanym i stawiającym liczne wyzwania badawcze i praktyczne. Jako obiekt potencjalnych badań portale intranetowe wymagają interdyscyplinarnego ujęcia oraz zastosowania interdyscyplinarnej perspektywy badawczej, uwzględniającej także fakt, że w odniesieniu do intranetu jako dość powszechnego zjawiska, praktyka nadal wyprzedza teorię.

5. Portale intranetowe jako przedmiot badań

5.1. Stosowane podejścia badawcze

Intranet jako rozwiązanie socjoorganizacyjne stanowi przedmiot dociekań zarówno informatyki ekonomicznej, jak i nauk o zarządzaniu. Jako forma dostępu do aplikacji oraz treści elektronicznych w szczególności portale intranetowe znajdują się także w kręgu zainteresowania ergonomii informacyjnej i projektowania *User Experience*. Zważywszy zaś problemy wymienione w rozdziale 4, metody projektowania i wdrażania portali intranetowych są ciekawym przedmiotem badań i analiz również z perspektywy zarządzania projektami informatycznymi.

Z możliwych podejść badawczych omawianych np. przez Creswella (2013) (badania jakościowe, badania ilościowe i badania mieszane) w publikacjach dotyczących intranetu przeważają badania jakościowe. Wynika to z kilku przyczyn:

- zbieranie danych do badań ilościowych trwałoby bardzo długo, aby w badaniach wewnątrz organizacji osiągnąć wielkość próbki wymaganej do analizy ilościowej;
- przedsiębiorstwa i instytucje niechętnie udostępniają swój teren badaczom spoza organizacji w obawie – nie zawsze w pełni uzasadnionej – o bezpieczeństwo informacji;
- intranety działają w złożonym środowisku organizacyjnym, opisanym wieloma zmiennymi, pełnym różnorodnych zakłóceń; z tego powodu zarówno wydzielenie istotnych zmiennych, jak i oddzielenie efektu zmiennych zakłócających jest zawsze problematyczne.

Z powyższych powodów w badaniach intranetu dominuje podejście jakościowe oparte na modelach opisowych, badaniach ankietowych i obserwacyjnych, a prace oparte na analizie ilościowej, szczególnie te wykorzystujące narzędzia statystyczne, są bardzo nieliczne.

Już jedno z wczesnych opracowań dotyczących możliwych metodyk badania intranetów w przedsiębiorstwie (Catron, 1998) wskazywało, że realne możliwości pozyskiwania danych ilościowych z wewnątrz organizacji są nadzwyczaj ograniczone. W tej sytuacji badania z udziałem użytkowników, zwłaszcza badania jakościowe, należy postrzegać jako główną ścieżkę postępowania dotyczącą intranetu oraz innych kanałów komunikacji wewnętrznej. Jeśli chodzi o badania ilościowe, możliwe są również badania obserwacyjne i rejestracyjne dotyczące ergonomii i użyteczności portali intranetowych, jednakże dane ilościowe zebrane w ten sposób mogą być przydatne głównie do rozwiązywania konkretnych problemów dotyczących optymalizacji interfejsu użytkownika. Natomiast badania dotyczące

szerszych aspektów oddziaływania portali intranetowych na organizację, a zwłaszcza poznania mechanizmów z tym związanych oraz czynników składowych (odpowiadających na pytania typu: co się dzieje? dlaczego? w jaki sposób?), będą przeważnie prowadzone przy pomocy metod jakościowych. Niewiele się zmieniło w tym zakresie w ostatnich latach, co wydają się potwierdzać wybrane publikacje dotyczące intranetu przytoczone w podrozdziale 5.2. Modele predyktywne dotyczące intranetu (i modele ilościowe wszelkiego rodzaju) należą do rzadkości, co wynika głównie z ograniczonych możliwości zbierania danych i modelowania, ale przede wszystkim z unikalnego charakteru każdego intranetu i unikalnego charakteru kultury organizacyjnej, w jakiej on funkcjonuje w danej organizacji.

5.2. Zakres i przykłady badań portali intranetowych

Na tle innych problemów badawczych poruszanych na styku informatyki i zarządzania organizacją (takich jak projektowanie rozwiązań e-biznesu) tematyka portali intranetowych nie jest zbyt licznie reprezentowana w publikacjach naukowych. Publikacje dotyczące badań intranetu mieszczą się najczęściej w następujących strumieniach tematycznych:

- potrzeby informacyjne użytkowników (np. Materska, 2009),
- rozpowszechnienia intranetów w organizacjach (np. Gundry i Metes, 1997; Mierzejewska, 2006),
- wpływ portali intranetowych na innowacyjność w przedsiębiorstwie (np. Kim i in., 2012),
- postawy użytkowników względem intranetu w organizacjach (np. Masrek i in., 2007),
- organizacyjne efekty wdrażania portali intranetowych (np. Daud i in., 2012),
- mechanizm akceptowania i przyswajania (absorpcji) portali intranetowych w organizacji (np. Ross i Bajwa, 2002; Eder i in., 2000);
- mechanizm budowy relacji on-line pracodawca-pracownicy (np. Buchanan-Oliver i in., 2000; Sikorski, 2007);
- wpływ portali intranetowych na kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa (np. Ruppel i Harrington, 2001);
- intranet jako narzędzie zarządzania wiedzą w organizacji (np. Strojny, 2006a, 2006b; Sitarska, 2008; Adamczewski, 2005; Mierzejewska, 2004; Brdulak, 2004);
- nowe mechanizmy personalizacji zawartości w portalach internetowych i intranetowych (np. Rossi i in., 2001; Padilla, 2006);
- ocena efektywności wdrożeń portali intranetowych w organizacjach (np. Jacoby i Luqi, 2005; Spurlock i O’Neil, 2008; Hussein i in., 2008).

Szczególne miejsce wśród opracowań dotyczących portali intranetowych zajmuje praca Ziemby (2009), prezentująca kompleksowe ujęcie problematyki pod

kątem potrzeb organizacji, których funkcjonowanie jest uzależnione od efektywnego zarządzania wiedzą korporacyjną.

Oprócz wydawnictw naukowych na temat intranetu dostępnych jest wiele materiałów opracowanych przez firmy konsultingowe (np. Nielsen 2012, 2014) dotyczących np. następujących zagadnień:

- badania użyteczności portali intranetowych – coroczne raporty,
- rekomendowane metody współpracy z użytkownikami,
- rekomendowane metody zarządzania projektem portalu intranetowego,
- przewodniki i wytyczne typu *how to*, dotyczące głównie zagadnień projektowych, technologicznych i wdrożeniowych.

Badania na temat portali intranetowych funkcjonujących w polskich organizacjach są niezbyt liczne i dotyczą głównie analizy trendów związanych z użytkowaniem intranetu w organizacjach czy wykorzystania go, jako narzędzia zarządzania wiedzą w różnego typu przedsiębiorstwach. Praktycznie nie ma opublikowanych badań dotyczących długotrwałego funkcjonowania intranetu w danej organizacji ani modeli koncepcyjnych opisujących sposób funkcjonowania intranetu w organizacjach określonego typu.

Dlatego też projekt³⁷ *Intranetime*, z którego pochodzi znaczna część informacji zawartych w następnych rozdziałach, stanowił jedną z pierwszych prób zbadania mechanizmu funkcjonowania intranetu w wybranych polskich organizacjach. Mimo że badanie to nie było pozbawione licznych ograniczeń, pozwoliło na ujawnienie czynników kształtujących funkcjonowanie portali intranetowych z punktu widzenia rozwoju zarządzania wiedzą i kapitału intelektualnego w organizacjach, a także niektórych powiązań występujących pomiędzy elementami składowymi intranetu a praktykami zarządzania wiedzą w badanych organizacjach.

5.3. Metodyka badawcza w projekcie *Intranetime*

5.3.1. Założenia projektu

Głównym celem projektu była próba udzielenia odpowiedzi na pytanie, jakie czynniki związane z funkcjami i użytkowaniem portali intranetowych mogą wpływać na rozwój zarządzania wiedzą i kapitału intelektualnego w organizacjach.

Obiektem badań były szeroko rozumiane organizacje usługowe (w tym handlowe, finansowe, informatyczne, administracyjne) dostarczające usług nasyconych wiedzą i informacją. Zamiarem projektu było również zidentyfikowanie procesów zarządzania wiedzą zachodzących w organizacjach użytkujących portale intranetowe, które mogą mieć wpływ na rozwój kapitału intelektualnego w danej organizacji. Założono, że zasadnicza część danych będzie pochodzić z wnętrza badanych

³⁷ Finansowany przez Narodowe Centrum Nauki w ramach projektu nr UMO-2011/01/M/HS4/04995.

organizacji i będzie pozyskiwana bezpośrednio od specjalistów/menedżerów ds. portali intranetowych lub komunikacji wewnętrznej. Przyjęto również, że niektóre prace analityczne będą wykonywane przez badaczy-realizatorów projektu wspólnie ze wspomnianymi specjalistami z przedsiębiorstw (zespoły eksperckie mieszane).

Przy określaniu roli portali intranetowych w organizacjach zarządzających wiedzą dodatkowym założeniem projektu było wskazanie elementów wspólnych dla podobnych organizacji czy branż, a nie dokładny opis funkcjonowania portalu intranetowego w konkretnej organizacji.

5.3.2. Zastosowana metodyka badań

Przyjęto, że skoro celem badań jest (przynajmniej częściowe) objaśnienie wpływu portali intranetowych na rozwój zarządzania wiedzą i kapitału intelektualnego w badanych organizacjach, to duże znaczenie w planowanych pracach będą mieć metody jakościowe.

Istotną częścią prac było również określenie typowych składowych funkcjonalności portali intranetowych (dekompozycja funkcjonalna), celem ustalenia głównych funkcji i komponentów mogących mieć wpływ na rozwój procesów zarządzania wiedzą w organizacji. Dlatego poprzez analizę funkcjonowania i użytkowania portali intranetowych zostaną wydzielone komponenty składowe portali intranetowych, zarówno w ujęciu funkcjonalnym, jak i operacyjnym.

Przyjęto, że dane pozyskane od uczestników badań (specjaliści i menedżerowie ds. portali intranetowych lub komunikacji wewnętrznej) pozwolą na:

- poznanie roli, jaką portale intranetowe odgrywają w komunikacji wewnętrznej,
- określenie najczęściej wykorzystywanych funkcji i modułów intranetu,
- poznanie sposobów utrzymywania i redagowania treści portali intranetowych,
- określenie, w jaki sposób kierownictwa organizacji wspierają utrzymanie i rozwój portali intranetowych,
- wskazanie, na jakim poziomie jest świadomość kierownictwa i pracowników w zakresie zarządzania wiedzą w organizacji i wykorzystania portali intranetowych w tym zakresie.

W planowanych i przeprowadzonych pracach zastosowano dwie perspektywy badawcze:

1. **Badania z udziałem użytkowników (*user-based studies*):** podejście wywodzące się z projektowania *User-Centred Design* (Dix i in., 2005), w którym się zakłada, że badania i ocena charakterystyk interaktywnych rozwiązań informatycznych muszą się odbywać z udziałem użytkowników, ponieważ czynniki jakości postrzeganej tych rozwiązań (w tym użyteczność i *User Experience*) nie poddają się analizie opartej na ocenie parametrów technicznych.
2. **Perspektywa usługowa:** założenie, że wszelkie interaktywne rozwiązania informatyczne stanowią usługi dla użytkownika, poprzez które odbywa się

transfer wartości pomiędzy dostawcą usługi a klientem (użytkownikiem) (Sikorski, 2012); w wielu sytuacjach związanych z e-biznesem czy usługami wewnętrznymi ten transfer jest dwukierunkowy, zatem w przypadku intranetu ma miejsce wymiana wartości pomiędzy pracodawcą (właścicielem intranetu i dostawcą usług wewnętrznych) a użytkownikiem pracownikiem, jako klientem wewnętrznym; zatem analiza, ocena, projektowanie i doskonalenie jakości usług on-line odbywają się również poprzez badania z udziałem użytkowników.

Ponieważ cele badania dotyczyły bardziej identyfikacji czynników wpływu (co, jak, w jaki sposób) niż określenia ilościowego charakteru tych zjawisk (jak wiele, jak często, w jakim stopniu), jako adekwatne do tej sytuacji stosowane były przede wszystkim metody i techniki badań jakościowych (Kaczmarek i in., 2013; Gibbs, 2011; Catron, 1998). Tam, gdzie to możliwe, została również zastosowana analiza ilościowa lub pseudoilościowa, o ile pozwalała na to charakter zebranych danych.

5.3.3. Przebieg prac w ramach projektu

W tabeli 5.1 przedstawiono główne etapy prac realizowanych w ramach projektu *Intranetime*.

Zakres prac realizowanych w kolejnych etapach wyglądał następująco:

Etap wstępny.

Prace studialne (*desk research*) i pozyskanie firm do współpracy

Założenia do badań

W ramach tego etapu zdefiniowano cele pomocnicze planowanych badań:

- określenie praktyk wykorzystywania portali intranetowych w organizacjach w zakresie rozwoju zarządzania wiedzą i kapitału intelektualnego,
- określenie typowych sposobów utrzymania i redagowania zawartości portali intranetowych,
- określenie typowych komponentów funkcjonalnych portali intranetowych (dekompozycja funkcjonalna intranetu),
- identyfikacja procesów związanych z zarządzaniem wiedzą, przyczyniających się do rozwoju kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie,
- identyfikacja elementów składowych portali intranetowych mających potencjalny wpływ na rozwój zarządzania wiedzą i kapitału intelektualnego,
- identyfikacja obserwowanego w organizacjach wpływu portali intranetowych na rozwój zarządzania wiedzą i kapitału intelektualnego,
- opracowanie wytycznych do projektowania i doskonalenia jakości wewnętrznych usług on-line w projektach informatycznych realizowanych w przedsiębiorstwie.

Tab. 5.1. Główne etapy prac realizowanych w ramach projektu *Intranetime*

Etap prac	Cel i zakres	Metody	Wyniki
Etap wstępny	Prace studialne (<i>desk research</i>) i pozyskanie firm do współpracy	<ul style="list-style-type: none"> – uzgodnienia robocze – prace organizacyjne 	<ul style="list-style-type: none"> – nawiązanie kontaktów z firmami do współpracy – zawiązanie komitetu sterującego projektem
Etap 1	Analiza praktyk funkcjonowania i utrzymania portali intranetowych w organizacjach	<ul style="list-style-type: none"> – wizyty studyjne w przedsiębiorstwach – badania ankietowe – seminaria projektowe z udziałem specjalistów i ekspertów – analiza funkcjonalności portali intranetowych i metod ich utrzymania 	<ul style="list-style-type: none"> – identyfikacja obszarów komunikacji wewnętrznej wspieranych przez portale intranetowe – identyfikacja warstw operacyjnych portali intranetowych i modułów funkcjonalnych tworzących rodziny funkcji intranetu – identyfikacja podstawowych modeli utrzymania portali intranetowych
Etap 2	Identyfikacja i analiza powiązań portali intranetowych z rozwojem zarządzania wiedzą i kapitału intelektualnego w organizacjach	<ul style="list-style-type: none"> – panele eksperckie – badania ankietowe – metody warsztatowe – metody graficzne SSM³⁸ – analiza macierzy powiązań 	<ul style="list-style-type: none"> – dekompozycja portali intranetowych i identyfikacja czynników wpływu – identyfikacja procesów zarządzania wiedzą związanych z wykorzystaniem portali intranetowych – określenie postrzeganego wpływu czynników na rozwój zarządzania wiedzą i kapitału intelektualnego
Etap 3	Identyfikacja i analiza obserwowanego wpływu portali intranetowych na rozwój zarządzania wiedzą i kapitału intelektualnego	<ul style="list-style-type: none"> – panele eksperckie – badania ankietowe – metody warsztatowe – analiza jakościowa 	<ul style="list-style-type: none"> – określenie obserwowanego wpływu portali intranetowych na rozwój zarządzania wiedzą i kapitału intelektualnego oraz praktyki zarządzania w organizacjach
Etap 4	Badania wybranych praktyk projektowania i doskonalenia wewnętrznych usług online w organizacjach	<ul style="list-style-type: none"> – metody oceny użyteczności rozwiązań informatycznych – metody projektowania z udziałem użytkowników 	<ul style="list-style-type: none"> – opracowanie założeń i wytycznych do oceny i doskonalenia wewnętrznych usług online
Etap końcowy	Opracowanie wyników przeprowadzonych prac	<ul style="list-style-type: none"> – prace redakcyjne 	<ul style="list-style-type: none"> – raporty i publikacje

Źródło: opracowanie własne.

³⁸ Podejście Soft Systems Methodology (SSM) polega na tzw. miękkim modelowaniu kontekstu użytkowania rozwiązań informatycznych z użyciem technik graficznych i narracyjnych, przy pomocy których użytkownicy interakcje systemu z określonymi elementami środowiska organizacyjnego.

Plan badań oparto na założeniu, że kapitał intelektualny organizacji jest wynikiem realizowania procesów zarządzania wiedzą, które częściowo (a niekiedy w znacznym stopniu) są wspierane poprzez odpowiednie funkcje portali intranetowych oraz ich umiejętne wykorzystanie w praktyce organizacji. Natomiast mimo że sposoby realizacji działań i uzyskiwane efekty będą specyficzne dla każdej organizacji założono, iż poprzez przekrój organizacji uczestniczących w badaniu uda się uzyskać informacje na temat ogólnego mechanizmu oddziaływania portali intranetowych na rozwój zarządzania wiedzą i kapitału intelektualnego w organizacjach podobnego rodzaju.

Przedsiębiorstwa zaproszone do współpracy

W pierwotnym zamyśle miały to być przynajmniej po trzy organizacje z wybranych sektorów branży usługowej (administracja, usługi zdrowotne, edukacyjne lub informatyczne), w miarę możliwości o podobnej wielkości i podobnym zaangażowaniu w rozwój zarządzania wiedzą, zadeklarowanym poprzez upublicznione ukierunkowanie na zarządzanie wiedzą (informacje na stronach WWW i w dokumentach PR organizacji).

W praktyce realizacja tych założeń okazała się nie w pełni możliwa: nie udało się pozyskać do współpracy firm o dokładnie zakładanych charakterystykach, ponieważ firmy wstępnie deklarujące zgodę na uczestnictwo w projekcie (głównie duże przedsiębiorstwa) ostatecznie do projektu nie przystąpiły. Natomiast chęć udostępnienia swoich doświadczeń związanych z tematyką projektu wyraziły firmy mniejsze, niekoniecznie afiszujące się zarządzaniem wiedzą na swoich stronach WWW, za to wyraźnie zainteresowane podniesieniem jakości swoich portali intranetowych, zwiększeniem ich oddziaływania na pracowników oraz wymianą doświadczeń w tym zakresie podczas prac w ramach projektu³⁹. Organizacje te jednak nie przystąpiły na prowadzenie badań obserwacyjnych *in situ*, w tym rejestrację przebiegu pracy z portalami intranetowymi na stanowiskach pracy ani prowadzenie wywiadów czy sesji warsztatowych na terenie firmy. Ponieważ jednak były to firmy, których kierownictwa wyraziły zgodę na udział pracowników w pracach projektu i udostępnianie informacji objętych zakresem projektu, ale zbieranie danych i prace analityczne musiały odbywać się poza terenem firmy, realizowano je głównie podczas seminariów projektowych oraz spotkań roboczych realizowanych na zewnątrz (głównie w salach centrów szkoleniowych uczelni i instytucji zewnętrznych).

Pozyskanie do badania uczestników z organizacji

Wszyscy pracownicy zaproszeni do udziału w badaniach mieli kontakt z portalami intranetowymi nie tylko od strony użytkownika, ale przede wszystkim od

³⁹ Nazwy firm i organizacji uczestniczących z pracach projektu *Intranetime* zostały podane we *Wprowadzeniu*.

strony ich rozwoju, projektowania, doskonalenia, utrzymania, zarządzania zawartością (ewentualnie od strony komunikacji wewnętrznej lub HR), oraz kilkuletnią praktykę w tym zakresie. Mimo zróżnicowanego profilu zawodowego uczestników tych można nazywać specjalistami bądź menedżerami ds. portali intranetowych lub komunikacji wewnętrznej, i dalej tak oni będą określani.

Pracowników uczestniczących w badaniach potraktowano zatem jako kompetentnych ekspertów dziedzinowych w ramach ich specjalności zawodowej w obszarze praktycznych doświadczeń zebranych wewnątrz własnej organizacji. Ponieważ doświadczenia te z reguły były wyspecjalizowane (wycinkowe w ramach pełnionych funkcji i rodzaju kontaktu z intranetem) oraz ograniczone do jednej (własnej) organizacji, uznano, że pozyskiwanie wywiadów będzie odbywało się kilkutorowo:

- poprzez wywiady indywidualne, polegające na udzielaniu odpowiedzi na pytania proste;
- poprzez wywiady grupowe, podobne do wywiadów zogniskowanych; grupa złożona z kilku osób o podobnym profilu i doświadczeniach, które nie tylko udzielają odpowiedzi na pytania (proste i pogłębione), ale są również zachęcane przez moderatora sesji do wymiany poglądów czy doświadczeń związanych z omawianym zagadnieniem, jak również do inicjowania swobodnych dyskusji z tym związanych, o ile niesie ona informacje wartościowe z punktu widzenia celów badania;
- poprzez pracę zespołową w formie warsztatu, w którym uczestnicy są proszeni przez moderatora sesji o zrealizowanie zadań takich jak:
- opis sytuacji problemowej zaczerpniętej z praktyki (doświadczenia) ilustrującej określoną sytuację związaną z wykorzystywaniem portali intranetowych w praktyce biznesowej własnej organizacji;
- analiza zagadnienia problemowego, drażnienie problemu pod kierunkiem moderatora, opracowanie propozycji rozwiązań (sesje analityczne) lub zbioru pomysłów związanych z danym problemem (sesje kreatywne).

Uczestnikom z przedsiębiorstw na ich prośbę zapewniono anonimowość przez ochronę ich danych osobowych, rejestrowano jedynie wybrane charakterystyki firm, które uczestnicy reprezentowali.

Metody jakościowe wstępnie zaproponowane do wykorzystania w badaniach:

- analiza ekspercka:
- dobór reprezentatywnych portali intranetowych do analizy,
- analiza funkcjonalności i użyteczności portali intranetowych,
- analiza metod utrzymania i rozwijania portali intranetowych;
- spotkania analityczne i metody warsztatowe, zespoły problemowe, seminaria projektowe;
- budowa i analiza macierzy powiązań opartych na podejściu QFD (Quality Function Deployment);

- warsztaty z ekspertami dziedzinowymi – specjalistami lub menedżerami ds. portali intranetowych lub komunikacji wewnętrznej;
- badania ankietowe: wywiady indywidualne i grupowe, kwestionariusze ankietowe (papierowe i elektroniczne);
- praca zespołowa, metody projekcyjne, sesje analityczne i kreatywne z udziałem uczestników z przedsiębiorstw.

Ewentualne wykorzystanie metod ilościowych uzależniano od możliwości pozyskania odpowiednich danych.

Organizacja współpracy z uczestnikami z organizacji

Z uwagi na znaczny zakres prac zespołowych realizowanych metodami warsztatowymi podczas seminariów projektowych założono, że uzyska się potrzebną ze względu na zakres projektu agregację doświadczeń eksperckich (praktycznych, analitycznych, projektowych, wdrożeniowych) z różnych obszarów. Badaniami objęto nowe intranety (dość nieliczne w badanych organizacjach), ale przede wszystkim intranety istniejące już od jakiegoś czasu, których rozbudowę, modernizację i rewitalizację w ramach projektów wewnątrz organizacji prowadzi się znacznie częściej.

Informacje pozyskiwane od pracowników organizacji (specjalistów i menedżerów ds. portali intranetowych lub komunikacji wewnętrznej) były agregowane w grupy problemowe oraz w razie potrzeby uzupełniane poprzez dodatkowe pytania, dyskusje i przykłady. Niekiedy były one także uzupełniane i konfrontowane z doświadczeniami eksperckimi osób z kierownictwa projektu *Intranetime*, które w podobnych projektach uczestniczyły jako konsultanci (z obszarów zarządzania wiedzą, komunikacji wewnętrznej, ergonomii i użyteczności oraz zarządzania projektami informatycznymi). Założono, że panel ekspercki mieszany (eksperci konsultanci oraz eksperci praktycy z przedsiębiorstw) pozwoli połączyć dwie różne perspektywy: szeroką (makro), związaną z branżą lub firmami konkretnego rodzaju, oraz lokalną (mikro), dotyczącą konkretnej organizacji i lokalnych regulacji organizacyjnych oraz uwarunkowań kulturowych.

Komitety sterujące projektem

Dla realizacji zaplanowanych prac zawiązano komitet sterujący projektem złożony z ekspertów dziedzinowych będących przedstawicielami następujących instytucji:

1. Politechnika Gdańska (instytucja realizująca projekt), Wydział Zarządzania i Ekonomii, Katedra Zastosowań Informatyki w Zarządzaniu – zespół pracowników specjalizujących się w zakresie ergonomii i użyteczności systemów informatycznych i usług on-line. Przedstawiciel: prof. Marcin Sikorski;
2. Akademia Finansów i Administracji Vistula – uczelnia znana z inicjatyw w zakresie innowacyjnych usług edukacyjnych i stosująca w swojej praktyce zarządzanie wiedzą. Przedstawiciel: prof. Jan Fazłagić;

3. Kolibro sp. z o.o. – dostawca rozwiązań intranetu i komunikacji wewnętrznej dla przedsiębiorstw, firma posiadająca doświadczenie w projektowaniu i wdrażaniu portali intranetowych oraz opracowująca w tym zakresie własne rozwiązania, np. audyt komunikacyjny, metodyka realizacji projektów IT. Przedstawiciel: Aleksander Sala.

W realizacji projektu *Intranetime* brali także udział przedstawiciele zaproszonych uczelni zagranicznych⁴⁰: University of Northumbria (Wielka Brytania), University of Bari (Włochy), Kepler University of Linz (Austria), a także Aalborg University (Dania).

Etap 1.

Analiza praktyk funkcjonowania i utrzymania portali intranetowych w organizacjach

W ramach tego etapu:

- przeprowadzono eksperckie panele mieszane dla identyfikacji:
 - obszarów komunikacji wewnętrznej w organizacjach,
 - typowych obszarów funkcjonalnych portali intranetowych,
 - obszarów operacyjnych związanych z użytkowaniem portali intranetowych;
- poddano analizie architekturę funkcjonalną i praktykę eksploatacyjną portali intranetowych w wybranych organizacjach;
- zidentyfikowano dwa wymiary operacyjne związane z jakością portali intranetowych:
 - wymiar funkcjonalny (projektowy) – zakres funkcji i ich dopasowanie do potrzeb użytkowników;
 - wymiar utrzymania (zarządzania i rozwoju) – sposób utrzymania intranetu zgodny z potrzebami użytkowników i specyfiką procesów biznesowych organizacji;
- zidentyfikowano:
 - typowe wzorce użytkowania intranetu związane z typowymi rodzinami funkcji oraz obszarami komunikacji wewnętrznej wspomaganymi przez portale intranetowe w badanych organizacjach;
 - typowe modele (wzorce) utrzymania i zarządzania zawartością portali intranetowych w organizacji;
 - 8 warstw operacyjnych portalu intranetowego, które łącznie zawierają 80 głównych czynników udanego wdrożenia (absorpcji) portali intranetowych w organizacji; warstwy te tworzą model, który łączy perspektywę funkcjonalną portali intranetowych oraz aspekty rozwoju zarządzania wiedzą i kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie.

Wyniki prac tego etapu zostaną opisane w rozdziale 7.

⁴⁰ Są to uczelnie współpracujące z Politechniką Gdańską w realizacji projektu europejskiego *COST Action TwinTide*: IC0904, www.twintide.org.

Etap 2.

Identyfikacja i analiza powiązań portali intranetowych z rozwojem zarządzania wiedzą i kapitału intelektualnego w organizacjach

W ramach tego etapu:

- zorganizowano eksperckie panele mieszane dla wykonania zadań:
 - identyfikacja 80 głównych elementów składowych (czynników wpływu) w ramach poszczególnych 8 warstw operacyjnych portalu intranetowego;
 - określenie 11 sfer oddziaływania portali intranetowych na procesy zarządzania wiedzą w organizacji;
- przeprowadzono badania ankietowe:
 - kwestionariusz elektroniczny dotyczył wskazania postrzeganych powiązań i oddziaływań 80 czynników portali intranetowych ze sferami rozwoju zarządzania wiedzą i kapitału intelektualnego w organizacji;
 - adresatami kwestionariusza były osoby zaangażowane w utrzymanie i rozwój portali intranetowych – specjaliści z przedsiębiorstw i eksperci zajmujący się projektowaniem, analizą i utrzymaniem portali intranetowych i komunikacji wewnętrznej;
- utworzono zespoły problemowe:
 - analiza (określenie) istoty i kierunku zidentyfikowanych powiązań wskazanych w wyniku badania ankietowego oraz określenie czynników stymulujących i hamujących każde powiązanie;
 - uczestnikami prac zespołu było 25 osób, którzy uczestniczyły wcześniej w badaniu ankietowym;
 - przeprowadzono prace analityczne – interpretacja wyników etapu.

Wyniki prac tego etapu zostaną opisane w rozdziale 8.

Etap 3.

Identyfikacja i analiza obserwowanego wpływu portali intranetowych na rozwój zarządzania wiedzą i kapitału intelektualnego w organizacjach

W ramach tego etapu:

- opracowano kwestionariusz ankietowy:
 - łączący procesy zarządzania wiedzą w organizacjach z wybranymi funkcjami portali intranetowych oraz sposobami ich praktycznego wykorzystania;
 - mający na celu zbadanie i zidentyfikowanie praktyk zarządzania wiedzą obserwowanych w badanych organizacjach i ich związku z użytkowaniem portali intranetowych;
- przeprowadzono badanie ankietowe:
 - ankieta papierowa moderowana (moderated survey), prowadzona z pomocą moderatora sesji;

- respondenci: osoby zaangażowane w utrzymanie i rozwój portali intranetowych, które uczestniczyły w pracach etapu 2 (ankieta elektroniczna i zespoły problemowe);
- podjęto prace analityczne (opracowanie wyników):
 - identyfikacja czynników użytkowania (obserwowanego wpływu) portali intranetowych na rozwój zarządzania wiedzą i kapitału intelektualnego w organizacjach;
 - interpretacja wyników – wskazanie zjawisk o uniwersalnym charakterze, występujących w badanych organizacjach.

Wyniki prac tego etapu zostaną opisane w rozdziałach 6 i 9.

Etap 4.

Badania wybranych praktyk projektowania i doskonalenia wewnętrznych usług on-line w organizacjach

W ramach tego etapu:

- poddano analizie wybrane usługi wewnętrzne on-line funkcjonujące w organizacjach; usługi te oceniono z uwagi na użyteczność, *User Experience* oraz potencjał budowy pozytywnych relacji na linii pracodawca (dostawca usług)-pracownik (klient wewnętrzny); ocenę przeprowadzono z udziałem użytkowników danych usług przy pomocy klasycznych technik badania użyteczności oraz nowych podejść badawczych, które wynikły podczas prowadzonych prac;
- wskazano rekomendacje dotyczące organizacji współpracy z użytkownikami podczas projektowania i doskonalenia wewnętrznych usług on-line oraz sformułowano odpowiednie wytyczne projektowe i rozwojowe dla portali intranetowych.

Wyniki prac tego etapu zostaną opisane w rozdziale 10 oraz w *Podsumowaniu*.

Etap końcowy

W ramach tego etapu opracowano wyniki przeprowadzonych prac w formie raportów badawczych i publikacji stanowiących wynik działań zrealizowanych w ramach projektu.

5.3.4. Uwagi i ograniczenia

Do głównych ograniczeń przeprowadzonych prac należy zaliczyć:

- przeszkody w dostępie do wnętrza organizacji, co skutkowało trudnościami w przeprowadzeniu badań obserwacyjnych oraz zbierania danych bezpośrednio na stanowiskach pracy;
- relatywnie niewielką liczbę organizacji, które zgodziły się uczestniczyć w pracach projektu i udostępniać swoje dane, oraz ich charakterystykę nieco inną niż zakładano na początku projektu;

- bardzo ograniczoną możliwość użycia metod ilościowych oraz metod modelowania, z uwagi na wybitnie jakościowy charakter danych, które okazały się możliwe do pozyskania.

Z pozytywnych aspektów przeprowadzonych prac należy wskazać:

- interdyscyplinarną perspektywę, która wynikała ze zróżnicowanego składu osób uczestniczących w projekcie,
- duże zaangażowanie uczestników z przedsiębiorstw w prace projektu,
- szerokie wykorzystanie metod jakościowych, które dały możliwość przekrojowego ujęcia podjętego problemu,
- udaną współpracę z wcześniej wymienionymi partnerami zagranicznymi, którzy uczestniczyli w części prac badawczych oraz w seminariach projektu *Intranetime*.

6. Kapitał intelektualny organizacji a portale intranetowe

6.1. Identyfikacja, struktura i pomiar kapitału intelektualnego

6.1.1. Identyfikacja kapitału intelektualnego

W ostatnim dziesięcioleciu powstały w gospodarce nowe branże zajmujące się wytwarzaniem złożonych produktów lub usług nasyconych wiedzą i informacjami oraz bazujące na modelach biznesowych wykorzystujących ciągły dostęp on-line do danych. Do branż tych należą m.in. produkcja gier komputerowych, portale aukcyjne, portale informacji biznesowej, porównywarki cen, usługi brokerskie. Zachodzące zmiany dotyczą także sposobów zarządzania organizacjami i prowadzenia działalności gospodarczej, jednak jak na razie nie znajdują one odzwierciedlenia w metodach księgowania. Bilans i inne dokumenty księgowe producenta gier komputerowych czy agencji kreatywnej są nadal bardzo podobne do dokumentów księgowych opisujących funkcjonowanie tradycyjnych zakładów przemysłowych. W tych warunkach większość z dostępnych wskaźników pomiarowych opisujących pozycję i potencjał danej firmy mówi o przeszłości, z której pochodzą uzyskane dane. Przyszłość jest zaś tym trudniejsza do przewidzenia, im mniej stabilne są wnętrze i otoczenie danej firmy. Firmy wykorzystujące w swym działaniu niematerialne zasoby operujące na rynkach informacyjnych i usługowych wkrótce zdominują krajobraz ekonomiczny. Ekonomiści już jakiś czas temu wyodrębnili sektory „wiedzołonne” (*knowledge-intensive*), w których działają przedsiębiorstwa i inne organizacje intensywnie wykorzystujące wiedzę.

Poszukując więc sposobów zdefiniowania kapitału intelektualnego oraz metod jego pomiaru, musimy mieć na uwadze, że aktywa niematerialne, jakimi dysponują współczesne innowacyjne przedsiębiorstwa, wykazują cechy odmienne od cech aktywów materialnych, np. wiedza może być wykorzystywana symultanicznie w kilku projektach. Takiej cechy nie posiada np. maszyna produkcyjna. Inną ważną cechą aktywów intelektualnych (niematerialnych) jest to, że ich wartość wzrasta wraz z upływem czasu, a intensywność użycia – paradoksalnie – zwiększa ich wartość. Widzimy to zjawisko w przypadku marek, gdzie długoletnia promocja przyczynia się do wzrostu rozpoznawalności. W przypadku kapitału ludzkiego także obserwujemy zjawisko wzrostu wartości: im dłużej dany pracownik wykonuje dany zawód, tym większej biegłości i profesjonalizmu nabywa.

Pomiar kapitału intelektualnego jest dużym wyzwaniem, ponieważ nie istnieje jedna, standardowa jednostka pomiaru. Wynika to m.in. z faktu, że o ile wartość aktywów materialnych takich jak nieruchomości, złoto czy gaz ziemny jest albo możliwa do oszacowania, o tyle wartość aktywów intelektualnych takich jak informacja o kontrahencie zależy od kontekstu każdej pojedynczej transakcji: dla jednego partnera w transakcji dana informacja może być bezcenna, dla innego – bezwartościowa.

6.1.2. Struktura kapitału intelektualnego

Najpopularniejszą klasyfikacją aktywów niematerialnych jest klasyfikacja opracowana przez K.E. Sveiby'ego⁴¹. Zwykle nazywa się ją modelem trójdrożnym (*three-way model*) z uwagi na to, że trzy powyższe składowe otwierają trzy uzupełniające się ścieżki budowy pozycji przedsiębiorstwa:

1. **Kapitał ludzki** jest własnością pracowników (i jest używany przez nich pracodawcy), natomiast kapitał organizacyjny jest pod kontrolą pracodawcy, a kapitał rynkowy jest pod kontrolą klientów.
2. **Kapitał organizacyjny** to wiedza, która pozostaje w przedsiębiorstwie, gdy pracownicy opuszczają je po zakończonym dniu pracy. Dotyczy procesów organizacyjnych, procedur, systemów, kultury, baz danych itp. Niektóre ze składników kapitału strukturalnego wewnętrznego mogą podlegać ochronie prawnej, np. patenty.
3. **Kapitał rynkowy** (relacji) to zasoby związane z relacjami zewnętrznymi w przedsiębiorstwie, z klientami, dostawcami, partnerami w badaniach i rozwoju. Dotyczy tych części kapitału ludzkiego i kapitału strukturalnego zewnętrznego, które obejmują relacje z interesariuszami (inwestorami, kredytodawcami, klientami, dostawcami itp.) oraz ich postrzeganie przedsiębiorstwa.

Każdy wartościowy składnik aktywów niematerialnych pociąga za sobą problem jego identyfikacji. Aktywa niematerialne mogą być powiązane albo z ludźmi, albo ze strukturą firmy.

Jeśli chodzi o **aktywa związane z ludźmi** (kapitał ludzki – kompetencje indywidualne), możemy wyróżnić:

- wiedzę związaną z ekspertami – tzw. wiedzę ukrytą (*tacit knowledge*);
- wiedzę skodyfikowaną, tzn. taką, którą w miarę szybko firma może przekazać nowo zatrudnionemu pracownikowi.

Istnieje jeszcze problem związany z klasyfikowaniem kompetencji i umiejętności. Niektóre z nich zaliczyć można do kategorii wiedzy ukrytej (np. zmysł estetyczny projektanta), inne – do wiedzy skodyfikowanej (np. kompetencje związane z obliczaniem pracochłonności określonych prac).

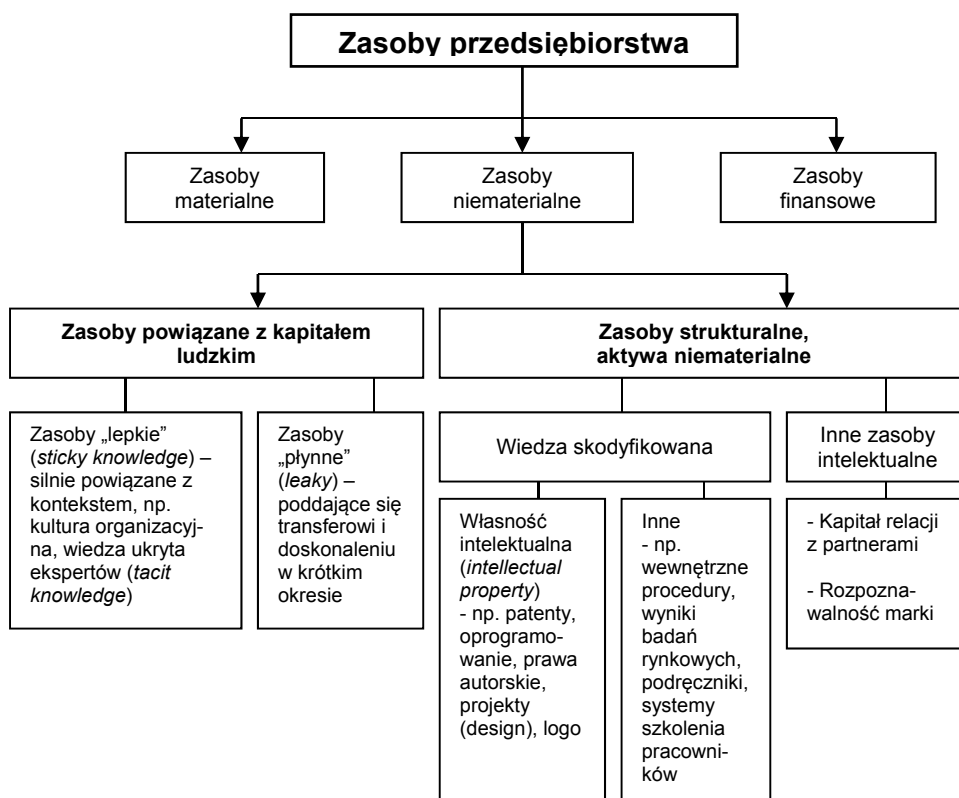
⁴¹ www.sveiby.com.

Jeśli chodzi o **aktywa związane ze strukturą**, wyróżniamy:

- własność intelektualną (patenty, domeny internetowe, tajemnice handlowe, znaki handlowe, prawa autorskie, prawa do wzorów przemysłowych itp.);
- inne skodyfikowane źródła wiedzy (podręczniki, raporty z badań, systemy procedur);
- aktywa związane ściśle z rynkiem (wizerunek, lojalność klientów, marka).

Z uwagi na powyższe intranet zaliczyć należy do aktywów związanych ze strukturą (a więc niesobowych).

Na rysunku 6.1 przedstawiono proponowaną przez Fazlagića (2012) alternatywną klasyfikację poszczególnych elementów kapitału intelektualnego. Zrywa ona z dogmatycznym podziałem na trzy elementy zawartym w modelu trójdrożnym. Jednocześnie cechą charakterystyczną jest mobilność zasobów intelektualnych powiązanych z ludźmi („lepkie” oraz „płynne”), co oznacza, iż organizacje powinny podejmować działania zapobiegające utracie tych zasobów (np. na skutek odejścia pracownika).



Rys. 6.1. Struktura zasobów intelektualnych przedsiębiorstwa

Źródło: Fazlagić (2012).

Według struktury pokazanej na rysunku 6.1 portale intranetowe występowałyby w ramach zasobów strukturalnych jako aktywa niematerialne służące kodyfikacji wiedzy korporacyjnej oraz jej kontrolowanemu udostępnianiu.

6.2. Przegląd wybranych metod pomiaru kapitału intelektualnego

6.2.1. Główne podejścia do oceny kapitału intelektualnego

Pomiar kapitału intelektualnego jest wyzwaniem, które podejmuje wiele ośrodków naukowo-badawczych oraz przedsiębiorstw. Jednym z motywów rozwoju metod pomiaru kapitału intelektualnego była chęć zerwania z funkcjonalnym podziałem przedsiębiorstwa. Spośród najpopularniejszych modeli pomiaru aktywów niematerialnych cztery kategorie (Luthy, 1998; Sveiby, 2001; Wachowiak, 2005; Jurczak, 2008) zostały omówione pokrótce poniżej:

- 1. Metody bezpośrednie** (*Direct Intellectual Capital, DIC*) – szacują wartość kapitału poprzez dodanie wartości poszczególnych jego składników. W tej grupie znajdują się takie metody jak *Intangible Assets Valuation (IAV)*, *Total Value Creation (TVC)* czy *Inclusive Validation Methodology (IVM)*.
- 2. Metody kapitalizacji rynku** (*Market Capitalization Methods, MCM*) – opierają się na obliczeniu różnicy pomiędzy wartością rynkową przedsiębiorstwa a jego wartością księgową. W tej grupie popularne są takie metody jak wskaźnik *Q* Tobina (wykorzystywany m.in. do przewidywania zachowań inwestycyjnych i określania „intensywności” kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie) czy wskaźnik *MV/BV*, opisujący stosunek wartości rynkowej przedsiębiorstwa do jego wartości księgowej.
- 3. Stopa zwrotu z aktywów** (*Return on Assets, ROA*) – średnie przychody przed opodatkowaniem są dzielone przez wartość aktywów materialnych firmy. W rezultacie dostajemy wskaźnik *ROA*, który jest następnie porównywany ze średnią dla branży. Różnica jest mnożona przez średnią wartość aktywów materialnych w celu obliczenia średniego rocznego przychodu z aktywów niematerialnych. Dzieląc powyższe średnie przychody przez średni koszt kapitału dla przedsiębiorstwa lub stopę procentową kredytu, można oszacować wartość aktywów niematerialnych. W tej grupie warto wspomnieć o metodzie *Knowledge Capital Earnings (KCE)*, która w siedmioetapowej procedurze analiz zwrotu z aktywów fizycznych i finansowych zmierza do ustalenia ekonomicznej wartości kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa.
- 4. Metody kart wyników** (*ScoreCard Methods, SC*), zwane inaczej metodami kart punktowych – polegają na identyfikacji różnych składników aktywów niematerialnych. Wyniki są przedstawiane w kartach wyników lub wykresach. Metody SC są podobne do metod DIC, ale nie szacuje się w nich wartości pieniężnej

aktywów niematerialnych. Czasami wprowadza się wskaźnik agregatowy. W tej grupie metod warto wspomnieć o takich metodach jak: *Scandia Navigator*, *Balanced Score Card* (BSC), *IC Rating*, *Value Platform* czy *Value Creation Index* (VCI).

Nie ma jednej, idealnej metody pomiaru kapitału intelektualnego. Każda z wyżej wymienionych grup ma swoje zalety i trudno jakkolwiek wyróżnić *in plus* na tle pozostałych. Metody ROA i MCM są przydatne w przypadku fuzji i przejęć oraz oceny wartości rynkowej, porównań przedsiębiorstw, ilustracji wartości finansowej aktywów niematerialnych, w zestawieniach z tradycyjnymi metodami rachunkowości. Ich wadą jest założenie, że wszystko można przeliczyć na pieniądze. Metody ROA są bardzo podatne na wartość stopy oprocentowania. Zalety metod DIS i kart wyników SC to: przedstawianie całościowego obrazu funkcjonowania przedsiębiorstwa, możliwość stosowania na każdym poziomie organizacji, łatwość wdrożenia, duża przydatność dla organizacji nienastawionych na zysk (w tym dla sektora publicznego). Muszą być one tworzone na miarę poszczególnych organizacji i przez to są trudne do stosowania przez specjalistów z zewnątrz.

Z punktu widzenia oceny kapitału intelektualnego w organizacjach bazujących na zarządzaniu wiedzą z pomocą portali intranetowych najbardziej atrakcyjne wydają się metody kart punktowych (kart wyników) z uwagi na:

- elastyczność w kształtowaniu zbioru kryteriów (czynników, miar) opartego na strukturze hierarchicznej,
- możliwość ustalania istotności (udziału) poszczególnych kryteriów na podstawie ocen ekspertów znających specyfikę danej organizacji,
- łatwość prowadzenia benchmarkingu (ocen porównawczych) składników kapitału intelektualnego dla poszczególnych oddziałów przedsiębiorstwa,
- brak uzależnienia od dostępu do danych finansowych przedsiębiorstwa objętych ochroną i zwykle nieudostępnianych dla celów badawczych.

Z metod wykorzystujących karty wyników trzy z nich opisane poniżej wydają się szczególnie interesujące pod kątem bezpośredniego zastosowania (pod warunkiem możliwości pozyskania potrzebnych danych) lub też jako podstawa do budowy nowej metody uwzględniającej wpływ portali intranetowych na rozwój zarządzania wiedzą oraz kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie.

6.2.2. Zrównoważona karta wyników – Balanced Scorecard (BSC)

To jedna z najbardziej popularnych obecnie metod pomiaru efektywności przedsiębiorstwa, opracowana przez Nortona i Kaplana (1996). Umożliwia umiejscowienie długookresowej strategii firmy w systemie zarządzania przedsiębiorstwem poprzez mechanizm pomiaru. Jest to swego rodzaju propozycja alternatywna do tradycyjnych systemów finansowych, która opisuje i wyjaśnia, co powinno być w przedsiębiorstwie mierzone, by jak najlepiej ocenić efektywność firmy

w realizowaniu strategii, a także by móc jak najszybciej ocenić adekwatność samej strategii. Zrównoważona karta wyników przedkłada misję i strategię nad cele oraz system mierników zestawionych w różnych perspektywach wydzielonych w przedsiębiorstwie. Nie jest ona metodą pomiaru kapitału intelektualnego (choć często jest za taką uważana), natomiast przede wszystkim służy zarządzaniu strategicznemu przedsiębiorstwem.

6.2.3. Metoda Value Creation Index

Metoda *Value Creation Index* (VCI) jest stosunkowo nowym modelem oceny aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa (Low, 2000). Wyróżnia się od pozostałych modeli naciskiem na zobiektywizowanie prezentowanych danych i jest dobrym przykładem ilustrującym praktyczne podejście do myślenia systemowego w rachunkowości.

Podczas badań prowadzonych przez firmę Ernst and Young w 1996 r. stwierdzono, że pozafinansowe aspekty funkcjonowania spółek giełdowych stanowią znaczną (powyżej 1/3) część czynników wpływających na decyzje inwestorów. W wyniku tych badań udało się wyróżnić dziewięć pozafinansowych kategorii⁴² mających wpływ na tworzenie wartości przedsiębiorstwa (tab. 6.1).

Tab. 6.1. Kategorie pomiarowe wskaźnika VCI

Kategorie pomiarowe wskaźnika VCI	
(1) innowacje	(6) technologia
(2) jakość	(7) wartość marki
(3) relacje z klientami	(8) relacje z pracownikami
(4) zdolności kierownictwa	(9) środowisko naturalne i społeczne
(5) alianse	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Low (2000).

W oparciu o powyższe dziewięć kategorii stworzono wskaźnik *Value Creation Index* (VCI). Po jego zastosowaniu okazało się, że istnieje wysoka korelacja pomiędzy wartością VCI a wartością rynkową analizowanych firm, przy czym najwyższe wartości korelacji występują dla firm branży lotniczej i internetowej.

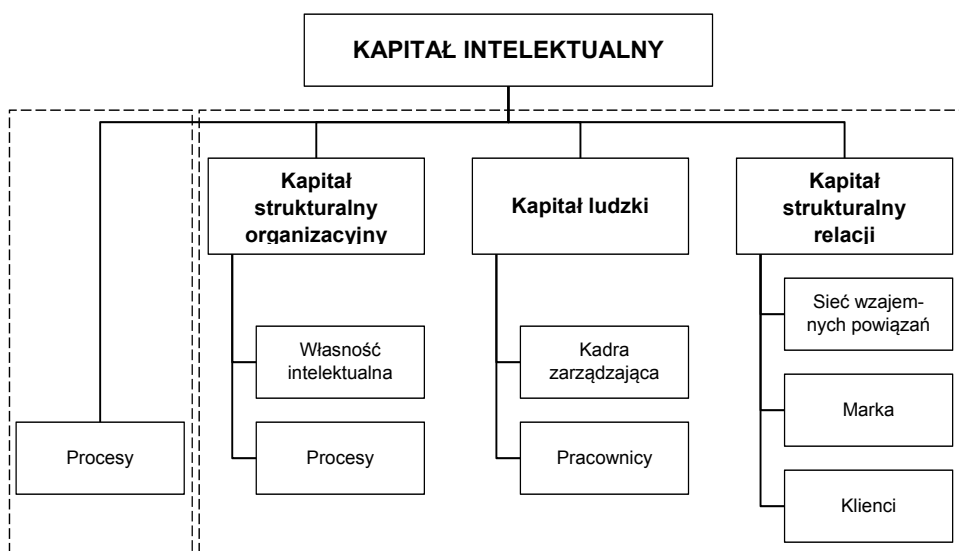
Metoda VCI, zdaniem jej twórców, w przeciwieństwie do pozostałych metod, jest obiektywna. W innych metodach wyceny podstawą szacowania wartości są wywiady z kierownictwem i pracownikami. W metodzie VCI wartość jest wyrażana na podstawie danych pochodzących z rynku.

⁴² Kategorie zostały przedstawione według rangi istotności dla wartości wskaźnika VCI: od największej (1) do najmniejszej (9).

6.2.4. Model IC Rating

Jednym z przykładów praktycznego wykorzystania modelu trójdrożnego do pomiaru kapitału intelektualnego jest metoda *IC Rating* (Jacobsen i in., 2001).

W oparciu o strukturę kapitału intelektualnego – model trójdrożny wraz z dodatkowym komponentem *sposób na biznes* (rys. 6.2) – firma Intellectual Capital Sweden prowadzi regularne audyty (*rating*) wartości kapitału intelektualnego przedsiębiorstw. *IC Rating* opiera się na zbieraniu danych zarówno od zewnętrznych, jak i od wewnętrznych interesariuszy przedsiębiorstwa na podstawie ankiet, wywiadów z zarządem, pracownikami, klientami, dostawcami itd. Badanie jest prowadzone za pomocą ankiety zawierającej 220–240 pytań. Wyniki są oceniane ze względu na rangę poszczególnych obszarów dla danego typu przedsiębiorstwa, np. uniwersytety i firmy branży IT otrzymują różne rangi dla odpowiednich obszarów. Ankieta jest przeprowadzana na próbie 250–300 osób z wnętrza i z otoczenia przedsiębiorstwa. Osoby te są starannie dobierane ze względu na ich kompetencje do wypowiedzi. Cała procedura trwa około 6 tygodni.



Rys. 6.2. Model pomiaru kapitału intelektualnego *IC Rating*

Źródło: opracowanie własne za: Intellectual Capital Sweden AB,
www.intellectualcapital.se.

Wyniki pomiaru są dzielone na cztery główne kategorie:

1. Sposób na biznes (*business formula*).
2. Kapitał strukturalny organizacyjny.
3. Kapitał ludzki.
4. Kapitał strukturalny relacji.

Każda z kategorii jest mierzona ze względu na trzy aspekty:

- efektywność wartości bieżącej,
- efektywność działań zmierzających do odnowy i rozwoju kapitału intelektualnego,
- ryzyko spadku wartości.

Rezultaty *IC Rating* prezentowane są na trzech poziomach:

1. poziom zarządczy: przedstawia się na nim ogólny stan przedsiębiorstwa w postaci miar ilościowych i jakościowych;
2. poziom operacyjny: na wykresach radarowych prezentuje się wartości analizowanych wskaźników w porównaniu z najlepszym konkurentem;
3. poziom respondenta: żeby zrozumieć w pełni poziom operacyjny, został przyjęty dodatkowy poziom szczegółów – w wywiadach respondenci (klienci, dostawcy, odbiorcy) są proszeni, by podać dodatkowe komentarze opisowe do ich ratingowych odpowiedzi dotyczących ocenianych wcześniej wskaźników.

Na poziomie zarządczym kapitał intelektualny jest oceniany pod względem:

- aktualnej efektywności wykorzystania kapitału intelektualnego,
- wysiłków podejmowanych w firmie mających na celu jego odnowę i rozwój,
- ryzyka utraty wartości kapitału intelektualnego.

W odróżnieniu od pozostałych metod w ocenie kapitału intelektualnego organizacji metoda *IC Rating* łączy nie tylko perspektywę kierownictwa i ocenę uzyskiwanych wyników, ale także punkt widzenia pozostałych interesariuszy takich jak pracownicy, klienci czy dostawcy.

6.3. Procesy zarządzania wiedzą a portale intranetowe

Podejmując próbę określenia wpływu portali intranetowych na rozwój kapitału intelektualnego, należy najpierw wskazać wpływ portali intranetowych na rozwój kluczowych procesów zarządzania wiedzą w organizacji (Probst i in., 1999):

- identyfikacja wiedzy,
- zdobywanie wiedzy,
- rozwój wiedzy,
- dzielenie się wiedzą,
- wykorzystywanie wiedzy,
- ochrona wiedzy.

Procesy te, rozszerzone i zinterpretowane pod kątem analizy wpływu portali intranetowych, ujęto w następującym układzie:

1. Transfer wiedzy – dotyczy ogółu zjawisk związanych z upowszechnianiem się wiedzy. To proces dzielenia się wiedzą i jej rozpowszechniania w organizacji.

Jest on ważny zarówno w organizacjach zaawansowanych technologicznie, jak i w organizacjach, które dopiero chcą wejść na ścieżkę szybkiego wzrostu. W tym drugim przypadku chodzi o lepsze wykorzystanie istniejącej wiedzy.

W odniesieniu do portali intranetowych obszarem analizy są tutaj takie kwestie jak:

- czy intranet sprzyja dzieleniu się wiedzą wśród pracowników?
- czy sprzyja nawiązywaniu relacji osobistych (czy też raczej zniechęca do ich nawiązywania)?
- czy zwiększa u pracowników poziom identyfikacji z misją firmy?
- czy ułatwia dostęp do unikatowej wiedzy eksperckiej?

2. Wykorzystanie wiedzy oraz produktywność pracy opartej na wiedzy – w firmie opartej na wiedzy produktywność oznacza zwiększenie szybkości i jakości przetwarzania, przekazywania oraz wykorzystania wiedzy. Firmę taką cechują:

- zdolność do nieustannego doskonalenia oferowanych produktów i usług;
- intensywne wykorzystanie wiedzy pochodzącej z wyników najnowszych badań naukowych;
- uzależnienie od talentów – strategia w przedsiębiorstwach wiedzy wyłania się z ich pracowników, z tej przyczyny granica pomiędzy strategią a poziomem operacyjnym jest w takich firmach najbardziej nieczytelna.

W odniesieniu do portali intranetowych obszarem analizy są tutaj takie kwestie jak:

- czy intranet zwiększa efektywność pracy?
- czy dzięki intranetowi pracownicy wiedzą, nad czym pracują inne działy, i dzięki temu unika się dublowania prac?
- czy redukuje się obszary działań zbędnych, nieproduktywnych, jałowych?

3. Wpływ intranetu na innowacyjność firmy – współczesne firmy konkurują coraz częściej nie ceną, lecz innowacyjnością swojej oferty. W związku z tym intranet (jego funkcje, zawartość, sposób wykorzystania) powinien być silnie skorelowany ze strategią firmy. Nawet firmy, które konkurują w oparciu o cenę, powinny być innowacyjne w nieustannym poszukiwaniu sposobów redukcji kosztów. Punkt ciężkości w zarządzaniu w XXI wieku przenosi się z perfekcyjności wykonania w kierunku innowacyjności. Obszarem analizy są tutaj takie kwestie jak:

- czy intranet sprawia, że firma jest bardziej innowacyjna?
- czy tworzenie nowej wiedzy jest ułatwione dzięki intranetowi?
- czy dzięki intranetowi udało się odkryć wiedzę zawartą w firmie?
- czy w intranecie zawarte są opisy porażek i błędów wraz komentarzem?

4. Struktura i identyfikacja wiedzy – wiedza występuje pod różnymi postaciami i można ją przedstawiać w formie różnych typologii. Jako przykład może

posłużyć typologia, w której strukturę wiedzy *know-x* tworzy się w oparciu o osiem kategorii:

1. Wiedza typu *know-what* (wiedzieć co) – to wiedza bliskoznaczna z informacją. Dotyczy faktów, wartości liczbowych uporządkowanych i wyjaśnionych. Przykładem takiej wiedzy są: liczba pracowników w firmie, ceny surowców, adresy dostawców itp.
2. Wiedza typu *know-why* (wiedzieć dlaczego) – to wiedza, która wyjaśnia rzeczywistość. Odnosi się ona do zasad i praw, np. ruchu. Ten rodzaj wiedzy jest niezwykle istotny w pewnych obszarach nauki, np. w przemyśle chemicznym i elektronicznym. Dostęp do tego rodzaju wiedzy przyspiesza postęp i pozwala unikać błędów. Podejmowanie właściwych decyzji w zarządzaniu obejmuje swym zakresem także decyzje, czego nie robić.
3. Wiedza typu *know-how* (wiedzieć jak) – odnosi się do umiejętności ludzi i zespołów, tzn. do zdolności robienia czegoś.
4. Wiedza typu *know-who* (wiedzieć kto) – nowe produkty coraz częściej powstają z wykorzystaniem wiedzy z wielu różnych obszarów, dziedzin i dyscyplin naukowych, co nadaje znaczenia dostępowi do różnych źródeł wiedzy. *Know-who* określa posiadaczy wiedzy i opisuje wiedzę, którą posiadają, dotyczy jednak także społecznych zdolności współpracy i komunikacji z ekspertami zewnętrznymi.
5. Wiedza typu *know-where* (wiedzieć gdzie) – dotyczy umiejętności wyboru miejsca działania. Może się przydać zarówno w przedsiębiorstwie wydobywczym (gdzie dokonać odwiertu?), jak i na wycieczce (gdzie rozbić namiot?).
6. Wiedza typu *know-when* (wiedzieć kiedy) – dotyczy umiejętności wyboru właściwego momentu, tempa i planowania.
7. Wiedza typu *know if* (wiedzieć, co się stanie, gdy) – dotyczy umiejętności tworzenia wariantów wydarzeń, wyobraźni, zapobiegliwości i dalekowzroczności. W zarządzaniu pozwala na formułowanie strategii i scenariuszy wydarzeń.
8. Wiedza typu *know-between* (wiedzieć, jaka jest relacja pomiędzy...) – dotyczy umiejętności rozpoznawania relacji pomiędzy różnymi zjawiskami, wczesnego zauważania zarysowujących się trendów dzięki dostrzeganiu korelacji itp.

W odniesieniu do portali intranetowych obszarem analizy są tutaj takie kwestie jak:

- jaka jest rola intranetu w nadawaniu struktury wiedzy?
- jaki jest wpływ intranetu na ograniczenie przeładowania informacyjnego?
- w jaki sposób intranet jest stosowany jako narzędzie porządkujące wiedzę w firmie?

5. Kodyfikacja wiedzy – aby informacja stała się wiedzą, musi zostać wprowadzona w model myślenia danej osoby. W firmie modelowej wszyscy pracownicy

utożsamiają się z misją firmy, posiadają ten sam system wartości, cele i priorytety. Wówczas docierające do firmy z zewnątrz informacje i tworzenie w jej wnętrzu są tak samo interpretowane. Kodyfikacja wiedzy służy zamianie wiedzy zawartej w umysłach pracowników na postać dokumentów. O jakości procesu kodyfikacji wiedzy świadczy możliwość odtworzenia kontekstu, w jakim tworzył wiedzę twórca danego dokumentu. W przeciwnym wypadku dokument taki pozostanie jedynie informacją, a nie wiedzą.

W odniesieniu do portali intranetowych obszarem analizy są tutaj takie kwestie jak:

- czy intranet zachęca pracowników do zapisywania w nim informacji?
- czy dzięki intranetowi łatwiej jest przekazać innym pracownikom wiedzę zawartą w ich umysłach?
- czy zarząd firmy docenia pracowników, którzy tworzą w intranecie dokumenty zawierające ich wiedzę osobistą?
- czy w okresowych ocenach pracowników bierze się pod uwagę ich umiejętności kodyfikacji wiedzy (jakość tworzonych dokumentów oraz zaangażowanie w kodyfikację wiedzy)?

6. Kompetencje pracowników a intranet – wiedza jest zdobywana w określonych sytuacjach, nie jest abstrakcyjna. Jedynym sposobem na stwierdzenie, czy posiadamy wiedzę, jest jej zastosowanie. Wiedza jest nierozzerwalnie związana z osobą posiadacza – nie można odseparować wiedzy od człowieka. Ludzi charakteryzują różne style uczenia się, a więc i ścieżki dochodzenia do wiedzy. Każdy człowiek posiada nie tylko charakterystyczną dla siebie wiedzę, lecz także wyraża ją na różne sposoby. Różnie wyrażamy te same uczucia, lecz także odmiennie rozumiemy i interpretujemy tę samą rzeczywistość. Popęchanie błędów jest naturalnym wynikiem procesu uczenia się. Ten, kto nie popełnia błędów, się nie rozwija, stoi w miejscu. W żadnej firmie nie powstanie innowacyjny produkt lub usługa, jeżeli nie zdecyduje się na świadome tolerowanie pomyłek i ryzyka.

W odniesieniu do portali intranetowych obszarem analizy są tutaj takie kwestie jak:

- czy pracownicy dzięki kursom (materiałom dydaktycznym) dostępnym w intranecie naszej firmy mają szansę doskonalenia swoich umiejętności zawodowych?
- czy dzięki intranetowi przyrost kompetencji pracowników jest szybszy?
- czy intranet pozwala na szybsze wdrożenie się nowo zatrudnianych pracowników?
- czy istnieje synergia intranetu i szkoleń realizowanych w firmie?

7. Ochrona wiedzy – utrata wiedzy ma miejsce w różnym nasileniu w każdej firmie. W najbardziej innowacyjnych branżach zaprzestanie inwestowania w kapitał intelektualny oznacza *de facto* jego utratę. Firmy muszą intensywnie

inwestować w zasoby intelektualne tylko po to, aby nie pozostać w tyle za konkurencją. Wiedza, która może potencjalnie podlegać ochronie w trakcie prowadzenia działalności gospodarczej, wiąże się z różnego rodzaju prawami twórców wiedzy.

W odniesieniu do portali intranetowych obszarem analizy są tutaj takie kwestie jak:

- czy pracownicy odnajdują w intranecie wiedzę o tym, jak się zachowywać, aby nie narażać firmy na straty?
- czy intranet chroni firmę przed wypływem cennej wiedzy do jej konkurentów?
- czy intranet sprzyja zachowaniu poufności (ochrona wiedzy korporacyjnej)?

8. Wpływ intranetu na zarządzanie strategiczne – kierownictwo powinno wykorzystywać intranet jako dodatkowe narzędzie kontroli realizacji strategii. Jednak największy potencjał tkwi w intranecie, jeśli chodzi o wspieranie implementacji strategii, ponieważ większość porażek strategicznych wynika nie z braku strategii, lecz z powodu nieskutecznej jej implementacji.

W odniesieniu do portali intranetowych obszarem analizy są tutaj takie kwestie jak:

- czy dzięki intranetowi kierownictwo powiadamia o swoich planach strategicznych?
- czy dzięki intranetowi kierownictwo firmy ma dostęp do informacji pomocnych w realizacji strategii, których nie znajdzie poza intranetem?
- czy intranet wspiera wdrażanie (implementację) strategii?

Analiza możliwych powiązań funkcji, wykorzystania i utrzymania portali intranetowych z zarządzaniem wiedzą będzie przedmiotem rozdziałów 7, 8 i 9.

6.4. Związki portali intranetowych z rozwojem zarządzania wiedzą

Aby uchwycić złożone zależności, pomiar wartości kapitału intelektualnego tworzonej przez intranet powinien odbywać się za pomocą metod zarówno ilościowych, jak i jakościowych.

Poniżej przedstawiono listę proponowanych pytań badawczych dotyczących wkładu intranetu w rozwój zarządzania wiedzą i powstawanie kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie. Pytania te stanowią punkt wyjściowy do badań i mogą być zadawane w różnych narzędziach badawczych (metoda delficka, grupa zogniskowana, kwestionariusz ankietowy itp.). Pytania nie zostały uszeregowane ze względu na obszary ani stopień szczegółowości – służą ogólnemu poznaniu wartości intranetu dla przedsiębiorstwa i powinny być wykorzystane jedynie w pierwszej, diagnostycznej fazie pomiaru:

1. Czy intranet ułatwia pracę?

2. Jaki jest jego wpływ na produktywność?
3. Jakich wyrzeczeń wymaga od pracownika wykorzystywanie intranetu?
4. Jak zachowują się pracownicy? (obserwacja pracowników w ich miejscu pracy, komunikowanie, przemieszczanie się itp.)
5. Czy angażują się? (angażowanie pracowników do współtworzenia intranetu, *crowdsourcing*, np. przy ocenie różnych propozycji graficznego interfejsu użytkownika)
6. Kto i w jakich warunkach staje się twórcą treści?
7. Kto i w jakich warunkach staje właścicielem treści? Czy należy stworzyć właścicieli treści (*content owners*)?
8. Jak motywować do działania? (np. stymulujący innowacyjność konkurs z nagrodami na nazwę intranetu)
9. Jak często odwiedzasz stronę intranetową?
10. W jakich kontekstach wykorzystujesz odwiedzaną stronę intranetową? (wybierz):
 - Uczę się – zwiększam zasoby własnej wiedzy.
 - Uczę innych.
 - Przekazuję swoją wiedzę.
 - Aby dowiedzieć się, co się dzieje w firmie.
 - Aby znaleźć informacje o ekspercie (osobowym źródle wiedzy).
 - Czytam w poszukiwaniu pomysłów i inspiracji.
11. Czy korzystanie z intranetu przynosi ci osobiste korzyści? Jeśli tak, to jakie?
12. Czego dotyczą informacje, które tworzysz w intranecie lub wykorzystujesz?
13. Jaka jest „wartość dodana” intranetu z punktu widzenia: (a) pracowników (ewentualnie z podziałem na różne kategorie pracowników); (b) zarządu; (c) akcjonariuszy; (d) klientów (dostawców); (e) innych interesariuszy?

Aby stworzyć schemat pojęciowy umożliwiający łączenie koncepcji kapitału intelektualnego i intranetu, należy dokonać konceptualizacji obu pojęć. W niniejszym przypadku przyjęto metodę polegającą na enumeracji podstawowych koncepcji związanych z zarządzaniem wiedzą wraz opisem ich przełożenia na funkcjonowanie intranetu (tabela 6.2).

