

Sylwia Gnilakiewicz

Studenckie Koło Naukowe Zarządzania Jakością „Q-mam”

Akademia Ekonomiczna im. O. Langego we Wrocławiu

DIAGNOSTYKA POZIOMU ZARZĄDZANIA WIEDZĄ W POLSKIEJ AGENCJI INFORMACJI I INWESTYCJI ZAGRANICZNYCH

1. Wstęp

W dzisiejszych czasach posiadanie informacji i zasobów wiedzy staje się jednym z najważniejszych elementów, które pozwalają efektywnie wykorzystywać posiadane zasoby przez przedsiębiorstwa. Dlatego też, implementacja zarządzania wiedzą staje się niezbędna w nowoczesnej organizacji. Powszechnie wiadomo, że niewystarczająca ilość danych, brak umiejętności ich przetworzenia i wyciągnięcia odpowiednich wniosków może doprowadzić do poważnych strat w firmie, a nawet do bankructwa.

Wiele firm intuicyjnie wprowadza pewne zmiany w zarządzaniu, które mają usprawnić system komunikacji między pracownikami, wprowadza nowe źródła pozyskiwania niezbędnych informacji, nie nazywając tego wprost zarządzaniem wiedzą. Przykładem tego rodzaju działań może być instytucja którą opiszę w niniejszym opracowaniu. Postanowiłam więc zbadać w jakim stopniu organizacja ta wykorzystuje możliwości związane z nowoczesnym zarządzaniem ukierunkowanym na pozyskiwanie, przetwarzanie i przechowywanie wiedzy.

W referacie przedstawione zostaną wyniki ankiety jaka została przeprowadzona w Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji (PAIiZ). Najpierw jednak autorka przybliży Państwu tą organizację, opiszę jej strukturę, warunki pracy i kulturę organizacji.

2. Opis działalności Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych

PAIiZ został stworzony w lipcu 2003 roku w wyniku połączenia Polskiej Agencji Inwestycji Zagranicznych (PAIZ) oraz Polskiej Agencji Informacyjnej (PAI) w celu koordynowania promocji gospodarczej Polski.

Misją Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych (PAIiZ) jest działanie na rzecz zwiększania napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych do Polski. Instytucja ta

zachęca inwestorów zagranicznych do lokowania kapitału w Polsce, jak również przeprowadza ich przez wszystkie niezbędne procedury administracyjne oraz prawne występujące w trakcie realizacji projektu inwestycyjnego. Ponadto Agencja kreuje pozytywny wizerunek Polski w świecie oraz promuje polskie produkty i usługi, co znacząco przyczynia się do wspierania wysiłków krajowych eksporterów.

PAIiIZ oferuje inwestorom¹:

- Szybki dostęp do kompleksowej informacji dotyczącej inwestycyjnego otoczenia gospodarczo-prawnego,
- Pomoc w znalezieniu odpowiednich partnerów oraz dostawców, jak również lokalizacji inwestycyjnych,
- Wsparcie w każdej fazie procesu inwestycyjnego.
- Obecnie PAIiIZ zajmuje się ponad 80 projektami inwestycyjnymi, w tym 20 dotyczącymi dużych zagranicznych koncernów.

Organizacja działa również jako:

- Krajowy Punkt Kontaktowy OECD,
- Sekretariat Polsko-Japońskiego Komitetu Gospodarczego,
- Sekretariat Promotion Network Poland.

Promuje polskie regiony, organizuje konferencje, jak również misje dziennikarzy zagranicznych oraz misje gospodarcze.

Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych S.A. składa się z czterech departamentów merytorycznych oraz jednego wspierającego.

Departamenty merytoryczne zajmują się bezpośrednią współpracą z inwestorami zagranicznymi oraz promocją gospodarczą Polski. Są to²:

1. Departament Obsługi Inwestora

Jest odpowiedzialny za pozyskiwanie inwestorów zagranicznych oraz zapewnienie wysokiego poziomu ich obsługi. Pracownicy Departamentu udzielają merytorycznej pomocy osobom i firmom zainteresowanym przeprowadzeniem inwestycji w Polsce. Menedżerowie projektów asystują inwestorom w trakcie wszystkich procesów niezbędnych do przygotowania i rozpoczęcia inwestycji. Profesjonalna opieka specjalistów PAIiIZ pozwala im skutecznie i szybko realizować swoje strategie biznesowe w Polsce.

