

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 366

## Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce

Redaktorzy naukowi  
Andrzej Kaleta  
Krystyna Moszkowicz  
Letycja Sołoducho-Pelc



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2014

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-403-5**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	13
<b>Anna Adamik:</b> Problemy rozwoju organizacji i ich potencjału zasobowego w praktyce branży usług badawczo-rozwojowych sektora wysokich technologii.....	15
<b>Grażyna Aniszewska:</b> Kultura organizacyjna przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce – hipotezy badawcze.....	28
<b>Bogusław Bembenek:</b> Internacjonalizacja jako sposób wzmacniania konkurencyjności klastra .....	37
<b>Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek:</b> Strategie bezpieczeństwa i higieny pracy w aspekcie działalności podmiotów gospodarczych.....	49
<b>Katarzyna Bratnicka:</b> Strategic entrepreneurship and firm performance – restoring the role of task environment .....	59
<b>Paweł Cabała:</b> Analiza czynników ryzyka w zarządzaniu rozwojem organizacji.....	68
<b>Wojciech Czakon, Wojciech Machel:</b> Strategie kooperacji w sektorze hi-tech: przywilej czy konieczność? .....	78
<b>Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt:</b> Luka w kompetencjach społecznych głównego zarządzającego jako bariera w przezwycięzeniu kryzysu kontroli – studium przypadku.....	88
<b>Janusz Czekał, Marek Ćwiklicki:</b> Zrównoważona karta wyników w strukturze systemu zadaniowego .....	99
<b>Wojciech Dyduch:</b> Twórcza strategia jako podstawa dla pobudzania innowacyjności i przedsiębiorczości .....	108
<b>Sylwia Dziedzic:</b> Nowe podejście do tworzenia krajowych i regionalnych strategii innowacji – koncepcja inteligentnej specjalizacji (RIS3).....	119
<b>Sylwia Dziedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski:</b> Współczesne wyzwania i uwarunkowania zrównoważonego rozwoju branży lotniczej .....	129
<b>Sylwia Flaszewska, Iwona Staniec:</b> Przedsiębiorczość technologiczna pod znakiem ryzyka.....	142
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> Znaczenie strategii proekologicznych w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw .....	152
<b>Jarosław Ignacy:</b> Wybrane problemy formułowania i realizacji celów strategicznych przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych .....	163
<b>Marek Jabłoński:</b> Wybrane aspekty niesprawności w motywowaniu pracowników w świetle badań empirycznych.....	174
<b>Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska:</b> Strategie innowacyjne organizacji ..	184

<b>Elżbieta Janczyk-Strzała:</b> O koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym uczelni.....	194
<b>Szymon Jopkiewicz:</b> Rola zaangażowania w podnoszenie efektywności zarządzania organizacjami sektora zdrowia przy wykorzystaniu MSC ( <i>Mission Oriented Scorecard</i> ).....	202
<b>Andrzej Kaleta:</b> Strategia ekspansji czy stabilizacji?.....	212
<b>Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska:</b> Współpraca pomimo rywalizacji na przykładzie przedsiębiorstw projektujących gry szkoleniowe.....	225
<b>Jarosław Karpacz:</b> Oportunizm w relacjach międzyorganizacyjnych w teorii i praktyce .....	236
<b>Patrycja Klimas:</b> Znaczenie współdziałania międzyorganizacyjnego dla innowacyjności organizacyjnej – perspektywa empiryczna .....	248
<b>Izabela Konieczna:</b> Znaczenie ogólnych zasobów organizacji dla spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego .....	258
<b>Joanna Korpus:</b> Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw w świetle koncepcji tworzenia wartości wspólnej.....	269
<b>Piotr Mateusz Kuczyński:</b> Kwestie społeczno-kulturowe w ujęciu militarnych koncepcji strategii .....	278
<b>Krzysztof Kud:</b> Strategie zapewniania bezpieczeństwa powodziowego realizowane w gminach doliny Sanu .....	288
<b>Monika Kulikowska-Pawlak:</b> Archetypy politykowania organizacyjnego ...	299
<b>Paweł Łukasik:</b> Model zależności między celami organizacji, organizacyjnym uczeniem się i komunikacją w kontekście zarządzania strategicznego .....	308
<b>Natalia Mańkowska:</b> Organizacja publiczna w społeczeństwie informacyjnym – wybrane aspekty .....	317
<b>Zbigniew Matyjas:</b> Liczebność rad nadzorczych a strategie na poziomie korporacji polskich spółek publicznych.....	326
<b>Czesław Mesjasz:</b> Nieprzewidywalność środowiska współczesnych organizacji.....	336
<b>Lech Miklaszewski:</b> Nepotyzm w przedsiębiorstwie rodzinnym na przykładzie firmy inwestycyjnej.....	347
<b>Krystyna Janina Moszkowicz:</b> Problemy wdrażania strategii w przedsiębiorstwach.....	358
<b>Mieczysław Moszkowicz:</b> Wiedza i wzrost przedsiębiorstwa.....	366
<b>Konrad Niziołek, Katarzyna Boczkowska:</b> Wybrane elementy strategii bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie – wyniki badań organizacji regionu dolnośląskiego .....	373
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Renta ekonomiczna jako warunek strategii implementacji wyrobu gotowego i determinanta elastycznego wytwórcy .....	381
<b>Jadwiga Nycz-Wróbel:</b> Ochrona środowiska jako strategiczny czynnik rozwoju organizacji.....	395