Tab. 6.2. Koncepcje zarządzania wiedzą związane z intranetem

Koncepcja związana ze wspieraniem rozwoju zarządzania wiedzą i kapitału intelektualnego	Założenia, uzasadnienie	Relacje zachodzące pomiędzy intranetem a zarządzaniem wiedzą i kapitałem intelektualnym	Postulaty dotyczące wpływu portali intranetowych na rozwój zarządzania wiedzą i kapitału intelektualnego
1. Dzielenie się wiedzą	Kapitał intelektualny powstaje w relacjach między ludźmi, jest tworem dynamicznym	Intranet służy przekazywaniu przez pracowników dokumentów oraz innych form informacji	Intranet powinien wspierać procesy dzielenia się wiedzą, pomagać użytkownikom w przekazywaniu dokumentów oraz innych form informacji
1a. Budowanie sieci i tworzenie okazji do dzielenia się wiedzą	Kapitał intelektualny jest wzmacniany dzięki budowie relacji między pracownikami oraz między pracownikami a otoczeniem organizacji	Intranet służy nawiązywaniu relacji pomiędzy pracownikami Intranet jako wirtualne miejsce spotkań Intranet jako zaproszenie do odbywania spotkań osobistych	Intranet powinien pomagać w nawiązywaniu relacji pomiędzy pracownikami Intranet może być wirtualnym miejscem spotkań i pomagać w organizowaniu wspólnot praktyków
1b. Motywowanie do dzielenia się wiedzą	Należy identyfikować warunki, w których ludzie chętnie dzielą się wiedzą, i wspierać działania, które ich do tego motywują	Intranet jako miejsce stwarzające warunki sprzyjające dzieleniu się wiedzą Intranet jako element motywujący do dzielenia się wiedzą	Intranet powinien dostarczać takich doświadczeń (User Experience), które zapewniają komfort użytkownikom, a poprzez to motywować do dzielenia się wiedzą
1c. Dzielenie się wiedzą jako sposób na uzyskanie efektów synergii: rozproszona inteligencja	Kapitał intelektualny powstaje, gdy rozproszone elementy sieci wspólnie generują pozytywny rezultat	Intranet jako miejsce ujawniania się „inteligencji roju” (hivemind), transparentnej dzięki intranetowi	Intranet mógłby zawierać w sobie zaawansowane funkcje pozwalające na odszukiwanie ukrytych wzorców (analogicznie jak w Big data). Dzięki nim zarząd mógłby odkrywać problemy pojawiające się w firmie z dużym wyprzedzeniem
2. Wykorzystanie wiedzy	Informacja sama w sobie nie ma dla człowieka żadnej wartości i w związku z tym nie ma sensu zwiększanie w firmie inwestycji w podaż informacji. Trzeba się koncentrować na ludzkiej zdolności do interpretowania i przetwarzania informacji przez pracowników, czyli na zarządzaniu wiedzą	Intranet jako narzędzie ułatwiające dostęp do wiedzy	Intranet powinien być narzędziem ułatwiającym dostęp do wiedzy

2a. Wykorzystanie wiedzy do podejmowania decyzji	Należy poprawić jakość podejmowanych w organizacji decyzji	Intranet jako narzędzie wspomagające proces podejmowania decyzji (poprawa jakości, przyspieszenie)	Intranet może dostarczać informacji wspomagających proces podejmowania decyzji (poprawa jakości, przyspieszenie)
2b. Wykorzystanie wiedzy do tworzenia nowej wiedzy	Kapitał intelektualny powstaje m.in. poprzez innowacyjność (innowacje technologiczne, organizacyjne, marketingowe)	Intranet jako narzędzie wspierające kreatywność pracowników oraz zespołów	Intranet mógłby pełnić funkcje wspierające kreatywność pracowników oraz zespołów, np. poprzez wbudowanie funkcji wspierających techniki kreatywności
2c. Wykorzystanie wiedzy ukrytej (tacit knowledge)	Nie całą wiedzę jesteśmy w stanie uchwycić w formie dokumentów, potrzebne jest wspieranie interakcji bezpośrednich między ludźmi, mentoring, coaching, uczenie się w trybie mistrz-uczeń	Intranet jako narzędzie ułatwiające łączenie ekspertów oraz uzyskiwanie dostępu do wiedzy ekspertów (nie utożsamiać z umożliwianiem dostępu)	Intranet mógłby być narzędziem ułatwiającym łączenie ekspertów oraz uzyskiwanie dostępu do wiedzy ekspertów
2d. Ponowne wykorzystanie wiedzy	Zwiększenie produktywności kapitału intelektualnego, obniżenie kosztów funkcjonowania, szybsze dostarczenie rozwiązań dla klienta	Intranet jako narzędzie służące zwiększaniu transparentności kapitału intelektualnego w celu umożliwianiu jego ponownego wykorzystania	Intranet mógłby pomagać w zapobieganiu zjawisku „ponownego odkrywania koła” (re-inventing the wheel), które jest zjawiskiem niekorzystnym, ponieważ zmniejsza produktywność organizacji
3. Produktywność pracy opartej na wiedzy	Z badań wynika, że pracownik spędza często od 0,5 do 1 godziny dziennie na poszukiwanie informacji, ostatecznie jej nie znajdując, a 1,5 godziny dziennie traci na tworzenie wiedzy, która już gdzieś w firmie istnieje.	Intranet jako narzędzie wspierające procesy zarządzania wiedzą osobistą pracowników	Intranet może zawierać narzędzia służące samodzielnemu zarządzaniu, a więc być narzędziem wspierającym procesy zarządzania wiedzą osobistą pracowników
4. Wiedza negatywna, wiedza o porażkach i błędach	Gromadzenie i upowszechnianie wiedzy o porażkach jako: <ul style="list-style-type: none"> – sposób uczenia się, – zmiana kultury organizacyjnej 	Intranet jako narzędzie gromadzenia wiedzy o porażkach w celu wykorzystania jej do: <ul style="list-style-type: none"> – podejmowania decyzji, – szkoleń pracowników, – rozwoju nowych produktów i usług w firmie 	Intranet może być narzędziem gromadzącym wiedzę typu know-why związaną z uczeniem się na błędach w celu wykorzystania jej do: <ul style="list-style-type: none"> – podejmowania decyzji, – szkoleń pracowników, – rozwoju nowych produktów i usług w firmie

5. Identyfikacja wiedzy	Odkrywanie „Rembrandtów” na strychu, zdolność organizacji do odkrywania niewykorzystanych zasobów	Intranet jako narzędzie: – do zwiększania transparentności kapitału intelektualnego w celu umożliwienia jego ponownego wykorzystania – do audytu centrów kompetencji w firmie	Intranet może wspierać procesy wartościowania i filtrowania informacji znajdującej się w obiegu w firmie. Może także służyć jako narzędzie do audytu centrów kompetencji w firmie
6. Zwiększanie kompetencji pracowników	Strategia doskonalenia wiedzy osobistej pracowników poprzez wspieranie rozwoju osobistego, dawanie narzędzi itp.	Intranet jako platforma udostępniania narzędzi e-learningowych	Intranet może zawierać funkcje wspierające e-learning
7. Ochrona wiedzy	Ochrona wiedzy pozwala na utrzymanie przewagi konkurencyjnej	Intranet jako narzędzie budujące świadomość pracowników w zakresie ochrony wiedzy, jako narzędzie do przeprowadzania exit interviews Intranet jako bezpieczne repozytorium wiedzy	Intranet może być narzędziem budującym świadomość pracowników w zakresie ochrony wiedzy, a także może być wykorzystywany do zachowania wiedzy pochodzącej od pracowników odchodzących z firmy (exit interview)
8. Strategia zarządzania wiedzą	Kapitał intelektualny będzie powstawał najsukcesyjniej wówczas, gdy realizowana będzie jedna z góry obrana strategia zarządzania wiedzą	Intranet jako narzędzie służące komunikacji strategii, pomiarowi jej realizacji oraz wspomagające jej realizację	Intranet może pomagać zarządowi firmy w komunikowaniu jej strategii, pomiarze jej realizacji oraz może wspomagać jej realizację
9. Wycena wartości kapitału intelektualnego	To, co jest mierzone, jest robione (what gets measured, gets done) – transparentność procesów, powiązanie procesów z efektami oraz nakładami (np. analiza ABC)	Wycena wartości kapitału intelektualnego poprzez ewidencjonowanie procesów w powiązaniu z czasem ich realizacji i nakładami (np. analiza ABC)	Intranet może być narzędziem służącym do analizy procesów zachodzących w organizacji oraz ich wyników

Źródło: opracowanie własne.

6.5. Propozycja metodyki oceny

Każde przedsiębiorstwo – bez względu na to, czy posiada intranet, czy też nie – dysponuje pewnym własnym kapitałem intelektualnym. Świadomy rozwój kapitału intelektualnego odbywa się poprzez realizację i planowy rozwój procesów zarządzania wiedzą. Intranet więc zawsze będzie obiektem wtórnym (a nawet pomocniczym, o roli wspierającej, ale nie sprawczej) wobec kapitału intelektualnego.

Poniżej przedstawiono postulaty odnoszące się do intranetu i mające bezpośredni związek z mierzaniem jego wpływu na rozwój zarządzania wiedzą i kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa:

1. *Primum non nocere* – intranet może stanowić negatywny kapitał intelektualny, np. gdy ogranicza kreatywność, komunikację interpersonalną itp. W związku z tym nie można zakładać, że wpływ intranetu na zarządzanie wiedzą i kapitał intelektualny będzie pozytywny w każdych warunkach.
2. Wartość intranetu determinują efekty synergii, które intranet zapewnia.
3. *Off-line first!* – intranet powinien być tworzony wokół innych aktywów intelektualnych przedsiębiorstwa.
4. Intranet powinien dawać możliwość generowania nowych aktywów intelektualnych.
5. Jeśli przedsiębiorstwo posiada intranet, jest on elementem kapitału intelektualnego – daje mu potencjał do lepszego wykorzystania innych zasobów.
6. Pomiar intranetu jest najskuteczniejszy, gdy analizuje się zachowania, a nie deklaracje pracowników.
7. Najwyższą precyzję pomiaru intranetu umożliwiłaby analiza dwóch bardzo podobnych przedsiębiorstw *ceteris paribus*, z których jedno korzysta z intranetu, a drugie nie. Taki postulat jest jednak w praktyce bardzo trudny do zrealizowania.

Powiązania pomiędzy intranetem a kapitałem intelektualnym można odnaleźć przede wszystkim na poziomie semantycznym, poszukując słów kluczowych, które jednocześnie charakteryzują kapitał intelektualny i intranet. Przykładowo jeśli wiadomo, że wiedza ukryta (*tacit knowledge*) jest jednym z elementów kapitału intelektualnego, to analizując relacje zachodzące między oboma pojęciami, zadajemy pytania dotyczące danego zagadnienia w kontekście intranetu, w tym przypadku wiedzy ukrytej:

1. Czy intranet powoduje zwiększenie (zmniejszenie) dostępu do wiedzy eksperckiej dla innych pracowników (transfer wiedzy *od ekspertów do laików*)?
2. Czy intranet podwyższa wiedzę ekspertów (umożliwienie ekspertom samorozwoju)?
3. Czy intranet umożliwia dzielenie się wiedzą pomiędzy ekspertami (transfer wiedzy *od ekspertów do ekspertów*)?

Stworzenie takiej listy zagadnień jest możliwe, co ilustruje tabela 6.3. Podstawowym założeniem proponowanej metodyki jest to, że kapitał intelektualny nie jest skutkiem przypadku, a powstaje jako wynik świadomego zarządzania wiedzą, wspomaganego poprzez portal intranetowy. Zatem przyjęć można, że portal intranetowy (jego użytkowanie, a nie wyłącznie dostępne funkcje) będzie miał wpływ na rozwój kapitału intelektualnego poprzez wspomaganie procesów zarządzania wiedzą i oba te procesy będą traktowane łącznie, ponieważ ich rozdzielenie jest w praktyce niemożliwe. Postulaty przedstawione w tabeli 6.3 stanowią projekcję stanu docelowego związanego z realizacją planowanej roli i wpływem intranetu na rozwój zarządzania wiedzą i kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie.

Tab. 6.3. Proponowane mierniki służące do zbadania wpływu intranetu na kapitał intelektualny

Koncepcja związana ze wspieraniem rozwoju zarządzania wiedzą i kapitału intelektualnego	Pomiar zjawisk tworzących kapitał intelektualny (akumulacja)		Pomiar zjawisk niszczących kapitał intelektualny (erozja)	
	Pytania badawcze	Mierniki – odsetek odpowiedzi pozytywnych na pytanie zamknięte	Pytania badawcze	Mierniki – odsetek odpowiedzi pozytywnych na pytanie zamknięte
1. Dzielenie się wiedzą	<ul style="list-style-type: none"> – Czy intranet usprawnia jakość dzielenia się wiedzą poprzez: <ul style="list-style-type: none"> – Zwiększenie intensywności? – Angażowanie osób, które w innych warunkach nie dzieliłyby się wiedzą? 	<ul style="list-style-type: none"> – Czy wg Pani/Pana dzięki intranetowi łatwiej jest uzyskać Pani/Panu potrzebne informacje od innych pracowników? – Czy wg Pani/Pana pracownicy w firmie częściej dzielą się swoją wiedzą? 	<ul style="list-style-type: none"> – Czy intranet pogarsza jakość dzielenia się wiedzą poprzez: <ul style="list-style-type: none"> – Zmniejszenie intensywności kontaktów? – Zniechęcanie do dzielenia się wiedzą? 	<ul style="list-style-type: none"> – Czy wg Pani/Pana intranet utrudnia wymianę informacji i wiedzy pomiędzy pracownikami? – Czy wg Pani/Pana pracownicy w firmie rzadziej dzielą się swoją wiedzą?
1a. Budowanie sieci i tworzenie okazji do dzielenia się wiedzą	<ul style="list-style-type: none"> – Czy więcej laików ma dostęp do ekspertów? – Czy pracownicy więcej wiedzą o tym, co się dzieje w firmie? 	<ul style="list-style-type: none"> – Czy intranet ułatwił Pani/Panu nawiązanie relacji zawodowej z ekspertem? – Czy dzięki intranetowi dowiaduje się Pani/Pan więcej na temat tego, kto jest za co odpowiedzialny i nad czym obecnie pracuje? 	<ul style="list-style-type: none"> – Czy pracownicy są gorzej poinformowani o tym, co się dzieje w firmie? 	<ul style="list-style-type: none"> – Czy wg Pani/Pana intranet utrudnia nawiązywanie kontaktów między pracownikami? – Czy wg Pani/Pana liczba spotkań osobistych w firmie jest mniejsza, ponieważ pracownicy mają możliwość dzielenia się wiedzą on-line? (T/N)
1b. Motywowanie do dzielenia się wiedzą	<ul style="list-style-type: none"> – Czy dzięki intranetowi łatwiej jest Pani/Panu odpowiadać na zapytania innych pracowników? – Czy częściej (szybciej) odpowiada Pani/Pan na takie zapytania? 	<ul style="list-style-type: none"> – Czy intranet to wygodne narzędzie do przekazywania Pani/Pana wiedzy innym? (T/N) – Czy czuje Pani/Pan, że dzięki intranetowi jest w stanie przekazać więcej wiedzy większej liczbie osób? (T/N) 	<ul style="list-style-type: none"> – Czy dzięki intranetowi trudniej jest Pani/Panu odpowiadać na zapytania innych pracowników? – Czy rzadziej (wolniej) odpowiada Pani/Pan na takie zapytania? 	<ul style="list-style-type: none"> – Czy intranet to wygodne narzędzie do przekazywania Pani/Pana wiedzy innym? (T/N) – Czy czuje Pani/Pan, że dzięki intranetowi jest w stanie przekazać więcej wiedzy większej liczbie osób? (T/N)

1c. Dzielenie się wiedzą jako sposób na uzyskanie efektów synergii: rozproszona inteligencja	<ul style="list-style-type: none"> – Czy dzięki intranetowi doznaje Pani/Pan większej liczby inspiracji? – Czy ma Pani/Pan odczucie, że inni myślą tak samo? Czy takie odczucie motywuje Panią/Pana do pracy kreatywnej? 	<ul style="list-style-type: none"> – Czy intranet to miejsce, gdzie doznaje Pani/Pan inspiracji dzięki poznaniu tego, o czym myślą inni pracownicy? 	<ul style="list-style-type: none"> – Czy intranet w jakiś sposób ogranicza Pani/Pana kreatywność? 	<ul style="list-style-type: none"> – Czy intranet ogranicza Pani/Pana kreatywność? (T/N) – Czy czuje Pani/Pan, że za sprawą intranetu ma mniej pomysłów? (T/N)
2. Wykorzystanie wiedzy	<ul style="list-style-type: none"> – Czy dzięki intranetowi szybciej tworzy Pani/Pan dokumenty niż w przypadku dostępu tylko do Google? 	<ul style="list-style-type: none"> – Czy w ciągu ostatnich 3 miesięcy udało się Pani/Panu wykonać jakieś zadanie bardziej efektywnie dzięki odnalezionemu w intranecie gotowemu rozwiązaniu (części rozwiązania)? (T/N) 	<ul style="list-style-type: none"> – Czy intranet sprawia, że rzadziej korzysta Pani/Pan z innych źródeł? 	<ul style="list-style-type: none"> – Czy intranet przeszkadza Pani/Panu w pracy? (T/N) – Czy czuje Pani/Pan, że dzięki intranetowi jest w stanie wykonywać mniej zadań w tym samym czasie? (T/N)
2a. Wykorzystanie wiedzy do podejmowania decyzji	<ul style="list-style-type: none"> – Czy dzięki informacjom zawartym w intranecie podejmowanie decyzji jest łatwiejsze (szybsze) niż bez niego? 	<ul style="list-style-type: none"> – Czy w ciągu ostatnich 6 miesięcy udało się Pani/Panu podjąć właściwą decyzję dzięki informacjom pozyskanym z intranetu? (T/N) – Czy czuje Pani/Pan, że dzięki intranetowi jest w stanie podejmować lepsze decyzje? (T/N) 	<ul style="list-style-type: none"> – Czy intranet utrudnia Pani/Panu podejmowanie decyzji? Czy pogarsza ich jakość? 	<ul style="list-style-type: none"> – Czy w ciągu ostatnich 6 miesięcy intranet nie był wykorzystywany przez Panią/Pana do podejmowania decyzji? (T/N) – Czy czuje Pani/Pan, że z powodu intranetu podjęcie decyzji jest trudniejsze? (T/N) – Czy bez intranetu decyzje podejmowało się szybciej? (T/N)
2b. Wykorzystanie wiedzy do tworzenia nowej wiedzy	<ul style="list-style-type: none"> – Czy intranet zwiększa innowacyjność firmy? 	<ul style="list-style-type: none"> – Gdy ma Pani/Pan wymyślić coś nowego, to wchodzi do intranetu w poszukiwaniu inspiracji? (T/N) 	<ul style="list-style-type: none"> – Czy intranet szkodzi innowacyjności? 	<ul style="list-style-type: none"> – Czy gdy ma Pani/Pan wymyślić coś nowego, to wychodzi z intranetu, wiedząc, że nie znajdzie tam inspiracji? (T/N)

2c. Wykorzystanie wiedzy ukrytej (<i>tacit knowledge</i>)	– Jak intranet wpływa na rozwój (dostępność) wiedzy ukrytej?	– Czy bez intranetu decyzje podejmowało się szybciej? (T/N) – Czy dzięki intranetowi łatwiej jest Pani/Panu skontaktować się z ekspertami w firmie i wykorzystać ich wiedzę? (T/N)	– Czy intranet utrudnia transfer wiedzy ukrytej?	– Czy dzięki intranetowi trudniej Pani/Panu skontaktować się z ekspertami w firmie i wykorzystać ich wiedzę? (T/N)
2d. Ponowne wykorzystanie wiedzy	– Czy w firmie istnieje zjawisko „ponownego odkrywania koła” (re-inventing the wheel)?	– Czy intranet pozwala Pani/Panu na wykorzystanie pracy innych pracowników i niewymyślanie nowych rzeczy „od zera”? (T/N)	– Czy w firmie istnieje zjawisko „ponownego odkrywania koła” (re-inventing the wheel)?	– Czy intranet zmusza Panią/Pana do tworzenia „od zera” rzeczy, o których wiadomo, że już zostały przez kogoś wytworzone? (T/N)
3. Produktywność pracy opartej na wiedzy	– Jak intranet wpływa na produktywność pracy opartej na wiedzy?	– Czy dzięki intranetowi czuje Pani/Pan, że praca jest łatwiejsza, mniej stresująca, idzie szybciej? (T/N) – Czy bez intranetu Pani/Pana praca byłaby mniej wydajna? (T/N)	– Jak intranet wpływa na produktywność pracy opartej na wiedzy?	– Czy przez intranet Pani/Pana praca jest trudniejsza, bardziej stresująca, idzie wolniej? (T/N) – Czy bez intranetu Pani/Pana praca byłaby bardziej wydajna? (T/N)
4. Wiedza negatywna, wiedza o porażkach i błędach	– Czy firma uczy się na swoich błędach?	– Czy dzięki intranetowi wie Pani/Pan, jak nie popełniać cudzych błędów? (T/N) – Czy udało się Pani/Panu uniknąć pomyłki (błądu, porażki) dzięki intranetowi? (T/N)	– Czy następuje utrata wiedzy pochodzącej z porażek?	– Czy intranet nie pomaga Pani/Panu w unikaniu błędów, powielaniu cudzych porażek? (T/N) – Czy intranet nie pomógł Pani/Panu w uniknięciu błędu (mimo takich oczekiwań wobec niego)? (T/N)
5. Identyfikacja wiedzy	– Czy intranet pozwala na odkrywanie wiedzy?	– Czy dzięki intranetowi udało się Pani/Panu odkryć wiedzę zawartą w firmie (firmowa eureka)? (T/N)	– Czy intranet pozwala na odkrywanie wiedzy?	– Czy stwierdza Pani/Pan, że intranet nie był pomocny w uzyskaniu dostępu do wartościowej wiedzy zawartej w firmie? (T/N)

6. Zwiększanie kompetencji pracowników	– Czy intranet zwiększa kompetencje pracowników? Jeśli tak, to w jaki sposób?	– Czy dzięki kursom (materiałom dydaktycznym) dostępnym w intranecie Pani/Pana (podwładnych, przełożonych) kompetencje wzrosły? (T/N/nie wiem)	– Czy intranet utrudnia zwiększanie kompetencji pracowników? Jeśli tak, to dlaczego?	– Czy dzięki kursom (materiałom dydaktycznym) dostępnym w intranecie Pani/Pana (podwładnych, przełożonych) kompetencje nie wzrosły? (T/N/nie wiem)
7. Ochrona wiedzy	– Czy dzięki intranetowi ochrona zasobów wiedzy jest wystarczająca? – Czy intranet pomaga chronić wiedzę?	– Czy intranet dobrze zabezpiecza zasoby firmy? – Czy pracownicy dzięki intranetowi są w stanie zabezpieczać dostęp do wiedzy przed osobami niepowołanymi? (T/N) – Czy intranet wspomaga zatrzymanie wiedzy w przypadku odejścia pracownika? (T/N)	– Czy intranet stanowi zagrożenie dla bezpieczeństwa? Jeśli tak, to w jaki sposób?	– Czy intranet powoduje utratę wiedzy firmowej? (T/N) – Czy pracownik odchodzący z pracy zabiera z sobą całą swoją wiedzę? (T/N)
8. Strategia zarządzania wiedzą	– Czy intranet pozwala na monitorowanie realizacji strategii?	– Czy dzięki intranetowi wie Pani/Pan, jak postępuje realizacja strategii? – Czy w intranecie znajduje Pani/Pan kluczowe wskaźniki KPI (Key Performance Indicators)? (T/N)	– Czy intranet utrudnia realizację strategii firmowej?	– Czy funkcjonowanie intranetu Pani/Pana zdaniem utrudnia realizację strategii firmy? – Czy intranet jest dostosowany do wymogów strategii? – Czy zawarte w intranecie informacje ułatwiają pracownikom realizację strategii?
9. Wycena wartości kapitału intelektualnego	– Czy w intranecie istnieje system mierników kapitału intelektualnego?	– Czy intranet pozwala na lepszą wycenę kapitału intelektualnego firmy? (T/N) – Czy intranet pozwala na gromadzenie (agregowanie) informacji dotyczących kapitału intelektualnego? (T/N)	– Czy intranet wpływa negatywnie na możliwości pomiaru kapitału intelektualnego?	– Czy intranet utrudnia pomiar kapitału intelektualnego firmy? (T/N)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Fazlagić (2012).

Oparcie się na zidentyfikowanych procesach zarządzania wiedzą (jak i na hierarchicznej strukturze funkcji portali intranetowych) stanowi punkt wyjścia do dekompozycji złożonych obiektów i zjawisk na prostsze elementy, między którymi będzie możliwe ustalenie przynajmniej niektórych, najistotniejszych zależności.

Można spodziewać się zatem, że narzędzia badawcze (np. kwestionariusze ankietowe, modele analityczne) będą oparte na drzewie czynników wpływu, a jego hierarchiczna struktura ułatwiać będzie ustalenie zależności występujących między powiązаныmi pojęciami, opisanymi przy pomocy czynnikowych modeli hierarchicznych.

Przyjąć również należy, że wpływ intranetu może być dwukierunkowy, co pokazano w tabeli 6.3:

- efekt akumulacji – zjawiska tworzące kapitał intelektualny i sprzyjające rozwojowi zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie;
- efekt erozji – zjawiska o negatywnym wpływie na rozwój kapitału intelektualnego lub przeciwdziałające rozwojowi zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie.

W tabeli 6.3 przedstawiono pytania badawcze oraz mierniki służące badaniu wpływu intranetu na kapitał intelektualny.

Warunkiem pozyskania wiarygodnych danych jest dostęp do wnętrza organizacji („zaplecz” administracyjnego i procesowego), a najlepiej:

- obserwacja wykorzystania portali intranetowych *in situ*,
- obserwacja praktyk zarządzania wiedzą, postaw kierownictwa i uzyskiwanych efektów,
- obserwacja efektów stosowania portali intranetowych w kontekście rozwoju zarządzania wiedzą.

Poza obserwacjami powinny również zostać wykorzystane dane pozyskane od uczestników organizacji (kierownictwo, pracownicy, klienci wewnętrzni) jako wyniki badań ankietowych oraz przede wszystkim wypowiedzi pracowników, kierownictwa i osób zaangażowanych w utrzymanie i rozwój portali intranetowych, czyli specjalistów i menedżerów ds. intranetu lub komunikacji wewnętrznej.

Przydatna byłaby również ocena wyników firmy (rynek, potencjał, sytuacja wewnętrzna) oraz raporty biznesowe dotyczące kapitału intelektualnego badanych organizacji (branż), o ile takie są dostępne.

Jeśli udałooby się w wyniku badań ustalić dla każdej badanej organizacji poziom dojrzałości w zakresie zaawansowania procesów zarządzania wiedzą, to celowe byłoby również ustalenie, jaki wpływ na ten poziom ma portal intranetowy użytkowany przez pracowników organizacji. Jeśli udałooby się pozyskać odpowiednie dane, wskazane byłoby także przeprowadzenie porównań pomiędzy podobnymi organizacjami (lub oddziałami korporacji) działającymi w tej samej branży pod kątem efektów stosowania portali intranetowych i ich przełożenia na rozwój zarządzania wiedzą i kapitału intelektualnego.

6.6. Koncepcja instrumentu pomiarowego

Intranet sam w sobie jest częścią kapitału intelektualnego (jako rozwiązanie informatyczne). Jego zdolność (efektywność) do przechowywania i transmitowania informacji stanowić powinna o wartości kapitału intelektualnego. Intranet służy gromadzeniu informacji i daje do nich dostęp. Jest elementem wspierającym, utrwalającym i współistniejącym wraz z kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa.

Wartość intranetu jako elementu kapitału intelektualnego wynika z jego wkładu w generowanie przychodów przez przedsiębiorstwo – przeważnie wkład ten jest pośredni, a związki przyczynowo-skutkowe trudniejsze do uchwycenia. Mówimy więc o swoistej podwójnej wartości intranetu:

- wartości zakupu i rozwoju oprogramowania; wartość ta powstaje na zewnętrznym rynku produktów i usług informatycznych,
- wartości kapitału intelektualnego, który ten intranet tworzy bezpośrednio (np. poprzez gromadzenie w jego zasobach informacji) lub pośrednio (np. poprzez wspieranie kreatywności pracowników, zwiększanie produktywności pracy opartej na wiedzy). Wartość ta powstaje na wewnętrznym rynku wiedzy w firmie.

W celu zbadania związków intranetu z kapitałem intelektualnym opracowano instrument badawczy w formie formularza diagnostycznego. Jego celem jest pomiar wpływu intranetu na kapitał intelektualny przedsiębiorstwa. Składa się on z dziesięciu sekcji dotyczących różnych aspektów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie. Identyfikacja tych sekcji nastąpiła poprzez studia literatury przedmiotu. Każda sekcja to jeden z obszarów zarządzania kapitałem intelektualnym przedsiębiorstwa. Przyjęto założenie, że im większa liczba pozytywnych odpowiedzi na pytania zawarte w kwestionariuszu, tym większy stopień wpływu intranetu na kapitał intelektualny przedsiębiorstwa. Waga odpowiedzi na każde z 48 pytań jest taka sama. Respondenci mogą udzielić odpowiedzi: tak, nie lub nie wiem/nie mam zdania.

Pytania zostały ostatecznie podzielone na następujące sekcje:

1. Transfer wiedzy.
2. Wykorzystanie wiedzy oraz produktywność pracy opartej na wiedzy.
3. Wpływ intranetu na innowacyjność firmy.
4. Struktura i identyfikacja wiedzy.
5. Kodyfikacja wiedzy.
6. Kompetencje pracowników a intranet.
7. Ochrona wiedzy.
8. Zarządzanie strategiczne.

Wzór opracowanego kwestionariusza do badań ankietowych wśród menedżerów/specjalistów ds. intranetu i komunikacji wewnętrznej zawiera tabela 6.4.

Tab. 6.4. Proponowane mierniki służące do zbadania wpływu intranetu na kapitał intelektualny

Kwestionariusz ankietowy dotyczący funkcjonowania intranetu w organizacji	
<p>Szanowni Państwo,</p> <p>Zwracamy się do Pani/Pana z prośbą o wzięcie udziału w badaniu związanym z funkcjonowaniem intranetu w organizacji, w której jest Pani/Pan obecnie zatrudniony/a. Prosimy o ustosunkowanie się do poniższych stwierdzeń dotyczących różnych aspektów funkcjonowania intranetu i jego wpływu na wyniki uzyskiwane przez Pani/Pana organizację. Udział w badaniu jest dobrowolny i anonimowy.</p>	
SEKCJA I: Transfer wiedzy	
1.1. Intranet ułatwia mi uzyskanie potrzebnych do pracy informacji od innych pracowników naszej firmy.	-2 – zdecydowanie się nie zgadzam -1 – raczej się nie zgadzam 0 – intranet ani nie ułatwia ani nie utrudnia mi uzyskania informacji od innych pracowników +1 – raczej się zgadzam +2 – zdecydowanie się zgadzam
1.2. Oceniając pracę innych pracowników w mojej firmie, stwierdzam, że intranet w naszej firmie sprzyja dzieleniu się wiedzą wśród pracowników.	-2 – zdecydowanie się nie zgadzam -1 – raczej się nie zgadzam 0 – brak wpływu +1 – raczej się zgadzam +2 – zdecydowanie się zgadzam
1.3. Uważam, że gdyby w naszej firmie zlikwidowano intranet, informacje przepływałyby między pracownikami wolniej niż obecnie.	-2 – zdecydowanie się nie zgadzam -1 – raczej się nie zgadzam 0 – nie wiem/nie mam zdania +1 – raczej się zgadzam +2 – zdecydowanie się zgadzam
1.4. Uważam, że gdyby w naszej firmie zlikwidowano intranet, zaobserwowalibyśmy zjawisko polegające na tym, że pracownicy w różnych działach pracowaliby nad projektami tworząc od podstaw te same rozwiązania (zamiast korzystać z wiedzy innych) („ponowne odkrywanie koła”)	-2 – zdecydowanie się nie zgadzam -1 – raczej się nie zgadzam 0 – nie wiem/nie mam zdania +1 – raczej się zgadzam +2 – zdecydowanie się zgadzam
1.5. Gdyby nie intranet, pracownicy częściej spotykaliby się osobiście i dzięki temu wymieniali się wiedzą w czasie spotkań twarzą w twarz.	-2 – zdecydowanie się nie zgadzam -1 – raczej się nie zgadzam 0 – nie wiem/nie mam zdania +1 – raczej się zgadzam +2 – zdecydowanie się zgadzam
1.6. Dzięki intranetowi mam szansę wykorzystania wiedzy ekspertów, do której prawdopodobnie nie miałabym dostępu, gdybym musiał/-a umawiać się z nimi na spotkania osobiste.	-2 – zdecydowanie się nie zgadzam -1 – raczej się nie zgadzam 0 – nie wiem/nie mam zdania +1 – raczej się zgadzam +2 – zdecydowanie się zgadzam
1.7. Dzięki intranetowi wiem więcej o tym, co się dzieje w firmie i jak firma jest zorganizowana.	-2 – zdecydowanie się nie zgadzam -1 – raczej się nie zgadzam 0 – brak wpływu +1 – raczej się zgadzam +2 – zdecydowanie się zgadzam

1.8. Uważam, że liczba spotkań osobistych w firmie jest mniejsza, ponieważ intranet zniechęca pracowników do spotkań twarzą w twarz.	-2 – zdecydowanie się nie zgadzam -1 – raczej się nie zgadzam 0 – brak wpływu +1 – raczej się zgadzam +2 – zdecydowanie się zgadzam
1.9. Dzięki temu, że mogę skorzystać z intranetu, częściej dzielę się wiedzą z innymi (w porównaniu z sytuacją, gdybym mógł się dzielić wiedzą tylko w czasie spotkań osobistych).	-2 – zdecydowanie się nie zgadzam -1 – raczej się nie zgadzam 0 – nie wiem/nie mam zdania +1 – raczej się zgadzam +2 – zdecydowanie się zgadzam
1.10. Czuję, że dzięki intranetowi jestem w stanie przekazać więcej wiedzy większej liczbie osób.	-2 – zdecydowanie się nie zgadzam -1 – raczej się nie zgadzam 0 – brak wpływu +1 – raczej się zgadzam +2 – zdecydowanie się zgadzam
1.11. Intranet to miejsce, gdzie doznaję inspiracji dzięki poznaniu tego, o czym myślą inni pracownicy.	-2 – zdecydowanie się nie zgadzam -1 – raczej się nie zgadzam 0 – brak wpływu +1 – raczej się zgadzam +2 – zdecydowanie się zgadzam
SEKCJA II: Wykorzystanie wiedzy oraz produktywność pracy opartej na wiedzy	
2.1. Intranet to narzędzie zwiększające efektywność pracy, ponieważ umożliwia pracownikom wykorzystanie efektów pracy i doświadczeń innych pracowników.	-2 – zdecydowanie się nie zgadzam -1 – raczej się nie zgadzam 0 – intranet nie ma wpływu na jakość pracy w naszej firmie +1 – raczej się zgadzam +2 – zdecydowanie się zgadzam
2.2. Intranet to narzędzie zwiększające efektywność pracy, ponieważ mam dostęp do pomysłów, idei i inspiracji wielu osób.	-2 – zdecydowanie się nie zgadzam -1 – raczej się nie zgadzam 0 – intranet nie ma wpływu na jakość mojej pracy +1 – raczej się zgadzam +2 – zdecydowanie się zgadzam
2.3. Czuję, że dzięki intranetowi jestem w stanie wykonywać więcej zadań w tym samym okresie.	-2 – zdecydowanie się nie zgadzam -1 – raczej się nie zgadzam 0 – intranet nie ma wpływu na jakość mojej pracy +1 – raczej się zgadzam +2 – zdecydowanie się zgadzam
2.4. Czuję, że dzięki intranetowi jestem w stanie wykonywać te same zadania szybciej, niż gdybym nie miał/-a dostępu do intranetu.	-2 – zdecydowanie się nie zgadzam -1 – raczej się nie zgadzam 0 – intranet nie ma wpływu na jakość mojej pracy +1 – raczej się zgadzam +2 – zdecydowanie się zgadzam
2.5. Dzięki intranetowi udaje mi się podejmować lepsze decyzje niż bez jego wsparcia.	-2 – zdecydowanie się nie zgadzam -1 – raczej się nie zgadzam 0 – intranet nie ma wpływu na jakość moich decyzji +1 – raczej się zgadzam +2 – zdecydowanie się zgadzam
2.6. Intranet utrudnia mi podejmowanie decyzji.	-2 – zdecydowanie się zgadzam -1 – raczej się zgadzam 0 – intranet nie ma wpływu na jakość moich decyzji +1 – raczej się nie zgadzam +2 – zdecydowanie się nie zgadzam

2.7. Dzięki intranetowi udaje mi się szybciej podejmować decyzje niż bez jego wsparcia.	-2 – zdecydowanie się nie zgadzam -1 – raczej się nie zgadzam 0 – intranet nie ma wpływu na jakość moich decyzji +1 – raczej się zgadzam +2 – zdecydowanie się zgadzam
2.8. Wykorzystuję informacje zawarte w Intranecie do uczenia się na błędach innych.	-2 – zdecydowanie się nie zgadzam -1 – raczej się nie zgadzam 0 – intranet nie ma wpływu na jakość moich decyzji +1 – raczej się zgadzam +2 – zdecydowanie się zgadzam
2.9. Intranet przyspiesza tworzenie raportów lub innych dokumentów wewnętrznych.	-2 – zdecydowanie się nie zgadzam -1 – raczej się nie zgadzam 0 – intranet nie ma wpływu na szybkość pracy nad dokumentami +1 – raczej się zgadzam +2 – zdecydowanie się zgadzam
2.10. Dzięki intranetowi moja praca jest bardziej interesująca (mniej nużąca).	-2 – zdecydowanie się nie zgadzam -1 – raczej się nie zgadzam 0 – intranet nie ma wpływu na atrakcyjność mojej pracy +1 – raczej się zgadzam +2 – zdecydowanie się zgadzam
2.11. Z powodu intranetu moja praca jest bardziej nużąca.	-2 – zdecydowanie się nie zgadzam -1 – raczej się nie zgadzam 0 – intranet nie ma wpływu na jakość mojej pracy +1 – raczej się nie zgadzam +2 – zdecydowanie się nie zgadzam
2.12. Poruszanie się po portalu intranetowym jest dla mnie męczące	-2 – zdecydowanie się nie zgadzam -1 – raczej się nie zgadzam 0 – nie wiem/nie mam zdania +1 – raczej się zgadzam +2 – zdecydowanie się zgadzam
2.13. Intranet pozwala mi się lepiej skupić na wykonywanych zadaniach	-2 – zdecydowanie się nie zgadzam -1 – raczej się nie zgadzam 0 – nie wiem/nie mam zdania +1 – raczej się zgadzam +2 – zdecydowanie się zgadzam
2.14. Dzięki intranetowi wiem, jak nie powtarzać cudzych błędów.	-2 – zdecydowanie się nie zgadzam -1 – raczej się nie zgadzam 0 – nie wiem/nie mam zdania +1 – raczej się zgadzam +2 – zdecydowanie się zgadzam
2.15. Intranet w naszej firmie pozwala na zmniejszenie liczby niepowodzeń i porażek w działalności firmy.	-2 – zdecydowanie się nie zgadzam -1 – raczej się nie zgadzam 0 – nie wiem/nie mam zdania +1 – raczej się zgadzam +2 – zdecydowanie się zgadzam
SEKCJA III: Wpływ intranetu na innowacyjność firmy	
3.1. Gdy mam wymyślić coś nowego, wchodzę do intranetu (ponieważ poszukuję tam inspiracji, natchnienia itp.)	-2 – zdecydowanie się nie zgadzam -1 – raczej się nie zgadzam 0 – intranet nie ma wpływu na moją kreatywność +1 – raczej się zgadzam +2 – zdecydowanie się zgadzam

3.2. Gdy mam wymyślić coś nowego raczej staram się nie korzystać z intranetu.	-2 – zdecydowanie się zgadzam -1 – raczej się zgadzam 0 – intranet nie ma negatywnego wpływu na moją kreatywność +1 – raczej się nie zgadzam +2 – zdecydowanie się nie zgadzam
3.3. Uważam, że innowacyjność mojej firmy byłaby mniejsza, gdyby nie nasz firmowy intranet.	-2 – zdecydowanie się zgadzam -1 – raczej się zgadzam 0 – intranet nie ma negatywnego wpływu na innowacyjność w mojej firmie +1 – raczej się nie zgadzam +2 – zdecydowanie się nie zgadzam
3.4. Intranet inspiruje wielu pracowników do tworzenia nowych pomysłów i wykorzystywania ich w firmie.	-2 – zdecydowanie się nie zgadzam -1 – raczej się nie zgadzam 0 – intranet nie ma wpływu na moją kreatywność +1 – raczej się zgadzam +2 – zdecydowanie się zgadzam
3.5. Czas, jaki upływa w naszej firmie od pomysłu do jego realizacji, jest krótszy dzięki intranetowi.	-2 – zdecydowanie się nie zgadzam -1 – raczej się nie zgadzam 0 – intranet nie ma wpływu na szybkość realizacji pomysłów +1 – raczej się zgadzam +2 – zdecydowanie się zgadzam
SEKCJA IV: Struktura i identyfikacja wiedzy	
4.1. Intranet, ogólnie rzecz biorąc, zmniejsza „chaos informacyjny” w firmie.	-2 – zdecydowanie się nie zgadzam -1 – raczej się nie zgadzam 0 – nie wiem/nie mam zdania +1 – raczej się zgadzam +2 – zdecydowanie się zgadzam
4.2. Dzięki intranetowi wiem, jakie są luki w wiedzy w naszej firmie („wiem czego nie wiemy”).	-2 – zdecydowanie się nie zgadzam -1 – raczej się nie zgadzam 0 – nie wiem/nie mam zdania +1 – raczej się zgadzam +2 – zdecydowanie się zgadzam
4.3. Dzięki intranetowi łatwiej rozpoznać i zdiagnozować przyczyny braku wiedzy w firmie.	-2 – zdecydowanie się nie zgadzam -1 – raczej się nie zgadzam 0 – nie wiem/nie mam zdania +1 – raczej się zgadzam +2 – zdecydowanie się zgadzam
4.4. Intranet daje mi wgląd w to, co dzieje się w firmie.	-2 – zdecydowanie się nie zgadzam -1 – raczej się nie zgadzam 0 – nie wiem/nie mam zdania +1 – raczej się zgadzam +2 – zdecydowanie się zgadzam
4.5. Dzięki intranetowi udało mi się odkryć wiedzę zawartą w firmie.	-2 – zdecydowanie się nie zgadzam -1 – raczej się nie zgadzam 0 – nie wiem/nie mam zdania +1 – raczej się zgadzam +2 – zdecydowanie się zgadzam

4.6. W intranecie zawarte są opisy porażek i błędów wraz komentarzem.	-2 – zdecydowanie się nie zgadzam -1 – raczej się nie zgadzam 0 – nie wiem/nie mam zdania +1 – raczej się zgadzam +2 – zdecydowanie się zgadzam
4.7. Intranet jest elastyczny: można łatwo rozbudowywać go w miarę jak wiedza o firmie i o jej otoczeniu ulega wzbogaceniu.	-2 – zdecydowanie się nie zgadzam -1 – raczej się nie zgadzam 0 – nie mam zdania +1 – raczej się zgadzam +2 – zdecydowanie się zgadzam
SEKCJA V: Kodyfikacja wiedzy	
5.1. Intranet zniechęca mnie do zapisywania w nim informacji.	-2 – zdecydowanie się zgadzam -1 – raczej się zgadzam 0 – intranet nie ma wpływu na moją skłonność do zapisywania w nim informacji +1 – raczej się nie zgadzam +2 – zdecydowanie się nie zgadzam
5.2. Dzięki intranetowi łatwiej jest przekazać innym pracownikom wiedzę zawartą w ich umysłach.	-2 – zdecydowanie się nie zgadzam -1 – raczej się nie zgadzam 0 – nie mam zdania +1 – raczej się zgadzam +2 – zdecydowanie się zgadzam
5.3. Dzięki naszemu intranetowi łatwiej jest przekazać innym pracownikom wiedzę zawartą w umysłach pracowników.	-2 – zdecydowanie się nie zgadzam -1 – raczej się nie zgadzam 0 – nie mam zdania +1 – raczej się zgadzam +2 – zdecydowanie się zgadzam
5.4. Zarząd firmy docenia pracowników, którzy tworzą dokumenty zawierające ich wiedzę osobistą.	-2 – zdecydowanie się nie zgadzam -1 – raczej się nie zgadzam 0 – nie mam zdania +1 – raczej się zgadzam +2 – zdecydowanie się zgadzam
5.5. W okresowych ocenach pracowników bierze się pod uwagę ich umiejętności kodyfikacji wiedzy (jakość tworzonych dokumentów oraz zaangażowanie w kodyfikację).	-2 – zdecydowanie się nie zgadzam -1 – raczej się nie zgadzam 0 – nie mam zdania +1 – raczej się zgadzam +2 – zdecydowanie się zgadzam
5.6. Kierownictwo firmy kładzie nacisk na to, aby pracownicy zapisywali swoją wiedzę w intranecie – nawet kosztem zaniedbywania innych zadań.	-2 – zdecydowanie się nie zgadzam -1 – raczej się nie zgadzam 0 – nie mam zdania +1 – raczej się zgadzam +2 – zdecydowanie się zgadzam
SEKCJA VI: Kompetencje pracowników a intranet	
6.1. Dzięki kursom (materiałom dydaktycznym) dostępnym w intranecie pracownicy naszej firmy mają szansę na doskonalenie swoich umiejętności zawodowych.	-2 – zdecydowanie się nie zgadzam -1 – raczej się nie zgadzam 0 – nie wiem/nie mam zdania +1 – raczej się zgadzam +2 – zdecydowanie się zgadzam

	6.2. Dzięki intranetowi pracownicy naszej firmy mają szansę na uczenie się od innych pracowników.	-2 – zdecydowanie się nie zgadzam -1 – raczej się nie zgadzam 0 – nie wiem/nie mam zdania +1 – raczej się zgadzam +2 – zdecydowanie się zgadzam
	6.3. Dzięki intranetowi pracownicy zdobywają więcej wiedzy i podnoszą swoje kompetencje.	-2 – zdecydowanie się nie zgadzam -1 – raczej się nie zgadzam 0 – nie wiem/nie mam zdania +1 – raczej się zgadzam +2 – zdecydowanie się zgadzam
	6.4. Dzięki intranetowi czuję, że szybciej podnoszę swoje własne kompetencje.	-2 – zdecydowanie się nie zgadzam -1 – raczej się nie zgadzam 0 – nie wiem/nie mam zdania +1 – raczej się zgadzam +2 – zdecydowanie się zgadzam
SEKCJA VII: Ochrona wiedzy		
	7.1. Intranet ułatwia osobom niepowołanym dostęp do cennej wiedzy firmowej.	-2 – zdecydowanie się zgadzam -1 – raczej się zgadzam 0 – intranet nie ma wpływu na bezpieczeństwo dostępu do wiedzy firmowej +1 – raczej się nie zgadzam +2 – zdecydowanie się nie zgadzam
	7.2. Nasz intranet wspomaga zatrzymanie wiedzy w przypadku odejścia pracownika (np. <i>exit interview</i>).	-2 – zdecydowanie się nie zgadzam -1 – raczej się nie zgadzam 0 – nie wiem/nie mam zdania +1 – raczej się zgadzam +2 – zdecydowanie się zgadzam
	7.3. Intranet przypomina pracownikom o konieczności ochrony zasobów wiedzy przed dostępem osób niepowołanych.	-2 – zdecydowanie się nie zgadzam -1 – raczej się nie zgadzam 0 – nie wiem/nie mam zdania +1 – raczej się zgadzam +2 – zdecydowanie się zgadzam
	7.4. Pracownicy znajdują w intranecie informacje dotyczące ochrony własności intelektualnej i poufności danych.	-2 – zdecydowanie się nie zgadzam -1 – raczej się nie zgadzam 0 – nie wiem/nie mam zdania +1 – raczej się zgadzam +2 – zdecydowanie się zgadzam
	7.5. Nasz intranet sprawia, że cenna wiedza firmowa trafia do naszych konkurentów.	-2 – zdecydowanie się zgadzam -1 – raczej się zgadzam 0 – intranet nie ma wpływu na bezpieczeństwo dostępu do wiedzy firmowej +1 – raczej się nie zgadzam +2 – zdecydowanie się nie zgadzam
SEKCJA VIII: Wpływ intranetu na zarządzanie strategiczne		
	8.1. Dzięki intranetowi kierownictwo powiadamia mnie o swoich planach strategicznych.	-2 – zdecydowanie się nie zgadzam -1 – raczej się nie zgadzam 0 – nie wiem/nie mam zdania +1 – raczej się zgadzam +2 – zdecydowanie się zgadzam

	8.2. Dzięki intranetowi wiem, jak postępuje realizacja strategii w naszej firmie/organizacji.	-2 – zdecydowanie się nie zgadzam -1 – raczej się nie zgadzam 0 – nie wiem/nie mam zdania +1 – raczej się zgadzam +2 – zdecydowanie się zgadzam
	8.3. Dzięki intranetowi kierownictwo firmy ma dostęp do informacji pomocnych w realizacji strategii, których nie znajdzie poza intranetem.	-2 – zdecydowanie się nie zgadzam -1 – raczej się nie zgadzam 0 – nie wiem/nie mam zdania +1 – raczej się zgadzam +2 – zdecydowanie się zgadzam
	8.4. Zawarte w intranecie informacje ułatwiają mi realizację strategii firmy/organizacji.	-2 – zdecydowanie się nie zgadzam -1 – raczej się nie zgadzam 0 – nie wiem/nie mam zdania +1 – raczej się zgadzam +2 – zdecydowanie się zgadzam
	8.5. Uważam, że ogólnie rzecz biorąc, intranet jest barierą w realizacji strategii firmy.	-2 – zdecydowanie się zgadzam -1 – raczej się zgadzam 0 – intranet nie ma wpływu na realizację strategii firmy +1 – raczej się nie zgadzam +2 – zdecydowanie się nie zgadzam
	8.6. Uważam, że dzięki intranetowi nasza firma/organizacja jest lepiej przygotowana do funkcjonowania na konkurencyjnym rynku.	-2 – zdecydowanie się nie zgadzam -1 – raczej się nie zgadzam 0 – nie wiem/nie mam zdania +1 – raczej się zgadzam +2 – zdecydowanie się zgadzam

Źródło: opracowanie własne.

7. Modele funkcjonowania portali intranetowych w organizacjach

7.1. Obszary zastosowań portali intranetowych w organizacjach

7.1.1. Rodzaje architektury funkcjonalnej portali intranetowych

Działanie intranetu, rozumiane jako spektrum jego wpływów w różnych obszarach funkcjonowania organizacji, jest bezpośrednio powiązane z omówionym poniżej wyszczególnieniem obszarów komunikacji wewnętrznej. Obejmują one różne aspekty funkcjonowania komunikacji wewnętrznej w organizacji oraz skutkują m.in. wyznaczeniem odpowiedzialności za wskazane obszary, zakresem raportowania efektów działań komunikacyjnych i informacyjnych, polityką zarządzania wiedzą, metodami budżetowania inwestycji w komunikację i informację czy wprowadzeniem określonych metod zarządzania procesami, projektami i zadaniami.

Przede wszystkim jednak w każdej organizacji wymienione obszary komunikacji wewnętrznej będą w znacznym stopniu wspomagane poprzez portal intranetowy czy też jego rozwiniętą formę – *Digital Workplace*. Zatem jego funkcje, zakres i sposób wdrażania oraz wykorzystania poszczególnych sekcji (funkcji, modułów, aplikacji, systemów) portalu będą za każdym razem inne i dostosowane do potrzeb danej organizacji.

Wychodząc z obserwacji, ekspertyz i doświadczeń praktycznych zebranych podczas prowadzenia audytów komunikacji wewnętrznej, poniżej zostaną omówione dwie najczęściej stosowane przez autora klasyfikacje służące za podstawę architektury funkcjonalnej portali intranetowych:

- podział organizacyjny (strukturalny),
- podział obszarowy.

Opis obydwu podziałów jest oparty na zagregowanych doświadczeniach z kilkudziesięciu przedsięwzięć projektowych i wdrożeniowych portali intranetowych, *Digital Workplace* i komunikacji wewnętrznej zrealizowanych w praktyce zawodowej autora i zweryfikowanych w działaniach projektowych przez grupę ekspertów z firm Sala&Co. oraz Kolibro.

Przedstawione klasyfikacje (wraz z autorskimi definicjami terminów podanymi w przypisach) powstały na potrzeby badań efektywności oraz projektowania wydajnych systemów komunikacji wewnętrznej i intranetów w organizacjach.

7.1.2. Podział organizacyjny

Podział organizacyjny wyznacza sekcje portalu intranetowego według obszarów działania komórek organizacyjnych organizacji (pionów, wydziałów, działów, biur, sekcji, zespołów) – struktura organizacyjna organizacji (instytucji) znajduje bezpośrednie odzwierciedlenie w strukturze portalu intranetowego lub też jest do niej bardzo zbliżona. W tym podziale, powiązaniem z ustalonymi wcześniej funkcjami zarządczymi i zakresami działania, łatwo jest wyznaczyć granice wpływu sekcji intranetu, lecz dużo trudniej osiąga się wyznaczone komunikacji wewnętrznej cele organizacyjne i strategiczne. Wynika to z dwóch powodów:

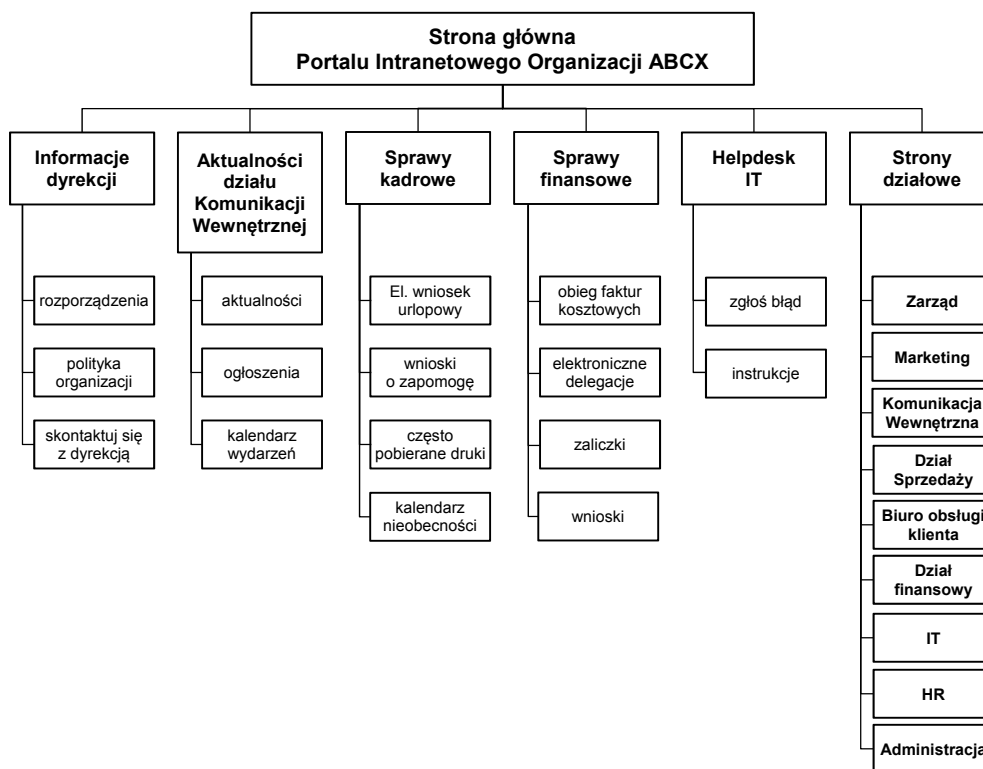
- wyznaczone w organizacji cele strategiczne najczęściej mają charakter międzywydziałowy, zatem struktura oparta na schemacie organizacyjnym zachowuje w portalu intranetowym bariery i podziały występujące w organizacji w sytuacji, jaka miała miejsce przed wprowadzeniem intranetu,
- oparcie architektury funkcjonalnej i logicznej portalu intranetowego na strukturze organizacyjnej organizacji automatycznie ogranicza stosowanie bardziej zaawansowanych form zarządzania komunikacją wewnętrzną i intranetem, np. trudno stosować zasadę kontekstowości portalu intranetowego czy swobodnego komunikowania się i przepływu wiedzy między pracownikami z różnych działów.

Konsekwencją stosowania podziału organizacyjnego w portalach intranetowych jest tworzenie tzw. stron działowych, czego przykład uwidocznił na rysunku 7.1.

Ponieważ w zarządzaniu współczesną organizacją bazowanie na strukturze ustępuje stopniowo orientacji procesowej, tworzenie stron działowych jest coraz rzadziej praktykowane i obecnie ogranicza się w zasadzie do działów wytwarzających w skali organizacji najwięcej treści i dokumentów (w szczególności uznawanych w organizacji za potrzebne i powszechnie stosowane).

W przypadku podziału organizacyjnego (strukturalnego) trudno mówić o jego powiązaniu z komunikacją wewnętrzną, ponieważ jest on charakterystyczny dla organizacji opartej na strukturze wyspecjalizowanych pionów funkcjonalnych nazywanych często *silosami*, a to z uwagi na ich słabą zdolność do komunikacji poziomej przekraczającej granice pionów (wydziałów lub innych jednostek organizacyjnych).

Portale intranetowe odwzorowujące w swojej architekturze informacyjnej strukturę organizacyjną organizacji charakteryzuje niski poziom interaktywności i możliwości współpracy między wydziałami lub jednostkami. Dotyczy to zarówno tworzenia nowych treści, jak i korzystania z wcześniej opracowanej zawartości. Przyjęło się mówić o takich intranetach jako *silosowych*, ponieważ są zarządzane według zasady *publikujemy to, co mamy*, tzn. w czego posiadaniu jest dany dział, sekcja, wydział, biuro.



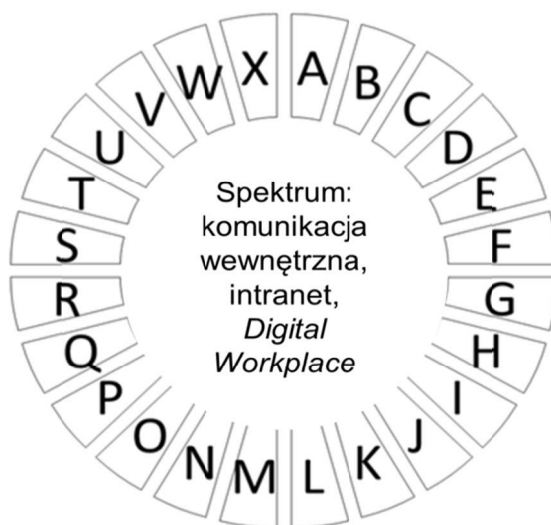
Rys. 7.1. Przykład mapy portalu intranetowego zdeterminowanego strukturą organizacyjną (widoczny podział na strony działowe)

Źródło: opracowanie własne.

Podział organizacyjny występuje często w portalach intranetowych jednostek administracji publicznej, w spółkach Skarbu Państwa, a także w bardzo sformalizowanych korporacjach, w których łatwo wyróżnić granice podziałów i wpływów informacyjnych. To podział charakterystyczny dla organizacji mocno hierarchicznych, o sztywnych strukturach. Odzwierciedla on metody pracy ukierunkowane na specjalizację i kulturę organizacyjną zorientowaną bardziej na przestrzeganie sformalizowanych procedur wydziałowych niż na wymianę informacji i współpracę między jednostkami.

7.1.3. Podział obszarowy

Podział obszarowy komunikacji wewnętrznej i portali intranetowych cechuje brak sztywnego powiązania ze strukturą organizacyjną firmy (organizacji). Wynika on ze spektrum rzeczywistych potrzeb organizacji w zakresie obsługi komunikacji wewnętrznej, procesów, zadań oraz zarządzania wiedzą (rys. 7.2).



- | | |
|-----------------------------------|--|
| A. Strategia | M. Zarządzanie projektami |
| B. Taktyka | N. Pomysły i innowacje |
| C. Kultura organizacyjna | O. Zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym |
| D. Misja i wizja | P. Zarządzanie procesami i przepływem pracy |
| E. Procedury, zasady, zarządzania | Q. Zarządzanie dokumentami |
| F. Zarządzanie zmianą | R. Zarządzanie pracownikami |
| G. Społeczności pracownicze | S. Kariera, szkolenia, kompetencje |
| H. Współpraca między obszarami | T. Badanie organizacji i pracowników |
| I. Wsparcie biznesu | U. Administracja |
| J. Operacja | V. Wewnętrzny helpdesk techniczny |
| K. Zarządzanie zadaniami | W. Oferta |
| L. Praca grupowa | X. Inne |

Rys. 7.2. Spektrum komunikacji wewnętrznej, intranetu i *Digital Workplace* w podziale obszarowym

Źródło: opracowanie własne.

Podział obszarowy wykorzystuje trzy założenia:

1. Każdy z omawianych obszarów może być zarządzany przez dowolną komórkę lub osobę organizacji.
2. Każdy obszar może obejmować więcej niż jeden fragment struktury organizacyjnej (czyli wybrane jednostki lub nawet całą organizację), tym samym może być współzarządzany przez różne działy i osoby w organizacji.
3. Zależnie od potrzeb obszary mogą być niemal dowolnie łączone ze sobą. Z obserwacji wynika, że najefektywniejsze systemy komunikacji wewnętrznej i zarządzanie procesami w nowoczesnych organizacjach wydatnie korzystają z tego właśnie założenia.

Poniżej podano opisy zidentyfikowanych obszarów komunikacji wewnętrznej w organizacji, z których najczęściej wynikają obszary funkcjonalne portalu intranetowego. W uzupełnieniu charakterystyk przedstawionych poniżej obszarów podano przykłady powiązanych z nimi działań, aplikacji i treści udostępnianych za pomocą portalu intranetowego.

A. Strategia

Charakterystyka: To obszar komunikacji wewnętrznej, za który odpowiadają osoby najwyżej umocowane w organizacji (zarząd, dyrekcja) lub osoby oraz zespoły odpowiedzialne za kontaktowanie się najwyższego kierownictwa z całą organizacją (szefowie komunikacji wewnętrznej, menedżerowie PR, rzecznicy). Obszar ten najczęściej ma charakter *stricte* informacyjny, często towarzyszy mu określenie *komunikacja góra-dół (top-down)*. Rzadko w obszarze tym występują zjawiska pozyskiwania informacji zwrotnej (*feedback*) od członków organizacji do kierownictwa, głównie z powodu dominowania dystrybucji informacji i wytycznych zatwierdzonych na najwyższym szczeblu zarządczym. Zbytne epatowanie informacjami i komunikatami z obszaru *Strategia* może stworzyć wśród pracowników poczucie, które w audycie komunikacyjnym w ustach respondentów zyskuje miano *tuba zarządu*. Obszar *Strategia* dla efektywnego funkcjonowania wymaga przemyślanej promocji i wsparcia, gdyż jego treści klasyfikowane są jako te, które najmniej zajmują pracowników i w portalach intranetowych cieszą się najmniejszą popularnością (są w intranecie najrzadziej czytane).

Jest to obszar z jednym z największych potencjałów w dziedzinie komunikacji wewnętrznej. Organizacje, w których menedżerowie rozumieją potencjał zorganizowanej informacji oraz komunikacji, coraz bardziej zaczynają wykorzystywać ten obszar do transpozycji strategii na konkretne działania. Obszar ten rozwija się w kierunku wykorzystania narzędzi dystrybucji i weryfikacji komunikatów wyzwalających działania, aktywności i postawy. Zarządy i dyrekcje chcą wiedzieć, jak komunikowana strategia wprowadzana jest w życie, jakie niesie efekty, a może również na jakie trudności napotyka. To strategiczna rola współczesnej komunikacji wewnętrznej.

Przykłady działań i treści: Informowanie o strategii i kierunkach rozwoju organizacji; komunikacja i wyjaśnianie sposobu rozumienia poszczególnych aspektów strategicznych organizacji; komunikaty zarządu, dyrekcji; aktualności o stanie realizacji strategii; informacje o projektach i inicjatywach strategicznych organizacji; prezentacja sylwetek i zakresu działania kluczowych osób w organizacji; prezentacja sukcesów zewnętrznych; relacjonowanie kluczowych inicjatyw i zaangażowania organizacji; dystrybucja informacji z otoczenia organizacji (rynek, interesariusze, klienci, kontrahenci, petenci itp.).

B. Taktyka

Charakterystyka: W tym obszarze komunikacji wewnętrznej odpowiedni menedżerowie odpowiedzialni są za przekaz taktyczny, tzn. taki, który przekłada wytyczne

strategiczne na bardziej praktyczne, wymierne działania kierunkowe. Aktualnie jest to jeden z najsłabiej zagospodarowanych obszarów komunikacji wewnętrznej i intranetów w organizacjach. Zaczyna się rozwijać w niektórych organizacjach dopiero wraz z odkryciem, że pracownicy średniego i niższego szczebla nie są zainteresowani informacjami strategicznymi, tzn. podane w sztamowym wydaniu nie są im przydatne do wykonywania swoich obowiązków. Obszar ten powinien wypełniać informacyjną przestrzeń pomiędzy ogłaszaniem i promowaniem strategii a szczegółowymi wytycznymi operacyjnymi co do wykonywania poszczególnych działań w ramach procedur czy projektów. Współwłaścicielami tego obszaru są najczęściej dyrektorzy poszczególnych pionów działających w organizacji. Dla tych osób niezwykle istotne kompetencje dla prawidłowego funkcjonowania tego obszaru to umiejętności z zakresu komunikacji zarządczej.

Przykłady działań i treści: Przekazywanie instrukcji taktycznych oraz wytycznych do organizowania projektów i zadań, najczęściej w formie wizualizacji i prezentacji publikowanych w portalu intranetowym.

C. Kultura organizacyjna

Charakterystyka: W zależności od umocowania w organizacji osób odpowiedzialnych za rozwój kultury organizacyjnej obszar ten może mieć jednego albo wielu właścicieli. Tradycyjnie funkcja monitoringu i rozwoju kultury organizacji spoczywa w rękach kierownictwa działu *Human Resources* (HR), *employer branding* lub działu komunikacji wewnętrznej. Nierzadko opieka nad kulturą organizacji leży w gestii najwyższych władz organizacji, wówczas traktowana jest ona jako specyficzna funkcja zarządzania lub element strategii korporacyjnej. Od strony komunikacji wewnętrznej obszar ten ma wspierać realizację polityki i rozwoju kultury organizacyjnej w zakresie głównie informacyjnym i promocyjnym. Ciekawym trendem w tym obszarze jest organizowanie projektów i inicjatyw edukujących pracowników w zakresie kultury organizacyjnej własnej firmy oraz weryfikujących jej znajomość, np. poprzez quizy, konkursy. To w tym obszarze promowane są dobre praktyki i postawy pracowników świadczące o tym, że wspierają oni oczekiwany kierunek rozwoju kultury i wartości reprezentowanych przez organizację.

W praktyce, w szczególności w zakresie komunikacji wartości organizacyjnych i promocji postaw pracowniczych, obszar ten łączy ściśle się z obszarem *Misja, wizja*.

Przykłady działań i treści: Wszelkiego rodzaju komunikowanie przez portal intranetowy oczekiwań kierownictwa wobec kultury organizacyjnej; wizualizacje kampanii kultury wewnętrznej i zewnętrznej; prezentacje, wywiady i opinie pracowników (*testimonials*); wskazówki i instruktaże; kwestionariusze ankietowe, sondy oraz ich wyniki; oceny kultury, a także wskaźniki i mierniki, według których stan kultury organizacyjnej jest oceniany. W obszarze tym utrwalane są wszelkiego rodzaju polityki i przepisy (w tym obwieszczenia dotyczące kultury postaw, kultury języka itp.). To tutaj znajdujemy wszelkiego rodzaju badania i konkursy wspierające rozwój kultury oraz prezentacje dokonań różnych programów i projektów

realizowanych dla rozwoju kultury organizacyjnej organizacji. W nowoczesnej organizacji ten obszar wytwarza bardzo dużo treści multimedialnych (zdjęcia, filmy, animacje) publikowanych w portalu intranetowym.

D. Misja, wizja

Charakterystyka: To prawdopodobnie jeden z najaktywniejszych obszarów komunikacji wewnętrznej we współczesnej organizacji. W ostatnich latach pod wpływem zmian w otoczeniu rynkowym w organizacjach nieustannie modyfikowany jest sposób działania i jego powiązanie z konkretnymi wartościami wyznaczanymi przez organizację, które mają przełożyć się na postawy pracowników, metody działania i komunikacji. W tym obszarze komunikacji wewnętrznej realizowana jest polityka informacyjna aktualnych projektów dotyczących wizji i misji organizacji, ale również wymiana informacji (w tym doświadczeń) z pracownikami w zakresie przebiegu ich wdrażania. Ta nieustanna dyskusja nad zasadami uprawiania biznesu sprawia, że często w organizacji powstaje bardziej lub mniej formalny ośrodek koordynujący te aspekty; najczęściej podlega on bezpośrednio pod zarząd lub dyrekcję generalną i pieczę nad nim sprawuje najwyższe kierownictwo.

Przykłady działań i treści: Działania komunikacyjne w tym obszarze skupione są wokół prezentacji i upowszechniania przesłania, jakie niosą misja i wizja organizacji. Bardziej świadome organizacje skupiają w tym obszarze także komunikację z pracownikami w fazie wypracowywania wartości, wycofując się coraz częściej z propagowania wyłącznie samej sentencji misji i wizji (jako sloganów). Wówczas autorami treści publikowanych w portalu intranetowym w tym obszarze komunikacji wewnętrznej są często sami pracownicy, uczestniczący w projektach i konkursach dotyczących misji i wizji. Najpowszechniejsze treści z tego obszaru w portalu intranetowym to prezentacje wizji i misji, infografiki, dokumenty polityki korporacyjnej, a także nagrania wideo i animacje obrazujące wypracowane w tym zakresie standardy. W fazie wdrażania oraz ewaluacji misji i wizji w organizacjach można spotkać wiele niestandardowych form przekazu i komunikacji pomiędzy pracownikami, które łącznie nazwać możemy *Internal Communication Ambient*⁴³. Przykładem takiego działania były awatary logotypów takich projektów intranetowych jak Archeo z logo dinozaura, który następnie towarzyszył wszystkim uczestnikom projektu i jego emisariuszom. Przez kilka miesięcy na wybranych biurkach królowały dinozaury. W innej organizacji w trakcie wypracowywania zmian strukturalnych (w tym wizji i misji) projekt realizowany był pod hasłem *Akcelerator* –

⁴³ *Internal Communication Ambient* – termin powstał wraz z wypracowywaniem metod promocji wartości i inicjatyw o szczególnym znaczeniu dla organizacji, w szczególności w obszarach kultury organizacyjnej oraz misji i wizji. Określa ponadstandardowe działania komunikacyjne wypracowywane częściej według standardów i strategii bardziej promocyjnych niż informacyjnych. Ich ważną cechą jest efekt angażowania odbiorców przekazu (pracowników, współpracowników) i wywoływania (oczekiwanych lub spontanicznych) reakcji. Do takich działań należą np. interaktywne postaci holograficzne, tzw. wklejki czy gadżety projektowe.

bez Ciebie to się nie kręci. Awatarem był nakręcany bączek, jaki pamiętamy z dzieciństwa. Ciekawostką zaobserwowaną przez autora jest częste używanie owocu limonki czy cukierków miętowych wspierających komunikację w projektach intranetowych z eksponowanymi takimi hasłami jak *zawsze świeże informacje, odświeżamy intranet, odśwież wiedzę* itp.

