

# Education of Economists and Managers

ISSN: 1734-087X | ICV: 83.85

Volume 51, Issue 1, March 2019

Received 6 December 2018; Revised 21 January 2019; Accepted 31 March 2019

DOI: 10.33119/01.3001.0013.2353

Stroińska, E., & Nowastowska, M. (1). Kapitał intelektualny wyższej uczelni. Education of Economists and Managers. Problems. Innovations. Projects, 51(1), 119-131. Retrieved from <https://econjournals.sgh.waw.pl/FFiM/article/view/1299>

## Intellectual Capital of University

Ewa Stroińska, Małgorzata Nowastowska

### Summary

Intellectual capital is treated as a tool for creating a new type of University. Its strategy should be based on competitiveness and shaping entrepreneurial attitudes among employees. Universities should be focused on continuous development, self-improvement, modeling new methods of acquiring, using and updating knowledge. The application of the concept based on intellectual capital is to increase the chances for development based on modern principles and form the contemporary model of the University. The aim of the article is to describe the University as a knowledge-based organization and present selected tools used to shape the intellectual capital of these organizations.

**Keywords:** universities, intellectual capital

# Kapitał intelektualny wyższej uczelni

EWA STROIŃSKA

*Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania, Społeczna Akademia Nauk w Łodzi*

MAŁGORZATA NOWASTOWSKA

*Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania, Społeczna Akademia Nauk w Łodzi*

Współcześnie podkreśla się znaczącą rolę kapitału intelektualnego jako jednego z narzędzi kreowania nowego typu uniwersytetu opartego na konkurencyjności i kształtowaniu postaw przedsiębiorczych wśród pracowników. Coraz częściej podkreśla się, iż wyższe uczelnie powinny być ukierunkowane na stały rozwój, samodoskonalenie, kształtowanie nowych metod zdobywania, wykorzystywania i aktualizowania wiedzy jako kluczowego czynnika ich funkcjonowania. To właśnie implementacja koncepcji opartej na kapitale intelektualnym ma zwiększyć szanse na rozwój oparty na nowoczesnych zasadach i kształtować współczesny model uczelni. W artykule przedstawiono kapitał intelektualny wyższych uczelni oraz wybrane narzędzia wykorzystywane do kształtowania tego kapitału omawianych organizacji.

**Słowa kluczowe:** wyższa uczelnia, kapitał intelektualny

## Wprowadzenie

W ostatnich latach wyższe uczelnie stanęły przed koniecznością zredefiniowania swojej dotychczasowej filozofii i strategii działania. Coraz częściej wskazuje się na konieczność porządkowania prowadzonej działalności w zakresie świadczonych usług edukacyjnych i badawczych. Użytecznym procesem ma być odpowiednio poprowadzony system zarządzania. W. Goriszowski (2000) zarządzanie wyższą uczelnią określa jako zarówno specyficzną dziedzinę wiedzy, jak i działalność praktyczną, która odnosi się do zjawisk i procesów organizacyjnych charakterystycznych dla instytucji świadczącej usługi edukacyjne: „Zajmuje się ona wyjaśnianiem powiązań

i zależności, jakie zachodzą między zachowaniem osób i instytucji uczestniczących w procesach organizacyjnych oraz kierowniczych a rzeczywistymi wynikami tych procesów. Dostarcza również wskazania odnośnie do działań, jakie należy podjąć, by wyniki tych procesów były najlepsze” (Goriszowski, 2000, s. 9–10). Do podstawowych zadań związanych z zarządzaniem wyższą uczelnią można zaliczyć: kształcenie studentów, proces tworzenia wiedzy aksjonormatywnej oraz praktycznej, przy wykorzystaniu takich czynników, jak: strategia przekładająca się na specyfikę funkcjonowania uczelni (np. kierunki, liczba studentów), tzw. środki działania (np. zasoby materialne, baza dydaktyczna, fundusze i sposoby ich pozyskiwania), wykwalifikowana kadra naukowo-dydaktyczna umożliwiająca realizację celów badawczych i dydaktycznych (Payne, 1997, s. 968). W praktykach zarządczych uświadomiono sobie fakt, iż aby organizacja tego rodzaju była bardziej konkurencyjna na rynku, musi wiedzieć, jak pozyskać, przetwarzać i umiejętnie zarządzać posiadanymi zasobami. Ich jakość w organizacji kształtuje kapitał intelektualny uczelni, który zaczął odgrywać znaczącą rolę w budowaniu jej sukcesu oraz dążeniu do ciągłego rozwoju gwarantującego jej zdobycie pozycji lidera na rynku usług edukacyjnych.

