

Jacek Dziwulski

Politechnika Lubelska
Wydział Zarządzania
e-mail: j.dziwulski@pollub.pl

Wykorzystanie zasobów niematerialnych w organizacjach usługowych opartych na wiedzy w erze cyfrowej na wybranym przykładzie

Kod JEL: M00

Słowa kluczowe: kapitał intelektualny, organizacje oparte na wiedzy, era cyfrowa

Streszczenie. Celem artykułu jest wskazanie znaczenia i roli zasobów niematerialnych w procesie zarządzania usługami w erze cyfrowej. W nowej erze cyfrowej tradycyjnie rozumiane rynki oddają miejsca sieciom, zaś posiadanie zasobów jest zastępowane dostępem do nich. W nowym typie gospodarki łańcuch wartości przekształca się w sieć wartości, a wykorzystywana technologia pozwala wprowadzać innowacyjne rozwiązania strukturalne. W zarządzaniu organizacjami i w marketingu usług bardzo ważnym elementem staje się wykorzystanie w sposób optymalny zasobów niematerialnych dla uzyskania coraz lepszych wyników. Filarem gospodarek opartych na wiedzy są usługi, w sektorze tym może być zatrudnionych nawet 95% pracowników, zaś tylko 4% w produkcji, a 1% w rolnictwie. Zatem można by zadać pytanie: jak ważne są zasoby niematerialne w organizacjach usługowych opartych na wiedzy?

Wprowadzenie

Zasoby niematerialne to nie tylko posiadanie wiedzy, technologia organizacyjna czy odpowiednie doświadczenie, ale wszystkie działania, które w jakiś sposób wpływają na lepszą kondycję organizacji, przewagę rynkową i przyczyniają się

do budowania lepszych relacji z klientami. Różnica między wartością rynkową a wartością księgową organizacji określana jest mianem kapitału intelektualnego. Warto dodać, że zdolność do kreowania wartości jest najważniejszą cechą. We współczesnej gospodarce wartość rynkowa organizacji w dużo większym stopniu zależy od efektywności wykorzystania wiedzy pracowników, która odpowiednio wykorzystana prowadzi do osiągnięcia znaczącej przewagi konkurencyjnej na rynku. Celem artykułu jest wskazanie znaczenia i roli zasobów niematerialnych w procesie zarządzania usługami w erze cyfrowej.

Technologia cyfrowa pozwala przedsiębiorstwom funkcjonować w czasie rzeczywistym, kształtować sieciowe układy organizacyjne oraz budować nowe formy powiązań między partnerami, klientami i instytucjami publicznymi. Natomiast gospodarstwa domowe są przede wszystkim podłączone do internetu, dysponują komputerami osobistymi (stacjonarnymi i przenośnymi), telefonami komórkowymi, iPhonami. Dzięki tym urządzeniom zmieniła się siła przetargowa klientów. Mają oni większe możliwości pozyskiwania informacji i oddziaływania na pozostałe elementy systemu gospodarczego (Gonciarski, 2010, s. 44).

Technologia cyfrowa stwarza nowe warunki również w funkcjonowaniu instytucji publicznych (administracji) we współczesnym układzie gospodarczym. Pozwala to na wdrażanie zarządzania administracją w relacjach wewnętrznych i zewnętrznych systemów cyfrowych typu *e-government*. Ma to odniesienie w relacjach typu urząd–obywatel czy urząd–podmiot gospodarczy.

W nowej erze cyfrowej tradycyjnie rozumiane rynki oddają miejsca sieciom, posiadanie zasobów jest zastępowane dostępem do nich. W tradycyjnej gospodarce rynek oznaczał kupujących i sprzedających, a obecnie są to dostawcy i użytkownicy. W nowym typie gospodarki łańcuch wartości przekształca się w sieć wartości, a wykorzystywana technologia pozwala wprowadzać innowacyjne rozwiązania strukturalne. Zwiększanie wartości towarów i usług jest działaniem wykorzystującym nieograniczone generowanie wartości na drodze interakcji partnerów współpracujących w otwartej sieci.

Siła oddziaływania użytkowników sieci globalnej zmienia się wraz z liczbą użytkowników w sieci; prognozy mówią, że w sieci może znaleźć się 3 mld ludzi. Jak twierdzi Hayes (2010, s. 51–52), przystąpienie nowych osób spowoduje wnieście nowego bogactwa kulturowego oraz nieograniczoną innowacyjność, które wpłyną istotnie na świat.