E. Procedury, zasady, zarządzenia

Charakterystyka: Inną nazwą tego obszaru mogłoby być określenie *obszar organizacyjny*. To w nim definiowane i komunikowane są wszelkie zasady funkcjonowania organizacji, pracowników i jednostek organizacyjnych. Odpowiedzialności w tym obszarze rozciągają się od dyrekcji, przez dział kadr (HR) i dział prawny, aż po menedżerów i kierowników średniego szczebla odpowiedzialnych za sprawne funkcjonowanie organizacji. W tym obszarze zarząd czy dyrekcja generalna definiuje i obsługuje również funkcjonowanie szeroko rozumianej struktury organizacyjnej.

Przykłady działań i treści: Rozporządzenia, procedury, akty wykonawcze, instrukcje działania, wizualizacje struktur organizacyjnych (coraz częściej dynamicznie zarządzane i wyświetlane w intranecie), zakresy odpowiedzialności i obowiązków, ale również wszelkie formy wyszukiwania profili osobowych pracowników ulokowanych w różnych jednostkach organizacyjnych.

F. Zarządzanie zmianą

Charakterystyka: To jeden z najistotniejszych obszarów zarządzania współczesną organizacją i zarazem bardzo ważny obszar komunikacji wewnętrznej. Ten obszar w kontekście współczesnych możliwości komunikacyjnych i informacyjnych zyskuje nowe możliwości działania dla menedżerów. Można śmiało powiedzieć, że nie istnieje skuteczne zarządzanie zmianą bez skutecznej komunikacji, zwłaszcza wspomaganej przez portal intranetowy (*Digital Workplace*). Stąd obszar ten najczęściej nie posiada jednego właściciela w organizacji, chociaż technicznie może nim być osoba na jednym z bardzo dziś popularnych i odpowiedzialnych stanowisk – kierownika zmian (*change manager*). Wiele do powiedzenia i zarazem do realizacji w tym obszarze mają wszyscy szefowie projektów i strategii centralnych, czyli zarządzania zmianą organizacyjną. Aktywność w tym obszarze pokrywa się zasadniczo z amplitudą zmian w organizacji dotyczących w zasadzie każdego aspektu działalności (lub danej części tej działalności). Przebiegają one od zmian strukturalnych i osobowych po zmiany proceduralne i procesowe, przez fuzje, przejęcia czy aktywność w ekspansji. Ciekawym typem zmiany jest rewizja oraz wdrożenie nowej strategii czy profilu działalności organizacji, nowy statut czy też np. nowe wytyczne, regulacje i rozporządzenia jednostek powołujących i rozliczających daną organizację. Zmiany często wymuszane są warunkami rynkowymi, legislacją czy potrzebami wizerunkowymi. Rolą odpowiedzialnych za ten obszar jest nie tylko prokurowanie zmian, ale przede wszystkim koordynacja ich

wdrażania w dedykowanych inicjatywach i projektach, z naciskiem na komunikację wpływu zmian na sposób działania i rozwoju organizacji, jednostek organizacyjnych i samych pracowników.

Przykłady działań i treści: Oczywiście w tym obszarze są rozporządzenia, dystrybuowane nowe dokumenty, opisy i regulaminy. Tutaj znajdziemy też relacje z inicjacji, realizacji podsumowań projektów organizujących i wprowadzających daną zmianę. Bardzo pozytywny wpływ na ten obszar wywierają nowe możliwości narzędzi komunikacji wewnętrznej takich jak intranet. Szczególnie cenne treści we współczesnej komunikacji zmian generowane są jako informacja zwrotna od pracowników. Stąd bardziej zaawansowane w rozwoju organizacje wykorzystują intranet do pozyskiwania bieżących raportów, opinii i komentarzy o stopniu wdrożenia zmiany czy o trudnościach i pomysłach, które rodzą się w sytuacji wdrażania zmiany. Pożądane przez menedżerów są zatem szybkie komunikaty zwrotne, np. o poprawności dystrybuowanej nowej procedury czy wdrażanego procesu. W tym obszarze portalu intranetowego odnajdziemy instrukcje, dokumenty, wizualizacje, opisy sylwetek uczestników projektów zmian, linki do projektów i zadań związanych ze zmianą, wpisy pracowników i raporty z wdrożenia zmian itp. Unikalnym zjawiskiem dotyczącym dokumentów, które występuje w komunikacji i dystrybucji zmian, jest inwentaryzacja i jednoczesna specyfikacja zmian zawartych w dokumencie z wyjaśnieniem ich znaczenia, wpływu i skutków stosowania bądź niestosowania. Bardzo pomocne w realizowaniu tej praktyki są intranetowe aplikacje dystrybucji zmian. Ich stosowanie umożliwia pracownikom zapoznanie się wyłącznie z właściwymi zmianami (np. pięcioma w dwustustronicowej procedurze). Szczególnie dotyczy to organizacji z dużym wolumenem dokumentów wewnętrznych i z ich częstymi zmianami, np. finansowych czy administracyjnych, lub takich, gdzie często następują zmiany w obrębie specyfikacji produktów, np. telekomunikacja czy produkty hi-tech, w tym wszelkiego typu oprogramowanie.

G. Społeczności pracownicze

Charakterystyka: Ten obszar komunikacji wewnętrznej w zależności od poziomu rozumienia potrzeby tworzenia społeczności pracowniczych może być zarówno wyróżnioną sekcją w portalu intranetowym, jak i holistycznym działaniem międzywydziałowym, które ma przynieść konkretną wartość całej organizacji. Dyrektorzy generalni i szefowie komunikacji wewnętrznej (w tym HR) coraz częściej dystansują się od trywialnego sprowadzania społeczności do np. wspólnej tablicy z wpisami, podobnej do popularnych portali społecznościowych. Również próby wdrażania intranetów na platformach społecznościowych w szerszej skali masowo nie spełniły pokładanych w nich nadziei. W bardziej świadomych organizacjach budowanie społeczności umocowane jest w strategii i kulturze ich funkcjonowania. W takich organizacjach obszar *Społeczności pracownicze* jest złożonym aspektem komunikacji wewnętrznej, umożliwiającym zawiązywanie się grup aktywności pracowniczej w konkretnym celu. Ważna w tym miejscu jest świadomość tych

celów u kierownictwa, a zarządzanie nimi leży w gestii opiekujących się poszczególnymi społecznościami. Dziś w organizacjach często obserwowane są społeczności zawiązywane na krótką chwilę lub wobec sytuacji, która wystąpiła bądź jest przewidywana w organizacji. Takie społeczności określane są przez autora społecznościami lokalnymi (*local community*⁴⁴) oraz kontekstowymi (*context community*⁴⁵). Kontekstowe zawiązywanie się tych społeczności wiąże się z pojawianiem się w intranecie nowych treści (newsów, ogłoszeń zmian, komentarzy, dokumentów). Społeczna konstatacja, ocenianie i wyrażanie opinii w danym kontekście świadczy o faktycznym zaangażowaniu. W społecznościach pracowniczych (poza wartością, jaką wnoszą w organizację i jaką dają samym pracownikom) wartością postrzeganą i analizowaną jest sam pojedynczy pracownik jako uczestnik społeczności. W wielu organizacjach zaobserwować można procesy ocen pracowniczych biorące pod uwagę m.in. aktywność i sposób zaangażowania się w społeczności.

W całej idei społeczności pracowniczych funkcjonują bardzo ciekawe, acz często niedoceniane zjawiska. Tworzeniu i redagowaniu treści, które bardzo szybko tracą na aktualności, mogą towarzyszyć komentarze i wpisy użytkowników. Tam, gdzie dajemy możliwość rozwijania się kulturze zaangażowania w intranet, pracownicy – już nawet po wielu tygodniach czy nawet miesiącach – reagują na dany wpis. Reakcja ta jest pochodną jakiegoś bardziej aktualnego bodźca (wpływu otoczenia, aktualnych projektów, zaistniałej sytuacji). Wówczas taki wpis, komentarz może wywołać większe zainteresowanie niż wpis podstawowy. Komentarz staje się cenniejszy niż artykuł podstawowy (*comment valuable more than the article*) – działa tutaj zjawisko, które można nazwać *New Old Content*⁴⁶.

Przykłady działań i treści: Głównie treści tematyczne, generowane przez pracowników, ale także opisy programów, inicjatyw i projektów społecznościowych (zasady, warunki, idee, wartości, benefity i in.). W tym obszarze również leży koordynacja inicjatyw i programów z dziedziny komunikacyjnego współzawodnictwa zwanego grywalizacją lub gamifikacją (*gamification*), które są szczególną formą pobudzania aktywności pracowników do rozmaitego rodzaju rywalizacji. Grywalizacja staje się też ważnym składnikiem zarządzania i motywowania zespołów we współczesnej organizacji.

H. Współpraca między obszarami

Charakterystyka: Z perspektywy komunikacji wewnętrznej kooperacja różnych osób i jednostek pracujących w rozproszonych i niehomogenicznych strukturach to

⁴⁴ Definicja społeczności lokalnej została podana w podrozdziale 2.2.2.

⁴⁵ Definicja społeczności kontekstowej została podana w podrozdziale 2.2.2.

⁴⁶ *New Old Content* – NOC jest efektem zachodzącym wówczas, gdy nowy wpis lub komentarz do archiwalnego lub odległego w czasie newsa, wpisu, artykułu powoduje jego uaktualnienie. W metodach intranetowych chodzi o promowanie komentarzy i wpisów poprzez ich prezentację w agregatorach, widgetach, alertach. To bardzo efektywna metoda wielokrotnego wykorzystania raz stworzonej treści komunikacyjnej oraz promocji treści i dokumentów intranetowych. NOC jest jednocześnie specyficzną metodą uaktualniania zawartości intranetu.

duże wyzwanie. Zarządzanie obszarem współpracy pomiędzy przedstawicielami różnych dziedzin i działów organizacji (np. produkcja-finance-informatyka-marketing czy projekty interdyscyplinarne) skupia się na poznawaniu jej uwarunkowań (kulturowych, procesowych, zadaniowych i osobowych), także tych na styku pomiędzy zróżnicowanymi jednostkami, nierzadko kluczowymi dla działania organizacji. Dodatkowym wyzwaniem jest zapewnienie drożności przepływu danych, pracy i komunikacji pomiędzy różnymi jednostkami lub nawet poszczególnymi osobami. Liczba inicjatyw w tym obszarze związana jest bezpośrednio ze stopniem złożoności procesów międzyjednostkowych oraz kultury organizacyjnej, zwłaszcza zorientowania na interdyscyplinarną pracę zespołową.

Przykłady działań i treści: Realizowane w portalu intranetowym działania informacyjne i komunikacyjne zapewniające płynność funkcjonowania zespołów w jednostkach organizacyjnych, ale również jednostek pomiędzy sobą; kolejkowanie i priorytetyzowanie zadań czy całych projektów; dokumenty z zasadami współpracy, opisy procesów. Często w tym obszarze znajdujemy wszelkiego rodzaju komunikaty dotyczące kooperacji między zespołami wyznaczające wzajemne oczekiwania, priorytety i zasady współpracy. Na styku obszarów organizacyjnych odbywa się również bezpośrednia komunikacja przedstawicieli jednostek (raporty, ustalenia, wnioski, komentarze).

I. Wsparcie biznesu

Charakterystyka: W ujęciu tego obszaru *biznes* jest pojęciem o umownym znaczeniu: w organizacjach i organizacjach funkcjonujących w warunkach rynkowych odnosić się będzie do działań tradycyjnie określanych jako *biznesowe*, w jednostkach produkcyjnych *biznes* może mieć znaczenie bardziej techniczne, natomiast w administracji tym mianem określimy działania usługowe danej jednostki kierowane na zewnątrz (do interesariuszy). Zatem w zakresie komunikacji (w tym intranetowej) w obszarze wsparcia biznesu wyróżnimy wszystkie aktywności zorientowane na dostarczanie danych, informacji, dokumentów warunkujących szybkość i efektywność działania głównych procesów *biznesu* specyficznego dla danej organizacji. To typowy obszar komunikacji wewnętrznej bez wyróżnionego lidera, gdzie odpowiedzialność przypisana jest do różnych jednostek zależnie od ich specjalizacji.

Przykłady działań i treści: Realizowane poprzez portal intranetowy: raportowanie produkcji, obsługa zaopatrzenia, informacja o stanach magazynowych, statusy projektów, dostępność zasobów, grafiki pracy, opisy produktów itp.

J. Operacja

Charakterystyka: W najprostszym ujęciu odpowiedzialność za ten obszar komunikacji wewnętrznej jest w gestii dyrektora operacyjnego, a w szerszym rozumieniu opiekę nad nim przejmują wszyscy menedżerowie odpowiedzialni za

działania operacyjne we właściwej im części. Odpowiedzialność za ten obszar rozciąga się więc od informowania o zakresie i priorytetach działań czy aktywności, poprzez zarządzanie dostępnością osób w zadaniach, po raportowanie i analitykę operacyjną. We współczesnej organizacji menedżerowie świadomie kładą duży nacisk nie tylko na przygotowanie pracy, ale również (a coraz częściej przede wszystkim) na właściwe i na czas dostarczanie kompletnych informacji i danych. Z jednej strony odbiorcami tych komunikatów i danych są podległe zespoły operacyjne, z drugiej strony skuteczne raportowanie z obszaru operacji przeznaczone jest dla dyrektorów zarządzających oraz dla wszystkich jednostek wspierających działania operacyjne i czerpiących korzyści z ich efektów.

Przykłady działań i treści: Udostępniane poprzez portal intranetowy: dzienniki operacyjne; kalendarze operacyjne; kalendarze i agendy spotkań; grafiki pracy i zadań; instrukcje postępowania; procedury operacyjne; listy kolejujące zamówienia, zlecenia, zadania; wszelkie formy raportów i zestawień; opisy produktów i usług; instrukcje wdrożeniowe (produktów, procesów, praktyk); grafiki dostępności różnych grup zasobów osobowych; inwentaryzacje i zestawienia sprzętu. W zależności od specjalizacji organizacji w tym obszarze odnajdziemy dostępy do systemów produkcyjnych, stanów magazynowych itp. To w tym obszarze ma miejsce dynamiczny rozwój funkcji portali intranetowych automatyzujących działania operacyjne i zapewniających stały dostęp do niezbędnych informacji. Również w tym obszarze tworzone są wszelkie formy generowania i pozyskiwania informacji bieżących, przyjmujące często zorganizowaną formę zarówno tzw. drenażu informacyjnego (*information drain*⁴⁷), jak i regularnej ewaluacji dobrych praktyk operacyjnych (*best operation practices*).

K. Zarządzanie zadaniami

Charakterystyka: W każdej organizacji (przedsiębiorstwie, urzędzie, instytucji) pracownicy tam zatrudnieni i osoby współpracujące wykonują czynności, które powinny kończyć się wyznaczonym efektem (wynikiem), tzw. produktem zadania. Nieodłączną składową wykonywania zadań jest komunikacja, polegająca na wymianie informacji, komunikatów, dokumentów czy danych związanych z realizacją wyznaczonych zadań. Sprawność tej komunikacji ma zasadniczy wpływ na czas, sposób i jakość wykonywanych zadań oraz uzyskiwanych wyników (produktów). Stąd obszar *Zarządzanie zadaniami* w komunikacji wewnętrznej dedykowany jest

⁴⁷ Drenaż informacyjny (*information drain*) – należy do tzw. twardych metod komunikacji wewnętrznej, czyli takich, gdzie pożądany efekt (w tym przypadku masowe i szybkie pozyskiwanie informacji od pracowników) zagwarantowany jest bardziej procedurami wewnętrznymi niż tzw. miękkim motywowaniem do praktykowania i postaw pracowników. W praktyce intranetowej w metodzie tej stosujemy formularze i moduły, w których użytkownik zobowiązany jest dostarczać (wpisywać, wgrywać, uploadować) dane, informacje, raporty. Często dostarczane materiały mają charakter multimedialny i wizualny. Przykładem takiego działania jest dostarczanie przez przedstawicieli handlowych do intranetu zdjęć towarów czy ekspozycji z przysłowiowej półki sklepowej.

świadomemu zarządzaniu informacją i komunikacją w zadaniach realizowanych w poszczególnych zespołach w samej organizacji, ale również na styku organizacji z zewnętrznymi uczestnikami poszczególnych zadań (partnerzy, kontraktorzy, podwykonawcy, interesariusze, klienci itp.).

Obszar ten najczęściej nie posiada jednego właściciela czy administratora. Odpowiedzialność za ten obszar zwykle rozciąga się przez wszystkie jednostki na poziomie osób określających zadania i odbierających ich wyniki, zatem obszar ten ma charakter międzywydziałowy i przenika całość organizacji.

Przykłady działań i treści: Działania informacyjne i komunikacyjne podejmowane w tym obszarze to przede wszystkim zorganizowane formy definiowania, zlecania, organizacji i raportowania zadań realizowane poprzez portal intranetowy. Popularne treści to priorytetyzowanie listy zadań, opisy czynności, instrukcje wykonawcze i serwisowe, bieżące raportowanie czasu wykonywania zadań (*timesheet*) oraz intranetowa komunikacja w obrębie zadań. Współczesne intranetowe aplikacje zarządzania zadaniami (*task management systems*) przyjmują formę aktywnych kalendarzy zadań (*task timelines*) z wbudowaną komunikacją ich współuczestników. Coraz częściej zastępują one w zadaniach tradycyjną komunikację elektroniczną, dotychczas realizowaną najczęściej via e-mail.

L. Praca grupowa

Charakterystyka: Z natury swojej ten obszar komunikacji wewnętrznej ma charakter przekrojowy, obejmujący całość organizacji. Celem świadomego zarządzania tym obszarem jest wsparcie działań, w których uczestniczy wiele osób, oraz promocja standardów, narzędzi i sukcesów przedsięwzięć realizowanych przez zespoły pracownicze. W szczególnych przypadkach mogą one obejmować działania wychodzące poza organizację, np. organizacje wydarzeń (*event management*), procesy legislacyjne, konsultacje branżowe i społeczne, projekty unijne. Najczęściej realizowane działania w tym obszarze polegają na jednoczesnym edytowaniu dokumentów przez kilka osób z różnymi rolami i uzupełniającymi się kompetencjami. Nie można jednak ograniczyć tego obszaru do pracy grupowej w dokumentach, gdzie z pewnością duża uwaga będzie zwrócona na zarządzanie uprawnieniami do właściwych zasobów i właściwych osób czy wersjonowanie samych plików. Praca grupowa w komunikacji wewnętrznej to przede wszystkim całe spektrum działań menedżerskich odbywających się coraz częściej on-line, ukierunkowanych na koordynację działań i moderację wewnątrz grupy roboczej. Ten obszar komunikacji wewnętrznej w organizacji na ogół nie posiada jednego opiekuna. Odpowiedzialność za jego funkcjonowanie jest stopniowo definiowana wraz budowaniem zespołów i grup zadaniowych. Obszar ten ściśle łączy się z zarządzaniem zadaniami, projektami, procesami i dokumentami. Jego wyodrębnienie uzasadniają głównie aspekty HR, gdzie obserwowany i analizowany jest aspekt predyspozycji pracowników do pracy zespołowej i indywidualne umiejętności

w tym zakresie. Ponadto świadome i efektywne zarządzanie tym obszarem ma nieoceniony udział we współtworzeniu kultury organizacyjnej – kultury kooperacji i innowacyjności.

Przykłady działań i treści: W obszarze pracy grupowej w portalach intranetowych znajdziemy wszelkie katalogi i zbiory (wersjonowanych) dokumentów, ale również odnośniki do wspólnych zadań oraz opisy dobrych praktyk współpracy zespołowej. W portalach intranetowych w obrębie tego obszaru występuje wiele narzędzi identycznych lub podobnych jak w obszarze zarządzania zadaniami i zarządzania procesami, np. wspólne kalendarze, listy priorytetów zadań, komunikatory, systemy wymiany danych i plików. Przynoszącą ciekawe efekty jest realizowana poprzez portal intranetowy praktyka promocji osób i ich dokonań w pracy grupowej. Wiele organizacji w tym obszarze wprowadza także elementy elektronicznej grywalizacji (w grupach i między grupami).

M. Zarządzanie projektami

Charakterystyka: Ten dedykowany sprawnemu i właściwemu organizowaniu, prowadzeniu i ewaluacji projektów obszar komunikacji wewnętrznej jest charakterystyczny zwłaszcza dla organizacji zorientowanych i działających projektowo. Tutaj najczęściej jest realizowanych wiele jednoczesnych projektów (portfel projektów), i to w różnych obszarach. Zadaniem odpowiedzialnych za ten obszar jest koordynacja realizacji projektów (pojedynczo i w portfelu), ale również komunikacja projektowa. W warstwie komunikacji wewnętrznej w organizacji chodzi również o informowanie pracowników o aktualnie realizowanych projektach, ich celach, osobach w nie zaangażowanych i oczywiście o statusach tych projektów. W obrębie konkretnych projektów zadania komunikacyjne zorientowane są na zorganizowany przepływ informacji między członkami zespołów projektowych, dostarczanie na czas właściwych danych i koordynację dialogu między uczestnikami projektu. W organizacjach niezorientowanych projektowo ten obszar łączy się ściśle z obszarem zarządzania zadaniami, które oczywiście mogą również łączyć się w projekty, a także występują w procesach organizacyjnych.

Przykłady działań i treści: Dostępne poprzez portal intranetowy są najczęściej: katalogi projektów, dokumenty projektowe, kalendarze projektów (z dynamiczną wizualizacją), dokumenty założycielskie projektów (karty informacyjne), opisy i katalogi zespołów projektowych (z linkami do struktury organizacyjnej i profili eksperckich), kalendarze i elektroniczne systemy zarządzania spotkaniami projektowymi. Po zakończeniu projektów w portalach intranetowych często publikuje się galerie multimedialne promujące efekty projektów, dokumentację i prezentacje poprojektowe.

N. Pomysły i innowacje

Charakterystyka: Zarządzanie innowacjami najczęściej wchodzi w obszar kompetencji dyrektora ds. rozwoju lub R&D (*research and development*). Obszar

Pomysły i innowacje w komunikacji wewnętrznej ma jednak znacznie szersze oddziaływanie. Dotyczy on głównie zrealizowania procesów pozyskiwania pomysłów od samych pracowników, moderowania sesji kreatywnych, a także selekcji, klasyfikowania i oceny pozyskiwanych inicjatyw i rozwiązań. Menedżerowie działający w tym obszarze organizują bardziej lub mniej sformalizowane programy ukierunkowane na innowacyjność, w których pracownicy dzielą się swoim doświadczeniem i pomysłami w różnych kategoriach. Wśród działań pozyskujących pomysły można zasadniczo wyróżnić dwie grupy: stałe (otwarte), tzw. skrzynki pomysłów (np. intranetowe lub tradycyjne, praktycznie wychodzące już z użycia), oraz dedykowane innowacyjności programy realizowane w określonym czasie. Celem tych ostatnich jest pozyskiwanie rozwiązań, uwag i idei w określonym czasie w bardzo precyzyjnie zdefiniowanym temacie. Mogą być one realizowane poprzez portal jako intranetowe kampanie innowacyjne⁴⁸, w których elektroniczne wsparcie ich całego przebiegu (promocja, zbieranie, klasyfikowanie, ogłaszanie rozstrzygnięć) jest dużym wyzwaniem komunikacyjnym, organizacyjnym, ale i informatycznym. Warto zaznaczyć, że takie programy skutecznie działają tylko wtedy, gdy nie skupiają się wyłącznie na dostarczeniu narzędzia informatycznego, nawet najlepiej działającego. Istotą sprawności tych procesów jest właściwe umocowanie ich w strukturze i kulturze organizacji. Nieoceniony jest właściwie zdefiniowany model motywacyjny dla pracowników, którzy będą się angażować. Należy także zaznaczyć, że w dobie portali intranetowych bardzo uaktywniła się wymiana doświadczeń i ewaluacja pomysłów między samymi pracownikami, nawet przed udostępnieniem ich komisjom i wewnętrznym zespołom eksperckim. Umiejętne wykorzystanie silnych aktywności społecznych pracowników z pewnością wspiera i czyni naturalnymi procesy i inicjatywy w tym obszarze.

Przykłady działań i treści: Zamieszczane w portalu intranetowym zachęty, zasady, polityki innowacji, formularze inicjacyjne projektów innowacyjnych, opisy kampanii, regulaminy, materiały promujące kulturę dzielenia się pomysłami, materiały szkoleniowe z procesów kreatywnych i innowacyjnych czy dokumenty strategiczne dla obszaru innowacji. Ważne dla menedżerów i uczestników tego obszaru są zamieszczane w portalach intranetowych prezentacje i rankingi uczestników kampanii, gratulacje dla najaktywniejszych w swoich dziedzinach innowatorów

⁴⁸ Intranetowe kampanie innowacyjne (IKI) – są to zorganizowane inicjatywy (akcje), które mają za zadanie pozyskanie od społeczności pracowniczej (użytkowników intranetu) pomysłów i opracowań w danej tematyce. Cechy charakterystyczne IKI to przede wszystkim określony w promocji kampanii czas na dostarczenie pomysłów, szczegółowy regulamin kampanii, cele kampanii i zdefiniowany efekt, jaki twórca kampanii i odbiorca pozyskanych treści zamierzają osiągnąć. Intranetowe kampanie innowacyjne często wiążą się z określonymi korzyściami dla uczestników i zwycięzców. Zasady zwycięstwa określa regulamin kampanii. Zwycięzcy kampanii nie tylko otrzymują nagrody pieniężne czy rzeczowe. Często jest to np. publiczne wyróżnienie (np. innowator działu). Z realizowanych audytów komunikacyjnych wynika również, że dla pracownika cenną nagrodą za udział i zwycięstwo w takiej kampanii jest udział w projekcie lub w zespole, który będzie innowację opracowywał lub wdrażał (tzw. nagroda zaangażowania).

oraz bazy dostępu do lokalnych konsultantów, tzw. wewnętrznych ekspertów dziedzinowych⁴⁹. To w tym obszarze poprzez portal intranetowy promowane są wewnętrzne wdrożenia innowacji i rozwiązań (produktowych, procesowych, organizacyjnych lub innych). Coraz częściej materiały te przyjmują atrakcyjne formy multimedialne, stając się doskonałym materiałem promocji innowatorów wewnątrz organizacji, a niekiedy także i na zewnątrz. Treści i działania z tego obszaru bardzo dobrze się łączą i uzupełniają z działaniami w obszarach społeczności pracowniczych oraz zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym.

O. Zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym

Charakterystyka: To jeden z najmłodszych obszarów komunikacji wewnętrznej, w nowoczesnych organizacjach często wspomagany poprzez portale intranetowe. Kiedy odpowiedzialność za jego funkcjonowanie i efekty leży w gestii najwyższego kierownictwa, oznacza to, że zarządzanie wiedzą w organizacji ma charakter strategiczny. Cele zdefiniowane w tym obszarze są najczęściej zorientowane na budowanie kultury dzielenia się wiedzą, pozyskiwanie wiedzy i jej składowanie (agregacja wiedzy) oraz udostępnianie właściwym grupom pracowników. Zarządzający tym obszarem odpowiedzialni są również za propagowanie i wykorzystywanie wiedzy organizacyjnej. W konsekwencji działania te mają przekładać się na budowanie kapitału intelektualnego organizacji. Nowoczesne organizacje coraz częściej zaczynają analizować aspekty kosztów i zysków po stronie wiedzy. W zakresie kapitału intelektualnego coraz częściej realizowane są wyceny i konkretne działania zarządcze. Obszar dla osiągnięcia zamierzonych celów dodatkowo promuje liderów i mentorów poszczególnych obszarów wiedzy organizacji. Cenni w tym obszarze, z perspektywy zarządów, są również wszyscy ci pracownicy, którzy przejawiają postawy i charakteryzują się działaniami takimi jak: dzielenie się wiedzą, wewnętrzne wsparcie nowych pracowników czy ewaluacja (weryfikacja) wiedzy.

Przykłady działań i treści: Jeszcze do niedawna przechowywanie i udostępnianie wiedzy kojarzyło się wyłącznie z bazami danych i dokumentów. Takie rozumienie we współczesnej organizacji nie jest już wystarczające i nie przynosi oczekiwanych efektów, jeśli chodzi o rozwój organizacji. Współczesna wiedza korporacyjna zapisywana jest w portalach intranetowych wieloma powiązаныmi ze sobą dokumentami i opisami. Ważną składową wiedzy są komentarze ewaluacyjne i wpisy w kategoriach wiedzy tworzone przez pracowników, np. w intranetowej

⁴⁹ Wewnętrzni eksperci dziedzinowi – są to osoby lub grupy osób wyznaczone do pełnienia funkcji mentora, przewodnika, eksperta w danej wewnętrznie ustanowionej dziedzinie w organizacji. Wewnętrzni eksperci dziedzinowi znajdują szczególne zastosowanie w intranetowych systemach wsparcia merytorycznego (np. w aplikacji helpdesk merytoryczny), w zarządzaniu wiedzą (gdzie bezpośrednio odpowiadają na pytania i zapotrzebowanie użytkowników) oraz w systemach pozyskiwania pomysłów na innowacje i zmiany (tutaj wchodzi w skład komisji oceniających zgłoszenia pomysłów i inicjatyw).

bazie wiedzy. Takie treści nazywane są treściami generowanymi przez użytkownika intranetu (*Intranet User Generated Content*⁵⁰). Istotą bazy wiedzy jest jej kompletność, stąd dzisiaj intranetowe bazy wiedzy korzystają z rozwiązań z obszaru *Big Data* (BD) czy *Business Intelligence* (BI).

P. Zarządzanie procesami i przepływem pracy

Charakterystyka: W każdej organizacji realizuje się różnego rodzaju procesy i przepływy pracy (*workflow*), niektóre nie są nawet uświadomione ani udokumentowane. Obszar procesów biznesowych i przepływu pracy zorientowany jest na świadome zarządzanie i komunikowanie w tych procesach. Zarządzający tym obszarem zarówno monitorują i analizują przebieg i efekty (produkty) procesów, jak i optymalizują działanie każdego procesu z osobna, ale też zależności pomiędzy nimi. Sprawne organizacje potrafią doprowadzić do efektywnej synergii procesów – całościowo zoptymalizowane procesy przynoszą wartość dla organizacji (oszczędności, zwiększenie efektywności, obniżenie kosztów, podnoszenie standardów pracy, przewagę konkurencyjną itd.), ale również dla samego pracownika. Pracownik uczestniczący w dowolnym procesie powinien być wyposażony w aktualne i kompletne informacje w zakresie przepływów pracy, w których uczestniczy. Dziś wsparciem dla tego obszaru komunikacji wewnętrznej są intranetowe systemy zarządzania procesami, które dają możliwość szybkiej organizacji, śledzenia postępu prac i automatycznego raportowania procesowego.

Przykłady działań i treści: Poprzez portal intranetowy mogą być dostępne spisy procesów biznesowych, mapy procesów, szablony i dokumenty procesowe, elektroniczne kalendarze przebiegów i zależności procesowych (*timelines*), bazy uczestników procesów (wraz z opisem zakresu kompetencji), komunikatory wewnątrzprocesowe, szablony przepływów pracy i procesów (predefiniowane przebiegi do załatwienia odpowiednich spraw i wykonania niezbędnych prac) oraz inne dokumenty związane z realizacją procesów.

Q. Zarządzanie dokumentami

Charakterystyka: W tym obszarze komunikacji wewnętrznej mamy do czynienia z takimi aspektami zarządzania dokumentami jak: wsparcie dla wytwarzania dokumentów (w tym pracy grupowej nad dokumentami), gromadzenie i przechowywanie

⁵⁰ Treść tworzona przez użytkownika intranetu (*Intranet User Generated Content*, IUGC) – termin jest rozwinięciem powszechnie stosowanego w Internecie terminu *User Generated Content*, UGC. Inne metody zarządzania treściami intranetowymi i internetowymi wymusiły stosowanie w projektach intranetowych rozszerzonego terminu. W klasycznym rozumieniu treści i dokumenty w intranecie dostarczane i publikowane są przez wyznaczonych redaktorów, administratorów, ekspertów dziedzinowych. IUGC to treści (wpisy, artykuły, anonse, komentarze, oceny etc.) tworzone przez samych użytkowników i czytelników systemów intranetowych. Treści te mogą powstawać w sposób zorganizowany (w raportach, w wypełnianych formularzach i innych wyznaczonych miejscach – blogach, profilach osobistych itp., do których wypełnienia zachęcamy lub zobowiązujemy użytkownika). Treści te mogą pojawiać się też spontanicznie wówczas, gdy użytkownik intranetu reaguje na daną sytuację, zadanie, projekt lub inną napotkaną w intranecie treść.

dokumentów (agregacja, archiwizacja), zapewnienie wyszukiwania dokumentów i ich właściwe udostępnianie, ale również obiegi dokumentów oraz ich rejestracja i zabezpieczanie. Z perspektywy komunikacyjnej w tym obszarze musimy zagwarantować wprowadzanie i rozpowszechnianie nowych dokumentów, zmiany w dokumentach (wraz z inwentaryzacją zmian) oraz szereg ułatwień, np. właściwe skatalogowanie dokumentów, umożliwienie użytkownikom dostępu do tzw. ich dokumentów czy dokumentów najczęściej zmienianych. Jednym z ciekawszych zjawisk komunikacyjnych są projekty promowania zawartości dokumentów wspomagane np. konkursami wiedzy z wybranego obszaru. Ciągłe wykorzystywaną w organizacjach formą dokumentu jest papier, stąd zarządzający tym obszarem (każdy w swojej dziedzinie lub ze względu na właściwe obiegi dokumentów) odpowiada za utrzymanie wszystkich form dokumentów i ich współdziałanie. Właściwe praktyki dla tego obszaru to również stały monitoring aktualności dokumentów i ich inwentaryzacja. Dziedziną dziś promowaną i dynamicznie się rozwijającą, a wchodzącą w kompetencje obszaru zarządzania dokumentami, jest udostępnianie zasobów informacyjnych w modelu chmurowym (*cloud computing*). To sprawia, że coraz więcej intranetów na świecie zaczyna funkcjonować również w tym modelu. Często obszar zarządzania dokumentami ściśle łączy się z obszarem procesów biznesowych i przepływów pracy – szczególnie tam, gdzie częścią lub produktem procesu biznesowego są określone dokumenty. Po zakończonym procesie dostępne są z poziomu danego procesu, ale powinny być również dostępne z poziomu firmowej bazy dokumentów lub biblioteki dokumentów.

Przykłady działań i treści: Dostępne poprzez portal intranetowy wszelkiego rodzaju bazy dokumentów, teczki z dokumentami, predefiniowane obiegi dokumentów i spraw z udziałem dokumentów, statystyki pobierania i aktywności w dokumentach, dostęp do autorów dokumentów.

R. Zarządzanie pracownikami

Charakterystyka: To bardzo pojemny i wymagający obszar komunikacji wewnętrznej, znacząco wspomagany przez portale intranetowe. W tym obszarze definiujemy wszystkie działania komunikacyjne dedykowane *stricte* zarządzaniu pracownikami i komunikacji w sprawach pracowniczych. W jego skład wchodzi więc np. zarządzanie informacją o pracowniku (teczki pracownicze, zakresy obowiązków i zadań), dokumenty i formularze, zarządzanie pracownikiem w strukturze organizacyjnej, utrzymywanie profili i wyszukiwanie pracowników. To w tym obszarze następuje zapewnienie pracownikowi kompletnych informacji potrzebnych do jego właściwego poruszania się w organizacji, a także zgodnego z przepisami prawa pracy funkcjonowania w organizacji i wypełniania warunków zawartej umowy. Aplikacje intranetowe z tego obszaru pozwalają szybko wdrożyć nowo zatrudnionego pracownika w stanowisko pracy, ale również obsługują procesy rekrutacji wewnętrznej i awansów. W obrębie tego właśnie obszaru leży również

szereg procesów takich jak wnioskowanie o urlopy, wydawanie zaświadczeń, komunikowanie regulaminów organizacyjnych oraz zobowiązań pracownika (np. konieczności odbycia badań okresowych czy szkoleń BHP). Zarządzanie tym obszarem naturalnie leży w gestii działu HR, ale znajdujemy wyjątki, gdzie niezbędny jest udział np. bezpośrednich przełożonych pracownika. Przykładem mogą być intranetowe systemy oceny pracowniczej czy projektowanie ścieżki rozwoju. W kompetencji zarządcy tego obszaru jest także dystrybucja regulaminu intranetu (zasady prawne i kulturowe korzystania z intranetu) i jego egzekwowanie.

Przykłady działań i treści: Realizowane z pomocą portalu intranetowego wszystkie działania informacyjne skierowane do pracownika i pozyskiwanie od niego informacji zwrotnej (w tym załatwionych spraw pracowniczych i wypełnionych dokumentów); struktura organizacyjna z profilami pracowników i zasadami podległości; dokumenty i formularze potrzebne do wykonywania pracy i poprawnego funkcjonowania pracownika w organizacji; aplikacje on-line w zakresie spraw pracowniczych, kalendarze nieobecności, systemy wnioskowania (sprawy socjalne, organizacyjne, kadrowe).

S. Kariera, szkolenia, kompetencje

Charakterystyka: Opiekę nad tym obszarem może sprawować dział HR lub dział szkoleń. W organizacjach, które nie wyróżniły takich komórek, obszarem tym zajmują się menedżerowie odpowiedzialni za rozwój kompetencji pracowników, w sensie ogólnym lub specjalistycznym, związanym z dziedziną funkcjonowania danej organizacji. Celem tego obszaru jest dostarczanie pracownikom informacji o planowanych szkoleniach, rozpowszechnianie gotowych materiałów, prezentacji i innych dokumentów szkoleniowych (coraz częściej multimedialnych). Portale intranetowe pozwalają na stały dostęp do trenerów i ekspertów wewnętrznych, stąd ciekawym trendem jest przechodzenie z cyklicznych szkoleń do modelu permanentnego zdobywania wiedzy, doświadczeń i praktyk, np. w kontakcie z konsultantem, ekspertem, mentorem w tzw. systemie helpdesku merytorycznego. W tym miejscu należy zwrócić uwagę, że w organizacjach na szerszą skalę raczej nie przyjęły się zaawansowane systemy e-learningowe. Ich miejsce zajęły proste aplikacje intranetowe przeznaczone do organizacji szkoleń czy udostępniania materiałów szkoleniowych, a ponadto zapewniające stały kontakt z ekspertami i trenerami wewnętrznymi.

Przykłady działań i treści: Intranetowe systemy szkoleniowe udostępniające materiały szkoleniowe, kalendarze szkoleń i konferencji, bazy dokumentów; opisy ścieżek kariery, wartościowanie stanowisk, opisy kompetencji itp.

T. Badanie organizacji i pracowników

Charakterystyka: Każda organizacja ma inne potrzeby i praktyki związane z pozyskiwaniem informacji zwrotnej od pracownika. Często są to sformalizowane i cykliczne badania wpisane w kulturę i sposób zarządzania, innym razem działania

ad hoc przybierające formy prostego ankietowania lub dedykowanych złożonych badań. W dobie intranetu wyłania się jeszcze jedna praktyka – badanie zachowań, aktywności i produktywności związanej z wykorzystywaniem portalu intranetowego. To obszar szczególnie ważny dla tych organizacji, które świadomie podejmują działania, uruchamiają przez intranet projekty i inicjatywy w oparciu o wiedzę i informacje pozyskane od pracowników (i prowadzą badania stanu organizacji jako całości). Obszarem tym zarządzają najczęściej wspólnie działy komunikacji wewnętrznej, HR, IT i PR. Nierzadko obszarem tym interesuje się dyrekcja generalna i zarząd.

Przykłady działań i treści: Dostępne w portalu intranetowym ankiety, formularze, sondy, wyniki wcześniejszych badań, wszelkiego rodzaju statystyki intranetowe i systemowe.

U. Administracja

Charakterystyka: Głównym celem w tym obszarze komunikacji wewnętrznej jest wsparcie administracyjnej obsługi organizacji i zarządzania jej zasobami. Z pomocą portali intranetowych rozpowszechniane są informacje o dostępności zasobów (sale, sprzęt, samochody itp.), zapewniany jest dostęp do systemów informatycznych, obsługa inwentaryzacji, zarządzanie sprzętem i środkami trwałymi. W zakresie komunikacji intranetowej obszar ten wydatnie wspomaga organizację czynności administracyjnych, które w efekcie mniej angażują pracowników i przełożonych. Automatyczne alerty tych czynności, informowanie o statusach załatwienia spraw, kalendarze akcji (np. inwentaryzacji czy kontroli wewnętrznych) oraz inne automatyczne i półautomatyczne funkcje używane są przez osoby odpowiedzialne za ten obszar. Odpowiedzialność najczęściej spoczywa w rękach dyrektora administracyjnego, a w mniejszych organizacjach – wyznaczonego menedżera.

Przykłady działań i treści: Dostępne w portalu intranetowym wszelkiego rodzaju spisy sprzętu, kalendarze przeglądów i napraw, aplikacje do inwentaryzacji sprzętu i środków trwałych, ale też bazy z instrukcjami i procedurami administracyjnymi, systemy zamawiania sprzętów i materiałów biurowych, systemy rezerwacji zasobów, zarządzanie flotą itp.

V. Wewnętrzny helpdesk techniczny

Charakterystyka: To obszar komunikacji wewnętrznej najczęściej wspierający administrację. Jego zadaniem jest obsługa i komunikacja w zakresie zgłaszania i usuwania usterek technicznych, ale również komunikowanie o planowanych przeglądach i niedostępności technicznych narzędzi pracy. To obszar pozornie mało znaczący z perspektywy biznesu, jednak uchybienia organizacyjne i komunikacyjne z nim związane mogą paraliżować działania operacyjne i biznesowe. Sprawne funkcjonowanie tego obszaru pozytywnie wpływa na całkowitą ocenę

komunikacji wewnętrznej, gdyż wszelkie niedogodności techniczne bezpośrednio dotyczą i bardzo szybko irytują pracownika w miejscu pracy. Te doświadczenia (i negatywne, i pozytywne) szybko przekazywane są pomiędzy pracownikami, wpływając na kształtowanie w oczach pracowników wizerunku całej organizacji. Dla zapewnienia sprawnej obsługi w tym obszarze większe organizacje powołują specjalne zespoły helpdeskowe, call center czy biura obsługi technicznej pracowników.

Przykłady działań i treści: Dostępne w portalu intranetowym katalogi, instrukcje użytkowania sprzętu, prezentacje metod naprawy, sylwetki serwisantów, formularze zgłaszania usterek, aktualizacje oprogramowania, zasady bezpieczeństwa sieciowego, porady techniczne itp.

W. Oferta (produkty, usługi, realizowanie statutu)

Charakterystyka: W tym obszarze komunikacji wewnętrznej zarządza się tym wszystkim, co jest przedmiotem działalności biznesowej lub usługowej danej organizacji. W zależności od rodzaju, branży, statusu prawnego organizacji w tym obszarze będą zajmować się różnorodnymi zagadnieniami. Celem tego obszaru jest dostarczanie pracownikom i organizacji informacji na temat oferty, czyli oferowanych na rynek produktów lub usług (w tym statutowych działań świadczonych na zewnątrz organizacji czy instytucji). Technologie intranetowe spowodowały rozkwit tego obszaru, ponieważ poprzez portal intranetowy dystrybuowane są informacje o zmianach produktowych, które powinni znać pracownicy liniowi, i często w tym obszarze realizowane są projekty wdrożenia nowych produktów i usług. Ważną rolę w tych projektach i procesach w obszarze produktowym odgrywiają praktyki wynikające z polityki komunikacyjnej organizacji. W większości przypadków mają one ciągle charakter komunikacji góra-dół (*top-down*) – wówczas komunikacja sprowadza się do skutecznej dystrybucji właściwych materiałów do pracowników (handlowców, doradców, konsultantów, wdrożeniowców). Jednak wraz z wykorzystaniem portalu intranetowego coraz częściej opiekunowie marek (*brand manager*) i szefowie produktów (*product manager*) mogą czerpać z doświadczeń pracowników mających bezpośredni kontakt z klientem, rynkiem czy interesariuszem. To właśnie ci pracownicy poprzez portal intranetowy wyrażają swoje opinie i dostarczają ważnych informacji zwrotnych, dzieląc się praktykami i doświadczeniami stanowiącymi wynik ich bezpośrednich kontaktów z rynkiem. W tym obszarze komunikacji wewnętrznej zawiązują się bardzo dynamiczne i wartościowe społeczności lokalne oraz uruchamiane są projekty rywalizacyjne wspierające dystrybucję wiedzy produktowej i sprzedaż samych produktów i usług.

Przykłady działań i treści: Dostępne w portalu intranetowym fora produktowe, społeczności produktowe, bazy produktów i usług, materiały reklamowe, informacje techniczne i wdrożeniowe dla usług i produktów, bazy dokumentów i katalogi produktowe.

X. Inne

Charakterystyka: Najbardziej aktywnym działaniem w tym obszarze komunikacji wewnętrznej jest tworzenie tzw. intranetu kompletnego, uznawanego za tzw. elektroniczne miejsce pracy (*Digital Workplace*).

W niektórych organizacjach obszar *Inne* jest zamieniany stopniowo właśnie na *Digital Workplace*, z zamiarem zintegrowania w ramach korporacyjnego portalu intranetowego mającego stanowić informacyjne środowisko pracy wszystkich potrzebnych do pracy danych, aplikacji, a także narzędzi komunikacji wewnętrznej. Wówczas obszar ten może stać się najbardziej horyzontalnym obszarem i obejmować cały intranet, w którym będą zawarte wszystkie metody pracy w organizacji, oparte na dokumentach i przepływach elektronicznych, w tym obejmujące możliwość telepracy dla znacznej części pracowników.

Dochodzenie do modelu organizacji opartej na procesach elektronicznych realizowanych całkowicie z pomocą portalu intranetowego jest procesem długotrwałym i skomplikowanym, najczęściej realizowanym metodą małych kroków. Stąd w obszarze *Inne* każda organizacja powinna definiować i realizować swoje unikalne zagadnienia, które nie znalazły odbicia w przedstawionej klasyfikacji obszarów komunikacji wewnętrznej i funkcjonowania portali intranetowych.

Przykłady działań i treści: Procesy i praktyki bardzo specyficzne dla danej organizacji, które według kierownictwa zasługują na specjalne wyróżnienie, znajdując odbicie w charakterystycznych funkcjach dostępnych poprzez portal intranetowy. Rozbudowane procesy finansowe (elektroniczny obieg faktur, delegacji czy zaliczek) mogą być specjalnie wyodrębnione w portalu intranetowym, pomimo że w ujęciu tradycyjnym mogły znajdować się w obszarze procesów i przepływów pracy. Podobnie udostępniane przez portal intranetowy dedykowane systemy np. dla działu BHP (zarządzanie kontrolami, dokumentacja zdarzeń wypadkowych itp.) mogą być klasyfikowane w obszarze *Administracja* lub też jako odrębny, wydzielony obszar intranetowej komunikacji wewnętrznej. W ramach obszaru *Inne* mogą się znaleźć również rozwiązania takie jak CRM, ERP czy BI⁵¹, najlepiej zintegrowane poprzez jednolity interfejs użytkownika zapewniający dostęp do tych systemów wyłącznie z portalu intranetowego.

W ramach obszaru *Inne* w portalu intranetowym mogą się także znaleźć aplikacje i informacje przydatne dla pracownika, ale niezwiązane bezpośrednio z wykonywaniem pracy zawodowej, np. rozrywka, relaks, grupy zainteresowań, kulinaria, podróże, edukacja pozazawodowa.

W podsumowaniu niniejszej sekcji warto zwrócić uwagę, że w praktyce zarządzania zawsze mogą się wyłonić inne obszary komunikacji wewnętrznej, które będą wymagały wsparcia odpowiednimi funkcjami portalu intranetowego. Należy jednak mieć na uwadze, że każda decyzja stworzenia dodatkowej kategorii obszarów

⁵¹ Business Intelligence.

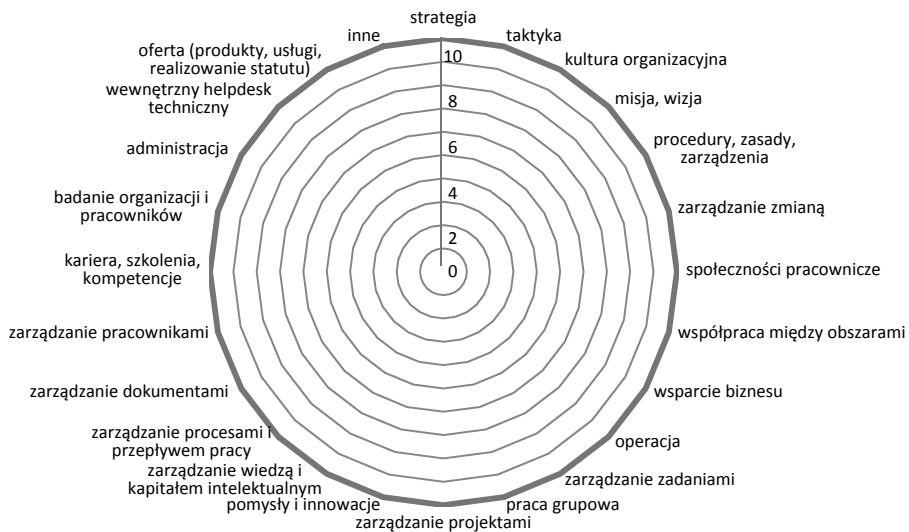
komunikacji wewnętrznej oraz dodatkowego obszaru funkcjonalnego intranetu musi być biznesowo uzasadniona i nie może pozostawać w kolizji do pozostałych, tradycyjnych i wcześniej zrealizowanych obszarów.

7.1.4. Przykładowe kategorie portali intranetowych

Intranet „idealny”

Sposób zastosowania intranetu, rozumiany również jako zakres jego działania w organizacji oparty na zrealizowanych i wykorzystywanych obszarach funkcjonalnych, zawsze jest bardzo indywidualną kwestią. W zasadzie nie istnieją dwa takie same portale intranetowe na świecie.

Gdybyśmy skorzystali z podziału obszarowego i przyjęli założenie, że intranet równomiernie wypełnia swoim działaniem każdy obszar komunikacji wewnętrznej, to teoretyczny model takiego pełnego („idealnego”) intranetu prezentowałby się jak na rysunku 7.3.



Rys. 7.3. Teoretyczna charakterystyka „idealnego” portalu intranetowego

Źródło: opracowanie własne.

Prezentowane dalej rysunki 7.3–7.7 dla zobrazowania wybranych modelowych kategorii zastosowania intranetu korzystają z wykresów radarowych w umownej skali dziesięciostopniowej. Skala ta symbolicznie obrazuje natężenie oddziaływania danego obszaru w całym spektrum wymienionych obszarów komunikacji wewnętrznej przekładających się na odpowiednie obszary funkcjonalne portali intranetowych. Jednocześnie obrazuje natężenie potrzeb związanych z intranetem

(i obszarami komunikacji wewnętrznej) w wybranych typach organizacji oraz odpowiadający im stopień ich realizacji typowy dla określonego typu organizacji.

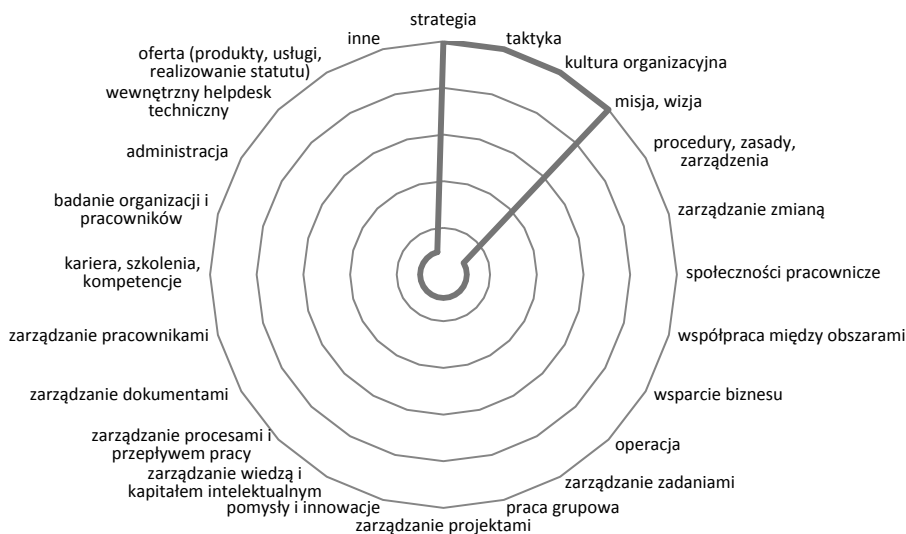
Przykład przedstawiony na rysunku 7.3, jakkolwiek teoretycznie możliwy, raczej w praktyce nie występuje. Najczęściej obserwujemy intranety, w których świadomie bądź intuicyjnie twórcy położyli nacisk jedynie na wybrane obszary komunikacji wewnętrznej realizowane z pomocą intranetu, i to właśnie odpowiadające im obszary funkcjonalne intranetu są szczególnie rozwijane w danym portalu.

Przedstawione dalej wykresy radarowe obrazują przykładowe „profile” charakterystyczne dla wybranych rodzajów portali intranetowych. Wykresy te – mimo że oparte na szacunkowych ocenach zaczerpniętych z praktyki autora – mają charakter poglądowy, a ich celem jest jedynie zobrazowanie różnic pomiędzy omawianymi intranetami.

Intranet informacyjny

W ostatniej dekadzie XX wieku w organizacjach dominowały głównie intranety informacyjne. Składały się z gazety wewnętrznej, rozumianej często jako moduł *Aktualności* oraz podawanych przez dział HR i zarząd informacji na temat planów rozwoju firmy, strategii, misji, wizji oraz taktycznych założeń osiągnięcia założonych celów.

Charakterystyka takich intranetów jest więc mocno zawężona, co pokazuje rysunek 7.4.



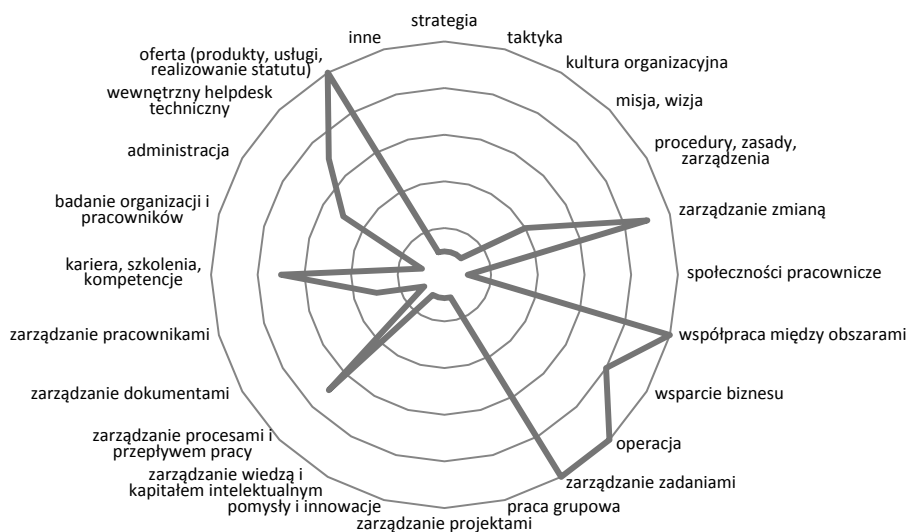
Rys. 7.4. Teoretyczna charakterystyka intranetu informacyjnego

Źródło: opracowanie własne.

Intranet operacyjny

W branżach szczególnie skupionych na działaniach operacyjnych (np. rozległe sieci sprzedaży hurtowej i detalicznej) bardzo często obserwuje się intranety, które można nazwać operacyjnymi. Cechuje je bogata paleta aplikacji wspierających zarządzanie bieżącymi zadaniami (*intranet task manager*), kalendarze operacyjne czy grafiki pracy dotyczące bieżących zadań. Sekcje informacyjne i aplikacje są tam niszowe, ponieważ potrzebna informacja przenoszona jest wraz z zadaniami w aplikacjach do raportowania wyników pracy. Przykładem może być specyficzny intranet w sieci sklepów detalicznych, który przez pierwszych kilka lat od wdrożenia składał się głównie z kalendarza operacyjnego, w którym każdy sklep codziennie otrzymywał zadania operacyjne do zrealizowania i powiązane z zadaniami informacje bieżące.

Przykładowa teoretyczna charakterystyka intranetu operacyjnego pokazana jest na rysunku 7.5.

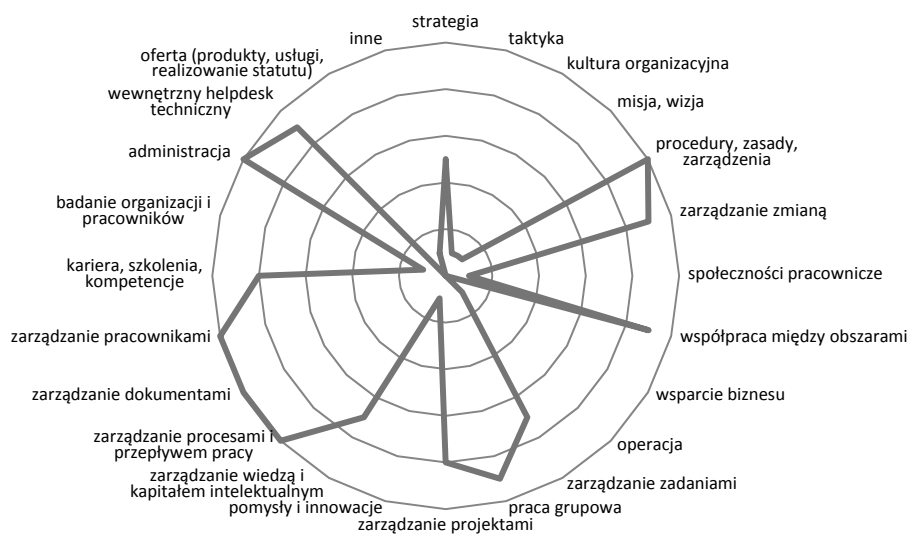


Rys. 7.5. Teoretyczna charakterystyka intranetu operacyjnego

Źródło: opracowanie własne.

Intranet administracyjny

Administracja publiczna ze względu na swoje zadania wdraża intranety szczególnie rozbudowane w obszarze procedur, procesów wewnętrznych i zarządzania dokumentami. Nierzadko w ostatnich latach podejmowanym tematem wdrożeń i celów dla intranetów np. urzędów centralnych i jednostek samorządowych jest zarządzanie wiedzą i ekspertami. Ten pozytywny trend wydatnie wpływa na postrzeganie podnoszącego się standardu kontaktu urzędu z interesariuszem i obywatelem.



Rys. 7.6. Teoretyczna charakterystyka intranetu w administracji publicznej

Źródło: opracowanie własne.

Pokazana na rysunku 7.6. przykładowa charakterystyka intranetu w obszarach administracji publicznej wyraźnie pokazuje, że najbardziej istotne są procedury, dokumenty i realizacja procesów. To przykład, że profil zrealizowanych obszarów funkcjonalnych intranetu stanowi odbicie celów, na jakie zorientowana jest organizacja, a także jej statutu i funkcjonującej kultury organizacyjnej.

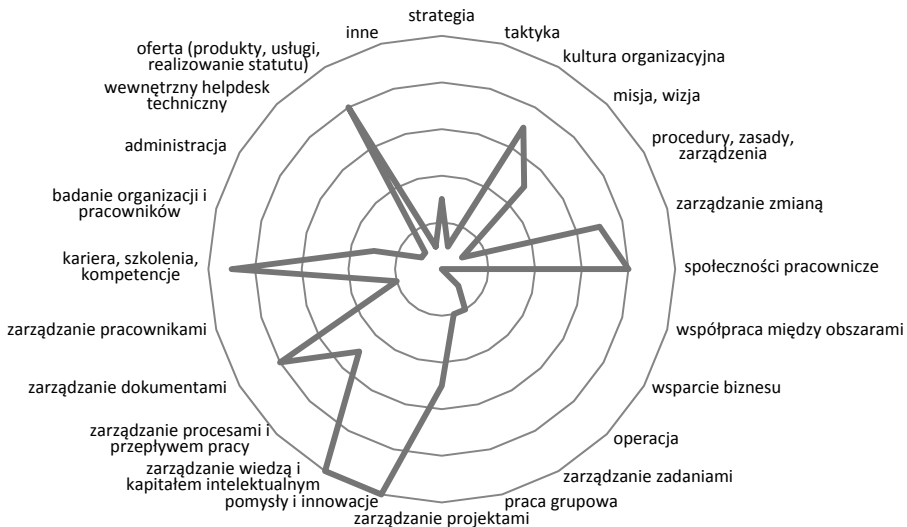
Intranet zarządzania wiedzą

W uzupełnieniu wszystkich pozostałych obszarów komunikacji wewnętrznej istotnych dla organizacji zarządzanie wiedzą jest już wymaganym aspektem funkcjonowania wielu współczesnych organizacji. Zarządy, tworząc strategie zarządzania wiedzą i przekazując odpowiedzialność na poziom wysoko umocowanych menedżerów, pokazują, że traktują ten obszar strategicznie. Ze względu na swoją wszechstronność i elastyczność portal intranetowy stał się uznanym narzędziem wspierającym politykę zarządzania wiedzą.

Pokazany na rysunku 7.7 profil intranetu wspierającego zarządzanie wiedzą w organizacji wskazuje, że najsilniej zrealizowane obszary funkcjonalne dotyczyć będą zarządzania innowacjami, zbierania pomysłów, rozwoju kompetencji pracowników oraz pobudzania aktywności o charakterze społecznościowym.

Menedżerowie, którym podlega ten obszar, bardzo różnie go zagospodarowują. Zdarza się nadal, chociaż coraz rzadziej, że taki intranet sprowadza się do prostej bazy z dokumentami. Nie sprawdzały się również bazy wiedzy realizowane wyłącznie metodą tzw. wiki czy oczekiwania społecznego i niezorganizowanego

dzielenia się wiedzą przez pracowników. Analizy efektywności intranetowych baz wiedzy pokazują, że systemy zarządzania wiedzą są złożone, wykorzystują wiele narzędzi i modułów intranetowych jednocześnie, a ich efektywność jest często dyskusyjna i oceniana jako dosyć wątpliwa.



Rys. 7.7. Teoretyczna charakterystyka intranetu wspierającego zarządzanie wiedzą w organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Menedżerowie, którym podlega ten obszar, bardzo różnie go zagospodarowują. Zdarza się nadal, chociaż coraz rzadziej, że taki intranet sprowadza się do prostej bazy z dokumentami. Nie sprawdziły się również bazy wiedzy realizowane wyłącznie metodą tzw. wiki czy oczekiwania społecznego i niezorganizowanego dzielenia się wiedzą przez pracowników. Analizy efektywności intranetowych baz wiedzy pokazują, że systemy zarządzania wiedzą są złożone, wykorzystują wiele narzędzi i modułów intranetowych jednocześnie, a ich efektywność jest często dyskusyjna i oceniana jako dosyć wątpliwa.

Przykładowo w dużej organizacji (np. korporacji) pracownik raczej nie skorzysta w swojej pracy z anonimowego wpisu, który nie został zatwierdzony przez eksperta wewnętrznego. Innymi słowy, nie podejmie decyzji na podstawie niezwerifikowanej wiedzy, której nie ufa i która może wpłynąć na jego ocenę jako pracownika, z kolei bardzo sformalizowane bazy wiedzy nie sprzyjają pozyskiwaniu informacji od pracowników i przetwarzaniu ich na wiedzę korporacyjną.

Współczesny intranet potrafi jednak zapewnić obsługę wielu niezbędnych aspektów zarządzania wiedzą. Stąd powyżej prezentowana przykładowa charakterystyka dowodzi, że w dziedzinie zarządzania wiedzą musimy zapewnić, by kultura

organizacji sprzyjała dzieleniu się i wykorzystywaniu wiedzy, by zarządzanie zmianą uwzględniało ewaluację wiedzy, by właściwie rozwijały się społeczności pracownicze wspierające rozwój zespołów ekspertów i liderów obszarów wiedzy. Wreszcie, by powstały narzędzia do gromadzenia i udostępniania wiedzy. Finalnie wiedza będzie przekazywana w odpowiedni sposób na szkoleniach i sprawi, że przedmiot działania (produkty, usługi) w oparciu o tę wiedzę będzie się rozwijać. Dopiero w holistycznie zarządzanych i analizowanych systemach wiedzy możliwe jest realne mierzenie, wycena i wykorzystanie kapitału intelektualnego.

W podobny do powyższego sposób, na podstawie analizy potrzeb komunikacji wewnętrznej danej organizacji, można opracować przykładowe profile innych rodzajów portali intranetowych, które odzwierciedlać będą potrzeby danej organizacji oraz obszary funkcjonalne intranetu wychodzące im naprzeciw.

Podsumowując, we współczesnych organizacjach intranety wdrażane są w całym spektrum dostępnych możliwości. Nie jest powiedziane, że np. dla zarządzania wiedzą konieczne jest zbudowanie portalu intranetowego o charakterystyce dokładnie odzwierciedlającej powyższy przykład. To, co determinuje faktyczne wykorzystanie i efekty osiągnięte z wykorzystaniem intranetu, zależy od wielu czynników. Jednym z nich jest sposób projektowania celów i funkcji intranetu. Równie ważna jest jednak przyjęta dla utrzymania oraz rozwoju intranetu polityka zarządcza oraz model dostarczania treści i redakcji. Nie bez znaczenia dla wykorzystania intranetu jest sama kultura organizacyjna, stąd wdrożenie intranetu często wzbudza na tym polu refleksje i inicjatywy, motywując menedżerów do jej określenia lub ewaluacji celem osiągnięcia lepszych efektów poprzez komunikację wewnętrzną za pomocą portali intranetowych.

7.2. Dekompozycja portalu intranetowego

7.2.1. Model funkcjonowania portalu intranetowego w organizacji

Aby przeprowadzić ocenę wpływu elementów składowych portali intranetowych na rozwój zarządzania wiedzą i kapitału intelektualnego w organizacjach, należy określić podstawowe elementy składowe (czynniki wpływu) związane:

- z jednej strony – z konstrukcją, funkcjami i użytkowaniem portalu intranetowego,
- z drugiej strony – z procesami zarządzania wiedzą, na które portal intranetowy może oddziaływać.

W niniejszym rozdziale zostaną zaprezentowane wyniki dekompozycji portalu intranetowego i identyfikacji jego elementów składowych jako czynników wpływu.

Wynik tej analizy – jako ogólny model funkcjonowania portalu intranetowego w organizacjach zarządzających wiedzą – powinien obejmować łącznie aspekty

związane z jego funkcjami, użytkowaniem i utrzymaniem, ale w oderwaniu od konkretnych rozwiązań informatycznych.

Celowość stworzenia takiego modelu wynika przede wszystkim z faktu, że brak w literaturze modeli opisujących działanie portali intranetowych, które:

- wychodziłyby poza ujęcie statyczne dotyczące jedynie struktury portalu i jego architektury funkcjonalnej, logicznej i technicznej;
- uwzględniałyby dynamikę różnorodnych czynników wpływających na sposób jego wykorzystania, poziom przyswojenia (absorpcji) portalu przez pracowników oraz ogólny poziom akceptacji intranetu jako rozwiązania dającego korzyści zarówno dla pracowników w bieżących zadaniach, jak i – w szerszej perspektywie – dla kierownictwa i dla samej organizacji.

Na dalszym etapie prac nastąpi określenie postrzeganego wpływu zidentyfikowanych czynników na rozwój zarządzania wiedzą i kapitału intelektualnego w organizacjach.

Identyfikacja tych czynników zostanie przeprowadzona na podstawie analizy eksperckiej w dwóch obszarach:

- analiza architektury funkcjonalnej i praktyki eksploatacyjnej portali intranetowych w przedsiębiorstwach;
- identyfikacja czynników na podstawie doświadczeń z praktyki projektowania i użytkowania portali intranetowych.

W panelu eksperckim realizowanego badania uczestniczyli konsultanci i praktycy, a jego wyniki zawierają zagregowane doświadczenia z ich prac projektowych, wdrożeniowych, analitycznych i doradczych, zweryfikowane poprzez zespołowe dyskusje, gry symulacyjne, analizy oraz techniki graficzne (metaplan, sortowanie kart, SSM⁵²) wykorzystane podczas prac zespołu.

7.2.2. Model warstwowy

Jako punkt wyjścia w pracach analitycznych zidentyfikowano dwa wymiary operacyjne związane z jakością, sposobem i zakresem operowania portali intranetowych:

- wymiar funkcjonalny (projektowy) – zakres funkcji i ich dopasowanie do potrzeb użytkowników;
- wymiar utrzymania (zarządzania i rozwoju) – sposób utrzymania intranetu zgodny z potrzebami użytkowników i specyfiką procesów biznesowych organizacji.

Opracowany model portalu intranetowego:

- stanowi pewną abstrakcję jego zdolności operacyjnych (funkcjonalności i ich wykorzystania) oraz sposobu utrzymania (zarządzania zawartością, dostępem, rozwojem);

⁵² *Soft System Methodology*.

- dotyczy ogólnej konstrukcji portali intranetowych, obejmując nie tylko aspekty architektury funkcjonalnej, ale i aspekty użytkowania i utrzymania;
- uzupełnia podział obszarowy przedstawiony w rozdziale 7.1.

W tym celu, przeprowadziwszy identyfikację obszarów komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie (podrozdział 7.1.3) oraz obszarów funkcjonalnych typowych portali intranetowych (podrozdział 2.2), można było następnie przeprowadzić identyfikację obszarów operacyjnych związanych z użytkowaniem portali intranetowych.

W efekcie tych prac powstał model wynikający z uogólnienia rzeczywistych doświadczeń, analiz, obserwacji, prac projektowych i wdrożeniowych zebranych przez ekspertów i praktyków podczas:

- tworzenia i wdrażania portali intranetowych;
- doradztwa w zakresie użyteczności, projektowania interakcji i *User Experience*;
- audytów komunikacji wewnętrznej i rewitalizacji istniejących intranetów.

