

KAPITAŁ LUDZKI JAKO CZYNNIK KONKURENCYJNOŚCI NIEPUBLICZNEJ SZKOŁY WYŻSZEJ

Rozprawy Społeczne, nr 2 (VII), 2013

Mieczysław Adamowicz¹
Michalina Apelska²

¹ Państwowa Szkoła Wyższa im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej

² Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

Adamowicz M., Apelska M. (2013) *Kapitał ludzki jako czynnik konkurencyjności niepublicznej szkoły wyższej*. Rozprawy Społeczne 2 (VII), s. 205-218

Streszczenie: W artykule zaprezentowano rozważania nad znaczeniem kapitału ludzkiego w specyficznym obszarze działalności człowieka – edukacji. Autor podjął próbę zanalizowania koncepcji kapitału ludzkiego w odniesieniu do przykładowej niepublicznej szkoły wyższej. Praca posiada dwa cele finalne. Pierwszym jest zaprezentowanie od strony teoretycznej kapitału ludzkiego jako czynnika konkurencyjności organizacji kształcenia akademickiego w nowych, trudnych warunkach, w okresie zwiększającej się niepewności oraz ryzyka. Drugim celem jest zapoznanie z koncepcją budowy konkurencyjności konkretnej szkoły wyższej, ze zwróceniem szczególnej uwagi na kształtowanie zasobów kapitału ludzkiego, a w konsekwencji świadome gospodarowanie nimi. Artykuł ma na celu udzielenie odpowiedzi na pytanie, które z wartości niematerialnych są najważniejsze w odniesieniu do badanej organizacji. Na początku zostało przedstawione zagadnienie kapitału ludzkiego oraz proces budowania przewagi konkurencyjnej instytucji edukacyjnej. Następnie omówiono strategiczne elementy kapitału ludzkiego decydujące o sile niepublicznej szkoły wyższej, jaką jest Akademia Humanistyczna im. Aleksandra Gieysztora w Pułtusku.

Słowa kluczowe: kapitał ludzki, konkurencyjność, szkoła wyższa

Wprowadzenie

Głębokie przemiany społeczno-gospodarcze zachodzące w otoczeniu współczesnych organizacji, również organizacji kształcenia akademickiego, powodują, że stają one w obliczu nowych wyzwań i zmieniających się warunków konkurencji. W rezultacie organizacje skłaniają się do stałego poszukiwania źródeł sukcesu i podnoszenia swojej konkurencyjności wobec rywali. Chcąc poznać swoją prawdziwą wartość szukają ukrytych korzeni i źródeł sukcesu. Czynnikiem, którego udział ma coraz większe znaczenie w kreowaniu wartości organizacji jest umiejętność wykorzystywania posiadanych zasobów niematerialnych, w tym zwłaszcza kapitału ludzkiego.

Podjęcie rozważanej tematyki uznać należy za uzasadnione, bowiem funkcjonujące organizacje wciąż nie traktują zarządzania kapitałem ludzkim jako istotnego czynnika przyczyniającego się do wzrostu ich konkurencyjności. Jest to jedna z przyczyn problemów, które towarzyszą ich działalności. Dlatego należy zwrócić uwagę na zmianę nastawienia wobec roli kapitału ludzkiego i przyznanie mu priorytetowej roli w kreowaniu konkurencyjności organizacji. Orientowanie się w sferze aktywów niematerialnych, wydaje się być dla organizacji tak samo ważne, jak monitorowanie stanu finansów.

Adres do korespondencji: Michalina Apelska, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego, ul. Nowoursynowska 166, 02-787 Warszawa, e-mail: mapelska@interia.pl

Kapitał ludzki powinien stanowić fundamentalne zagadnienie, które może przesądzić o sukcesie danej organizacji.

Przesłaniem niniejszego artykułu jest przedstawienie organizacji kształcenia akademickiego, jako „jednostki” działającej dzięki ludzkiej pracy, gdzie kapitał ludzki stanowi jej „oręż” w rywalizacji w zmiennym i nieprzewidywalnym otoczeniu. Autorzy pracy chcieli ukazać, że każda organizacja, aby prawidłowo mogła się rozwijać i być konkurencyjna wobec rywali w dobie nieustannych przemian powinna opierać swoją działalność na kapitale ludzkim.

Metoda badań

Zadaniem artykułu jest zaprezentowanie kapitału ludzkiego jako czynnika konkurencyjności uczelni niepublicznej we współczesnych warunkach, w których funkcjonuje szkolnictwo wyższe w Polsce.