Istota przekształcania zasobów niematerialnych w kapitał organizacji

Rozwój przedsiębiorstwa w znaczącej mierze bazuje na wykorzystywaniu kapitału intelektualnego. Według A. Koźmińskiego (Koźmiński, Piotrowski, 2010, s. 29) decydującym czynnikiem gospodarki opartej na wiedzy nie jest ziemia, kapitał, praca czy zasoby naturalne, lecz wiedza jako podstawowy czynnik bogactwa i elementarny czynnik produkcji. Coraz częściej dąży się do tego, by jak najkorzystniej wykorzystywać wiedzę pokładaną w ludziach, gdyż ma ona dużo większą wartość niż czynniki materialne i jest dźwignią ciągłego rozwoju produkcyjnego czy usługowego. Odpowiednie wykorzystanie zasobów niematerialnych stwarza ogromne możliwości strategiczne na rynku (Harasim, Dziwulski, 2015, s. 309–311). Zwiększenie zysków organizacji przyczyniło się do zainteresowania niematerialnymi aktywami, zaczęto szczegółowo opisywać, mierzyć i jak najefektywniej wykorzystywać posiadane środki finansowe.

Zarządzanie kapitałem intelektualnym stanowi identyfikację, pomiar i wykorzystanie nieznanego potencjału organizacji. Działania te przyczyniają się w dużym stopniu do efektywności zarządzania. Pozwalają także na zdefiniowanie modelu biznesowego oraz strategii firmy, formułując cele stawiane przed organizacją. Aby takie założenia osiągnąć, należy zidentyfikować poszczególne składniki aktywów niematerialnych, zbadać je oraz zastosować i ciągle rozwijać.

Mówiąc o kapitale intelektualnym, mamy na myśli „aktywa intelektualne”, „aktywa wiedzy” czy „własność intelektualną”, czyli cały majątek wynikający z wiedzy. Natomiast myśląc o własności intelektualnej, mamy do czynienia z elementem kapitału intelektualnego znajdującego się w patentach, prawach autorskich itp. T.A. Stewart mówi o nim jako o majątku wiedzy, mającym na celu zwiększenie korzyści materialnych dla firmy. Nie ma jednoznacznej definicji określającej, w jakim wymiarze mowa jest o kapitale intelektualnym. Kapitał ten to zarówno wiedza sama w sobie, jak i rezultat transformacji na aktywa niematerialne (Urbanek, 2007, s. 38). Można stwierdzić, że zasadniczym problemem staje się umiejętność przedsiębiorstwa do zyskania, wytwarzania, gromadzenia, przetwarzania i skutecznego wykorzystywania pokaźnej i aktualnej wiedzy, przy wkładzie pracowników i menedżerów. W takim aspekcie kapitał ludzki przekształca się w czynnik, który wprost przyczynia się do tworzenia potencjału własności intelektualnej, w konsekwencji staje się jego cennym elementem bazowym.

L. Edvinsson i M.S. Malone, by ułatwić zrozumienie problemu, wykorzystują metaforę drzewa. Danym drzewem jest firma, a aktywa niematerialne przedstawiają korzenie. Nie są one widzialne na pierwszy rzut oka, lecz to od nich zależy wygląd, smak i wielkość owoców. W taki sposób dwóch badaczy chciało zobrazować efekt

pracy nad „korzeniem”. Podkreślali, że kapitał intelektualny to wiedza, doświadczenie, technologia organizacyjna, stosunki z klientami oraz umiejętności zawodowe (Edvinsson, Malone, 2002, s. 39).