W wyniku prac analitycznych wstępnie zidentyfikowano niemal sto czynników składowych funkcjonowania portali intranetowych, które odpowiednio pogrupowane stworzyły układ następujących po sobie ośmiu warstw, składających się na model warstwowy pokazany na rysunku 7.8.



Rys. 7.8. Model warstwowy portalu intranetowego

Źródło: opracowanie własne.

Warstwy pokazane na rysunku 7.8 reprezentują płaszczyzny rzeczywistego funkcjonowania portali intranetowych w organizacji, obejmujące zarówno aspekty

funkcjonalne, jak i operacyjne, ale również strategiczne, związane z rolą portali intranetowych w zarządzaniu strategicznym organizacją:

1. **Strategia i kultura** – definiuje podstawę koncepcyjną funkcjonowania portalu intranetowego w organizacji umocowaną w kulturze i strategii organizacji, komunikacji wewnętrznej, zarządzania wiedzą itd.; warstwa określa ponadto planowany, zwrotny wpływ intranetu na kształtowanie kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie i osiąganie celów strategicznych. Warstwa ta wytycza również cele projektu lub rewitalizacji intranetu oraz związane z nim przez organizację oczekiwania.
2. **Platforma** – zapewnia rozwiązania informatyczne, bez których funkcjonowanie portali intranetowych nie byłoby możliwe, ale także usługi i aplikacje pomocne w wykonywaniu zadań roboczych.
3. **Zawartość** – udostępnia treści informacyjne, dokumenty będące produktami procesów biznesowych, operacyjnych i komunikacyjnych oraz działań związanych z zarządzaniem wiedzą.
4. **Procesy i procedury** – może zawierać zarówno tekstowe opisy procesów i procedur (jak w warstwie *Zawartość*), jak i zautomatyzowane mechanizmy obiegu dokumentów i realizacji procesów wewnętrznych w przedsiębiorstwie, niekiedy realizowane także z pomocą innych zintegrowanych z intranetem systemów.
5. **Zarządzanie** – obejmuje całość działań związanych z zapewnieniem ciągłości funkcjonowania portali intranetowych (redakcję zawartości, organizację wsparcia technicznego, aktywizację użytkowników czy wspieranie rozwoju intranetu przez kierownictwo).
6. **Dostęp** – definiuje zasady zarządzania uprawnieniami dostępu do różnych obszarów intranetu oraz określa rozwiązania interakcji mające ułatwić dostęp do zawartości intranetu oraz zapewnić użytkownikowi pozytywne przeżycia (UX). Określony sposób realizacji rozwiązań w tej warstwie może zwiększać lub zmniejszać aktywności pracowników w intranecie.
7. **Aktywność** – dotyczy całokształtu zagadnień związanych z przejawami aktywności użytkowników w intranecie, określeniem miejsca portalu intranetowego w ich aktywności zawodowej (ale może i pozazawodowej) oraz ich postawy w zakresie chęci osobistego uczestnictwa w rozwoju portalu intranetowego, jego zawartości i budowaniu społeczności.
8. **Wykorzystanie** – obejmuje całokształt form faktycznego wykorzystania intranetu w organizacji oraz używania wiedzy i innych produktów komunikacji intranetowej w wykonywaniu zadań, rozwoju organizacji, a także oddziaływaniu na interesariuszy, rynek i otoczenie organizacji.

Od rzeczywistego powiązania tych warstw i sposobu wykorzystania ich potencjału zależy finalny efekt wdrożenia portali intranetowych w przykładowych wymiarach oczekiwanych korzyści (opisanych w rozdziałach 1 i 3):

- wspomaganie procesów wewnętrznych;
- usprawnienie komunikacji wewnętrznej;
- budowa społeczności pracowniczych;
- integracja personelu i rozwój pracy zespołowej;
- zarządzanie zadaniami i stanowiskiem pracy (*Digital Workplace*);
- rozwój zarządzania wiedzą i kapitału intelektualnego organizacji.

Jak widać na rysunku 7.8, wymienione warstwy można pogrupować w obszary aktywności tworzące od dołu do góry logiczną sekwencję:

1. **Koncepcja:** z warstwy *Strategia i kultura* wynikają rozwiązania koncepcyjne przyjęte za podstawę funkcjonowania intranetu w danej organizacji oraz jego rola w komunikacji wewnętrznej i kształtowaniu kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa;
2. **Realizacja:** warstwy *Platforma* i *Zawartość* stanowią techniczną podstawę funkcjonowania portalu intranetowego, a warstwa *Procesy i procedury* wprowadza narzędzia formalizacji w realizacji procesów wewnętrznych w przedsiębiorstwie.
3. **Utrzymanie:** warstwy *Zarządzanie* i *Dostęp* definiują zagadnienia związane z metodami zapewnienia dostępu do portalu intranetowego oraz zapewnienia ciągłości jego funkcjonowania w przedsiębiorstwie.
4. **Użytkowanie:** warstwy *Aktywność* i *Wykorzystanie* zawierają wszelkie formy, w których portal intranetowy jest wykorzystywany, zarówno w wymiarze pracowniczym, jak i organizacyjnym.

Powyższa sekwencja stanowi odpowiedź na pytania wynikające z oczekiwań i potrzeb organizacji:

- od najwcześniejszej fazy koncepcji portalu – w jakim celu tworzony? jaki ma być? jakich rozwiązań ma dostarczyć?
- przez realizację – jaką? w jaki sposób?
- przez utrzymanie – jakie? w jaki sposób?
- do fazy końcowej użytkowania – jakiego? w jaki sposób? z jakimi efektami?

Zgodnie z kierunkiem strzałek na rysunku 7.8 wymienione cztery obszary aktywności sekwencyjnie tworzą logiczny ciąg postępowania w projektowaniu portali intranetowych i powinny być realizowane w określonej kolejności, aby powstałe rozwiązania były celowe, przemyślane, użyteczne i dojrzałe, także z uwagi na potrzeby organizacji, np. rozwoju zarządzania wiedzą i kapitału intelektualnego.

W modelu tym:

- *Koncepcja* i *Realizacja* stanowią aktywności analityczno-twórcze,
- *Użytkowanie* stanowi formę weryfikacji oraz walidacji przyjętych założeń i sposobu ich realizacji,
- *Utrzymanie* stanowi działalność zarządczą, bez której portal nie mógłby funkcjonować w sposób ciągły; utrzymanie nie jest procesem wspierającym, ale

procesem głównym, od którego zależy życie i rozwój portalu po zakończeniu prac projektowych (oraz pomiędzy kolejnymi rewitalizacjami).

W projektowaniu portali intranetowych pokazana sekwencja w ujęciu czasowym może być realizowana zarówno jako sekwencja liniowa (projekt uruchomienia pierwszego intranetu), jak i – znacznie częściej – jako sekwencja spiralna (iteracyjny rozwój portalu przez kolejne rozbudowy, modernizacje i rewitalizacje).

7.2.3. Dojrzałość portali intranetowych

Model warstwowy portalu intranetowego może być realizowany w różnorodny sposób, zależny od poziomu dojrzałości danej organizacji, jej wielkości, roli wyznaczonej dla portalu intranetowego, ale przede wszystkim od tego, w jak zaawansowanej formie będą realizowane procesy związane z zapewnieniem ciągłości funkcjonowania portalu intranetowego w przedsiębiorstwie.

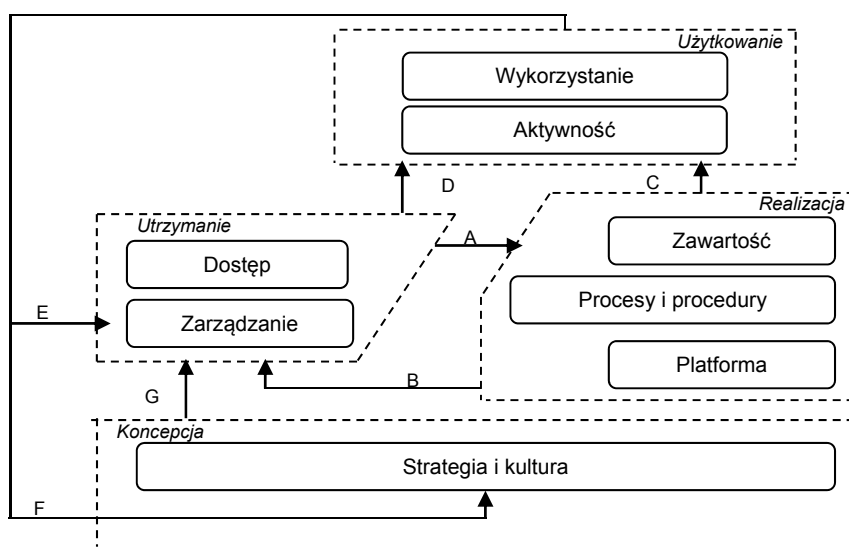
Na rysunku 7.9 pokazano schemat powiązań pomiędzy warstwami funkcjonowania portalu intranetowego w bardziej zaawansowanej postaci, np. w firmie mającej jasno sprecyzowaną wizję roli intranetu w organizacji, zasoby i doświadczenie potrzebne dla zapewnienia ciągłości funkcjonowania intranetu, dopracowane metody zarządzania jego utrzymaniem oraz realizującej planowe działania dla aktywizacji pracowników w zakresie wykorzystywania intranetu.

Organizacja taka zazwyczaj reprezentuje wysoki poziom dojrzałości organizacyjnej i procesowej, zatem portal intranetowy najprawdopodobniej będzie miał dokładnie określoną rolę we wspomaganiu komunikacji wewnętrznej i realizacji celów strategicznych organizacji. Z reguły będzie reprezentował wysoki stopień dojrzałości wynikający z wysokiego stopnia zrealizowania poszczególnych warstw opisanych modelem.

Na rysunku 7.9 przy pomocy strzałek wskazano następujące powiązania międzywarstwowe:

- A. *Utrzymanie* → *Realizacja*: przez to oddziaływanie warstwa *Zarządzanie* jest źródłem wytycznych dla tworzenia *Zawartości*, pozyskania rozwiązań IT dla *Platformy* oraz określenia, w jakiej formie będą dostępne *Procesy i procedury*. Poprzez to oddziaływanie następuje określenie zasad *Dostępu* do efektów *Realizacji: Platformy, Zawartości, Procesów i procedur*.
- B. *Realizacja* → *Utrzymanie*: przez to oddziaływanie realizowane jest sprzężenie dostarczające informacji zwrotnej do warstwy *Zarządzania* i do określenia odpowiednich rozwiązań w warstwach *Dostęp* oraz *Zawartość*.
- C. *Realizacja* → *Użytkowanie*: oddziaływanie to (rozwiązania *Realizacji* obejmujące sposób realizacji *Zawartości, Platformy* oraz *Procesów i procedur*) determinują *Aktywność* pracowników i *Wykorzystanie* intranetu w organizacji.
- D. *Utrzymanie* → *Użytkowanie*: oddziaływanie to (rozwiązania *Utrzymania*) determinują *Aktywność* pracowników i *Wykorzystanie* intranetu w organizacji.

- E. *Użytkowanie* → *Utrzymanie*: oddziaływanie to (informacje zwrotne z *Użytkowania*) wpływa na aktywności związane z *Utrzymaniem* intranetu (w warstwach *Zarządzanie* i *Dostęp*).
- F. *Użytkowanie* → *Strategia i kultura*: oddziaływanie to (informacje zwrotne z *Użytkowania*) w wymiarze długoterminowym wpływa na *Koncepcję* intranetu w organizacji i jego miejsce w *Strategii i kulturze* organizacji.
- G. *Koncepcja* → *Utrzymanie*: oddziaływanie to (modyfikacje w *Koncepcji*, ale najpierw w warstwie *Strategia i kultura*) w wymiarze długoterminowym wpływa na rozwiązania *Zarządzania* i *Dostępu* zapewniające ciągłość *Utrzymania* intranetu w organizacji.



Rys. 7.9. Model funkcjonowania portalu intranetowego w zaawansowanej postaci (wysoki poziom dojrzałości portalu)

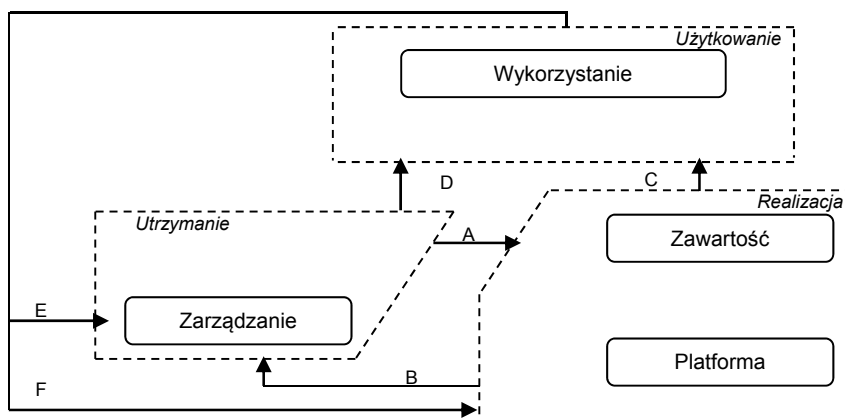
Źródło: opracowanie własne.

Powyższe oddziaływania omówiono jako przykładowe; w rzeczywistości niektóre z nich mogą być dwukierunkowe.

Z kolei na rysunku 7.10 pokazano schemat powiązań pomiędzy warstwami funkcjonowania portalu intranetowego w postaci słabo rozwiniętej, np. w firmie niemającej sprecyzowanej koncepcji roli, jaką intranet ma odgrywać w organizacji, ani pomysłu, jak posiadanym portalem intranetowym planowo zarządzać.

Organizacja taka zazwyczaj reprezentuje niski poziom dojrzałości organizacyjnej i procesowej, zatem portal intranetowy najprawdopodobniej będzie charakteryzował niski poziom zaawansowania i niski poziom dojrzałości w porównaniu z przykładem omówionym poprzednio. Portal intranetowy najprawdopodobniej nie

będzie miał określonej roli ani we wspomaganie komunikacji wewnętrznej, ani w realizacji procesów bieżących czy celów strategicznych organizacji. W tej sytuacji z reguły brak wykwalifikowanej kadry menedżerskiej komunikacji wewnętrznej lub redaktora portalu intranetowego, zatem jego zawartość pozostaje nie w pełni dopasowana do potrzeb użytkowników.



Rys. 7.10. Model funkcjonowania portalu intranetowego w początkowej postaci (niski poziom dojrzałości portalu)

Źródło: opracowanie własne.

Realizacja portalu jest zatem na dość niskim poziomie i pełni on rolę głównie informacyjną. W obszarze *Realizacja* warstwy *Platforma* i *Zawartość* stanowią główny punkt uwagi, a *Procesy i procedury* mogą w ogóle nie występować jako odrębna warstwa i być dostępne w *Zawartości* jedynie jako opisy tekstowe, a nie jako automatyczne obiegi dokumentów elektronicznych spotykane w bardziej zaawansowanych portalach intranetowych. Ponieważ z reguły brak alokowanych zasobów (finansowych, osobowych) potrzebnych do zapewnienia ciągłości funkcjonowania intranetu, nie zostały też opracowane metody planowego zarządzania utrzymaniem portalu, nie ma też przedstawiciela zarządu będącego „sponsorem” projektów związanych z komunikacją wewnętrzną i intranetem. Opiekę nad intranetem często w omawianej sytuacji sprawuje informatyk zakładowy zamieszcający nową zawartość pochodzącą od różnych osób w organizacji. Brak koordynatora intranetu od strony redakcyjno-merytorycznej. Nie realizuje się też planowych działań aktywizujących pracowników w zakresie wykorzystywania intranetu. Ponieważ brak zawansowanego zarządzania *Dostępem* (zwykle ograniczonego do podstawowego systemu uprawnień), brak też ergonomii i dbałości o *User Experience* oraz budowę pozytywnych relacji on-line. Interaktywność portalu jest dość słaba, zatem nie ma też planowego oddziaływania na aktywność pracowników w intranecie.

Omawiana tutaj sytuacja jest zwykle konsekwencją braku przemyślanej *Konceptji* oraz niedostatku lub wręcz braku rozwiązań w warstwie *Strategii i kultury*, co jest częste np. w małych firmach. W efekcie formy wykorzystania takiego portalu są ubogie, jego użytkowanie jest znacznie poniżej możliwości i portal na ogół służy jedynie jako składnica dokumentów potrzebnych w codziennej pracy.

Również i w tym przypadku powyższe oddziaływania omówiono jako przykładowe; w rzeczywistości niektóre z nich mogą być dwukierunkowe.

7.2.4. Czynniki składowe portalu intranetowego

Model warstwowy podejmuje próbę szerokiego ujęcia problematyki portali intranetowych w organizacji, zarówno jeśli chodzi o zakres obsługiwanych obszarów komunikacji wewnętrznej, jak i o dynamiczne ujęcie zmian podlegających wpływowi czasu w całym cyklu życia portalu.

Model warstwowy nawiązuje zarówno do zidentyfikowanych elementów architektury funkcjonalnej (obszary funkcjonalne wynikające z obszarów komunikacji wewnętrznej), jak i do czynników związanych z zarządzaniem i utrzymaniem portali intranetowych (podział warstwowy).

Podział obszarowy:

- reprezentuje ujęcie statyczne, obrazujące strukturę funkcji portalu;
- pokazuje obszary komunikacji wewnętrznej i wynikające z nich obszary funkcjonalne portali intranetowych nawiązujące do struktury funkcjonalnej portali intranetowych (rodziny funkcji i moduły);
- szeroka funkcjonalność portalu nie zawsze oznacza sukces portalu (przyswojenie w codziennej pracy) i jego dopasowanie do potrzeb organizacji oraz oczekiwań pracowników.

Podział warstwowy:

- stanowi próbę ujęcia dynamicznego;
- wskazuje obszary procesowe (procesy, warstwy) zjawisk mających wpływ na udane zastosowanie portalu w organizacji;
- obejmuje różne procesy (etapy) rozłożone w czasie (zatem dynamiczne i oddziaływujące ze sobą w czasie): zagadnienia projektowe (konceptję i realizację), utrzymanie oraz użytkowanie (wykorzystanie).

Jak wspomniano w rozdziale 7.1, w wyniku zespołowych prac analitycznych zidentyfikowano prawie 100 czynników składowych portali intranetowych. Ostatecznie w wyniku selekcji do dalszych analiz wybrano 80 czynników (pogrupowanych w 8 warstw operacyjnych opisanych w modelu warstwowym), które opisano w tabeli 7.1.

Tab. 7.1. Dekompozycja portalu intranetowego – czynniki składowe

Kwestionariusz ankietowy – elementy składowe portalu intranetowego	
Poniższy kwestionariusz został opracowany jako propozycja instrumentu badawczego do wykorzystania w ocenie postrzeganego wpływu intranetu na rozwój zarządzania wiedzą i kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. Kwestionariusz składa się z ośmiu sekcji, które dotyczą różnych aspektów wykorzystywania portali intranetowych w przedsiębiorstwie. Udział w badaniu jest dobrowolny i anonimowy.	
1. WYKORZYSTANIE	
	1.1. wykorzystywanie informacji i dokumentów z intranetu w codziennej pracy (w biurze, zakładzie, oddziale itp.)
	1.2. wykorzystywanie informacji i dokumentów z intranetu po godzinach pracy
	1.3. wykorzystywanie informacji i dokumentów z intranetu przy kliencie / kontrahencie / partnerze (podmioty trzecie)
	1.4. ilość inicjatyw / projektów powstałych na bazie lub z wykorzystaniem intranetu
	1.5. wykorzystanie intranetu przy podejmowaniu decyzji zarządczych
	1.6. współpraca opiekunów intranetu z innymi menedżerami / szefami projektów (np. z wewn. gazetką, innymi systemami, newsletterem)
	1.7. używanie intranetu i korzystanie z jego zasobów pod wpływem rekomendacji otrzymanej od innego współpracownika
2. AKTYWNOŚĆ	
	2.1. długość odwiedzin (średni jednorazowy czas przebywania użytkownika w intranecie)
	2.2. częstość odwiedzin pracowników w intranecie
	2.3. ilość używanych funkcji / modułów / aplikacji intranetowych podczas jednego dnia pracy
	2.4. komentowanie (tekstem) i ocenianie (gwiazdki i lajki) treści intranetowych przez pracowników
	2.5. tworzenie i dodawanie przez pracownika autorskich dokumentów, informacji, treści (utwory i wiedza pracowników)
	2.6. czytanie przez pracowników treści stworzonych przez innych pracowników
	2.7. potwierdzanie zapoznania się z materiałami, dokumentami przez pracownika / stanowisko
	2.8. prowadzenie przez pracownika bloga lub własnego profilu osobowego
	2.9. wzajemne polecanie (automatyczne i półautomatyczne) ciekawych treści intranetowych przez pracowników
	2.10. zgłaszanie przez pracowników niedoborów / ubytków / błędów treści / informacji i wiedzy zgromadzonej w intranecie
	2.11. zgłaszanie przez intranet pomysłów i inicjatyw pracowniczych
	2.12. ocenianie przez ekspertów wewnętrznych wiedzy / pomysłów / inicjatyw zgłaszanych (wprowadzanych) przez pracowników
	2.13. tworzenie społeczności pracowników w intranecie
3. DOSTĘP	
	3.1. opracowana i znana pracownikom polityka bezpieczeństwa danych, wiedzy i tajności informacji
	3.2. dostęp przez telefon, smartfon, inne urządzenia mobilne
	3.3. dokumenty i aplikacje dostępne w chmurze
	3.4. architektura informacji (rozmieszczenie i dostępność treści)
	3.5. użyteczność, łatwość obsługi intranetu
	3.6. grafika i atrakcyjność wizualna intranetu
	3.7. łatwość zalogowania się i dostępu do zawartości intranetu
	3.8. konieczność używania VPN lub innego dedykowanego kanału dostępu do intranetu
	3.9. szybkość otwierania się stron i dokumentów intranetowych
4. ZARZĄDZANIE	
	4.1. osobiste zaangażowanie zarządu w intranet i komunikację wewnętrzną
	4.2. zaangażowanie kierownictwa średniego szczebla w intranet i komunikację wewnętrzną
	4.3. udział ekspertów i specjalistów wewnętrznych w rozwoju aplikacji i procesów intranetowych
	4.4. liczebność zespołu intranetowego (redakcja / administracja / zarządzanie)
	4.5. funkcjonowanie w organizacji menedżera zarządzania wiedzą lub kapitałem intelektualnym
	4.6. spisane zasady korzystania z intranetu (regulamin intranetu)
	4.7. promocja intranetu i jego treści (kampanie, mailingi, newslettery wewnętrzne)
	4.8. realizacja szkoleń z intranetu (obsługa / zarządzanie treścią / administracja / inne)
	4.9. stały monitoring realizacji i ewaluacja przyjętej strategii komunikacji / intranetu / strategia rozwoju zarządzania wiedzą / kapitału intelektualnego

5. PROCESY I PROCEDURY	
	5.1. udział pracowników w realizacji procesów biznesowych wspomaganych intranetem
	5.2. ilość obsługiwanych procesów administracyjnych organizacji w intranecie
	5.3. zintegrowanie procesów intranetowych z innymi systemami (ERP, finansowe, kadrowe)
	5.4. wspomaganie procesów administracyjnych w organizacji przez funkcje intranetu
	5.5. spisane i opublikowane procedury organizacyjne (zasady, regulaminy, rozporządzenia)
	5.6. wspomaganie obsługi projektów i zadań bieżących przez funkcje intranetu
	5.7. możliwość zgłaszania przez intranet uwag i zastrzeżeń do procedur i zasad funkcjonujących w organizacji
	5.8. funkcjonowanie lokalnego helpdesku – możliwość zadawania pytań ekspertem wewnętrznym
	5.9. opublikowane zakresy obowiązków i odpowiedzialności pracowników / dyrektorów / stanowisk
6. ZAWARTOŚĆ	
	6.1. wolumen treści zgromadzonych w intranecie (dokumenty / wiedza / informacje / artykuły)
	6.2. częstość dodawania artykułów, newsów, aktualności i wpisów innego rodzaju
	6.3. aktualność treści intranetowych
	6.4. przystępność języka, jakim pisane są artykuły w intranecie
	6.5. określony standard interfejsu użytkownika, kultura języka komunikacji (w tym intranetowej) w organizacji
	6.6. punktualność, czyli tempo dostarczania potrzebnej wiedzy i informacji do intranetu
	6.7. powszechny i widoczny dostęp do statystyk czytania i otwierania dokumentów intranetowych
	6.8. objętość (wielkość) informacji / artykułów
	6.9. treści w bazie wiedzy zatwierdzone przez ekspertów (wiedza zweryfikowana)
	6.10. treści w bazie wiedzy wpisywane przez użytkowników bez nadzoru opiekunów merytorycznych (typ wiki) i formalnego zatwierdzenia
	6.11. udostępnianie w intranecie treści ze źródeł zewnętrznych (z serwisów branżowych, innych)
	6.12. anonimowość wpisów intranetowych
	6.13. wiedza o tym, kto stworzył wpis do bazy / artykuł / dodał dokument (treści podpisane)
	6.14. możliwość szybkiego czata wideo lub tekstowego z autorem dokumentu, przeczytanego artykułu, wpisu do bazy wiedzy
	6.15. profesjonalizm przygotowania (jakość) treści / dokumentów w intranecie
	6.16. wdrożony i przestrzegany standard na wpisy do intranetu / standard na dokumenty / na wpisy do bazy wiedzy
7. PLATFORMA	
	7.1. poziom nowoczesności aplikacji i platformy intranetowej
	7.2. ilość dostępnych funkcji / modułów intranetu
	7.3. zintegrowanie intranetu z innymi aplikacjami biznesowymi
	7.4. istnienie kiosków intranetowych / platformy prezentacji danych w holach, stołówkach itp.
	7.5. klasa (marka) komputera, z którego pracownik łączy się z intranetem
	7.6. zapewniony stały rozwój i utrzymanie platformy technologicznej
	7.7. hostowanie intranetu wewnątrz (wewnętrzna serwerownia)
	7.8. hostowanie intranetu na zewnątrz (chmura lub inny dostawca)
8. STRATEGIA I KULTURA	
	8.1. funkcjonująca w organizacji strategia komunikacji wewnętrznej / strategia zarządzania wiedzą / strategia kapitału intelektualnego
	8.2. opracowana i wdrożona w intranecie strategia zarządzania wiedzą i/lub kapitałem intelektualnym
	8.3. zgodność intranetu ze strategią rozwoju i/lub strategią rynkową organizacji
	8.4. wyznaczone wskaźniki efektywności intranetu i ich monitorowanie
	8.5. nadzór nad intranetem prowadzony przez przedstawiciela zarządu
	8.6. nadzór nad intranetem prowadzony przez kluczowych dyrektorów
	8.7. prowadzenie audytu intranetu i audytu komunikacji
	8.8. prowadzenie regularnych działań ewaluacyjnych i rewitalizacji intranetu
	8.9. charakter pracy danej grupy pracowników i całej organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Lista 80 czynników składowych wymienionych w tabeli 7.1 reprezentuje przede wszystkim czynniki mające wpływ na sukces portalu intranetowego jako rozwiązania socjoorganizacyjnego, a nie tylko informatycznego, wdrażanego pod kątem oczekiwań organizacji zainteresowanej rozwojem zarządzania wiedzą i swojego

kapitału intelektualnego. Na dalszym etapie prac te czynniki składowe zostaną wykorzystane jako elementy:

- macierzy powiązań czynników składowych portalu intranetowego potencjalnie oddziałujących na rozwój zarządzania wiedzą i kapitału intelektualnego w organizacji;
- kwestionariusza ankietowego, który posłuży do przeprowadzenia badań w powyższym zakresie.

7.3. Zarządzanie utrzymaniem portali intranetowych

7.3.1. Zarządzanie intranetem i jego zawartością

Chcąc scharakteryzować modele zarządzania intranetem, należy zaznaczyć, że rzeczywiste wykorzystanie portali intranetowych najczęściej będzie się różnić w przypadku różnych jednostek, a nawet poszczególnych stanowisk. Stosowanie danego podziału i użycie takich, a nie innych aplikacji do realizacji celów postawionych danemu obszarowi oddziaływania intranetu wpływa bezpośrednio na sposób zarządzania intranetem.

Warto wspomnieć, że historycznie intranet posiadał swojego tzw. jedyne go właściciela (*intranet owner*). Początkowo były to działy IT, które naturalnie wpływały na zakres i kształt intranetu. Następnie intranet był w rękach działu PR, HR, a także marketingu. Dzisiaj o właścicielstwie intranetu decydują postawione przed nim cele i sposoby ich rozliczania przez dyrekcje i zarządy, więc finalnie właścicielem intranetu staje się często dział komunikacji wewnętrznej, dział zarządzania wiedzą czy dział HR. Widoczny jest też trend, że kluczowe obszary intranetu powierzane są osobom odpowiedzialnym za kapitał intelektualny lub procesy biznesowe.

Ważne, aby przyjęta metoda zarządzania intranetem była powszechnie znana i respektowana w organizacji. Coraz więcej organizacji określa zasady funkcjonowania intranetu albo uchwałą zarządu, albo rozporządzeniem czy regulaminem typu *internet governance*. Takie praktyki świadczą o poważnym umocowaniu samego intranetu, ale również zarządzających nim osób. Jasne stają się zasady i oczekiwania zapisane w celach i metodach funkcjonowania intranetu oraz zawartych w nim treści.

Zadaniem przyjętego przez daną organizację modelu zarządczego dla intranetu i komunikacji wewnętrznej jest umożliwienie jak najefektywniejszej realizacji założonych celów. Nie ma jednej słusznej metody zarządczej, jednak w tym miejscu należy wskazać kilka najczęściej stosowanych modeli zarządczych.

Przedstawione poniżej modele zarządcze dla intranetu odzwierciedlają obserwowane w praktyce biznesowej metody opieki nad intranetem. Odrębną kwestią

jest zapewnienie zaplecza technologicznego i doradczego dla intranetu. Można to realizować poprzez wsparcie wewnętrznych jednostek (IT, audyt) lub zewnętrznych konsultantów i dostawców technologii i infrastruktury. Coraz częściej spotykane są organizacje, które zarządzanie intranetem i jego utrzymanie zlecają wyspecjalizowanym firmom (*intranet outsourcing*).

Intranet scentralizowany

Charakteryzuje go jeden, silnie umocowany właściciel intranetu. Tym właścicielem najczęściej jest dyrektor działu, któremu powierzono odpowiedzialność za intranet (często całą komunikację wewnętrzną). Stosowanie tego modelu wynikać może ze świadomej decyzji o centralizacji zarządzania i skupieniu odpowiedzialności za cały intranet w jednych rękach, ale również ze wczesnego etapu rozwoju, na jakim pozostaje komunikacja wewnętrzna w danej organizacji. Organizacje w tej wczesnej fazie nie mają pełnej świadomości konieczności (lub wręcz nie uważają za niezbędne) ustanowienia odpowiedzialności dla dedykowanych obszarów i zadań komunikacyjnych.

Intranet wyspowy (jurydyczny)

System wydzielonych obszarów intranetu (subintranetów) z ustanowieniem dla nich odrębnych zarządców pozwala na realizowanie szczególnej i wyłącznej polityki w obrębie tzw. jurydyki⁵³ intranetu. Przykładem takiej samostanowiącej sekcji intranetu jest podintranet dla działu handlowego. Motywacją i podstawą tworzenia takiego modelu jest zróżnicowana struktura organizacyjna charakteryzująca się dużymi rozbieżnościami w sposobie zarządzania i właśnie komunikacji. Model ten cechuje niski poziom współpracy i brak koordynacji np. kosztowo-inwestycyjnej, wyboru technologii dla rozwoju, optymalizacji procesowej, a przede wszystkim brak transferu dobrych praktyk i pomysłów rozwojowych.

Intranet satelitarny

Rozwinięciem systemu wyspowego (jurydycznego) jest system satelitarny. W tym modelu wyróżniamy silną jednostkę (lub osobę) odpowiedzialną za realizację strategii komunikacji i intranetu oraz za koordynację kluczowych aspektów działania obszarów działających satelitarnie w strukturze intranetu. Te satelity to działy lub obszary posiadające swoich zarządców merytorycznych, którzy moderują i rozwijają dany obszar. W ich gestii leżą też treści danego obszaru (ich punktualność, aktualność i jakość). Natomiast rozwój całej komunikacji i zarządzanie globalne użytkownikami intranetu leży w gestii szefa intranetu i komunikacji wewnętrznej.

⁵³ Jurydyka (łac. *iuridicus* = prawny) – osada obok miasta królewskiego, rzadziej enklawa na gruntach miejskich, niepodlegająca władzom miejskim i miejskiemu sądownictwu. W odniesieniu do intranetu oznacza obszar niezależny (wyspę) na mapie intranetu, ale poza bezpośrednim wpływem kierownictwa i administratora intranetu. Jest sekcja zarządzana samodzielnie przez właściciela obszaru, działu, pionu.

Intranet konsyliarny

W systemie konsyliarnym mamy do czynienia z tzw. komitetem sterującym intranetem. Zarządzanie odbywa się poprzez wspólne narady i decyzje. Wyraźnie rozpoznawane są role układu, do którego np. wielu dyrektorów działów wnosi różne kompetencje i usługi dla zarządzania i rozwoju intranetu jako metody pracy i wymiany informacji w organizacji. W tym modelu dużym wyzwaniem jest rozliczenie odpowiedzialności za osiągnięcie wyznaczonych celów.

Intranet outsourcingowy

Z perspektywy zarządzania outsourcingowy intranet cechuje to, że cała odpowiedzialność za jego rozwój i realizację strategii spoczywa na zewnętrznej firmie doradczej. Ważne, aby w tym modelu zewnętrzni konsultanci mieli w organizacji silny mandat do podejmowania decyzji i realizowania wyznaczonych zadań i projektów.

7.3.2. Role uczestników zarządzania i rozwoju portali intranetowych

Zarządzanie zawartością intranetu związane jest z przyjętym modelem zarządzającym. Determinowane jest jednak przez bardziej złożony zestaw czynników. Takim podstawowym czynnikiem wpływu na tworzenie i dostarczanie treści w intranecie jest kultura organizacji. To z niej wynikają możliwości stosowania poszczególnych modeli. Z uwagi na różnorodność potrzeb najczęściej stosowane są modele mieszane, które najbardziej wspierają realizację strategii komunikacji wewnętrznej i zarządzania informacją i wiedzą.

Role w portalu intranetowym

W każdym modelu dostarczania treści i zarządzania intranetem wyróżnia się kilka poniżej scharakteryzowanych kluczowych ról.

1. **Użytkownik** – każda osoba, która ma dostęp do intranetu. Użytkownikiem może być pracownik, współpracownik, kontraktor, a w szczególnych przypadkach klient, partner biznesowy, podwykonawca (wówczas intranet zaczyna pełnić funkcje extranetowe).

Dostęp dla użytkownika może być pełny, tj. do wszystkich możliwych funkcji i treści intranetu (taki użytkownik najczęściej określany jest administratorem intranetu), bądź niepełny. Najczęściej użytkownik posiada prawa i dostęp do wybranych treści i funkcji intranetowych. W praktyce oznacza to, że korzysta np. z wybranych kategorii wiedzy lub bibliotek dokumentów czy określonych kategorii ogłoszeń i aktualności. Stosuje się również szczegółowe wyróżnienie strefy lub stref, do jakich użytkownik ma dostęp. Wówczas takiego użytkownika przyjęło się określać użytkownikiem obszaru, aplikacji lub modułu. Użytkownik nie tylko przegląda, czyta i korzysta z treści intranetowych. W niektórych modelach jest on również ich ważnym dostawcą. Jak już

wspomniano, takie treści określane są terminem *Intranet User Generated Content* (IUGC). Są to treści w formie wpisów, komentarzy, artykułów, danych, ale i prostych ocen przyznawanych w formie gwiazdek, *lubięć* czy *niechęć*⁵⁴. Są one wprowadzane bezpośrednio w aplikacjach intranetowych, rzadko podlegają akceptacji, a w wyjątkowych sytuacjach są moderowane.

2. **Korespondent intranetowy** – osoba odpowiedzialna za pozyskiwanie w organizacji różnego rodzaju informacji i przekazywanie ich pośrednio lub bezpośrednio do intranetu. Te treści bardzo często podlegają weryfikacji i akceptacji (administratora lub redaktora sekcji lub całego intranetu), a dopiero potem są publikowane. Korespondenci mogą pozyskiwać różnego rodzaju informacje. Najczęściej opisują wydarzenia, projekty czy inicjatywy mające miejsce w reprezentowanym przez nich dziale, pionie lub lokalizacji (korespondenci działowi). Zdarza się, że w strategicznych projektach i programach oraz inicjatywach podejmowanych w organizacji ustanawiani są dedykowani korespondenci. Ciekawym rozwiązaniem są korespondenci danych, systemów i obszarów. To osoby zasilające głównie systemy raportowania i analizy biznesowe. Korespondenci intranetowi mogą pracować z nadania i wówczas najczęściej ich obowiązki zapisane są w zakresie ich obowiązków. Ale wyróżniamy też korespondentów działających *ad hoc*, czyli takich pracowników, którzy wykorzystując pozyskane dane, informacje czy materiały, przesyłają je do redakcji, administratora czy zarządcy intranetu. Aby system korespondencji *ad hoc* mógł funkcjonować, wymagane jest wypromowanie takiej praktyki i ustalenie zasad motywowania pracowników do takich działań. Korespondenci intranetowi w niektórych przejmują dodatkową funkcję polegającą na przekazywaniu informacji do reprezentowanych jednostek (jest to realne wsparcie dla intranetu).
3. **Redaktor główny (naczelny) intranetu** – osoba o kompetencjach redaktorskich i organizacyjnych, która odpowiada kompleksowo za wszystkie treści intranetu, zna strategię intranetu oraz komunikacji wewnętrznej i podporządkowuje jej swoje decyzje redakcyjne. Pozyskuje dane, dokumenty i informacje, redaguje je i publikuje w odpowiednich sekcjach lub zleca ich publikację zespołowi redakcyjnemu. Osoba ta nadzoruje rozwój treści, analizuje ich wolumen, statystyki odwiedzin, zachowania użytkowników. W przypadku gdy nie wydzielono funkcji administratora intranetu, redaktor główny w swojej gestii ma również prace administracyjne.
4. **Redaktor sekcji** – osoba o kompetencjach redaktorskich dostarczająca treści w wybranych obszarach intranetu. Redaktorzy wchodzi w skład zespołu redakcyjnego. W takim zespole najczęściej zadania i obszary są podzielone,

⁵⁴ Terminy *lubięty* i *niechęty* narodziły się w projektach firmy Kolibro wraz ze stosowaniem w intranetach prostych form wyrażania poparcia lub dezaprobaty przez użytkownika intranetu dla przeczytanych treści (przez analogię do *lajków* i *hejtów/dislajków* na Facebooku).

a odpowiedzialność za nie zostaje przypisana poszczególnym redaktorom. Najczęściej redaktorzy sekcji podlegają redaktorowi głównemu intranetu. Tam, gdzie nie wyróżniono funkcji redaktora głównego intranetu, zespół podlega bezpośrednio pod zarząd lub dyrekcję. Wówczas najczęściej jego zwierzchnikiem jest dyrektor komunikacji wewnętrznej lub inny menedżer pełniący funkcję zarządcy intranetu (*intranet manager*).

5. **Moderator obszaru (modułu)** – osoba ta zwyczajowo nie dostarcza treści do portalu intranetowego. Jej podstawowym zadaniem jest ocena, akceptacja i korekta treści wprowadzanych przez użytkowników. Czasami ma cele *stricte* cenzorskie – sprawdza, czy treści są zgodne z przyjętym regulaminem i kulturą (języka i postaw pracowniczych). Często moderacja polega na klasyfikacji właściwych treści do odpowiednich sekcji portali intranetowych. Przykładem takiego działania jest klasyfikacja zgłoszeń w helpdesku merytorycznym, bazie wiedzy czy w banku pomysłów.
6. **Ekspert obszaru, moderator merytoryczny** – we współczesnych intranetach funkcjonuje wiele modułów i aplikacji wymagających stałej opieki merytorycznej. Odpowiedzialność za te kwestie spoczywa na osobach, które zostały umocowane w strukturze intranetu (również zakresem obowiązków na stanowisku pracy) jako moderatorzy merytoryczni. Ta rola w intranecie gwarantuje, że treści proponowane i wprowadzane przez użytkowników przechodzą weryfikację merytoryczną. Do tych osób użytkownicy mogą zgłaszać się z pytaniami i wątpliwościami. Eksperti obszarów odpowiedzialni są za wyznaczanie niedoborów właściwych dokumentów czy informacji w danej sekcji intranetu. Pełnią też funkcję komentatorów i mentorów dziedzinowych. Eksperti obszarów odgrywają ważną rolę w systemach zarządzania wiedzą (potwierdzając np. poprawność i kompletność wiedzy zgromadzonej w bazie wiedzy w intranecie). Działają także w przestrzeni poza portalem intranetowym, udzielając bezpośrednich porad i konsultacji w obszarach wiedzy (zapytania mogą być obsługiwane taką aplikacją intranetu jak *Helpdesk Merytoryczny*).
7. **Administrator intranetu** – bardzo ważna rola w portalu intranetowym. Administrator przede wszystkim dba o dostępność intranetu i poprawność jego działania. Realizuje założenia strategii dla intranetu w zakresie jego rozwoju. Udziela praw i dba o bezpieczeństwo zgromadzonych danych i dokumentów. Współdecyduje o architekturze funkcjonalnej i technicznej intranetu, współtworzy lub opiniuje dokumentację funkcjonalne i techniczne tworzonego lub rozwijanego intranetu. Współpracuje z dostawcą technologii i infrastruktury oraz z wewnętrznym działem IT.
8. **Zarządca (menedżer) intranetu** – inaczej ujmując, właściciel portalu intranetowego. Na nim spoczywa zarządzanie wszystkimi osobami i zespołami intranetowymi. Zarządca intranetu odpowiada za realizację, monitorowanie i raportowanie efektów dla poszczególnych wyznaczonych celów. Jeśli nie jest to ta

sama osoba, menedżer intranetu raportuje do szefa komunikacji wewnętrznej lub innej osoby odpowiedzialnej za zarządzanie komunikacją, wiedzą i informacją w organizacji.

9. **Dyrektor komunikacji wewnętrznej** – nie w każdej organizacji wydzielono dział i dyrektora komunikacji wewnętrznej. Niezależnie od tego, jaki dział reprezentuje dany dyrektor czy menedżer (IT, HR, PR czy inny), jest to osoba odpowiedzialna za badanie, projektowanie strategii, wyznaczanie celów globalnej (dla organizacji) polityki komunikacji wewnętrznej, intranetu, zarządzania wiedzą i coraz częściej kapitałem intelektualnym. Równie poprawnym modelem jest rozdzielność tych funkcji i ustanawianie niezależnych dyrektorów dla komunikacji wewnętrznej i osobno dla zarządzania wiedzą. Umocowanie odpowiedzialności za wycenę, rozwój i monitoring kapitału intelektualnego coraz częściej ma miejsce na poziomie zarządów i dyrekcji generalnych. Oznacza to, że zarządzanie kapitałem intelektualnym jest obszarem strategicznym.
10. **Członek komitetu sterującego** – to osoba reprezentująca z wysokimi kwalifikacjami merytorycznymi i zarządczymi, która współdecyduje o globalnym rozwoju komunikacji, intranetu jako narzędzia, wiedzy i kapitału intelektualnego. Ta rola występuje głównie w konsyliarnym modelu zarządzania intranetem.
11. **Zarząd, dyrekcja generalna** – zasadniczo nie jest możliwy właściwy wzrost i rozwój komunikacji, intranetu, wiedzy i kapitału intelektualnego bez udziału najwyższych władz organizacji. Z badań (audyty komunikacyjne, audyty struktury organizacyjnej, rewitalizacje i tworzenie strategii komunikacji i wiedzy) wynika, że systemy te bez zapewnienia aktywnego i decyzyjnego udziału zarządzających skazane są na stagnację, a nierzadko na regres.

7.3.3. Modele zarządzania zawartością portali intranetowych

Proste modele zarządzania treściami w portalu intranetowym

Proste modele zakładają teoretycznie działanie samodzielne. W praktyce stosowane są rzadko, jednak sposób działania i efekty osiągnane w modelach prostych składają się na budowanie modeli złożonych.

1. Model powszechny (społeczny). W dobie rozwiniętych serwisów i portali społecznościowych jest najbardziej promowanym i można powiedzieć modnym modelem dostawy treści do intranetu. Zakłada on, że każdy pracownik z własnej woli bardzo aktywnie i często będzie wprowadzał treści do intranetu. Warunkiem istnienia takiego modelu jest właściwa, nadrzędna dla takich praktyk kultura organizacji, a dokładniej mówiąc – zmotywowanie i rozumienie przez pracowników korzyści płynących z takiej aktywności. Model społeczny wymaga więc albo już istniejących nawyków i postaw pracowniczych, albo dużego wsparcia promocyjnego i metodycznego.

2. Model redakcji centralnej. Właściwy dla intranetów z przewagą sekcji informacyjnych i newsowych. Oznacza funkcjonowanie zespołu redaktorów pozyskujących informacje do publikacji z całej organizacji. Innymi słowy, cała zawartość intranetu powstaje jak wydanie gazety, co oznacza, że redakcja ponosi całą odpowiedzialność za merytorykę treści intranetowych. Redakcja nieposiadająca kompetencji dziedzinowych oraz niemogąca realizować strategii i taktyki informacyjnej poszczególnych obszarów w praktyce skupia się na publikowaniu prostych aktualności i komunikatów z zarządu, dyrekcji lub od przedstawicieli działów. W tym modelu nie jest ważne, z jakiego działu pochodzą osoby wchodzące w skład redakcji centralnej. Jednak zauważalne są różnice w akcentach publikowanych treści, kiedy redakcja umocowana jest w dziale HR, PR czy IT. Literalne potraktowanie scentralizowanej redakcji sprawia, że każda treść i inicjatywa przechodzi przez ręce redaktorów zajmujących się publikowaniem treści.

3. Model redakcji rozproszonej. Model w sposobie działania zbliżony jest do redakcji centralnej, jednak spotykamy w nim redaktorów, moderatorów i ekspertów dziedzinowych, którzy stanowią wspólną redakcję, reprezentują własne obszary, działy i pionery. Pomimo że redaktorzy nie występują w roli ekspertów, to i tak model ten daje większe możliwości w zakresie merytorycznego i jakościowego kształtowania pozyskiwanych i publikowanych treści. Prace takiego zespołu koordynowane są najczęściej przez redaktora głównego (naczelnego). W tym modelu często aktywna jest rola korespondenta (komunikatora) intranetowego, czyli osoby (osób), która nie musi fizycznie pracować w redakcji, jednak jest z nią w stałym kontakcie.

3. Model redakcji wyspowych (jurydycznych). Oznacza tak naprawdę istnienie wielu subintranetów działowych, obszarowych i lokalizacyjnych. Rzadko dochodzi do współpracy redaktorów tych obszarów. Również niezależnie realizowane są polityki i strategie. Z perspektywy globalnych celów organizacyjnych oraz ze względu na ograniczone możliwości współpracowania i zarządzania treściami ten model uważany jest za mało wydajny. Nie wyklucza to jednak możliwości efektywnego zarządzania treściami w wybranych (realnie różnych i niezależnych) obszarach. Opisano to w modelach zarządczych intranetu.

4. Model administracyjny. Oznacza, że nie zawiązała się żadna redakcja. Na poziomie całej organizacji panuje duża dowolność na wprowadzanie treści do istniejących modułów i sekcji, a administrator intranetu udziela praw dostępowych i redakcyjnych oraz dopuszcza treści do publikacji. W zasadzie nie istnieje całościowa strategia komunikacji lub nie jest ona koordynowana. Administrator nie odpowiada bowiem za cykliczność, jakość czy aktualność wprowadzanych treści. Nie analizuje statystyk pobrań i odwiedzin stron intranetowych.

W tym samym modelu administratorzy aplikacji i modułów mają tę samą rolę. Właściwi użytkownicy korzystają z modułów i aplikacji. Zadaniem administratora jest zapewnienie dostępności i prawidłowego działania (w tym wyświetlania treści).

5. Model ekspercki. W tym modelu za wprowadzanie treści odpowiadają osoby merytoryczne – eksperci dziedzinowi. Nie jest konieczne, aby moderatorzy merytoryczni sami wprowadzali treści, jednak najczęściej przechodzą one ich weryfikację i akceptację. Model ekspercki stosowany jest w intranetach zorientowanych na wiedzę, kapitał intelektualny oraz rozwój pomysłów i innowacji w organizacji.

Złożone modele zarządzania treściami w portalu intranetowym

Złożone modele są dostosowanym połączeniem dobrych praktyk z modeli prostych. Tworzenie modeli złożonych jest bardzo indywidualną sprawą każdej organizacji. W zależności od zestawu (kompozytu) funkcji intranetu organizacje stosują, w różnym natężeniu, wszystkie lub wybrane modele proste, łącząc je ze sobą dla osiągnięcia najlepszych efektów. Właściwe zbudowanie zaawansowanego, złożonego modelu redakcyjnego odbywa się w procesie projektowania bądź rewitalizowania intranetu (o czym więcej w rozdziale 10).

Przykładem złożonego modelu jest intranet z silną redakcją, ale jednocześnie dynamicznie rozwijaną sekcją społecznościową (dużo wpisów i komentarzy wprowadzanych w modelu powszechnym) czy operacyjną – gdzie każdy osobiście raportuje w pracy o zadaniach lub dzieli się wiedzą, a następnie wiedza ta jest weryfikowana i zatwierdzana przez ekspertów dziedzinowych.

W takim intranecie nie możemy zastosować jednego, nawet najlepszego modelu, gdyż będzie on nadal niewystarczający. W praktyce dostarczanie treści w niewielkich organizacjach sprowadza się do modelu prostego z jednym modelem dostarczania treści lub z miksem dwóch modeli prostych. Przykładowo obszary informacyjne funkcjonują w modelu redakcji centralnej, a baza dokumentów i wiedzy posiada dodatkowo moderatorów merytorycznych, którzy odpowiadają za treści we właściwych im obszarach.

Natomiast w dużych organizacjach model złożony przyjmuje formę kompletną, gdzie obok redakcji centralnej funkcjonują korespondenci intranetowi, w zarządzaniu wiedzą aktywni są eksperci i moderatorzy merytoryczni, w sekcjach społecznościowych działa model powszechny, a dodatkowo niektóre sekcje są moderowane. W aplikacjach intranetowych mamy silnie umocowanych administratorów tych modułów i systemów.

Wraz ze świadomym wyznaczaniem celów (w strategii intranetu i komunikacji wewnętrznej) coraz mniejsze znaczenie ma umocowanie właściciela intranetu w strukturze organizacyjnej. Obecnie nie jest już ważne, czy intranetem zarządza HR, komunikacja wewnętrzna, IT czy PR – model przyjmowany dla dostawy

i wykorzystania treści przede wszystkim zorientowany jest na realizację wyznaczonych celów.

Zasadniczo kończy się era intranetów modelowanych przez pryzmat działu, który nim zarządza. Mało (choć jeszcze się zdarzają) jest już intranetów, gdzie zarządzanie wyłącznie przez IT sprawiało, że intranet składał się z dokumentów i procesów. Niewiele jest intranetów, gdzie tę rolę pełnił PR i intranet był redakcją publikującą newsy o zarządzie i eventach. Ubywa też tych, gdzie intranet HR-owy był wspornikiem wypełniony dokumentami i formularzami dla pracowników. Do zarządzania intranetami obecnie włączyły się zarządy i dyrekcje generalne. Padają więc pytania, ile zyskujemy na poszczególnych sekcjach, jak mierzyć efektywność treści, jak treści budują wiedzę i jak ta przekłada się na wycenę kapitału intelektualnego.

Zatem dobry model poznamy po tym, że zadowoleni będą odbiorcy treści (z punktualności informacji, z jej różnorodności, aktualności i adekwatności do potrzeb na stanowisku), ale również po tym, że jego sukces zmierzmy celami osiągniętymi z perspektywy biznesowej.

8. Powiązania portali intranetowych z rozwojem zarządzania wiedzą w organizacjach

8.1. Metodyka badania

8.1.1. Cel i założenia badania

Celem badania było zidentyfikowanie tych cech i charakterystyk portali intranetowych, które mają wpływ na rozwój zarządzania wiedzą i kapitału intelektualnego w organizacji.

Wspomniane cechy i charakterystyki będą pochodzić ze zbioru 80 czynników składowych zawartych w modelu warstwowym, które udało się zidentyfikować po przeprowadzeniu dekompozycji portali intranetowych opisanej w rozdziale 7.

Dane do oceny potencjalnego wpływu czynników na rozwój procesów zarządzania wiedzą i kapitału intelektualnego zostaną pozyskane metodą ankietową od ekspertów praktyków pracujących wewnątrz organizacji jako specjaliści lub menedżerowie ds. intranetu lub komunikacji wewnętrznej.

8.1.2. Model oceny

Do oceny została wykorzystana macierz powiązań inspirowana konstrukcją macierzy *domu jakości* w metodzie QFD (*Quality Function Deployment*), szeroko stosowanej w zarządzaniu jakością (Jayaswal i Patton, 2008). Podobnie jak w metodzie QFD, macierz powiązań zawierała w wierszach elementy składowe kolejnych warstw (konstrukcji i użytkowania) portali intranetowych, a w kolumnach – sfery potencjalnego oddziaływania związane z rozwojem zarządzania wiedzą i kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie.

Przedstawiony w rozdziale 7 model warstwowi składa się z ośmiu warstw:

1. Wykorzystanie.
2. Aktywność.
3. Dostęp.
4. Zarządzanie.
5. Procesy i procedury.
6. Zawartość.
7. Platforma.
8. Strategia i kultura.

W ramach powyższych warstw zidentyfikowano podczas prac analitycznych 80 składowych opisujących składowe przyczyniające się do sukcesu portali intranetowych jako rozwiązania socjoorganizacyjnego. Czynniki te znajdują się w wierszach planowanej macierzy potencjalnych powiązań ze sferami rozwoju zarządzania wiedzą i kapitału intelektualnego.

Należy zaznaczyć, że czynniki te nie stanowią komponentów strukturalnych ani funkcjonalnych portali intranetowych, a opisują składowe intranetu w działaniu, w ujęciu dynamicznym, podczas jego użytkowania w przedsiębiorstwie.

Badane powiązania nie mają również charakteru strukturalnego, nie są związane wyłącznie z funkcjami intranetu, ale są to oddziaływania zachodzące w czasie, obserwowane podczas użytkowania portali intranetowych i jedynie częściowo wynikające z rozwiązań przyjętych na etapie projektowania.

Bazując na analogii ze stosowania metody QFD, przeprowadzone badanie ankietowe z udziałem grupy ekspertów składało się z trzech kroków:

Krok 1. Wstępna identyfikacja czynników wpływu: podczas prac zespołu ekspertów, na podstawie ich obserwacji i praktycznego doświadczenia, zidentyfikowano prawie 100 czynników składowych portali intranetowych, które przyczyniają się do rozwoju zarządzania wiedzą i kapitału intelektualnego w organizacjach (rozdział 8);

Krok 2. Identyfikacja postrzeganych powiązań: ze zbioru czynników określonego w kroku 1 ostatecznie wydzielono zbiór 80 czynników, dla których metodą badania ankietowego (kwestionariusz elektroniczny) grupa 25 zaproszonych ekspertów określiła postrzeganą częstość występowania wskazanych powiązań między określonymi czynnikami a sferami rozwoju zarządzania wiedzą i kapitału intelektualnego;

Krok 3. Określenie istoty wskazanych powiązań: ustalenie, w jakim stopniu powiązania wskazane w kroku 2 występują w praktyce, w rzeczywistym działaniu badanych organizacji (jeśli chodzi o rozwój zarządzania wiedzą i kapitału intelektualnego – rozdział 9), ze wskazaniem ich siły, kierunku oraz przykładów występowania.

W kolumnach macierzy powiązań są umieszczone procesy zarządzania wiedzą⁵⁵, do których odniesiony będzie potencjalny wpływ ośmiu warstw użytkowania portali intranetowych wg schematu przedstawionego na rysunku 8.1, a dalej zostanie określony postrzegany wpływ każdego z 80 czynników składowych wchodzących w skład kolejnych warstw.

⁵⁵ Dalej zwane sferami zarządzania wiedzą, rozumianymi jako obszary oddziaływania portali intranetowych.

Warstwy intranetu		Jak w mojej organizacji każdy czynnik warstwy intranetu (w wierszu) przekłada się na sferę zarządzania wiedzą (w kolumnie)?	Sfery zarządzania wiedzą
Formy wykorzystane	1. WYKORZYSTANIE	1.1. wykorzystywanie informacji i dokumentów z intranetu w codziennej pracy (w biurze, zakładzie, oddziale itp.) 1.4. wykorzystywanie informacji i dokumentów z intranetu po godzinach pracy 1.5. wykorzystywanie informacji i dokumentów z intranetu przy klientach / kontrahencie / partnerze (podmioty trzecie) 1.4. ilość inicjatyw / projektów powstałych na bazie lub z wykorzystaniem intranetu 1.5. wykorzystanie intranetu przy podejmowaniu decyzji zarządczych 1.6. współpraca opiekunów intranetu z innymi menedżerami / szefami projektów (np. z wewn. gazetką, innymi systemami, newsletterem) 1.7. używanie intranetu i korzystanie z jego zasobów pod wpływem rekomendacji otrzymanej od innego współpracownika	1. Transfer wiedzy 4. Wytworzenie wiedzy 3. Innowacyjność w organizacji 4. Identyfikowanie wiedzy 5. Popracowanie i kodyfikacja wiedzy 6. Ich wywołanie do użycia w się wiedzy 7. Wykorzystanie wiedzy 8. Ocena wiedzy 9. Ewaluacja i rozwój wiedzy 10. Zwiększanie kompetencji pracowników 11. Zarządzanie strategiczne organizacji brak powiązań z jakikolwiek sferą
Formy aktywizacji pracowników w intranecie	2. AKTYWNOŚĆ	2.1. długość odwiedzin (średni jednorazowy czas przybywania użytkownika w intranecie) 2.2. częstotliwość odwiedzin pracowników w intranecie 2.3. ilość używanych funkcji / modułów / aplikacji intranetowych podczas jednego dnia pracy 2.4. komentowanie (tekstem) i ocenianie (gwiazdki i lajki) treści intranetowych przez pracownika 2.5. tworzenie i dodawanie przez pracownika autorskich dokumentów, informacji, treści (utwory i wiedza pracowników) 2.6. czytanie przez pracowników treści stworzonych przez innych pracowników 2.7. potwierdzanie zapoznania się z materiałami, dokumentami przez pracownika / stanowisko 2.8. prowadzenie przez pracownika bloga lub własnego profilu osobowego 2.9. wzajemne polecenie (automatyczne i półautomatyczne) ciekawych treści intranetowych przez pracowników 2.10. zgłaszanie przez pracowników niedoborów / ubytków / błędów treści / informacji i wiedzy zgromadzonej w intranecie 2.11. zgłaszanie przez intranet pomysłów / inicjatyw pracowniczych 2.12. ocenianie przez ekspertów wewnętrznych wiedzy / pomysłów / inicjatyw zgłaszanych (wprowadzanych) przez pracowników 2.13. tworzenie społeczności pracowników w intranecie	
Dostępność do zasobów intranetu	3. DOSTĘP	3.1. opracowana i znana pracownikom polityka bezpieczeństwa danych, wiedzy i tajności informacji 3.4. dostęp przez telefon, smartfon, inne urządzenia mobilne 3.3. dokumenty i aplikacje dostępne w chmurze 3.4. architektura informacji (rozmişczenie i dostępność treści) 3.5. użyteczność, łatwość obsługi intranetu 3.6. grafika i atrakcyjność wizualna intranetu 3.7. łatwość zalogowania się i dostępu do zawartości intranetu 3.8. konieczność używania VPN lub innego dedykowanego kanału dostępu do intranetu 3.9. szybkość otwierania się stron i dokumentów intranetowych	
Zarządzanie informacjami	4. ZARZĄDZANIE	4.1. osobiste zaangażowanie zarządu w intranet i komunikację wewnętrzną 4.2. zaangażowanie kierownictwa średniego szczebla w intranet i komunikację wewnętrzną 4.3. udział ekspertów i specjalistów wewnętrznych w rozwoju aplikacji i procesów intranetowych 4.4. bezcenne zespołu intranetowego (redakcja / administracja / zarządzanie) 4.5. funkcjonowanie w organizacji menedżera zarządzania wiedzą lub kapitałem intelektualnym 4.6. spisane zasady korzystania z intranetu (regulamin intranetu) 4.7. promocja intranetu i jego treści (kampanie, mailingi, newslettery wewnętrzne) 4.8. realizacja szkoleń z intranetu (obsługa / zarządzanie treścią / administracja / inne) 4.9. stały monitoring realizacji i ewaluacja przyjętej strategii komunikacji / intranetu / strategii rozwoju zarządzania wiedzą / kapitału intelektualnego	
Formalizacja procesów	5. PROCESY I PROCEDURY	5.1. udział pracowników w realizacji procesów biznesowych wspomaganych intranetem 5.4. ilość obsługiwanych procesów administracyjnych organizacji w intranecie 5.3. zintegrowanie procesów intranetowych z innymi systemami (ERP, finansowe, kadrowe) 5.4. wspomaganie procesów administracyjnych w organizacji przez funkcje intranetu 5.5. spisane i opublikowane procedury organizacyjne (zasady, regulaminy, rozporządzenia) 5.6. wspomaganie obsługi projektów i zadań bieżących przez funkcje intranetu 5.7. możliwość zgłaszania przez intranet uwag i zastrzeżeń do procedur i zasad funkcjonujących w organizacji 5.8. funkcjonowanie lokalnego helpdesku – możliwość zadawania pytań ekspertom wewnętrznym 5.9. opublikowane zakresy obowiązków i odpowiedzialności pracowników / dyrektorów / stanowisk	
Zasoby intranetu, do jakości i rozbioru	6. ZAWARTOŚĆ	6.1. wolumen treści zgromadzonych w intranecie (dokumenty / wiedza / informacje / artykuły) 6.4. częstotliwość dodawania artykułów, newsów, aktualności i wpisów innego rodzaju 6.3. aktualność treści intranetowych 6.4. przystępność języka, jakim pisane są artykuły w intranecie 6.5. określony standard interfejsu użytkownika, kultura języka komunikacji (w tym intranetowej) w organizacji 6.6. punktualność, czyli tempo dostarczania potrzebnej wiedzy i informacji do intranetu 6.7. wysoczny i widoczny dostęp do statystyk czytania i otwierania dokumentów intranetowych 6.8. objętość (wielkość) informacji / artykułów 6.9. treści w bazie wiedzy zatwierdzone przez ekspertów (wiedza zweryfikowana) 6.10. treści w bazie wiedzy wpisywane przez użytkowników bez nadzoru opiekunów merytorycznych (typ wiki) i formalnego zatwierdzenia 6.11. udostępnianie w intranecie treści ze źródeł zewnętrznych (z serwisów branżowych, innych) 6.14. anonimowość wpisów intranetowych 6.13. wiedza o tym, kto stworzył wpis do bazy / artykuł / dodał dokument (treści podpisane) 6.14. możliwość szybkiego czata wideo lub tekstowego z autorem dokumentu, przeczytanego artykułu, wpisu do bazy wiedzy 6.15. profesjonalizm przygotowania (kajacji) treści i dokumentów w intranecie 6.16. wdrożony i przestrzegany standard na wpisy do intranetu / standard na dokumenty / na wpisy do bazy wiedzy	
Zaawansowane technologiczne	7. PLATFORMA	7.1. poziom nowoczesności aplikacji i platformy intranetowej 7.4. ilość dostępnych funkcji / modułów intranetu 7.3. zintegrowanie intranetu z innymi aplikacjami biznesowymi 7.4. spisanie i opublikowanie zasad korzystania z intranetu (regulamin intranetu) 7.5. klasa (marka) komputera, z którego pracownik łączy się intranetem 7.6. zapewniony stały rozwój i utrzymanie platformy technologicznej 7.7. hostowanie intranetu wewnętrznie (wewnętrzna serwerownia) 7.8. hostowanie intranetu na zewnątrz (chmura lub inny dostawca)	
Strategia komunikacji wewn.	8. STRATEGIA I KULTURA	8.1. funkcjonująca w organizacji strategia komunikacji wewnętrznej / strategia zarządzania wiedzą / strategia kapitału intelektualnego 8.4. opracowana i wdrożona w intranecie strategia zarządzania wiedzą i/lub kapitałem intelektualnym 8.3. zgodność intranetu ze strategią rozwoju i/lub strategią rynkową organizacji 8.4. wyznaczone wskaźniki efektywności intranetu i ich monitorowanie 8.5. nadzór nad intranetem prowadzony przez przedstawiciela zarządu 8.6. nadzór nad intranetem prowadzony przez kierujących dyrektorów 8.7. prowadzenie audytu intranetu i audytu komunikacji 8.8. prowadzenie regularnych działań ewaluacyjnych i rewitalizacji intranetu 8.9. charakter pracy danej grupy pracowników i całej organizacji	

Rys. 8.1. Szablon zastosowanej macierzy powiązań
 Źródło: opracowanie własne.

Wspomniane procesy zarządzania wiedzą oparte są na ujęciu przedstawionym w rozdziale 6, natomiast dla potrzeb niniejszego badania zostały nieco przededefiniowane pod względem ich nazewnictwa, dla uwypuklenia aktywności pracowników związanych użytkowaniem portali intranetowych oraz podkreślenia dynamiki zachodzących procesów. Ponieważ w centrum zainteresowania nie są same procesy, a efekty uzyskiwane z użycia portali intranetowych, nazwano je **sferami oddziaływania** związanymi z rozwojem zarządzania wiedzą i kapitału intelektualnego w organizacji (w skrócie nazywane dalej sferami zarządzania wiedzą):

1. Transfer wiedzy:
 - wymiana informacji i doświadczeń,
 - przekazywanie i rozwój pomysłów i inicjatyw,
 - dzielenie się wiedzą jako sposób na uzyskanie efektów synergii (rozproszona inteligencja).
2. Wytwarzanie wiedzy:
 - produkcja wiedzy, a w przypadku intranetu również jej opisywanie, formatowanie, redagowanie,
 - przetwarzanie wiedzy.
3. Innowacyjność w organizacji:
 - poszukiwanie w intranecie inspiracji do innowacyjności,
 - skrócenie czasu od inspiracji do realizacji.
4. Identyfikowanie wiedzy:
 - rozpoznawanie zjawisk występowania wiedzy,
 - rozpoznawanie dostawców wiedzy.
5. Pozyskiwanie i kodyfikacja wiedzy:
 - czas poszukiwania wiedzy, jej jakość, aktualność, adekwatność i kompletność,
 - pozyskiwanie i wykorzystywanie wiedzy ukrytej (*tacit knowledge*),
 - przejmowanie (uzyskiwanie) wiedzy będącej produktem działań, projektów.
6. Motywowanie do dzielenia się wiedzą:
 - budowanie sieci eksperckich,
 - tworzenie okazji do dzielenia się wiedzą,
 - budowanie społeczności praktyków,
 - tworzenie zaufania do wiedzy.
7. Wykorzystywanie wiedzy:
 - do podejmowania decyzji, wytwarzania produktów i usług, tworzenia nowej wiedzy,
 - produktywność pracy opartej na wiedzy,
 - tworzenie innowacji z wykorzystaniem wiedzy,

- ponowne wykorzystanie wiedzy.
8. Ochrona wiedzy:
- czynności związane z agregowaniem i zachowywaniem wiedzy,
 - zbiór działań i procedur zmierzających do ochrony wiedzy,
 - świadome udostępnianie wiedzy.
9. Ewaluacja i rozwój wiedzy:
- ewaluacja i weryfikowanie wiedzy,
 - korygowanie i aktualizacja wiedzy,
 - wiedza negatywna, wiedza o porażkach i błędach,
 - potwierdzanie (autoryzowanie) wiedzy przez ekspertów wewnętrznych.
10. Zwiększanie kompetencji pracowników:
- rozwijające się kompetencje pracowników w wyniku korzystania z zasobów informacyjnych i wiedzy,
 - trwale przekazywanie wiedzy pracownikom.
11. Zarządzanie strategiczne organizacją:
- lepsze informowanie pracowników o planach strategicznych,
 - informowanie pracowników o stanie realizacji planów strategicznych.

Powyższe sfery oddziaływania mają związek z procesami zarządzania wiedzą i poniżej będą traktowane jako **sfery rozwoju zarządzania wiedzą i kapitału intelektualnego** w organizacji. Wymienione sfery oddziaływania stanowią obszary aktywności wewnątrz organizacji, które mogą być w znacznym stopniu kształtowane przez sposób wykorzystania portali intranetowych – ich funkcje, konstrukcję, ale przede wszystkim sposób użytkowania przez pracowników wynikający w znacznej mierze z działań i zachęt pochodzących od kierownictwa organizacji. Podobnie jak warstwy intranetu, sfery te mają więc charakter dynamiczny, procesowy, bardziej operacyjny niż strukturalny, przypisany do określonych jednostek wewnątrz organizacji.

Zakłada się, że procesy rozwoju zarządzania wiedzą i kapitału intelektualnego mogą być stymulowane w znacznym stopniu przez komunikację wewnętrzną realizowaną z pomocą portali intranetowych. W jakim stopniu może to mieć miejsce w organizacjach, wyniknie z uzyskanych od uczestników badania ankietowego odpowiedzi: im więcej powiązań wskazywanych przez respondentów, tym silniejszy postrzegany związek (bardziej intensywne oddziaływanie) portali intranetowych i procesów rozwoju zarządzania wiedzą i kapitału intelektualnego.

8.1.3. Metoda oceny

Badanie ma odpowiedzieć na pytanie, które z 80 czynników składowych portali intranetowych mają związek z którymi sferami rozwoju zarządzania wiedzą i kapitału intelektualnego. W tym celu przeprowadzono identyfikację i analizę

postrzeganych powiązań portali intranetowych z rozwojem zarządzania wiedzą i kapitału intelektualnego w organizacjach następującymi metodami w kolejnych etapach prac:

Krok 1. Eksperckie panele mieszane:

- panel ekspertów (specjalistów ds. intranetu lub menedżerów komunikacji wewnętrznej) – określenie listy potencjalnych czynników wpływu w ramach poszczególnych warstw modelu warstwowego (rozdział 7.2);
- określenie 11 sfer oddziaływania portali intranetowych na procesy zarządzania wiedzą w organizacji.