Praca zawiera dwie części: teoretyczną i analityczną. W części teoretycznej zaprezentowano cechy i istotę kapitału ludzkiego pod kątem wykorzystania go jako zasobu wzmacniającego konkurencyjność organizacji, a także profil i specyfikę kapitału ludzkiego w szkole wyższej oraz sposoby jego budowania i wykorzystania. Część badawcza jest wynikiem badań empirycznych przeprowadzonych w niepublicznej szkole wyższej – Akademii Humanistycznej im. Aleksandra Gieysztora w Pułtusku.

W artykule zaprezentowano część z tych badań dotyczących zwłaszcza postrzegania kapitału ludzkiego przez pracowników i studentów oraz ogólnego związku między zasobami tego kapitału a konkurencyjnością.

W badaniu wykorzystano literaturę problemu, dane statystyki publicznej i informacje zawarte w portalach internetowych, dane zebrane w administracji uczelni oraz wyniki ankiet zebranych wśród pracowników i studentów. Ankietowanie pracowników i studentów służyło pomiarom opinii, jak postrzegany jest kapitał ludzki, jakie ma znaczenie dla interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych oraz jaka jest polityka gospodarowania i praktyka zarządzania tym kapitałem dla realizacji zadań uczelni.

Proces badawczy składał się z dwóch etapów. Miał na celu ukazanie ilościowych i jakościowych aspektów dotyczących zasobów i struktury kapitału ludzkiego w uczelni postrzeganej zarówno przez zatrudnionych pracowników jak i studiującej młodzieży. Zakładał rozpoznanie stopnia świadomości członków akademickiej społeczności co do ważności kapitału ludzkiego w uczelni oraz znaczenia tego kapitału dla budowania konkurencyjności. Konkurencyjność organizacji rozpatrywana przez pryzmat kapitału niematerialnego stanowi miarę zdolności do szybkiego reagowania na zmieniające się uwarunkowania otoczenia (Walczak 2010, s. 5). Przesądza zatem o losach organizacji w przyszłości. Konkurencyjność uczelni związana jest ze skuteczną rywalizacją o nabywców, nabywców świadomych i lojalnych, jakimi są studenci wkraczający w mury uczelni.

Badanie empiryczne w Akademii Humanistycznej im. Aleksandra Gieysztora zostały zrealizowane na próbie liczącej 71 pracowników i 152 studentów.

Cechy i istota kapitału ludzkiego

„Wiek wiedzy, często określany jako wiek informacji, zapanował niepodzielnie nad światem. Zmienił on istotę rozumienia pojęcia „bogactwo organizacji” i sposób tworzenia tego bogactwa” (Jarugowa, Fijałkowska 2002, s.7). Kształtowanie wartości organizacji i osiągnięcie sukcesu rynkowego przestało być uzależnione wyłącznie od tradycyjnych zasobów. W przypadku, gdy najnowsze technologie mogą zestarzeć się w krótkim czasie, a stosowane systemy i taktyki mogą zostać skopiowane przez rywali, czynnikiem, którego pozycja jest coraz wyższa, staje się umiejętność używania posiadanego kapitału ludzkiego. Należy „zwrócić szczególną uwagę na ludzi, ich rozwój i wykorzystanie ich potencjału pracy” (Janowska 2002, s. 141). Bowiem całkowitą wartość organizacji tworzy, oprócz tradycyjnego kapitału rzeczowego i finansowego, również kapitał niematerialny.

Koncepcja kapitału ludzkiego nie jest już uważana jako nowoczesna moda, ale jest postrzegana jako konieczność każdej organizacji, chcącej przetrwać i rozwijać się na nieprzewidywalnym rynku. Umie-

jętność efektywnego zarządzania bogactwem niematerialnym staje się warunkiem koniecznym dla każdej organizacji, chcącej istnieć i wygrywać na arenie konkurencyjnej.