Firma Skandia opracowała model zakładający, że kapitał intelektualny tworzony jest przez niewidoczne aktywa przedsiębiorstwa, czyli umiejętności, wiedzę, innowacje oraz zdolności. Nie da się ich ująć w sprawozdaniach czy tworzonych bilansach, gdyż obejmują to, co tkwi w umysłach pracowników oraz to, co po sobie zostawiają odchodząc, czyli wszystko, co wspomaga codzienną pracę, kulturę organizacyjną czy systemy pozwalające na tworzenie baz danych (Dzieńdziora, Smolarek, 2010, 82–95). W obecnych warunkach gospodarki przedsiębiorstwa kładą większy nacisk na wiedzę, rośnie wiarygodność zasobów niematerialnych, takich jak wiedza, informacja i kapitał intelektualny. Sukces organizacji w dużej mierze zależy od zarządzania bogactwami niematerialnymi, co pozwala na zdobycie przewagi konkurencyjnej w panującej gospodarce i społeczeństwie informacyjnym. Kapitał uzależniony jest od ludzi, ich umiejętności, wiedzy, kompetencji, etyki, motywacji czy doświadczenia. Jak wiadomo, wiedza może być jawna i ukryta, dlatego możliwości rozwojowe organizacji, zwiększenie jej konkurencyjności, progres efektywności i wydajności działania tkwią w ukrytej w człowieku wiedzy. Sprawne działanie i kontrolowanie tego kapitału to perspektywa sukcesu rynkowego organizacji i aby to się udało – należy daną wartość wycenić. Dzięki nim możliwe jest ingerowanie w skuteczność zarządzania, funkcjonowania organizacji przy zmiennych warunkach. Przedsiębiorstwa dysponują wiedzą i umiejętnościami pracowników, posiadają patenty, znaki towarowe czy informacje o rynkach i klientach, lecz nie zawsze wykorzystują ten potencjał. Zarządzanie kapitałem intelektualnym łączy się z wieloma zadaniami, a sposób ich wykonania uzależniony jest od indywidualności danego przedsiębiorstwa, a mianowicie wizji, polityki, misji, posiadanych możliwości oraz strategii. Proces ten wymaga skrupulatnie określonych informacji wejściowych i wyjściowych.

Organizacja zarządzająca kapitałem intelektualnym zmuszona jest do inteligentnego funkcjonowania przy pomocy:

- innowacji,
- przystępowania do twórczych decyzji,
- nieustannej pracy jej personelu wspierającego się aktualną wiedzą, którą posługuje się na wszystkich szczeblach zarządzania.

Zarządzanie odwołuje się do kapitału intelektualnego osoby oraz obejmuje zarządzanie wiedzą w organizacji. Należy rozumieć je jako szczególnie rodzaj przepływu wiedzy między kapitałem ludzkim, klientem organizacyjnym, a także wpływ na kreowanie wartości (Skrzypek, Grela, 2006, s. 259–273).

Taktyka zarządzania kapitałem intelektualnym w organizacji zależy od:

- przyjętego schematu kapitału intelektualnego,
- strategii przedsiębiorstwa,
- uwarunkowań sytuacyjnych.

Postępowanie zarządzaniem aktywami intelektualnymi w przedsiębiorstwie wyróżnia:

- zaawansowanie polityki dotyczącej wiedzy intelektualnej,
- zapisywanie i gromadzenie w bazie danych materiałów odnoszących się do kapitału intelektualnego,
- zwiększenie znaczenia najistotniejszych elementów kapitału intelektualnego wpływających na rozwój organizacji,
- ochrona własności intelektualnej,
- monitorowanie poszczególnych elementów kapitału intelektualnego.

Analiza i ocena wybranych elementów kapitału intelektualnego na przykładzie firmy Probit

Przedsiębiorstwo usługowe Probit na polskim rynku funkcjonuje już od 25 lat. Jest jedną z dobrze prosperujących i wykorzystujących kapitał intelektualny firm. Dzięki wykorzystaniu wiedzy specjalistów ze sfery ekonomii i informatyki, tworzy oprogramowanie wspomagające zarządzanie przedsiębiorstwem. Systemy tworzone i sprzedawane są indywidualnie pod jednostkę, a wdrożenie odbywa się zdalnie bądź osobiście. Każdy program informatyczny dopasowywany jest do potrzeb klienta.

Główna siedziba firmy mieści się we Wrocławiu. Znajdują się tam dyrekcja i wszystkie poddziały funkcjonujące w przedsiębiorstwie. Firma ma swoje filie w różnych miastach Polski – w Poznaniu, Warszawie, Lublinie, Sosnowcu, Rzeszowie i Olsztynie. Osobne oddziały posiadają także wdrożeniowcy, których siedziby znajdują się w Radomiu, Zielonej Górze i Opolu. Przedsiębiorstwo Probit swoim zasięgiem obejmuje całą Polskę.

W badaniu udział wzięło łącznie 44 pracowników (w tym 24 kobiet i 20 mężczyzn), co zestawiono w tabeli 1.