<b>Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik:</b> Zmiany w zarządzaniu strategicznym przez stosowanie koncepcji foresight .....	405
<b>Krystyna Poznańska, Artur Marczak:</b> Planowanie zasobów przedsiębiorstwa (ERP) w chmurze obliczeniowej – korzyści ekonomiczne dla małych i średnich przedsiębiorstw .....	413
<b>Joanna Radomska:</b> Zawartość strategii jako czynnik utrudniający jej implementację .....	429
<b>Agnieszka Rak:</b> Strategie kreowania wizerunku organizacji sportowej .....	439
<b>Krzysztof Safin:</b> Strategie i praktyki sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzimnych .....	449
<b>Maja Sajdak:</b> Przywództwo strategiczne jako wyzwanie dla współczesnych przedsiębiorstw .....	460
<b>Letycja Soloduch-Pelc:</b> Koncepcja i wdrażanie strategii w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach .....	470
<b>Agnieszka Sopińska:</b> Profil kluczowych zasobów MŚP działających na rynku polskim i jego ocena w świetle badań .....	485
<b>Adam Stabryła:</b> Metodyka badania zdolności rozwojowej przedsiębiorstwa .....	495
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk:</b> Selekcja rutyn – perspektywa wewnątrzorganizacyjna .....	505
<b>Jacek Strojny:</b> Nowe podejście do zarządzania strategicznego w samorządzie terytorialnym .....	514
<b>Katarzyna Szymańska:</b> Otwarta kultura organizacyjna a innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw .....	526
<b>Ewelina Trubisz:</b> Strategie uniku na pierwotnym rynku mieszkaniowym .....	535
<b>Rafał Trzaska:</b> Identyfikacja modelu tworzenia wartości w sieci na przykładzie Forum Edukacji Biznesowej .....	544
<b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> Zarządzanie ryzykiem wobec wyzwań z otoczenia .....	560
<b>Anna Walecka:</b> Przygotowanie pracowników na kryzys – wybrane wnioski z badań .....	572
<b>Anna Witek-Crabb:</b> Trwałość rozwoju organizacji jako jeden z tzw. zawiłych problemów zarządzania .....	582
<b>Przemysław Wolczek:</b> Pięć kluczowych problemów wdrażania strategii w świetle wyników badań empirycznych .....	593
<b>Marian Woźniak:</b> Przedsiębiorczość turystyczna kierunkiem rozwoju atrakcyjnych krajobrazowo gmin wiejskich .....	605
<b>Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic, Maciej Chrzanowski:</b> Ekoinnowacje jako element nowego paradygmatu w europejskich i regionalnych dokumentach strategicznych .....	618
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Zaufanie w relacjach międzyorganizacyjnych: substitucja i komplementarność .....	630

<b>Dariusz Wyrwa:</b> Innowacje w konkurencyjnych strategiach przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego.....	642
<b>Czesław Zając:</b> Problemy tworzenia i wdrażania strategii personalnej w grupach kapitałowych na przykładzie IMPEL SA.....	653
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Dlaczego firmy chcą koopetytować? Motywy współpracy konkurencyjnej przedsiębiorstw sektora <i>high-tech</i> ....	660
<b>Małgorzata Załęska:</b> Outsourcing zarządzania należnościami.....	671
<b>Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki:</b> Corporate social performance as a indicator of success in Positive Organizational Scholarship view .....	689
<b>Bożydar Ziółkowski:</b> Planowanie strategiczne z wykorzystaniem metody foresight – standaryzowana identyfikacja uwarunkowań innowacyjności w kontekście zrównoważonego rozwoju regionu.....	698

## Summaries

<b>Anna Adamik:</b> Problems of organizations development and their resource potential in practice of R&D services industries of High Technology sector.....	27
<b>Grażyna Aniszewska:</b> Organizational culture of manufacturing companies in Poland – research hypotheses.....	36
<b>Bogusław Bembek:</b> Internationalization as a way of strengthening the competitiveness of cluster.....	48
<b>Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek:</b> Strategy of health and safety at work – aspects of business companies.....	58
<b>Katarzyna Bratnicka:</b> Przedsiębiorczość strategiczna i efektywność przedsiębiorstwa – przywrócenie roli otoczenia zadaniowego .....	67
<b>Paweł Cabala:</b> Risk factors analysis in managing the development of an organization .....	77
<b>Wojciech Czakon, Wojciech Machel:</b> Coopetition strategies in Hi-Tech sector: privilege or necessity?.....	87
<b>Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt:</b> Gap in social competences of the chairman as a barrier in overcoming the control crisis – case study .....	98
<b>Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki:</b> Balanced Scorecard within the tasks system's structure.....	107
<b>Wojciech Dyduch:</b> Creative strategy as a basis for stimulating innovativeness and entrepreneurship.....	118
<b>Sylvia Dzedzic:</b> Changes in the approach to the creation of national and regional innovation strategies – RIS3 conception .....	128
<b>Sylvia Dzedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski:</b> Modern challenges and conditions of sustainable development of aviation industry.....	141