Krok 2. Badania ankietowe:

- kwestionariusz elektroniczny – wskazanie postrzeganych powiązań i oddziaływań 80 czynników portali intranetowych ze sferami rozwoju zarządzania wiedzą i kapitału intelektualnego w organizacji; dla każdego z 80 czynników dostępny był tylko jeden wybór możliwego powiązania czynnik-sfera lub też opcja *brak jakiegokolwiek powiązania*, gdy zdaniem respondenta czynnik nie ma wpływu na żadną sferę (rozdział 8.2);
- respondentami kwestionariusza były osoby zaangażowane w utrzymanie i rozwój portali intranetowych – specjaliści z przedsiębiorstw i eksperci zajmujący się projektowaniem, analizą i utrzymaniem portali intranetowych i komunikacji wewnętrznej.

Krok 3. Eksperckie zespoły problemowe:

- analiza istoty powiązań (siły oddziaływania, kierunku) wskazanych w wyniku badania ankietowego oraz określenie czynników stymulujących i hamujących każde powiązanie (rozdział 8.3);
- uczestnikami prac zespołu było 25 osób, który uczestniczyły wcześniej w badaniu ankietowym.

Końcowym etapem prac były prace analityczne oraz interpretacja wyników badania przedstawionych w rozdziałach 8.2–8.3:

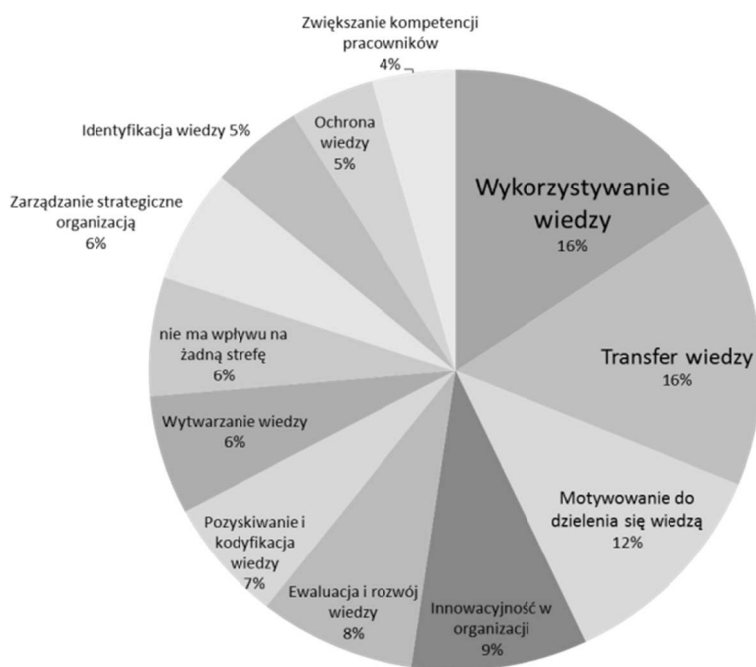
- obliczenie udziału wskazanych powiązań w całości odpowiedzi, w przekrojach według kolejnych warstw intranetu oraz kolejnych sfer zarządzania wiedzą (zliczenie odsetka deklarowanych powiązań w stosunku do liczby wszystkich zebranych odpowiedzi),
- prezentacja graficzna wyników,
- interpretacja i omówienie wskazanych powiązań.

8.2. Identyfikacja występujących powiązań

8.2.1. Wyniki badania powiązań warstw intranetu i sfer zarządzania wiedzą

Rysunek 8.2 prezentuje zestawienie (na podstawie częstości deklarowania przez respondentów postrzeganego występowania danego powiązania) łącznego wpływu wszystkich czynników (we wszystkich ośmiu warstwach intranetu) na poszczególne sfery rozwoju zarządzania wiedzą i kapitału intelektualnego.

Wyniki te określono poprzez zebranie wszystkich zaznaczonych czynników wchodzących w skład poszczególnych warstw.



Rys. 8.2. Zestawienie (postrzeganego) łącznego wpływu wszystkich warstw intranetu na poszczególne sfery rozwoju zarządzania wiedzą i kapitału intelektualnego

Źródło: opracowanie własne.

Łączny wpływ (wszystkich czynników) portalu intranetowego respondenci postrzegają jako najsilniejszy w sferach: *Wykorzystywanie wiedzy* i *Transfer wiedzy* (po 16% głosów), następnie w sferach *Motywowanie do dzielenia się wiedzą* (12%), w dalszej kolejności *Innowacyjność w organizacji* (9%), *Ewaluacja i rozwój wiedzy* (8%), *Pozyskiwanie i kodyfikacja wiedzy* (7%) oraz *Wytwarzanie wiedzy* (7%).

Tabela 8.1 prezentuje zestawienie deklarowanych powiązań każdej z warstw z każdą ze sfer zarządzania wiedzą.

Tab. 8.1. Postrzegany przez respondentów wpływ kolejnych warstw intranetu na poszczególne sfery rozwoju zarządzania wiedzą i kapitału intelektualnego

Sfery \ Warstwy	Transfer wiedzy	Wytwarzanie wiedzy	Innowacyjność w organizacji	Identyfikowanie wiedzy	Pozyskiwanie i kodyfikacja wiedzy	Motywowanie do dzielenia się wiedzą	Wykorzystywanie wiedzy	Ochrona wiedzy	Ewaluacja i rozwój wiedzy	Zwiększanie kompetencji pracowników	Zarządzanie strategiczne organizacją	nie ma wpływu na żadną sferę	Razem
w %													
WYKORZYSTANIE – sposób, zakres i formy użytkowania intranetu	1,60	0,50	1,10	0,50	0,60	1,10	1,50	0,20	0,40	0,60	1,30	0,20	9,60
ZARZĄDZANIE – zarządzanie intranetem	1,00	1,00	0,80	0,70	0,80	2,20	0,80	0,90	1,20	0,70	1,20	0,30	11,60
DOSTĘP – zasady i metody korzystania z zasobów intranetu	1,90	0,10	1,30	0,60	0,80	1,30	3,20	1,70	0,00	0,00	0,00	0,70	11,60
AKTYWNOŚĆ – formy aktywności pracowników w intranecie	2,50	1,50	1,10	0,70	1,60	3,10	2,10	0,20	1,40	0,90	0,10	0,80	16,00
PROCESY I PROCEDURY – formalizacja procedur w intranecie	1,90	0,40	2,50	0,70	1,00	0,30	1,40	0,10	0,60	0,80	1,00	0,40	11,10
ZAWARTOŚĆ – zasoby intranetu, ich jakość i rozwijanie	3,90	2,10	0,50	1,10	1,20	2,20	4,20	0,60	1,70	1,10	0,10	0,90	19,60
PLATFORMA – uwarunkowania techniczne	1,30	0,50	1,40	0,30	0,30	0,90	1,60	0,40	0,60	0,10	0,20	2,20	9,80
STRATEGIA I KULTURA – strategia komunikacji i kultura panująca w organizacji	1,50	0,40	0,60	0,40	0,30	0,60	0,90	0,50	2,50	0,20	2,20	0,80	10,90
Razem	15,60	6,50	9,30	5,00	6,60	11,70	15,70	4,60	8,40	4,40	6,10	6,30	

Źródło: opracowanie własne.

Jeżeli spojrzymy na oddziaływanie kolejnych warstw na poszczególne sfery zarządzania wiedzą, to z odpowiedzi udzielonych przez respondentów wynika, że:

- najsilniejszy wpływ wywiera warstwa *Zawartość* (19,6% odpowiedzi). Zdaniem respondentów warstwa *Zawartość* wpływa najbardziej na *Wykorzystywanie wiedzy* (4,2%), niewiele słabiej na *Transfer wiedzy* (3,9%);
- drugą co do postrzeganej siły oddziaływania jest warstwa *Aktywność* (16%). Warstwa *Aktywność* najbardziej wpływa na *Motywowanie do dzielenia się wiedzą* (3,1%) oraz na *Transfer wiedzy* (2,5%);
- kolejne miejsce z uwagi na postrzegany wpływ zajmują *Zarządzanie* (11,6%), które najsilniej oddziałuje na *Motywowanie do dzielenia się wiedzą* (1,3%), oraz *Dostęp*, czyli zasady i metody korzystania z zasobów intranetu (11,6%) oddziałujące na *Wykorzystywanie wiedzy* (3,2%).

Patrząc od strony sfer zarządzania wiedzą, zdaniem respondentów największej wpływów występuje ze strony:

- *Wykorzystywania wiedzy* (15,7% głosów) oraz *Transferu wiedzy* (15,6%), a następnie;
- *Motywowania do dzielenia się wiedzą* (11,7%) oraz *Innowacyjności w organizacji* (9,3%).

Z uwagi na niewielką liczbę respondentów badanie to miało charakter deklaracyjny (co prawda poparty ich doświadczeniami zawodowymi) co do postrzeganego występowania określonych powiązań pomiędzy elementami danej warstwy a poszczególnymi sferami zarządzania wiedzą. Celem przedstawionego badania było wskazanie głównych, najczęściej zauważanych, charakterystycznych powiązań postrzeganych przez respondentów na podstawie ich doświadczeń zawodowych, a nie szczegółowa analiza wszystkich potencjalnie możliwych związków. Stąd też w dalszym omówieniu skupiono się na najczęściej deklarowanych powiązaniach, a pominięto te deklarowane stosunkowo rzadko.

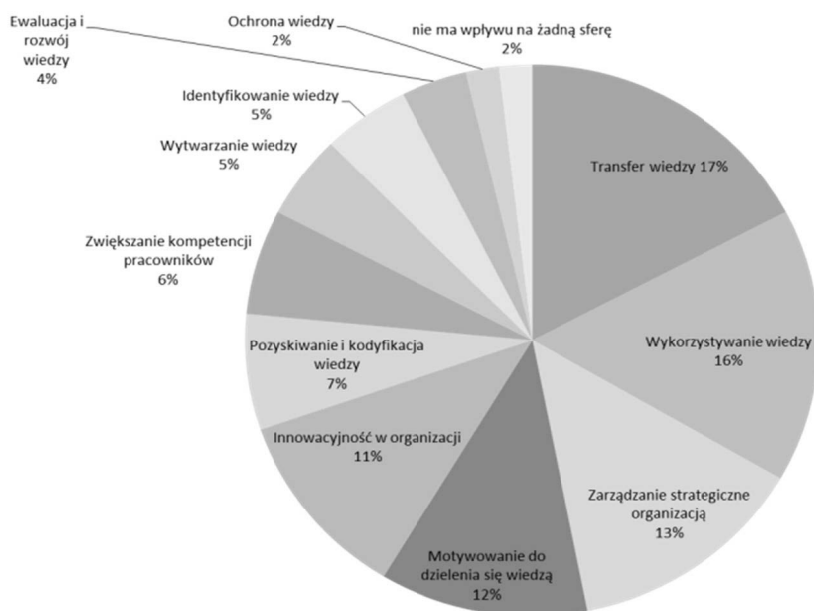
Uzyskane wyniki są odzwierciedleniem oczekiwań i postrzeganych związków wynikających z jednej strony z indywidualnych doświadczeń ekspertów-respondentów, z drugiej zaś – ze specyfiki organizacji, w których pracują.

8.2.2. Wyniki dotyczące warstw portalu intranetowego

1. Wykorzystanie intranetu

Rysunek 8.3 prezentuje zestawienie (postrzeganego przez respondentów) wpływu warstwy *Wykorzystanie* na poszczególne sfery rozwoju zarządzania wiedzą i kapitału intelektualnego.

Z rysunku 8.3 wynika, że zdaniem respondentów warstwa *Wykorzystanie* ma największy wpływ na *Transfer wiedzy*, *Wykorzystywanie wiedzy*, *Zarządzanie strategiczne*, *Motywowanie do dzielenia się wiedzą* oraz *Innowacyjność w organizacji*.



Rys. 8.3. Udziały postrzeganego wpływu czynników warstwy *Wykorzystanie* na poszczególne sfery zarządzania wiedzą i rozwoju kapitału intelektualnego

Źródło: opracowanie własne.

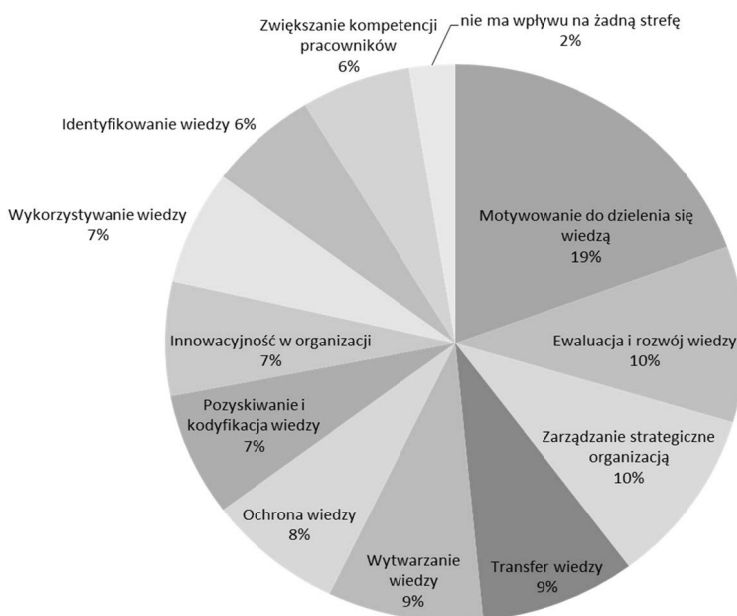
Z analizy szczegółowego tabelarycznego rozkładu odpowiedzi respondentów⁵⁶ dotyczących powiązań czynników składowych i sfer zarządzania wiedzą wynikają następujące wnioski:

- warstwa *Wykorzystanie* ma największy wpływ na *Transfer wiedzy* (17% głosów), głównie poprzez współpracę opiekunów intranetu z menedżerami i innymi mediami oraz wykorzystanie informacji i dokumentów z intranetu w codziennej pracy w biurze;
- *Wykorzystanie* wpływa również na *Wykorzystywanie wiedzy* (16%), głównie poprzez wykorzystanie informacji i dokumentów z intranetu w codziennej pracy w biurze, pracy po godzinach i w trakcie spotkań z klientami;
- warstwa ta wpływa również na *Zarządzanie strategiczne organizacją* (14%), głównie poprzez wykorzystanie intranetu do podejmowania decyzji zarządczych.

2. Zarządzanie intranetem

Rysunek 8.4 prezentuje zestawienie (postrzeganego przez respondentów) wpływu warstwy *Zarządzanie* na poszczególne sfery rozwoju zarządzania wiedzą i kapitału intelektualnego.

⁵⁶ Pominiętego w dalszych opisach z uwagi na szczupłość miejsca.



Rys. 8.4. Wpływ czynników warstwy *Zarządzanie* na poszczególne sfery rozwoju zarządzania wiedzą i kapitału intelektualnego

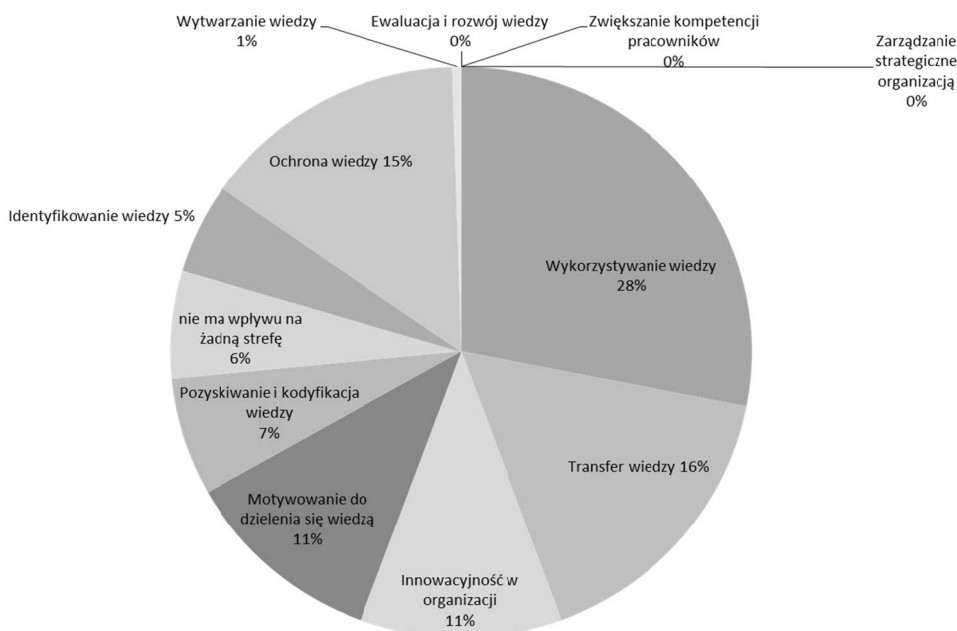
Źródło: opracowanie własne.

Z analizy szczegółowego rozkładu odpowiedzi respondentów w odniesieniu do powiązań czynników składowych i sfer zarządzania wiedzą wynikają następujące wnioski:

1. *Zarządzanie* ma największy wpływ na *Motywowanie do dzielenia się wiedzą* (19%) oraz na *Ewaluację i rozwój wiedzy* i *Zarządzanie strategiczne* (po 10%).
2. W drugiej kolejności *Zarządzanie* ma wpływ na *Transfer wiedzy* (9%), *Wytwarzanie wiedzy* (9%) i *Ochronę wiedzy* (8%).
3. Najmniejszy wpływ *Zarządzanie* ma na *Zwiększenie kompetencji pracowników* i *Identyfikowanie wiedzy*.
4. Na *Motywowanie do dzielenia się wiedzą* wpływa głównie promocja intranetu i jego treści oraz osobiste zaangażowanie się w projekt zarządu i menedżerów średniego szczebla.
5. Na *Ochronę wiedzy* ma zasadniczy wpływ spisanie zasad korzystania z intranetu.
6. Na *Zarządzanie strategiczne organizacją* wpływa głównie osobiste zaangażowanie zarządu w projekt.
7. Na *Ewaluację i rozwój wiedzy* wpływa głównie stały monitoring realizacji, funkcjonowanie w organizacji menedżera zarządzania wiedzą oraz udział ekspertów i specjalistów wewnętrznych w rozwoju aplikacji.

3. Dostęp do intranetu

Rysunek 8.5 prezentuje zestawienie (postrzeganego przez respondentów) wpływu warstwy *Dostęp* na poszczególne sfery rozwoju zarządzania wiedzą i kapitału intelektualnego.



Rys.8.5. Wpływ czynników warstwy *Dostęp* na poszczególne sfery rozwoju zarządzania wiedzą i kapitału intelektualnego

Źródło: opracowanie własne.

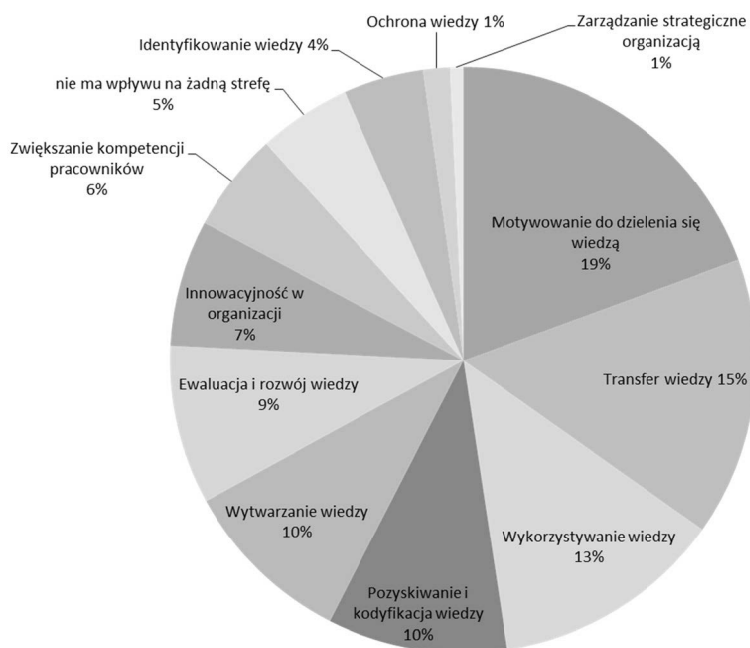
Z analizy szczegółowego rozkładu odpowiedzi respondentów w odniesieniu do powiązań czynników składowych i sfer zarządzania wiedzą wynikają następujące wnioski:

1. Warstwa *Dostęp* najbardziej wpływa na *Wykorzystywanie wiedzy* (28%), *Transfer wiedzy* (16%) i *Ochronę wiedzy* (15%), zaś w drugiej kolejności na *Innowacyjność w organizacji* i *Motywowanie do dzielenia się wiedzą* (po 11%).
2. Część respondentów twierdzi, że warstwa *Dostęp* nie ma wpływu (6%) na żadną sferę zarządzania wiedzą.
3. Nikt z respondentów nie wskazał wpływu jakiegokolwiek czynnika warstwy *Dostęp* na *Ewaluację i rozwój wiedzy*, *Zwiększanie kompetencji pracowników* oraz *Zarządzanie strategiczne organizacją*.
4. Warstwa *Dostęp* najbardziej wpływa na *Wykorzystywanie wiedzy* (28%), głównie dzięki szybkości otwierania się stron i dokumentów oraz łatwości logowania się.

5. Czynniki warstwy *Dostęp* mają też zauważalny wpływ na *Transfer wiedzy* (16%), głównie dzięki architekturze informacji, użyteczności i szybkości otwierania się stron i dokumentów.

4. Aktywność pracowników

Rysunek 8.6 prezentuje zestawienie (postrzeganego przez respondentów) wpływu warstwy *Aktywność* na poszczególne sfery rozwoju zarządzania wiedzą i kapitału intelektualnego.



Rys. 8.6. Wpływ czynników warstwy *Aktywność* na poszczególne sfery rozwoju zarządzania wiedzą i kapitału intelektualnego

Źródło: opracowanie własne.

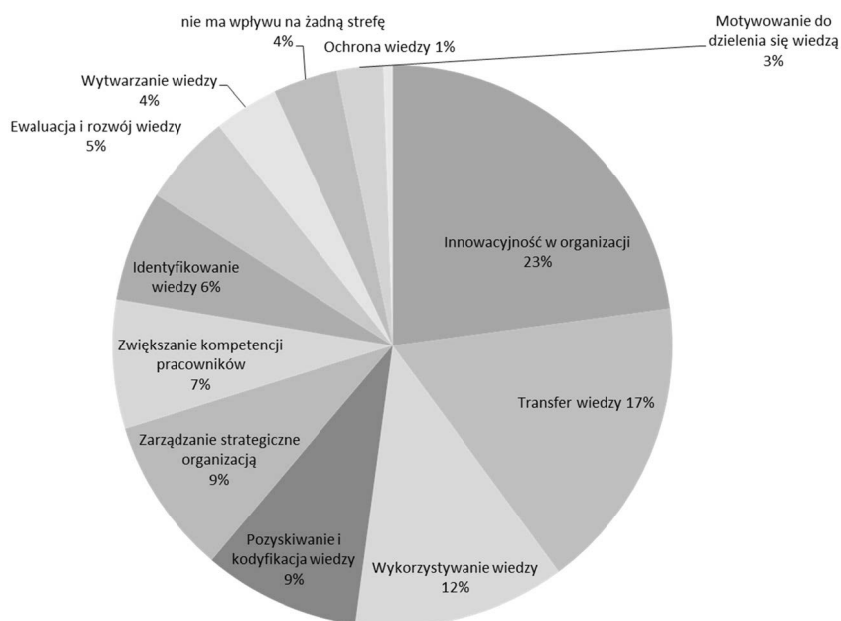
Z analizy szczegółowego rozkładu odpowiedzi respondentów w odniesieniu do powiązań czynników składowych i sfer zarządzania wiedzą wynikają następujące wnioski:

1. Warstwa *Aktywność* ma największy wpływ na *Motywowanie do dzielenia się wiedzą* (19%) oraz na *Transfer wiedzy* (15%), w drugiej zaś kolejności na *Wykorzystywanie wiedzy*, *Pozyskiwanie i kodyfikację wiedzy* oraz *Wytwarzanie wiedzy*.
2. Najmniejszy wpływ czynniki *Aktywności* mają na sferę *Ochrony wiedzy* i *Zarządzania strategicznego organizacją*.

3. Użytkownicy są motywowani głównie poprzez okazję udziału w forach, komentowania i oceniania treści, również przez tworzenie się społeczności w intranecie oraz możliwość posiadania własnych profili.
4. *Transfer wiedzy* dokonuje się przez czytanie treści stworzonych przez innych pracowników, a także wzajemne polecanie sobie artykułów.
5. *Aktywność* wpływa również na sferę *Wykorzystywanie wiedzy* (13%), poprzez długość i częstość odwiedzin użytkowników w intranecie, oraz na *Ewaluację i rozwój wiedzy* (9%), poprzez możliwość zgłaszania błędów przez pracowników.

5. Procesy i procedury

Rysunek 8.7 prezentuje zestawienie (postrzeganego przez respondentów) wpływu warstwy *Procesy i procedury* na poszczególne sfery rozwoju zarządzania wiedzą i kapitału intelektualnego.



Rys. 8.7. Wpływ czynników warstwy *Procesy i procedury* na poszczególne sfery rozwoju zarządzania wiedzą i kapitału intelektualnego

Źródło: opracowanie własne.

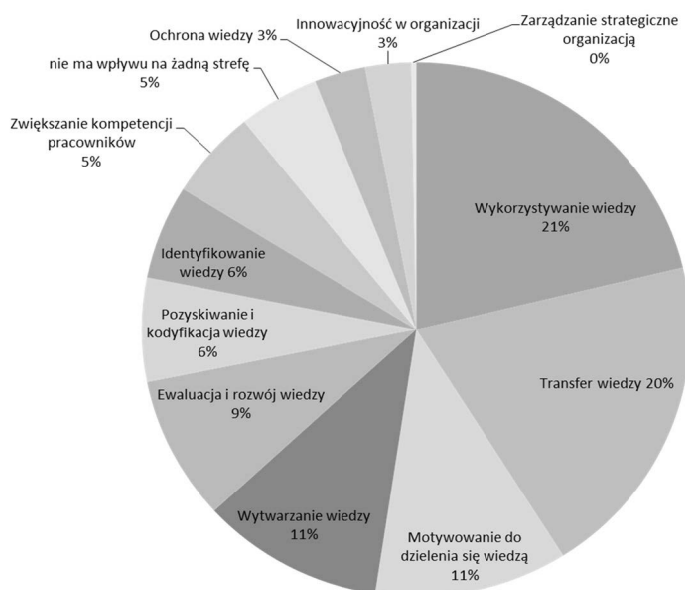
Z analizy szczegółowego rozkładu odpowiedzi respondentów w odniesieniu do powiązań czynników składowych i sfer zarządzania wiedzą wynikają następujące wnioski:

1. Najbardziej widoczny jest wpływ warstwy *Procesy i procedury* na sferę *Innowacyjność w organizacji* (23%), *Transfer wiedzy* (17%), w dalszej kolejności na *Wykorzystywanie wiedzy* (12%), *Pozyskiwanie i kodyfikację wiedzy* oraz *Zarządzanie strategiczne* (po 9%).

2. Najmniejszy wpływ warstwa Aktywność wywiera na Ochronę wiedzy (1%) i Motywowanie do dzielenia się wiedzą (3%).
3. Najbardziej widoczny jest wpływ warstwy *Procesy i procedury* na sferę *Innowacyjność w organizacji* (23%), głównie dzięki wspomaganium procesów administracyjnych, ilości obsługiwanych procesów, zintegrowaniu procesów intranetowych z systemami w firmie oraz udziałowi pracowników w realizacji.
4. Drugą najczęściej wskazywaną sferą wpływów jest *Transfer wiedzy* (17%), na który oddziałuje funkcjonowanie lokalnego helpdesku oraz spisane i opublikowane procedury.

6. Zawartość intranetu

Rysunek 8.8 prezentuje zestawienie (postrzeganego przez respondentów) wpływu warstwy *Zawartość* na poszczególne sfery rozwoju zarządzania wiedzą i kapitału intelektualnego.



Rys. 8.8. Wpływ czynników warstwy *Zawartość* na poszczególne sfery rozwoju zarządzania wiedzą i kapitału intelektualnego

Źródło: opracowanie własne.

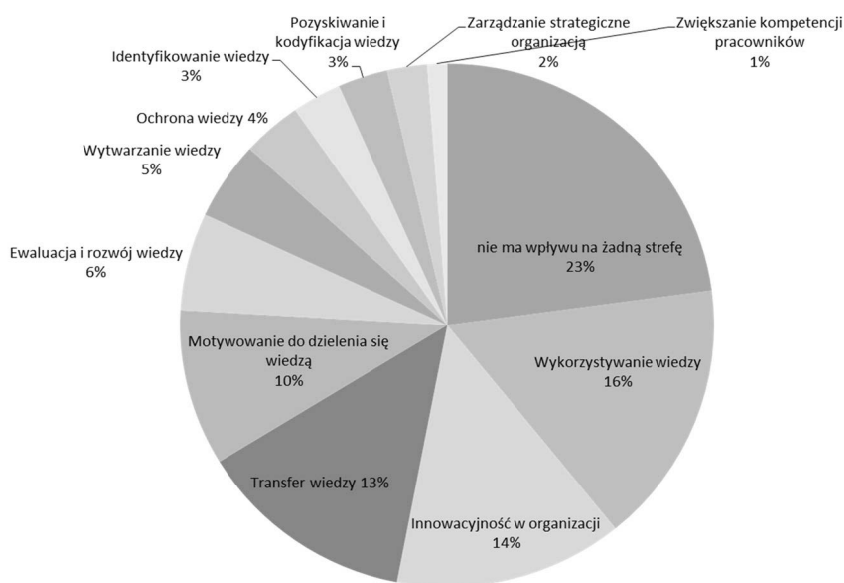
Z analizy szczegółowego rozkładu odpowiedzi respondentów w odniesieniu do powiązań czynników składowych i sfer zarządzania wiedzą wynikają następujące wnioski:

1. Największy wpływ warstwa *Zawartość* wywiera na sferę Wykorzystywania wiedzy (21%) i Transferu wiedzy (20%), w dalszej kolejności na Motywowanie do dzielenia się wiedzą i Wytwarzanie wiedzy (po 11%).

2. Największy wpływ warstwa *Zawartość* wywiera na sferę *Wykorzystywania wiedzy* (21%) szczególnie poprzez przystępność języka, aktualność, adekwatność wraz ze standardem i kulturą językową w komunikacji intranetowej.
3. Drugą najczęściej wskazywaną sferą jest *Transfer wiedzy* (20%); wpływa nań głównie udostępnianie w intranecie treści ze źródeł zewnętrznych, możliwość czatu z autorem tekstu, punktualność i regularność dostarczania wiedzy do intranetu.
4. Dalej widać wpływ na *Motywowanie do dzielenia się wiedzą* (11%), a to za sprawą istniejącego podziału na anonimową i określoną podpisem część wpisów intranetowych, oraz na *Wytwarzanie wiedzy* (11%), głównie poprzez częstość dodawania artykułów, newsów, aktualności i wpisów innego rodzaju.

7. Platforma intranetu

Rysunek 8.9 prezentuje zestawienie (postrzeganego przez respondentów) wpływu warstwy *Platforma* na poszczególne sfery rozwoju zarządzania wiedzą i kapitału intelektualnego.



Rys. 8.9. Wpływ czynników warstwy *Platforma* na poszczególne sfery rozwoju zarządzania wiedzą i kapitału intelektualnego

Źródło: opracowanie własne.

Z analizy szczegółowego rozkładu odpowiedzi respondentów w odniesieniu do powiązań czynników składowych i sfer zarządzania wiedzą wynikają następujące wnioski:

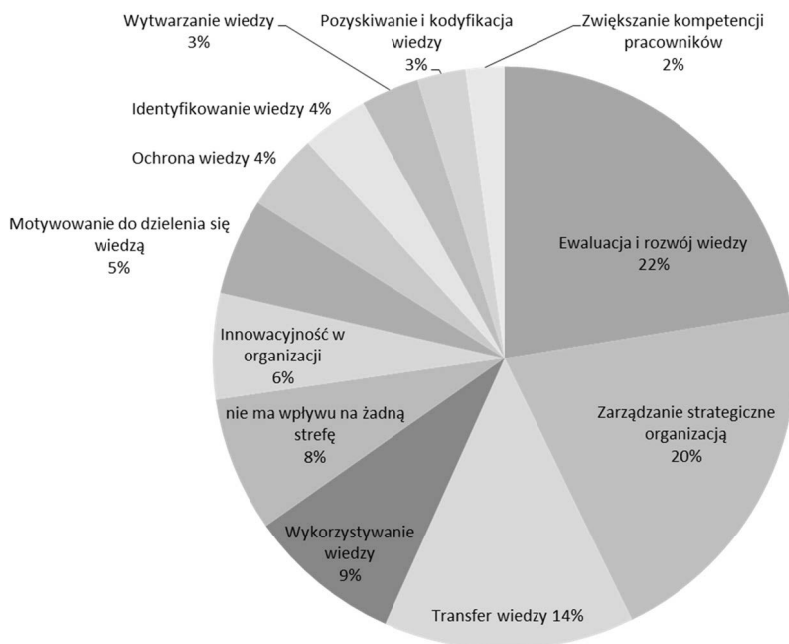
1. Respondenci najczęściej wskazywali opcję braku wpływu czynników z tej grupy na jakąkolwiek sferę, a następnie na *Wykorzystywanie wiedzy* (16%).
2. Najrzadziej wskazywane sfery to *Zwiększanie kompetencji pracowników* (1%) i *Zarządzanie strategiczne organizacją* (2%).

Wnioski szczegółowe:

1. W zakresie oddziaływania na sfery wskazywano w pierwszej kolejności *Wykorzystywanie wiedzy* (16%), szczególnie istotny wpływ mają czynniki poziomu nowoczesności aplikacji i zintegrowania z innymi aplikacjami biznesowymi.
2. Druga w kolejności sfera podlegająca wpływom to *Innowacyjność w organizacji* (14%), oddziałuje na nią głównie poziom nowoczesności aplikacji i platformy, a dalej *Transfer wiedzy* (13%), na który wpływa obecność kiosków intranetowych, dostępność funkcji i jakość sprzętu w firmie.
3. Zdecydowana większość respondentów uważa, że ani typ hostingu, ani klasa użytkowanego komputera nie mają wpływu na żadną ze sfer zarządzania wiedzą.

8. Strategia i kultura

Rysunek 8.10 prezentuje zestawienie (postrzeganego przez respondentów) wpływu warstwy *Strategia i kultura* na poszczególne sfery rozwoju zarządzania wiedzą i kapitału intelektualnego.



Rys. 8.10. Wpływ czynników warstwy *Strategia i kultura* na poszczególne sfery rozwoju zarządzania wiedzą i kapitału intelektualnego

Źródło: opracowanie własne.

Z analizy szczegółowego rozkładu odpowiedzi respondentów w odniesieniu do powiązań czynników składowych i sfer zarządzania wiedzą wynikają następujące wnioski:

1. Respondenci deklarują, że warstwa *Strategia i kultura* ma największy wpływ na sfery *Ewaluacja i rozwój wiedzy* (22% głosów) oraz *Zarządzanie strategiczne organizacją* (20%), a następnie *Transfer wiedzy* (16%).
2. Najmniejszy wpływ warstwa *Strategia i kultura* ma na *Zwiększanie kompetencji pracowników i Wytwarzanie wiedzy*.
3. Na *Ewaluację i rozwój wiedzy* (22%) najbardziej wpływa wyznaczenie i monitorowanie wskaźników efektywności oraz prowadzenie audytów intranetu i audytu komunikacji, jak również regularnych działań ewaluacyjnych i rewitalizacji intranetu.
4. Na *Zarządzanie strategiczne organizacją* (20%) wpływają funkcjonująca w organizacji strategia komunikacji wewnętrznej, strategia zarządzania wiedzą, strategia kapitału intelektualnego oraz zgodność intranetu ze strategią rozwoju lub strategią rynkową organizacji.
5. Trzecia najczęściej wskazywana sfera wpływu to *Transfer wiedzy* (14%), na który wpływa strategia komunikacji wewnętrznej funkcjonująca w firmie i charakter pracy pracowników i organizacji.

8.2.3. Wnioski

Przedstawione badanie wskazało potencjalne oddziaływanie portali intranetowych na sfery rozwoju zarządzania wiedzą i kapitału intelektualnego, tak jak postrzegają je eksperci biorący udział w badaniu. Ograniczeniem badania była niewątpliwie niewielka wielkość grupy uczestników oraz subiektywizm pozyskanych ocen. Natomiast z uwagi na to, że były to osoby zawodowo zajmujące się w organizacjach komunikacją wewnętrzną i portalami intranetowymi, można je uznać za niezwykle kompetentne w przedmiocie badania.

8.3. Badania powiązań

8.3.1. Metodyka badania

Dla określenia natury powiązań między czynnikami portali intranetowych a sferami zarządzania wiedzą jako dane wejściowe zostaną wykorzystane powiązania zidentyfikowane przez respondentów (rozdział 8.2).

Oddziaływanie 80 czynników zgrupowanych w 8 warstwach (*Wykorzystanie, Zarządzanie, Dostęp, Aktywność, Procesy i procedury, Zawartość, Platforma, Strategia i kultura*) zostało zidentyfikowane w odniesieniu do następujących sfer zarządzania wiedzą:

1. Transfer wiedzy.
2. Wytwarzanie wiedzy.

3. Innowacyjność w organizacji.
4. Identyfikowanie wiedzy.
5. Pozyskiwanie i kodyfikacja wiedzy.
6. Motywowanie do dzielenia się wiedzą.
7. Wykorzystywanie wiedzy.
8. Ochrona wiedzy.
9. Ewaluacja i rozwój wiedzy.
10. Zwiększanie kompetencji pracowników.
11. Zarządzanie strategiczne organizacją.

Kolejnym etapem badania było objaśnienie natury powiązań wskazanych przez respondentów:

- określenie siły (intensywności) każdego z powiązań i jej kierunku (wzmacnia, osłabia, neutralna),
- podanie przykładów oddziaływania danego powiązania z praktyki funkcjonowania portali intranetowych,
- zidentyfikowanie problemów (zagrożeń, wyzwań) łączących się z danym powiązaniem.

Przeprowadzono sesje warsztatowe moderowane z zaproszonymi 22 ekspertami praktykami, realizując następujący scenariusz:

1. Systematyczne przejście przez macierz zidentyfikowanych powiązań.
2. Omówienie i zespołowe przedyskutowanie każdego z powiązań, uzyskanie odpowiedzi, czy znajduje ono potwierdzenie w praktyce większości uczestników.
3. Indywidualna analiza istoty każdego powiązania:
 - wskazanie, na czym polega i jakie są jego przejawy (pozytywne i negatywne) w życiu organizacji; podanie z praktyki (eksploracja, projekcja) przykładów, jak powiązanie działa (efekty korzystne i negatywne jako problemy i wyzwania);
 - podanie problemów (zagrożeń, wyzwań) związanych z danym powiązaniem;
 - podanie siły (intensywności) każdego powiązania oraz kierunku jego oddziaływania (wzmacniające/osłabiające; stymulanty/destymulanty) (indywidualne oceny są następnie uzgadniane w grupie metodą negocjowania konsensusu, z pomocą moderatora sesji);
 - ocena intensywności i kierunku każdego oddziaływania; wpływ każdego czynnika na daną sferę był oceniany przez respondenta na skali od -3 do +3:

+3	– bardzo pozytywny wpływ,
+2	– pozytywny wpływ,
+1	– słaby pozytywny wpływ,
0	– neutralny lub nieznany wpływ,
-1	– słaby negatywny wpływ,
-2	– negatywny wpływ,
-3	– bardzo negatywny wpływ.

Indywidualne oceny były następnie uzgadniane w grupie metodą negocjowania konsensusu, z pomocą moderatora sesji.

8.3.2. Wyniki badania

Sfery zarządzania wiedzą podlegające wpływowi portali intranetowych

Na rysunku 8.11 przedstawiono opracowaną w wyniku badań macierz postrzeżanego przez ekspertów oddziaływania czynników portali intranetowych na sfery rozwoju zarządzania wiedzą i kapitału intelektualnego.

Na podstawie wyników zbiorczych opracowano zestawienie sfer zarządzania wiedzą w opinii ekspertów podlegających największemu oddziaływaniu ze strony portali intranetowych:

1. *Transfer wiedzy*: udział łączny 21%, tworzony przez czynniki znajdujące się w warstwach⁵⁷ z względnymi udziałami: *Zawartość* 33%, *Procesy i procedury* 19%, *Aktywność* 6%, *Dostęp* 5%.
2. *Wykorzystywanie wiedzy*: udział łączny 17%, tworzony przez czynniki znajdujące się w warstwach z względnymi udziałami: *Zawartość* 49%, *Aktywność* 10%, *Dostęp* 15%.
3. *Ewaluacja i rozwój wiedzy*: udział łączny 12%, tworzony przez czynniki znajdujące się w warstwach z względnymi udziałami: *Zawartość* 32%, *Aktywność* 10%, *Dostęp* 15%.
4. *Innowacyjność w organizacji*: udział łączny 12%, tworzony przez czynniki znajdujące się w warstwach z względnymi udziałami: *Procesy i procedury* 50%, *Platforma* 20%, *Wykorzystanie* 10%.
5. *Motywowanie do dzielenia się wiedzą*: udział łączny 8%, tworzony przez czynniki znajdujące się w warstwach z względnymi udziałami: *Aktywność* 25%, *Zawartość* 16%, *Zarządzanie* 8%.

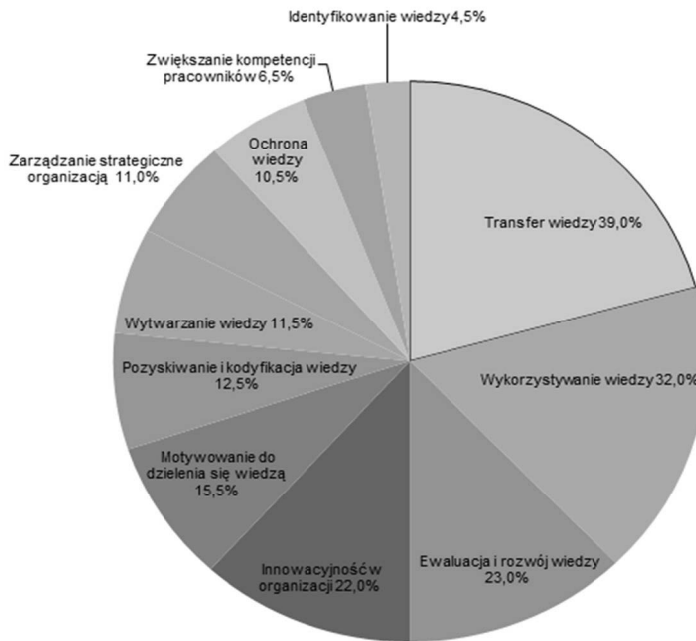
Na rysunku 8.12 przedstawiono wynikający z badań postrzegany wpływ oddziaływania portali intranetowych na sfery zarządzania wiedzą.

⁵⁷ W wyliczeniu pominięto warstwy o znikomych udziałach oddziaływania.

Warstwy intranetu	Jak w mojej organizacji każdy czynnik warstwy intranetu (w wierszu) przekłada się na sferę zarządzania wiedzą (w kolumnie)?	Sfery zarządzania wiedzą															
		1. Transfer wiedzy	2. Wykorzystanie wiedzy	3. Innowacyjność w organizacji	4. Identyfikowanie wiedzy	5. Pozyskiwanie i kodyfikacja wiedzy	6. Modyfikowanie doświadczeń się wiedzą	7. Wykorzystywanie wiedzy	8. Odnośniki wiedzy	9. Ewaluacja i rozwój wiedzy	10. Zwiększanie kompetencji pracowników	11. Zarządzanie strategiczne organizacji	inne powiązania z jakościową sferą				
Formy wykorzystania	1.1. wykorzystywanie informacji i dokumentów z intranetu w codziennej pracy (w biurze, zakładzie, oddziale itp.)		1,0							1,0							
	1.4. wykorzystywanie informacji i dokumentów z intranetu po godzinach pracy																
	1.3. wykorzystywanie informacji i dokumentów z intranetu przy kliencie / kontrahencie / partnerze (podmioty trzecie)									2,0							
	1.4. ilość inicjatyw / projektów powstałych na bazie lub z wykorzystaniem intranetu					2,0											
	1.5. wykorzystanie intranetu przy podejmowaniu decyzji zarządczych																
	1.6. współpraca opiekunów intranetu z innymi menedżerami / szefami projektów (np. z wewn. gazetką, innymi systemami, newsletterem)																
	1.7. używanie intranetu i korzystanie z jego zasobów pod wpływem rekomendacji otrzymanej od innego współpracownika										1,0						
	2.1. częstotliwość odwiedzin intranetu w intranecie										1,5						
	2.2. częstotliwość odwiedzin pracowników w intranecie																
	2.3. ilość używanych funkcji / modułów / aplikacji intranetowych podczas jednego dnia pracy		0,5				0,5					0,5					
	2.4. komentowanie (tekstem) i ocenianie (gwiazdki i/lub) treści intranetowych przez pracowników										1,5						
	2.5. tworzenie i dodawanie przez pracownika autorskich dokumentów, informacji, treści (utwory i wiedza pracowników)																
	2.6. czytanie przez pracowników treści stworzonych przez innych pracowników		2,0														
	2.7. potwierdzanie zapoznania się z materiałami, dokumentami przez pracownika i stanowisko		0,5				0,5			0,5		1,0	0,5				
	2.8. prowadzenie przez pracownika bloga lub własnego profilu osobowego										1,0						
2.9. wzajemne polecenie (automatycznie i półautomatycznie) ciekawych treści intranetowych przez pracowników		2,5							2,0								
2.10. zgłaszanie przez pracowników komentarzy, uwag, pytań, pytań / informacji / wiedzy zgromadzonej w intranecie			2,0									2,0					
2.11. zgłaszanie przez intranet pomysłom i inicjatyw pracowniczych				2,0						2,0							
2.12. ocenianie przez ekspertów wewnętrznych wiedzy / pomysłów / inicjatyw zgłaszanych (wprowadzanych) przez pracowników											2,0						
2.13. tworzenie społeczności pracowników w intranecie									1,5								
Dostępność zasobów intranetu	3.1. opracowana i znana pracownikom polityka bezpieczeństwa danych, wiedzy i tajności informacji										2,0						
	3.4. dostęp przez telefon, smartfon, inne urządzenia mobilne																
	3.3. dokumenty i aplikacje dostępne w chmurze					0,5											
	3.4. architektura informacji (rozmięszczenie i dostępność treści)		2,5			2,0			2,5								
	3.5. użyteczność, łatwość obsługi intranetu		2,5			2,0			3,0								
	3.6. grafika i atrakcyjność wizualna intranetu																
	3.7. łatwość zapoznawania się z dostępem do zawartości intranetu										2,5						
	3.8. konieczność używania VPN lub innego dedykowanego kanału dostępu do intranetu						-0,5										
	3.9. szybkość otwierania się stron i dokumentów intranetowych																
	Zarządzanie intranetem	4.1. osobiste zaangażowanie zarządu w intranet i komunikację wewnętrzną									1					2	
		4.2. zaangażowanie kierownictwa średniego szczebla w intranet i komunikację wewnętrzną															
		4.3. udział ekspertów i specjalistów wewnętrznych w rozwoju aplikacji i procesów intranetowych		2													
		4.4. liczebność zespołu intranetowego (redakcja / administracja / zarządzanie)		1,5			1,5		1,5	1							
		4.5. funkcjonowanie w organizacji menedżera zarządzania wiedzą lub kapitałem intelektualnym			1,5		1,5		1,5								
		4.6. spisane zasady korzystania z intranetu (regulamin intranetu)								2							
4.7. promocja intranetu i jego treści (kampanie, mailing, newslettery wewnętrzne)																	
4.8. relacja szefów z intranetem (obsługa zarządzania treścią / administracja i inne)			2														
4.9. stały monitoring realizacji i ewaluacja przyjętej strategii komunikacji / intranetu / strategia rozwoju zarządzania wiedzą / kapitału intelektualnego																1	
Formalizacja procesów		5.1. udział pracowników w realizacji procesów biznesowych wspomaganych intranetem					2,0										
		5.4. ilość obsługiwanych procesów administracyjnych organizacji w intranecie					1,0										
		5.3. zintegrowanie procesów intranetowych z innymi systemami (ERP, finansowe, kadrowe)					3,0										
		5.4. wspomaganie procesów administracyjnych w organizacji przez funkcje intranetu					2,0										
		5.5. spisane i opublikowane procedury organizacyjne (zasady, regulaminy, rozporządzenia)		2,0													
		5.6. wspomaganie obsługi projektów i zadań bieżących przez funkcje intranetu		1,5	1,0						1,5						
	5.7. możliwość zgłaszania przez intranet uwag i zastrzeżeń do procedur i zasad funkcjonujących w organizacji			2,0		2,0						2,0					
	5.8. funkcjonowanie lokalnego helpdesku – możliwość zadawania pytań ekspertom wewnętrznym		3,0														
	5.9. opublikowane zakresy obowiązków i odpowiedzialności pracowników / dyktandów / stanowisk		1,0						1,0								
	Zbiory intranetu, ich jakość i rozmiar	6.1. wolumen treści zgromadzonych w intranecie (dokumenty / wiedza / informacje / artykuły)		1,5	1,5		1,5	1,5								1,5	
		6.4. częstotliwość dostawiania artykułów, newsów, aktualności i wpisów innego rodzaju		1,5	1,5												
		6.3. aktualność treści intranetowych		2,0	1,5						2,0	2,5					
		6.4. przystępność języka, jakim pisane są artykuły w intranecie									2,0						
		6.5. określony standard interfejsu użytkownika, kultura języka komunikacji (w tym intranetowej) w organizacji									1,5						
		6.6. punktualność, czyli tempo dostarczania potrzebnej wiedzy i informacji do intranetu		2,0							2,5						
6.7. powszechny i widoczny dostęp do statystyk czytania i otwierania dokumentów intranetowych			1,0			1,0	1,0	1,0	1,0	1,0		1,0					
6.8. objętość (wielkość) informacji / artykułów			1,5							1,5							
6.9. treści w bazie wiedzy zatwierdzone przez ekspertów (wiedza zweryfikowana)											0,5	-1,0	0,5				
6.10. treści w bazie wiedzy wpisywane przez użytkowników bez nadzoru opiekunów merytorycznych (typ wiki) i formalnego zatwierdzenia			2,0														
6.11. udostępnianie w intranecie treści ze źródeł zewnętrznych (z serwisów branżowych, innych)			-1,0				-1,5	-0,5									
6.14. anonimowość wpisów intranetowych																	
6.13. wiedza o tym, kto stworzył wpis do bazy / artykuł / dodał dokument (treści podpisane)			2,0	2,0		2,0	1,5	2,0	2,5	2,0							
6.14. możliwość szybkiego czata wideo lub tekstowego z autorem dokumentu, przesyłanego artykułu, wpisu do bazy wiedzy			1,5	1,0						1,0	1,0						
6.15. profesjonalizm przygotowania (jakość) treści / dokumentów w intranecie										2,0							
6.16. wdrożony i przestrzegany standard na wpisy do intranetu / standard na dokumenty / na wpisy do bazy wiedzy																	
Zmiany w procesie zarządzania	7.1. poziom nowoczesności aplikacji i platformy intranetowej																
	7.4. ilość dostępnych funkcji / modułów intranetu		1,5	1,5	1,5				1,5								
	7.3. zintegrowanie intranetu z innymi aplikacjami biznesowymi					2,0											
	7.4. istnienie kodów intranetowych / platformy prezentacji danych w formie słowników itp.		1,5	1,0					1,5	1,5							
	7.5. klasa (marka) komputera, z którego pracownicy łączą się z intranetem															x	
	7.6. zapewniony stały rozwój i utrzymanie platformy technologicznej															x	
	7.7. hostowanie intranetu wewnętrznie (wewnętrzna serwerownia)															x	
	7.8. hostowanie intranetu na zewnątrz (chmura lub inny dostawca)															x	
Strategia komunikacji wewn.	8.1. funkcjonująca w organizacji strategia komunikacji wewnętrznej / strategia zarządzania wiedzą / strategia kapitału intelektualnego															3,0	
	8.4. opracowana i wdrożona w intranecie strategia zarządzania wiedzą / lub kapitałem intelektualnym		1,5													1,5	
	8.3. zgodność intranetu ze strategią rozwoju / lub strategią rynkową organizacji															2,5	
	8.4. wyznaczone wskaźniki efektywności intranetu i ich monitorowanie															2,0	
	8.5. rozwój nał innej intencji / wdrożony przez użytkowników zarządku															1,0	
	8.6. powołanie na intranecie przewodniczącego przez kierujących dyktandów															1,0	
	8.7. prowadzenie audytu intranetu i skutku komunikacji															2,0	
	8.8. prowadzenie regularnych działań ewaluacyjnych i rewitalizacji intranetu															2,5	
	8.9. charakter pracy danej grupy pracowników i całej organizacji		1,5								1,5						

Udział: 21% 6% 12% 2% 7% 8% 17% 6% 12% 3% 6% 0%

Rys. 8.11. Macierz powiązań postrzeganego oddziaływania czynników portali intranetowych na sfery rozwoju zarządzania wiedzą i kapitału intelektualnego
 Źródło: opracowanie własne.



Rys. 8.12. Postrzegany wpływ oddziaływania portali intranetowych na poszczególne sfery zarządzania wiedzą
Źródło: opracowanie własne.

Jak widać z rysunku 8.12, pierwszych pięć sfer zarządzania wiedzą najsilniej dotkniętych oddziaływaniem portali intranetowych to te same sfery co w badaniu przedstawionym w rozdziale 7.2, mimo że ich udziały procentowe są nieco inne.

Należy zaznaczyć, że są to wyznaczone wartości wypadkowe ocen pochodzących od grupy ekspertów, oparte na ich obserwacjach z praktyki oraz ponadto ukształtowane przez indywidualne doświadczenia i specyfikę własnej organizacji i jej portalu intranetowego. Z tych powodów na pewno nie są pozbawione subiektywizmu, co jednak nie umniejsza ich wartości w sensie poznawczym, w zakresie poznania mechanizmów funkcjonowania portali intranetowych w organizacjach. Ponieważ wyniki te zostały wyznaczone z ocen pozyskanych od relatywnie niewielkiej grupy ekspertów, do tego pracujących w bardzo różnorodnych organizacjach, wydaje się, że cennym ich uzupełnieniem są podane poniżej wyniki opisowe o charakterze jakościowym.

Omówienie wybranych czynników wpływu w kolejnych warstwach

Poniżej przedstawiono omówienie niektórych czynników, które zostały wybrane z uwagi na interesujące spostrzeżenia ekspertów, dające wgląd w naturę zidentyfikowanych powiązań występujących w różnych organizacjach. Ta mozaika

obserwacji, przykładów i uwag została przytoczona w oryginalnym brzmieniu i dotyczy w znacznej części zagadnień rozwoju zarządzania wiedzą i kapitału intelektualnego, ale także i pokrewnych zagadnień związanych z funkcjonowaniem i utrzymaniem portali intranetowych w organizacjach. Dla każdego z czynników podano postrzegany przez ekspertów rodzaj oddziaływania, przykłady występowania oraz potencjalne problemy i zagrożenia.

1. Wykorzystanie intranetu

Czynnik 1.1. Wykorzystywanie informacji i dokumentów z intranetu w codziennej pracy (w biurze, zakładzie, oddziale itp.) zdaniem większości ekspertów oddziałuje na sfery *Transfer wiedzy* (czyli przekazywanie wiedzy) oraz *Wykorzystywanie wiedzy* z siłą +1.

Przykłady oddziaływania:

- wymiana dokumentów operacyjnych w firmie;
- listy nieobecności, wiedza, kto jest na urlopie, z informacją, kto kogo zastępuje;
- struktura organizacyjna w intranecie;
- pozyskiwanie nowej wiedzy i informacji od współpracowników.

Problemy, wyzwania i zagrożenia:

- poprawność realizacji – zapewnienie, by dokumenty i informacje w intranecie były aktualne, sprawdzone i bezbłędne.

Czynnik 1.3. Wykorzystywanie informacji i dokumentów z intranetu przy kliencie / kontrahencie / partnerze (podmioty trzecie) zdaniem większości ekspertów oddziałuje na sferę *Wykorzystywanie wiedzy* z siłą +2.

Przykłady oddziaływania:

- możliwość sprawdzenia stanów zobowiązań przez przedstawiciela handlowego w trakcie wizyty w punkcie sprzedaży (u klienta);
- możliwość zweryfikowania np. zgodności ekspozycji z umową (przez porównanie z wzorami);
- zastosowanie intranetu jako narzędzia pracy w biurze obsługi klienta;
- bogatsza obsługa sprzedaży produktów – możliwość szybkiego cross-sellingu, wykorzystania formularzy, wzorów umów itp.;
- dzielenie się pomysłami, rozwiązaniami, wyszukiwanie dotychczas zgromadzonej wiedzy.

Problemy, wyzwania i zagrożenia:

- możliwy efekt odwrotny – podświadome kreowanie własnej samodzielności i kompetencji przez pracownika, unikanie korzystania z intranetu przy kliencie (by nie być podejrzanym o niekompetencję);
- konieczność zarządzania zestawami sprzedażowymi (zbiory dokumentów) oraz wypracowania uniwersalnej metody zarządzania dokumentami odpowiedniej dla sprzedawców w różnych obszarach;
- ryzyko przypadkowego ujawnienia informacji wewnętrznych, poufnych oraz konieczność porozumienia o zachowaniu poufności np. z kontrahentem.

Czynnik 1.4. Ilość inicjatyw / projektów powstałych na bazie lub z wykorzystaniem intranetu zdaniem większości ekspertów oddziałuje na sferę *Innowacyjność w organizacji* z siłą +2.

Przykłady oddziaływania:

- szukanie oszczędności, redukcja kosztów, poprawki, uproszczenia i usprawnienia procedur;
- innowacje operacyjne w zakresie BHP i sposobów pracy, administracyjne, akcja *40 pomysłów organizacyjnych*;
- zbieranie od pracowników informacji o problemach i potencjalnych możliwościach.

Problemy, wyzwania i zagrożenia:

- konieczność wyznaczenia osoby decyzyjnej do zbierania i oceniania pomysłów;
- konieczność zapewnienia bezpieczeństwa zbierania pomysłów, aby nie wypłynęły do konkurencji lub nie zostały wykorzystane poza firmą (np. przez nieuczciwego pracownika);
- brak wystarczających zasobów do realizacji nowych pomysłów.

Czynnik 1.7. Używanie intranetu i korzystanie z jego zasobów pod wpływem rekomendacji otrzymanej od innego współpracownika zdaniem większości ekspertów oddziałuje na sferę *Motywowanie do dzielenia się wiedzą* z siłą +2.

Przykłady oddziaływania:

- rekomendacja szkoleń, produktów, usług (większe zaufanie odbiorcy do treści rekomendowanych);
- skuteczność rekomendacji potwierdzona przykładami na styku organizacji i życia prywatnego: rekomendacje pracowników dotyczące udziału w pracy społecznej, charytatywnej (remont przedszkola) skutkowały licznymi zgłoszeniami chętnych.

Problemy, wyzwania i zagrożenia:

- „owczy pęd” za rekomendowanymi treściami, działaniami, wydarzeniami;
- subiektywne odczucie rekomendującego pracownika, które nie jest zgodne z opinią odbiorcy rekomendacji (np. polecane szkolenie w rzeczywistości okazało się słabe).

2. Zarządzanie intranetem

Czynnik 2.1. Osobiste zaangażowanie zarządu w intranet i komunikację wewnętrzną zdaniem większości ekspertów oddziałuje na sfery *Zarządzanie strategiczne organizacją* z siłą +2 oraz *Motywowanie do dzielenia się wiedzą* z siłą +1.

Przykłady oddziaływania:

- udział członków zarządu (lub innych wysokich przełożonych) w aplikacjach intranetowych, np. w banku pomysłów, jako wzór do naśladowania;
- czat z członkami zarządu;

- umieszczenie przez prezesa zarządu śmiesznego filmiku, stworzonego specjalnie do intranetu, w celu motywowania do pracy;
- menedżerowie bądź wszyscy pracownicy biurowi raz w roku pełnią rolę szeregowego pracownika, np. sprzedawcy w sklepie.

Problemy, wyzwania i zagrożenia:

- brak chęci angażowania się przez zarząd w działania;
- sztuczne zaangażowanie zarządu – mocno demotywujące;
- odejście od komunikacji w intranecie w następstwie zmiany zarządu potęguje demotywację w zespole.

Czynnik 2.3. Udział ekspertów i specjalistów wewnętrznych w rozwoju aplikacji i procesów intranetowych zdaniem większości ekspertów oddziałuje na sferę *Wytwarzanie wiedzy z siłą +2*.

Przykłady oddziaływania:

- wiki, blogi, fora projektowe, FAQ w różnych dziedzinach;
- tworzenie nowych treści o wysokiej specjalizacji;
- tworzenie nowych informacji przydatnych innym pracownikom;
- zachęcanie innych pracowników do dzielenia się swoją prywatną wiedzą;
- motywowanie pracowników do rozwoju.

Problemy, wyzwania i zagrożenia:

- wątpliwość, na ile zgłaszane nowe pomysły stanowią nową wiedzę;
- ryzyko długich dygresji ekspertów zamiast zwięzłych, konkretnych odpowiedzi, co może zniechęcać do zadawania pytań;
- trudność zrozumienia zbyt fachowego języka i słaba komunikacja interpersonalna z ekspertami.

Czynnik 2.5. Funkcjonowanie w organizacji menedżera zarządzania wiedzą lub kapitałem intelektualnym zdaniem większości ekspertów oddziałuje na sfery *Motywowanie do dzielenia się wiedzą* oraz *Innowacyjność w organizacji* z siłą +1,5.

Przykłady oddziaływania:

- utworzenie stanowiska pracy dla osoby odpowiedzialnej za zarządzanie wiedzą oraz zasoby intranetu;
- możliwość opisanie i upowszechnianie nowych rozwiązań wypracowanych na określonym stanowisku pracy;
- uzyskiwanie dużych oszczędności związanych np. z kosztami konferencji, w których uczestniczą pracownicy, z wykorzystaniem dzielenia się wiedzą;
- koordynacja szkoleń, rozwój narzędzi wspierających zarządzanie wiedzą w organizacji;
- wsparcie zarządzania talentami, odkrywanie osób, które posiadają oraz chcą i umieją dzielić się wiedzą.

Problemy, wyzwania i zagrożenia:

- wyzwania organizacyjne związane z utworzeniem stanowiska zarządzającego wiedzą, a szczególnie określenie kompetencji menedżera wiedzy i ocena wyników jego pracy;
- brak możliwości zarządzania wiedzą merytoryczną przez jedną osobę przy szerokim zakresie tematycznym danej branży;
- nieliczne zachęcające analogie – generalnie słabe rozpowszechnienie funkcji menedżera wiedzy w firmach i instytucjach;
- ryzyko przecenienia roli człowieka (menedżera zarządzania wiedzą) i zarazem niedoceny roli narzędzi i ich funkcjonalności dla użytkowników;
- ryzyko wynikające z braku moderatora weryfikującego na bieżąco zamieszczane informacje i oceniającego ich wiarygodność.

Czynnik 2.6. *Spisane zasady korzystania z intranetu (regulamin intranetu)* zdaniem większości ekspertów oddziałuje na sferę *Ochrona wiedzy (zabezpieczanie i reglamentacja wiedzy)* z siłą +2.

Przykłady oddziaływania:

- wzrost skuteczności zależnie od ostrości/miękkości oraz precyzyjności i czytelności zapisów regulaminu;
- wzrost świadomości pracowników w zakresie zapisów regulaminowych;
- prewencja, wyciąganie konsekwencji na podstawie spisanych reguł.

Problemy, wyzwania i zagrożenia:

- możliwość wycieku informacji w przypadku braku regulaminów lub braku ich czytelności czy precyzyjności;
- ograniczenie zbierania i publikowania treści przez pracowników w obawie o konsekwencje regulaminowe.

3. Dostęp do intranetu

Czynnik 3.4. *Architektura informacji (rozmieszczenie i dostępność treści)* zdaniem większości ekspertów oddziałuje na sfery *Wykorzystywanie wiedzy* i *Transfer wiedzy* (czyli przekazywanie wiedzy) z siłą +2,5, a na sferę *Pozyskiwanie i kodyfikacja wiedzy* z siłą +2.

Przykłady oddziaływania:

- przyspieszenie dostępu do wiedzy dzięki właściwej architekturze informacji, a w konsekwencji pozytywny wpływ na wykorzystanie wiedzy;
- pozytywne sprzężenie zwrotne od użytkowników potwierdzające intuicyjność i łatwość obsługi intranetu.

Problemy, wyzwania i zagrożenia:

- presja twórców treści intranetowych na zamieszczanie ich materiałów w najbardziej widocznym miejscu bez zwracania uwagi na kontekst i znaczenie w całości;
- ryzyko zniechęcenia do dzielenia się wiedzą i odkrywania zasobów intranetu przez pracowników w przypadku ich ukrycia lub trudności w dostępie do części elementów intranetu lub braku wiedzy bądź umiejętności do ich znalezienia;

- potrzeba zapewnienia bardzo dobrej wyszukiwarki.

Czynnik 3.5. *Użyteczność, łatwość obsługi intranetu* zdaniem większości ekspertów oddziałuje na sfery: *Wykorzystywanie wiedzy* z siłą +3, *Transfer wiedzy* (czyli przekazywanie wiedzy) z siłą +2,5 oraz *Motywowanie do dzielenia się wiedzą* z siłą +2.

Przykłady oddziaływania:

- pozytywny wpływ łatwości dostępu na skrócenie czasu dostępu i zdobycia informacji;
- pozytywny wpływ na efektywność wykorzystania wiedzy dzięki poprawie użyteczności i łatwości obsługi intranetu;
- wzrost motywacji do dostarczania treści do intranetu i postrzegania jako użyteczne narzędzie dzięki efektywnemu wypromowaniu intranetu jako narzędzia komunikacji.

Problemy, wyzwania i zagrożenia:

- trudność zapewnienia optymalnej łatwości korzystania z treści intranetowych: zbyt łatwe korzystanie może być uznawane za informacje dla każdego, a nie dla specjalistów, i budzić wątpliwości co do wagi merytorycznej treści;
- duża trudność wprowadzenia ułatwień satysfakcjonujących jednocześnie wszystkich użytkowników intranetu.

Czynnik 3.7. *Łatwość zalogowania się i dostępu do zawartości intranetu* zdaniem większości ekspertów oddziałuje na sferę *Wykorzystywanie wiedzy* z siłą +2,5.

Przykłady oddziaływania:

- wzrost wykorzystywania wiedzy dzięki ułatwieniu dostępu;
- uruchomienie przeglądarki otwierające automatycznie intranet na koncie zalogowanego użytkownika wraz ze spersonalizowanym profilem ułatwia dostęp do dedykowanej informacji;
- automatyczne logowanie, bez manualnego udziału użytkownika, zwiększa zadowolenie pracowników;
- automatyczna autoryzacja niewymagająca podawania odrębnego hasła motywuje do zalogowania się do intranetu i korzystania z jego zasobów.

Problemy, wyzwania i zagrożenia:

- wykorzystanie wiedzy ogranicza się tylko do wiedzy skodyfikowanej, a część transferu wiedzy możliwa jest tylko w żywym kontakcie, a nie w intranecie;
- brak powiązania logowania do intranetu z logowaniem do komputera (konieczność podwójnego logowania);
- zagrożenie wypływu danych do konkurencji w przypadku możliwości dostępu poza miejscem pracy.

Czynnik 3.9. *Szybkość otwierania się stron i dokumentów intranetowych* zdaniem większości ekspertów oddziałuje na sferę *Wykorzystywanie wiedzy* z siłą +2.

Przykłady oddziaływania:

- produkt pokazywany jest klientowi na tablecie, by móc go szybko zaprezentować i sprzedać;
- sfotografowanie telefonem problemów (błędów, awarii, wypadków) i wysłanie ich na portal umożliwia uzyskanie szybkiego feedbacku i komentarza;
- tablety i touchpady umożliwiają pokazanie handlowcom, jak towar ma być rozstawiony w sklepie (jeśli są jakieś błędy).

Problemy, wyzwania i zagrożenia:

- bardzo długi czas dostępu do zawartości dokumentu zniechęca do korzystania i dyskwalifikuje jego przydatność;
- długi czas dostępu zniechęca i uniemożliwia korzystanie z wiedzy;
- brak informacji o czasie i postępie ładowania stron czy aplikacji zniechęca do użycia.

4. Aktywność w intranecie

Czynnik 4.4. Komentowanie (tekstem) i ocenianie (gwiazdki i lajki) treści intranetowych przez pracownika zdaniem większości ekspertów oddziałuje na sferę *Motywowanie do dzielenia się wiedzą* z siłą +1,5.

Przykłady oddziaływania:

- komentowanie i ocenianie niesie z sobą wyzwania konkurencyjne i chęć współzawodnictwa;
- pokazywanie aktywności zwiększa motywację pracowników do zaangażowania się w intranet.

Problemy, wyzwania i zagrożenia:

- wyolbrzymianie problemów, pompowanie statystyk, kupowanie lajków;
- publikacja nieprawdziwych komentarzy może popsuć relacje w firmie;
- zbyt duża liczba znajomych w intranecie może odciągać od pracy i skupiać uwagę na mniej ważnych informacjach i treściach intranetowych.

Czynnik 4.6. *Czytanie przez pracowników treści stworzonych przez innych pracowników* zdaniem większości ekspertów oddziałuje na sfery *Transfer wiedzy* (czyli przekazywanie wiedzy) z siłą +2 oraz *Zwiększanie kompetencji pracowników* z siłą +1,5.

Przykłady oddziaływania:

- motywacja do tworzenia nowych treści w intranecie, wymiany poglądów;
- większa motywacja i zainteresowanie czytaniem treści pisanych przez kolegów niż przez HR czy przez osoby zajmujące wysokie stanowiska;
- transfer wiedzy i zwiększenie kompetencji pod warunkiem odpowiednich kompetencji autorów treści;
- duży wpływ nowych treści na transfer i kompetencje pracowników, np. informacje o nowych, rozpoczynanych promocjach, pozwalające stać się ambasadorami akcji;

- możliwość zapoznania się pracowników z tematami, z którymi bez użycia tego narzędzia nie mieliby okazji się zapoznać lub byłoby to utrudnione.