Celem artykułu jest przedstawienie wybranych sposobów pomiaru kapitału intelektualnego na wyższej uczelni. Publikacja ma charakter teoretyczny. Przy zbieraniu materiału posłużono się metodą jakościową w postaci wtórnej analizy danych zastanych – literatury przedmiotu. Artykuł stanowi zarys przeglądu bibliograficznego obrazującego opisywany temat i stanowi *background* teoretyczny do realizowania badań porównawczych związanych z diagnozą wybranych metod pomiaru kapitału intelektualnego uczelni publicznej i niepublicznej.

## Kapitał intelektualny organizacji

L. Edvinsson i M. Malone (2001) jako jedni z pierwszych zaprezentowali wnioski w zakresie zidentyfikowania kapitału intelektualnego. Autorzy ci uznali, iż kapitał intelektualny to odzwierciedlenie ukrytej luki, która warunkuje realną wartość organizacji, uwzględniając jej kapitał finansowy i niefinansowy. Kapitał intelektualny to właśnie wiedza, która może być zamieniona na wartość wypełniającą tę lukę (Edvinsson, Malone, 2001; Mikuła, Pirtruszka-Ortyl, Potocki, 2007, s. 73–76).

Analizując wielość podejść, można wskazać, iż każda z nich sprowadza się w konsekwencji do opisanie czegoś niematerialnego, co jest w posiadaniu każdej organizacji i stanowi jej aktywa. J. Różański i J. Sokołowski (2010) wymienili następujące cechy kapitału intelektualnego:

- może być wykorzystywany jednocześnie w różnych miejscach i do różnych celów,
- nie ulega zużyciu w trakcie wykorzystywania,

- ma zdolność do powiększania swojej wartości i przemieszczania się,
- jest odnawialny i stale powiększany (można podejmować w jego obszarze działania inwestycyjne),
- jest źródłem przyszłych dochodów (można oczekiwać zwrotu z poniesionych inwestycji),
- ma określoną wartość i można dokonywać jego pomiaru,
- tworzą go różne kategorie, zazwyczaj o odmiennym charakterze i naturze,
- obejmuje wszystkie niewymierne składniki kształtujące różnicę między całkowitą wartością przedsiębiorstwa a jego wartością finansową,
- stanowi nierozzerwalny związek z kapitałem ludzkim i wartością firmy – im mocniej te wartości są związane, tym trudniej je kopiować (mogą stanowić źródło przewagi konkurencyjnej),
- właściwe wykorzystanie tego kapitału również zapewnia firmie przewagę konkurencyjną,
- obejmuje umiejętność tworzenia i asymilowania postępu techniczno-organizacyjnego,
- jest oparty na wiedzy,
- występuje w postaci niematerialnej, trudnej w klasycznej wycenie i ewidencji w klasycznym modelu rachunkowości,
- wypełnia lukę między percepcją wartości rynkowej firmy a zobrazowaniem organizacji w typowej tradycyjnej sprawozdawczości finansowej.

Podsumowując, kapitał intelektualny można zdefiniować jako „sumę wiedzy, jaką posiadają ludzie tworzący organizację, a umożliwiającą przekształcenie jej zasobów na mierzalną wartość finansową” (Mikuła, Pirtruszka-Ortyl, Potocki, 2007, s. 79).

## Specyfika kapitału intelektualnego wyższej uczelni

Uczelnie wykazują coraz większe zainteresowanie wykorzystaniem koncepcji kapitału intelektualnego jako źródła budowania swojego sukcesu oraz przewagi konkurencyjnej. Widzą w nim źródło zmian i rozwoju, narzędzie budowania marki i wartości w oczach interesariuszy: zarówno pracowników, studentów, jak i organizacji współpracujących. Osoby kierujące uczelnią powinny być świadome, iż zarządzanie kapitałem intelektualnym musi obejmować identyfikację i wykorzystanie potencjału trzech jego elementów składowych, do których należą: 1) architektura wewnętrzna (czyli relacje i stosunki wzajemne między pracownikami), 2) architektura zewnętrzna (tj. relacje między organizacją a klientami, dostawcami i organizacjami zajmującymi się podobną działalnością) oraz 3) innowacyjność, np. nowe dobra, usługi, procesy pracy i technologia, reputacja, na którą składają się opinie

o stanie organizacji i jej zasobów, jej odpowiedzialność, a także poziom zaufania i wiarygodność oceniana na podstawie kryteriów ekonomiczno-społecznych i ekologicznych (Kay, 1996, s. 30–39; Weber, 2006).