2. Departament Współpracy Regionalnej

¹ <http://paiz.gov.pl/index/?id=37693cfc748049e45d87b8c7d8b9aacd>, data pobrania: 15.09.2005.

² <http://paiz.gov.pl/index/?id=d709f38ef758b5066ef31b18039b8ce5>, 15.09.2005.

Jest on jednym z dwóch Departamentów w Agencji uczestniczącym w bezpośredniej obsłudze inwestora zagranicznego poprzez³:

- Współpracę z samorządami lokalnymi w przygotowaniu ofert inwestycyjnych,
- Koordynowanie działań w zakresie tworzenia systemu informacji regionalnej i wsparcia regionalnego dla inwestycji zagranicznych,
- Wspieranie działalności promocyjnej władz lokalnych zorientowanej na przyciąganie inwestycji,
- Koordynowanie kontaktów inwestora z władzami regionalnymi,
- Gromadzenie informacji dotyczących regionów.

Priorytetowym zadaniem Departamentu jest realizacja projektu budowy ogólnopolskiej sieci Centrów Obsługi Inwestora - partnerów PAIiIZ wspierających proces inwestycyjny na poziomie regionalnym. Współpracują oni ściśle z Agencją i działają według określonych przez nią standardów.

3. Departament Promocji Gospodarczej

Departament Promocji Gospodarczej zajmuje się prezentacją atrakcyjności ekonomicznej naszego kraju, przygotowuje kampanie promocyjne oraz bierze udział w targach i pokazach krajowych i zagranicznych. Pozwala to inwestorom zagranicznym lepiej poznać zalety i atrakcyjność inwestycyjną Polski, a także przyczynia się do podnoszenia znaczenia kraju na arenie międzynarodowej. Departament współpracuje również z mediami krajowymi oraz zagranicznymi w zakresie kreowania pozytywnego wizerunku PAIiIZ w kraju i za granicą oraz podnoszenia wiedzy w Polsce o znaczeniu bezpośrednich inwestycji zagranicznych wraz z tworzeniem pozytywnego klimatu dla inwestycji zagranicznych.

4. Departament Informacji Gospodarczej

Departament Informacji Gospodarczej jest odpowiedzialny za prowadzenie oraz rozwój systemu informacji gospodarczej oraz monitoring wizerunku Polski za granicą. Departament zajmuje się również pozyskiwaniem oraz tworzeniem baz danych, a także analiz gospodarczych oraz sektorowych na potrzeby PAIiIZ oraz jej klientów. Departament regularnie przekazuje informacje na potrzeby m.in.:

- Potencjalnych (i obecnych) inwestorów zagranicznych,
- Zagranicznych i krajowych mediów,
- Wydziałów Ekonomiczno-Handlowych polskich placówek dyplomatycznych,
- Regionalnych Centrów Obsługi Inwestora,
- Specjalnych Stref Ekonomicznych.

³ <http://paiz.gov.pl/index/?id=ddb30680a691d157187ee1cf9e896d03>, 15.09.2005.

5. Departament Organizacyjno- Finansowy zajmuje się wsparciem departamentów merytorycznych, a w szczególności jest odpowiedzialny za:

- organizację pracy Agencji,
- finanse, księgowość oraz nadzór nad prawidłowym funkcjonowaniem Spółki.

3. Kultura organizacji, opis warunków pracy.

„Każda firma ma odrębną kulturę organizacyjną, ukształtowaną pod wpływem własnej historii i środowiska, określającą podstawowe zasady postępowania i współdziałania pracowników”⁴. Dlatego organizacje różnią się sposobem zarządzania informacjami, sposobem przekazywania ich i procedurami które pozwalają na udostępnianie ich.

W organizacji opisywanej przez autorkę informacja, a także wiedza jest głównym narzędziem którym posługują się pracownicy zarówno w kontaktach między sobą, jak i z klientami. Agencja, tym samym wszyscy jej pracownicy odgrywają rolę łącznika między instytucjami państwowymi, a potencjalnym inwestorem zagranicznym. Dlatego też, muszą opierać się na rzetelnych i sprawdzonych informacjach, by nie doprowadzić do sytuacji w której, inwestor zrażony brakiem lub nieprawdziwymi danymi zrezygnuje zarówno z usług Agencji, a także być może z inwestowania w Polsce.