Problemy, wyzwania i zagrożenia:

- aktywność w intranecie nie musi wcale zwiększać kompetencji pracowników;
- motywacja do podzielenia się swoim doświadczeniem czy wiedzą może dotyczyć jedynie części pracowników, chcących „wypaść lepiej”;
- zapewnienie, by treści pisane przez pracowników i dla pracowników były związane ściśle z pracą;
- uzyskanie pewności, że umieszczana w intranecie wiedza jest naprawdę fachowa i poprawna;
- dezinformacja wprowadzana przez zbyt dużą ilość treści i komunikatów;
- grafomania, brak zdolności komunikacyjnych autorów itp.;
- zaśmiecenie intranetu poprzez powstanie wielu niepotrzebnych treści.

Czynnik 4.8. Prowadzenie przez pracownika bloga lub własnego profilu osobowego zdaniem większości ekspertów oddziałuje na sfery *Motywowanie do dzielenia się wiedzą* i *Wytwarzanie wiedzy* z siłą +1,5.

Przykłady oddziaływania:

- treść blogu pracownika ściśle związana z realizowanymi zadaniami i wynikami pracy;
- transfer wiedzy i zwiększenie kompetencji pod warunkiem odpowiednich kompetencji autorów treści;
- konieczny przykład: rozpoczęcie prowadzenia bloga przez jedną osobę w celu zmotywowania innych do podobnej aktywności i wskazania kierunków;
- możliwość stworzenia nowego obszaru w intranecie z uwagi na bardzo dużą różnorodność zainteresowań pracowników;
- możliwość dzielenia się wiedzą z większą liczbą osób przy mniejszym nakładzie pracy.

Problemy, wyzwania i zagrożenia:

- dominujący udział „plotkarstwa” i opinii na forach, zamiast wnoszenia konkretnych informacji przydatnych dla innych;
- wymóg ogromnej dojrzałości indywidualnej pracowników wobec obecnego niskiego kapitału kulturowego pracowników;
- grafomania, brak zdolności komunikacyjnych autorów itp.;
- ryzyko braku zamierzonych rezultatów w przypadku prowadzenia blogów przez członków zarządu oraz ryzyko przekształcenia blogów w „tubę zarządu”;
- ograniczenia czasowe pracowników.

Czynnik 4.9. Wzajemne polecenie (automatyczne i półautomatyczne) ciekawych treści intranetowych przez pracowników zdaniem większości ekspertów oddziałuje na sfery *Motywowanie do dzielenia się wiedzą* z siłą +2 oraz *Transfer wiedzy* (czyli przekazywanie wiedzy) z siłą +2,5.

Przykłady oddziaływania:

- pozytywny wpływ w przypadku instytucji niesformalizowanych;
- motywowanie pracowników do dzielenia się wiedzą;
- skrócenie czasu w dotarciu do wiedzy dzięki użyciu ikonek *Prześlij dalej*, *Polub*;
- motywacja do poszukiwania informacji w intranecie, traktowanie go jako pierwszego kroku w wyszukiwaniu informacji.

Problemy, wyzwania i zagrożenia:

- ryzyko koncentracji na treściach nie najważniejszych, ryzyko spamowania;
- zapewnienie udostępniania treści zawodowych, a nie prywatnych;
- regularna aktualizacja zawartości merytorycznej i uzyskanie pewności, że umieszczana w intranecie wiedza jest naprawdę fachowa, poprawna itp.;
- problem z wyselekcjonowaniem informacji istotnych;
- ryzyko niekoniecznie uzasadnionej frustracji w przypadku nieotrzymywania lajków mimo ich dostępności w systemie.

Czynnik 4.10. Zgłaszanie przez pracowników niedoborów / ubytków / błędów treści / informacji i wiedzy zgromadzonej w intranecie zdaniem większości ekspertów oddziałuje na sferę *Ewaluacja i rozwój wiedzy* z siłą +2.

Przykłady oddziaływania:

- wpływ na korektę i edycję treści (jakościowo i merytorycznie);
- zgłaszanie braków jest niezbędne do zidentyfikowania potrzeb odbiorców (tzn. pracowników jako klientów wewnętrznych).

Problemy, wyzwania i zagrożenia:

- zbyt duża liczba błędów prowadzi do utraty wiarygodności.

Czynnik 4.11. Zgłaszanie przez intranet pomysłów i inicjatyw pracowniczych zdaniem większości ekspertów oddziałuje na sfery *Motywowanie do dzielenia się wiedzą* z siłą +2 oraz *Innowacyjność w organizacji* z siłą +2,5.

Przykłady oddziaływania:

- zgłaszanie przez pracownika propozycji nowej formy badania opinii klientów;
- bank inicjatyw, giełda pomysłów, centra innowacyjności;
- duży potencjał w zakresie pomysłów i inicjatyw w wyniku konkurencji między pracownikami i chęci zaistnienia w intranecie;
- potwierdzony wpływ zgłaszania inicjatyw na rozwój organizacji;
- bezpośredni wpływ pracowników pracujących w danym procesie na jego usprawnienie, dzięki ich wiedzy i doświadczeniu;
- ocenianie pomysłów przez innych użytkowników na forum, głosowania;
- motywacja do zgłaszania pomysłów przez chęć pochwalenia się, wyróżnienia.

Problemy, wyzwania i zagrożenia:

- zachęcenie pracowników do zgłaszania pomysłów;
- mądre zarządzanie pomysłami i system motywacyjny;

- ryzyko, iż część potencjalnych pomysłodawców nie będzie chciała się przedstawić z imienia i nazwiska i poddać swój pomysł ocenie przez innych;
- sposób nagradzania za pomysły.

Czynnik 4.12. Ocenianie przez ekspertów wewnętrznych wiedzy / pomysłów / inicjatyw zgłaszanych (wprowadzanych) przez pracowników zdaniem większości ekspertów oddziałuje na sferę *Ewaluacja i rozwój wiedzy* z siłą +2.

Przykłady oddziaływania:

- funkcjonowanie w „banku inicjatyw”, oczekiwana możliwość merytorycznej weryfikacji informacji udostępnianych przez ekspertów;
- systematyzowanie pomysłów i kierowanie ich na właściwe tory oraz lepsze rozumienie procesów zachodzących w firmie, funkcjonowania firmy poprzez ocenę pomysłów przez ekspertów wewnętrznych (pod względem przydatności, możliwości realizacji itp.) podaną do wiadomości publicznej;
- proces przesyłania wypełnionego wniosku o grant do odpowiedniej komórki za dwoma potwierdzeniami: 1 – automatycznym, potwierdzającym, że wpłynęło i spełnia wymogi formalne, oraz 2 – wykonywanym przez eksperta wewnętrznego podającym merytoryczną ocenę pomysłu.

Problemy, wyzwania i zagrożenia:

- ryzyko traktowania eksperta wewnętrznego jako rywala, prowadzące do konfliktu w gronie pracowników, skutkujące utrudnieniem powstawania inicjatyw wśród pracowników, tworzące podział na oceniających i ocenianych;
- przekonanie autora zgłoszonego pomysłu do jego weryfikacji;
- subiektywizm ekspertów wpływający na ocenę cudzych pomysłów;
- ryzyko zniechęcenia następnych potencjalnych twórców inicjatyw w wyniku zbyt ostrej oceny lub krytyki;
- ryzyko stłumienia innowacyjności w przypadku negatywnej oceny pomysłów czy inicjatyw, bo eksperci uznali inaczej.

Czynnik 4.13. Tworzenie społeczności pracowników w intranecie zdaniem większości ekspertów oddziałuje na sferę *Motywowanie do dzielenia się wiedzą* z siłą +1,5.

Przykłady oddziaływania:

- powstawanie tematycznych grup dyskusyjnych, w których przepływ wiedzy jest szybki i skuteczny, poprzez uzupełnianie modelu wiedzy przez wszystkich – zgodnie ze swoimi kompetencjami;
- możliwość zawiązania się społeczności po wdrożeniu (nowego) intranetu;
- wymiana informacji (wiedzy) pomiędzy ludźmi z różnych działów o przebiegu procesów w innych działach (zakresach, sposobach działania) podczas rozmów o wspólnych zainteresowaniach;
- forum – zamknięte grupy dyskusyjne przypisane do określonych projektów;

- zgromadzenie osób z różnych lokalizacji wokół integrującego ich tematu.

Problemy, wyzwania i zagrożenia:

- utrzymanie dyscypliny i poziomu merytorycznego wymiany wiedzy;
- ryzyko powstania „kółek towarzyskich” i zamieszczania w informacjach np. opisów hoteli, do których warto jechać (w przypadku szkoleń), oceny atrakcyjności wykładowców, ciekawostek o ciuchach, butach, lekarzach itp.;
- ryzyko niespełnienia ambitnego założenia – w efekcie powstania tablicy ogłoszeń z elementami hyde parku;
- tworzenie społeczności raczej na płaszczyźnie hobby, a nie pracy;
- wymóg moderowania społeczności;
- trwonienie czasu na dyskusje niezwiązane z pracą.

5. Procesy i procedury

Czynnik 5.2. Ilość obsługiwanych procesów administracyjnych organizacji w intranecie zdaniem większości ekspertów oddziałuje na sferę *Innowacyjność w organizacji* z siłą +1.

Przykłady oddziaływania:

- wzrost użyteczności intranetu w sytuacji, gdy wszystkie istotne i potrzebne aplikacje, informacje, dane itp. są w jednym miejscu;
- wykonywanie pewnych czynności w intranecie i odkrywanie zalet tego rozwiązania jest motywatorem dla przeniesienia do intranetu kolejnych procesów;
- zapewnienie całości *workflow* w jednym miejscu (wszystkie aplikacje biznesowe, procesy), dające użytkownikom poczucie celowości, kontroli i zarządzania oraz ułatwiające zarządzanie całością.

Problemy, wyzwania i zagrożenia:

- utrzymanie równowagi między rutyną a innowacyjnością;
- ryzyko braku usprawnienia niektórych procesów, a nawet ich skomplikowania przy próbie przenoszenia pewnych procesów do intranetu „na siłę”;
- zwykle nie da się przeprowadzić integracji wszystkich procesów;
- wzrost liczby problemów wraz ze wzrostem liczby obsługiwanych procesów.

Czynnik 5.3. Zintegrowanie procesów intranetowych z innymi systemami (ERP, finansowe, kadrowe) zdaniem większości ekspertów oddziałuje na sferę *Innowacyjność w organizacji* z siłą +3.

Przykłady oddziaływania:

- elektroniczne wnioski – zależnie od integracji systemów HR z intranetem;
- pełna integracja wszystkich usług wewnętrznych z intranetem umożliwia korzystanie „jakby z jednego systemu”;
- integracja w intranecie mobilizuje inne systemy i procesy do automatyzacji i cyfryzacji.

Problemy, wyzwania i zagrożenia:

- zawieszenie się lub problem techniczny intranetu jako jedyne narzędzia skutkuje całkowitym wstrzymaniem pracy;
- intranet staje się systemem o krytycznym znaczeniu dla organizacji.

Czynnik 5.7. Możliwość zgłaszania przez intranet uwag i zastrzeżeń do procedur i zasad funkcjonujących w organizacji zdaniem większości ekspertów oddziałuje na sfery *Innowacyjność w organizacji*, *Pozyskiwanie i kodyfikacja wiedzy* oraz *Ewaluacja i rozwój wiedzy* z siłą +2.

Przykłady oddziaływania:

- możliwość zgłoszenia uwag natychmiast gwarantuje, że zauważone niepoprawnie funkcjonujące procesy lub błędy w procedurach zostaną odnotowane, a nie zapomniane z upływem czasu;
- duża efektywność odkrywania słabych punktów istniejących rozwiązań i sugerowania sposobów ich ulepszenia przez użytkowników;
- skuteczne usprawnianie procedur.

Problemy, wyzwania i zagrożenia:

- zachęcenie pracowników niskich szczebli organizacji, posiadających niezbędną dla procesów wiedzę ukrytą, do pisania uwag w intranecie; niewykluczona konieczność zapewnienia starszym pracownikom wsparcia ze strony młodszych osób odpowiadających za wywiady ze starszymi pracownikami przy przenoszeniu uwag do intranetu;
- zasobo- i czasochłonna weryfikacja w przypadku zbyt dużej ilości uwag;
- czas potrzebny na wprowadzanie zmian do procedur;
- obawy użytkowników przed publiczną krytyką i oceną.

6. Zawartość

Czynnik 6.1. Wolumen treści zgromadzonych w intranecie (dokumenty / wiedza / informacje / artykuły) zdaniem większości ekspertów oddziałuje na sfery: *Wykorzystywanie wiedzy*, *Transfer wiedzy* (czyli przekazywanie wiedzy), *Wytwarzanie wiedzy*, *Ewaluacja i rozwój wiedzy*, *Pozyskiwanie i kodyfikacja wiedzy* oraz *Identyfikacja wiedzy* (rozpoznawanie istnienia wiedzy) z siłą +1,5.

Przykłady oddziaływania:

- komfort szukania w jednym miejscu i oszczędność czasu;
- duże znaczenie bogatej i przyjaznej dla użytkownika bazy wiedzy;
- konieczność zapewnienia przejrzystości w architekturze informacji i bardzo sprawnej wyszukiwarki.

Problemy, wyzwania i zagrożenia:

- przekonanie do tworzenia wielopoziomowego, rozbudowanego wolumenu będącego wartościowym narzędziem;
- błędne sprowadzanie intranetu jedynie do roli narzędzia wspomagania organizacyjnego, a nie źródła wiedzy;

- negatywny wpływ dużego wolumenu treści przy braku narzędzi do wyszukiwania;
- trudności w odnalezieniu potrzebnych treści ze względu na słabe narzędzia wyszukiwania;
- zbyt duża ilość informacji do przejrzania.

Czynnik 6.6. Punktualność, czyli tempo dostarczania potrzebnej wiedzy i informacji do intranetu zdaniem większości ekspertów oddziałuje na sfery *Wykorzystywanie wiedzy* z siłą +2,5 oraz *Transfer wiedzy* (czyli przekazywanie wiedzy) z siłą +2.

Przykłady oddziaływania:

- ogromne znaczenie punktualności, np. dla sprawności działania działów prawnych, finansowych;
- zwiększenie atrakcyjności intranetu jako źródła najświeższych informacji w stosunku do innych, „wolniejszych” źródeł.

Problemy, wyzwania i zagrożenia:

- zapewnienie punktualności i regularności dostarczania informacji do intranetu;
- brak wartości dodanej „nieświeżego newsa”;
- wpływ na podejmowane decyzje – ryzyko narażenia organizacji na straty poprzez nieaktualnione informacje w intranecie;
- ryzyko zrażenia się do intranetu przez użytkownika po zetknięciu z nieaktualną informacją;
- świadomość osób merytorycznie odpowiedzialnych za wprowadzanie treści do intranetu oraz ich kompetencja w zakresie współpracy z komórkami merytorycznymi.

Czynnik 6.13. Wiedza o tym, kto stworzył wpis do bazy / artykuł / dodał dokument (treści podpisane) zdaniem większości ekspertów oddziałuje na sfery: *Ewaluacja i rozwój wiedzy* z siłą +2,5, *Wykorzystywanie wiedzy*, *Identyfikacja wiedzy* (rozpoznawanie istnienia wiedzy) i *Zwiększanie kompetencji pracowników* z siłą +2 oraz *Motywowanie do dzielenia się wiedzą* z siłą +1,5.

Przykłady oddziaływania:

- wzrost znaczenia i autorytetu osoby będącej autorem wpisu; efekt rywalizacji;
- możliwość bezpośredniego kontaktu z twórcą wpisu;
- pozytywny i motywujący wpływ podpisów i krótkich notek o autorze;
- motywacja do skorzystania z wpisu, jeśli wiadomo, iż jest to wiedza ekspercka;
- możliwość kreowania firmowych ekspertów i autorytetów wewnętrznych w określonych dziedzinach.

Problemy, wyzwania i zagrożenia:

- dobór osób uprawnionych do wpisów w intranecie;
- stworzenie przestrzeni społecznościowej dla użytkowników;
- krytykanctwo w komentarzach.

7. Platforma

Czynnik 7.3. Zintegrowanie intranetu z innymi aplikacjami biznesowymi zdaniem większości ekspertów oddziałuje na sfery *Wykorzystywanie wiedzy* i *Innowacyjność w organizacji* z siłą +2, a na sferę *Zarządzanie strategiczne organizacją* z siłą +1,5.

Przykłady oddziaływania:

- możliwość zasysania danych z systemów REGON, BDL GUS itp.;
- stworzenie narzędzia informatycznego do analizy potencjału wszystkich punktów filialnych firmy, kontrahentów i partnerów biznesowych;
- oszczędność czasu dzięki aplikacjom znajdującym się w jednym miejscu;
- wprowadzenie poczucia uporządkowania i stabilności, pod warunkiem zapewnienia spójności w architekturze informacyjnej portalu intranetowego.

Problemy, wyzwania i zagrożenia:

- wysokie koszty integrowania systemów;
- problemy integracyjne wymagające często dużego nakładu sił i środków na ich rozwiązanie;
- zbyt duża różnorodność systemów i aplikacji zintegrowanych w intranecie – ryzyko poczucia chaosu, braku związku i trudności z przełożeniem wpływu działania jednej aplikacji na inne;
- ograniczenie spowodowane dostępnymi możliwościami technicznymi.

Czynnik 7.4. Istnienie kiosków intranetowych / platformy prezentacji danych w holach, stołówkach itp. zdaniem większości ekspertów oddziałuje na sfery: *Transfer wiedzy* (czyli przekazywanie wiedzy) z siłą +1,5, *Wykorzystywanie wiedzy* i *Innowacyjność w organizacji* z siłą +1 oraz *Motywowanie do dzielenia się wiedzą* z siłą +0,5.

Przykłady oddziaływania:

- ułatwienie dostępu do danych publikowanych w intranecie;
- uzyskiwany efekt uzależniony od specyfiki przedsiębiorstwa;
- infokioski dla pracowników produkcji jako jedyny samodzielny dostęp do wiedzy organizacji – wpływ na rozwój wiedzy pracownika.

Problemy, wyzwania i zagrożenia:

- przekonanie pracowników do korzystania z kiosków „w biegu” i zostawiania pomysłów;
- ryzyko wywarcia na pracownikach wrażenia presji, że pracować trzeba wszędzie i zawsze;
- brak czasu na zaznajomienie się z wyświetlanymi, dostępnymi treściami;
- określenie odpowiedniej lokalizacji i liczby kiosków oraz przeciwdziałanie awaryjności kiosków;
- zachowanie bezpieczeństwa informacji.

Czynnik 7.8. *Hostowanie intranetu na zewnątrz (chmura lub inny dostawca)* zdaniem większości ekspertów nie oddziałuje na żadną sferę.

Przykłady oddziaływania:

- ważne jest zapewnienie łatwości dostępu do intranetu w firmie i poza siedzibą, także w czasie wolnym, a nie konkretny sposób hostowania czy technologia.

Problemy, wyzwania i zagrożenia:

- dobre skonstruowanie kontraktu i SLA (*Service Level Agreement*), klauzule poufności, zachowanie bezpieczeństwa danych, monitorowanie sprawności systemów;
- dostęp podmiotów zewnętrznych do informacji firmowych, ryzyko „wypłynięcia” treści wewnętrznych.

8. Strategia i kultura

Czynnik 8.1. Funkcjonująca w organizacji strategia komunikacji wewnętrznej / strategia zarządzania wiedzą / strategia kapitału intelektualnego zdaniem większości ekspertów oddziałuje na sferę *Zarządzanie strategiczne organizacją* z siłą +3.

Przykłady oddziaływania:

- pokazanie kierunków zainteresowania zespołem przez kierownictwo;
- uzyskanie transparentności we wrażliwym dla pracowników obszarze;
- strategia komunikacji wewnętrznej, zarządzania wiedzą jako część strategii ogólnej firmy;
- możliwość większego usystematyzowania komunikacji wewnętrznej, spójność komunikacyjna pozwalająca na kreowanie pożądanych zachowań.

Problemy, wyzwania i zagrożenia:

- wspólne, partycypacyjne wypracowanie strategii będące warunkiem jej czytelności dla pracowników oraz skutecznej realizacji;
- ryzyko sprzeczności celów strategii organizacji ze strategią cząstkową komunikacji wewnętrznej;
- konieczność weryfikacji celów kolejnych projektów i działań w odniesieniu do strategii, większa kontrola nad funkcjonowaniem organizacji;
- przestrzeganie przez kierownictwo planów, które sami zatwierdzili.

Czynnik 8.2. Opracowana i wdrożona w intranecie strategia zarządzania wiedzą i/lub kapitałem intelektualnym zdaniem większości ekspertów oddziałuje na sfery *Zarządzanie strategiczne organizacją* i *Transfer wiedzy* (czyli przekazywanie wiedzy) z siłą +1,5.

Przykłady oddziaływania:

- możliwość motywacji pracowników do zmian i rozwoju dzięki ujawnieniu takiej strategii;
- potwierdzony pozytywny wpływ na rozwój i zapewnienie rozwoju;
- większy wpływ na działalność operacyjną, a dopiero w dalszej perspektywie na kształtowanie kultury organizacji.

Problemy, wyzwania i zagrożenia:

- trudność w zdefiniowaniu wskaźników celu i rezultatu dla takiej strategii;
- ryzyko realizacji błędnych założeń strategii;
- określenie sposobu kontroli zgodności realizacji.

Czynnik 8.3. Zgodność intranetu ze strategią rozwoju i/lub strategią rynkową organizacji zdaniem większości ekspertów oddziałuje na sferę *Zarządzanie strategiczne organizacją* z siłą +2,5.

Przykłady oddziaływania:

- bezpośredni wpływ na osiąganie celów strategii pod warunkiem użytkowania modułów intranetu zgodnie z zasadami i instrukcjami;
- konieczność zapewnienia spójności metod komunikacji ze strategią firmy w celu uniknięcia chaosu komunikacyjnego;
- spójność komunikacyjna pozwalająca na kreowanie pożądaných zachowań;
- intranet narzędziem wspierającym realizację ogólnej strategii firmy.

Problemy, wyzwania i zagrożenia:

- stworzenie wskaźników do celów i rezultatów strategii zarządzania wewnętrznego firmą, np. liczba pracowników, którzy poprawili efektywność;
- ryzyko ograniczenia kreatywności przy utrzymaniu ram strategicznych i limitowaniu indywidualizmu;
- trudność pogodzenia potrzeb nadawców (zarząd) z potrzebami odbiorców (pracownicy).

Czynnik 8.5. Nadzór nad intranetem prowadzony przez przedstawiciela zarządu zdaniem większości ekspertów oddziałuje na sferę *Zarządzanie strategiczne organizacją* z siłą +1.

Przykłady oddziaływania:

- podniesienie rangi intranetu jako narzędzia w zarządzaniu strategicznym organizacją;
- ogromny potencjał rozwojowy intranetu w przypadku asygnowania przedstawiciela zarządu będącego ekspertem do spraw komunikacji;
- ryzyko porażki w przypadku przedstawiciela zarządu niebędącego specjalistą w dziedzinie komunikacji.

Problemy, wyzwania i zagrożenia:

- problem w mniejszych spółkach, z jednoosobowym zarządem;
- kwestia wyboru przedstawiciela zarządu o odpowiednich kwalifikacjach;
- przygotowanie dla członka zarządu systemu miar i metryk, umożliwiającego ocenianie rozwiązania;
- niedoceniające znaczenia intranetu przez zarządy firm;

- kontrola Web 2.0, brak czasu i zrozumienia potrzeb odbiorców intranetu, w momencie pojawienia się na forum krytycznych uwag dotyczących firmy zamknięcie forum decyzją zarządu bez wyjaśnienia sprawy;
- czasochłonność prac i pełnienia nadzoru nad rozwojem intranetu.

8.3.3. Wnioski końcowe

Z uwagi na obszerność zebranego materiału w tekście przedstawiono jedynie część uzyskanych wyników badań, niemniej pozwalają one na wgląd w oddziaływanie między czynnikami składowymi portali intranetowych a sferami zarządzania wiedzą w organizacji. Większość pozyskanych wyników ma charakter jakościowy, mają one różnorodny charakter i są oparte na obserwacjach z praktyki funkcjonowania portali intranetowych w organizacjach.

Z najważniejszych ustaleń przeprowadzonego badania należy wymienić:

1. Portale intranetowe zdaniem ekspertów najsilniej oddziałują na sfery *Transfer wiedzy* i *Wykorzystywanie wiedzy*, a w słabszym – ale zauważalnym – stopniu na *Ewaluację i rozwój wiedzy*, *Innowacyjność w organizacji* i *Motywowanie do dzielenia się wiedzą*.
2. Zdaniem ekspertów wpływ portali intranetowych jest marginalny na sfery *Zwiększanie kompetencji pracowników* oraz *Identyfikowanie wiedzy*.

Zebrane od ekspertów informacje jakościowe dotyczące postrzeganego oddziaływania 80 czynników składowych związanych z funkcjonowaniem portali intranetowych w organizacji są liczne i o różnym ciężarze gatunkowym, ale wynikają z nich następujące wnioski:

1. Portal intranetowy może być skutecznym narzędziem kreowania w organizacji ekspertów wewnętrznych ogrywających kluczową rolę w procesach transferu wiedzy i rozwoju kapitału intelektualnego organizacji.
2. Kluczowy dla rozwoju portali intranetowych oraz zarządzania wiedzą jest nadzór sprawowany przez jednego z członków kierownictwa, pod warunkiem że jest to osoba o odpowiedniej pozycji (najlepiej członek zarządu) i ponadto o kompetencjach w zakresie komunikacji wewnętrznej.
3. Duży problem zdaniem ekspertów stanowi zmotywowanie pracowników do udziału w rozwoju portali intranetowych, jeśli nie dotyczy to jedynie aktywności na forach i tworzenia doraźnych wpisów na blogach. Dla wytwarzania i publikowania przez pracowników tekstów merytorycznych służących rozwojowi zarządzania wiedzą w organizacji powinien funkcjonować system odpowiednich zachęt premiujących autorów aktywnych w wytwarzaniu nowej wiedzy.
4. Oczekiwania związane z rozwojem społeczności pracowniczych on-line w intranecie wydają się nie do końca wykrystalizowane w badanych organizacjach. Kierownictwa jedynie nielicznych firm otwarcie deklarują chęć ich wspierania, tam zaś gdzie te społeczności powstają, są one dyskretnie moderowane lub

monitorowane, zaś pracownicy chętniej przystępują do społeczności on-line pozazawodowych niż tych ściśle związanych z ich aktywnością wewnątrz organizacji.

5. Uczestnicy badania zgodnie podkreślali bardzo silny wpływ architektury informacji, użyteczności i pozytywnego *User Experience* na łatwość dostępu do zasobów informacyjnych niezbędną do rozwoju procesów zarządzania wiedzą, w których te zasoby są nieustannie potrzebne i intensywnie wykorzystywane.
6. Rodzaj hostingu (wewnętrzny, zewnętrzny, w tym chmura) pozornie nie oddziałuje w żaden sposób na sfery zarządzania wiedzą, niemniej co do hostingu zewnętrznego należy podkreślić zgłaszane obawy w zakresie bezpieczeństwa danych i konieczności zabezpieczenia interesów organizacji od strony prawnej.

Z przeprowadzonego badania wynikają następujące ustalenia końcowe:

1. Czynniki zakwalifikowane do warstw *Zawartość*, *Aktywność* oraz *Procesy i procedury* w stosunku do pozostałych warstw mają największy udział w kształtowaniu oddziaływania portali intranetowych na wymienione sfery zarządzania wiedzą.
2. Relatywnie niewielki jest postrzegany przez ekspertów wpływ czynników zawartych w warstwie *Zarządzanie*, mimo że dotyczących go zgłaszanych spostrzeżeń opisowych było niezwykle dużo. Podobnie dotyczy to czynników w warstwie *Wykorzystywanie*, która mimo niewielkiego udziału oszacowanej siły oddziaływania wydaje się obszarem decydującym o efektach uzyskiwanych w zakresie rozwoju zarządzania wiedzą i kapitału intelektualnego w organizacji.

9. Oddziaływania portali intranetowych na rozwój zarządzania wiedzą w organizacjach

9.1. Cel, metodyka i realizacja badania

9.1.1. Cel i zakres badania

Celem badania były identyfikacja i analiza obserwowanego wpływu portali intranetowych na rozwój zarządzania wiedzą i kapitału intelektualnego w organizacjach.

Zakres przeprowadzonych prac obejmował:

- badanie ankietowe z udziałem respondentów – osób zaangażowanych w organizacjach w utrzymanie i rozwój portali intranetowych;
- prace analityczne – opracowanie wyników:
- identyfikację obserwowanego wpływu czynników użytkowania portali intranetowych na rozwój zarządzania wiedzą i kapitału intelektualnego w organizacjach;
- interpretację wyników – wskazanie występujących w badanych organizacjach zjawisk o uniwersalnym charakterze.

9.1.2. Pozyskiwanie danych

W celu pozyskania danych wykorzystano kwestionariusz ankietowy identyfikujący praktyki zarządzania wiedzą obserwowane w badanych organizacjach i ich związek z użytkowaniem portali intranetowych.

Uczestnikami badania było 15 ekspertów – specjalistów i menedżerów ds. portali intranetowych lub komunikacji wewnętrznej, którzy uczestniczyli również w badaniach przedstawionych w rozdziale 8. Grupa ta reprezentowała organizacje o różnej wielkości i o różnych profilach działalności, które dla celów badania podzielono na trzy kategorie:

1. Korporacja: firmy bardzo duże, o dobrze zorganizowanym centralnym zapleczu utrzymania i redagowania intranetu, w których większość użytkowników stanowią pracownicy zatrudnieni w centrali (w tej grupie były reprezentowane firmy o dużym zasięgu działania – w tym międzynarodowe – z branży nowych technologii, farmaceutycznej, spożywczej i naftowej oraz banki).
2. Handel: duże firmy o rozproszonej strukturze, z dużą liczbą jednostek terenowych, w których intranet utrzymywany jest centralnie (w tej grupie były

reprezentowane duże firmy dystrybucyjne o zasięgu ogólnokrajowym oraz firmy handlowe z branż m.in. odzieżowej i budowlanej).

3. Usługi: firmy średnie i małe, o zróżnicowanym profilu działalności, oraz jednostki administracyjne, w których intranet jest utrzymywany w rozmaity sposób, zależnie od lokalnych możliwości (w tej grupie były reprezentowane firmy branży usług finansowych i administracyjnych oraz inne firmy na ogół o niewielkim zasięgu).

Kwestionariusz ankietowy (tabela 6.4) składał się z 59 pytań podzielonych na osiem sekcji dotyczących procesów zarządzania wiedzą (zdefiniowanych w rozdziale 6), które w badanych organizacjach mogą być wspomagane przez portale intranetowe:

1. Transfer wiedzy (11 pytań).
2. Wykorzystanie wiedzy oraz produktywność pracy opartej na wiedzy (15 pytań).
3. Wpływ intranetu na innowacyjność firmy (5 pytań).
4. Struktura i identyfikacja wiedzy (7 pytań).
5. Kodyfikacja wiedzy (6 pytań).
6. Kompetencje pracowników a intranet (4 pytania).
7. Ochrona wiedzy (5 pytań).
8. Wpływ intranetu na zarządzanie strategiczne (6 pytań).

Pytania kwestionariusza były podane respondentom jako stwierdzenia dotyczące obserwowanego w ich organizacjach wpływu portalu intranetowego na poszczególne procesy, przy założeniu że jego efekty stymulują rozwój zarządzania wiedzą i kapitału intelektualnego w organizacji. Respondent określał stopień prawdziwości podanych stwierdzeń w odniesieniu do praktyk zarządzania wiedzą we własnej organizacji. Do zebrania ocen wykorzystano pięciostopniową skalę Likerta (zob. tabela 6.4.), z możliwymi odpowiedziami:

- 2 – zdecydowanie się nie zgadzam
- 1 – raczej się nie zgadzam
- 0 – brak zdania
- +1 – raczej się zgadzam
- +2 – zdecydowanie się zgadzam

Podczas analizy danych dla czytelniejszego opracowania wykresów odpowiedzi -2 i -1 zebrano w kategorię „Nie”, +1 i +2 w kategorię „Tak”, 0 oznaczono jako „Nie wiem”.

9.1.3. Badanie ankietowe moderowane

Badanie przeprowadzono metodą kwestionariusza moderowanego (*moderated survey*), która została opracowana na użytek tego badania i dała bardzo obiecujące rezultaty. Pozyskanie danych odbyło się podczas jednego z seminariów projektowych w formie ok. trzygodzinnej sesji roboczej grupy 15 ekspertów, którzy kilka

miesiący wcześniej uczestniczyli w badaniu omówionym w rozdziale 8. Podczas tej sesji, prowadzonej w nieformalnej atmosferze, respondenci odpowiadali na pytania zawarte w kwestionariuszu etapami odpowiadającymi kolejnym sekcjom kwestionariusza.

Moderator sesji wprowadzał uczestników badania w tematykę każdej z sekcji kwestionariusza krótką, ilustrowaną przykładami, czasem żartobliwą prelekcją, aby lepiej przekazać respondentom intencję zawartą w pytaniach bieżącej sekcji. Następnie uczestnicy komentowali treści zawarte we wprowadzeniu, wymieniali się między sobą doświadczeniami dotyczącymi poruszanej tematyki, czasem zadawali pytania uzupełniające. Dopiero wówczas respondenci przystępowali do samodzielnego, indywidualnego wypełniania pytań z danej sekcji kwestionariusza. Po zakończeniu tego etapu moderator przechodził do kolejnej sekcji i cykl badania (wprowadzenie, komentarze, dyskusja, odpowiedzi) się powtarzał.

Dzięki temu podejściu można było osiągnąć bardzo wysoki poziom zrozumienia treści pytań kwestionariusza oraz motywacji i zaangażowania respondentów.

Reasumując, należy stwierdzić, że respondentów uczestniczących w badaniu ankietowym charakteryzowało znaczne zrozumienie pytań. Ponadto osiągnięto wysoki poziom spójności (wspólnego zrozumienia) poruszanych kwestii i pojęć, tzn. można było założyć, że każdy uczestnik rozumiał tak samo poszczególne pojęcia wymieniane w kwestionariuszu.

9.1.4. Analiza danych

Analiza danych pozyskanych podczas badania została przeprowadzona dwutorowo:

1. Graficzne zestawienie wyników: wykresy pokazujące rozkład odpowiedzi udzielonych w kolejnych pytaniach, krótka interpretacja i wnioski (sekcja 9.2.1). Zważywszy raczej niską liczebność grupy ekspertów-respondentów i niewątpliwe zróżnicowanie ich doświadczeń zawodowych, a co za tym idzie – subiektywizm pozyskanych odpowiedzi, analiza graficzna ma charakter jedynie poglądowy, który pokazuje głównie różnice między kategoriami (korporacje, handel, usługi) i daje asumpt do wyjaśnienia tych różnic przyczynami leżącymi w specyfice danego typu organizacji. Ta część analizy została przeprowadzona w oderwaniu od wyników badań postrzeganego oddziaływania portali intranetowych przedstawionych w rozdziale 8.
2. Analiza jakościowa: obejmuje całość przeprowadzonych badań, zmierzając do wyłonienia głównych zagadnień (większych grup problemowych), które zdaniem respondentów kształtują obserwowane w organizacjach oddziaływanie portali intranetowych na procesy związane z rozwojem zarządzania wiedzą i kapitału intelektualnego (sekcja 9.2.2). W tej części analizy posłużono się częściowo techniką analizy tematycznej oraz podejściem etnograficznym, wy-

korzystując odniesienia do werbalnych wypowiedzi respondentów zebranych podczas badań, których wyniki przedstawiono w rozdziale 8. Analiza jakościowa ma wyjaśnić przynajmniej w zarysie mechanizm badanego zjawiska, podczas gdy analiza graficzna – ukazać jego wycinki tak, jak je widzą respondenci uczestniczący w badaniu.

9.2. Wyniki badania

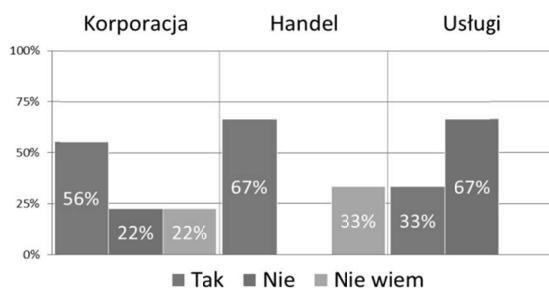
9.2.1. Zestawienie najważniejszych wyników

Jeśli uznamy⁵⁸ zawarte w kwestionariuszu stwierdzenia za swego rodzaju hipotezy weryfikowane poprzez stopień, w jakim respondenci się z nimi zgadzają, to można zauważyć w wynikach ankiety pewne stwierdzenia, z którymi respondenci zgadzali się w stopniu bardziej jednoznacznym. Wśród takich pytań-hipotez można wskazać następujące:

Sekcja I: Transfer wiedzy

Pytanie I.4: *Uważam, że gdyby w naszej firmie zlikwidowano intranet, zaobserwowalibyśmy zjawisko polegające na tym, że pracownicy w różnych działach pracowaliby nad projektami, tworząc od podstaw te same rozwiązania.*

Respondenci z (większych) firm kategorii *Korporacja* i *Handel* popierają to stwierdzenie w znacznie wyższym stopniu niż respondenci z kategorii *Usługi*. Sugeruje to, że komunikacja wewnętrzna horyzontalna jest w tych kategoriach firm bardziej rozwinięta niż w firmach z kategorii *Usługi*.



Rys. 9.1. Rozkład odpowiedzi na pytanie I.4

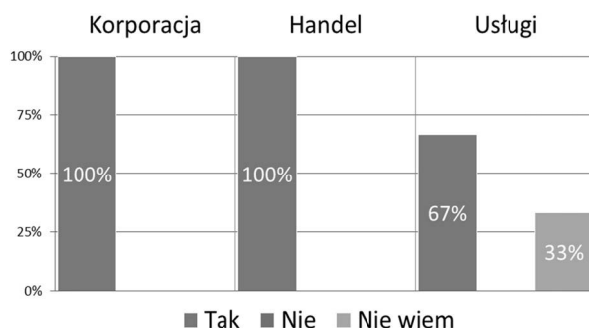
Źródło: opracowanie własne.

Pytanie I.7: *Dzięki intranetowi wiem więcej o tym, co się dzieje w firmie i jak firma jest zorganizowana.*

Respondenci z (większych) firm kategorii *Korporacja* i *Handel* popierają stwierdzenie w całości, w odróżnieniu od respondentów z kategorii *Usługi*. Sugeruje

⁵⁸ Opracowanie podrozdziału 9.2.1: Paweł Weichbroth (Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach).

to problem z utrzymaniem aktualności i adekwatności informacji portali intranetowych w firmach kategorii *Usługi*, prawdopodobnie o słabszym wsparciu organizacyjnym dla rozwoju i utrzymania intranetu.

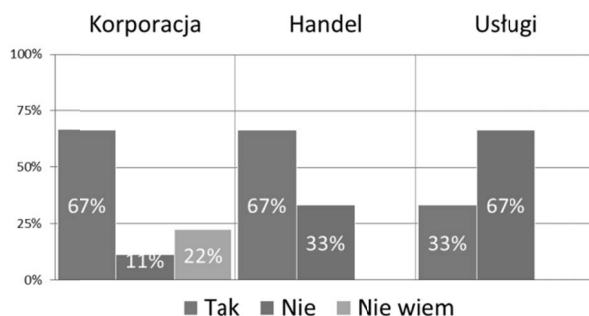


Rys. 9.2. Rozkład odpowiedzi na pytanie I.7

Źródło: opracowanie własne.

Pytanie I.9: *Dzięki temu, że mogę skorzystać z intranetu, częściej dzielę się wiedzą z innymi (w porównaniu z sytuacją, gdybym mógł się dzielić wiedzą tylko w czasie spotkań osobistych).*

Większość respondentów z firm kategorii *Korporacja* i *Handel* popiera to stwierdzenie, podczas gdy znaczna większość odpowiedzi z kategorii *Usługi* zaprzecza podanemu stwierdzeniu. Sugeruje to, że silny pozytywny wpływ intranetu na dzielenie się wiedzą ma miejsce przede wszystkim w większych organizacjach, o dobrze zarządzanych intranetach.



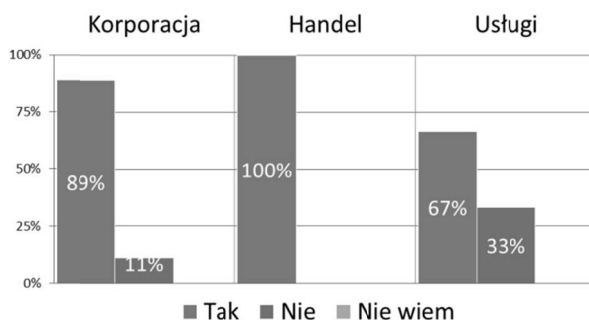
Rys. 9.3. Rozkład odpowiedzi na pytanie I.9

Źródło: opracowanie własne.

Pytanie I.10: *Czuję, że dzięki intranetowi jestem w stanie przekazać więcej wiedzy.*

Respondenci z firm kategorii *Korporacja* i *Handel* popierają przytoczone stwierdzenie w znacznie wyższym stopniu niż z kategorii *Usługi*. Wskazuje to z jednej strony na prawdopodobnie lepszą dostępność narzędzi informatycznych do

transferu wiedzy, z drugiej – na przypuszczalnie klimat (kulturę organizacyjną) bardziej sprzyjający dzieleniu się wiedzą.



Rys. 9.4. Rozkład odpowiedzi na pytanie I.10

Źródło: opracowanie własne.

Wnioski:

W odniesieniu do sekcji I kwestionariusza grupa ekspertów- respondentów potwierdziła swoimi obserwacjami występowanie oddziaływania portali intranetowych na transfer i dzielenie się wiedzą, szczególnie w zakresie:

- uzyskiwania potrzebnych informacji od innych pracowników (pytanie I.1 – średnia 67% pozytywnych odpowiedzi),
- współpracy co do wymiany wiedzy pomiędzy pracownikami (pytanie I.2 – 63%; pytanie I.9 – 56%)⁵⁹,
- szybkości obiegu i dostępu do informacji (pytanie I.3 – 52%),
- braku redundancji rozwiązań określonych rozwiązań (pytanie I.4 – 53%),
- stopnia poinformowania na temat organizacji i bieżącej działalności firmy (pytanie I.7 – 89%),
- dostępności środków technicznych do dzielenia się wiedzą z pozostałymi pracownikami (pytanie I.10 – 86%),
- natchnienia oraz inspiracji, której dostarczają zasoby portalu intranetowego (pytanie I.11 – 41%).

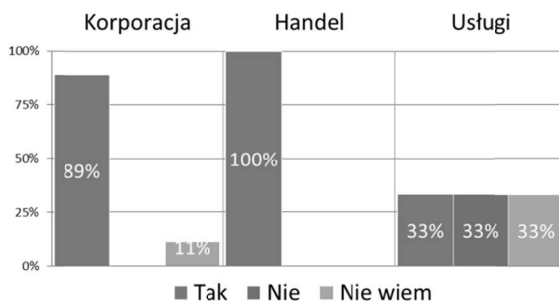
Respondenci zwrócili również uwagę, iż stopień pozyskiwania wiedzy przez intranet od innych pracowników (ekspertów wewnętrznych) nadal jest stosunkowo niski, co pociąga za sobą konieczność częstego kontaktu osobistego (pytanie I.6 – 47%). Z drugiej strony, intranet nie wyklucza bezpośredniej wymiany informacji (wiedzy) pomiędzy pracownikami (pytanie I.5 – 53%) oraz nie odwołuje od spotkań osobistych (pytanie I.8 – 53%).

⁵⁹ O ile nie zaznaczono inaczej, wartości procentowe przy kolejnych pytaniach oznaczają średni odsetek odpowiedzi pozytywnych.

Sekcja II: Wykorzystanie wiedzy oraz produktywność pracy opartej na wiedzy

Pytanie II.2: *Intranet to narzędzie zwiększające efektywność pracy, ponieważ mam dostęp do pomysłów, idei i inspiracji wielu osób.*

Respondenci z firm kategorii *Korporacja* i *Handel* popierają to stwierdzenie, podczas gdy odpowiedzi z kategorii *Usługi* są niejednoznaczne.

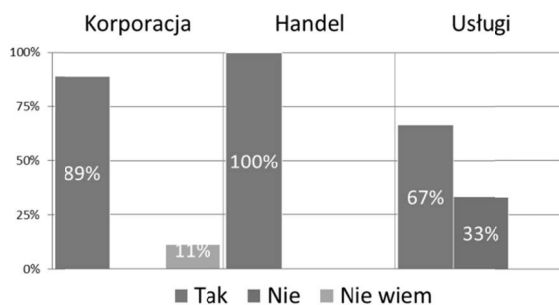


Rys. 9.5. Rozkład odpowiedzi na pytanie II.2

Źródło: opracowanie własne.

Pytanie II.3: *Czuję, że dzięki intranetowi jestem w stanie wykonywać więcej zadań w tym samym okresie czasu.*

Respondenci z firm kategorii *Korporacja* i *Handel* popierają stwierdzenie w znacznie wyższym stopniu niż z kategorii *Usługi*.



Rys. 9.6. Rozkład odpowiedzi na pytanie II.3

Źródło: opracowanie własne.

Wnioski:

W odniesieniu do sekcji II kwestionariusza grupa respondentów potwierdziła swoimi obserwacjami występowanie oddziaływania portali intranetowych na wykorzystanie wiedzy oraz produktywność pracy opartej na wiedzy, uważając, że intranet:

- poprawia efektywność pracy, gdyż umożliwia dostęp do efektów pracy (pytanie II.1 – 78%), idei i pomysłów (pytanie II.2 – 74%);

- pozwala wykonywać szybciej (pytanie II.4 – 74%) i więcej zadań w tym samym czasie (pytanie II.3 – 85%).

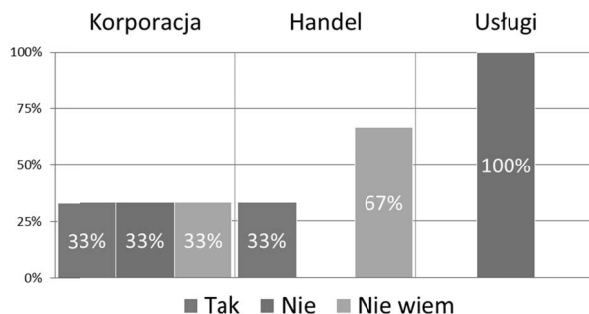
Niektórzy respondenci zwrócili również uwagę, że intranet:

- przyspiesza pracę nad dokumentami (pytanie II.9 – 78%), czyniąc ją albo bardziej interesującą (pytanie II.10 – 59%), albo bardziej nużącą (pytanie II.11 – 51%);
- dość umiarkowanie wspiera podejmowanie decyzji (pytanie II.5 – 17% odpowiedzi pozytywnych tylko w kategorii *Korporacja*), skracając czas potrzebny do uzyskania niezbędnych informacji (pytanie II.7 – 41%), jednak w niektórych przypadkach je utrudnia (pytanie II.6 – 41%);
- pozwala uczyć się na błędach innych (pytanie II.8 – 41%), jednak nie dostarcza pełnej wiedzy o tym, jak ich nie powtarzać (pytanie II.14 – 18%);
- intranet w małym stopniu pozwala lepiej skupić się na wykonywanych zadaniach (pytanie II.13 – 38%), nie przyczynia się też do zmniejszenia liczby niepowodzeń i porażek w działalności firmy (pytanie II.15 – 29%).

Sekcja III: Wpływ intranetu na innowacyjność firmy

Pytanie III.1: *Gdy mam wymyślić coś nowego, wchodzę do intranetu (ponieważ poszukuję tam inspiracji, natchnienia itp.).*

Odpowiedzi na to pytanie wskazują, że w żadnej kategorii badanych firm intranet nie jest powszechnie postrzegany jako źródło inspiracji i pomysłów „na żądanie”.



Rys. 9.7. Rozkład odpowiedzi na pytanie III.1

Źródło: opracowanie własne.

Wnioski:

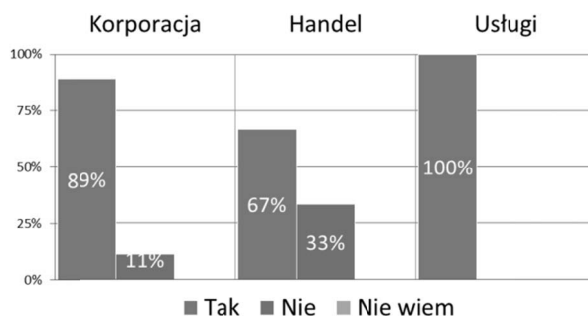
W odniesieniu do sekcji III kwestionariusza grupa respondentów potwierdziła swoimi obserwacjami występowanie słabego oddziaływania portali intranetowych na innowacyjność firmy, uważając, że intranet rzadko służy jako narzędzie poszukiwania inspiracji (pytanie III.1 – 33%) i czegoś nowego (pytanie III.2 – 39%), jednak w pewnym stopniu inspiruje pomysłowość niektórych pracowników (pytanie III.4 – 56%).

Respondenci mieli podzielone zdania na temat intranetu jako ewentualnego źródła innowacyjności organizacji (pytanie III.3 – 29%) oraz wpływu jego zastosowania na skrócenie czasu realizacji projektów (pytanie III.5 – 56%).

Sekcja IV: Struktura i identyfikacja wiedzy

Pytanie IV.1: *Intranet, ogólnie rzecz biorąc, zmniejsza chaos informacyjny w firmie.*

Respondenci z firm kategorii *Usługi* i *Korporacja* popierają stwierdzenie w nieznacznie wyższym stopniu niż respondenci z kategorii *Handel*.

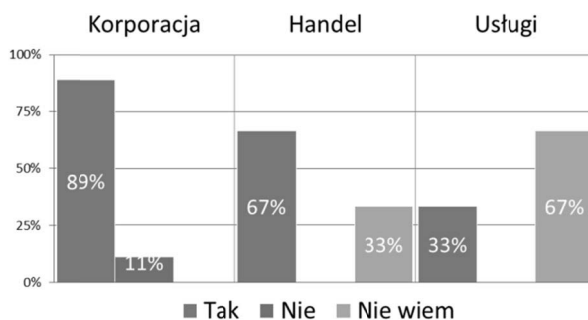


Rys. 9.8. Rozkład odpowiedzi na pytanie IV.1

Źródło: opracowanie własne.

Pytanie IV.5: *Dzięki intranetowi udało mi się odkryć wiedzę zawartą w firmie.*

Respondenci z firm kategorii *Korporacja* i *Handel* popierają stwierdzenie w znacznie wyższym stopniu niż z kategorii *Usługi*. Być może przyczyną jest to, że w większych organizacjach intranet stanowi także bazę wiedzy korporacyjnej, a w mniejszych (w kategorii *Usługi*) służy głównie do wspomagania procesów i działań operacyjnych.



Rys. 9.9. Rozkład odpowiedzi na pytanie IV.5

Źródło: opracowanie własne.

Wnioski:

W odniesieniu do sekcji IV kwestionariusza grupa ekspertów potwierdziła swoimi obserwacjami występowanie oddziaływania portali intranetowych na strukturę i identyfikację wiedzy, uważając, że intranet:

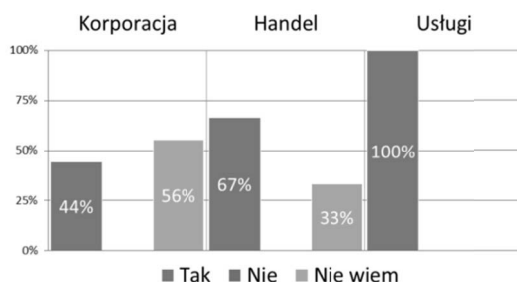
- zmniejsza chaos informacyjny w firmie (pytanie IV.1 – 87%), umożliwiając dostęp do wiedzy „firmowej” (pytanie IV.5 – 89%), którą łatwo i *ad hoc* można uzupełniać (pytanie IV.7 – 67%),
- dostarcza informacji o lukach wiedzy w firmie (pytanie IV.2 – 73%),
- umożliwia rozpoznanie i diagnozę braku wiedzy (pytanie IV.3 – 53%),
- daje wgląd w bieżącą działalność firmy (pytanie IV.4 – 100%).

Jednak respondenci powszechnie zwrócili uwagę, iż w ich własnych intranetach brak jest opisu porażek i błędów innych (pytanie IV.6 – 89%).

Sekcja V: Kodyfikacja wiedzy

Pytanie V.4. *Zarząd firmy docenia pracowników, którzy tworzą dokumenty zawierające ich wiedzę osobistą.*

Respondenci z firm kategorii *Usługi* i *Handel* popierają takie stwierdzenie w wyższym stopniu niż respondenci z kategorii *Korporacja*. Być może jest to kwestia wewnętrznej polityki organizacji, być może w firmach kategorii *Korporacja* dzielenie się wiedzą poprzez dokumenty intranetowe napotyka większe przeszkody lub jest uważane za zupełnie naturalne, więc nie jest doceniane i premiowane.



Rys. 9.10. Rozkład odpowiedzi na pytanie V.4

Źródło: opracowanie własne.

Wnioski:

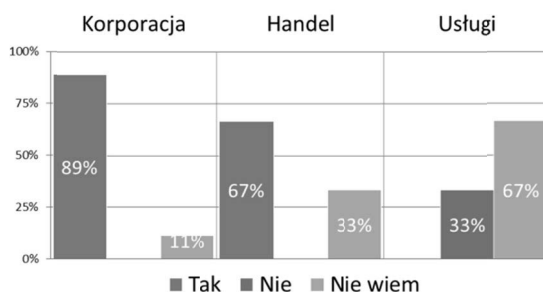
W odniesieniu do sekcji V kwestionariusza (*Kodyfikacja wiedzy*) respondenci byli zdania, iż intranet umożliwia pozyskanie wiedzy od pracowników (pytanie V.2 – 63%) oraz jej udostępnianie innym pracownikom (pytanie V.3 – 52%). Zwrócili także uwagę, iż przyjęte w obrębie intranetu rozwiązania zniechęcają do zapisywania w nim informacji (pytanie V.1 – 61%), pomimo że zarząd firmy docenia pracowników, którzy kodyfikują swoją wiedzę w jego strukturach (pytanie V.4 – 36% „Tak”, 59% „Nie”). Ponadto w ich ocenie nie bierze się pod uwagę umiejętności

kodyfikacji wiedzy (pytanie V.5 – 53%), zaś kierownictwo nie kładzie nacisku na zapis posiadanej wiedzy przez pracowników (pytanie V.6 – 74%).

Sekcja VII: Ochrona wiedzy

Pytanie VII.4: *Pracownicy znajdują w intranecie informacje dotyczące ochrony własności intelektualnej i poufności danych.*

Respondenci z firm kategorii *Korporacja* i *Handel* popierają to stwierdzenie, podczas gdy większość odpowiedzi respondentów z kategorii *Usługi* jemu przeczy.



Rys. 9.11. Rozkład odpowiedzi na pytanie VII.4

Źródło: opracowanie własne.

Wnioski:

W odniesieniu do sekcji VII kwestionariusza grupa respondentów potwierdziła swoimi obserwacjami występowanie oddziaływania portali intranetowych na ochronę wiedzy, uważając, że intranet:

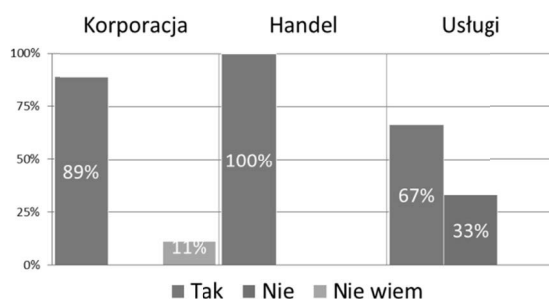
- w niewielkim stopniu wspomaga proces retencji wiedzy w przypadku odejścia pracownika (pytanie VII.2 – 26%),
- przypomina pracownikom o konieczności ochrony zasobów wiedzy (pytanie VII.3 – 29%) i pozwala znaleźć informacje dotyczące ochrony własności intelektualnej i poufności danych (pytanie VII.4 – 52%).

Część respondentów jest zdania, iż intranet nie jest dostatecznie chroniony, gdyż może ułatwiać osobom niepowołanym dostęp do wiedzy firmowej (pytanie VII.1 – 43%), w tym konkurencji (pytanie VII.5 – 33%).

Sekcja VIII: Wpływ intranetu na zarządzanie strategiczne

Pytanie VIII.1: *Dzięki intranetowi kierownictwo powiadamia mnie o swoich planach strategicznych.*

Respondenci z firm kategorii *Handel* i *Korporacja* popierają stwierdzenie w nieznacznie wyższym stopniu niż respondenci z kategorii *Usługi*.

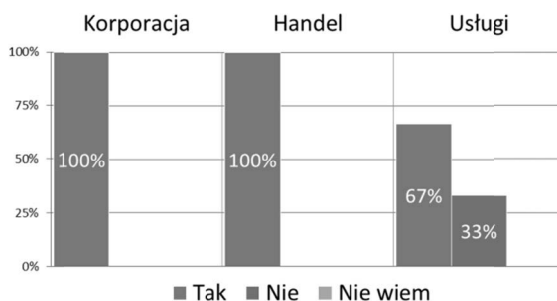


Rys. 9.12. Rozkład odpowiedzi na pytanie VIII.1

Źródło: opracowanie własne.

Pytanie VIII.2: *Dzięki intranetowi wiem, jak postępuje realizacja strategii w naszej firmie/organizacji.*

Respondenci z firm kategorii *Handel* i *Korporacja* popierają stwierdzenie w znacznie wyższym stopniu niż z kategorii *Usługi*.



Rys. 9.13. Rozkład odpowiedzi na pytanie VIII.2

Źródło: opracowanie własne.

Odpowiedzi z pytań VIII.1 i VIII.2 wskazują, że w większych firmach (kategorii *Korporacja* i *Handel*) ma miejsce bardziej intensywne wykorzystywanie intranetu w wewnętrznej komunikacji wertykalnej (góra-dół) niż w (mniejszych) firmach kategorii *Usługi*.

Wnioski:

W odniesieniu do sekcji VIII kwestionariusza grupa respondentów-ekspertów potwierdziła swoimi obserwacjami występowanie oddziaływania portali intranetowych na zarządzanie strategiczne, uważając, że intranet:

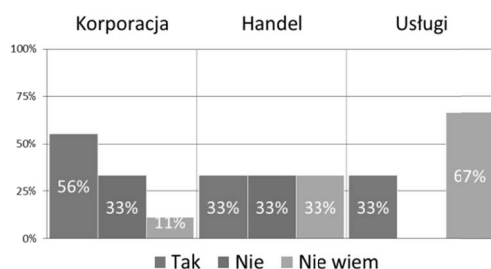
- służy kierownictwu jako środek przekazu planów strategicznych (pytanie VIII.1 – 85%) i pozwala śledzić stan ich realizacji (pytanie VIII.2 – 89%), jednak dla nich samych nie jest źródłem informacji, których nie znajdzie poza intranetem (pytanie VIII.3 – 52%);
- zawiera informacje ułatwiające realizację strategii (pytanie VIII.4 – 80%), ale i może stanowić barierę w tym zakresie (pytanie VIII.5 – 71%);

- pozwala na lepsze przygotowanie firmy do funkcjonowania na obecnym rynku (pytanie VIII.6 – 82%).

W uzupełnieniu do wyników podanych powyżej, popartych pozytywnymi obserwacjami wpływu intranetu na zarządzania wiedzą w organizacjach, zwraca uwagę relatywnie niewielkie poparcie wśród respondentów dla następujących kwestii:

Pytanie II.6: Intranet utrudnia mi podejmowanie decyzji.

Zastanawiający jest brak jednoznacznego wpływu intranetu na jakość podejmowanych decyzji – z powyższym stwierdzeniem respondenci z firm kategorii *Korporacja* zgadzają się nieco częściej niż respondenci z kategorii *Handel* i *Usługi*. Może to sugerować, że w firmach kategorii *Korporacja* ankietowani pracownicy mają mniej autonomii lub zakres ich obowiązków nie wymaga pozyskiwania informacji z intranetu dla celów podejmowania decyzji.

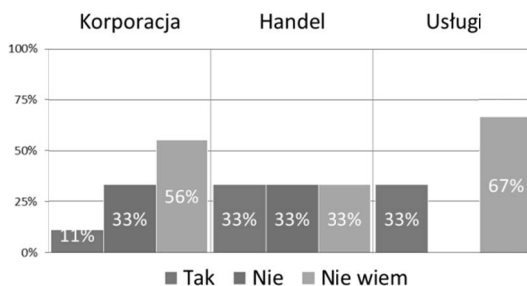


Rys. 9.14. Rozkład odpowiedzi na pytanie II.6

Źródło: opracowanie własne.

Pytanie I.8: *Uważam, że liczba spotkań osobistych w firmie jest mniejsza, ponieważ intranet zniechęca pracowników do spotkań twarzą w twarz.*

Sugeruje to, że w organizacjach bardziej sformalizowanych (do których wydają się należeć zwłaszcza firmy kategorii *Korporacja*) wpływ intranetu na liczbę osobistych spotkań (czyli *de facto* sytuacji ułatwiających transfer wiedzy ukrytej, w której intranet jest katalizatorem transferu tego rodzaju wiedzy) nie jest jednoznaczny, a nawet jest odbierany sceptycznie.

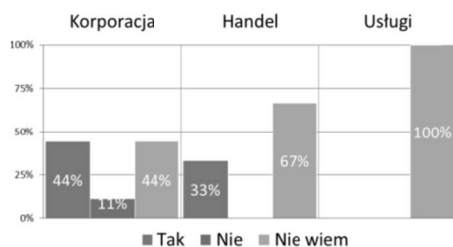


Rys. 9.15. Rozkład odpowiedzi na pytanie I.8

Źródło: opracowanie własne.

Pytanie II.13: *Intranet pozwala mi się lepiej skupić na wykonywanych zadaniach.*

Respondenci z firm kategorii *Usługi* i *Handel* przeczą temu stwierdzeniu w nieznacznie wyższym stopniu niż respondenci z kategorii *Korporacja*. Odpowiedź ta wskazuje, że intranet może rozpraszać pracowników, a zatem przypuszczalnie zmniejsza ich produktywność, natomiast trudno to powiązać z określonymi charakterystykami badanych organizacji.

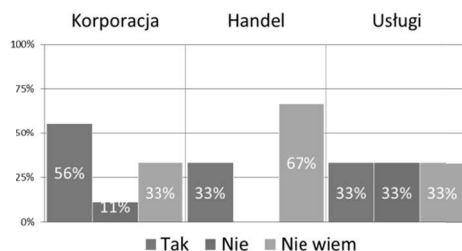


Rys. 9.16. Rozkład odpowiedzi na pytanie II.13

Źródło: opracowanie własne.

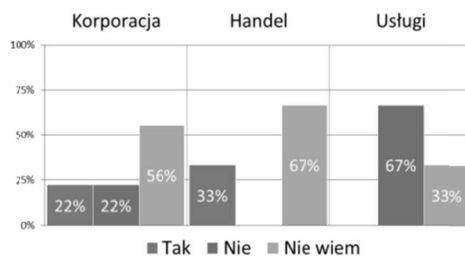
Pytanie II.8: *Wykorzystuję informacje zawarte w intranecie do uczenia się na błędach innych.*

Respondenci z firm kategorii *Korporacja* połowicznie potwierdzają to stwierdzenie, w nieznacznie wyższym stopniu niż respondenci z kategorii *Handel* i *Usługi*.



Rys. 9.17. Rozkład odpowiedzi na pytanie II.8

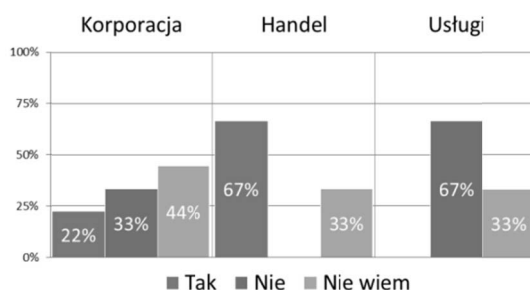
Źródło: opracowanie własne.

Pytanie II.14: *Dzięki intranetowi wiem, jak nie powtarzać cudzych błędów.*

Rys. 9.18. Rozkład odpowiedzi na pytanie II.14

Źródło: opracowanie własne.

Pytanie II.15: *Intranet w naszej firmie pozwala na zmniejszenie liczby niepowodzeń i porażek w działalności firmy.*



Rys. 9.19. Rozkład odpowiedzi na pytanie II.15

Źródło: opracowanie własne.

Odpowiedzi z pytań II.14 i II.15 wskazują, że zdaniem respondentów intranet generalnie nie jest postrzegany jako narzędzie do uczenia się na cudzych błędach. Nie jest pewne, w jakim stopniu intranety w organizacjach respondentów zawierały jakiegokolwiek informacje w tym zakresie – polskie firmy generalnie bardzo niechętnie zamieszczają informacje o błędach popełnianych przez pracowników.

9.2.2. Analiza jakościowa i dyskusja wyników

W sekcji 9.2.1 zostało opisane, w jaki sposób przeprowadzono badania obserwowanego wpływu intranetów na procesy zarządzania wiedzą w organizacjach.

Badanie przedstawione w niniejszym rozdziale⁶⁰ jest w pewnym sensie kontynuacją prac przedstawionych w rozdziale 8, ponieważ uczestniczyli w nich ci sami respondenci (specjaliści ds. intranetu), z tym że:

- pierwsza część badania (rozdział 8) dotyczyła *postrzeganych* (potencjalnych, prawdopodobnych) oddziaływań portali intranetowych,
- druga część badania (rozdział 9) dotyczyła powiązań i efektów rzeczywiście *zaobserwowanych* w swojej organizacji przez respondentów.

W omawianym badaniu dane pozyskano metodą kwestionariusza ankietowego moderowanego, co stanowi interesujące rozszerzenie dotychczas znanych metod badań ankietowych, zwiększające jego interaktywność na linii moderator-respondenci. Także w ramach badania ankietowego przedstawionego w rozdziale 8 na etapie pozyskiwania danych zastosowano technikę wywiadu, która wniosła etnograficzną perspektywę i ukazała kulturowo-organizacyjne „zaplecze” funkcjonowania intranetu w organizacjach. Dzięki temu uzyskano bardzo ciekawy, dopełniający się obraz badanego wycinka rzeczywistości.

⁶⁰ Opracowanie podrozdziału 9.2.2: Marta Szeluga-Romańska (Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii).

Również w badaniach dotyczących efektów stosowania portali intranetowych, w uzupełnieniu do prezentacji graficznej lub ilościowej analizy wyników, posługując się metodami jakościowymi (takimi jak etnografia czy analiza tematyczna), zwraca się uwagę na pewne wyjątkowo interesujące zjawiska czy problemy z perspektywy ich uczestników, udzielając głosu każdemu z nich. Badaczy interesuje, jak uczestnicy wydarzeń społecznych sami konstruują znaczenia danych sytuacji.

Z racji takiej specyfiki metody badawczej nie da się wyników uogólnić na całą populację użytkowników intranetu. Cel jej użycia jest inny – wyniki badań mogą być bardzo ważnym głosem w dyskusji nad kwestiami doskonalenia różnych narzędzi komunikacji wewnętrznej, mogą także naświetlać problemy z innej perspektywy.

Niniejszy rozdział skupia się tylko na wynikach badania ankietowego opracowanych metodą analizy tematycznej, podczas gdy badania z rozdziału 8 obejmowały także dane zebrane z wywiadów przeprowadzonych podczas pracy zespołu ekspertów. Z tego powodu omówione poniżej zagadnienia stanowią wydzielone główne grupy problemowe, nawiązujące zarówno do ustaleń rozdziału 3.3, jak i poddające jakościowej eksploracji wyniki badań z rozdziałów 8 i 9 łącznie.

1. Wpływ intranetu na życie organizacji

Opinie wyrażone przez respondentów obejmowały bardzo szeroki zakres tematyki. Przede wszystkim jednak pozwalają przyjrzeć się specyfice i konsekwencjom używania tak wszechstronnego narzędzia komunikacji jakim jest intranet. Z badań wynika, że respondenci postrzegali w organizacjach jego dwojaką rolę: instrumentalną oraz kulturotwórczą (zob. podrozdział 3.3).

W ramach swej roli instrumentalnej intranet jako narzędzie może być zbiorem wszelkich potrzebnych dokumentów pracowniczych (np. grafików urlopów, dokumentów ZUS, informacji o strukturze firmy), procedur działania, informacji o dostępnych szkoleniach i możliwościach e-learningu. Poprzez to swoiste uporządkowanie i zintegrowanie komunikacji wewnętrznej oszczędza czas pracownikom oraz usprawnia ich pracę. Respondenci uważali, że sprawny intranet może znacznie wzbogacać komunikację wewnętrzną, wspierać zarządzanie projektami oraz zarządzanie strategiczne, a także proponować pracownikom ciekawe inicjatywy poza godzinami pracy. Ponadto intranet może stanowić siłę kulturotwórczą, jednoczącą pracowników wokół pewnych tematów, idei, a następnie działań. Intranet, wraz z upływem czasu i wzrastającą aktywnością w nim zarówno moderatorów, jak i członków kierownictwa oraz szeregowych pracowników, staje się często źródłem wiedzy i aktualnej informacji dla wszystkich użytkowników.

Dla szeregowych pracowników cenne mogą być stworzone przez moderatora intranetu rekomendacje szkoleń, wydarzeń etc. Jednak są oni zachęcani nie tylko do regularnego zaglądania do intranetu, czytania zawartych tam informacji, ale też

do ich komentowania oraz współtworzenia pewnych elementów poprzez przedstawianie swoich pomysłów i sposobów rozwiązania danych problemów, czyli są motywowani do dzielenia się swoją wiedzą.

Dla zarządzających organizacją intranet może być bardzo istotnym źródłem informacji chociażby o istniejących problemach i w ogóle o życiu codziennym organizacji, jej członków. Respondenci w badaniach zauważyli także, iż aktywność szefów wyższego szczebla może zachęcać innych pracowników do aktywności, a np. czat z prezesem może ułatwiać pracę i rozwiązywanie organizacyjnych trudności, pod warunkiem że pozycja szefa w zakresie jego kompetencji związanych z intranetem jest niekwestionowana.