<b>Sylwia Flaszewska, Iwona Staniec:</b> Technology entrepreneurship marked by risk .....	151
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> The importance of environmental strategies in the context of building the competitive advantage of enterprises .....	162
<b>Jarosław Ignacy:</b> Selected problems in the formulation and implementation of corporate strategic objectives in the light of empirical research .....	173
<b>Marek Jabłoński:</b> Selected aspects of inefficiencies in motivating employees in the light empirical research.....	183
<b>Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska:</b> Innovative strategies of organizations.....	193
<b>Elżbieta Janczyk-Strzała:</b> About the concept of intellectual capital management in higher education institutions (HEIs).....	201
<b>Szymon Jopkiewicz:</b> The role of involvement in improving the efficiency of the management by health sector organizations using MSC (Mission Oriented Scorecard).....	211
<b>Andrzej Kaleta:</b> The strategy of expansion or stabilization?.....	224
<b>Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska:</b> Cooperation despite competition: the case of firms creating training games .....	235
<b>Jarosław Karpacz:</b> Opportunism in interorganizational relationships in theory and practice.....	247
<b>Patrycja Klimas:</b> Significance of interorganizational cooperation for organizational innovativeness – an empirical perspective.....	257
<b>Izabela Konieczna:</b> The importance of general resources for dairy cooperatives from the Świętokrzyskie Voivodeship.....	268
<b>Joanna Korpus:</b> Mergers and acquisitions as presented by means of the idea of Creating Shared Value .....	277
<b>Piotr Mateusz Kuczyński:</b> Social and cultural aspects from military strategies concepts perspective .....	287
<b>Krzysztof Kud:</b> Strategies for providing flood protection implemented in the municipalities of San valley.....	298
<b>Monika Kulikowska-Pawlak:</b> Organizational politicking archetypes .....	307
<b>Paweł Łukasik:</b> The model of relationships between organization's goals, organizational learning and communication in the context of strategic management.....	316
<b>Natalia Mańkowska:</b> Public organization in information society – chosen aspects.....	325
<b>Zbigniew Matyjas:</b> The supervisory board size and corporate-level strategies of Polish listed companies .....	335
<b>Czesław Mesjasz:</b> Unpredictability of the environment of modern organizations.....	346
<b>Lech Miklaszewski:</b> Nepotism in the family company. Case study of the investment company .....	357

<b>Krystyna Janina Moszkowicz:</b> Problems of strategy implementation in enterprises .....	365
<b>Mieczysław Moszkowicz:</b> Knowledge and development of the company .....	372
<b>Konrad Niziolek, Katarzyna Boczkowska:</b> Chosen elements of work security strategies in an organization – research results of organizations of Lower Silesia region .....	380
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Economic rent as a condition of implementation strategy of a finished product and a determinant of a flexible manufacturer .....	394
<b>Jadwiga Nycz-Wróbel:</b> Environmental protection as a strategic factor in the development of organization .....	404
<b>Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik:</b> Changes in strategic management by using Foresight concept .....	412
<b>Krystyna Poznańska, Artur Marczak:</b> Enterprises Resource Planning (ERP) in cloud computing – advantages for small and medium-sized enterprises... ..	428
<b>Joanna Radomska:</b> Content of the strategy as a factor making its implementation more difficult .....	438
<b>Agnieszka Rak:</b> Strategies of sport organization image creation .....	448
<b>Krzysztof Safin:</b> Strategies and succession practices of Polish family enterprises .....	459
<b>Maja Sajdak:</b> Strategic leadership as a challenge for modern companies .....	469
<b>Letycja Sołoducho-Pelc:</b> The concept of strategy implementation in medium-sized and large enterprises .....	483
<b>Agnieszka Sopińska:</b> The profile of key resources of SME operating on the Polish market and its evaluation in the light of research .....	494
<b>Adam Stabryła:</b> Methods of analysing company's development potential ....	504
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk:</b> Routines' selection – intraorganizational perspective .....	513
<b>Jacek Strojny:</b> New approach to the strategic management in local government .....	525
<b>Katarzyna Szymańska:</b> Open organizational culture vs. innovation of small and medium-sized enterprises .....	534
<b>Ewelina Trubisz:</b> Dodge strategies on the original housing market .....	543
<b>Rafał Trzaska:</b> Identification of value creation model in the network on the example of Business Competencies Forum .....	559
<b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> Risk management in the face of environmental challenges .....	571
<b>Anna Walecka:</b> Preparing employees for a crisis – chosen conclusions from the research .....	581
<b>Anna Witek-Crabb:</b> Sustainability of organizational development as a wicked problem of business management .....	592



---

<b>Przemysław Wolczek:</b> Five key problems of strategy implementation – empirical research results .....	604
<b>Marian Woźniak:</b> Tourist entrepreneurship as the direction of the development of landscape attractive rural communities .....	617
<b>Leszek Woźniak, Sylwia Dzedzic, Maciej Chrzanowski:</b> Eco-innovation as a new paradigm in European and regional strategic documents .....	629
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Trust in interorganizational relationships: substitutes and complementarity .....	641
<b>Dariusz Wyrwa:</b> Innovations in competitive strategies of enterprises from Subcarpathian Voivodeship.....	652
<b>Czesław Zajac:</b> Problems of creating and implementing of personnel strategy in capital groups on the example of Impel S.A. ....	659
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Why do companies want to cooperate with rivals? Motives of coepetition in high-tech enterprises.....	670
<b>Małgorzata Załęska:</b> Outsourcing of receivables management.....	688
<b>Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki:</b> Społeczna odpowiedzialność biznesu jako wskaźnik sukcesu w perspektywie pozytywnej teorii organizacji.....	697
<b>Bożydar Ziółkowski:</b> Strategic planning by means of foresight – standardized identification of innovativeness determinants in the context of sustainable development of a region .....	704