Tabela 1

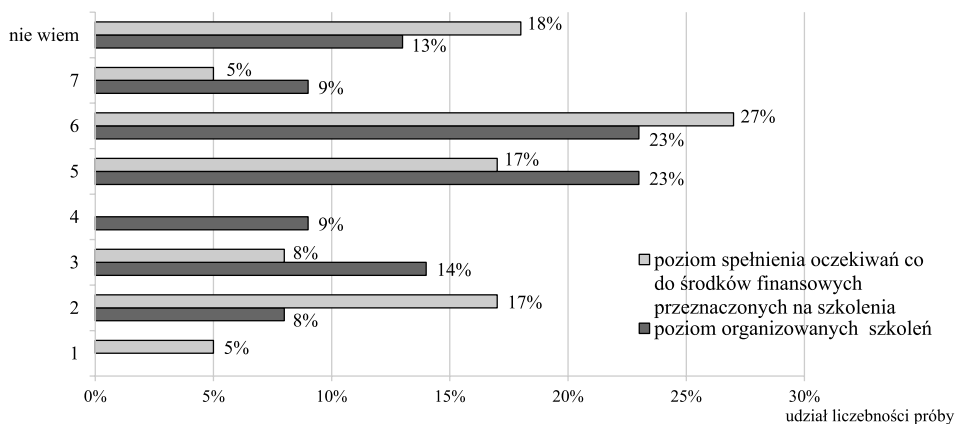
Zestawienie danych respondentów ujętych w metryczce

Płeć				
kobiety 55%		mężczyźni 45%		
Wiek				
do 25 lat 41%	26–35 lat 41%	36–45 lat 9%	powyżej 46 lat 9%	
Wykształcenie				
podstawowe 4%		średnie 32%		wyższe 64%
Zajmowane stanowisko				
kierownik 18%	wdrożeniowiec 10%	specjalista 36%	pracownik 36%	
Staż pracy (w latach)				
do roku 32%	1–3 9%	4–7 18%	8–10 14%	powyżej 10 lat 27%

Źródło: Pietrzak, 2017.

Przeprowadzona analiza potwierdza, że zadowolenie z poziomu organizowania szkoleń zadeklarowało 55% badanych osób (rys. 1). Dominującymi odpowiedziami na skali w obu przypadkach jest odpowiedź „spełnia oczekiwania” oraz „spełnia oczekiwania w stopniu wyższym”, na co wskazuje poziom powyżej 20%. Zauważalny jest też brak odpowiedzi przy pytaniu odnośnie do finansowania szkoleń – nikt nie wskazał neutralnej odpowiedzi, czyli tej pośrodku skali. Analizując odpowiedzi zauważa się, że respondenci, którzy na oba pytania odpowiedzieli „nie wiem”, nie mieli zbyt dużego stażu pracy – tylko do 1 roku, co może świadczyć o tym, iż przy nowo przyjętych pracownikach nie prowadzi się szczegółowych szkoleń, pozwalających rozwinąć umiejętności potrzebnych na danym stanowisku.

Bardzo ważne w tej części było pytanie o zadowolenie z organizowanych szkoleń. Każdemu pracownikowi należałoby zorganizować w ciągu roku kilka kursów, w których podnosiliby swoje umiejętności i kwalifikacje oraz zdobywali nowe zdolności, dzięki czemu następowałby wzrost kapitału intelektualnego w firmie. Jeżeli chodzi o finansowanie takich szkoleń, każde przedsiębiorstwo powinno mieć na te cele wyznaczony budżet. Udział w konferencjach, nauka w szkole, na studiach, studia podyplomowe, udział w seminariach czy szkoleniach to tylko niektóre z możliwości rozwojowych przeznaczonych dla pracowników każdego szczebla. Osoby podnoszące swoje wykształcenie zwiększają wydajność w pracy oraz nabywają umiejętności gospodarowania czasem.

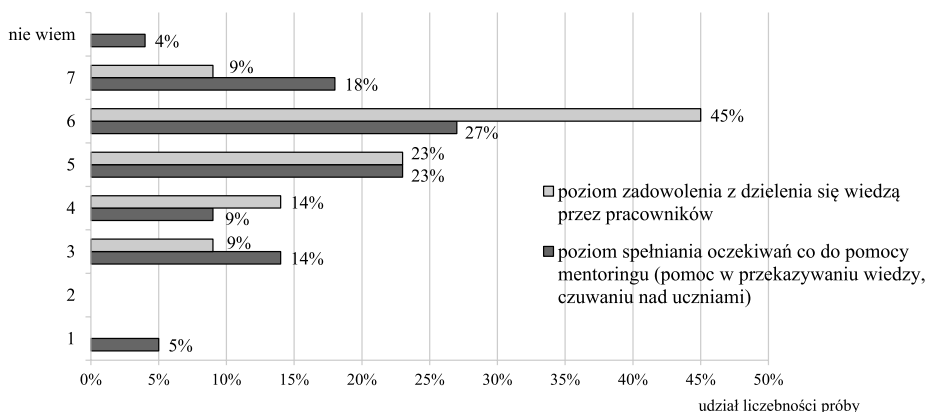


1 – nie spełnia oczekiwań; 7 – spełnia oczekiwania w najwyższym stopniu

Rysunek 1. Preferencje dotyczące spełnienia oczekiwań odnośnie do szkoleń w firmie Probit

Źródło: Pietrzak, 2017.