Moderatorzy intranetu (szerzej na ten temat zob. pkt 3 poniżej) poprzez jakość publikowanych treści mogą budować swój autorytet wśród użytkowników, którzy z czasem nabierają do nich zaufania, co przejawia się chociażby podążaniem za rekomendacjami moderatorów. Ważna jest także możliwość bezpośredniego kontaktu z osobami zarządzającymi intranetem – to i buduje zaufanie, i usprawnia pracę, ponieważ może pomóc błyskawicznie w rozwiązywaniu kwestii problematycznych.

Intranet integruje ludzi nie tylko z tego samego zespołu, ale także z różnych działów, pomagając im się poznać, zrozumieć nawzajem swoje obowiązki i rolę w organizacji oraz współdziałać, tworząc nowe, ciekawe rozwiązania.

Ustalenia te wynikają z obserwacji respondentów w zakresie funkcjonowania intranetu w ich organizacjach i powiązania obserwowanych efektów oddziaływania z oddziaływaniami zidentyfikowanymi wcześniej.

2. Trudności komunikacji intranetowej

Przeprowadzone badania pokazały, że poszczególne czynniki składowe portali intranetowych najsilniej oddziałują na wykorzystywanie, transfer oraz motywację do dzielenia się wiedzą.

Trzeba dodać, że wiedza może być zarówno uświadamiana, jak i nieuświadamiana, dużo trudniejsza do wykazania i zmierzenia.

Tym samym nie zawsze udaje się pewne rodzaje wiedzy przekazać innym. Niektórzy respondenci uważali nawet, że dzięki intranetowi można przekazać tylko skodyfikowaną wiedzę, natomiast wiedzę nieuświadamianą (ukrytą) – jedynie osobiście, w bezpośrednim kontakcie. Chwalili jednak możliwość mobilnego dostępu do wiedzy zgromadzonej na portalach wewnętrznych i w intranetach.

Respondenci powiedzieli wiele o kwestii bezpieczeństwa danych i wszelkich treści umieszczanych na portalach wewnętrznych ich firm. Oczekują zwłaszcza poinformowania wszystkich potencjalnych użytkowników intranetu o jego możliwościach technicznych – ogólnie, jak można go używać, oraz precyzyjnie – o zabezpieczeniach. Dla nich kwestią niesłychanie istotną jest to, aby pomysły,

inicjatywy itp. stworzone wewnątrz organizacji nie wyciekły poza krąg zaufanych osób z firmy, np. do konkurencji. Rozwiązań technicznych, które to zapewnią, ma dostarczyć ich własna firma.

Kolejnym wyzwaniem wskazanym przez respondentów była sprawność techniczna narzędzi intranetowych oraz dostęp do intranetu. Jeżeli któryś z komponentów technicznych źle działał, stanowiło to poważną barierę nie tylko w użyciu – co jest oczywiste, ale także generalnie zniechęcało do komunikowania się z pomocą intranetu. Barię może być również sama forma komunikatów opracowanych w formie nieodpowiednim dla określonej grupy odbiorców.

Respondenci uznali, że forma przekazu powinna być przejrzysta, ale nie górować nad treścią – powinna istnieć między nimi równowaga (więcej o treści komunikatów zob. pkt 3 poniżej). Nadmiar atrakcyjności komunikatów może za bardzo angażować uwagę i czas użytkowników intranetu i tym samym odrywać od pracy. Bardzo utrudnia komunikację intranetową nadmiar informacji (respondenci nazywali go *szumem informacyjnym*). I znów stwierdzono, że powinna istnieć równowaga pomiędzy niedoborem a nadmiarem informacji, pomiędzy informacjami naprawdę potrebnymi a tymi „zaśmiecającymi”, pomiędzy atrakcyjnością ich formy a merytorycznością treści.

Wyzwaniem dla intranetu jest również zaktywizowanie użytkowników. Najpierw zachęcenie do zaistnienia w świecie wirtualnym organizacji, przekonanie, że warto tam pozostać dłużej, czyli zdobycie ich zaufania (do moderatorów, treści informacji), a następnie zwiększanie zaangażowania w tworzenie tego typu narzędzi komunikacji i chęci dzielenia się posiadaną wiedzą.

Zebrane podczas badania opinie respondentów wskazują, że dostrzegają oni także i te aspekty intranetu, które wywołują problemy lub stawiają organizacji nowe wymagania. Zdaniem respondentów intranet wywołuje rozmaite zmiany w funkcjonowaniu komunikacji wewnętrznej, natomiast ich charakter zależy od specyfiki rozważanej organizacji.

3. Moderator intranetu

Należy też zauważyć, że istnieje wiele barier czy wyzwań dla komunikacji intranetowej, które nie dają się jasno przypisać tylko do jednej z kategorii (zob. tabela 3.1 w podrozdziale 3.3.3) – łączą się w nich wszystkie elementy techniczne, semantyczne i społeczne.

Przykładem przytaczanym stosunkowo często przez biorących udział w badaniu jest kwestia utworzenia stanowiska dla osoby, która powinna być swego rodzaju nadzorcą, administratorem czy też raczej moderatorem intranetu organizacyjnego. To bardzo trudna i wymagająca rola. Z jednej strony taka osoba powinna być biegła w sferze technicznej intranetu, z drugiej – odpowiadać za stronę językową oraz pewne konsekwencje społeczne działań w świecie wirtualnym. Wątpliwości

jednak budzi już nawet sama nazwa stanowiska, a także liczba osób się tym zajmujących (może cały zespół?), ich obowiązki oraz kompetencje, które powinny być szczególnie, a tymczasem w wielu organizacjach nie są dokładnie sprecyzowane.

Należy mieć tu na uwadze, że w przypadku posługiwania się mediami elektronicznymi szybkość reagowania odbiorców jest ogromna. W związku z tym pojawia się jednak dodatkowa trudność – zbudowanie takiego przekazu, który będzie znajdował się niejako pomiędzy komunikacją ustną a pisemną.

Tak działają wszelkie media społecznościowe – zapraszają do interakcji, ale też szybko muszą reagować na zapytania (reakcje) odbiorców. Jeśli intranet organizacyjny motywuje pracowników do interakcji, wówczas pełni też rolę takiego medium społecznościowego.

W odniesieniu do mediów społecznościowych Eryk Mistewicz (2014), znawca tematyki nowoczesnych mediów⁶¹, przyjrzał się mediom różnych polskich instytucji publicznych i stworzył kilka przydatnych porad, jak powinna wyglądać interakcja moderatora z ich użytkownikami. Uwagi te odnoszą się w znacznej części także do moderatorów komunikacji wewnętrznej odbywającej się za pomocą intranetu. Przede wszystkim moderator intranetu nie powinien zalewać użytkowników spamem; powinien nie tylko mówić, ale też słuchać; być pomocnym, ale nie wchodzić w bitwy na słowa; traktować użytkowników poważnie, nie lekceważąco, i nigdy nie oszukiwać. Może to stanowić kanwę do określenia kompetencji skutecznego moderatora intranetu. Znajduje to także swoje odzwierciedlenie w wynikach przeprowadzonych badań. Użytkownicy intranetu oczekują, by zamieszczane w nim informacje były aktualne, a dokumenty prawidłowe i bezbłędne. Oznacza to, że moderator powinien prowadzić stały monitoring treści, co jest zajęciem niesłychanie czasochłonnym. Ogromnie ważne jest także stopniowe, aczkolwiek skuteczne budowanie wśród pracowników przekonania, że wszelkie treści umieszczane w intranecie są istotne i wiarygodne, a na pewno skutek odwrotny przynosi chęć decydentów (np. zarządu) wykorzystania intranetu do własnych celów propagandowych. Z kolei niektórym interlokutorom nie podobają się sytuacje, w których dowiedzieli się z intranetu o jakimś planowanym szkoleniu, zostali do niego zachęcani subiektywną oceną moderatora, a po szkoleniu byli mocno rozczarowani – zarówno do treści szkolenia, jak i do korzystania z intranetu, zarzucając moderatorowi nadmierny subiektywizm.

To naturalne, że uczestnicy omawianego badania oczekiwali także pewnej formy komunikatów oraz odpowiedniego języka przekazu. Oczywiście za używany w intranecie język odpowiedzialny jest głównie moderator, który nawet jeśli sam nie tworzy danej informacji, to ma możliwość wpływania na kształt i rodzaj informacji zamieszczanych przez innych użytkowników. Z jednej strony język powinien

⁶¹ Mistewicz, E. (2014). *Dobre praktyki instytucji publicznej na Twitterze*. URL: <http://www.forbes.pl/dobre-praktyki-instytucji-publicznej-na-twitterze,artykuly,175941,1,1.html>.

być konkretny, precyzyjny, niezbyt fachowy, żargonowy, tak by większość użytkowników dobrze go rozumiała. Musi godzić potrzeby zarówno nadawców (np. fachowości, precyzji dokumentów), jak i odbiorców (np. łatwość zrozumienia). Może to być bardzo trudne w większych organizacjach, szczególnie międzynarodowych, zatrudniających wielu znacznie różniących się od siebie pracowników. Z drugiej strony, co często podkreślali respondenci, od moderatora treści oczekuje się także pewnej biegłości komunikacyjnej, umiejętności takiego pisania, by zainteresować użytkowników, ale bez nadmiernego narzucania swojej opinii.

W wypowiedziach respondentów pojawiła się jeszcze jedna ważna kwestia dotycząca moderatora intranetu – swoboda działania. Uznali oni, że moderator powinien być obdarzony przez zarządzających daną firmą zaufaniem, co może oznaczać ingerowanie w treść i formę zamieszczanych informacji. Jeśli decydenci ograniczali swobodę działania moderatora i próbowali wszystko kontrolować, wówczas spadała szybkość i aktualność jego przekazu, a gdy odbiorcy zauważali propagandowe epatowanie – co zostało już wspomniane wcześniej – tracił on również zaufanie.

Pozyskane od respondentów – ekspertów, specjalistów i menedżerów ds. intranetu lub komunikacji wewnętrznej – w badaniach informacje nie są uniwersalnym schematem do zastosowania w każdej firmie. Natomiast mogą być bardzo cennymi wskazówkami dla zarządzających, chociażby przy wyborze odpowiedniej osoby na stanowisko moderatora, co jest zadaniem niesłychanie trudnym, ponieważ obowiązki takiego pracownika są szerokie, nie do końca sprecyzowane i często zmienne.

9.3. Omówienie wyników badania

Obie części przedstawionych badań (rozdział 8 i 9) się uzupełniają – wyniki badania przedstawione w tym rozdziale dotyczą oddziaływania portali intranetowych na procesy zarządzania wiedzą obserwowanego przez respondentów w swoich organizacjach, natomiast badania przedstawione w rozdziale 8 dotyczyły przede wszystkim oddziaływań potencjalnych, postrzeganych przez respondentów jako najprawdopodobniejsze.

Konfrontacja oddziaływań postrzeganych i obserwowanych jest wartościowa tym bardziej, że wszystkie oceny pochodziły od ekspertów, którymi byli specjaliści i menedżerowie ds. portali intranetowych lub komunikacji wewnętrznej. Grupa respondentów uczestniczących w badaniu była relatywnie niewielka, ale za to były to osoby bardzo kompetentne, o specjalistycznej wiedzy eksperckiej, zawodowo zaangażowane w utrzymywanie i rozwijanie portali intranetowych.

Odwołując się do praktyki obserwacje respondentów potwierdziły występowanie wielu oddziaływań zidentyfikowanych wcześniej, niemniej niektóre znalazły jedynie częściowe potwierdzenie. Może to wynikać z subiektywizmu ocen respon-

dentów, ukształtowanych zarówno ich osobistymi doświadczeniami, jak i specyfiką firm, w których pracują. Zróżnicowanie badanych organizacji było dosyć duże, na co miały wpływ okoliczności przedstawione w rozdziale 5. Sprawilo to, że badanie było przekrojowe, choć na pewno próbka badanych przedsiębiorstw była zbyt mała, aby cokolwiek wnioskować o ich reprezentatywności. Z drugiej zaś strony były to pierwsze w Polsce badania dotyczące funkcjonowania intranetu wewnątrz organizacji oraz oddziaływań występujących pomiędzy charakterystykami portali intranetowych a wybranymi aspektami rozwoju zarządzania wiedzą i kapitału intelektualnego.

Mimo niewątpliwych ograniczeń, od których to badanie nie jest wolne, można stwierdzić, że udało się zidentyfikować i poddać analizie znaczny zbiór czynników, które należy brać pod uwagę podczas projektowania portali intranetowych dla organizacji zainteresowanych rozwojem zarządzania wiedzą i swojego kapitału intelektualnego.

10. Wybrane zagadnienia projektowania i wdrażania portali intranetowych

10.1. Specyfika realizacji projektów intranetowych

Projekt i realizacja portalu intranetowego – jak zaznaczono w podrozdziale 4.2 – pozornie wykazują wiele podobieństw do projektu i realizacji serwisów i aplikacji internetowych. To podobieństwo może być znaczne jedynie w obszarze dotyczącym zastosowanych technologii, natomiast zasadnicze różnice występują przede wszystkim w sposobie prowadzenia etapu analizy nazywanej biznesową lub przedwdrożeniową oraz w sposobie realizacji projektu wraz z wdrożeniem.

Poniższe sekcje omawiają kilka wybranych zagadnień charakterystycznych dla projektów intranetowych, z pominięciem tych, które są typowe także dla pozostałych rodzajów projektów IT.

Zagadnienia te wybrano przede wszystkim dlatego, że są charakterystyczne dla projektów intranetowych oraz że wpływają na rozstrzygnięcia określonych problemów decyzyjnych związanych z (omówionymi w rozdziale 7.2) fazami opracowania koncepcji, projektu, realizacji oraz utrzymania portali intranetowych. Przedstawione zagadnienia częściowo nawiązują do badań omówionych w treści poprzednich rozdziałów, a w niniejszym rozdziale zostały przedstawione przede wszystkim z punktu widzenia praktycznych doświadczeń zebranych podczas realizacji licznych projektów portali intranetowych oraz podczas realizacji prac badawczych z uczestnikami projektu *Intranetime*.

10.2. Koncepcja portalu intranetowego

10.2.1. Określenie zakresu oddziaływania intranetu na organizację

Organizacja procesowa charakteryzuje się tym, że zidentyfikowane w niej procesy i podprocesy (a także niektóre systemy) mają z reguły swoich zarządców, często w przenośni zwanych *właścicielami* (procesów, produktów, systemów itp.). Właścicielstwo w odpowiednim obszarze zarządzania organizacją (w tym zarządzania portalami intranetowymi) wpływa na różne aspekty funkcjonowania procesu lub systemu, a jeśli dotyczy komunikacji wewnętrznej – również na przebieg rozwoju firmowego intranetu.

W projektach intranetu zasadniczym problemem jest często określenie zakresu oddziaływania intranetu na organizację, zarówno w sensie organizacyjnym i społecznym lub behawioralnym, jak i w sensie informatycznym, dotyczącym zapewnienia obsługi określonych obszarów funkcjonowania organizacji przez funkcje portalu intranetowego.

Pomocny, przynajmniej w częściowym rozwiązaniu tego problemu, może być omówiony poniżej model opisujący zakres oddziaływania firmowych intranetów, od najprostszych (i historycznie najstarszych) do najnowszych i najbardziej kompleksowych.

Koncepcja tego modelu w znacznej części wynika z praktyki przeprowadzonych przez autora prac w zakresie projektowania intranetów i kilkunastoletniej obserwacji ich rozwoju w Polsce i na świecie. Przedstawia on rozwój intranetów firmowych jako sekwencję wyróżnionych etapów rozwojowych (rys. 10.1), z których każdy wносił nową jakość pod względem oddziaływania na funkcjonowanie organizacji.

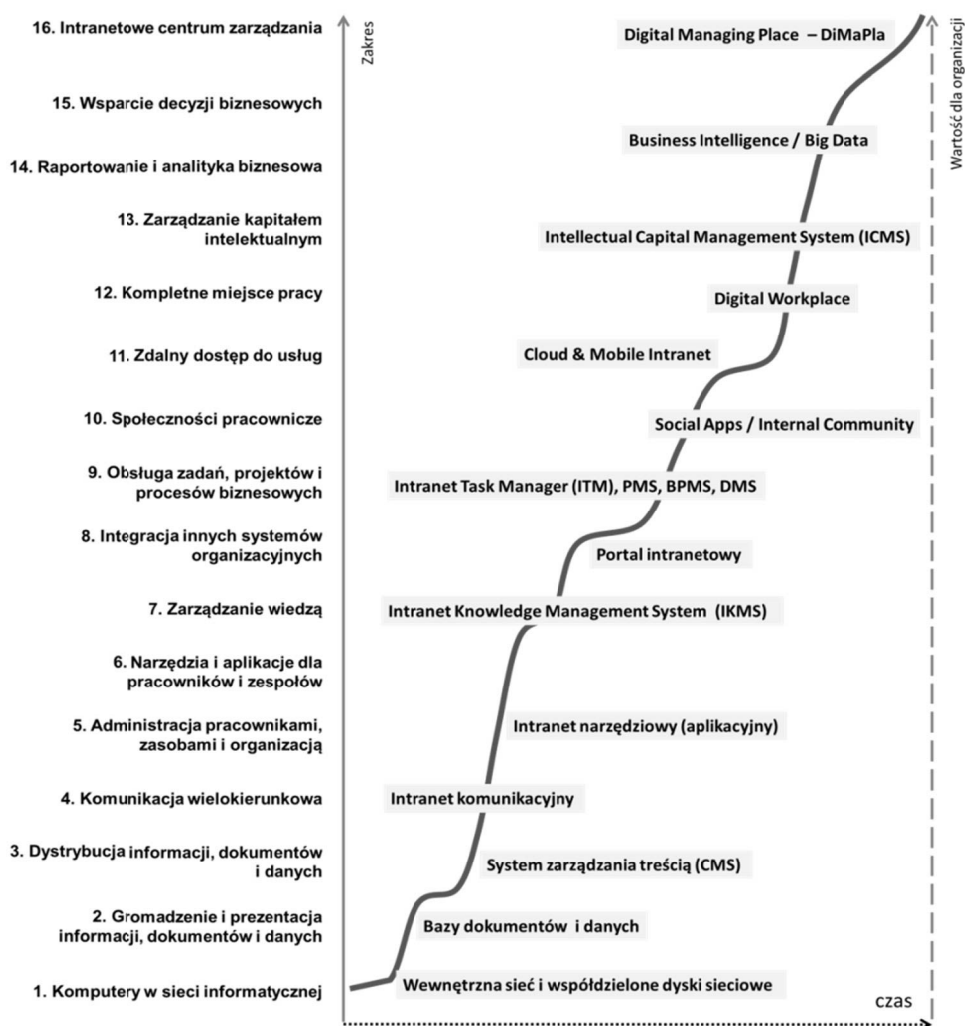
Według modelu przedstawionego na rysunku 10.1 kolejne etapy rozwoju intranetu w organizacjach są następujące:

1. Komputery w sieci informatycznej

Początkowo intranetem nazywana była wewnętrzna sieć informatyczna, a ściślej mówiąc – połączenie ze sobą wielu jednostek komputerowych. Z kolei w tej sieci wewnętrznej zaistniał jakiś komputer (serwer), na którym pojawiły się pierwsze wspólne dane, a następnie zasoby informacyjne (dane, dokumenty, informacje, pliki). Całość sieci wewnętrznej pozostawała najczęściej w gestii i administracji działu IT.

2. Gromadzenie i prezentacja informacji, dokumentów i danych

Bazy danych i bazy dokumentów naturalnie dopełniły okres połączenia komputerowych stacji roboczych. W wielu organizacjach jeszcze dzisiaj intranet sprowadza się do zarządzanego dysku wspólnego lub wielu takich dysków na serwerach. Istotą tego rozwiązania, oprócz informatycznego przydziału praw do zasobów takiego nośnika, jest wysoki reżim i dyscyplina gwarantujące, że wszystkie istotne materiały znajdą się w odpowiednim katalogu w zagnieżdżeniu drzewa dokumentów. Do kultury użytkowania w tym aspekcie należy również cykliczna weryfikacja aktualności i kompletności zgromadzonych plików.



Rys. 10.1. Etapowy model ewolucji intranetu w organizacjach

Źródło: opracowanie własne.

3. Dystrybucja informacji, dokumentów i danych

Naturalną niedogodnością wspólnych dysków i serwerów jest to, że działają one wyłącznie metodą reaktywną, gdzie potrzebujący danych lub plików użytkownik świadomie po nie sięga (metoda *pull*). Barierą tego okresu stała się kwestia poprawności wyszukiwania i tzw. punktualności komunikacji⁶². Intranet musiał zatem

⁶² Punktualność komunikacji, wiedzy lub informacji oznacza ich adekwatne (zakresem i zawartością) dostarczanie we właściwym czasie lub sytuacji. Właściwy czas dostarczenia lub dostępności zawsze jest definiowany indywidualnie dla sytuacji (proces biznesowy, etap zadania lub projektu, krok w obiegu dokumentów, inne indywidualne).

rozwinąć się w kierunku nadawania – zarządzanego przekazywania informacji. Ten etap w intranetu historycznie zbiega się z dynamicznym rozwojem systemów zarządzania treścią (*Content Management System*, CMS), co wykorzystali ich dostawcy do promowania intranetu właśnie jako CMS-a lub pod szyldem tzw. wewnętrznej strony firmowej. Tym niemniej intranet pierwszy raz w historii samodzielnie mógł zacząć wysyłać i wyświetlać informacje, komunikaty, dane, co opisywane jest metodą określaną jako *push*. Etap ten jest ważny w rozwoju intranetu, ponieważ intranet zaczął powszechnie zyskiwać nowych właścicieli w obrębie organizacji, oprócz dotychczasowych menedżerów ds. portali intranetowych lub komunikacji wewnętrznej. Tymi nowymi współwłaścicielami byli przedstawiciele działów HR, PR, asystenci zarządów, a nawet szefowie działów marketingu.

4. Komunikacja wielokierunkowa

O intranecie komunikacyjnym mówimy od momentu, gdy proste funkcje prezentacji i redakcji treści zaczynają być bardziej interaktywne. W intranecie pojawiają się pierwsze wpisy pracowników i wymiana informacji, wchodzą do użytkowania wewnętrzne fora dyskusyjne i komunikatory społecznościowe.

5. Administracja pracownikami, zasobami i organizacją

Nowe możliwości intranetu zostają dostrzeżone przez menedżerów działów HR i najwyższe kierownictwa organizacji. Zaczynają w intranecie funkcjonować pierwsze aplikacje, moduły i systemy do zarządzania pracownikami, zasobami i organizacją od strony usprawnienia obsługi procesów wewnętrznych. Mówimy więc tutaj o wykształceniu się intranetu narzędziowego lub aplikacyjnego. Poza klasyczną redakcją treści, na której opierał się intranet na etapach 3 i 4, w kolejnym etapie do zarządzania intranetem włączają się przedstawiciele tzw. biznesowych lub merytorycznych obszarów organizacyjnych. Budowane i wdrażane aplikacje tego okresu mają często swoich wyłącznych (dedykowanych) administratorów z innych działów organizacji.

6. Narzędzia i aplikacje dla pracowników i zespołów

Etap 5 (administracja pracownikami, zasobami i organizacją) łącznie z etapem 6 (rozwój narzędzi i aplikacji do wykonywania pracy) w całej niespełna dwudziestoletniej historii rozwoju intranetu trwają najdłużej i obok zarządzania procesami, dokumentami, zadaniami i projektami ukształtowały podstawy funkcjonowania współczesnego intranetu. Nic nie wskazuje, aby rozwój tego typu aplikacji (do pracy i wspomaganie realizacji procesów biznesowych lub organizacyjnych) w jakikolwiek sposób spowolnił czy kolidował z innymi, następującymi po nich okresami rozwoju. Wręcz przeciwnie, zestaw narzędzi, aplikacji i modułów do pracy uzupełnia wszystkie inne narzędzia i metody z całego spektrum działań intranetowych. Rozwiązania etapu 6 stanowią bazę większości współczesnych intranetów i są obecne w rozwiązaniach opisanych w kolejnych etapach.

7. Zarządzanie wiedzą

Menedżerowie odpowiedzialni za wiedzę w organizacji szybko dostrzegają, że intranet jest idealnym narzędziem i kanałem jej rozwoju. W rozwiązaniach organizacyjnych różna jest skala wykorzystania intranetu do zarządzania wiedzą. Najpowszechniej oczywiście przyjęło się gromadzenie i pozyskiwanie wiedzy z wewnątrz organizacji. W organizacjach świadomie wykorzystujących wiedzę intranet często stanowi centrum obiegu informacji oraz główne narzędzie i instrument pomiaru efektów procesów w obszarze zarządzania wiedzą.

8. Integracja innych systemów organizacyjnych

Intranet realnie staje się portalem wówczas, gdy łączy w sobie wiele systemów i aplikacji (nie zawsze przewidzianych w samym projekcie rozwoju intranetu). On sam zyskuje miano centralnego punktu dostępu do usług i danych w organizacji. W tym okresie rozwoju intranetu wyróżniamy wiele metod łączenia czy integrowania intranetu z innymi systemami. W najprostszej wersji mamy do czynienia z linkowaniem z poziomu portalu intranetowego do zewnętrznych systemów, ale coraz częściej obserwujemy zaawansowane integracje i bardzo przemyślaną prezentację oraz dwukierunkową wymianę danych. Ciekawym trendem jest również stopniowe przejmowanie funkcji i logiki innych systemów przez portal intranetowy. Dzieje się tak najczęściej, gdy intranet zbudowany jest na profesjonalnej platformie umożliwiającej budowę aplikacji i tworzenie obiegów (przepływów) w procesach biznesowych. Przykładem takiej platformy jest system Microsoft SharePoint, który wraz z usługą katalogową użytkowników AD (*Active Directory*) zapewnia spójne uwierzytelnienie użytkowników i zarządzanie prawami dostępowymi (z bardzo przydatnym jednym logowaniem).

9. Obsługa zadań, projektów i procesów biznesowych

To bardzo ważny okres rozwoju intranetu. Pierwszy raz realnie intranet uznany zostaje za narzędzie pracy, zyskuje określenie *intranet biznesowy*, a co ważniejsze – stanowi poligon późniejszej fazy określanej jako *digital workplace*. W obrębie intranetu wdrażane są m.in. intranetowe aplikacje do zarządzania zadaniami (*Intranet Task Manager*, ITM), projektami (*Project Management System*, PMS), dokumentami (*Document Management System*, DMS) i procesami biznesowymi (*Business Process Management System*, BPMS). Wspierają je intranetowe narzędzia do rejestracji ewidencji pracy, a także raportowania godzin w projektach i zadaniach (*timesheet*). Na tym etapie krytycznej weryfikacji poddana zostaje poczta elektroniczna jako kanał i narzędzie komunikacji w tej kluczowej sferze funkcjonowania organizacji. Wiele projektów intranetowych ukierunkowanych jest właśnie na zmniejszenie wolumenu e-maili wysyłanych pomiędzy pracownikami (w szczególności przy wykonywaniu zadań, realizacji projektów czy udziale w procesach i obiegach organizacyjnych). To wymaganie bezpośrednio wpłynęło

na funkcjonalność aplikacji do wspomagania zarządzania projektami i zadaniami. Dzisiaj te narzędzia nie tylko organizują zadania i zasoby w czasie, ale umożliwiają komunikację uczestników bez korzystania z ogólnej poczty elektronicznej poprzez różnego typu komunikatory wewnętrzne.

10. Społeczności pracownicze

Naturalną konsekwencją rozwoju sieci i serwisów społecznościowych w Internecie była adaptacja tych rozwiązań na grunt organizacyjny w intranetach firmowych. Wydaje się, że jest to jeden z najbardziej rewolucyjnych okresów rozwoju intranetów i komunikacji wewnętrznej. To w tej fazie pracownik zaistniał nie tylko jako użytkownik, ale również jako twórca i realny uczestnik komunikacji. Z tego też powodu popularne stało się dodawanie do intranetu rozszerzenia 2.0. Społeczności na stałe wpisały się w funkcjonalność portalu intranetowego i przybierają obecnie bardzo różne formy.

11. Zdalny dostęp do usług

Terminy promujące ten etap rozwoju portali intranetowych to oczywiście angielskie słowa *cloud* i *mobile*, które funkcjonując wcześniej w Internecie, podobnie znalazły swoje miejsce w odniesieniu do intranetu. Dostępność technologii mobilnych ułatwiła realizację od dawna artykułowanej potrzeby (najpierw przez menedżerów, a następnie przez samych pracowników) korzystania z intranetu poza infrastrukturą organizacji. Ten okres kreuje nowy sposób zamawiania i budowania intranetów. Szefowie IT i menedżerowie odpowiedzialni za bezpieczeństwo stopniowo zmieniają uprzednie założenie, że wszystko musi pozostać wewnątrz organizacji, na bardziej otwarte. Aplikacje intranetowe zaczynają być dzierżawione od zewnętrznych dostawców na zasadzie abonamentu, serwery kolokowane w publicznych serwerowniach (*data center*), a dane i dokumenty dzięki temu są dostępne dla pracowników w chmurze. Tak jak masowo mobilny stał się biznes, tak i dostęp do intranetu.

12. Kompletnie miejsce pracy

Śmiało można powiedzieć, że w tym okresie konstytuuje się tzw. Intranet 3.0. Oznacza to takie rozumienie intranetu, które zapewnia realną możliwość działania, prowadzenia biznesu, realizacji zadań, projektów i procesów biznesowych, ale również w pełni zintegrowaną komunikację w obrębie całego spektrum działań każdego z pracowników z osobna oraz zbiorowości pracowników składającej się w organizację. W ten sposób definiowany Intranet 3.0 to właśnie *Digital Workplace* – elektroniczne, kompletne stanowisko pracy, ale i informacyjne środowisko pracy obecne już w wielu z informatyzowanych organizacjach. *Digital Workplace* jako elektroniczne stanowisko pracy stanowi zatem naturalne rozszerzenie portali intranetowych i kolejny etap integracji rozwiązań z poprzednich etapów. To etap szczególnie ważny i atrakcyjny dla tych organizacji, które zdołają wypracować

wysoką kulturę pracy i komunikacji realizowanej przy wykorzystaniu narzędzi elektronicznych. Wymaga to zorganizowanej i świadomej kontynuacji rozwoju intranetu od form najprostszych, gdzie przyzwyczajamy pracowników i menedżerów do sposobu agregowania informacji, po ich dystrybucję, wielokierunkową komunikację wewnętrzną, zarządzanie wiedzą, realizację zadań, projektów, uczestniczenie w elektronicznie obsługiwanych procesach (*workflow*) i obiegach organizacyjnych. Im bardziej incydentalnie i wybiórczo są one stosowane przez menedżerów, tym dłuższą drogę taka organizacja musi przebyć, zanim w pełni wejdzie w elektroniczne miejsce pracy i komunikacji – *digital workplace*.

13. Zarządzanie kapitałem intelektualnym

Aby organizacja mogła wejść w tę fazę wykorzystania portalu intranetowego, musi przeprowadzić szereg inicjatyw i projektów takich jak audyt wiedzy, wycena początkowa kapitału intelektualnego, wdrożenie narzędzi mapowania, monitorowania i raportowania obszaru kapitału intelektualnego oraz narzędzi rozwoju tego kapitału. Zarządy i dyrekcje powinny dodatkowo określić szczegółowe wskaźniki mierzenia kapitału intelektualnego oraz włączyć ten obszar do raportowania i planowania strategicznego. W skali gospodarki światowej wzrost wartości spółek i organizacji mierzony wzrostem i ochroną kapitału intelektualnego staje się jednym z ważniejszych wyzwań, a także wymagań stawianych przed narzędziami intranetowymi zarządzanymi przez menedżerów wiedzy, komunikacji wewnętrznej, HR, szkoleń i oczywiście IT. Wymagania te stawiają akcjonariusze, rady nadzorcze, ale także sami menedżerowie zarządzający poszczególnymi organizacjami. Dla biznesowych właścicieli intranetów to wymaganie staje się jednocześnie wielką szansą udowodnienia, jaki jest faktyczny, mierzalny zwrot z inwestycji w całe przedsięwzięcie intranetowe.

14. Raportowanie i analityka biznesowa

Ścisłe intranetowy w tym okresie jest rozwój aplikacji analitycznych i raportujących statystyki użytkowania intranetu oraz za jego pomocą wyniki codziennej pracy i realizacji zadań przez pracowników. Zaawansowane statystyki intranetowe dopełniają rozwoju intranetu jako narzędzia raportujące jego faktyczne działanie i użytkowanie. Organizacje, które weszły w ten okres (niezależnie od czasu wdrożenia samego portalu intranetowego), szybko dostrzegają wartość dodaną, jaką jest wiedza analityczna o treściach, zachowaniu użytkowników, ale także ich wyrażanych i niewyrażanych potrzebach (np. analiza zapytań w wyszukiwarce vs faktyczna zawartość intranetu). Poprawnie wdrożone raportowanie często dostarcza nowych, bardzo wartościowych danych i informacji z obszaru wykonywania zadań, projektów czy postępów procesowych. Jeśli chodzi o idee i narzędzia takie jak BI

(*Business Intelligence*⁶³) czy *Big Data*⁶⁴, to rozwinęły się one masowo poza strukturami samego intranetu, ale niewątpliwie zaczynają wchodzić w jego skład. Najprościej dzieje się to oczywiście w portalowej koncepcji intranetu, gdzie te obszary są albo linkowane, albo integrowane z portalem. W zaawansowanych rozwiązaniach dane intranetowe i dane z innych systemów są ściśle powiązane (zintegrowane) i analizowane. Ideą takiego działania jest zapewnienie kompletności działań i danych, które potrzebne są menedżerom w formie zestawień i raportów. Intranet jest pierwszym miejscem, które należy uwzględnić w tych planach, z uwagi na historię i ciągłość gromadzenia danych w systemie. Rozwój systemów BI, metod integracji i całej idei *Big Data* sprawia, że (często już historyczne) dane automatycznie zbierane w firmowym intranecie w wyniku odpowiedniej analizy zaczynają nabywać nowego znaczenia i wartości biznesowej.

15. Wsparcie decyzji biznesowych

Niemal kompletny intranet, dający możliwość pełnej analizy danych gromadzonych z zewnętrznych systemów, a w szczególności w trakcie działań procesowych i komunikacyjnych realizowanych w portalach intranetowych, staje się podstawą realnego podejmowania decyzji biznesowych. Istotą dynamicznego rozwoju intranetu w tym zakresie jest realne wsparcie aplikacjami wspomagającymi decyzji biznesowych i zarządczych podejmowanych przez decydentów organizacji. Kluczem do pełnego wykorzystania ich możliwości w procesach podejmowania decyzji jest edukacja i zmiana postaw menedżerskich. Zmiany powinny dotyczyć głównie identyfikacji potrzeb decydentów, zabiegania o opracowanie odpowiednich aplikacji i definiowania przez menedżerów oczekiwań co do sposobu działania wdrażanych na te potrzeby w intranecie aplikacji. Po ich zrealizowaniu podejmowane działania przede wszystkim obejmować powinny faktyczne i konsekwentne korzystanie z wdrożonych metod, aplikacji i danych zgodnie z tzw. metodą jednej instrukcji⁶⁵.

⁶³ *Business Intelligence* (analityka biznesowa) jest pojęciem o bardzo szerokim znaczeniu. Najogólniej można przedstawić je jako proces przekształcania danych w informacje, a informacji w wiedzę, która może być wykorzystana do zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstwa; zob. http://pl.wikipedia.org/wiki/Business_intelligence.

⁶⁴ *Big Data* – termin odnoszący się do dużych, zmiennych i różnorodnych zbiorów danych, których przetwarzanie i analiza są trudne, ale jednocześnie wartościowe, ponieważ mogą prowadzić do zdobycia nowej wiedzy. *Big Data* ma zastosowanie wszędzie tam, gdzie dużej ilości danych cyfrowych towarzyszy potrzeba zdobywania nowych informacji lub wiedzy, często przetwarzanych przy pomocy technologii baz danych i technologii internetowych; zob. http://pl.wikipedia.org/wiki/Big_data.

⁶⁵ Metoda jednej instrukcji – termin odnosi się do metod kategorycznych wdrożeń (informatyzacji, digitalizacji i automatyzacji procesów i danych) w organizacjach. Jedna instrukcja oznacza wprost zakaz wykonywania czynności przeniesionej z tradycyjnej metody do narzędzia informatycznego, pod rygorem i konsekwencją niedziałania tej funkcji oraz powodowania tzw. dychotomii informacyjnej użytkowników. Przykładem niestosowania tej metody jest pozostawianie (często nieuzasadnionej) alternatywy np. na wypełnianie wniosku urlopowego również w formie papierowej, przy jednocześnie wdrożonym właśnie intranetowym elektronicznym wniosku urlopowym. Często taki błąd

16. Intranetowe centrum zarządzania

Jeśli podjęto by się prognozowania, czym będzie dla wielu organizacji Intranet 4.0, to najbardziej prawdopodobna (i zarazem pożądana) definicja brzmiałaby następująco: *stale i realne używanie intranetu jako narzędzia zarządczego, zapewniające pełne i świadome wykorzystywanie, przez menedżerów najwyższego szczebla, funkcji (moduły, aplikacje, systemy intranetowe) i gromadzonych danych do podejmowania decyzji i wykonywania funkcji zarządczych, w tym komunikacji zarządczej*. Intranet 4.0 to inaczej *Digital Managing Place – DiMaPla*⁶⁶. W takim intranecie mamy do czynienia z powszechnym jego uznaniem i używaniem, ale również z właściwym pakietem funkcji i wewnętrznych regulacji jego konsekwentnego stosowania. Ten zestaw narzędzi i praktyk sprawia, że portal intranetowy jest już nie tylko kanałem komunikacji, lecz usankcjonowaną metodą zarządzania oczywistą dla pracowników i menedżerów. To tutaj również intranet staje się miejscem komunikacji z akcjonariuszami, instytucjami statutowymi czy radą nadzorczą. Intranet w tym okresie zyskuje największą wiarygodność i uznanie, które wynika z nowoczesnego sposobu zarządzania i podejmowania decyzji. Intranetów na tym poziomie rozwoju jest aktualnie na świecie niewiele, lecz rosnące wymagania i świadomość menedżerów sprawiają, że można oczekiwać szybkiego przyrostu intranetów w tym ich najbardziej kompleksowym stadium.

Model rozwoju intranetu przedstawiony powyżej stanowi autorską diagnozę (i zarazem prognozę) etapowego wzbogacania funkcji intranetu, ale także ewolucji jego roli w organizacjach. W projektach intranetowych może on być przydatny do:

- planowania strategii rozwoju intranetu w organizacji,
- opracowywania planów rozbudowy posiadanego intranetu,
- określenia obecnego stanu rozwoju własnego intranetu oraz stanu docelowego po zakończeniu projektu (lub serii projektów),
- planowania dalszych etapów rozwoju intranetu zgodnie z przyjętą strategią rozwoju organizacji.

Rozwój ten będzie zawsze przebiegał indywidualnie, zależnie od lokalnych uwarunkowań organizacyjnych. Nie istnieją wytyczne, które nakazywałyby danej organizacji przechodzenie pełnej ścieżki rozwoju intranetu (tj. z wszystkimi i w podanej wyżej kolejności etapami rozwoju). Moment podjęcia prac rozwojo-

sprawia, że pracownicy nie wiedzą, która forma jest właściwa, i w efekcie szybko powracają masowo do uznanej za mniej wydajną, ale znanej metody postępowania.

⁶⁶ *Digital Managing Place* (DiMaPla) – termin oznacza pełną dojrzałość i kompletność intranetu, gwarantującą mu wysoką pozycję w hierarchii narzędzi oraz metod zarządzania biznesem i organizacją. Zakres funkcji i danych takiego intranetu daje pełną zdolność do podejmowania decyzji menedżerskich. Inną czasem używaną nazwą na DiMaPla jest *Intranet 4.0*.

wych i dobór zakresu działania intranetu powinien wynikać z efektów, jakie organizacja chce i potrzebuje osiągnąć.

Warto zaznaczyć, że niektóre organizacje zatrzymały się (na wiele lat) np. na etapie 1 czy 5, lecz to nie musi oznaczać nic złego. Możliwe, że długotrwałe rozwijanie i używanie intranetu na danym etapie przynosi tej organizacji wymierne i adekwatne korzyści. Wiele jest też organizacji rozpoczynających wdrażanie portali intranetowych od etapu, na którym inne będą być może dopiero za kilka lat.

Zwróćmy też uwagę, że w każdym okresie zmian w intranecie organizacje mogą stosować inny zestaw aplikacji (nazywany kompozytem funkcji intranetu). W danym okresie aplikacje, moduły i systemy mogą być również dostosowywane do nowych uwarunkowań i rewidowanych przy tej okazji celów. Przykładem takiego działania jest częsta przebudowa aplikacji *Aktualności*, która z nastaniem trendów tzw. społeczności pracowniczych masowo zaczęła zyskiwać funkcje komentowania i oceniania wpisów. Natomiast w okresie szczególnego zwracania uwagi na dane i statystyki (na potrzeby zarządcze) ta sama aplikacja uzbrojona została w statystyki odwiedzin, a także potwierdzeń zapoznania się z wiadomością.

Reasumując, w sytuacji przygotowywania koncepcji portalu intranetowego powyższy model będzie przydatny dla określenia, jaki poziom zaawansowania jest potrzebny danej organizacji w stosunku do jej potrzeb. Dlatego też tworzenie koncepcji budowy lub planowanego rozwoju intranetu poprzez dobór rozwiązań z wybranych etapów rozwoju opisanych powyższym modelem jest także możliwe.

Należy zaznaczyć, że opracowana koncepcja portalu intranetowego musi uwzględniać założenia, które są kompletne, tzn. dotyczą wszystkich warstw operacyjnych opisanych w rozdziale 7. Koncepcja powinna określać ramowe odpowiedzi na przykładowe pytania dotyczące poszczególnych warstw:

1. Strategia i kultura

- jaką strategię realizuje organizacja i jaką rolę ma w niej odgrywać komunikacja wewnętrzna wspomagana przy pomocy intranetu?
- jakie wartości organizacji i jej kultury organizacyjnej będą promowane przy pomocy intranetu?
- jak rozwiązania dotyczące tej warstwy wpłyną na rozwiązania zastosowane w pozostałych warstwach intranetu?

2. Platforma

- kto, co i kiedy powinien publikować?
- kto i kiedy będzie potrzebował tych treści?
- jakie grupy użytkowników będą miały dostęp do intranetu i w jakim zakresie?
- kto będzie właścicielem biznesowym intranetu, a kto technicznym właścicielem platformy?
- jakie wsparcie będzie konieczne ze strony przedstawicieli działów biznesowych i administratorów poszczególnych aplikacji i systemów?

3. Zawartość

- jak będzie wyglądała zawartość (wolumen treści, sekcje, kategorie, formaty) intranetu?
- kto ją dostarczy i jak zapewni jej aktualność?
- jak zawartość (treści) wiąże się z aplikacjami i usługami, które również stanowią część zawartości intranetu?

4. Procesy i procedury

- jakie procesy powinny być wspomagane przez intranet i w jakim zakresie?
- jakich grup pracowników to wspomaganie będzie dotyczyć?
- jak wspomaganie intranetem ma się do innych (tradycyjnych) metod obsługi procesów funkcjonujących w organizacji?
- jak dalece w organizacji zaawansowane jest definiowanie procedur, mapowanie procesów i ich aktualizacja?

5. Zarządzanie

- jaka będzie struktura zarządcza i redakcyjna intranetu? kto będzie jego menedżerem lub właścicielem biznesowym?
- jak będzie wyglądała współpraca między różnymi jednostkami zaangażowanymi w utrzymanie intranetu po zakończeniu projektu?
- jaki będzie związek zarządzania intranetem z zarządzaniem komunikacją wewnętrzną w organizacji?

6. Dostęp

- jak zapewnić łatwy dostęp do zasobów intranetu poprzez odpowiedni interfejs użytkownika i zachęcić użytkowników do korzystania przez atrakcyjność wizualną, zgodną z tożsamością wizualną organizacji?
- jak sformułować i zrealizować wymagania dotyczące użyteczności i *User Experience*, aby poza wspomaganiami zadań poprzez intranet przekazywać pracownikom wartości i tożsamość organizacji tak, by nie ginęły w natłoku innych informacji?
- w jaki sposób zorganizować dostęp do intranetu zgodny z potrzebami pracowników (np. dostęp mobilny) i zarazem zgodny z zasadami polityki bezpieczeństwa i zarządzania bezpieczeństwem organizacji?

7. Aktywność

- jakie działania będą potrzebne, aby utrzymać regularność korzystania z intranetu także w odniesieniu do jego nowych funkcji i zastosowań?
- jakie działania będą potrzebne, aby aktywizować pracowników nie tylko do użytkowania, ale i współpracy w jego dalszym rozwoju?

8. Wykorzystanie

- w jaki sposób będzie się odbywało monitorowanie wykorzystania intranetu pod kątem założonych celów (warstwa *Strategia i kultura*)?

- w jaki sposób można pozyskać dane o wyznaczaniu odpowiednich wskaźników?
- jak w systematyczny sposób prowadzić działania typu wsparcie, promocja i edukacja w zakresie wykorzystywania intranetu?

Przeprowadzenie analizy stopnia zaawansowania intranetu potrzebnego organizacji według omówionych etapów oraz określenie zakresu wymagań związanych z każdą z warstw może znacznie ułatwić przeprowadzenie tzw. audytu komunikacyjnego, omówionego w następnym sekcji.

10.2.2. Audyt komunikacyjny

W ostatnich latach praktycznie trzy razy częściej organizacje modernizują intranety, niż je wdrażają. Oczywiście jednym z tego powodów jest to, że mamy coraz mniej organizacji bez intranetu. Natomiast ważniejszą przyczyną masowego wzrostu zainteresowania audytem komunikacyjnym jest szeroko rozumiana troska o jakość, efektywność i poszukiwanie zwrotu z inwestycji w narzędzie, jakim jest portal intranetowy. Projekt modernizacji intranetu jest często zwany rewitalizacją⁶⁷, a jego ważną częścią jest audyt komunikacyjny.

Audyty komunikacyjny obejmuje ocenę stanu obecnego oraz potrzeb w zakresie komunikacji wewnętrznej oraz w zakresie dotyczącym jej wspomaganie przez portal intranetowy.

Przed rozpoczęciem projektu lub rewitalizacji intranetu organizacje stają zatem przed potrzebą obiektywnego zbadania stanu komunikacji wewnętrznej i kluczowego w niej narzędzia, jakim jest intranet, ale także funkcjonujących procesów oraz wydajności i poprawności współdziałania istniejących systemów informatycznych w tym obszarze.

Zadaniem audytu komunikacyjnego jest przede wszystkim identyfikacja stanu organizacji w obszarze wymiany informacji i komunikacji, dalej zdefiniowanie istniejących praktyk i standardów, a następnie wytyczenie możliwych usprawnień oraz nowych procesów. Natomiast (prowadzony znacznie rzadziej) audyt samego intranetu nie jest niczym innym jak weryfikacją i zaprojektowaniem możliwości obsłużenia oczekiwanych usprawnień i realizacji celów z wykorzystaniem intranetu jako narzędzia informatycznego.

Realizacja audytu nie zaspokaja potrzeb i nie rozwiązuje problemów. Audyt komunikacyjny jest jedynie narzędziem, które pomaga menedżerom komunikacji wewnętrznej nie tylko usprawnić przepływ informacji, ale daje solidną podstawę

⁶⁷ Rewitalizacja jest projektem analityczno-wdrożeniowym, którego celem jest rewizja celów (często wraz z ich wyznaczeniem) i przeprojektowanie intranetu dla umożliwienia realizacji tych celów (biznesowe, komunikacyjne, inne). Przeprojektowanie odbywa się na wszystkich płaszczynach intranetu, od zarządzania i strategii, poprzez platformę i контент, do sposobu wykorzystania i stosowania intranetu. Rewitalizacja intranetu najczęściej poprzedzona jest projektem analitycznym, jakim jest audyt komunikacyjny.

do budowania kultury sprzyjającej dzieleniu się wiedzą oraz motywowania kierowników, aby sami dążyli do efektywności w tym zakresie. Przy realizacji audytu komunikacyjnego konsultanci szczególną uwagę zwracają na możliwość implementacji standardów i procedur w ramach intranetowego portalu korporacyjnego jako kluczowego narzędzia zarządzania informacją i komunikacją w organizacji.

Ponieważ w projektach rewitalizacji portal intranetowy to nie tylko rozwiązanie informatyczne, ale i rewitalizacja kultury organizacyjnej i polityki komunikacji, uzyskany efekt zależy nie tylko od zakomunikowania nowych wartości, ale w większej mierze od tego, na ile pracownicy rozumieją, w jaki sposób wdrażane wartości przekładają się na ich realną pracę, i zaangażują się w postępujące zmiany. Szansą na szybkie wdrożenie nowych wartości, stanowiących wynik planowanej rewitalizacji, jest właśnie nowy lub zmodernizowany portal intranetowy. Innowacyjność wiąże się z kulturą otwartości. Bez otwartej komunikacji pracownicy nie będą próbowali rozwijać nowych ścieżek i tym samym nie będą w stanie sprostać oczekiwaniom rynku. Najskuteczniejszą oraz najszybszą metodą kompleksowo realizującą tę potrzebę jest audyt komunikacyjny.

Jako narzędzie badawcze (oraz projektujące wizję przyszłego rozwiązania) audyt komunikacyjny najbardziej przydatny jest menedżerom komunikacji wewnętrznej i intranetu, ale w różnych aspektach jest narzędziem diagnostycznym wykorzystywanym przez menedżerów różnych szczebli organizacji. Najczęściej jednak jego inicjacja następuje w działach zarządu (CEO), kadr (HR), PR i komunikacji wewnętrznej, IT i administracji lub zarządzania wiedzą. To samo może dotyczyć audytu intranetu, w zakresie ograniczonym do funkcjonującego portalu intranetowego.

Bardzo często audyt intranetu i komunikacji jest prowadzony łącznie, obejmując następujące fazy:

1. Przygotowanie audytu:

- określenie celów audytu na poziomie zarządu (kierownictwa) działu beneficjenta audytu;
- opracowanie ramowego scenariusza audytu;
- zbudowanie wsparcia dla badań;
- rozpoznanie nastrojów – wstępne wywiady na niekoniecznie reprezentatywnej grupie pracowników pozwalające na ewentualne korekty w scenariuszach i zakresie pytań;
- opracowanie planu audytu zawierającego harmonogram, scenariusze i ankiety audytu oraz zakres wywiadów;
- przedłożenie planu audytu do akceptacji zarządu i ewentualna korekta;
- akceptacja planu audytu.

2. Wprowadzenie audytu do organizacji:

- akcja promocyjna audytu na kilka dni przed jego startem;

- celem akcji jest przedstawienie celów audytu i transparentność intencji kierownictwa; pracownicy muszą poczuć, że jest to działanie strategiczne wpisane w ciąg działań rozwojowych;
- narzędzia promocji do omówienia (biuletyn, spotkania z kierownikami, plakaty, inne);
- opracowanie materiałów promocji – treści komunikatów.

3. Realizacja audytu:

- badania eksperckie na intranecie (jeśli funkcjonuje);
- dystrybucja ankiety;
- przekazanie ankiety wraz z instrukcją wypełnienia;
- wyznaczenie miejsca i czasu odbioru ankiety (pozyskanie zwrotne);
- analiza ankiet – wstępna synteza;
- wywiady pogłębione przeprowadzane we wszystkich działach i na każdym szczeblu na niereprezentatywnej grupie (losowej).

4. Synteza i opracowanie produktów audytu:

- raport ekspercki;
- statystyczne ujęcie ankiet;
- opracowanie wniosków na podstawie danych statystycznych uzupełnione o wyniki wywiadów pogłębionych;
- opracowanie mapy komunikacji, czyli zdefiniowanie głównych procesów komunikacji;
- wyznaczenie sprawnych przebiegów;
- wyznaczenie „wąskich gardeł”;
- opracowanie struktury narzędzi komunikacji;
- ewentualna redefinicja struktury organizacyjnej pod kątem komunikacji;
- opracowanie raportu usprawnień i oczekiwanego zakresu funkcji nowych narzędzi.

5. Ewaluacja i wdrożenie usprawnień:

- opracowanie harmonogramu monitoringu zmian;
- projektowanie usprawnień i rozwiązań dla portalu intranetowego;
- rewizja i projektowanie zmian dla modelu zarządzania i modelu redakcji.

Wyniki audytu komunikacyjnego stanowią ważny element analizy przedwdrożeńowej projektu intranetowego. Audyt komunikacyjny nie występuje w przypadku realizacji projektów serwisów i aplikacji internetowych adresowanych do klienta (użytkownika) zewnętrznego.

Przykładowe przypadki stosowania audytu komunikacyjnego

Każda organizacja rozwija się w sposób sobie właściwy, dlatego też każda na innym etapie potrzebuje identyfikacji stanu i potrzeb komunikacji wewnętrznej.

Wyróżniamy kilka przypadków, w których niezbędne jest przeprowadzenie audytu komunikacyjnego.

1. Wdrożenie (rewitalizacja, rozbudowa) intranetu lub innego systemu zarządzania komunikacją wewnętrzną. Najczęstszą potrzebą uruchamiającą realizację audytu komunikacyjnego jest przygotowanie organizacji do wdrożenia portalu intranetowego. Audyt pozwala precyzyjnie określić potrzeby organizacji oraz jednoznacznie zdefiniować zakres wdrożenia. Audyt komunikacyjny znacząco obniża ryzyko niepowodzenia wdrożenia oraz obniża i dywersyfikuje koszty inwestycji w narzędzia, sprzęt i zakres wdrożenia. Uwzględniający wyniki audytu komunikacyjnego zaprojektowany portal intranetowy realizuje najważniejsze potrzeby i jest szybciej przyjmowany przez pracowników. Już dla połowy największych polskich firm i organizacji portal intranetowy stał się podstawowym narzędziem pracy. Wyniki wdrożeń wskazują, że właściwe jego wykorzystywanie generuje oszczędności rzędu 3000 zł rocznie na każdego pracownika oraz skraca czas poszukiwania informacji o ponad 50%. Jednak, jak każdy inny system zarządzania, wymaga okresowej weryfikacji poprawności jego funkcjonowania. Audyt przygotowujący do rozwoju lub rewitalizacji portalu intranetowego umożliwia właściwe zidentyfikowanie aktualnych potrzeb organizacji i użytkowników.

2. Okresowa analiza stanu komunikacji i zasobów informacyjnych. Wyniki audytu komunikacyjnego poprzedzającego wdrożenie, rozbudowę lub rewitalizację portalu intranetowego stanowią jedyną podstawę późniejszego określenia jego efektywności i zwrotu z inwestycji. W celu monitorowania efektów działania portalu intranetowego, wprowadzonej polityki lub bieżącego określania stanu komunikacji wewnętrznej i zarządzania informacją realizuje się audyt komunikacyjny o charakterze porównawczym. Jest to badanie, które swoim zakresem obejmuje zdefiniowane wcześniej „punkty porównawcze”.

3. Inwentaryzacja narzędzi, systemów i zasobów informacyjnych. Ten typ badania dedykowany jest działom IT, które wdrażają szeroką gamę narzędzi wspierających komunikację, zarządzanie informacją, procesami i projektami organizacji. Inwentaryzacja służy statystycznemu zestawieniu istniejących systemów i realizowanych funkcji oraz zasobów (wolumen dokumentów i danych, ilość użytkowników, procesów, transakcji systemowych). Określa zarówno obszary niezagospodarowane systemami IT, jak i wskazuje przypadki pokrywania się funkcji i narzędzi dla tych samych potrzeb i procesów. Efektem finalnym inwentaryzacji jest macierz systemów i realizowanych przez nie potrzeb (procesów, funkcji). Inwentaryzacja może stać się częścią globalnego audytu komunikacyjnego.

4. Przygotowanie nowej strategii komunikacji lub zarządzania. Wiele firm w sposób naturalny rozwinęło wewnętrzną filozofię funkcjonowania i komunikacji. Jest to swoisty katalog niepisanych zasad i procedur stanowiących o tożsamości, osobowości i zorganizowaniu firmy. Ich identyfikacja pozwala właściwie zdefi-

niować politykę komunikacji wewnętrznej, zarządzania procesami i zasobami. Audyt komunikacyjny zazwyczaj przeprowadzany jest w pierwszej fazie budowania nowej strategii komunikacyjnej firmy.

10.3. Realizacja portalu intranetowego

10.3.1. Brief intranetowy

Przygotowanie projektu intranetowego to szereg działań, w których na poszczególnych etapach uczestniczą różne grupy osób. Niezależnie od stanu rozpoznania potrzeb intranetowych kluczowym dokumentem, który powinien towarzyszyć przygotowaniom do wdrożenia lub rewitalizacji, jest tzw. brief intranetowy.

Brief jest dokumentem często stosowanym w praktyce projektowania serwisów WWW, gdy ich realizacja jest wykonywana przez firmy (agencje) zewnętrzne. Określa ramowe wymagania nie tylko względem projektu, ale także względem sposobu realizacji prac przez agencję zewnętrzną.

Brief intranetowy jest szczególnie ważny w przypadku angażowania firm i dostawców zewnętrznych do projektu realizacji portalu intranetowego. Również w przypadku realizacji portali intranetowych własnymi siłami organizacji brief pozwala lepiej wyartykułować oczekiwania i stanowi punkt wyjściowy do dalszych uzgodnień oraz rozpoczęcia ewentualnych prac rozwojowych.

Przygotowany przez właściwe osoby w organizacji brief intranetowy stanowi idealny materiał wstępny (załącznik do zapytania ofertowego) dla potencjalnego dostawcy usług i aplikacji intranetowych. Pozwala na podjęcie szczegółowych rozmów, ponieważ porządkuje potrzeby i oczekiwania organizacji zamawiającej rozwiązania intranetu.

Najważniejsze części briefu intranetowego są następujące:

1. Geneza projektu i jego obsada od strony organizacji.
2. Charakterystyka organizacji (wielkość, struktura, oddziały itp.).
3. Obecne rozwiązania komunikacji wewnętrznej: określenie potrzeb i dostępne rozwiązania.
4. Stan obecny rozwiązań intranetowych w organizacji:
 - określenie potrzeb,
 - dostępne rozwiązania,
 - sposób redagowania portalu i zarządzania jego rozwojem.
5. Określenie obecnej i przyszłej roli intranetu w organizacji.
6. Określenie zakładanych efektów i czasu ich uzyskania.
7. Lista oczekiwanych funkcji, które powinien posiadać portal intranetowy:
 - wybór z katalogu kilkudziesięciu typowych funkcji, np.:
 - książka kontaktów firmowych,

- baza firm współpracujących – kontakty zewnętrzne,
 - lokalizacja pracowników w budynkach – wraz z wizualizacją,
 - aktualności, gazeta firmowa,
 - biblioteka dokumentów, baza dokumentów, baza umów,
 - galeria zdjęć i obrazów,
 - baza szkoleń firmowych,
 - baza wiedzy, FAQ,
 - bank pomysłów, innowacji,
 - baza placówek, oddziałów,
 - elektroniczny obieg faktur kosztowych,
 - elektroniczny wniosek urlopowy,
 - kalendarz wydarzeń firmowych,
 - ogłoszenia pracowników (sprzedam, pożyczę, podwiozę itp.),
 - zarządzanie szkoleniami BHP, badaniami okresowymi itp.,
 - szkolenia intranetowe, e-learning,
 - funkcje i moduły, które zostaną opracowane na zamówienie.
8. Rodzaj dostępnego wsparcia IT:
- wsparcie ogólne,
 - wsparcie w zakresie portalu intranetowego.
9. Zakres prac oczekiwanych od firmy zewnętrznej, np.:
- przeprowadzenie rozpoznania potrzeb organizacji związanych z intranetem (analiza potrzeb, audyt intranetowo-procesowy, audyt komunikacyjny),
 - wdrożenie zestawu najczęstszych modułów funkcji intranetowych,
 - wdrożenie dedykowanych modułów aplikacji w ramach intranetu,
 - stworzenie dedykowanej szaty graficznej dla intranetu,
 - realizacja szkoleń w ramach wdrożenia intranetu (szkolenie produktowe dla użytkowników i administratorów),
 - realizacja szkolenia dla zespołu migracji danych, migracji platformy intranetu,
 - różnorodne usługi utrzymania intranetu.
10. Stan zaawansowania przygotowań organizacji do realizacji projektu.

10.3.2. Opracowanie architektury funkcjonalnej

Kiedy już jesteśmy po przeprowadzonym audycie komunikacyjnym lub komunikacyjno-intranetowym i mamy określone cele, powinniśmy przystąpić do zaprojektowania intranetu.

W zależności od przyjętej metody etapy i elementy intranetu mogą być realizowane w różnej kolejności, a także równolegle.

W wielu obszarach analizy przedwdrożeniowej następujące elementy są charakterystyczne dla projektowania intranetu i wymagają specjalnej uwagi:

1. Architektura biznesowa intranetu, w tym:

- wyznaczenie obszarów funkcjonalnych i podstawowych modułów funkcjonalnych,
- architektura informacji,
- zakładki,
- nawigacja,
- zależności między aplikacjami i sekcjami,
- system uprawnień,
- model dostarczania treści,
- model zarządczy,
- interfejs użytkownika (GUI).

Projektowanie intranetu na tym poziomie ma jednoznacznie wskazać, jak zbudowany będzie intranet. Dokumentacja z tego zakresu powinna też jednoznacznie definiować, jakie zależności wystąpią w intranecie, co bezpośrednio przełoży się na model zarządzania i dostarczania treści. W tym zakresie określamy też grafikę (tzw. tożsamość wizualną intranetu).

2. Procesy, w tym:

- mapa aktualnych procesów,
- modelowanie procesów pod usprawnienia intranetowe,
- uczestnicy procesów,
- model uprawnień i bezpieczeństwa,
- raportowanie,
- integracja z innymi systemami,
- dokumentacja obsługi procesów w intranecie.

Praktycznie większość intranetów w jakimś stopniu obsługuje już procesy biznesowe. Istotne przy projektowaniu implementacji tych procesów w intranecie jest uzyskanie realnego usprawnienia, a nawet innowacji. Przyjmuje się, że błędem jest proste kopiowanie procesu (tzw. tradycyjnego czy papierowego) w takim samym sposobie działania do intranetu. Rozwiązania intranetowe powinny nie tylko odтворzyć ten proces, ale znacząco go usprawnić.

3. Aplikacje, w tym:

- użytkownicy,
- funkcje aplikacji,
- sposób działania,
- powiadomienia i alerty aplikacji,
- raporty,
- integracje,
- makiety,
- grafika.

Kompozyt funkcji, aplikacje i moduły intranetowe stanowią o zaawansowaniu intranetu i zakresie jego oddziaływania w organizacji. Nie wszystkie aplikacje

potrzebne do zbudowania intranetu wymagają projektowania. Na rynku występują gotowe pakiety programów i aplikacji przygotowane pod daną technologię (np. gotowe aplikacje na platformę SharePoint). Jednak specyficzne potrzeby organizacji wymagają zaprojektowania rozwiązania dedykowanego lub nawet całego zestawu rozwiązań. Poprawne zaprojektowanie aplikacji gwarantuje, że użytkownicy będą z nich korzystać aktywnie i ze zrozumieniem ich przeznaczenia i logiki ich działania. Z reguły im system ma być prostszy i bardziej intuicyjny dla użytkownika, tym dłuższe i zaawansowane będzie jego projektowanie. Doświadczenie mówi, że opłaca się ponieść ten koszt na rzecz przyszłego sukcesu wdrożenia.

4. Architektura techniczna i infrastruktura, w tym:

- aktualna architektura informatyczna,
- plany rozwojowe,
- dostępny sprzęt,
- posiadane licencje,
- wytyczne szefostwa IT,
- wytyczne działu bezpieczeństwa,
- koszty.

Ważne, by przy wyborze dostawców rozwiązań IT precyzyjnie określić potrzeby i możliwości organizacji w zakresie technologii. Zestawienie w tabeli 10.1 pokazuje przykładową analizę na potrzeby wyboru technologii.

Tab. 10.1. Przykładowe zestawienie cech w technologiach intranetowych

Cechy	Rozwiązania portalowe	CMS-y	Produkty własne
Publikowanie treści	☑	☑	☑
Wyszukiwanie w intranecie	☑	☑	?
Wyszukiwanie w źródłach zewnętrznych, serwerach, bazach danych (<i>Enterprise Search</i>)	☑	☒	?
Współpraca zespołów pracowniczych	☑	☒	?
Zarządzanie zawartością	☑	?	?
Business Intelligence	☑	☒	☒
Business Forms	☑	☒	☒
Inne:			
Stąły rozwój technologii niezależny od projektów	☑	?	☒
Niezależne od producenta wsparcie techniczne	☑	?	☒

Źródło: opracowanie własne: Grzegorz Kolasiński, Kolibro Internal Business Apps.

W zakres analizy przedwdrozeniowej wchodzi także inne obszary zagadnień dotyczące rozwiązań informatycznych, np.:

- zarządzanie dostępem do intranetu,

- migracja danych ze starego intranetu do nowego,
- integracja z innymi systemami informatycznymi organizacji.

Z punktu widzenia założeń architektury funkcjonalnej istotne jest określenie zakresu potrzebnych funkcji portalu intranetowego w powiązaniu z celami organizacji lub też – w znacznie bardziej praktycznym ujęciu – z celami komunikacji wewnętrznej, co zostanie omówione w następnej sekcji.

10.3.4. Macierz analizy funkcjonalnej

Aplikacje, moduły i funkcje projektowane i wdrażane wchodzące w skład portalu intranetowego tworzą unikalny dla danej organizacji lub jednostki zbiór modułów i aplikacji, czyli kompozyt funkcji intranetu. Powinny być one zatem pochodną celów, które organizacja lub dział chcą osiągnąć oraz w ramach których chcą wspierać lokalnie realizowane procesy komunikacji wewnętrznej.

Inny zestaw aplikacji zastosujemy, gdy chcemy zautomatyzować procesy biznesowe, i zupełnie inny, gdy zależy nam na obsłudze zadań czy projektów, a jeszcze inny, gdy mamy na względzie budowę społeczności czy zarządzanie zasobami. Nie każda aplikacja lub zestaw aplikacji (modułów) wspiera realizację danego celu lub zestawu zdefiniowanych celów. Naturalne jest również to, że im więcej i im poważniejszych celów stawiamy przed menedżerem komunikacji wewnętrznej i intranetu, tym bogatszy będzie kompozyt funkcji planowanego portalu intranetowego.

Pamiętajmy przy tym, że poprawne wdrożenie i utrzymanie aplikacji w intranecie może być jedynie pewnym fragmentem realizacji określonego celu zarządczego. Często również aby osiągnąć dany cel biznesowy, musimy zastosować nie tylko moduły czy aplikacje intranetu, ale i działania organizacyjne realizowane przynajmniej częściowo poza intranetem.

Jeżeli np. założonym celem jest lepsza organizacja spotkań w organizacji, to na jego zrealizowanie może złożyć się wiele składników:

- zapewnienie właściwych osób do uczestnictwa w spotkaniach;
- wyznaczenie osób odpowiedzialnych;
- utrzymywany reżim czasu spotkań;
- zawsze aktualny kalendarz spotkań dostępny dla uczestników i planujących spotkania;
- możliwość szybkiej weryfikacji dostępności i zarezerwowania sal konferencyjnych;
- eliminacja kolizji (uczestników, zadań, zasobów etc.);
- dostęp do wymaganych zasobów (projektory, zestawy telekonferencyjne, inne);
- poprawnie przygotowywane agendy spotkań i dyskusji;
- zagwarantowanie spisywania podsumowań spotkań (minutki, memo);

- obowiązkowa dystrybucja ustaleń;
- monitoring zapoznania się właściwych osób z ustaleniami;
- monitoring zadań wynikających z ustaleń, które zapadały na spotkaniach.

Z powyższej listy dotyczącej omawianego przykładu tylko część elementów może być wspierana lub realizowana przez intranet. Portal intranetowy nie zapewni przykładowo powstania notatki. Ale intranet może być już właściwym miejscem jej przechowania i kanałem dystrybucji ustaleń ze spotkania do uczestników. Intranet sam (bez osoby odpowiedzialnej) nie poprowadzi kalendarza spotkań i dostępności uczestników, lecz jest idealnym wsparciem do wychwytywania kolizji spotkań, uczestników, zasobów. Najszybciej też z pomocą intranetu odszukamy, kto ma najlepsze kompetencje w danym temacie, abyśmy mogli zapewnić udział eksperta w organizowanej dyskusji.

Wśród narzędzi analityczno-projektowych jest wiele metod przydatnych do projektowania zakresu funkcji intranetu i definiowania tzw. kompozytu funkcji obejmującego cały zakres jego funkcjonalności.

Najprostszym sposobem komponowania intranetu z funkcji, modułów i aplikacji jest stosowanie tabelarycznego zestawienia *cele x intranet*, które po wypełnieniu stanowi macierz wspierającą proces decyzji przedwdrożeniowych, a finalnie samo wdrożenie i ewaluację efektów działania intranetu.

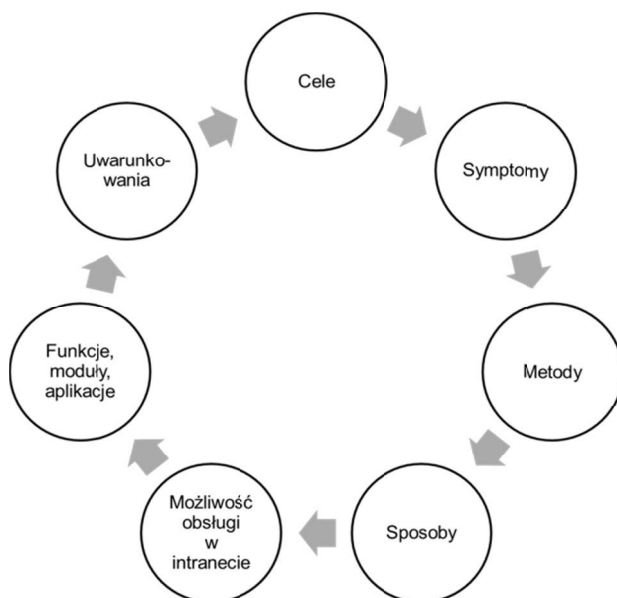
Oczywiście wypełnienie zestawienia może wymagać głębszej analizy, dostarczającej odpowiednich informacji, danych i pomysłów oraz wiedzy eksperckiej. Niemniej nawet najprostsze, intuicyjnie stworzone zestawienie pomaga chronić twórców i zarządców intranetu przed popełnianiem kosztownych błędów w słabo zdefiniowanym od strony formalnej obszarze komunikacji wewnętrznej wspomaganą intranetem.

