Problemy Zarządzania, vol. 13, nr 2 (52), t. 1: 101–112
ISSN 1644-9584, © Wydział Zarządzania UW
DOI 10.7172/1644-9584.52.8

Oddziaływanie portali intranetowych na zarządzanie wiedzą w nowoczesnych organizacjach

Nadesłany 30.09.14 | Zaakceptowany do druku 26.11.14

Marcin Sikorski*, **Bohdan Ludwiszewski****,
Jan Fazlagić***, **Aleksander Sala******

Artykuł przedstawia wyniki badania przeprowadzonego wśród ekspertów ds. komunikacji wewnętrznej i intranetu na temat postrzeganego w ich praktyce oddziaływania portali intranetowych na zarządzanie wiedzą w organizacjach. Zdaniem ekspertów-respondentów portale intranetowe najsilniej oddziaływają na transfer wiedzy i wykorzystywanie wiedzy, a w mniejszym, ale zauważalnym stopniu na ewaluację i rozwój wiedzy, innowacyjność w organizacji i motywowanie do dzielenia się wiedzą. Paradoksalnie, zdaniem ekspertów wpływ portali intranetowych jest marginalny na sfery: zwiększanie kompetencji pracowników oraz identyfikowanie wiedzy.

Słowa kluczowe: intranet, portal intranetowy, zarządzanie wiedzą, kapitał intelektualny.

The Impact of Intranet Portals on Knowledge Management in Contemporary Organizations

Submited 30.09.14 | Accepted 26.11.14

This article presents the results of a survey performed among experts in internal communications and intranet on the perceived impact of intranet portals on knowledge management in their organizations. According to responding experts, the strongest impact of intranet portals is observed on knowledge transfer and knowledge usage, and weaker – but noticeable – on knowledge evaluation and development, innovation in organization and motivation to share knowledge. Paradoxically enough, experts say the impact of intranet portals is marginal in increasing employees' competence and knowledge identification.

Keywords: intranet, intranet portal, knowledge management, intellectual capital.

JEL: M14, M15

* **Marcin Sikorski** – prof. dr hab. inż., Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii.
** **Bohdan Ludwiszewski** – dr inż., Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii.
*** **Jan Fazlagić** – dr hab., Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Zarządzania.
**** **Aleksander Sala** – mgr, Kolibro sp. z o.o.

Adres do korespondencji: Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii, ul Narutowicza 11/12, 80-233 Gdańsk; e-mail: Marcin.Sikorski@zie.pg.gda.pl; Bohdan.Ludwiszewski@zie.pg.gda.pl; Jan.Fazlagic@ue.poznan.pl; Aleksander.Sala@kolibro.com.

1. Wprowadzenie

W odróżnieniu od portali internetowych działających w przestrzeni WWW, portale intranetowe są portalami korporacyjnymi dla pracowników danej organizacji.

Głównym motywem wdrażania portali intranetowych jest ułatwienie wykonywania bieżących zadań przez pracowników, a ponadto ułatwienie dostępu do informacji (elektronicznej) związanej z realizowanymi zadaniami, ułatwienie komunikacji pomiędzy zespołami lub pracownikami przebywającymi w różnych lokalizacjach oraz budowanie społeczności pracowniczych.

Dodatkowo w organizacjach oferujących produkty i usługi nasycone wiedzą (ang. *knowledge-intensive products and services*) portale intranetowe mają wspomagać rozwój procesów zarządzania wiedzą poprzez umożliwianie pracownikom dostępu do informacji, utrwalanie oraz transfer wiedzy oraz ułatwianie jej wykorzystania we wszelkich procesach biznesowych organizacji (Sikorski, 2005; Sikorski, 2007).

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

Literatura dotycząca funkcjonowania portali intranetowych w polskich przedsiębiorstwach jest dość skromna, a opublikowane dotąd badania są nieliczne[1] i poza pracą Ziemby (2008) brak jest w zasadzie publikacji zwartych na ten temat.

Z tego powodu w niniejszym badaniu[2] podjęto próbę określenia oddziaływania portali intranetowych na zarządzanie wiedzą w wybranych polskich organizacjach.

2. Model oddziaływania: portal intranetowy – zarządzanie wiedzą

2.1. Plan badania

Głównym celem badania 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 usługi nasycone wiedzą i informacją. Dokładny opis zastosowanej metodyki badawczej podaje praca Fazlagića, Sikorskiego i Sali (2014).

Założono, że zasadnicza część danych będzie pochodzić z wnętrza badanych organizacji i będzie pozyskiwana bezpośrednio od specjalistów/menedżerów ds. portali intranetowych lub komunikacji wewnętrznej. Aby przeprowadzić ocenę wpływu elementów składowych portali intranetowych na rozwój zarzą-

DOI 10.7172/1644-9584.52.8

MOST WIEDZY Pobrano z mostwiedzy.pl

dzania wiedzą i kapitału intelektualnego w organizacjach, należało 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.

Na dalszym etapie prac nastąpiło określenie postrzeganego wpływu zidentyfikowanych czynników na rozwój zarządzania wiedzą i kapitału intelektualnego w organizacjach.

W panelu eksperckim realizowanego badania uczestniczyli konsultanci i praktycy, a jego wyniki zawierały zagregowane doświadczenia z ich prac projektowych, wdrożeniowych, analitycznych i doradczych, zweryfikowane poprzez zespołowe dyskusje, gry symulacyjne, analizy oraz techniki graficzne (metaplan, sortowanie kart, SSM) wykorzystane podczas prac zespołu.

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. Tam, gdzie to możliwe, została również zastosowana analiza ilościowa lub pseudoilościowa, o ile pozwalał na to charakter zebranych danych.

2.2. Model warstwowy portalu intranetowego

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.

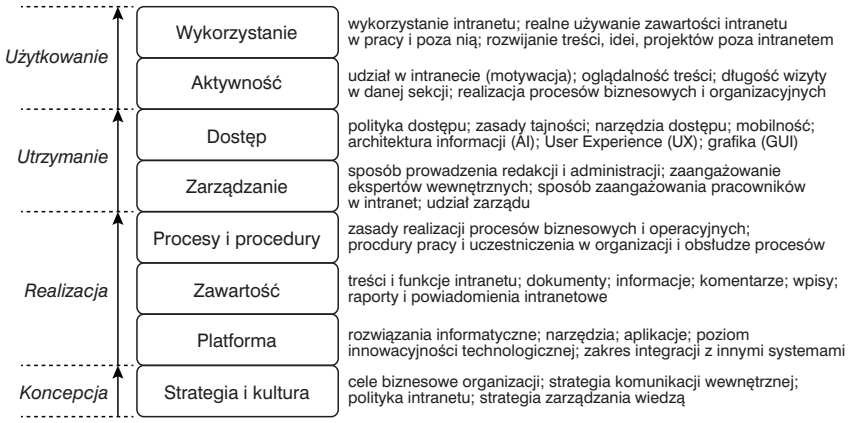
W tym celu, przeprowadziwszy identyfikację obszarów komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie oraz typowych obszarów funkcjonalnych portali intranetowych, można było następnie przeprowadzić identyfikację obszarów operacyjnych związanych z użytkowaniem portali intranetowych.

W efekcie tych prac powstał model wynikający z:
– obserwacji, analiz i uogólnienia rzeczywistych doświadczeń związanych z funkcjonowaniem portali intranetowych w przedsiębiorstwach,
– 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 zidentyfikowano 80 czynników składowych funkcjonowania portali intranetowych. Zagregowano je w układ następu-

MOST WIEDZY Pobrano z mostwiedzy.pl

jących po sobie ośmiu warstw, przez co składają się na model warstwowy pokazany na rysunku 1.



Rys. 1. Model warstwowy portalu intranetowego. Źródło: opracowanie własne według A. Sala. (2014). Powiązania portali intranetowych z rozwojem zarządzania wiedzą w organizacjach. W: J. Fazlagić, M. Sikorski i A. Sala, (2014). Portale intranetowe: zarządzanie wiedzą, kapitał intelektualny, korzyści dla pracowników i dla organizacji. Gdańsk: Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej.

Warstwy pokazane na rysunku 1 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.
2. *Platforma* – zapewnia rozwiązania informatyczne, bez których funkcjonowanie portali intranetowych nie byłoby możliwe.
3. *Zawartość* – udostępnia treści informacyjne, dokumenty będące produktami procesów biznesowych oraz działań związanych z zarządzaniem wiedzą.
4. *Procesy i procedury* – może zawierać zarówno tekstowe opisy procesów i procedur (jak w warstwie z*awartość*), jak i zautomatyzowane mechanizmy obiegu dokumentów i realizacji procesów wewnętrznych w przedsiębiorstwie.
5. *Zarządzanie* – obejmuje całość działań związanych z zapewnieniem ciągłości funkcjonowania portali intranetowych.
6. *Dostęp* – definiuje zasady zarządzania uprawnieniami dostępu do różnych obszarów intranetu oraz określa rozwiązania interakcji mające zapewnić użytkownikowi pozytywne przeżycia (UX – *user experience*).

 DOI 10.7172/1644-9584.52.8

MOST WIEDZY Pobrano z mostwiedzy.pl

7. *Aktywność* – dotyczy całokształtu zagadnień związanych z przejawami aktywności użytkowników w intranecie oraz ich postawy w zakresie chęci osobistego uczestnictwa w rozwoju intranetu, 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.

W projektowaniu portali intranetowych pokazana na rysunku 1 sekwencja *Koncepcja–Realizacja–Utrzymanie–Użytkowanie* 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).

2.3. Sfery oddziaływania portali intranetowych na zarządzanie wiedzą

Podejmując próbę określenia wpływu portali intranetowych na rozwój zarządzania wiedzą i kapitału intelektualnego, na podstawie klasyfikacji kluczowych procesów zarządzania wiedzą w organizacji (Probst, Raub i Romhardt, 1999) zidentyfikowano następujące sfery zarządzania wiedzą podlegające oddziaływaniu portali intranetowych:

1. Transfer wiedzy – dotyczy ogółu zjawisk związanych z upowszechnianiem się wiedzy.
2. Wytwarzanie wiedzy – tworzenie nowej wiedzy za pomocą intranetu.
3. Wpływ intranetu na innowacyjność firmy – współczesne firmy konkurują coraz częściej nie ceną, lecz innowacyjnością swojej oferty.
4. Identyfikowanie wiedzy – wiedza występuje pod różnymi postaciami i można ją przedstawiać w formie różnych typologii.
5. Pozyskiwanie i kodyfikacja wiedzy – aby informacja stała się wiedzą, musi zostać wprowadzona w model myślenia pracowników.
6. Motywowanie do dzielenia się wiedzą – obserwowana postawa pracowników i kierownictwa w tym zakresie.
7. Wykorzystywanie wiedzy – w firmie opartej na wiedzy produktywność oznacza zwiększenie jakości przetwarzania, przekazywania oraz wykorzystania wiedzy.
8. Ochrona wiedzy – działania przeciwdziałające utracie wiedzy utrwalonej w intranecie.
9. Ewaluacja i rozwój wiedzy – ocena i pielęgnacja posiadanych zasobów wiedzy.
10. Zwiększanie kompetencji pracowników – dzięki kursom (materiałom) zamieszczonym w intranecie pracownicy mają szansę doskonalenia swoich umiejętności zawodowych.
11. Zarządzanie strategiczne organizacją – kierownictwo powinno wykorzystywać intranet jako dodatkowe narzędzie kontroli realizacji strategii.

MOST WIEDZY Pobrano z mostwiedzy.pl

2.4. Realizacja badania modelu oddziaływania: portal intranetowy – zarządzanie wiedzą

Do oceny potencjalnych oddziaływań została wykorzystana macierz powiązań inspirowana konstrukcją macierzy *domu jakości* w metodzie QFD (*Quality Function Deployment*), szeroko stosowanej w zarządzaniu jakością (Jayaswal i Patton, 2008). Macierz powiązań zawierała:

– w wierszach – elementy składowe kolejnych warstw (konstrukcji i użytkowania) portali intranetowych: 8 warstw portali intranetowego – 80 czynników-pytań kwestionariusza;
– w kolumnach – sfery potencjalnego oddziaływania związane z rozwojem zarządzania wiedzą i kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie: 11 sfer zarządzania wiedzą – 112 czynników-pytań kwestionariusza.

Dane do oceny potencjalnego wpływu czynników na rozwój procesów zarządzania wiedzą i kapitału intelektualnego zostały pozyskane metodą ankietową od ekspertów, praktyków pracujących wewnątrz organizacji jako specjaliści lub menedżerowie ds. intranetu lub komunikacji wewnętrznej. 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 80 czynników składowych portali intranetowych, które przyczyniają się do rozwoju zarządzania wiedzą i kapitału intelektualnego w organizacjach.
– Krok 2. *Identyfikacja postrzeganych powiązań* – dla zbioru 80 czynników grupa 25 zaproszonych ekspertów metodą badania ankietowego (kwestionariusz elektroniczny) określiła postrzeganą częstość występowania wskazanych powiązań między określonymi czynnikami a sferami rozwoju zarządzania wiedzą.
– Krok 3. *Określenie istoty wskazanych powiązań* – ustalenie, w jakim stopniu powiązania wskazane w kroku 2. występują w praktyce, w rzeczywistym działaniu badanych organizacji, ze wskazaniem ich siły, kierunku oraz przykładów występowania.

Przyjęto, że dane pozyskane od uczestników badań (specjalistów i menedżerów 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.

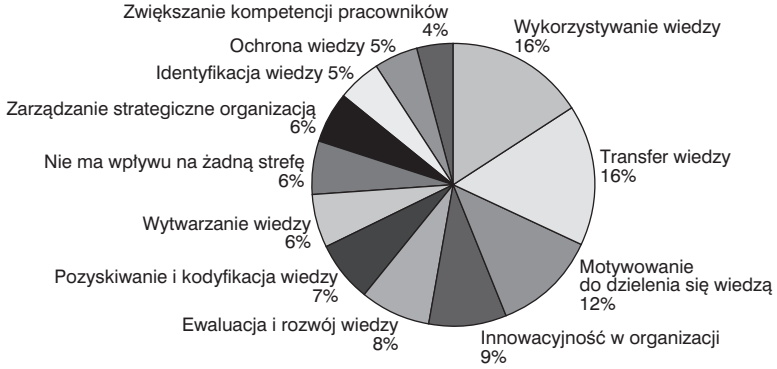
DOI 10.7172/1644-9584.52.8

MOST WIEDZY Pobrano z mostwiedzy.pl

3. Wyniki badania

3.1. Analiza powiązań/oddziaływań portali intranetowych na zarządzanie wiedzą

Rysunek 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. 2. Zestawienie (postrzeganego) łącznego wpływu wszystkich warstw intranetu na poszczególne sfery rozwoju zarządzania wiedzą i kapitału intelektualnego. Źródło: opracowanie własne według A. Sala. (2014). Powiązania portali intranetowych z rozwojem zarządzania wiedzą w organizacjach. W: J. Fazlagić, M. Sikorski i A. Sala, (2014). Portale intranetowe: zarządzanie wiedzą, kapitał intelektualny, korzyści dla pracowników i dla organizacji. Gdańsk: Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej.

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 1 prezentuje zestawienie deklarowanych powiązań każdej z warstw z każdą ze sfer zarządzania wiedzą.

Jeżeli spojrzeć na oddziaływanie kolejnych warstw na poszczególne sfery zarządzania wiedzą, to z odpowiedzi udzielonych przez respondentów wynika, że:

– najsilniejszy łączny 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%);

MOST WIEDZY Pobrano z mostwiedzy.pl

Warstwy \ Sfery	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
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	

Tab. 1. Postrzegany przez respondentów wpływ kolejnych warstw intranetu na poszczególne sfery rozwoju zarządzania wiedzą i kapitału intelektualnego (w %). Źródło: opracowanie własne według A. Sala. (2014). Powiązania portali intranetowych z rozwojem zarządzania wiedzą w organizacjach. W: J. Fazlagić, M. Sikorski i A. Sala, (2014). Portale intranetowe: zarządzanie wiedzą, kapitał intelektualny, korzyści dla pracowników i dla organizacji. Gdańsk: Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej.

DOI 10.7172/1644-9584.52.8

MOST WIEDZY Pobrano z mostwiedzy.pl

– 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 najwięcej 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 ograniczony charakter. Uzyskane wyniki są odzwierciedleniem oczekiwań i postrzeganych związków wynikających z jednej strony z indywidualnych doświadczeń kompetentnych ekspertów-respondentów, z drugiej zaś – ze specyfiki organizacji, w których oni pracują.

Ponieważ 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, w dalszym omówieniu skupiono się na najczęściej deklarowanych powiązaniach, a pominięto te deklarowane stosunkowo rzadko.

3.2. Badania natury powiązań – siła oddziaływania

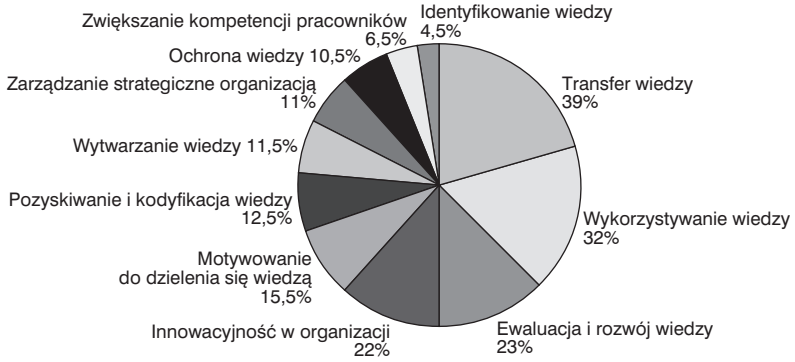
Kolejnym etapem badania była interpretacja natury powiązań wskazanych przez respondentów:
– określenie siły (intensywności) każdego z powiązań i jej kierunku (wzmacnia, osłabia, neutralna) w skali od –3 do +3,
– podanie przykładów oddziaływania danego powiązania z praktyki funkcjonowania portali intranetowych,
– zidentyfikowanie problemów (zagrożeń, wyzwań) łączących się z danym powiązaniem.

Na rysunku 3 przedstawiono 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 warstwach 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 ze 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%.

MOST WIEDZY Pobrano z mostwiedzy.pl

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 3 przedstawiono wynikający z badań postrzegany wpływ oddziaływania portali intranetowych na sfery zarządzania wiedzą. Jak widać z rysunku 3, pierwszych pięć sfer zarządzania wiedzą najsilniej dotkniętych oddziaływaniem portali intranetowych to te same sfery co w badaniu przedstawionym na rysunku 2, mimo że ich udziały procentowe są nieco inne.



Rys. 3. Postrzegany wpływ oddziaływania portali intranetowych na poszczególne sfery zarządzania wiedzą. Źródło: opracowanie własne.

Należy zaznaczyć, że są to wyznaczone wartości wypadkowe ocen pochodzących od grupy ekspertów, oparte na ich obserwacjach z praktyki oraz 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 o charakterze jakościowym.

4. Wnioski

Z uwagi na obszerność zebranego materiału w artykule przedstawiono jedynie część uzyskanych wyników badań, niemniej pozwalają one na wgląd w oddziaływania między czynnikami składowymi portali intranetowych a sfe-

 DOI 10.7172/1644-9584.52.8

MOST WIEDZY Pobrano z mostwiedzy.pl

rami 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 następujące:

1. Portale intranetowe zdaniem ekspertów najsilniej oddziaływają 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. 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.
2. 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.
3. 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, a pracownicy chętniej przystępują do społeczności on-line pozazawodowych niż tych ściśle związanych z ich aktywnością wewnątrz organizacji.
4. 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.
5. 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.

MOST WIEDZY Pobrano z mostwiedzy.pl

Przypisy

1 Dotyczą głównie opisu stanu bieżącego wykorzystywania portali intranetowych w polskich przedsiębiorstwach, np. KPMG z 2005 r., Janmedia z 2006 r., Contium z 2005 r. i 2009 r., Edisonda (2013) oraz Domański Zakrzewski Palinka i Kolibro (2010).

2 Projekt Narodowego Centrum Nauki nr 2011/01/M/HS4/04995 „Wpływ portali intranetowych na rozwój zarządzania wiedzą w organizacjach usługowych".

Bibliografia

Domański Zakrzewski Palinka sp. k. i Kolibro sp. z o.o. (2010). *Raport Intranet a Prawo. Vademecum dla Managerów, Redaktorów i Administratorów Intranetu*. Pozyskano z: http://blog.dzp.pl/ip/files/Raport_Intranet_a_Prawo.pdf.

Edisonda. (2013). *Intraspekcja 2013. Raport z badania*. Pozyskano z: http://intraspekcja.pl.

Fazlagić, J., Sikorski, M. i Sala, A. (2014). *Portale intranetowe: zarządzanie wiedzą, kapitał intelektualny, korzyści dla pracowników i dla organizacji*. Gdańsk: Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej.

Jayaswal, B.K. i Patton, P.C. (2008). *Oprogramowanie godne zaufania*. Gliwice: Helion.

Probst, G.J.B., Raub, S. i Romhardt, K. (1999). *Managing Knowledge: Building Blocks for Success*. Chichester: Wiley.

Sala, A. (2014). Powiązania portali intranetowych z rozwojem zarządzania wiedzą w organizacjach. W: J. Fazlagić, M. Sikorski i A. Sala, (2014). *Portale intranetowe: zarządzanie wiedzą, kapitał intelektualny, korzyści dla pracowników i dla organizacji*. Gdańsk: Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej.

Sikorski, M. (2005). Udany portal intranetowy. *Computerworld Polska*, *48*, 30–33.

Sikorski, M. (2007). Portale intranetowe jako elektroniczne stanowiska pracy. W: A. Szewczyk (red). *Materiały X Konferencji Naukowej „Problemy Społeczeństwa Informacyjnego", 17–19.05.2007* (s. 133–141). Międzyzdroje.

Ziemba, E. (2008). *Projektowanie portali korporacyjnych dla organizacji opartych na wiedzy*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.

 DOI 10.7172/1644-9584.52.8

MOST WIEDZY Pobrano z mostwiedzy.pl