## Elżbieta Janczyk-Strzała

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu  
e-mail: elzbieta.janczyk-strzala@wsb.wroclaw.pl

---

# O KONCEPCJI ZARZĄDZANIA KAPITAŁEM INTELEKTUALNYM UCZELNI

---

**Streszczenie:** Dynamicznie zmieniający się rynek, rosnąca konkurencja i nadchodzący niż demograficzny zmusza uczelnie do optymalizacji podejmowanych decyzji operacyjnych i strategicznych. Powinny przy tym nie tylko starać się zwiększać jakość oferowanych usług czy racjonalnie gospodarować posiadanymi środkami, lecz z równą dbałością „inwestować” w nowoczesne metody i koncepcje zarządzania. W związku z tym, iż uczelnie to organizacje oparte na wiedzy, jedną z ich kluczowych kompetencji powinna stać się umiejętność gospodarowania aktywami niematerialnymi, a w szczególności kapitałem intelektualnym. Z tych względów w niniejszym artykule omówiono koncepcję zarządzania kapitałem intelektualnym uczelni. Przedstawiono strukturę kapitału intelektualnego oraz kartę wyników kapitału intelektualnego uczelni. Wskazano przy tym na powiązanie wymiarów kapitału intelektualnego i wybranych sposobów jego pozyskiwania, wykorzystania i rozwoju w szkołach wyższych.

**Słowa kluczowe:** kapitał intelektualny, zarządzanie, uczelnie wyższe.

DOI: 10.15611/pn.2014.366.18

## 1. Wstęp

Zmiany ustrojowe w Polsce po roku 1989 zapoczątkowały przemiany w różnych obszarach, w tym również w sektorze szkolnictwa wyższego. W sierpniu 1990 r., na mocy ustawy o szkolnictwie wyższym, zarejestrowano pierwszą uczelnię niepubliczną<sup>1</sup>. Od tego czasu liczba uczelni niepublicznych dynamicznie rośnie – w roku akademickim 2010/2011 było ich aż 338<sup>2</sup>.

Współczesne uczelnie są ściśle związane z otoczeniem, w jakim funkcjonują. Już z ich natury rzeczy wiedza powinna stanowić dla nich najwyższą wartość. Przysięcie postawy ciągłego uczenia się, jak najlepszego wykorzystywania zdobytej wie-

---

<sup>1</sup> Według danych: *Szkoły wyższe i ich finanse w 1999 r.*, GUS, Warszawa 2000 r.

<sup>2</sup> Według danych OECD, polski sektor niepubliczny jest największy spośród krajów europejskich (34% ogółu studentów). Jedynie w Portugalii udział tego sektora w łącznej liczbie studentów przekracza 20%, we Francji wynosi 14%, a w Hiszpanii 11%.

dzy i reagowania na potrzeby klientów to istotne czynniki przewagi konkurencyjnej w warunkach nasilającej się konkurencji na rynku usług edukacyjnych. Biorąc pod uwagę zmiany zachodzące w sektorze edukacyjnym i ich wpływ na szkoły wyższe, za cel niniejszego opracowania przyjęto przedstawienie koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym uczelni.

## 2. Uczelnie jako organizacje oparte na wiedzy

Uczelnie wyższe to typowe przykłady organizacji opartych na wiedzy – nie tylko ją gromadzą, przetwarzają, lecz również udostępniają i rozpowszechniają. Kwestia zarządzania wiedzą czy identyfikowania i raportowania kapitału intelektualnego jest szeroko dyskutowana w literaturze – szczególnie dla uczelni publicznych, które w niektórych krajach mają obowiązek raportowania w tym zakresie. Przykładowo publiczne uczelnie w Austrii jako pierwsze w Europie zostały prawnie zobligowane, poprzez wprowadzony w 2002 r. tzw. university act, do wdrożenia tzw. knowledge balance sheets i szczegółowego raportowania w zakresie kapitału intelektualnego<sup>3</sup>. Należy przy tym zwrócić szczególną uwagę, iż decydujące znaczenie dla uczelni ma właściwa identyfikacja elementów kapitału intelektualnego<sup>4</sup> i zarządzanie nimi. Przykładowy model zarządzania kapitałem intelektualnym dla systemu edukacyjnego Iranu został opracowany i opublikowany na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych przeprowadzonych wśród 500 tamtejszych ekspertów i specjalistów ds. edukacji<sup>5</sup>.

## 3. Struktura kapitału intelektualnego uczelni

Zaprezentowany w Raporcie Konrada z 1989 r. podział kapitału intelektualnego na ludzki i strukturalny funkcjonuje do dnia dzisiejszego. W raporcie tym czytamy, iż w zależności od przypisania kapitał ten może być:

- indywidualny – „indywidualne, społeczne i osobiste umiejętności, doświadczenie, wykształcenie i inne umiejętności zorientowane na zewnątrz w kierunku klientów przedsiębiorstwa”;

---

<sup>3</sup> Szerzej por.: M. Habersam, M. Piber, M. Skoog, *Knowledge balance sheets in Austrian universities: The implementation, use, and re-shaping of measurement and management practices*, „Critical Perspectives on Accounting”, 24(2013), s. 319-337.