Najmniej przychylną odpowiedzią w obu pytaniach (rys. 2) była odpowiedź „spełnia oczekiwania w wyższym stopniu”. Nieliczna część badanych wskazała jako odpowiedź „nie wiem” czy „nie spełnia oczekiwań” – co może być spowodowane złymi relacjami między współpracownikami.



1 – nie spełnia oczekiwań; 7 – spełnia oczekiwania w najwyższym stopniu

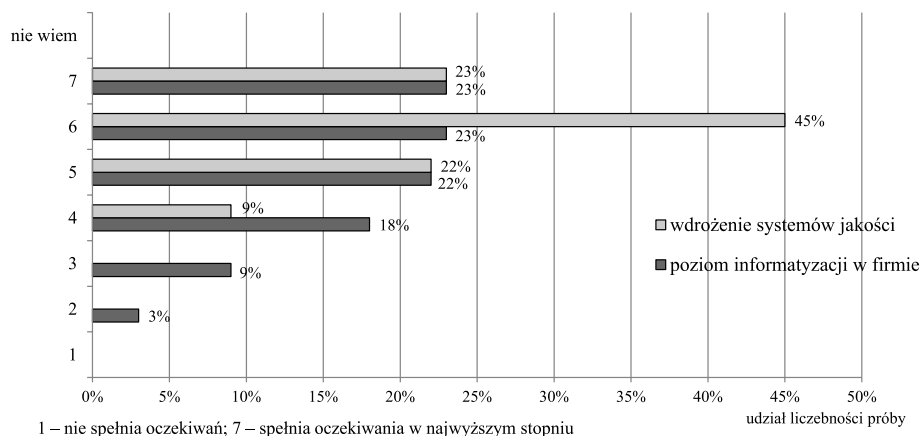
Rysunek 2. Zakres przekazywania wiedzy w firmie Probit odnośnie do pracowników i mentoringu

Źródło: Pietrzak, 2017.

Osoby na stanowisku kierowniczym bardzo dobrze oceniają pomoc innych pracowników oraz pomoc mentoringu. Natomiast specjaliści doceniają pomoc współpracowników, ale opieka mentoringu nie spełnia ich wymagań.

System mentoringu wpływa na lepszy rozwój pracowników – w większym stopniu wykorzystują swoje umiejętności, szybciej awansują, są bardziej zaangażowani. W tym wypadku odpowiedzi kierowników sugerują, że korzystali oni z możliwości stworzonej przez firmę. Podobną zależność widać u pracowników, którzy pracują w firmie mniej niż rok – ich oceny są znacząco wyższe niż u osób zatrudnionych powyżej 10 lat, co sugeruje, że przedsiębiorstwo więcej pomocy poświęca młodym współpracownikom niż tym z dłuższym stażem.

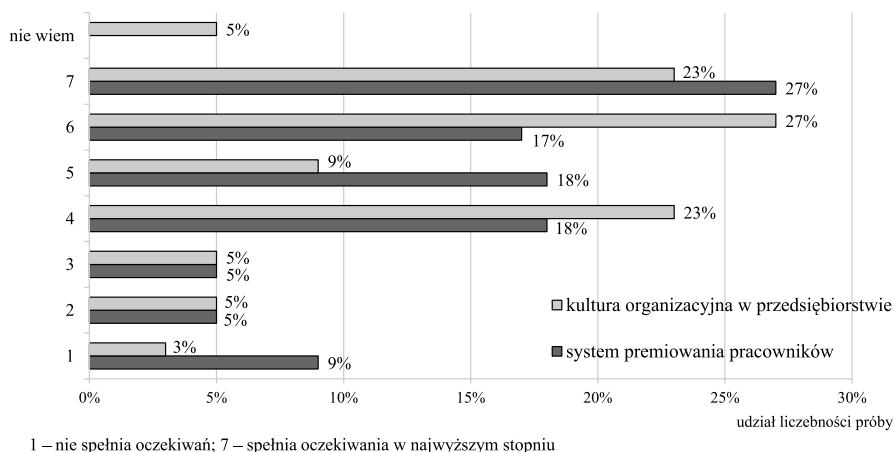
Na rysunku 3 zauważalny jest wzrost poziomu informatyzacji w porównaniu do stanu poprzedniego. Po przekroczeniu neutralnej odpowiedzi na skali, taka sama liczba ankietowanych zaznaczyła wartość 5, 6 i 7. W tym wypadku nie padła odpowiedź „nie wiem”, a informatyzacja nie spełniła oczekiwań u sześciu osób, które znalazły się w najmłodszej grupie wiekowej (do 25 lat). Takie wyniki wskazują na zadowolenie pracowników. System, na którym pracują, spełnia swoje założenia, co pozwala na skuteczniejsze komunikowanie się, zwiększenie wydajności i oszczędność czasu. Jest to bardzo ważny czynnik w każdym przedsiębiorstwie. W sytuacji wdrożenia systemów jakości każdy z respondentów w sposób pozytywny wyraził swoje zdanie, aż 45% ankietowanych stwierdziło, że wdrażanie systemów jakości spełnia ich oczekiwania w wyższym stopniu, a 23% – że w najwyższym.