By efektywniej i szybciej otrzymywać wiadomości w PAiIZ działa wewnętrzna poczta elektroniczna (tzw. Intranet), która pozwala na przesył niezbędnych danych w krótkim czasie. Istnieje również wewnętrzne połączenie telefoniczne, dzięki którym w każdej chwili możemy zweryfikować przekazane nam informacje bezpośrednio z nadawcą. By ułatwić ten rodzaj kontaktu została stworzona książka telefoniczna z numerami wewnętrznymi do wszystkich pracowników, posiada ona także informacje dotyczące departamentu i stanowiska jakie dana osoba zajmuje w PAiIZ, a także dodatkowo aktualne zdjęcie. Cała Agencja mieści się w jednym budynku, co także ułatwia kontakt z osobami z innych departamentów.

Opisując elementy kultury tej organizacji, nie mogę pominąć aspektu koleżeństwa i powszechnej życzliwości. Panuje tu rodzinna atmosfera, która na pewno przyczynia się do powszechniejszego dzielenia się wiedzą. Poszczególni pracownicy z departamentów ogólnie orientują się zagadnieniami, którymi zajmują się inne osoby i w przypadku gdy otrzymają nowe informacje dotyczące tematów, którymi zajmują się współpracownicy, dzielą się z nimi, by tym samym ułatwić sobie i innym pracę.

4. Opis wyników ankiety

⁴ G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s.282.

Ankieta została przeprowadzona we wrześniu 2005 roku podczas praktyki studenckiej w Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych. Dzięki tak komfortowej sytuacji autorka mogła w praktyce zweryfikować jej wyniki.

Wypełniło ją 45 osób. W PAIiIZ pracują młodzi ludzie, średnia wieku waha się w przedziale 32-36 lat, wszystkie stanowiska określane są jako administracyjne.

Pierwsza część ankiety dotyczyła ogólnych preferencji pracowników odnośnie zmian w zarządzaniu organizacją. Autorka chciała dowiedzieć się jaki mają oni stosunek do nowo zaistniałych sytuacji, reorganizacji w zarządzaniu, które są w dzisiejszym świecie nieuniknione. Dlatego też, pierwsze pytanie brzmiało „Czy jest Pan/Pani otwarta na zmiany w organizacji?”. Prawie 85% badanych odpowiedziało twierdząco. Powodem tak dobrego podejścia pracowników do zmian może być ich młody wiek, praca w stolicy - dużym mieście, a także charakter pracy, który wiąże się ze spotkaniami w których uczestniczą często ludzie z różnych kultur. Taka sytuacja ułatwia wprowadzanie wiele udoskonaleń i zmian. Na kolejne pytanie, które dotyczyło reakcji na faktycznie przeprowadzone zmiany: „Czy zmiany w zarządzaniu przedsiębiorstwem, jeśli są, ułatwiają Panu/Pani pracę?” tylko 25% odpowiedziało, że zdecydowanie tak, a ponad 50%, że tak. Pomimo że, większość osób deklarowała chęć zmian, to tylko jedna czwarta jest w pełni zadowolona z ich przeprowadzenia i wyników. Powody tak dużych rozbieżności mogą być bardzo różne, np. rozczarowanie dotychczasowymi zmianami, których efekty były odmienne od oczekiwań, niewłaściwie oszacowany zakres zmian, niepotrzebne udoskonalanie dobrze funkcjonujących komórek itd.

Kolejne zadane przez autorkę pytania dotyczyły wyłącznie elementów zarządzania wiedzą. Chciano określić na jakim jest ona poziomie i zorientować się czy pracownicy w pełni wykorzystują możliwości, które oferuje im organizacja w sprawach związanych z pozyskiwaniem, przekazywaniem i przechowywaniem informacji.