<sup>4</sup> O rozważaniach nad kapitałem intelektualnym por: M. Bratnicki, B. Ząbkowaka, *Conceptual reflections on strategic entrepreneurship: intellectual capital and the framework of dialectical dynamics*, „Argumenta Oeconomica” nr 2 (23) 2009, s. 59-74.

<sup>5</sup> Szerzej por.: K. Ali, S. Zohreh, R. Khodadoost, *Designing a model to recognize and manager intellectual capital In education system*, „Procedia-Social and Behavioral Sciences” nr 46 (2012), s. 992-997.

- strukturalny – „doświadczenie i historia całej organizacji zapisana w podręcznikach, programach komputerowych, narzędziach i koncepcjach wypracowanych w celu rozwiązywania problemów klientów”<sup>6</sup>.

Przychylając się do zdania J. Fazłagięcia, należy podkreślić, iż kapitał intelektualny jest kluczowym elementem, który powinien być uwzględniany przy projektowaniu strategii szkół wyższych<sup>7</sup>. Jako fundamentalne składowe kapitału intelektualnego często wymieniane są kapitał ludzki i aktywa intelektualne<sup>8</sup>. Analizując składowe kapitału intelektualnego w uczelni, należy wskazać na:

- kapitał innowacyjny,
- kapitał ludzki (kompetencje, wartości, relacje pracownicy-studenci),
- kapitał rynkowy (relacje ze studentami, badania studentów, potencjał bazy studenckiej),
- kapitał organizacyjny (kapitał procesowy, innowacyjność, kultura; struktura zarządzania uczelni i jej powiązania z otoczeniem zewnętrznym)<sup>9</sup>.

Elementy te muszą być ściśle ze sobą zintegrowane, bowiem właśnie z tej integracji wynika siła kapitału intelektualnego uczelni. Przykładowo rozwój kadry naukowo-dydaktycznej przyczynia się do atrakcyjności usługi edukacyjnej oferowanej przez uczelnię, co wpływa na siłę marki i sukces całej uczelni. Tak więc postuluje się, by założyciele i kadra zarządzająca uczelnią jako jeden z celów strategicznych przyjęli zwiększenie efektywności kapitału ludzkiego i strukturalnego.

Elementy struktury kapitału intelektualnego uczelni przedstawiono w tab. 1.

Uczelnie, które świadomie podejmą wyzwanie zarządzania swoim kapitałem intelektualnym, mają szansę na osiągnięcie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej. Uczelnie powinny więc nie tylko gromadzić wiedzę, lecz starać się ją kreować – szczególnie w obszarze nowych metod i sposobów zarządzania, nowych rozwiązań technicznych czy informatycznych bądź pojawiających się wskutek zachodzących trendów rozwojowych nowych wzorców zachowań społecznych<sup>10</sup>. Im lepsza będzie wiedza o otaczających zjawiskach i zachodzących zmianach, tym podejmowane przez uczelnię działania będą skuteczniejsze. Uczelnie, chcąc sprostać stawianym im wymaganiom, powinny być oparte na wiedzy, w której tworzenie powinni być

---

<sup>6</sup> M. Kunasz, *Znaczenie kapitału ludzkiego jako składnika kapitału intelektualnego*, [w:] *Przedsiębiorczość: szansą na sukces rządu, gospodarki, przedsiębiorstw, społeczeństwa*, K. Piech, M. Kulikowski (red.), Wyd. Instytut Wiedzy, Warszawa 2003, s. 288.

<sup>7</sup> J. Fazłagić, kwiecień 2013, *Struktura kapitału intelektualnego jako kontekst tworzenia strategii szkół wyższych*, „e-mentor”, Wydawnictwo SGH w Warszawie, nr 2 (49).

<sup>8</sup> T. Dudycz, 2002, *Wpływ kapitału intelektualnego na wzrost wartości przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie finansami firm – teoria i praktyka*, red. T. Jajuga, W. Pluta, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław, s. 14.

<sup>9</sup> Szerzej por.: S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał intelektualny*, Oficyna Ekonomiczna, 2006.

<sup>10</sup> Szerzej na ten temat por.: D. Hendzel, *Szkoła wyższa jako organizacja oparta na wiedzy*, [http://www.fundacja.edu.pl/organizacja/\\_referaty/15.pdf](http://www.fundacja.edu.pl/organizacja/_referaty/15.pdf), data odczytu 08.03.2013.