Zmienne te muszą być odpowiednio zdiagnozowane, pokierowane, wykorzystane oraz zabezpieczone, w innym wypadku nie można mówić o efektywnym zarządzaniu kapitałem intelektualnym (Pertash, 1996). Koncepcja ta wpływa na konieczność holistycznego postrzegania organizacji i jej otoczenia przy budowaniu relacji opartych na ścisłej kooperacji i współodpowiedzialności. W tabeli 1 zaprezentowano wybrane zmienne obrazujące kapitał intelektualny wyższej uczelni.

**Tabela 1. Kapitał intelektualny wyższej uczelni**

Składowe kapitału intelektualnego	Wybrane wskaźniki ilustrujące zmienną
Kapitał ludzki	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kwalifikacje, kompetencje, umiejętności, doświadczenie, wiedza, innowacyjność pracowników</li> <li>• szkolenie i doskonalenie</li> <li>• system ocen</li> <li>• wymiana pracowników między uczelniami na poziomie lokalnym i międzynarodowym</li> <li>• uczestnictwo w przygotowywaniu grantów naukowych i projektów</li> <li>• narzędzia wykorzystywane podczas naboru kandydatów, pozwalające wybrać najbardziej kompetentnych</li> <li>• rozbudowany system motywacji pozafinansowej</li> <li>• odpowiednie kompetencje osób kierujących jednostkami na uczelniach</li> <li>• odpowiednio wykwalifikowana kadra administracyjna</li> <li>• odpowiednio zrekrutowani studenci, zainteresowani programem zajęć, cechujący się otwartością na realizację procesu dydaktycznego</li> <li>• gotowość studentów do udziału w zajęciach dodatkowych, kołach naukowych, eventach organizowanych przez uczelnię</li> </ul>
Kapitał strukturalny	<ul style="list-style-type: none"> <li>• infrastruktura sprzyjająca prowadzeniu procesów edukacyjnego, naukowego, dydaktycznego oraz administracyjnego</li> <li>• zapewnienie odpowiedniego sprzętu do prowadzenia badań</li> <li>• wdrażanie technologii teleinformatycznych warunkujących proces edukacyjny wzbogacony o ofertę e-learningową</li> <li>• wykorzystanie technologii ICT do tworzenia zaplecza wymiany wiedzy między pracownikami oraz uczelniami</li> <li>• prowadzenie badań i odpowiednia organizacja zaplecza technicznego</li> <li>• tendencje do spłaszczania struktury organizacyjnej zapewniającej większą autonomię poszczególnych jednostek organizacyjnych</li> <li>• zapewnienie warunków sprzyjających współpracy międzywydziałowej czy międzyuczelnianej</li> <li>• dążenie do tworzenia zespołów projektowych na różnych poziomach</li> <li>• zmiana w obszarze wartości kultury organizacyjnej nastawionej na promowanie nowości, współpracy oraz konkurencji opartej na zasadach <i>fair play</i></li> </ul>

Składowe kapitału intelektualnego	Wybrane wskaźniki ilustrujące zmienną
Kapitał strukturalny	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dążenie do zachęcania pracowników do dzielenia się wiedzą</li> <li>• stworzenie odpowiedniego systemu ochrony tworzonych innowacji</li> <li>• dostęp do zasobów wiedzy (w postaci np. baz danych z badaniami prowadzonymi przez uczelnię, raportami), zbiorów bibliotecznych (w tym dostęp <i>on line</i>)</li> <li>• funkcjonowanie systemu jakości kształcenia</li> <li>• przygotowanie zaplecza techniczno-rekreacyjnego wpływającego na chęć przebywania na terenie uczelni (np. punkty gastronomiczne, strefy nauki)</li> </ul>
Kapitał relacyjny	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pozycja uczelni na rynku usług edukacyjnych</li> <li>• współpraca z interesariuszami zewnętrznymi (lokalni pracodawcy, organizacje publiczne)</li> <li>• oferta kształcenia na poziomie studiów dyplomowych, magisterskich, doktorskich, podyplomowych, warsztatów, odpowiadająca zainteresowaniom potencjalnych klientów</li> <li>• badanie potrzeb kwalifikacyjnych potencjalnych klientów</li> <li>• umowy dotyczące wymiany pracowników i studentów w ramach praktyk, staży</li> <li>• organizowanie praktyk studenckich</li> <li>• współpraca z interesariuszami dotycząca np. organizowania konferencji, spotkań, wymiany doświadczeń, sympozjów</li> <li>• wzrost udziału np. przedsiębiorców w przygotowywanych programach kształcenia</li> <li>• współpraca z różnymi ośrodkami naukowymi w celu realizacji wymiany wiedzy, wizyt studyjnych pracowników i studentów</li> <li>• udział w targach edukacyjnych, akcjach promocyjnych, sponsoringu</li> <li>• użyczenie zaplecza technicznego, parku maszynowego czy też rekreacyjnego społeczności lokalnej lub biznesowi</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie Secundo i in. (2000); Bezhani (2000).