Tabela 1. Ankieta

1. Czy jest Pan/Pani otwarta na zmiany w organizacji?
 - Tak
 - Nie

2. Czy zmiany w zarządzaniu przedsiębiorstwem, jeśli są, ułatwiają Panu/Pani pracę?
 - Zdecydowanie tak
 - Tak
 - Nie
- Nie wiem

3. Czy wie Pan/Pani jaki jest zakres obowiązków na Pana/Pani stanowisku?

- Tak, dokładnie
- Tak, mniej więcej
- Nie

4. Czy wie Pan/ Pani jakie obowiązki mają inni pracownicy?

- Tak, dokładnie
- Tak, mniej więcej
- Nie

5. Czy orientuje się Pan/Pani gdzie może uzyskać potrzebne w pracy informacje , w jakim dziale i u kogo?

- Tak, dokładnie
- Tak, mniej więcej
- Nie

6. Czy poszerza Pan/Pani swoją wiedzę uczestnicząc w różnego rodzaju kursach, szkoleniach?

- Tak
- Nie

7. Czy inni pracownicy firmy chętnie udzielają Panu/Pani informacji. Które są niezbędne do pracy na Pana/Pani stanowisku?

- Tak
- Nie

8. Czy często korzysta Pan/Pani z zebranych informacji w przedsiębiorstwie (np. Intranet, tablice informacyjne, itd.)?

- Tak, często
- Czasami
- Nie

9. Jeżeli tak, to proszę wymienić z jakich korzysta Pan/Pani najczęściej.

.....

10. Czy wszystkie ważne informacje zapisuje Pan/Pani i przekazuje innym pracownikom?

- Tak, zawsze
- Tak, czasami
- Nie
- Nie wiem

11. Czy w Państwa przedsiębiorstwie są organizowane grupy takie jak np. koła jakości, praca grupowa, tworzone do konkretnych projektów?

- Tak
- Nie

12. Czy Pan/Pani uczestniczy w pracach grup utworzonych do konkretnego zadania?

- Tak
- Nie

13. Czy prace w grupie dają efekty, czy kierownictwo Pana/Panią zachęca do zgłaszania nowych pomysłów ?

- Tak
 - Nie
-

Źródło: Opracowanie własne

Pierwsze trzy pytania w tej części ankiety, jakie zostały zadane, dotyczyły znajomości obowiązków na swoim stanowisku pracy, a także czy osoba ankietowana zna zakres i dziedzinę zadań pozostałych pracowników. Jest to jeden z podstawowych elementów dobrze działającej organizacji. Dzięki znajomości tego typu informacji w szybki sposób możemy uzyskać niezbędne dane, które nas interesują. Na kolejne pytanie „Czy wie Pan/Pani jaki jest zakres obowiązków na Pana/Pani stanowisku?” prawie 90% odpowiedziało „tak”. Wnioskować można z tego że prawie każdy zna i wykonuje działania zaliczane do jego kompetencji. Niestety inaczej wygląda już sytuacja gdy pracownik ma określić zadania jakimi zajmują się jego współpracownicy. Około 60% z nich orientuje się mniej-więcej co do zakresu obowiązków innych i tylko 10% uznało, że zna je dokładnie. Ostatnim z tego typu pytań było: „Czy orientuje się Pan/Pani gdzie może uzyskać potrzebne w pracy informacje, w jakim dziale i u kogo?”. Ponad 70% opowiedziało twierdząco, co oznaczać może, że pomimo braku dokładnej wiedzy na temat zakresu tematycznego innych pracowników większość osób wie gdzie powinno udać się by uzyskać dane informacje. Wynikać może to z posiadanego już doświadczenia i wcześniejszych prób empirycznych w pozyskiwaniu określonych danych u konkretnych osób (moim zdaniem można to zakwalifikować do tzw. wiedzy niejawniej).

Następna część ankiety (czyli pięć pytań) dotyczyło pozyskiwania informacji przez ankietowanych. Ważne jest to czy wiedza cały czas jest poszerzana, czy pracownicy wysyłani są na szkolenia, zachęceni do lektury np. pism branżowych. W dzisiejszych czasach ma to ogromnie znaczenie, gdyż przy tak szybkim ogólnym rozwoju, pewne informacje, sposoby rozwiązywania problemów po krótkim czasie okazują się błędne i niewłaściwe. Dlatego więc kolejnym pytaniem jakie zostało zadane brzmiało: „Czy poszerza Pan/Pani swoją wiedzę uczestnicząc w różnego rodzaju kursach, szkoleniach?”. Okazało się że 55% pracowników odpowiedziało twierdząco na to pytanie. Wynik tak niski może być spowodowany tym, że nie każdy uczestniczy bezpośrednio w szkoleniach (wysokie koszty), Ci którzy w nich uczestniczą powinni przekazywać wiedzę pozostałym, a czy tak w rzeczywistości się dzieje, mówi o tym kolejne pytanie: „Czy inni pracownicy firmy chętnie udzielają Panu/Pani informacji, które są niezbędne do pracy na Pana/Pani stanowisku?”. Do tego typu informacji możemy również zaliczyć wspomniane wcześniej uzyskiwane informacje w trakcie kursów