**Tabela 1.** Elementy struktury kapitału intelektualnego uczelni wyższej

Kategoria kapitału intelektualnego	Elementy kategorii
Kapitał ludzki	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wykwalifikowana kadra naukowo-dydaktyczna,</li> <li>– wykwalifikowana kadra administracyjna,</li> <li>– wykwalifikowana kadra zarządzająca,</li> <li>– studenci</li> </ul>
Kapitał organizacyjny	<ul style="list-style-type: none"> <li>– struktura organizacyjna,</li> <li>– infrastruktura</li> </ul>
Kapitał rynkowy	<ul style="list-style-type: none"> <li>– metody zarządzania, w tym metody rekrutacji i selekcji pracowników,</li> <li>– systemy informacyjno-komunikacyjne,</li> <li>– procesy wewnątrzorganizacyjne, w tym wsparcie procesów dydaktycznych nowoczesnymi technologiami komunikacyjno-informacyjnymi,</li> <li>– dostęp do zasobów wiedzy, w tym zbiory biblioteczne oraz bazy danych z dostępem <i>on-line</i>,</li> <li>– lojalność i przywiązanie studentów,</li> <li>– sieć powiązań rynkowych uczelni z różnymi podmiotami na rynku, w tym relacje osobiste kadry uczelni wyższej,</li> <li>– umowy podpisane z innymi ośrodkami, uczelniami, przedsiębiorstwami,</li> <li>– powiązania z podmiotami występującymi na rynku, w tym także z administracją publiczną,</li> <li>– pozycja na rynku, w tym również zajmowane miejsca w rankingach krajowych i międzynarodowych,</li> <li>– aktywność na konferencjach, sympozjach, seminariach, targach edukacyjnych itp.,</li> <li>– oferowane kierunki, nakierowane na potrzeby odbiorców zewnętrznych, przedsiębiorców, instytucje naukowe, organizacje wspierające rozwój regionu,</li> <li>– umowy i powiązania określające warunki wymiany i uczestnictwa w stażach i programach wymiany studentów i pracowników,</li> <li>– organizacja praktyk zawodowych,</li> <li>– związek uczelni z absolwentami</li> </ul>
Kapitał innowacyjny	<ul style="list-style-type: none"> <li>– dobre relacje ze społecznością lokalną,</li> <li>– publikacje, patenty, własność intelektualna,</li> <li>– poziom prac badawczych,</li> <li>– innowacyjność rozwiązań w obszarze przekazywania wiedzy,</li> <li>– udział studentów w realizacji procesu dydaktycznego i badawczego i wykazywaniu się kreatywnością i innowacyjnością (np. poprzez inkubatory przedsiębiorczości, wspieranie działalności kół naukowych)</li> </ul>

Źródło: J. Bakonyi, *Kapitał intelektualny uczelni a jakość kształcenia*. <http://www.sbc.org.pl/Content/21256/bakonyi.pdf>, data odczytu 08.03.2013.

zaangażowani wszyscy pracownicy i członkowie społeczności akademickiej. Dla uczelni wiedza jest bowiem największym zasobem, dzięki któremu ma ona szansę uzyskać przewagę konkurencyjną.

#### 4. Karta wyników kapitału intelektualnego uczelni

Publikowane w literaturze modele zarządzania kapitałem intelektualnym proponują różnorodne wskaźniki ilościowe i jakościowe do jego pomiaru. Wśród tych, które mogłyby znaleźć zastosowanie w uczelni niepublicznej, można wymienić:

- wskaźniki MV/BV (wskaźnik wartości rynkowej do wartości księgowej), EVA (ekonomiczna wartość dodana) – pozwalają na wycenę wartości kapitału intelektualnego i porównanie uzyskanych wyników z rezultatami uczelni konkurencyjnych<sup>11</sup>,

**Tabela 2.** Wymiary kapitału intelektualnego a wybrane sposoby jego pozyskiwania, wykorzystania i rozwoju w szkołach wyższych

Lp.	Wymiary kapitału intelektualnego	Działania pobudzające wykorzystanie i rozwój
1	2	3
1	Kapitał ludzki	<ul style="list-style-type: none"> <li>– polityka zarządzania zasobami ludzkimi dotyczy zarówno pracowników szkoły, jak i kadry kierowniczej,</li> <li>– uczelnia dostrzega sukces rynkowy w zarządzaniu niematerialnymi aktywami: zarządzaniu kapitałem intelektualnym, zarządzaniu wiedzą,</li> <li>– funkcjonujący w uczelni proces rozwoju kapitału ludzkiego wynika z jego strategii i celów i jest z nimi zgodny,</li> <li>– wspieranie ustawicznego uczenia się pracowników (forma, charakter, zakres doskonalenia dostosowany jest do indywidualnych wymagań pracowników, o których decydują osobowość, kwalifikacje, stanowisko, zainteresowania, usytuowanie w strukturze organizacyjnej itp.),</li> <li>– zapewnienie aktywnego uczestnictwa pracowników w konferencjach, sympozjach, seminariach, szkoleniach itd.</li> <li>– systematyczne organizowanie konferencji, sympozjów, seminariów przez uczelnię w ramach działalności pionów lub zespołowo,</li> <li>– pomaganie pracownikom w osiągnięciu celów zarówno osobistych, jak i tych dotyczących funkcjonowania szkoły,</li> <li>– systematyczna, kompleksowa ocena pracowników,</li> <li>– ocena własnej pracy,</li> <li>– nagradzanie najlepszych pracowników,</li> <li>– długoterminowe systemy motywacyjne (w tym atrakcyjne wynagrodzenia pozapłacowe),</li> <li>– skuteczny system rekrutacji i selekcji pracowników,</li> <li>– planowanie „ścieżek kariery”, indywidualnego rozwoju pracownika,</li> <li>– kompleksowe przygotowanie pracowników do wymagającego rynku konkurencyjnego,</li> <li>– wspieranie wspólnej pracy, tworzenie grup zadaniowych, ściąganie się poglądów, zarządzanie konfliktami, nieformalne sieci, „wspólnota wymiany doświadczeń”,</li> <li>– intensywność kontaktów,</li> <li>– spotkania nieformalne,</li> <li>– czas na myślenie, integracja,</li> <li>– stymulowanie pomysłowości,</li> <li>– pobudzanie kreatywności itd.</li> </ul>

<sup>11</sup> J. Gwizdała, *Kapitał intelektualny w zarządzaniu szkołą wyższą – dylematy*, [w:] *Zarządzanie szkołą wyższą. Dylematy i wyzwania*, red. J. Dworak, J. Jaworski, Wydawnictwo WSB w Gdańsku, 2011, s. 243-254.