Kapitał intelektualny określa wartość wyższej uczelni oraz znaczenie niematerialnych aktywów w efektywnym i skutecznym procesie zarządzania. Wskazuje też na realną wartość uczelni i z tego względu ważne staje się ustalenie rzeczywistego kapitału, tj. jego pomiar i raportowanie.

Według M. Mroziewskiego (2008, s. 50), do najważniejszych powodów skłaniających do pomiaru kapitału intelektualnego organizacji należy zaliczyć:

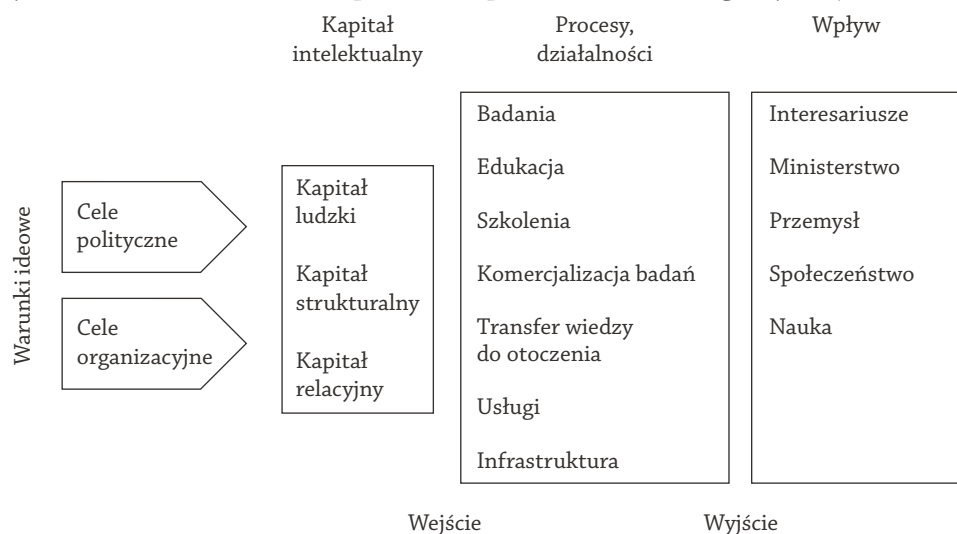
- możliwość uzyskania przewagi konkurencyjnej poprzez wzrost reakcji na potrzeby klientów,
- wpływ inwestycji w ludzi na poprawę rentowności przedsiębiorstwa,
- lepszą ocenę wartości organizacji,
- wpływ na wzrost przyszłej wartości organizacji,
- kontrolę operacyjną (by uświadomić sobie wartość ludzi, *know-how*),
- konieczność podejmowania decyzji dotyczących m.in. kompetencji pracowników.

Efektem pomiaru oraz wartościowania kapitału intelektualnego w organizacji jest ocena jego stanu aktualnego oraz przewidywanie potencjalnych scenariuszy rozwojowych, co może mieć wpływ na efektywniejsze zarządzanie organizacją (Bontis, Fitzenz, 2002, s. 223–247). Jednakże należy podkreślić, iż opracowanie jednolitych standardów jego pomiaru jest trudne i zarazem stanowi wyzwanie głównie ze względu na zróżnicowane grupy interesariuszy, do których należą zarówno pracownicy uczelni (naukowi, naukowo-dydaktyczni, administracyjni, kadra kierownicza), jak i zróżnicowani interesariusze zewnętrzni: studenci, władze lokalne, przedsiębiorstwa, sponsorzy.

W literaturze przedmiotu najczęściej wskazuje się dwie metody pomiaru kapitału intelektualnego wyższej uczelni, na których podstawie powstają inne alternatywne narzędzia. Jedno z podejść to tzw. metoda austriacka, której twórcą jest K.H. Leitner (2004) (nazwa metody wiąże się z miejscem jej powstania – uczelnia austriacka). Jest ona oparta na podejściu procesowym, wskazując na konieczność wypracowania odpowiednich sposobów kooperacji określonych zasobów, w których wyniku może powstać unikatowy „produkt”, jakim jest wiedza (rysunek 1). W koncepcji tej uwzględniono (Leitner, 2004, s. 125–136):

- działalność uczelni, jej cele (w tym społeczne) oraz strategię,
- podział kapitału intelektualnego na kapitał ludzki, relacyjny, strukturalny,
- procesy, z uwzględnieniem efektów ich oddziaływania.