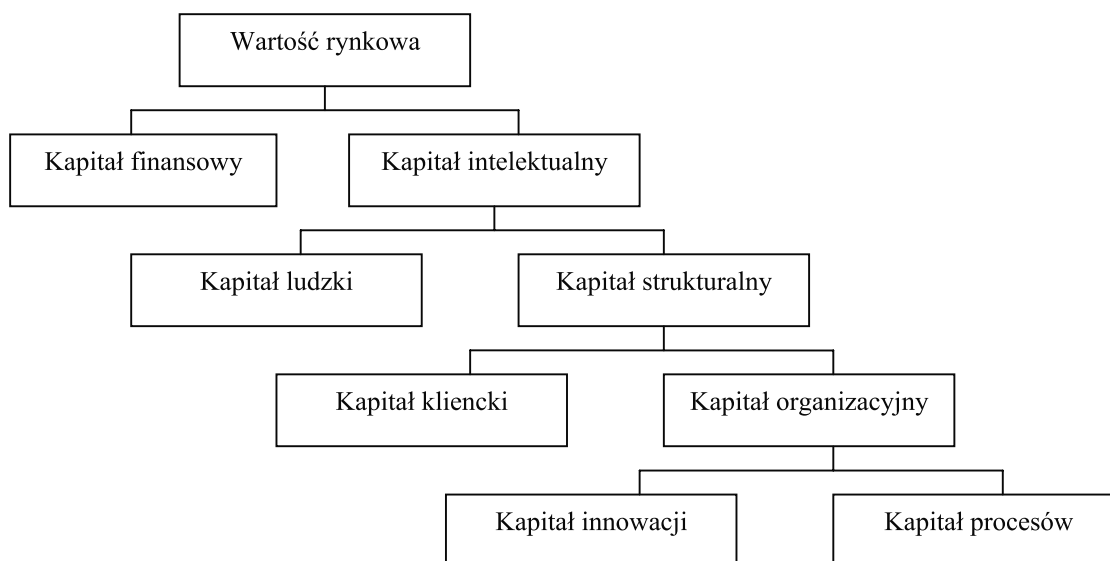
Kapitał ludzki stał się w ostatnich latach przedmiotem zainteresowania naukowców i menadżerów. Wspólne wysiłki zainteresowanych środowisk uwieńczono zostały licznymi opisami i określeniami kapitału ludzkiego. Dotychczas nie powstała ujednolicona, uznana przez wszystkich definicja tej kategorii kapitału.

Kapitał ludzki stanowi jeden z elementarnych składników kapitału intelektualnego organizacji. „Synonimicznie stosowanie tych pojęć może wynikać z faktu, traktowania kapitału ludzkiego jako najbardziej istotnego kapitału intelektualnego” (Król, Ludwiciński 2006, s. 97). Ale stosowania zamiennie tych pojęć należy unikać. Kapitał intelektualny obok kapitału materialnego – rzeczowego i finansowego stanowi filar, w oparciu o który funkcjonują organizacje.

L. Edvinsson i M.S. Malone określili kapitał intelektualny jako różnicę pomiędzy wartością rynkową, a wartością księgową organizacji, czyli sumę ukrytych aktywów nie ujętych w bilansie. „Kapitał intelektualny jest więc kapitałem niefinansowym odzwierciedlającym ukrytą lukę pomiędzy wartością rynkową i księgową” (Edvinsson, Malone 2001, s. 39). A. Jarugowa i J. Fijałkowska analizując zagadnienie kapitału intelektualnego posłużyły się definicją opracowaną przez T. Stewarta, który określił to pojęcie jako „materiał intelektualny: wiedzę, informacje, własność intelektualną i doświadczenie, które mogą być wykorzystane do tworzenia bogactwa” (Jarugowa, Fijałkowska 2002, s. 58). Natomiast zdaniem J. Fitz-Enza kapitał intelektualny obejmuje dwie kategorie: „własność intelektualną firmy oraz skomplikowany splot procesów i kultury, połączony z siecią różnego rodzaju relacji i kapitałem ludzkim” (Fitz-Enz 2001, s. 23-34).

Istnieje wiele koncepcji kategoryzacji kapitału intelektualnego. „Różnica dotyczy różnego stopnia agregacji elementów kapitału intelektualnego” (Jarugowa, Fijałkowska 2002, s. 61). Dla dalszych rozważań posłużono się modelem opracowanym przez L. Edvinsson i M.S. Malone. Przyjęli oni, że w skład kapitału intelektualnego organizacji wchodzi dwie podstawowe składowe: kapitał ludzki i kapitał strukturalny. Odzwierciedleniem tego podziału jest rysunek 1.

Należy wspomnieć, że właściwie zintegrowane składniki kapitału intelektualnego mają predyspozycję do oddziaływania na organizację. Ale każdy składnik pojedynczo także determinuje poziom konkurencyjności, a w rezultacie wartość organizacji. Szczególną rolę w zakresie kreowania kapitału intelektualnego odgrywa kapitał ludzki. Analizując komponenty kapitału intelektualnego, można stwierdzić, że kapitał organizacyjny i kliencki to pochodne kapitału ludzkiego. A więc pomiędzy wyżej wymienionymi kategoriami kapitału istnieje zależność przyczyn-



Rysunek 1. Podział kapitału intelektualnego

Źródło: L. Edvinsson, M. Malone, *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001, s. 45.

nowo-skutkowa, gdyż kapitał ludzki stanowi cenny składnik bazowy, na którym buduje się kapitał organizacyjny i kliencki.