Tabela 2, cd.

1	2	3
2	Kapitał strukturalny wewnętrzny	<ul style="list-style-type: none"> <li>– tworzenie sprzyjających struktur i systemów ułatwiających proces szkolenia oraz dzielenie się wiedzą członków organizacji,</li> <li>– upowszechnienie standardów organizacji procesu dydaktycznego,</li> <li>– tworzenie droższych i sprawnych systemów komunikacyjnych i informatycznych,</li> <li>– eksperymentowanie z nowymi metodami,</li> <li>– ciągle podnoszenie jakości i efektywności szkolenia,</li> <li>– skuteczne wdrażanie nowych rozwiązań w zakresie zarządzania uczelnią,</li> <li>– racjonalna organizacja struktur szkoły,</li> <li>– określenie metod przeprowadzania analiz wyników finansowych,</li> <li>– kształtowanie kultury organizacyjnej,</li> <li>– kultywowanie zwyczajów, historia uczelni,</li> <li>– tworzenie baz danych, komputeryzacja,</li> <li>– zakup sprzętu komputerowego, oprogramowania,</li> <li>– programy szkoleniowe wspomagane komputerowo,</li> <li>– wykorzystywanie Internetu, poczty elektronicznej,</li> <li>– powszechna i ułatwiona dostępność do zbiorów bibliotecznych uczelni,</li> <li>– zarządzanie strategiczne (tworzenie strategii jest świadomie prowadzone jako proces uczenia się, wszyscy pracownicy uczestniczą w tworzeniu wizji przyszłości organizacji),</li> <li>– utrzymywanie i podnoszenie jakości oferowanych przez uczelnie usług,</li> <li>– profesjonalne zarządzanie uczelnią,</li> <li>– zarządzanie wiedzą,</li> <li>– tworzenie map wiedzy,</li> <li>– przechowywanie wiedzy,</li> <li>– pobudzanie innowacyjności itd.</li> </ul>
3	Kapitał strukturalny zewnętrzny – relacyjny	<ul style="list-style-type: none"> <li>– systematyczna wymiana pracowników szkoły wyższej na bardziej utalentowanych i doświadczonych,</li> <li>– transfer personalny obejmujący formalne i nieformalne kontakty pracowników z przedstawicielami praktyki gospodarczej,</li> <li>– transfer wiedzy i technologii do gospodarki,</li> <li>– współtworzenie modeli, opracowanie metod i technik ułatwiających zarządzanie, stwarzanie podłoża dla ich aplikacji oraz weryfikacji w czasie (opieka nad konkretnymi projektami badawczymi),</li> <li>– tworzenie wspólnych przedsięwzięć (ułatwienia dla prowadzenia wspólnych badań i analiz),</li> <li>– umożliwianie odbywania staży przez pracowników (w tym zagranicznych),</li> <li>– zaproszenie do uczestniczenia przedstawicieli innych instytucji naukowych w konferencjach, seminariach naukowych, warsztatach,</li> <li>– organizowanie praktyk dla studentów i absolwentów wyższych uczelni,</li> <li>– kształtowanie dobrych relacji ze społecznością lokalną (w tym gospodarczą),</li> <li>– kształtowanie skutecznej polityki marketingowej,</li> <li>– dbanie o wizerunek i reputację uczelni,</li> <li>– uczestniczenie w targach edukacyjnych,</li> <li>– dzielenie się wiedzą z uczestnikami otoczenia (głównie z partnerami biznesowymi),</li> <li>– rozwijanie zdolności absorpcji wiedzy (np. outsourcing),</li> <li>– ustawiczne monitorowanie otoczenia itd.</li> </ul>

Źródło: J. Gwizdała, *Kapitał intelektualny w zarządzaniu szkołą wyższą – dylematy*, [w:] *Zarządzanie szkołą wyższą. Dylematy i wyzwania*, red. J. Dworak, J. Jaworski, Wydawnictwo WSB w Gdańsku, 2011, s. 247-248.

- wskaźniki monitora aktywów niematerialnych – tworzona jest macierz, której wymiarami są: kategorie kapitału intelektualnego (struktura zewnętrzna, struktura wewnętrzna i indywidualne kompetencje) i podkategorie (wzrost, innowacyjność, wydajność, stabilność); dla każdego z 12 wymiarów określa się 2-3 wskaźniki;
- miary w poszczególnych perspektywach koncepcji BSC – poprzez logicznie powiązany system mierników i połączenie aktywów materialnych z niematerialnymi pozwalają na skuteczne zarządzanie kapitałem intelektualnym uczelni na poziomie strategicznym i operacyjnym, uwzględniając jednocześnie wyniki finansowe;
- wskaźniki Nawigatora Skandii w czterech obszarach (finansów – badanie wpływu podjętych decyzji finansowych na obecne funkcjonowanie uczelni oraz na 3 pozostałe perspektywy – klientów, zatrudnionych i procesów)<sup>12</sup>.