Rysunek 1. Metoda austriacka pomiaru kapitału intelektualnego wyższej uczelni



Źródło: Leitner (2004, s. 133).

Według metody austriackiej raportowanie kapitału intelektualnego powinno spełniać dwa podstawowe cele. Jednym z nich jest dostarczanie informacji wewnętrznych, warunkujących efektywne zarządzanie zasobami niematerialnymi uczelni. Drugi cel to dostarczanie informacji zewnętrznych, pozwalających na efektywne wykorzystanie kapitału intelektualnego.

Druga metoda, zwana hiszpańską, przypisuje kluczową rolę strategii wiedzy skupiającej się na wskaźnikach dotyczących zasobów niematerialnych oraz aktywności uczelni związanej z pozyskaniem zasobów. Jest ona zbudowana na macierzy składającej się z 141 wskaźników, sklasyfikowanych na trzy główne kategorie: kapitał ludzki, kapitał relacyjny, kapitał organizacyjny. Raport z pomiaru kapitału intelektualnego jest ujęty w trzech działach:

- 1) dział I: dotyczy wizji, misji oraz głównych celów wyższej uczelni oraz odnosi się do jej zasobów materialnych, dzięki którym cele zostaną osiągnięte,
- 2) dział II: zestawienie zasobów niematerialnych oraz opis działań mających na celu ich zwiększenie,
- 3) dział III: opis wskaźników spełniających następujące wymogi: użyteczność, istotność, porównywalność i wykonalność.

Przedstawione w tabeli 2 wskaźniki są ilościowe i w ten sposób ilustrują stan kapitału intelektualnego uczelni. Mierniki te odnoszą się w większości przypadków do pomiaru wykorzystania w praktyce produktów przez klientów, do szacowania liczby patentów, przeprowadzonych i opracowanych ekspertyz czy liczby pozyskanych grantów przekładających się np. na pozycję uczelni w rankingach (Dominiak, Mercik, Szymańska, 2013, s. 645).

**Tabela 2. Wybrane mierniki kapitału intelektualnego wyższej uczelni**

Wyszczególnienie	Wskaźniki
I grupa wskaźników kapitału intelektualnego uczelni wyższej określających jej przedsiębiorczość i skłonność do rozwoju	
Przyciągnięcie i rozwój talentów	<ul style="list-style-type: none"> <li>• odsetek zadowolonych interesariuszy</li> <li>• liczba badań doktoranckich</li> <li>• liczba programów studiów (poziom magisterski i licencjacki)</li> <li>• liczba doktorantów z kompetencjami w zakresie przedsiębiorczości</li> <li>• liczba studentów studiów podyplomowych</li> <li>• liczba pracowników pełnoetatowych</li> </ul>
Efektywność zasobów ludzkich	<ul style="list-style-type: none"> <li>• liczba pracowników dedykowanych do określonych zadań pracowniczych: kadra naukowa, dydaktyczna, naukowo-dydaktyczna</li> <li>• liczba pracowników finansowanych ze stypendiów naukowych wewnętrznych i zewnętrznych (np. z funduszy unijnych przeznaczonych na badania)</li> </ul>