Rysunek 3. Zestawienie spełnienia oczekiwań odnośnie do informatyzacji i wdrożenia systemów jakości

Źródło: Pietrzak, 2017.

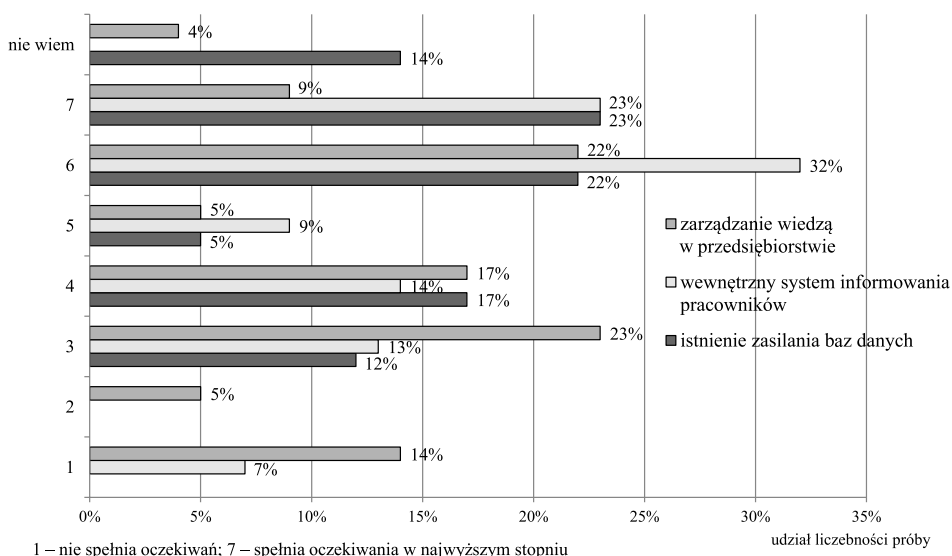
Największą liczbę odpowiedzi odnośnie do systemu premiowania pracowników (rys. 4) uzyskała odpowiedź „spełnia oczekiwania w stopniu najwyższym” (27%). Pracownicy są zadowoleni z obowiązującego systemu motywowania. Zauważalne jest także zadowolenie pracowników ze stosowanego systemu premiowania – aż 63% odpowiedziało pozytywnie, a 18% zaznaczyło neutralną odpowiedź. Negatywnych odpowiedzi udzielili pracownicy, którzy pracują w firmie ponad 8 lat. Może to wynikać z sytuacji, gdy zwiększone premie uzyskuje się za staż pracy, a po przekroczeniu pewnej granicy nie da się więcej osiągnąć. Premie są najważniejszym czynnikiem motywowania pracowników, więc firma Probit powinna zastosować dodatkową motywację premialną dla pracowników z dłuższym stażem.



Rysunek 4. System premiowania pracowników oraz kultura organizacyjna w firmie Probit
Źródło: Pietrzak, 2017.

Podobne wyniki uzyskano w tematyce kultury organizacyjnej: tylko 27% respondentów zaznaczyło odpowiedź „spełnia oczekiwania w wyższym stopniu”, 59% deklaruje zadowolenie, a 23% pozostaje przy neutralnej odpowiedzi. W tym przypadku również osoby pracujące powyżej ośmiu lat negatywnie oceniły kulturę organizacyjną panującą w firmie Probit. Zastosowanie odpowiedniej kultury organizacyjnej wpływa na pracę całego zespołu, przyczynia się do osiągnięcia wyselekcjonowanej wiedzy i przekazywaniu jej dalej. Negatywne odpowiedzi mogą sugerować, że dana grupa pracowników nie przystosowała się do zachodzących zmian i nie darzy innych zaufaniem.