Należy podkreślić konieczność cyklicznego pomiaru kapitału intelektualnego – szczególnie w pierwszym okresie, gdy wypracowywane są reguły postępowania, dobierane wskaźniki itd. Obliczane wskaźniki należy zestawiać, analizować ich tendencje. Ta analiza uzyskanych wyników pozwala bowiem na stworzenie **karty wyników kapitału intelektualnego uczelni**. Stanowi on pewien wzór dla postępowania w przyszłości i daje podstawę do rozróżnienia pomiędzy możliwością tworzenia wartości a wydajnością zarządzania kapitałem. Z tego powodu oprócz pomiaru kapitału intelektualnego uczelnie powinny skupić się również na wyodrębnieniu działań, które mogą przyczynić się do jego dalszego wykorzystania i rozwoju (tab. 2).

Należy również podkreślić, iż w procesie pomiaru kapitału intelektualnego w uczelni powinno koncentrować się na efektywności wykorzystania zasobów, w czym pomocny może być controlling zorientowany procesowo.

## 5. Zakończenie

Uczelnie, chcąc konkurować i przetrwać na globalnym rynku edukacyjnym, muszą nauczyć się efektywnie zarządzać swoimi zasobami, szczególnie niematerialnymi. Jako instytucje oparte na wiedzy powinny starać się zaadaptować do warunków ich funkcjonowania koncepcję **zarządzania kapitałem intelektualnym**. Poprzez prawidłowe zidentyfikowanie i pomiar kapitału intelektualnego uczelnie mogą uzyskać podstawę do budowania strategii przewagi konkurencyjnej.

---

<sup>12</sup> Szerzej na ten temat por.: A. Jarugowa, J. Fijałkowska, *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym. Koncepcje i praktyka*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2002.



## Literatura

- Ali K., Zohreh S., Khodadoost R., 2012, *Designing a model to recognize and manager intellectual capital in education system*, "Procedia-Social and Behavioral Sciences" nr 46.
- Bakonyi J., *Kapitał intelektualny uczelni a jakość kształcenia*, <http://www.sbc.org.pl/Content/21256/bakonyi.pdf>, data odczytu 08.03.2013.
- Bratnicki M., Ząbkowaka B., 2009, *Conceptual reflections on strategic entrepreneurship: intellectual capital and the framework of dialectical dynamics*, „Argumenta Oeconomica” nr 2 (23).
- Dudycz T., 2002, *Wpływ kapitału intelektualnego na wzrost wartości przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie finansami firm – teoria i praktyka*, red. T. Jajuga, W. Pluta, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław.
- Fazlagić J., kwiecień 2013, *Struktura kapitału intelektualnego jako kontekst tworzenia strategii szkół wyższych*, „e-mentor”, Wydawnictwo SGH w Warszawie, nr 2 (49).
- Gwizdała J., 2011, *Kapitał intelektualny w zarządzaniu szkołą wyższą – dylematy*, [w:] *Zarządzanie szkołą wyższą. Dylematy i wyzwania*, red. J. Dworak, J., Jaworski Wydawnictwo WSB w Gdańsku.
- Habersam M., Piber M., Skoog M., 2013, *Knowledge balance sheets in Austrian universities: The implementation, use, and re-shaping of measurement and management practices*, „Critical Perspectives on Accounting”, nr 24
- Hendzel D., *Szkoła wyższa jako organizacja oparta na wiedzy*, [http://www.fundacja.edu.pl/organizacja/\\_referaty/15.pdf](http://www.fundacja.edu.pl/organizacja/_referaty/15.pdf), data odczytu 08.03.2013.
- Jarugowa A., Fijałkowska J., 2002, *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym. Koncepcje i praktyka*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk.
- Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M., 2006, *Kapitał intelektualny*, Oficyna Ekonomiczna.
- Kunasz M., *Znaczenie kapitału ludzkiego jako składnika kapitału intelektualnego*, [w:] *Przedsiębiorczość: szansą na sukces rządu, gospodarki, przedsiębiorstw, społeczeństwa*, K. Piech, M. Kuliowski (red.), Wyd. Instytut Wiedzy, Warszawa 2003.
- Szkoły wyższe i ich finanse w 1999 r.*, GUS, Warszawa 2000.

### ABOUT THE CONCEPT OF INTELLECTUAL CAPITAL MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS (HEIS)

**Summary:** Dynamically changing market, increasing competition and the coming demographic decline force higher education institutions (HEIs) to optimize the operational and strategic decisions. They should at the same time not only try to increase the quality of their services or rationally manage their funds, but with equal attention “invest” in modern methods and concepts of management. Due to the fact that HEIs are organizations based on knowledge, one of their key competences should be the ability of management of intangible assets, especially of intellectual capital. For these reasons, this paper presents the concept of intellectual capital management of HEIs. It shows the structure of intellectual capital and intellectual capital scorecard of university as well as indicates the linking of intellectual capital dimensions and selected ways of its raising, using and development in higher education institutions.

**Keywords:** intellectual capital, management, higher education institutions.