cd. tabeli 2

Wyszczególnienie	Wskaźniki
Efektywność zasobów ludzkich	<ul style="list-style-type: none"> <li>• odsetek pracowników zaangażowanych w realizację projektów uczelnianych, międzyuczelnianych oraz na poziomie współpracy ze studentami (np. kształtowanie postaw przedsiębiorczych pracowników uczelni)</li> <li>• liczba pracowników współpracujących ze światem biznesu</li> <li>• liczba stopni naukowych osiągniętych przez pracowników</li> <li>• liczba nagród, grantów pracowniczych</li> <li>• średnia wieku pracowników</li> <li>• fluktuacja pracowników</li> <li>• odsetek pracowników przypadających na określoną liczbę studentów</li> </ul>
Działania rozwijające kompetencje pracowników i studentów	<ul style="list-style-type: none"> <li>• liczba opracowanych programów kształcących i rozwijających dodatkowe kompetencje</li> <li>• liczba pracowników uczestniczących w kursach doskonalących różne kompetencje</li> <li>• liczba szkoleń rozwijających kompetencje przedsiębiorcze</li> <li>• liczba kół naukowych</li> </ul>
II grupa wskaźników kapitału intelektualnego uczelni wyższej dotyczących rozwoju, zarządzania wiedzą, inwestycji w IT	
Innowacyjność i kreowanie, transfer wiedzy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• liczba projektów badawczych</li> <li>• liczba publikacji w publikacjach międzynarodowych</li> <li>• wysokość wydatków na czasopisma naukowe i jakość tych czasopism w rankingach</li> <li>• liczba wydatków na internetowe bazy danych</li> <li>• liczba pracowników publikujących swoje osiągnięcia w ogólnodostępnych portalach naukowych</li> <li>• liczba projektów pilotażowych</li> <li>• liczba nauczycieli spoza struktur uczelnianych (tzw. praktycy)</li> <li>• liczba realizowanych usług laboratoryjnych</li> <li>• liczba wykonywanych ekspertyz</li> </ul>
Ulepszanie infrastruktury	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wysokość nakładów finansowych na rozwój zaplecza naukowo-badawczego</li> <li>• wysokość wydatków na rozwój technologii teleinformatycznych (% IT na pracownika, % IT przypadających na całą uczelnię)</li> <li>• wysokość wydatków na rozwój platform edukacyjnych oraz badawczych</li> <li>• liczba posiadanego oprogramowania funkcjonalnego do badań</li> <li>• wysokość nakładów na system informatyczny zbierający dane o osiągnięciach naukowych pracowników, katedr i innych strategicznych jednostek organizacyjnych</li> </ul>
Własność intelektualna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• liczba patentów i wdrożeń</li> <li>• liczba otrzymanych nagród międzynarodowych</li> <li>• liczba projektów wdrożeniowych, inwestycji powstałych na bazie rozwiązań uczelnianych w praktyce biznesowej, społecznej oraz wewnątrz uczelni</li> </ul>

Wyszczególnienie	Wskaźniki
III grupa wskaźników kapitału intelektualnego uczelni wyższej odnoszących się do zaangażowania społecznego i rozwoju regionalnego	
Rozwój sieci badawczo-naukowej	<ul style="list-style-type: none"> <li>• liczba konkurencyjnych projektów naukowo-badawczych</li> <li>• liczba projektów finansowanych ze środków zewnętrznych</li> <li>• liczba nowych partnerstw</li> <li>• liczba firm zaangażowanych w działalność naukową, badawczą</li> <li>• liczba firm zaangażowanych w działalność edukacyjną</li> </ul>
Rozwój sieci badawczo-naukowej	<ul style="list-style-type: none"> <li>• liczba podmiotów samorządowych zaangażowanych w działalność naukową, badawczą</li> <li>• liczba podmiotów samorządowych zaangażowanych w działalność edukacyjną</li> </ul>
Umiejdzynarodowienie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• liczba pracowników przebywających za granicą przez co najmniej 5 dni</li> <li>• liczba naukowców zatrudnionych za granicą</li> <li>• liczba pracowników pełniących kluczowe funkcje np. w czasopismach zagranicznych</li> <li>• liczba pracowników pełniących kluczowe funkcje naukowe za granicą</li> <li>• liczba publikacji międzynarodowych</li> <li>• liczba konferencji międzynarodowych</li> <li>• liczba krajów, z którymi uczelnia współpracuje</li> <li>• liczba projektów międzynarodowych</li> <li>• liczba studentów uczestniczących w ramach wymiany międzynarodowej</li> <li>• liczba studentów zagranicznych studiujących na uczelni</li> <li>• liczba studentów mających doświadczenie międzynarodowe, np. poprzez pracę w firmach międzynarodowych</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie Secundo i in. (2000); Bezhani (2000).

Nie kwestionując znaczenia tych pomiarów, należy wskazać, iż do zdiagnozowania rzeczonoego kapitału wyższej uczelni nie są one wystarczające. Wynika to m.in. z faktu realizacji specyficznego rodzaju usług świadczonych interesariuszom zewnętrznym, np. edukacja, rodzaj prowadzonej działalności naukowej i dydaktycznej przez pracowników akademickich, rodzaj badań przyczyniających się do rozwoju wiedzy i nauki w obszarze danej dyscypliny oraz indywidualnego rozwoju kadry. Aby umożliwić odpowiednią jakość realizowanych zadań, należy zwrócić uwagę nie tylko na rozwiązania organizacyjne, lecz także na takie, jak kultura organizacyjna przyczyniająca się np. do dzielenia wiedzą czy promująca postawy przedsiębiorcze wśród kadry akademickiej, kwestie motywacji pracowników do dzielenia się wiedzą czy też stymulowania ich do realizacji innowacyjnych przedsięwzięć, budowanie atmosfery wpływającej na realnie odczuwaną przynależność do organizacji, przejawiającej się w zwiększeniu zaangażowania i satysfakcji z realizowanej pracy. W przypadku wyższej uczelni należy pamiętać o niematerialnych i trudno mierzalnych częściach kapitału intelektualnego, wpływających

wprost proporcjonalnie na wskazane wskaźniki ilościowe, które razem przekładają się na policzalną wartość instytucji, jaką jest wyższa uczelnia.