Analiza ta sprowadza się do opracowania macierzy powiązań *cele x intranet*, tworzonej w iteracyjnym cyklu postępowania pokazanym na rysunku 10.2.

Omówienie etapów cyklu:

1. Cel (biznesowy, komunikacyjny, zarządczy, inny): określenie stanu docelowego stanowiącego rozwiązanie określonego problemu (zaspokojenie potrzeby, uzyskanie wyniku zadania itp.).
2. Symptomy osiągnięcia celu: precyzyjne określenie wskaźników opisujących uzyskanie stanu docelowego (cel zrealizowany).
3. Metody wspierające osiągnięcie celu: działania podstawowe służące osiągnięciu celu.
4. Sposoby wspierające lub umożliwiające działanie wytypowanej metody: działania składowe lub pomocnicze.
5. Obsługiwane intranetem: decyzja, czy dane sposoby związane z metodą będą obsługiwane przez określone funkcje intranetu (TAK / NIE).

6. Funkcje, moduły, aplikacje: dostępne (lub możliwe do stworzenia) funkcje intranetu obsługujące sposoby wspierania metody.
7. Uwarunkowania: okoliczności, które musimy uwzględnić lub zapewnić, aby całkowicie zrealizować cel.



Rys. 10.2. Uproszczony cykl analizy funkcjonalnej intranetu

Źródło: opracowanie własne.

Pętla pokazana na rysunku 10.2 wskazuje, że do pożądanego rozwiązania dochodzi się zwykle w sposób iteracyjny, w kilku przejściach, co nawiązuje do modelu spiralnego często wykorzystywanego w projektach informatycznych.

Tabela 10.2 przedstawia uproszczony przykład wykorzystania omawianego podejścia.

Dla zilustrowania omawianego podejścia powyższy przykład został ograniczony do jedynie dwóch celów (tabelę należy rozwinąć i kontynuować dla pozostałych celów). Wyniki tej analizy – mimo uproszczonego charakteru – mogą być wykorzystane w bardziej zaawansowanych technikach analitycznych, np. do późniejszego opracowania diagramów przypadków użycia (*use cases*).

Tab. 10.2. Macierz analizy funkcjonalnej intranetu (przykład zastosowania)

Lp.	Cel (biznesowy, komunikacyjny, zarządczy, inny)	Symptomy osiągnięcia celu (czyli kiedy uznajemy, że realizujemy cel?)	Metody wspierające osiągnięcie celu	Sposoby wspierające lub umożliwiający działanie wytypowanej metody	Możliwe obsługiwane intranetem (TAK / NIE)	Funkcje, moduły, aplikacje	Uwarunkowania, które musimy uwzględnić lub zapewnić, aby całkowicie zrealizować cel
1	Pracownicy są poinformowani na czas o decyzjach dyrekcji	Najpóźniej 24h od ogłoszenia decyzji komunikat trafia do każdego pracownika	Wysłanie komunikatu nie później niż 12h od decyzji	Spisaną decyzję dostarcza gonic	NIE	brak	Mamy wyznaczoną osobę do stałego kontaktu z dyrekcją, ktoś zawsze na czas spisuje decyzje dyrekcji, mamy gońca itp.
				Spisaną na kartce decyzję zawieszamy w widocznym dla pracowników miejscu	NIE	brak	Mamy wyznaczoną osobę do stałego kontaktu z dyrekcją, ktoś zawsze na czas spisuje decyzje dyrekcji i rozwiesza w widocznych miejscach, gwarantujemy, że wszyscy pracownicy zauważą wywieszony komunikat itp.
				Spisaną decyzję publikujemy w formie elektronicznej w znanym pracownikom miejscu	TAK	Aktualności, ogłoszenia dyrekcji, tablica ogłoszeń dla pracowników, inne	Mamy wyznaczoną osobę do stałego kontaktu z dyrekcją, ktoś zawsze na czas spisuje decyzje dyrekcji i publikuje w wyznaczonej aplikacji intranetowej
				Spisaną decyzję wysyłamy elektronicznie	TAK	Newsletter intranetowy	Mamy wyznaczoną osobę do stałego kontaktu z dyrekcją, ktoś zawsze na czas spisuje decyzje dyrekcji i wysyła za pomocą newslettera
		Mamy pewność, że pracownicy zapoznali się z komunikatem	Wysłanie komunikatu nie później niż 12h od decyzji	Spisaną decyzję publikujemy z potwierdzeniem odczytu	TAK	Moduł – dystrybucja dokumentów z potwierdzeniem w intranecie	Monitorujemy stan potwierdzeń i zapewniamy wsparcie i przypomnienia dla nieobecnych lub „opornych”
2	Kierownictwo ma pewność, że pracownicy wykonali zadania wynikające z jego decyzji	Odnotowujemy (w raportach, statusach) fakt wykonania tych zadań	Komunikaty zarządu powinny być przekształcone w zadania	Mamy narzędzia do zarządzania i raportowania zadań	TAK	Task manager w intranecie	Zbudowanie kultury zarządzania zadaniami, stały monitoring postępów, inne
3

Źródło: opracowanie własne.

10.4. Utrzymanie portalu intranetowego

Chcąc zapewnić prawidłowe funkcjonowanie i rozwój intranetu w organizacji, należy zapewnić jego utrzymanie w jak najbardziej stabilnej formie. Chodzi przede wszystkim o niwelowanie wszelkich deficytów w metodach zarządzania we wszystkich aspektach utrzymania i rozwoju intranetu (w tym w jego budżetowaniu), gdyż mogą one niekorzystnie wpływać na samo narzędzie, na jego postrzeganie i na realne wykorzystanie przez pracowników i organizację. Im dłużej będziemy mogli zachować równowagę we wszystkich aspektach związanych z utrzymaniem i rozwojem intranetu, tym będzie on wydajniejszy i z czasem zyska silną pozycję wśród innych metod, narzędzi i systemów funkcjonujących w organizacji.

Wiele organizacji, nim podjęło właściwe działania, doświadczyło spadku jakości intranetu wskutek inwestowania np. tylko i wyłącznie w jego zawartość czy przede wszystkim w platformę informatyczną, zaniedbując inne, równie kluczowe składowe.

Częstym błędem w organizacjach jest skupianie uwagi na realizacji i ukończeniu projektu intranetowego, bez zapewnienia zasobów (ludzkich, finansowych, informatycznych) na późniejsze utrzymanie i rozwój intranetu. Nierównomierne nakłady, a nawet brak budżetu na utrzymanie i rozwój intranetu sprawiają, że szybko ulega on biznesowemu starzeniu, ponieważ podlega tzw. erozji systemu⁶⁸. Pracownicy przestają chętnie używać intranetu, a zawartość traci na aktualności. W audycie komunikacyjnym szybko rozpoznawane są zaniedbania leżące u podstaw tego stanu. To najczęściej w wyniku postępującej degradacji intranetu organizacje stają w obliczu refleksji nad jego przydatnością, pomijając często rewizję poprawności działania, utrzymania i stworzenia warunków do prawidłowego rozwoju.

Wówczas zarządzający do wyboru mają jedną z trzech ścieżek postępowania:

- rewitalizacja intranetu – z zachowaniem jego mocnych stron i poprawą słabych,
- całkowita wymiana na nowy – bez analizy słabych i silnych stron,
- zamknięcie – najczęściej o poważnych skutkach dla komunikacji wewnętrznej w organizacji.

Kompletne utrzymanie i rozwój intranetu realizowane są w czterech podstawowych obszarach utrzymania: biznesowym, merytorycznym, funkcjonalnym i technicznym. W ramach każdego z nich powinny być realizowane regularne inicjatywy i projekty, a także analizy i monitoring określonych aspektów. Oto przykładowy katalog takich działań.

⁶⁸ Erozią systemu nazywamy postępujący w czasie spadek jego standardów, jakości (technicznej, biznesowej, merytorycznej), rangi (pozycji w danym obszarze), zainteresowania i używalności przez uczestników tego systemu.

1. Utrzymanie i rozwój biznesowy

- opieka i rozwój przyjętej strategii (komunikacji, intranetu, zarządzania wiedzą, procesami etc.);
- monitoring prawidłowego biznesowego funkcjonowania narzędzia w organizacji;
- monitoring strategii i realizacji założonych celów strategicznych dla intranetu;
- opracowywanie programów naprawczych i projektów rozwoju biznesowego intranetu;
- podejmowanie inicjatyw korygujących kierunek rozwoju i propagacji narzędzia;
- stała rewizja rentowności systemu;
- wycenianie skutków niedziałania oraz inwestycji rozwojowych narzędzia;
- cykliczna ewaluacja intranetu w aspektach biznesowych;
- cykliczna ocena działań i kompetencji zespołu intranetowego (administratorzy, redaktorzy, korespondenci, menedżerowie);
- wsparcie zarządzania intranetem;
- kontakt w zakresie pozyskiwania potrzeb biznesowych kluczowych menedżerów;
- bieżące planowanie zadań i celów strategicznych dla zespołu intranetowego;
- działania w zakresie motywacji pracowników do wykorzystywania narzędzia;
- promocja i edukacja w zakresie intranetu;
- raportowanie efektywności narzędzia;
- raportowanie stanu realizacji strategii i wyznaczonych celów;
- stałe poszukiwanie inspiracji i pozyskiwanie wiedzy z rynku o trendach w zarządzaniu i wykorzystywaniu biznesowym intranetów;
- inne właściwe polityce organizacji i komunikacji wewnętrznej.

2. Utrzymanie i rozwój merytoryczny

- zapewnienie właściwych treści w merytorycznych obszarach intranetu;
- planowanie rozwoju sekcji i ich zawartości;
- monitoring aktualności, kompletności i jakości treści intranetowych;
- mentoring, wsparcie i szkolenia redaktorów, moderatorów i administratorów sekcji, modułów, obszarów funkcjonalnych, aplikacji;
- stałe badanie potrzeb użytkowników;
- monitoring zachowań użytkowników w poszczególnych obszarach intranetu;
- monitoring i korygowanie procesów biznesowych;
- zapewnienie i analiza statystyk dla treści, dokumentów, procesów i aktywności użytkowników;
- zbieranie od użytkowników potrzeb, uwag, planów i informacji o wszelkiego rodzaju błędach w funkcjonowaniu merytorycznym intranetu;
- planowanie i koordynowanie działań dla rozwoju zawartości i wykorzystania sekcji merytorycznych;

- prowadzenie dialogu i warsztatów z menedżerami sekcji, działów, pionów na temat potrzeb rozwojowych i zmian w strukturze merytorycznej intranetu;
- opracowywanie cyklicznych raportów i planów stanu i rozwoju merytorycznego intranetu;
- stały rozwój kompetencji obszarowych w kwestiach merytorycznych i ich zastosowania w intranecie i doskonaleniu jego zawartości;
- inne właściwe polityce organizacji i komunikacji wewnętrznej.

3. Utrzymanie i rozwój funkcjonalny

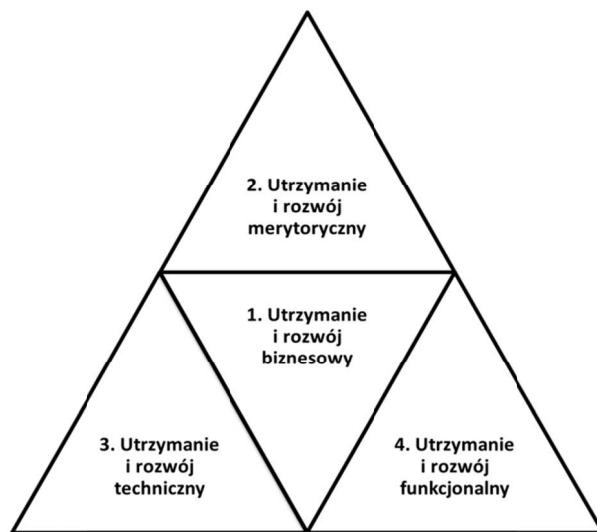
- zapewnienie poprawności działania funkcji wszystkich modułów, aplikacji i systemów intranetowych;
- stały monitoring i zapewnienie poprawności działania wszystkich funkcji aplikacji intranetowych;
- proponowanie rozwiązań usprawniających funkcjonowanie intranetu w jego poszczególnych aplikacjach;
- bieżące rozpoznawanie potrzeb zmian i rozwoju – zbieranie od użytkowników uwag, planów i informacji o wszelkiego rodzaju błędach w funkcjonowaniu aplikacji i modułów intranetowych;
- stałe badanie potrzeb użytkowników;
- mapowanie procesów biznesowych i projektowanie ich implementacji w aplikacjach intranetowych;
- monitoring wykorzystania funkcji aplikacji intranetowych przez użytkowników;
- przygotowywanie dla obszaru technicznego dokumentacji modyfikacji, zmian i rozwoju funkcji aplikacji i modułów;
- śledzenie trendów w rozwoju funkcji i systemów intranetowych;
- stały rozwój kompetencji w obszarze projektowania funkcji i procesów biznesowych (dokumentacje funkcjonalne i makiety aplikacji), interfejs użytkownika, *usability*, UX;
- inne właściwe polityce organizacji, komunikacji wewnętrznej i rozwoju aplikacji.

4. Utrzymanie i rozwój techniczny

- zapewnienie technicznego działania intranetu i wszystkich jego podsystemów: licencji, kodu informatycznego, sprzętu, infrastruktury technicznej i teleinformatycznej;
- archiwizacja danych i wykonywanie kopii zapasowych systemów intranetowych;
- przeglądy systemów, sprzętu i infrastruktury;
- prowadzenie helpdesku technicznego;
- utrzymywanie narzędzi do monitoringu zgłoszeń serwisowych i ich statusu realizacji;

- organizacja i przyjmowanie zgłoszeń awarii, błędów i usterek w systemie intranetowym;
- obsługa i usuwanie awarii, błędów i usterek;
- planowanie niezbędnych inwestycji w zakresie licencji, sprzętu i infrastruktury;
- dostarczanie i wdrażanie poprawek systemowych i platformowych oraz nowych wersji i rozbudów systemu;
- rozwój programistyczny i inżynierski systemów intranetowych;
- stałe testowanie i raportowanie poprawności działania oraz projektowanie niezbędnych dla prawidłowego funkcjonowania inicjatyw i inwestycji;
- śledzenie trendów w rozwoju technologii, sprzętu i infrastruktury intranetowej;
- stały rozwój kompetencji w obszarze kodowania informatycznego, inżynierii, testowania oprogramowania oraz znajomości technologii, w których wdrożony został intranet;
- inne właściwe polityce organizacji i komunikacji wewnętrznej.

Dla płynnego rozwoju portali intranetowych wszystkie cztery obszary muszą być realizowane harmonijnie, a ponadto wzajemnie się uzupełniać, co pokazano na rysunku 10.3 w formie modelu trójkąta utrzymania i rozwoju intranetu.



Rys. 10.3. Trójkąt utrzymania i rozwoju intranetu

Źródło: opracowanie własne.

Trójkąt utrzymania i rozwoju intranetu obrazuje komplementarny charakter oraz znaczenie wszystkich czterech obszarów dla stabilnego działania i równomiernego rozwoju intranetu. Obszary utrzymania nie są od siebie niezależne i wymagają

ściślejszej współpracy między osobami czy jednostkami zaangażowanymi w bieżące utrzymanie intranetu oraz koordynacji praktycznie wszystkich ich działań i planów.

Tytułem uzupełnienia opisu modeli utrzymania portali intranetowych omówionych w rozdziałach 2.3 i 7.3 należy zaznaczyć, że w praktyce do wyboru są tylko trzy współcześnie występujące warianty utrzymania intranetu:

1. Utrzymywanie siłami własnymi

W tym modelu prace utrzymaniowe i rozwojowe w każdym obszarze realizowane są zasobami wewnętrznymi, tj. przez osoby zatrudnione w organizacji. Model ten wymaga personelu z wszystkimi niezbędnymi kompetencjami: menedżerskimi, konsultanckimi, projektowymi, technicznymi (programistyczne, inżynierskie), merytorycznymi.

2. Model outsourcingowy

Zlecenie odpowiedzialności i działań zewnętrznej firmie intranetowej jest coraz popularniejszą formą zapewnienia sprawności działania i wysokich standardów. Firma zamawiająca kompleksowo takie usługi nie musi samodzielnie pozyskiwać wysoko wykwalifikowanych specjalistów gwarantujących, że zabezpieczymy wszystkie aspekty utrzymania i rozwoju. Model ten wymaga jedynie, aby konsultanci z zewnętrznej firmy intranetowej byli odpowiednio umocowani i znani w strukturze zamawiającego. Chodzi o wypracowanie standardów współpracy, raportowania i „poruszania się” w organizacji oraz m.in. zapewnienie, że wszystkie decyzje będą sprawnie podejmowane w wymaganym czasie.

3. Model mieszany

Samo np. kolokowanie serwerów intranetowych, hostowanie systemu czy danych u zewnętrznego dostawcy, jego dzierżawa (np. *SaaS*, *Cloud*) nie jest w pełni realizacją utrzymania w modelu outsourcingowym. Dopiero właśnie w modelu mieszanym umożliwiamy wydzielenie części odpowiedzialności, np. w zakresie utrzymania i rozwoju technicznego, przy zagwarantowaniu, że pozostałe trzy obszary utrzymania i rozwoju będzie realizował samodzielnie zamawiający. Stosowana jest również konfiguracja, gdzie różne obszary utrzymania i rozwoju zlecane są innym dostawcom (jeśli nie korzystamy z kompleksowo działającej firmy o profilu intranetowym). Ten model jednak wymaga wyjątkowej uwagi w zakresie koordynacji i rozliczania działań.

W nawiązaniu do modelu trójkąta utrzymania i rozwoju intranetu można stwierdzić, że zapewnienie wymaganej obsługi w pełnym zakresie czterech obszarów jest mało prawdopodobne. Z tego powodu w praktyce najczęściej jest stosowany model utrzymania własnymi siłami lub model mieszany.

10.5. Użytkowanie portalu intranetowego – ocena efektów

Bardzo trudno jest oceniać wdrożenie i efektywność bez wcześniejszego zdefiniowania parametrów oceny. Poprawna ocena efektywności wiąże się z zaprojektowaniem celów i efektów, jakie chcemy osiągnąć poprzez wdrożenie portalu intranetowego. Jeżeli naszym celem jest np. skrócenie czasu poszukiwania informacji w organizacji, wówczas na etapie audytu i projektowania musimy przede wszystkim zbadać, jaki jest aktualny czas poszukiwania danego typu informacji. Rzadko jest on identyczny we wszystkich obszarach organizacji. Nie wszędzie możemy osiągnąć te same efekty i nie wszędzie nawet mamy te same oczekiwania. Dlatego należy wcześniej sprecyzować i urealnić oczekiwania związane z tym celem. Przykłady wdrożeń wskazują, że zastosowanie najprostszych aplikacji intranetowych z dobrym systemem kwerendy skraca dzienny czas poszukiwań informacji przez pracownika o 5%-10%, ale już świadome i kierunkowo zaprojektowane aplikacje i rozwiązania są w stanie to zmienić o 20%-30%.

Wśród menedżerów często podnoszoną kwestią w obszarze zwrotu z inwestycji przy wdrażaniu portalu intranetowego jest oszczędność i ograniczenie zużycia materiałów biurowych. Doświadczenie mówi jednak, że w tych aspektach udowodnienie zwrotu z inwestycji jest bardzo trudne. Wynika to przede wszystkim z nawyków i przyzwyczajęń pracowników, którzy np. i tak drukują materiały opublikowane w intranecie. Oznacza to, że wdrożenie powinno być wsparte projektami w obszarze kultury organizacyjnej i kultury zachowań.

Chcąc realnie wykazać, jaki osiągnęliśmy zwrot z inwestycji w portal intranetowy, musimy wykazać tzw. zwrot częściowy w poszczególnych obszarach funkcjonalnych. Nie zaleca się monitoringu ani analizy rentowności intranetu w podziale na aplikacje czy moduły, gdyż najczęściej ich oddziaływanie jest szersze niż tylko zakres działania aplikacji. Zatem dla każdego z obszarów funkcjonalnych intranetu w zasadzie powinniśmy prowadzić odrębny monitoring, czy założone cele są realizowane i czy da się je zapisać w policzalnych wartościach.

Najczęściej oczekiwane i obserwowane w praktyce polskich organizacji korzyści z wdrożenia portalu intranetowego występują w takich obszarach jak:

1. Oszczędności

W tym aspekcie mierzymy wszystko, czego zużywamy i wydajemy mniej przy wykorzystaniu intranetu w porównaniu z metodą wcześniejszą. Zatem w tej kategorii znajdzie się właśnie zmniejszenie zużycia materiałów eksploatacyjnych czy biurowych. W tym parametrze projektujemy, a później monitorujemy, czy np. wdrożenie narzędzi wideokonferencji faktycznie obniżyło koszty współpracy pomiędzy jednostkami terenowymi a np. centralą (ważne jest zwrócenie uwagi, czy przy okazji nie są zaburzane inne parametry takie jak wydajność czy jakość pracy). W tej kategorii uzyskane efekty stosunkowo łatwo wyrazić w jednostkach pieniężnych.

2. Efektywność organizacyjno-operacyjna

Aby móc mierzyć, czy w obszarze efektywności procesów osiągnęliśmy założone i projektowane cele, potrzebujemy zdefiniować, czym jest efektywność organizacyjno-operacyjna przed zmianą, tj. przed wdrożeniem lub rewitalizacją intranetu. W tym obszarze często obserwujemy zmiany w organizacji – pośrednie i bezpośrednie – w takich aspektach jak zwiększenie ilości i jakości wykonywanych zadań, czynności czy procesów. Często w tym aspekcie wykazujemy np. skrócenie czasu poszukiwania informacji przez pracowników.

3. Zwiększenie zysków organizacji

Zwiększanie zysków jest naturalnie jednym z atrakcyjniejszych parametrów pomiaru efektywności intranetu. Dotyczy głównie dojrzałych i dobrze zarządzanych intranetów, których cele orientowały się na zagadnienia biznesowe. Mierzenie efektywności w tym zakresie sprowadza się najczęściej do świadomego definiowania i udowodniania związków i wpływu portalu intranetowego na biznes. W tym aspekcie wpływ portalu intranetowego jest raczej pośredni niż bezpośredni.

4. Usprawnienia i innowacyjność

Większość dokumentów inicjujących wdrożenie lub rewitalizację intranetu zawiera oczekiwanie, że wdrożenie przyczyni się do wprowadzenia wielu usprawnień i innowacji w zakresie sposobu pracy i funkcjonowania organizacji. Oczekiwanie to jest o tyle poprawne, że właśnie w tym parametrze organizacje wykazują największy zwrot z inwestycji w to rozwiązanie. Zdaniem większości menedżerów po wdrożeniu zmian i modułów skierowanych właśnie na usprawnienia skutki są niemal natychmiastowe.

5. Motywacja i zaangażowanie pracowników

Duże zainteresowanie efektywnością liczoną zwiększeniem motywacji i zaangażowania pracowników używających intranetu do tego stopnia weszło do kanonu definicji celów wdrożenia, że ocena (wyznaczenie poziomu) zaangażowania pracowników stała się standardem w audycie komunikacyjnym poprzedzającym projektowanie intranetu. Ten parametr sprawia, że intranetem interesują się bardzo menedżerowie HR, ale także pojedynczy szefowie pionów organizacyjnych, którym zależy na zwiększaniu wydajności, przywiązania i utożsamiania się pracownika z organizacją, zespołem i wykonywaną pracą. Często też rozpoznanie w badaniach *stricte* HR-owych np. spadku motywacji lub zaangażowania jest impulsem do powstania lub modyfikacji portalu intranetowego.

6. Bezpieczeństwo i minimalizacja potencjalnych strat

Dla wielu menedżerów intranet udowadnia istotną wartość, gdy realnie przyczynia się np. do wzrostu bezpieczeństwa danych lub samej organizacji. W tym obszarze (parametrze) oceny monitorujemy również niewystępowanie potencjalnych (rozpoznanych jako ryzyko) strat. Rzadko ten aspekt jest poruszany jako

miernik, gdyż doceniany jest dopiero wówczas, gdy jakieś wydarzenie naraża organizację, jej pracowników i kierownictwo. Wytrawni menedżerowie potrafią uprzedzić takie wydarzenia, odpowiednio zapewniając bezpieczeństwo w funkcjach i zasadach działania intranetu. W tym obszarze (parametrze) zawiera się również ochrona i rozwój wiedzy w organizacji.

7. Ograniczenie generowania wydatków

Świadomie w metodach definiowania i monitoringu efektywności intranetu ten parametr traktowany jest oddzielnie od oszczędności. Poszukiwanie oszczędności odnosi się do stanu aktualnego, czyli efektywności liczonej na bazie zastanej sytuacji. Natomiast ograniczenie generowania wydatków powinno być zaprojektowane na rozwój procesów i organizacji w przyszłości (liczonej od dnia wdrożenia lub rewitalizacji intranetu). Chodzi zatem o to, jak intranet umożliwia nowocześniejszy i efektywniejszy kosztowo rozwój organizacji, procesów, pracowników, ale także obecności organizacji na rynku czy w otoczeniu swoich interesariuszy.

8. Wartość organizacji, kapitał intelektualny, wartość kultury i postaw

Coraz częściej efektywność intranetu przekłada się na wzrost wartości organizacji lub jednego z mierzalnych jej parametrów. Mierzenie i monitoring kapitału intelektualnego może mieć miejsce m.in. w intranecie. Zarządy, dyrekcje i akcjonariusze wyznaczają cele dla intranetów właśnie w tym parametrze. Najlepsze portale intranetowe potrafią w tym aspekcie realnie wpływać na wzrost wartości organizacji.

Ogólny problem związany z wymienionymi obszarami dotyczy określenia konkretnych wskaźników, przy pomocy których można dokonywać ocen w wymienionych obszarach. Drugim problemem jest zapewnienie systematycznego zbierania danych dla obliczenia tych wskaźników, aby ocen tych można było dokonywać możliwie regularnie, a najlepiej na bieżąco. Wskazane jest również opracowanie atrakcyjnej formy prezentacji wyników tych ocen, by można było łatwo wysterować decyzje i działania korygujące.

Aby prowadzić monitoring efektywności intranetu, niezbędne jest wyznaczenie wskaźników efektywności dla poszczególnych parametrów oraz opracowanie sposobów mierzenia planowanych efektów. Wyznaczenie to powinno się odbyć przed projektem intranetowym, np. w następstwie audytu komunikacyjnego lub projektowania rewitalizacji intranetu.

Dla szybkiego raportowania efektywności wdrożeń można prowadzić regularnie aktualizowaną wizualizację kilku wybranych parametrów oraz ich trendów. Rysunek 10.4 pokazuje przykładowy sposób organizacji i poglądowej wizualizacji monitorowanych parametrów dla poszczególnych obszarów korzyści oczekiwanych po wykorzystaniu intranetu w organizacji.

Tabela monitoringu efektywności intranetu	parametry i dziedziny monitoringu w ROI intranetu	oszczędności		efektywność organizacyjno-operacyjna		zwiększenie zysków		usprawnienia i innowacyjność		motywacja i zaangażowanie		bezpieczeństwo / minimalizacja potencjalnych strat		ograniczenie generowania wydatków		wartość organizacji / kapitał intelektualny / wartość kultury i postaw	
		bezpośrednio	pośrednio	bezpośrednio	pośrednio	bezpośrednio	pośrednio	bezpośrednio	pośrednio	bezpośrednio	pośrednio	bezpośrednio	pośrednio	bezpośrednio	pośrednio	bezpośrednio	pośrednio
		Czas i trwałość oddziaływania / KATEGORIA FUNKCJONALNY		liczba dni / tygodnia / miesięcy	liczba dni / tygodnia / miesięcy	liczba dni / tygodnia / miesięcy	liczba dni / tygodnia / miesięcy	liczba dni / tygodnia / miesięcy	liczba dni / tygodnia / miesięcy	liczba dni / tygodnia / miesięcy	liczba dni / tygodnia / miesięcy	liczba dni / tygodnia / miesięcy	liczba dni / tygodnia / miesięcy	liczba dni / tygodnia / miesięcy	liczba dni / tygodnia / miesięcy	liczba dni / tygodnia / miesięcy	liczba dni / tygodnia / miesięcy
monitorowany obszar funkcjonalny komunikacji, intranetu, organizacji																	
strategia	A																
taktyka	B			↘	↑												
kultura organizacyjna	C																
misja, wizja	D																
procedury, zasady, zarządzenia	E																
zarządzanie zmianą	F																
społeczności pracownicze	G																
współpraca między obszarami	H																
wsparcie biznesu	I																
operacja	J																
zarządzanie zadaniami	K																
praca grupowa	L																
zarządzanie projektami	M																
pomysły i innowacje	N	↘	↘														
zarządzanie wiedzą i kapitałem	O																
zarządzanie procesami	P																
zarządzanie dokumentami	Q																
zarządzanie pracownikami	R																
kariera, szkolenia, kompetencje	S																
badanie organizacji i pracowników	T																
administracja	U																
wewnętrzny helpdesk techniczny	V																
oferta (produkty, usługi, realizowanie)	W																
digital workplace	X																

Legenda:

- ↘ – duży spadek monitorowanych parametrów i wartości
- ↘ – spadek monitorowanych parametrów i wartości
- – stagnacja
- ↗ – wzrost monitorowanych parametrów i wartości
- ↑ – duży wzrost monitorowanych parametrów i wartości

Rys. 10.4. Koncepcja wizualizacji monitoringu efektywności intranetu wraz z przykładowymi danymi
Źródło: opracowanie własne.

W rzeczywistej analizie efektów generowanych przez intranet powinny zostać uwzględnione ponadto następujące czynniki:

Czas: Ważne jest, aby w procesie definiowania, mierzenia i oceny efektywności intranetu móc określić, czy wywołane zmiany są krótkofalowe (jednorazowe, incydentalne), czy długofalowe (trwałe). Ta wiedza przydatna jest głównie ze względu na planowanie działań, które na określony typ efektywności mają oddziaływać.

Rodzaj wpływu: Kolejnym aspektem w monitoringu efektywności w poszczególnych parametrach jest rodzaj wpływu, zarówno bezpośredniego, jak i pośredniego. Chodzi o poszukiwanie związków intranetu ze sferami, w których on nie występuje, ale jego działanie pośrednio przynosi tam efekty. Przykładem takiego wpływu jest zwiększenie otwartości pracowników w kontaktach interpersonalnych po przełamaniu barier w sekcjach społecznościowych intranetu czy wzrost kultury dzielenia się wiedzą poprzez używanie bazy wiedzy w intranecie czy zwiększenie umiejętności pracowników samoorganizowania sobie zadań w wyniku powszechnego używania narzędzi klasy *digital workplace* w intranecie.

Elastyczność: możliwość samodzielnego definiowania wskaźników oraz ich prezentacji w różnych wycinkach i przekrojach, zależnie od potrzeb decydenta – menedżera ds. intranetu lub komunikacji wewnętrznej.

Wyniki przeprowadzonej oceny wskaźników powinny odpowiednio wcześniej wskazać obszary intranetu wymagające podjęcia działań korygujących lub konieczność rewitalizacji całego intranetu.

Podsumowanie – nowe horyzonty

Zjawisko funkcjonowania portali intranetowych w organizacjach stanowi nadal ciekawy obiekt badań, ponieważ organizacje nieustannie się rozwijają i stale zmienia się rola, jaką rozwiązania informatyczne odgrywają w komunikacji wewnętrznej. Portal intranetowy, jak wskazano, nie jest jedynie narzędziowym rozwiązaniem informatycznym, a jego funkcjonowanie w organizacji wywołuje różnorodne efekty społeczne, organizacyjne, kulturowe i behawioralne.

Zaawansowane portale intranetowe w wielu firmach stanowią elektroniczne środowiska pracy (*Digital Workplace*) udostępniające pracownikom – jako klientom wewnętrznym – cały pakiet wewnętrznych usług on-line niezbędnych do wykonywania pracy. Z punktu widzenia organizacji użytkowanie portali intranetowych ma dać rozliczne korzyści, od typowo kosztowych czy organizacyjnych po wsparcie rozwoju zarządzania wiedzą i kapitału intelektualnego danej organizacji.

W ramach prac realizowanych w projekcie *Intranetime*⁶⁹ udało się zidentyfikować wiele czynników kształtujących rozliczne oddziaływania portali intranetowych w wybranych polskich organizacjach – przedsiębiorstwach i instytucjach. Część uzyskanych wyników, odnoszących się głównie do wpływu intranetu na rozwój zarządzania wiedzą w organizacji, zawarto w kolejnych rozdziałach. Mimo że realizacja badań nie była pozbawiona licznych ograniczeń, udało się zgromadzić materiał, dzięki któremu niniejsza publikacja stanowi pierwsze w Polsce opracowanie monograficzne na temat zastosowań portali intranetowych i nowych możliwości, jakie one otwierają przed organizacjami.

Na zakończenie tego opracowania trzeba też wspomnieć o innych pracach badawczych prowadzonych w ramach projektu *Intranetime*, które koncentrowały się na opracowaniu nowatorskich podejść badawczych przydatnych do projektowania, oceny i doskonalenia portali intranetowych oraz innych wewnętrznych usług on-line udostępnianych pracownikom. Wśród tych prac należy wymienić następujące tematy oraz powiązane z nimi publikacje:

1. Badania użyteczności

Prowadzono prace mające na celu rozwinięcie klasycznych metod testowania użyteczności opartych na rejestracji pracy użytkownika z systemem. Wykorzystują one rejestrację video i badania ankietowe, ale także specjalistyczne oprogramowanie (np. Noldus Observer), które nie tylko rejestruje zachowania użytkownika, ale

⁶⁹ Finansowany przez Narodowe Centrum Nauki projekt nr 2011/01/M/HS4/04995 – Wpływ portali intranetowych na rozwój zarządzania wiedzą w organizacjach usługowych.

i wspomaga analizę danych. Typowe badania użyteczności są często uznawane za drogie z uwagi na pracochłonność analiz i konieczność posiadania odpowiedniego wyposażenia. Z tego powodu, poszukując lżejszego („zwinnego”) podejścia do oceny użyteczności systemów e-learningu, testowano podejście oparte na wzorcach ocenowych (*Pattern Based Evaluation*). Podejście to pozwala na niskokosztową ocenę użyteczności wewnętrznych usług on-line, prowadzoną do tego przy współudziale użytkowników, którzy te usługi dobrze znają. Przy pomocy tej metody następuje przełożenie wiedzy dziedzinowej użytkowników (pracowników) na wytyczne co do wymaganych udoskonaleń systemu lub usługi. Opis metody oraz jej zastosowanie do oceny użyteczności systemu e-learningu jako wewnętrznej usługi on-line opublikowano w pracy (Ardito i in., 2014).

2. Kreatywne sprinty

Pod tą intrygującą nazwą ukrywa się nowe podejście, polegające – na wzór sposobu pracy w „zwinnych” projektach – na stworzeniu dynamicznego środowiska współpracy użytkowników i ekspertów podczas doskonalenia użyteczności systemów, wykorzystaniu zalet tego środowiska do pobudzenia kreatywności zwykle interdyscyplinarnego zespołu projektowego. Kreatywne sprinty realizowane w cykliczny sposób, opisany w pracy Garnika i in. (2014), silnie angażują uczestników w pracę zespołową i pozwalają w bardzo efektywny sposób przekształcić uwagi zebrane od użytkowników (np. metodą *crowdsourcingu*) na wytyczne co do wymaganych udoskonaleń w zakresie użyteczności i *User Experience* wewnętrznych usług on-line.

3. Badanie ankietowe moderowane

Ta nowa metoda pozyskiwania danych została szczegółowo opisana w rozdziale 9.1.3. Wykazała ona niezwykle dużą przydatność podczas zbierania danych od małych grup użytkowników, szczególnie w sytuacjach, gdzie pytania kwestionariusza muszą być przez respondentów odnoszone do ich własnych doświadczeń zawodowych (np. związanych z własnymi portalami intranetowymi), a doświadczenia te są bardzo silnie kształtowane przez wnętrze organizacji, do której prowadzący badanie mogą nie mieć dostępu. Rola moderatora (eksperta zewnętrznego) jest tutaj ukierunkowana nie tylko na pogłębioną interpretację treści pytań badawczych, ale przede wszystkim na odniesienie osobistych doświadczeń respondentów do treści pytań oraz podtrzymywanie więzi zespołowych podczas trwania badania ankietowego.

4. Podejście zasobowe

Podejście to ma swoje korzenie w nurcie UCD (*User-Centred Design*), które włącza przyszłego użytkownika do uczestnictwa w projektach informatycznych powstającego systemu lub usługi on-line. Mimo to udział użytkownika w wielu projektach z różnych przyczyn pozostaje nie w pełni wykorzystany, na co ma wpływ często znajomość stosowania metod UCD przez kierowników projektów IT.

Podejście zasobowe bazuje na założeniu, że w mieszanych zespołach projektowych (np. projektanci i użytkownicy pracujący wspólnie) tkwi duży potencjał zasobów wewnętrznych, ale pozostają one „uśpione”, dopóki prowadzący prace w umiejętny sposób nie uruchomi tych zasobów na rzecz celów projektu (przede wszystkim doskonalenia użyteczności i *User Experience*). Potrzebna do tego jest znajomość tzw. funkcji zasobów lokalnych oraz umiejętność stosowania tego podejścia przez prowadzącego prace (lidera interdyscyplinarnego zespołu projektowego). Wyniki takiego udanego zastosowania zostały opisane w pracy Cocktona i in. (2014).

5. Interaktywne modelowanie procesów biznesowych

Wiele systemów informatycznych funkcjonujących wewnątrz organizacji ma zaimplementowane obiegi dokumentów lub inne procesy, które są realizowane całkowicie lub w znacznym stopniu w sposób elektroniczny. Procesy te co jakiś czas wymagają przeglądu i aktualizacji, a niekiedy – np. przy okazji projektowania nowego rozwiązania informatycznego – stworzenia ich mapy od samego początku. Często się zdarza, że w realizacji danego procesu uczestniczą osoby z różnych działów firmy, przez które przechodzi dana sprawa (zamówienie, transakcja itp.). Osoby te mają zwykle odmienny sposób rozumienia procesu, co wynika z ich roli w organizacji (przełożony, podwładny) oraz roli działu, w którym aktualnie pracują. Z tego powodu w fazie analizy podczas projektu informatycznego spory problem stanowi uzyskanie jednolitego rozumienia całości procesu przez wszystkich pracowników w nim uczestniczących. Ponieważ ten problem dotyczy także projektowania rozwiązań stanowiących usługi wewnętrzne dla pracowników, w ramach projektu *Intranetime* prowadzono testy nowej metody zespołowego analizowania i projektowania procesów, która polegała na wykorzystaniu dużego ekranu dotykowego z odpowiednim oprogramowaniem. Wykorzystanie tego typu urządzenia produkowanego przez firmę Metasonic (www.metdasonic.de) opiera się na metodyce modelowania procesów zwanej S-BPM – *Subject-Oriented Business Process Modelling* (Stary i in. 2013; Fleischmann i in., 2012). Wyniki eksperymentalnego użycia tej metody (przeprowadzonego w ramach projektu *Intranetime* z udziałem jego uczestników) do interaktywnego modelowania procesów biznesowych oraz zastosowana procedura pracy zespołowej zostały opisane w pracy Sikorskiego (2014).

6. Projektowanie interdyscyplinarne

Projektowanie interdyscyplinarne obejmuje kilka podejść reprezentowanych przez różne stopnie zaangażowania użytkownika do współudziału w projektowaniu i doskonaleniu systemów interaktywnych. Analiza tych podejść została zawarta w pracy Sikorskiego (2013) i wskazuje ona, że w przypadku projektowania wewnętrznych usług on-line (ale nie tylko) występuje wiele czynników pozainformatycznych (np. dostęp mobilny, korzystanie „poza pracą”), których nie uda się

zidentyfikować bez poznania potrzeb i zwyczajów użytkownika oraz wartości, jakie one wnoszą dla użytkownika-pracownika. Współpraca z użytkownikami (w formie dopasowanej do specyfiki projektu) na wszystkich etapach projektowania i użytkowania stanowi klucz do sukcesu projektów portali intranetowych, ale także innych projektów IT realizowanych na użytek przedsiębiorstw.

7. Perspektywa usługowa

W myśl tego podejścia opisanego w pracy Sikorskiego (2012a) wszelkie rozwiązania interaktywne to usługi i jako takie są postrzegane przez użytkownika. W ten sposób portale intranetowe również stanowią wewnętrzne usługi on-line, udostępniane pracownikom jako klientom wewnętrznym. Poprzez określony system odbywają się interakcje użytkowników z dostawcą usługi (tu: organizacją, pracodawcą) i ma miejsce transfer wartości, które motywują (lub nie) do dalszego korzystania z usługi, odpowiednio kształtując nastawienie użytkownika. Transfer wartości jest dwu- lub wielokierunkowy, ponieważ również organizacja z tych interakcji oczekuje określonych korzyści (np. odpowiedniej jakości wykonywanej pracy lub satysfakcji klienta zewnętrznego), co opisuje tzw. usługowy łańcuch wartości SVC – *Service Value Chain* sformułowany w pracy Hesketta i in. (1994). Stanowi on także podstawę etapowej budowy relacji pracodawca-pracownicy poprzez portal intranetowy (Sikorski, 2005), co ma związek z budową marki pracodawcy (*Employer Branding*).

Perspektywa usługowa wydaje się być najbardziej pojemnym z wymienionych powyżej tematów, obejmującym wszystkie pozostałe zagadnienia omówione wcześniej. Jej zastosowania do projektowania i doskonalenia portali intranetowych (ale i innych usług on-line) wykazują, że projektowanie interakcji wychodzi poza tradycyjnie rozumiany interfejs użytkownika i zaczyna dotyczyć interakcji o charakterze relacyjnym (w miejscu pracy) lub ekonomicznym (w e-biznesie).

Reasumując, wyniki projektu *Intranetime* mogą okazać się szczególnie przydatne dla organizacji, które są ukierunkowane na swój rozwój poprzez zarządzanie wiedzą, a szczególnie:

- organizacje większe, dobrze z informatyzowane, z solidnym wsparciem IT, z reguły dobrze zarządzane, posiadające zdefiniowaną strategię rozwoju, w której wykorzystanie nowoczesnych technologii ma stanowić ważny element budowy pozycji rynkowej (przewagi konkurencyjnej);
- organizacje, w których obszar komunikacji wewnętrznej został wydzielony jako ważny dla organizacji; świadczy o tym np. to, że posiada on swojego menedżera (właściciela) i jest nim zwykle menedżer lub specjalista ds. intranetu lub komunikacji wewnętrznej;

- organizacje posiadające liczne oddziały terenowe, w których systemy informatyczne służą jako podstawowa platforma współpracy, wymiany informacji i komunikacji w pracy zespołowej;
- organizacje dostarczające na rynek (do otoczenia) produkty złożone, nasycone informacją i wiedzą, takie jak zaawansowane usługi, e-biznes i branża IT, farmaceutyki, złożone procesy logistyczne;
- organizacje, w których informacja i wiedza (której nie posiadają konkurenci) stanowi o pozycji konkurencyjnej i możliwościach efektywnego działania organizacji na konkurencyjnym rynku.

W nowoczesnej gospodarce i w funkcjonujących w niej organizacjach zarządzanie informacją i wiedzą będzie nadal zyskiwało na znaczeniu. Portale intranetowe i wewnętrzne usługi on-line mogą wzmocnić zasoby intelektualne organizacji, o ile zostaną zapewnione odpowiednie warunki dla użytkowania i rozwoju tych portali w miarę rozwoju organizacji. Rozwój organizacji będzie w coraz większym stopniu wspomagany efektywnymi rozwiązaniami IT, coraz częściej opartymi na portalach intranetowych, co będzie wymuszało dalsze badania nowych zjawisk w tym zakresie oraz otwierało nowe horyzonty przed zastosowaniami praktycznymi.

Bibliografia

1. Adamczewski, P. (2005). *Zarządzanie wiedzą jako wyzwanie dla polskich firm*. URL: <http://decyzje-it.pl/centrum-wiedzy/inne-klasy/artykuly/zarzadzanie-wiedza-jako-wyzwanie-dla-polskich-firm.html>.
2. Appirio (2013). The Emerging Social Intranet. The 2013 Appirio Employee Portal/Social Intranet Survey. URL: http://thecloud.appirio.com/IHRIM_Intranet_Survey.html.
3. Ardito, C., Lanzilotti, R., Sikorski, M. i Garnik, I. (2014). Can evaluation patterns enable end users to evaluate the quality of an e-learning system? An exploratory study. W: *Proceedings of the HCI International 2014 Conference. 24–25 June* (s. 185–196). Springer.
4. BEA (2006). *The Evolving Role of Portals in Today's Leading Businesses*. URL: <http://www.immagic.com/eLibrary/ARCHIVES/GENERAL/BEASYSUS/B060504W.pdf>.
5. Brdulak, J.J. (2004). Zarządzanie wiedzą w Spedpolu – analiza przypadku. *E-mentor*, 7(5). URL: <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/7/id/95>.
6. Buchanan-Oliver, M., Ming, K.W. i Sherrard, M. (2000). Exploring the Effect of a Corporate Intranet on the Sharing of Information and Internal Relationship Building. 16th IMP-Conference, Bath, U.K. URL: <http://www.impgroup.org/uploads/papers/41.pdf>.
7. Catron, R.T. (1998). *Using qualitative research to improve corporate intranet sites*. URL: <http://www.quirks.com/articles/a1998/19980713.aspx>.
8. Chalmeta, R. (2006). Methodology for customer relationship management. *Journal of Systems and Software*, 79, 1015–1024.
9. Cockton, G., Sikorski, M. i Garnik, I. (2014, w druku). Expanding the Scope of Usability Work through Collaborative Resources: A CRM Case Study. *International Journal of Human-Computer Interaction*.
10. Collins, H. (2001). *Corporate Portals*. New York: AMACOM.
11. Contium (2005). *Intranety w Polsce*. Wrocław: Contium.
12. Contium (2009). *Intranety w Polsce 2009*. URL: <http://hrstandard.pl/2009/10/28/intranety-w-polsce-2009>.
13. Cornelissen, J. (2012). *Komunikacja korporacyjna. Przewodnik po teorii i praktyce*. Warszawa: Wolters Kluwer.
14. Creswell, J.W. (2013). *Projektowanie badań naukowych. Metody jakościowe, ilościowe i mieszane*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
15. Daud, N.M., Mohamed, I.S. i Alhamali, R. (2012). The Success of Intranet Usage on Managerial Performance: The Effect of Task and Antecedents on Usage. *African Journal of Business Management*, 44(6), 10938–10944.
16. Dix A., Finlay, J., Abowd, G. i Beale, R. (2004). *Human-Computer Interaction*. Harlow: Pearson, Prentice Hall.

17. Domański Zakrzewski Palinka sp. k. & Kolibro sp. z o.o. (2010). *Raport Intranet a Prawo. Vademecum dla Managerów, Redaktorów i Administratorów Intranetu*. URL: http://blog.dzp.pl/ip/files/Raport_Intranet_a_Prawo.pdf.
18. Doyle, P. (2003). *Marketing wartości*. Warszawa: Felberg SJA.
19. Drucker, P.F. (1964). *Managing for results*, London: Heinemann.
20. Drucker, P.F. (1999). *Leadership Changes for the 21st Century*. Oxford: Butterworth Heinemann.
21. Dudycz, H. i Dyczkowski, M. (2007). Efektywność przedsięwzięć informatycznych. Podstawy metodyczne pomiaru i przykłady zastosowań. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
22. Eder, L.B., Arinze, B., Darter, M.E. i Wise, D.E. (2000). An Analysis of Intranet Infusion Levels. *Information Resources Management Journal*, 13(3), 14–22.
23. Edisonda (2013). *Intraspekcja 2013. Raport z badania*. URL: <http://intraspekcja.pl>.
24. Edvinsson, L. i Malone, M.S. (2001). Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swojego przedsiębiorstwa, odnajdując jego ukryte korzenie. Warszawa: Wydawnictwa Naukowe PWN.
25. Fazlagić, J. (2006). Zarządzanie wiedzą. Recepta na sukces w biznesie. Gniezno: Milenium.
26. Fazlagić, J. (2009a). Zarządzanie wiedzą w polskiej oświacie – diagnoza i perspektywy zmian. Poznań: Wydawnictwo UE w Poznaniu.
27. Fazlagić, J. (2009b). Zarządzanie wiedzą. Know-how w działaniu! Jak zdobyć przewagę konkurencyjną dzięki zarządzaniu wiedzą. Gliwice: Helion.
28. Fazlagić, J. (2012). *Jaka struktura kapitału intelektualnego*. URL: <http://isc.infor.pl/aktualnosci,111555>.
29. Firestone, J.M. (2003). *Enterprise Information Portals and Knowledge Management*. Burlington: Butterworth-Heinemann.
30. Fleischmann, A., Schmidt, W., Stary, C., Obermeier, S. i Börger, E. (2012). *Subject-Oriented Business Process Management*. Berlin-Heidelberg: Springer.
31. Freed, E. (2011). *15 ways to engage users In building a new social intranet*, URL: <http://www.thoughtfarmer.com/blog/15-ways-to-engage-users-in-building-new-social-intranet>.
32. Garnik, I., Sikorski, M. i Cockton, G. (2014, w druku). Creative Sprints: An Unplanned Broad Agile Evaluation and Redesign Process. W: *Proceedings of NordiCHI 2014 – Nordic Conference on Human Computer Interaction, 26–30.10.2014, Helsinki*.
33. Gibbs, G. (2011). *Analizowanie danych jakościowych*. Warszawa: PWN.
34. Griffin, R.W. (2003). *Fundamentals of management. Core concepts and applications*, Boston: Houghton Mifflin Company.
35. Grzenia, J. (2006). *Komunikacja językowa w Internecie*, Warszawa: Wydawnictwa Naukowe PWN.
36. Gundry, J. i Metes, G. (1997). *Intranet Challenges: Online Work and Communication. A Knowledge Ability White Paper*. URL: <http://www.knowab.co.uk/wbwintra.html>.
37. Hakansson, H. i Snehota, I. (1995). *Developing Relationships in Business Networks*. London: Routledge.
38. Heskett, J.L., Jones, T.O. i Loveman, G.W. (1994). Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, 72(1), 164–174.

39. Hussein, R., Masrek, M.N. i Karim, N. (2008). The Utilization and Effectiveness of Intranet: A Case Study at Selected Malaysian Organizations. *Communications of the IBIMA*, 4, 200–206.
40. IBM (2005). *WebSphere Portal: An On-Ramp to a Service Oriented Architecture*. URL: http://www-07.ibm.com/sg/soa/downloads/WebSphere_Portal.pdf.
41. IBM (2006). *IBM Websphere Portal Best Practices*. URL: www.redbooks.ibm.com/redpapers/pdfs/redp4100.pdf.
42. Jacobsen, K., Hofman-Bang, P. i Nordby Jr, R. (2001). The IC Rating™ by Intellectual Capital Sweden. *Journal of Intellectual Capital*, 6(4), 570–587.
43. Jacoby, G.A. i Luqi (2005). Critical Business Requirements Model and Metrics for Intranet ROI. *Journal of Electronic Commerce Research*, 6(1), 1–30.
44. Janmedia (2006). Raport z badania efektywności polskich portali korporacyjnych.
45. Jayaswal, B.K. i Patton, P.C. (2008). *Oprogramowanie godne zaufania*. Gliwice: Helion
46. Jurczak, J. (2008). Intellectual Capital Measurement Methods. *Economics and Organization of Enterprise*, 1, 37–45. URL: <http://www.orgmasz.pl/wydawnictwo/files/Intellectual.pdf>.
47. Kaczmarek, M., Olejnik, I. i Springer, A. (2013). *Badania jakościowe – metody i zastosowania*. Warszawa: CeDeWu.
48. Keyton, J. (2005). *Communication & Organizational Culture*. London: Thousand Oaks. New Delhi: Sage.
49. Kilmann, R. (1989). *Managing Beyond the Quick Fix*. San Francisco: Jossey Bass.
50. Kim, J., Chang, Y., Lee, S. i Park, M. (2012). Innovative Information and Knowledge Sharing Platform for Business Sector: Focus on Intranet-based Social Network Service. 19th ITS Biennial Conference 2012, Bangkok, Thailand, 18–21 November 2012: Moving Forward with Future Technologies: Opening a Platform for All. URL: http://www.econstor.eu/bitstream/10419/87693/1/Jimin_%20Kim_Innovative%20.pdf.
51. Kisielnicki, J. (2003). System pozyskiwania i zarządzania wiedzą we współczesnych organizacjach. Warszawa: WSHiP.
52. KM (2012). *Firmy coraz częściej wykorzystują Intranet 2.0 w komunikacji wewnętrznej*, URL: <http://www.wirtualnemedi.pl/artykul/firmy-coraz-czesciej-wykorzystuja-intranet-2-0-w-komunikacji-wewnetrznej>.
53. Kolasiński, G. (2008). MTH intranetu, czyli co każdy dojrzały intranet mieć powinien. URL: <http://intranety.pl/?dalej=article&articleID=10>.
54. Koszłajda, A. (2010). Zarządzanie projektami IT: przewodnik po metodykach. Gliwice: Helion.
55. KPMG (2005). Portale korporacyjne: technologia i biznes. Raport.
56. Kulisiewicz, T. (2003). Od strony WWW do portalu korporacyjnego. URL: http://ceo.cxo.pl/artykuly/47444_1/Od.strony.WWW.do.portalu.korporacyjnego.html.
57. Low, J. (2000). The Value Creation Index. *Journal of Intellectual Capital*, 1(3), 252–262.
58. Luthy, D.H. (1998). *Intellectual Capital and Its Measurement*. Asian Pacific Interdisciplinary Research in Accounting (APIRA) Conference, Osaka. URL: <http://www.apira2013.org/past/apira1998/archives/pdfs/25.pdf>.
59. Łobejko, S. (2004). Systemy informacyjne w zarządzaniu wiedzą i innowacją w przedsiębiorstwie. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.

60. Masrek, M.N., Karim, N. i Hussein, R. (2007). Antecedents and Impact of Intranet Utilization: A Conceptual Framework. *Journal of Information Technology Impact*, 7(3), 213–226.
61. Materska, K. (2009). *Rozwiązania intranetowe a potrzeby informacyjne różnych grup użytkowników*. URL: http://www.academia.edu/2269214/rozwizania_intranetowe_a_potrzeby_informacyjne_ro_nych_grup_uytkownikow.
62. McConnel, J. (2011). *Digital Workplace Trends 2012*. URL: <http://www.digital-workplace-trends.com>.
63. McConnel, J. (2013). *Digital Workplace Trends 2013*. URL: <http://www.digital-workplace-trends.com>.
64. Mierzejewska, B. (2004). Zarządzanie wiedzą unplugged. *E-mentor*, 5(3). URL: <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/5/id/59>.
65. Mierzejewska, B. (2006). Nie tylko IT... *E-mentor*, 15(3). URL: <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/15/id/311>.
66. Murray, G. (2001) The Portal is the Desktop. URL: <http://www-personal.umich.edu/~atkins/ITFRU/MurrayPortals.htm>.
67. Nielsen, J. (2012). Intranet Usability Guidelines: Findings from User Testing of 42 Intranets. URL: <http://www.nngroup.com/reports/intranet-usability-guidelines/>.
68. Nielsen, J. (2014). *10 Best Intranets 2014*. URL: <http://www.nngroup.com/articles/intranet-design>.
69. Norton, D. i Kaplan, R. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, MA: Harvard Business School.
70. Ollivier, B. (2010). *Nauki o komunikacji. Teoria i praktyka*. Warszawa: Oficyna Naukowa.
71. Padilla, M. (2006). *Content Personalization: Planning and Implementation*. BEA-Oracle. URL: <http://www.oracle.com/technetwork/articles/entarch/personalization3-087773.html>.
72. Pawłowski M. (2014). Metody oceny korporacyjnych portali społecznościowych w działalności przedsiębiorstw. Rozprawa doktorska. Uniwersytet Warszawski, Wydział Zarządzania.
73. Piontek, D. (2000). Bariery w komunikowaniu masowym. W: M. Golka (red.). *Barie-ry w komunikowaniu* (s. 129–135). Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
74. Prescient Digital Media (2012). SharePoint Governance White Paper. URL: <http://www.prescientdigital.com/downloads/sharepoint-governance-white-paper>.
75. Price, S. (1993). *Media Studies*. London: Pitman Publishing.
76. Probst, G.J.B., Raub, S. i Romhardt, K. (1999). *Managing Knowledge: Building Blocks for Success*. Chichester: Wiley.
77. Quirke, B. (2012). Komunikacja wewnętrzna krok po kroku. Jak komunikacja wewnętrzna pomaga wdrażać każdą strategię w firmie. Warszawa: Wolters Kluwer.
78. Razorfish (2006). *Corporate Intranets Best Practices Report*. URL: https://moodle.iut.parisdescartes.fr/pluginfile.php/4114/mod_page/content/1/CoursM16/1.9_Intranet3.pdf.
79. Robertson, J. (2012). *A Week in the Digital Workplace. A Concrete Vision How We Will Work in the Future. Step Two Designs*. URL: <http://www.steptwo.com.au/columntwo/new-free-report-a-week-in-the-digital-workplace/>.

80. Ross, S.C. i Bajwa, D.S. (2002). Factors Influencing the Adoption and Implementation of Organizational Intranets. IACIS 2002 Conference of International Association for Computer Information Systems. URL: <http://iacis.org/iis/2002/BajwaRoss.pdf>.
81. Rossi, G., Schwabe, D. i Guimaraes M. (2001). Designing Personalized Web Applications. W: *Proceedings of the 10th international conference on World Wide Web* (s. 275–284). Hong Kong: ACM Press.
82. Rothwell, W.J., Stavros, J.M., Sullivan, R.L. i Sullivan, A. (2010). *Practicing Organization Development: A Guide for Leading Change*. San Francisco, CA: Pfeiffer.
83. Ruppel, C.P. i Harrington, S.J. (2001). Sharing Knowledge Through Intranets: A Study of Organizational Culture and Intranet Implementation. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 44(1), 37–50.
84. SAP (2005). Enterprise Information Portal. URL: <http://searchsap.techtarget.com/definition/enterprise-information-portal>.
85. Sikorski, M. (2005). Uduany portal intranetowy. *Computerworld Polska*, 48, 30–33.
86. Sikorski, M. (2006). Building Employer Credibility in Intranet Corporate Portals. W: *Proceedings of 13th European Conference of Cognitive Ergonomics, Zurich, 20–22 September 2006* (49–54).
87. Sikorski, M. (2007). Portale intranetowe jako elektroniczne stanowiska pracy. W: Szewczyk A. (red.), *Materiały X Konferencji Naukowej „Problemy Społeczeństwa Informatycznego”*, 17–19.05.2007, *Międzyzdroje* (s. 133–141).
88. Sikorski, M. (2010). *Interakcja człowiek-komputer*. Warszawa: PJWSTK.
89. Sikorski, M. (2012a). Usługi on-line. Jakość, interakcje, satysfakcja klienta. Warszawa: PJWSTK.
90. Sikorski, M. (2012b). A Cross-Disciplinary UX Evaluation of a CRM System. W: International Workshop on the Interplay between User Experience (UX) Evaluation and System Development (I-UxSED 2012). NordiCHI 2012, Copenhagen, Denmark (s. 31–36).
91. Sikorski, M. (2013). Evolution of End-User Participation in IT Projects. W: Pańkowska M. (red.), *Frameworks of IT Prosumption for Business Systems Development* (s. 48–63), New York: IGI Global Hershey.
92. Sikorski, M. (2014). Interactive Prototypes in Teaching User-Centred Design and Business Process Modelling. W: M. Zięba i A. Ziółkowski. *Innovative Teaching in Business and Management*. Copenhagen: VIA University College
93. Sitarska, M. (2008). Portale korporacyjne jako element system zarządzania informacją i wiedzą w organizacji. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 23, *Informatyka Ekonomiczna*, 12, 66–75.
94. Spurlock, B. i O’Neil, J. (2008). Measuring and Evaluating an Intranet Designed to Enhance Employee Communication and Two-Way Communication. URL: http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/MeasEvaluating_Intranet.pdf.
95. Stary, C., Schmidt, W. i Fleischmann, A. (2013). Agility Based on Stakeholder Interaction – Blending Organizational Learning with Interactive BPM. Human-Computer Interaction. Users and Contexts of Use. *Lecture Notes in Computer Science Volume, 8006*, 456–465.
96. Stewart, T. (1997). Intellectual capital: the new wealth of organization. New York: Double-day.

97. Strojny, M. (2006a). Rynek portali korporacyjnych w Polsce a doświadczenia przedsiębiorstw. Materiały konferencji „Portale korporacyjne”, Centrum Promocji Informatyki, Warszawa, 6.12.2006.
98. Strojny, M. (2006b). Portale korporacyjne a zarządzanie wiedzą – raport z badań. *E-mentor* 14(1). URL: <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/14/id/274>.
99. Sullivan, D. (2003). *Proven Portals: Best Practices for Planning, Designing and Developing Enterprise Portals*. Boston: Addison-Wesley.
100. Sveiby, K.-E. (1994). *The Knowledge Organization*. Celemi, Sweden.
101. Sveiby, K.-E. (2001). *Methods for Measuring Intangible Assets*. URL: <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm>.
102. Szyjewski, Z. (2004). *Metodyki zarządzania projektami informatycznymi*. Warszawa: Placet.
103. The Konrad Group (1993). *The invisible balance sheet*. URL: <http://www.sveiby.com/articles/IntangAss/denosynl.htm>.
104. Wachowiak, P. (red.) (2005). *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wydawnictwo SGH.
105. Ward, T. (2012). *The Social Intranet Study 2011*. URL: <http://www.prescientdigital.com/downloads/social-intranet-study-2011-summary-report>.
106. Ward, T. (2013). *SharePoint for Intranets. A White Paper on the use of SharePoint 2013 for Intranets*. URL: <http://www.socialbiz.ca/sharepoint-2013-for-intranets-whitepaper>.
107. Ward, T. (2014a). *Intranet Governance: Ownership, Management & Policy*. URL: <http://www.prescientdigital.com/articles/governance/intranet-governance-ownership-management-policy>.
108. Ward, T. (2014b). *The Politics of Intranet Ownership*. URL: <http://www.prescientdigital.com/articles/governance/the-politics-of-intranet-ownership>.
109. Willcocks, L. i Sauer, C. (2001). *Moving to e-business*. London: Random House.
110. Wright, A. (2011). Nine types of content every intranet should have. URL: http://www.ragan.com/Main/Articles/9_types_of_content_every_intranet_should_have_43560.aspx?format=2
111. Ziemia, E. (2007). Technologie informatyczne w zarządzaniu wiedzą niejawną. W: Olszak C.M. i Ziemia E. (red.). *Strategie i modele gospodarki elektronicznej* (s. 281–298). Warszawa: PWN.
112. Ziemia, E. (2009). *Projektowanie portali korporacyjnych dla organizacji opartych na wiedzy*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.

Indeks

A

administrator intranetu, 198
aktualności (funkcja), 43
analityka biznesowa, 269, 270
analiza funkcjonalna, 282
analiza jakościowa, 244, 256-261
analiza tematyczna, 257
architektura intranetu, 279
audyt komunikacyjny, 274, 276

B

badania użyteczności, 296
badanie ankietowe moderowane, 243, 297
bank pomysłów (funkcja), 64, 169
bariery w komunikacji, 88, 258
bazy wiedzy (funkcja), 65
behawioralny wpływ, 83, 85, 89, 100
BHP, 59
biblioteka dokumentów (funkcja), 64
brief intranetowy, 278

C

Content Management System CMS, 23
crowdsourcing, 297

D

delegacje (funkcja), 67
Digital Workplace, 61, 76, 156, 177, 268, 296
dobre praktyki (funkcja), 65
dojrzałość intranetu, 188
dom jakości QFD, 203

dostęp do informacji, 35, 36
drenaż informacyjny, 167

E

efektywność intranetu, 110, 112, 291-295
efektywność procesów, 29, 30, 81
e-learning (funkcja), 37, 97
Employer Branding, 299
ewolucja intranetu, 16-18, 264

F

finanse (funkcja), 65
forum produktowe (funkcja), 69
funkcje intranetu, 8, 39-40, 41, 42-69

G

galerie multimedialne (funkcja), 45

H

helpdesk IT (funkcja), 60, 175
Human Resources (funkcja), 53, 173

I

innowacyjność, 169
integracja dostępu, 34, 35
integracja pracownicza, 32-33
integracja systemów, 267
interdyscyplinarne projektowanie, 102-103, 299
intranet
administracyjny, 180
cykl życia, 103-104
dekompozycja, 183

dojrzałość, 188
informacyjny, 179
komentowanie, 50
korzyści, 28-34, 81-83, 291-295
menedżer intranetu, 198
moderator intranetu, 198, 258, 259
modele funkcjonowania, 18-25
model warstwowy, 184
obszary zastosowań, 26-27
ocena efektów, 291
oceny pracownicze (funkcja), 56
oczekiwania, 81-83
ogłoszenia (funkcja), 51
operacyjny, 180
podział obszarowy, 158
podział organizacyjny, 157
prawne aspekty, 102
raportowanie i sprawozdawczość,
269
redakcja, 199-202
redaktor intranetu, 177, 197
rewitalizacja, 274
rezerwacje zasobów (funkcja), 58
rodziny funkcji, 41
rozdzielnik dokumentów (funkcja),
64
rozwój ewolucyjny, 18-25, 263
społecznościowe funkcje, 48
techniczne aspekty, 74-77
utrzymanie 108, 286
wpływ organizacyjny, 83, 84, 89,
100
zarządzanie wiedzą, 181
Intranetime projekt, 115, 122,
296-300

Internale Poland konkurs, 75

intranet governance, 74, 177, 194, 197

J

jubileusze pracowników (funkcja), 52

K

kalendarz organizacyjny (funkcja), 46

kapitał intelektualny, 96, 125, 128,
269

metody oceny, 129-133

struktura, 127

killer application (funkcja), 70, 109

komentarze (funkcja), 50

komunikacja

intranetowa, 87

organizacyjna, 37

wewnętrzna, 31, 42, 81, 86, 199

konkurs *Internale Poland*, 75

korzyści z portali intranetowych,
28-34, 81-83, 291-295

koszty procesów, 29-30

kreatywne sprinty, 297

książka teleadresowa (funkcja), 62

kultura organizacyjna, 37, 159, 161,
183, 186

M

menedżer intranetu, 198

metoda jednej instrukcji, 270

metody jakościowe, 120, 244

moderator intranetu, 198, 258, 259

model warstwowy intranetu, 185, 272

modele funkcjonowania intranetu,
18-25

modelowanie procesów, 298

moderowane badanie ankietowe, 243,
297

N

newsletter (funkcja), 48
nieobecności pracowników (funkcja),
53

O

obieg faktur (funkcja), 67
obszary zastosowań intranetu, 26-27
oceny pracownicze (funkcja), 56
organizacja współpracy z użytkownikami,
106-108
Organizational Development, 79

P

perspektywa usługowa, 299
podejście zasobowe, 297
podział
 organizacyjny, 157
 obszarowy, 158
pojedyncze logowanie (funkcja), 75
pomysły i innowacje (funkcja), 169
portal intranetowy
 eksperski, 20
 informacyjny, 18, 97, 179
 komunikacji i współpracy, 19
 usługowy, 22, 24-25
 wiedzy korporacyjnej, 20, 97
 wsparcia zarządzania strategicznego,
 21
 zintegrowany, 22, 24-25
portale
 intranetowe, 13
 korporacyjne, 14
praca zespołowa, 98
pracownicze sprawy, 53
prawne aspekty intranetu, 102
procedury (funkcja), 163

projekt *Intranetime*, 115, 122,
296-300
projektowanie
 interdyscyplinarne, 299
 perspektywa usługowa, 299
 User-Centred Design UCD, 101,
 107, 116
 User Experience UX, 101, 297
przepływ pracy (funkcja), 30, 78, 98,
172
Public Relations, 32, 90

Q

Quality Function Deployment QFD,
203, 223

R

raportowanie, 269
redaktor intranetu, 177, 197
rejestracja gości, 57
regulamin intranetu, 57, 74, 194, 177,
197
relacje pracownicze, 90-91
rewitalizacja, 274
rezerwacje zasobów, 58
rozdzielnik dokumentów, 64
rozwój intranetu, 16-18, 264
ryzyko projektowe, 104-106

S

Service Value Chain SVC, 299
serwisy informacyjne, 97
SharePoint, 75
sfery zarządzania wiedzą, 204, 206
Soft Systems Methodology SSM, 118
Software as a Service SaaS, 74
sondy (funkcja), 54
sprawozdawczość (funkcja), 269

społeczności pracownicze, 48, 164
 lokalne, 49
 kontekstowe, 49
społecznościowe funkcje, 48
sprawy pracownicze, 53
sprinty kreatywne, 297
strategia organizacji, 160
statystyki dokumentów, 58
statystyki intranetu, 58
struktura organizacyjna, 62, 158
system zarządzania treścią CMS, 23
szkolenia pracowników, 174

T

tablica ogłoszeń (funkcja), 51
technologie intranetowe, 75
transfer wartości w usługach, 299
trójkąt utrzymania intranetu, 289

U

urlopy pracowników, 53
User-Centred Design UCD, 101, 107,
 116
User Experience UX, 101, 297
usługowy łańcuch wartości SVC, 299
utrzymanie intranetu 108, 194-202, 286
 role, 197-199
uwarunkowania wdrożeniowe, 38,
 100-101
użyteczność, 296
użytkowanie intranetu, 291-292

W

wdrażanie intranetu, 38, 109
workflow (funkcja), 78, 98, 172
wymagania dla intranetu, 81-83

Z

zarządzanie dokumentami, 172
zarządzania kontrolami, 59
zarządzanie projektami, 169
zarządzanie utrzymaniem, 70-74,
 194-202, 286-291
zarządzanie zmianą, 79, 163
zarządzanie wiedzą, 93-96, 97, 181
 procesy, 133-137