Na rysunku 5 przedstawiono, jak pracownicy oceniają istnienie i zasilanie baz danych. Jest to kluczowy czynnik, dzięki któremu firma wyszukuje nowych klientów, umożliwia właściwe działania oraz postępowanie w odpowiednim czasie. Zaobserwowano, że tylko 13% ankietowanych nie jest zadowolona z istniejącej bazy danych, 18% odpowiedziało neutralnie na to pytanie, a pozostali są zadowoleni. Najwięcej respondentów, bo aż 27%, odpowiedziało, że bazy spełniają oczekiwania w stopniu wyższym. Odpowiedzi „nie wiem” (14%) udzielono w grupie specjalistów, gdyż nie mają oni styczności z bazą danych, natomiast negatywne odpowiedzi pojawiły się wśród kobiet.



Rysunek 5. Oczekiwania wobec baz danych, systemu informowania pracowników i zarządzania wiedzą w firmie Probit

Źródło: Pietrzak, 2017.

Wewnętrzny system informowania pracowników w badanej firmie również został poddany ocenie. 32% ankietowanych odpowiedziało, że spełnia on ich oczekiwania w stopniu wyższym, a negatywną odpowiedź zaznaczyło tylko 22% respondentów. System nie spełnia oczekiwań dla grupy kierowników i wdrożeniowców. Należy zaznaczyć, że jest to bardzo ważny element przedsiębiorstwa: słabe kontakty mogą spowodować utratę bardzo ważnych informacji, a co za tym idzie – stratę w zyskach spowodowaną brakiem natychmiastowych reakcji na nagłe sytuacje.

Ostatnia analiza odnosi się do zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie: 37% ankietowanych nie przejawia zadowolenia z jego poziomu, natomiast 41% deklaruje spełnienie ich oczekiwań. Jest to bardzo mała różnica, gdyż wynosi tylko 4 punkty procentowe. Pracownicy i wdrożeniowcy ocenili je negatywnie, natomiast w grupie zadowolonych znajdują się kierownicy i specjaliści – możliwe, że takie rozbieżności wywołane są zróżnicowaniem stanowisk. Wdrożeniowcy i pracownicy potrzebują większej synchronizacji między pozyskiwaniem, przekazywaniem, przetwarzaniem i przechowywaniem wiedzy. To oni mają bezpośredni kontakt z klientami i na nich opiera się odpowiednie przetworzenie wiedzy płynącej z otoczenia.

Podsumowanie

Aby zwiększyć pozycję konkurencyjną w branży oprogramowania informatycznego i ułatwić współpracę pracowników, firma Probit musi poprawić poziom innowacyjności w firmie poprzez wprowadzenie dodatkowych szkoleń, większą liczbę wdrożeń, zachęcanie do zgłaszania inicjatyw przez pracowników oraz ich realizowanie. Ważne jest stworzenie programu mentoringu na każdym stanowisku, który objąłby nowo przyjętych pracowników, co miałyby na celu zapobieganie popełnianiu błędów, zmniejszanie okresu wdrażania nowych podwładnych oraz zniwelowanie zewnętrznej rotacji pracowników. Z każdego działu należałoby wyznaczyć i wyszkolić jednego pracownika, który objąłby dodatkową opieką podwładnych. Poza tym, według pracowników, firma mogłaby jeszcze efektywniej wykorzystać wiedzę, jaką dysponują. Należałoby przeprowadzić badanie ankietowe, w którym pracownicy wyraziliby swoje opinie i zaproponowali możliwości lepszego wykorzystywania wiedzy, jaką posiadają.

W organizacji można zwiększyć możliwości wykorzystania wiedzy do tworzenia nowych zasobów intelektualnych (produktów) oraz – co za tym idzie – zwiększyć ich ochronę. Handlowcy wraz z wdrożeniowcami przez bezpośredni kontakt z klientami mają możliwość wybadania rynku i sprawdzenia, czego potrzebują.

Należy wprowadzić zmiany w systemie wynagrodzeń pracowników – opracować i wprowadzić regulamin premiowania, którym będą objęte wszystkie stanowiska, zarówno kierownicze, jak i pracownicy niższego szczebla (telemarketerzy) czy administracja. Premie zobrazowałyby zaangażowanie pracowników i chęć dalszego doszkalania się oraz w pewien sposób zatrzymałyby w firmie aktywnych pracowników. Aby jeszcze bardziej zmotywować pracowników do pracy, można wprowadzić premie uznaniowe kwartalne lub zmianę umowy dla nowo zatrudnionych pracowników na czas nieokreślony. Takie działanie może być też początkiem budowania kariery dla każdego pracownika w firmie, rozwój może nastąpić nie

tylko w jednej dziedzinie, gdyż różnorodność stanowisk umożliwia szkolenia wewnętrzne i samodoskonalenie, by jak najlepiej wykorzystać swoją wiedzę.