Według J. Flazagica (2005, s. 3): „o wartości kapitału intelektualnego decyduje kontekst, w jakim ma być on wykorzystany”. Autor ten podkreśla, że ze względu na niefinansowy charakter kapitału powinniśmy zwracać bardziej uwagę na jakość posiadanych aktywów, a nie na ich ilość wyrażaną w procentach.

Funkcjonujące metody pomiaru kapitału intelektualnego wyższej uczelni, mające swoje źródła w biznesie, nie doczekały się jeszcze modelu, który kompleksowo ująłby i przedstawił jego wartość dla realizacji strategicznych celów organizacji. Większość istniejących pomiarów odwołuje się do wskaźników ilościowych, które łatwiej jest zdiagnozować, uporządkować i dzięki nim wyznaczać możliwe scenariusze ewentualnych zmian. Jednakże ważne jest to, iż uczelnie zdały dobrze sprawę z ważności kapitału intelektualnego jako strategicznego zasobu, dzięki któremu mogą się stać bardziej przedsiębiorcze i konkurencyjne, wpisując się w ogólnoswiatowe trendy skutecznego, sprawnego i efektywnego zarządzania. Świadomość istotności tego kapitału oraz umiejętność nim gospodarowania staje się warunkiem koniecznym, a w określonych wypadkach jest podstawowym narzędziem przetrwania na rynku usług edukacyjnych.

## Podsumowanie

J. Gajda (2012) uważa, że opracowanie nowego paradygmatu edukacyjnego jest dziś koniecznością ze względu na ciągły proces transformacyjny w nowoczesnym świecie. Organizacja ucząca się jest dziś, z jednej strony, znaczącą ideą, z drugiej zaś procesem wskazującym na nowe perspektywy samodoskonalenia i rozwoju. Wyższe uczelnie powinny być nastawione na ciągły rozwój, samodoskonalenie, opracowywanie nowych metod pozyskiwania, wykorzystania i aktualizowania wiedzy. Powinny reagować na zmiany i w miarę szybko się do nich adaptować. Wpływa to na konieczność opracowania nowych koncepcji zarządzania, alternatywnych sposobów inwestowania w pracowników, od których potencjału zależy pozycja konkurencyjna sprzyjająca pozyskaniu nowych klientów i organizacji kooperujących z uczelnią (Gajda, 2012, s. 90–98).

W nowoczesnym ujęciu wiedza (szeroko rozumiana), będąca bogactwem „współpracy” w ramach poszczególnych części kapitału intelektualnego, staje się narzędziem służącym do budowania uczelni jako organizacji nowoczesnej i odpowiedzialnie budującej swój sukces. Warto jednak być świadomym, iż zarządzanie kapitałem intelektualnym uczelni (podobnie jak w biznesie) jest procesem złożonym, długotrwałym i odpowiedzialnym, wymagającym kooperacji i współpracy wielu szczebli

funkcjonujących zarówno na uczelniach, jak i poza nimi. Trzeba się nastawić, iż reinwestycje będą widoczne w dłuższych horyzontach czasowych.

Kapitał intelektualny zwiększa zastosowanie jakościowego procesu decyzyjnego, sprzyjającego m.in. transformacjom strukturalnym, zwiększającym efektywność działania uczelni, czyniąc je bardziej porównywalnymi, konkurencyjnymi i dynamicznymi. Konsekwencją zastosowania kapitału intelektualnego jest widoczny proces transformacji tradycyjnych organizacji akademickich w stronę nowych tzw. uczelni przedsiębiorczych, w których jest wymagane innowacyjne zarządzanie akademickie i administracyjne (Siboni, Nardo, Sangiorgi, 2013, s. 414–430). Tworzenie i zarządzanie rzeczonym kapitałem staje się priorytetem na każdym poziomie zarządzania uczelnią w celu oceny zgodności między strategiczną orientacją realizowanej działalności naukowej i dydaktycznej a osiąganymi wynikami w skali mikro-, mezo-, makrospołecznej, w których ramach uczelnie współpracują się do rozwoju regionalnego i gospodarczego (Weber, 2006, s. 107–126).