Kapitał ludzki to aktywa niematerialne organizacji odnoszące się do osób, które tworzą personel pracowników. W literaturze często jest definiowany jako „połączona wiedza, umiejętności, innowacyjność i zdolność poszczególnych pracowników do sprawnego wykonywania zadań” (Rzempala 2007, s. 230). W opinii H. Króla i A. Ludwiczynskiego „kapitał ludzki stanowi ogół specyficznych cech i właściwości ucieleśnionych w pracownikach (wiedza, umiejętności, zdolności, zdrowie, motywacje), które mają określoną wartość oraz stanowią źródło przyszłych dochodów zarówno dla pracownika – właściciela kapitału ludzkiego, jak i dla organizacji korzystającej z tegoż kapitału” (Król, Ludwiczynski 2006, s. 97). Można zatem powiedzieć, że kapitał ludzki to przede wszystkim „wiedza pracowników, w tym wiedza ukryta i prawnie chroniona, umiejętności, podatność na tworzenie i wprowadzanie innowacji” (Kotarba 2006, s. 18).

Reasumując przedstawione wyżej definicje można sformułować konkluzję, że koncepcja kapitału ludzkiego eksponuje szczególną rolę, jaką przypisuje się człowiekowi i wszystkiemu co dostarcza organizacji, będąc kluczowym i pozamaterialnym elementem współczesnych podmiotów. „Być” albo „nie być” organizacji pozostaje w rękach jej uczestników, gdyż to oni tworzą, modyfikują, a nawet niszczą własne organizacje. Szczególna pozycja nie należy teraz do dysponentów kapitału materialnego, ale do dysponentów kapitału wiedzy. Człowiek, jego wiedza i doświadczenie, stają się największym bogactwem organizacji.

S. Domański wskazał, że „niemożliwe jest oddzielenie od człowieka jego kapitału, bowiem za-

wsze towarzyszy on danej osobie” (Domański 1998, s. 67). Kapitał ludzki jest w nierozdzielny sposób połączony z człowiekiem – z wiedzą, umiejętnościami, zdobytym doświadczeniem, a także działaniami podejmowanymi w ramach organizacji. „Kapitał ten może być gromadzony, wydatkowany, inwestowany lub marnotrawiony tak jak inne rodzaje kapitału” (Domański 1993, s. 17). „Kapitał ludzki to ta część niematerialnych wartości, która nie jest własnością organizacji” (Kotarba 2006, s. 18). Opuszczenie organizacji przez pracowników może wywołać zjawisko utraty pamięci organizacyjnej, a więc jej amnezję. Pracownik zabiera ze sobą umiejętności oraz doświadczenie związane z opanowaniem określonych mechanizmów działania.

Kapitał ludzki w odróżnieniu od innych kategorii kapitału organizacji (np. kapitału społecznego) posiada tę cechę, że jest tworzony powoli, własną pracą pojedynczych jednostek i wysiłku organizacji. Trudno go imitować bądź zastąpić substytutem. Jako zasób indywidualny i w powiązaniu z innymi formami kapitału staje się istotnym źródłem konkurencyjności w organizacji.

Kapitał ludzki jako zasób i narzędzie konkurencyjności

Konkurencyjność organizacji to złożone właściwości organizacji wynikające z posiadanych zasobów umiejętności i zdolności, które pozwalają zapewnić organizacji przewagę nad innymi podmiotami działającymi w tym samym sektorze (Walczak 2010, s. 5). Określa umiejętność konkurencyjności, a więc sposoby działania i formy przetrwania w konkurencyjnym otoczeniu. (Gorynia 2002, s. 48). Inaczej, konkurencyjność to sprawność organizacji do skutecznego osiągnięcia określonych celów i zamierzeń za pomocą

posiadanych zasobów i odpowiednio dobranych instrumentów konkurencyjności.

Konkurencyjność jest dla współczesnych organizacji priorytetowym wyzwaniem. Aby mu podołać poszczególne podmioty podejmują różne przedsięwzięcia. Potencjał członków organizacji oraz wiedza organizacyjna stały się kluczowym czynnikiem budowania i utrzymania przewagi konkurencyjnej. Przesądziła o tym również elastyczność czynnika ludzkiego, a więc możliwość szybkiego adaptowania się do nieprzewidywalnego i zmiennego otoczenia. Okazało się, że to te zasoby – w większym stopniu niż zasoby tradycyjne – rzutują na konkurencyjność organizacji. W warunkach gospodarki opartej na wiedzy dźwignią zysku są głównie ludzie – pracownicy, a nie pieniądze, budynki czy ich wyposażenie. Wiedza, umiejętności oraz zaangażowanie zatrudnionych stanowią koło zamachowe organizacji. Są kryterium segregacji funkcjonujących podmiotów. Podmioty, które lepiej wykorzystują kapitał ludzki mają większe szanse utrzymać się na rynku. „Organizacja może więc przeżyć tylko wówczas, gdy uczy się szybciej niż zmienia się jej otoczenie” (Nogalski i wsp. 2002, s. 539-540). