

**Iwona Chomiak-Orsa**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
e-mail: iwona.chomiak@ue.wroc.pl

---

## **ZNACZENIE NOWOCZESNYCH ICT W USPRAWNIANIU WEWNĄTRZORGANIZACYJNEJ KOMUNIKACJI**

---

### **THE IMPORTANCE OF MODERN ICT IN IMPROVING INTRA-ORGANISATIONAL COMMUNICATION**

---

DOI: 10.15611/ie.2016.1.04

JEL Classification: B83, M15

**Streszczenie:** Współczesne procesy wymiany informacji zarówno w warstwie operacyjnej: człowiek-człowiek, jak i organizacyjnej, różnią się istotnie od tego, jak przebiegały jeszcze 10-20 lat temu. Nowoczesne technologie informacyjno-komunikacyjne zmieniły nie tylko czas dostępu do źródeł informacji, ale wpłynęły również na takie atrybuty, jak jakość informacji czy procesy transformacji zbiorów informacyjnych. Artykuł ma na celu wskazanie, jak użytkownicy nowoczesnych narzędzi ICT oceniają ich znaczenie w usprawnianiu procesów pozyskiwania, wymiany, współdzielenia oraz współtworzenia informacji. W tekście zaprezentowany zostanie fragment badań prowadzonych w organizacjach wiedzy dotyczących oceny znaczenia nowoczesnych narzędzi ICT, m.in. takich jak intranet – w usprawnianiu wewnątrzorganizacyjnej komunikacji. Szczególną uwagę skierowano na ocenę wpływu ICT na kreowanie oraz kształtowanie relacji wewnątrz organizacji.

**Słowa kluczowe:** technologie informacyjno-komunikacyjne, procesy informacyjne, intranet, zasoby wiedzy.

**Summary:** Modern processes for the exchange of information both in the operational layer: human-to-human and organizational, differ in a significant way from how they proceeded still 10-20 years ago. Modern information and communication technologies have changed not only the access time to information sources but also impacted attributes such as quality of information transformation processes. The goal of the article is to identify how users of modern ICT tools evaluate their relevance for process improvement, exchange, share, and co-operation of information. Thus the article presents some research carried out in knowledge organisations concerning the assessment of the significance of modern ICT tools, among other things, such as Intranet to improve intra-organisational communication.

**Keywords:** ICT, information processes, Intranet, knowledge resources.

*Jeśli nie wierzy się, że wszyscy pracownicy  
mogą przyczynić się do sukcesu firmy,  
cała technologia świata nie pomoże zwiększyć ich kompetencji.*

Bill Gates

## 1. Wstęp

Znaczenie i wpływ ICT na kształt współczesnych organizacji udowodniany jest i będzie zapewne w wielu publikacjach naukowych. Z tym poglądem nie dyskutuje już nikt, ponieważ każdy człowiek widzi wpływ, jaki wywiera na jego życie wykorzystywana przez niego technologia informacyjno-komunikacyjna. Natomiast coraz większą sztuką staje się umiejętność oceny wielkości oraz znaczenia tego wpływu zarówno na postawy ludzi, jak i na funkcjonowanie organizacji.

Artykuł stanowi kolejną próbę – jaką można znaleźć w literaturze oraz dywagacjach naukowych – wskazania na znaczenie nowoczesnych rozwiązań z obszaru technologii informacyjno-komunikacyjnych na funkcjonowanie nowoczesnych organizacji. Autorka za warunek rozważenia i opisanego w artykule uznała wyniki badań przeprowadzonych wśród grupy pracowników w wybranych organizacjach wiedzy. Celem tekstu jest wskazanie, jak pracownicy oceniają wpływ zastosowanych nowoczesnych narzędzi informacyjno-komunikacyjnych na różne aspekty czy płaszczyzny wykonywanej przez nich pracy. Przyjmując taką optykę badawczą, można zakładać – co wydaje się oczywiste – że ich wpływ jest niezaprzeczalny i usprawnia funkcjonowanie organizacji. Ale czy teza ta jest prawdziwa w każdym obszarze funkcjonowania organizacji? Artykuł ma charakter wywodzący się z wniosku indukcyjnego, w którym, zgodnie z przyjętymi poglądami i normami, możemy zakładać, że teza zostanie zweryfikowana pozytywnie. Interesująca jest również odpowiedź na pytanie, czy pozytywna weryfikacja dotyczy wszystkich aspektów wykorzystywania ICT w organizacjach.

Opisany fragment stanowi wycinek z szeroko zakrojonych badań, których częścią główną przeprowadzono w latach 2012-2013. W kolejnych latach autorka dokonywała pogłębionych badań w wybranych, wąskich grupach organizacji, które to badania miały na celu stanowić impuls do poszukiwania specyficznych problemów, z jakimi borykają się organizacje wiedzy.

Przytaczane badania dotyczą fragmentu poświęconego identyfikacji oraz ocenie zarówno korzyści, jak i zagrożeń, jakie mogą wynikać ze stosowania nowoczesnych narzędzi informacyjno-komunikacyjnych w obszarze doskonalenia komunikacji wewnętrznej.

## 2. Narzędzia wewnętrznej komunikacji we współczesnych organizacjach

Postęp technologii komunikacyjnej, związanej z transferem zbiorów informacyjnych, zmienia obraz współczesnych organizacji. Wiele miejsca poświęca się dyskusji na temat wpływu komunikacji zewnętrznej na procesy biznesowe [Jelonek 2014, s. 318-329]. Coraz więcej firm wykorzystuje narzędzia umożliwiające usprawnianie procesów komunikacji wewnętrznej przez wdrażanie zdalnych procesów komunikacji, toteż w tym obszarze coraz częściej można usłyszeć o rozwiązaniach komunikacji wewnętrznej, wynikających z zastosowania intranetu oraz extranetu.

Zasadniczym motorem napędowym rozwoju oraz wykorzystania intranetu jest to, iż umożliwia on zdalny dostęp do odpowiednich zbiorów informacyjnych przez uprawnionego pracownika. W świecie organizacji wiedzy o rozmytych, chwilowych strukturach, kiedy niejednokrotnie organizacja nie ma stacjonarnych biur, a pracownicy świadczą pracę w sposób zdalny, rozwiązanie komunikacyjne umożliwiające pobieranie informacji z cyberprzestrzeni stanowi kluczową przesłankę uzyskania przewagi konkurencyjnej. Wykorzystanie narzędzi zdalnej komunikacji między pracownikami umożliwia łatwy i prosty sposób dotarcia do ważnych i wiarygodnych informacji wewnątrz organizacji, a to w wymiernym stopniu zapewnia wzrost wydajności pracy [Panek 2012, s. 71].

Współczesne firmy wykorzystują rozwiązania zdalnej komunikacji, transferu wewnątrzorganizacyjnego oraz współdzielenia zasobów informacyjnych, wykorzystując narzędzia mobilne oraz aplikacje stosujące rozwiązania intranetowe. Wdrożenie intranetu wpływa nie tylko na poprawę szybkości realizowanych procesów biznesowych, ale umożliwia również znaczną poprawę elastyczności organizacji w realizacji procesów zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych [Serafin 2009, s. 385-390].

Wiele organizacji traktuje wdrożenie intranetu jako działanie innowacyjne w obszarze doskonalenia rozwiązań organizacyjnych oraz procesowych, ponieważ pozwala on na współdziałanie z doczasowymi systemami informatycznymi i aplikacjami, a wręcz przyczynia się do ich integracji. Graficzną prezentację istoty intranetu jako narzędzia będącego wewnętrznym integratorem pozostałych rozwiązań informacyjno-komunikacyjnych prezentuje rys. 1.

Istotą rozwiązania technicznego, jakim jest intranet, jest umożliwienie wszystkim ogniwom sieci organizacyjnej równoczesnego, niezakłóconego i równorzędnego dostępu do zasobów informacyjnych organizacji. Pierwotnie rozwiązania intranetowe miały wspomagać obszar zarządzania dokumentami, przepływy informacyjne między działami, takimi jak: księgowość i sprzedaż, handel, marketing czy magazyny [Kuck 2014]. Aktualnie natomiast dąży się do całkowitej i kompleksowej integracji przepływów informacyjnych między wszystkimi jednostkami organizacyjnymi, gdyż tylko takie rozwiązania dają możliwość uzyskania pełnej integralności zbiorów informacyjnych pozyskiwanych, przetwarzanych oraz przechowywanych w organizacji.



**Rys. 1.** Integracja rozwiązań informacyjno-komunikacyjnych przez wdrożenie intranetu

Źródło: <http://www.tutorialspoint.com> [08.102016].

W przypadku organizacji wiedzy, które niejednokrotnie mają bardzo rozmyte granice oraz działają na zasadach współpracy samozatrudniających się specjalistów, wykorzystywanie do wewnętrznej współpracy takiego narzędzia, jak intranet, może stanowić jedną z głównych determinant uzyskania sukcesu biznesowego [Kubiak 2013, s. 277-284].

### **3. Intranet jako współczesne narzędzie współpracy**

Dystrybucja i organizacja procesów informacyjnych to podstawowy cel i zadanie intranetu. Narzędzie informatyczne, przez które możliwa jest komunikacja między wszystkimi ogniwami sieci, jaką tworzy organizacja, staje się ważnym instrumentem działań strategicznych. Odpowiednia jakość komunikacji wewnętrznej determinuje nie tylko poprawny przebieg procesów biznesowych, ale może również wpływać na takie aspekty funkcjonowania organizacji, jak wzmacnianie motywacji, kreowanie pozytywnego wizerunku firmy wśród pracowników czy tworzenie kultury organizacyjnej [Suchodolski 2015, s. 184-186].

Coraz większego znaczenia we współczesnych organizacjach nabiera kreowanie więzi między firmą a pracownikami, co ma wzmocnić poziom lojalności wśród pracowników oraz przyczyniać się do większego identyfikowania się pracowników z celami organizacji. Jak już wspomniano wcześniej, w organizacjach wiedzy, w których zasady zatrudniania umożliwiają pracownikom tzw.: eventowe świadczenie pracy, rola nowoczesnych narzędzi w kreowaniu więzi między pracownikami a jednostką zatrudniającą staje się kluczowa.

Coraz częściej w intranecie tworzy się przedsięwzięcia zorientowane na budowanie tożsamości i kultury organizacyjnej oraz wzmacnianie więzi między pracownikami, którzy przez budowanie wzajemnych relacji mogą generować lepsze efekty działalności. Intranet przestaje być narzędziem wykorzystywanym wyłącznie do komunikacji związanej z realizacją procesów biznesowych, ale staje się medium, które ma ułatwić relacje wewnątrzorganizacyjne. Coraz częściej wykorzystywany jest do takich działań, jak informowanie pracowników o konkursach pracowniczych, procedurach motywacyjnych, nadawanych wyróżnieniach i nagrodach pracownikom, czy do informowania o organizowanych spotkaniach oraz imprezach pracowniczych [Kotnis, Rudawska 2005, s. 483-488].

Ważnym kierunkiem rozwoju rozwiązań intranetowych jest zmiana modelu komunikacji, która wcześniej polegała przede wszystkim na przekazywaniu informacji od nadawcy do odbiorcy, na model informacyjnych sprzężeń zwrotnych. Aktualnie wykorzystywane rozwiązania informatycznej komunikacji wewnątrzorganizacyjnej umożliwiają odbiorcom informacji dodawanie komentarzy, uzupełnianie informacji, ocenianie zamieszczanych dokumentów czy wpisów. Postępujący trend socjalizacji intranetu odpowiada już nie tylko za bierne otrzymywanie informacji, ale umożliwia nawiązywanie kontaktu z innymi użytkownikami sieci, a przez to platforma ta staje się miejscem tworzenia relacji między pracownikami oraz współpracownikami organizacji wiedzy [Werenowska 2014, s. 75-82].

To, czy wdrażane rozwiązania intranetowe będą odpowiednio efektywne, uzależnione jest od wielu czynników. Dobrze opracowana pod względem funkcjonalnym platforma i dobór odpowiednich narzędzi zarządzania nią w znaczny sposób poprawia potencjał komunikacyjny organizacji – w warstwie zarówno informowania i zarządzania zbiorami informacyjnymi, jak i kreowania relacji.

W kontekście tych rozważań można dokonać podziału funkcji intranetu na dwie kategorie:

1. Klasyczne wykorzystanie intranetu według modelu nadawca–odbiorca informacji; w tej kategorii wymienia się przede wszystkim takie funkcje, jak:

- zarządzanie zasobami informacyjnymi organizacji,
- zarządzanie informacjami o profilu pracownika,
- zarządzanie zadaniami i projektami,
- zarządzanie procesami wewnętrznych rozliczeń, np. wnioskami delegacji i urlopami (grafik nieobecności),
- zarządzanie wewnętrznymi procesami rozliczania dokumentów transakcji handlowych,
- organizacja tablic ogłoszeń, galerii zdjęć itp.,
- udostępnianie określonych zasobów informacyjnych przez nadanie uprawnień do intranetu klientom, partnerom biznesowym oraz przedstawicielom handlowym,
- integracja intranetu z pocztą oraz z innymi systemami i aplikacjami funkcjonującymi w organizacji.

2. Wykorzystanie intranetu w obszarze *internal relations* według modelu nadawca–odbiorca–nadawca; w tej kategorii najczęściej realizowane są takie funkcje, jak:
- inicjowanie relacji z nowymi pracownikami przez wciąganie ich na listy dyskusyjne,
  - kreowanie wizerunku firmy przez rozsyłanie informacji o sukcesach organizacji do pracowników oraz współpracowników,
  - motywowanie poprzez rozsyłanie informacji o nagrodzonych pracownikach, możliwościach edukacyjnych dla pracowników oraz procedurach samodoskonalenia się,
  - kreowanie tożsamości organizacyjnej przez pobudzanie postaw lojalnościowych wśród pracowników,
  - tworzenie kultury organizacyjnej przez sieć wzajemnych relacji wzmocnioną przepływem informacyjnym.

Wszystkie wymienione funkcje intranetu, które przyczyniają się do zwiększenia wydajności informacyjno-komunikacyjnej, nie zamykają jednak bogatej listy jego zalet. Należy dodać, że wraz z rozwojem tego typu narzędzi oraz oprogramowania na mobilne urządzenia, które umożliwiają zdalny dostęp do zbiorów informacyjnych organizacji, stale zwiększany jest zakres możliwości takiego rozwiązania informacyjnego.

Wymienione korzyści wynikające ze stosowania rozwiązań typu intranet sugerują, że wykorzystanie tego typu rozwiązań wpłynie bezspornie na poprawę procesów informacyjno-komunikacyjnych oraz będzie pozytywnie ocenione przez użytkowników. Autorka artykułu pragnie w związku z tym zaprezentować wyniki badań pilotażowych, które pozwolą stwierdzić, czy wszystkie wymienione zalety stosowania narzędzi typu intranet są tak samo oceniane przez użytkowników.

#### **4. Wpływ intranetu na wewnątrzorganizacyjną komunikację w organizacji wiedzy – badania pilotażowe**

Opisane w artykule badania stanowią kontynuację szerokich i szczegółowych badań, które autorka prowadziła w latach 2012-2013 [Chomiak-Orsa 2013]. Poprowadzone badania przyczyniły się do postawienia przez autorkę wielu nowych pytań badawczych, wśród których pojawiły się również rozważania nad wpływem nowoczesnych rozwiązań informacyjno-komunikacyjnych na różne warstwy i płaszczyzny funkcjonowania organizacji. Aby zidentyfikować główne mechanizmy oddziaływania intranetu, autorka przeprowadziła wywiady szczegółowe z właścicielami oraz pracownikami<sup>1</sup> czterech kancelarii doradztwa podatkowego. Badaniu bezpośrednio poddano 52 respondentów.

Autorka, analizując opinie dotyczące wykorzystania oraz wpływu intranetu na działalność, nie dokonała klasyfikacji respondentów, ponieważ każdy ankietowany

<sup>1</sup> Świadczącymi pracę dla tych kancelarii na podstawie różnych form zatrudnienia.

traktowany był jednakowo. Pytania zadawane respondentom dotyczyły ich opinii dotyczącej wpływu rozwiązań ICT na mechanizmy informacyjne związane z obsługą klientów czyli podstawową działalnością kancelarii, ale również z obszarem tworzenia relacji wewnętrznych. Biorąc pod uwagę przedmiot rozważań zawarty w niniejszym artykule, autorka w dalszej części tekstu zaprezentuje opinie respondentów na temat wpływu rozwiązań ICT na komunikację wewnątrzorganizacyjną. W badaniach została zastosowana czterostopniowa skala oceny, w której wartość 1 oznaczała brak wpływu, 2 – mały wpływ, 3 – duży wpływ, 4 – zasadniczy związek.

Szczegółowe zestawienie wyników dotyczących wskazań respondentów na stopień wpływu intranetu na komunikację wewnątrzorganizacyjną zawarto w tab. 1.

**Tabela 1.** Wskazania respondentów dotyczące wpływu intranetu na mechanizmy informacyjno-komunikacyjne zachodzące wewnątrz organizacji

Wybrane mechanizmy informacyjno-komunikacyjne	Stopień wpływu			
	1	2	3	4
Obszar realizacji podstawowych procesów biznesowych				
• kreowanie wartości dla klienta	6	11	24	11
• dostęp do danych źródłowych	0	2	23	27
• realizacja procesu obsługi	0	2	24	26
• tworzenie raportów i sprawozdań	0	1	23	28
• tworzenie opinii dla klientów	0	2	27	23
Obszar tworzenia relacji wewnętrznych				
• kreowanie relacji wewnętrznych	7	21	18	6
• budowanie wizerunku firmy	10	23	17	2
• motywowanie pracowników	9	17	18	8
• kreowanie tożsamości organizacyjnej	11	21	17	3
• budowanie kultury organizacyjnej	8	18	19	7

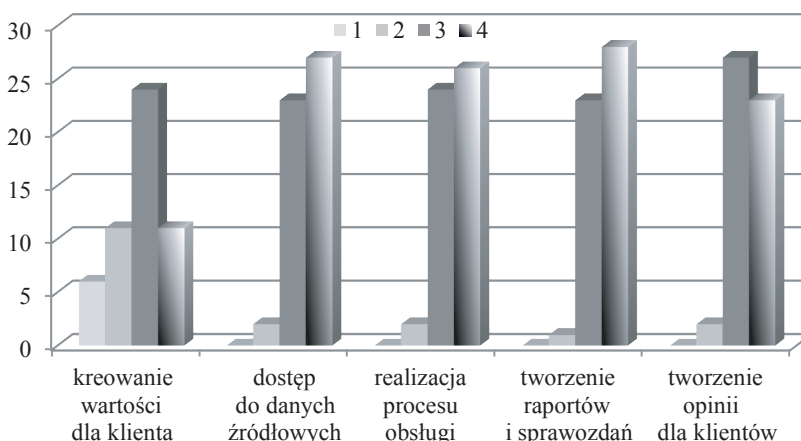
Źródło: opracowanie własne.

Analizując wyniki wskazań respondentów, można wyciągnąć wniosek, że narzędzia informatyczne typu intranet w obszarze wspomagania komunikacji wewnętrznej są oceniane bardzo wysoko. Właściwie większość respondentów uważa, iż wszystkie z wymienionych funkcji w tym obszarze w znaczny sposób są wspomagane przez zastosowanie intranetu. Respondenci widzą znikomy związek wykorzystania intranetu z kreowaniem wartości dla klienta.

Graficzną postać wartości wskazań respondentów dotyczących oceny wpływu intranetu na obszar realizacji podstawowych procesów biznesowych prezentuje rys. 2.

W przypadku oceny wpływu intranetu na obszar tworzenia relacji wewnętrznych odpowiedzi respondentów nie były już tak jednoznaczne. Większość ankietowanych





**Rys. 2.** Wpływ intranetu na obszar realizacji podstawowych procesów biznesowych

Źródło: opracowanie własne.

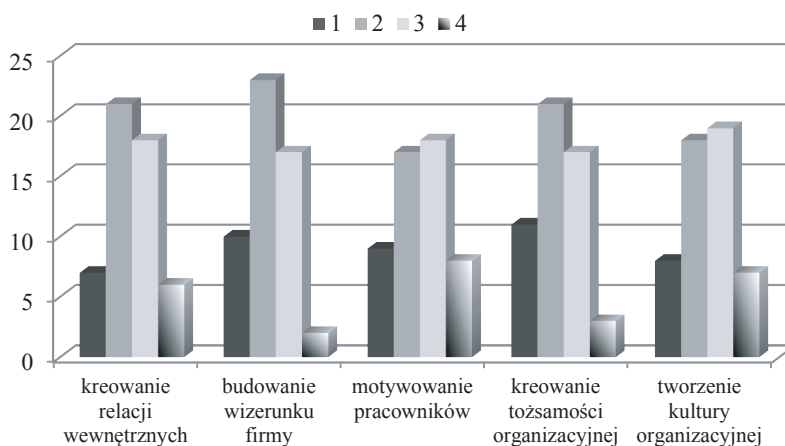
widzi ścisły związek między wykorzystaniem rozwiązań typu intranet w obszarze tworzenia relacji wewnętrznych, respondenci nie przypisują natomiast tak dużej wagi rozwiązaniom informatycznym we wspomaganiu tego obszaru. Najmniejszy wpływ został wskazany przez badanych na budowanie wizerunku firmy wśród pracowników oraz na kreowanie tożsamości organizacyjnej.

Z rozmów z niektórymi pracownikami, przeprowadzonymi po badaniach ankietowych, wynikało, że w organizacjach, w których pracują, intranet nie jest wykorzystywany do rozprzagowywania wśród pracowników informacji z przestrzeni pracowniczo-towarzyskiej czy socjalnej. Wnioskować można zatem, że wskazania respondentów wynikały z ich baraku doświadczenia i wiedzy o tym, że również tego typu informacje mogą być publikowane w intranecie.

Graficzną postać wskazań respondentów odnośnie do oceny wpływu intranetu na obszar tworzenia relacji wewnętrznych prezentuje rys. 3.