czy szkoleń, a także oczywiście podstawową wiedzę, którą operuje dany pracownik. Odpowiedź „tak” na to pytanie udzieliło 93% pracowników. Wniosek jest prosty, pracownicy chętnie dzielą się posiadana wiedzą, co na pewno przyczynia się do prawidłowej pracy całej organizacji i ułatwia wiele działań. Dzięki temu wiele decyzji może być podejmowane w szybki sposób. „Czy często korzysta Pan/Pani z zebranych informacji w przedsiębiorstwie (np. Intranet, tablice informacyjne, dane statystyczne, publikacje Agencji itd.)?” to następne pytanie dzięki któremu możemy dowiedzieć się, czy ankietowani w pełni wykorzystują możliwości jakie posiadają. Okazuje się, że większość pracowników najczęściej korzysta z Intranetu, około 94%, gdyż to bardzo ułatwia pozyskiwanie w szybki sposób informacji, jak i komunikowanie się pracowników i przesyłanie między sobą niezbędnych danych. Mniejsza ilość osób, czyli w przybliżeniu 46% korzysta z zebranych danych w Agencji w postaci książek, publikacji, ponieważ przydatne są one dla wybranych grup osób zajmujących się daną tematyką. Nie zauważyłam, by w organizacji były rozwieszane tablice z bieżącymi informacjami. Ostatnim pytaniem z tego typu jakie zadałam brzmiało: „Czy wszystkie ważne informacje zapisuje Pan/Pani i przekazuje innym pracownikom?”. Na to pytanie tylko 28% ankietowanych odpowiedziało, że zawsze to robi, większość, bo około 60% stwierdziła, że przekazuje ważne informacje czasami. Taka sytuacja może wynikać z tego, że być może wszyscy informowani są w tym samym czasie i nie ma już potrzeby przekazywania ich dalej, albo pracownicy niektóre tylko wiadomości uznają za tak ważne by każdy o nich wiedział.

Ostatnia część ankiety dotyczyła organizowania grup tj. koła jakości czy praca grupowa. Pytałam się również o ich efekty i czy kierownictwo zachęca do uczestniczenia w nich i czynnego uczestnictwa. W Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych organizowane są jedynie burze mózgow, na których to pracownicy wspólnie próbują rozwiązywać bieżące problemy, Z reguły odbywają się one co 2 tygodnie. Wszyscy pracownicy w nich uczestniczą i uważają, że są one efektywne.

5. Wnioski

Po przeprowadzeniu i przeanalizowaniu wyników ankiety chciałabym przedstawić swoje wnioski na temat poziomi zarządzania wiedzą w Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych.

Moim zdaniem po mimo paru niedociągnięć uważam, że organizacja ta ma dość zaawansowany stopień zarządzania wiedzą. Za najważniejsze „niedociągnięcia” w tej sprawie uznałabym przede wszystkim brak oficjalnej implementacji zarządzania wiedzą, dzięki temu każdy pracownik zdawałby sobie sprawę co musi zmienić na swoim stanowisku, by jego

praca była jeszcze bardziej efektywna. Brak jest również tablic informacyjnych w strategicznych miejscach w organizacji. Jeżeli chodzi o kulturę organizacji to jest ona jak najbardziej sprzyjająca i nic bym w tej kwestii nie zmieniała.

Streszczenie

W swojej pracy autorka chciała przedstawić wyniki ankiety jaka została przeprowadzona w Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych. Celem ankiety była diagnostyka poziomu zarządzania wiedzą w tej organizacji. Wyniki zostały przedstawione z krótkim komentarzem autorki.

Literatura:

Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

Źródła internetowe:

Internet, <http://www.paiz.pl>

Summary

In the article the author presents the results of the poll conducted in PAIiIZ. Main purpose of the poll was to diagnose the knowledge management level in the organisation. The author also presents personal observations on the results.