Należy jednak pamiętać, iż implementowanie rozwiązań biznesowych na grunt uczelni musi być realizowane z rozwagą, aby nie zatraciły one swojego pierwotnego znaczenia.

## Bibliografia

- Bezhani, I. (2000). Intellectual Capital Reporting at UK Universities. *Journal of Intellectual Capital*, 2(11), 179–207.
- Bontis, N., Fitzenz, J. (2002). Intellectual capital ROI: A casual map of human capital antecedents and consequents. *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), 223–247.
- Dominiak, P., Mercik, J., Szymańska, A. (2013). Propozycja metod pomiaru kapitału intelektualnego w szkołach wyższych. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 60(761), 621–639.
- Edvinsson, L., Malone, M. (2001). *Kapitał intelektualny*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Flazagic, A.J. (2005). *Raport o kapitale intelektualnym Akademii Ekonomicznej we Poznaniu*. [http://www.fundacja.edu.pl/organizacja/\\_referaty/4.pdf](http://www.fundacja.edu.pl/organizacja/_referaty/4.pdf), 5.09.2018.
- Gajda, J. (2012). *Szkoła jako organizacja oparta na wiedzy*. <https://tvv-journal.upol.cz/pdfs/tvv/2012/01/21.pdf>, 14.11.2018.
- Goriszowski, W. (2000). *Współczesne koncepcje zarządzania i funkcji kierowniczych w oświacie*. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej Towarzystwa Wiedzy Powszechnej.
- Kay, J. (1996). *Podstawy sukcesu firmy*. Warszawa: PWE.
- Leitner, K.H., (2004). Intellectual capital reporting for universities: Conceptual background and application for Austrian universities. *Research Evaluation*, 13(2), 130–140.

- Mikuła, B., Pirtruszka-Ortyl, A., Potocki, A. (2007). *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*. Warszawa: Difin.
- Mroziewski, M. (2008). *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa: koncepcje, metody wartościowania i warunki jego rozwoju*. Warszawa: Difin.
- Payne, A. (1997). *Marketing usług*. Warszawa: PWE.
- Petrash, G. (1996). Dow's Journey to a Knowledge Value Management Culture. *European Management Journal*, 14, 365–373.
- Różański, J., Sokołowski, J. (2010). *Zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem*. Łódź: SWSPiZ.
- Secundo, G., Dumay, J., Schiuma, G., Passiante, G. (2000). Managing intellectual capital through a collective intelligence approach: An integrated framework for universities. *Journal of Intellectual Capital*, 17(2), 298–319.
- Siboni, B., Nardo, M.T., Sangiorgi, D. (2013). Italian state university contemporary performance plans: An intellectual capital focus? *Journal of Intellectual Capital*, 14(3), 414–430.
- Weber, L.E. (2006). University governance, leadership and management in a rapidly changing environment. W: L. Purser (ed.), *Understanding Bologna in Context*. Brussels–Berlin: European University Association–Raabe Academic Publishers, 107–126.

## Summary

### Intellectual Capital of University

Intellectual capital is treated as a tool for creating a new type of University. Its strategy should be based on competitiveness and shaping entrepreneurial attitudes among employees. Universities should be focused on continuous development, self-improvement, modeling new methods of acquiring, using and updating knowledge. The application of the concept based on intellectual capital is to increase the chances for development based on modern principles and form the contemporary model of the University. The aim of the article is to describe the University as a knowledge-based organization and present selected tools used to shape the intellectual capital of these organizations.

**Keywords:** universities, intellectual capital

**Dr Ewa Stroińska**

Doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu; Kierownik Zakładu Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Społecznej Akademii Nauk. Autorka licznych

publikacji m.in. z zakresu nowych metod zarządzania w obszarze administracji publicznej; wirtualizacji i zarządzania wiedzą. Jej zainteresowania koncentrują się na analizie współczesnych zmian w obszarze zarządzania w administracji publicznej.

### **Mgr Małgorzata Nowastowska**

Absolwentka łódzkiej socjologii, doktorantka Uniwersytetu Łódzkiego, obecnie pracownik Zakładu Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Społecznej Akademii Nauk. Autorka publikacji dotyczących m.in. budowania marki osobistej, e-brandingu i rozwoju karier pracowniczych. Jej zainteresowania oscylują wokół socjologii zarządzania i organizacji, w tym zwłaszcza systemów motywacji pracowników, budowania wizerunku pracowniczego i komunikowania w organizacji.