Wyniki badań dotyczących wpływu intranetu na obszar tworzenia relacji wewnętrznych nie były już tak jednoznaczne w odniesieniu do jego wpływu na przebieg podstawowych procesów biznesowych. Znacząca część respondentów – ogółem prawie 20% – uważa wręcz, że wykorzystanie nowoczesnych narzędzi typu intranet nie ma związku z takimi aspektami, jak: kreowanie relacji wewnętrznych (13%), budowanie wizerunku firmy (19%), motywowanie pracowników (17%), kreowanie tożsamości organizacyjnej (21%), tworzenie kultury organizacyjnej (15%). Natomiast niewielka część respondentów wskazała na to, że intranet może mieć zasadnicze znaczenie we wspomaganiu tych aspektów funkcjonowania organizacji, a mianowicie, że wpływa on na: kreowanie relacji wewnętrznych (11%), budowanie wizerunku firmy (3%), motywowanie pracowników (15%), kre-





**Rys. 3.** Wpływ intranetu na obszar tworzenia relacji wewnętrznych

Źródło: opracowanie własne.

owanie tożsamości organizacyjnej (5%), tworzenie kultury organizacyjnej (13%). Postawa i opinia taka wynika najprawdopodobniej z faktu, iż w firmach, w których zatrudnieni są respondenci, narzędzia typu intranet wykorzystywane są tylko w celu wspomagania przebiegu procesów biznesowych.

## 5. Zakończenie

Wykorzystanie intranetu w działalności współczesnych organizacji może przybierać wiele form. W artykule opisano dwa główne, zdaniem autorki, obszary, w których intranet znajduje szczególne zastosowanie. Zdefiniowano je jako: wspomaganie komunikacji wewnętrznej w celu realizacji podstawowych procesów biznesowych oraz wspomaganie tworzenia relacji wewnętrznych.

Jak wynika z przedstawionych badań, wykorzystanie narzędzi informatycznych do wspomagania realizacji podstawowych procesów biznesowych stanowi dla większości respondentów rzecz oczywistą i naturalną. Natomiast w przypadku drugiego zdefiniowanego obszaru – tworzenia relacji wewnętrznych – odpowiedzi i wskazania respondentów nie były już tak jednorodne.

Zdaniem autorki wykorzystanie intranetu w celu kreowania relacji wewnętrznych nie jest jeszcze rozpowszechnione w działalności współczesnych organizacji, toteż tylko nieliczni respondenci mieli świadomość możliwości i znaczenia, jakie może mieć intranet w tzw. społeczno-behawioralnej warstwie funkcjonowania organizacji.

## Literatura

- Chomiak-Orsa I., 2013, *Zarządzanie kapitałem relacyjnym w procesie wirtualizacji organizacji. Podejście modelowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- <http://flores-bc.blogspot.com/2013/11/c54-internet-intranet-extranet.html> (15.02.2016).
- Jelonek D., 2014, *Ocena internetowych kanałów komunikacji z klientem w procesie współtworzenia innowacji*, Informatyka Ekonomiczna. Business Informatics, nr 1 (31), s. 318-329.
- Kotnis M., Rudawska I., 2005, *E-edukacja pracowników w marketingu wewnętrznym*, [w:] *Systemy wspomagania organizacji*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Kubiak K., 2013, *Wpływ technologii informatycznej na przepływ wiedzy w przedsiębiorstwach high-tech*, SI – Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy, nr 35, s. 277-284.
- Kuck J., 2014, *Procesowa informatyzacja organizacji, instytucji, przedsiębiorstw oraz firm*, Creative Commons, Wyższa Szkoła Zarządzania Marketingowego i Języków Obcych w Katowicach, Katowice.
- Panek G., 2012, *Nowe technologie komunikacyjne a zarządzanie wiedzą w organizacjach sektora publicznego*, Kwartalnik Internetowy „Komunikacja Społeczna”, nr 3, s. 71.
- Serafin R., 2009, *Wykorzystanie sieci Intranet do zarządzania wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Zarządzanie przedsiębiorstwem, Oficyna Wydawnicza PTZP, s. 385-390.
- Suchodolski B., 2015, *Wybrane instrumenty wspomagające zarządzanie wiedzą w polskich urzędach administracji samorządowej*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, t. 26, nr 1, czerwiec, s. 184-186.
- Werenowska A., 2014, *Zastosowanie narzędzi informatycznych w komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego, Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej, nr 105, s. 75-82.