Firma Probit jest przedsiębiorstwem, które każdego pracownika traktuje na równi, dlatego zwiększenie integracji podwładnych i stworzenie wspólnej wizji dla przedsiębiorstwa może zwiększyć wartość firmy oraz poprawić kulturę organizacyjną. Organizowanie mityngów, spotkań integracyjnych wpłynie korzystnie na relacje między pracownikami. Zarząd i podwładni powinni wspierać szkolenia – dotychczas firma organizuje szkolenia prowadzone przez specjalistów z zewnątrz, lecz warto pamiętać, że firma posiada w swojej kadrze bardzo dużo specjalistów. To oni powinni szkolić innych pracowników, wpływać na ich motywację, zarażać pasją i przybliżać wiedzę. Zastosowanie dodatkowych premii i karty oceny okresowej mogłoby spowodować zwiększenie chęci dzielenia się wiedzą. Warto zastosować też zadania w grupach, gdzie realizacja celu jest w jakiś sposób nagradzana lub zwykle spotkania integracyjne i otwarte dyskusje. W branży zajmującej się oprogramowaniem bardzo ważnym czynnikiem jest nadążanie za zmianami, które wprowadzane są w państwie. Aby zapobiec wycofaniu należy zwiększyć nakłady szkoleniowe związane z aktualizacją panujących przepisów i szybkością działania, by wyprzedzić konkurenta jeszcze przed, np. wejściem w życie nowej ustawy o rachunkowości jednostek budżetowych. To samo dotyczy działu sprzedaży – aby zwiększyć obroty należy przeprowadzić szkolenia, w których pracownicy nauczyliby się współpracować z potencjalnymi klientami. Kierownicy doszkalający się z form współpracy z podwładnymi pracownikami zwiększą wydajność realizowanych zadań oraz w jasny sposób będą umieli egzekwować niezrealizowane zadania.

Bibliografia

- Dzieńdziora, J., Smolarek, M. (2010). Kapitał ludzki w kreowaniu kapitału intelektualnego organizacji. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie*, 2, 82–95.
- Edvinsson, L., Malone, M.S. (2002). *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swego przedsiębiorstwa, odkrywając jego ukryte korzenie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Gonciarski, W. (red.). (2010). *Zarządzanie w warunkach gospodarki cyfrowej*. Warszawa: Wojskowa Akademia Techniczna.
- Harasim, W., Dziwulski, J. (2015). *Zarządzanie twórcze*. Warszawa: Wyższa Szkoła Promocji Mediów i Show Businessu.
- Hayes, T. (2010). *Hiperskok. Rewolucja internetowa w biznesie*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer business.

- Pietrzak, I. (2017). *Możliwości wykorzystania kapitału intelektualnego na przykładzie firmy Probit*. Praca inżynierska napisana pod kierunkiem dr inż. J. Dziwulskiego. Lublin: Politechnika Lubelska, Wydział Zarządzania.
- Skrzypek, E., Grela, G. (2006). Gospodarka oparta na wiedzy szansą na sukces w doskonaleniu organizacji. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H. Oeconomia*, 40, 259–273.
- Urbanek, G. (2007). *Pomiar kapitału intelektualnego i aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

The Use of Intangible Resources in Service Organizations Based on Knowledge in the Digital Age on Selected Examples

Keywords: intellectual capital, knowledge-based organizations, digital era

Summary. The purpose of the paper is to indicate the importance and role of intangible assets in the service management process in the digital age. In the new digital era, traditionally understood markets subside to networks and owning resources is replaced by access to them. In the new type of economy, the value chain is transformed into a value network, and technology is used to introduce innovative structural solutions. The optimal use of intangible assets for better and better results becomes a very important element of organization management and services marketing. The pillar of knowledge-based economies is service, even 95% of employees can be employed in this sector, while only 4% in production and 1% in agriculture. So, one could ask a question: how important are intangible resources in knowledge-based service organizations?

Translated by Jacek Dziwulski

Cytowanie

Dziwulski, J. (2017). Wykorzystanie zasobów niematerialnych w organizacjach usługowych opartych na wiedzy w erze cyfrowej na wybranym przykładzie. *Marketing i Zarządzanie*, 3 (49), 123–135.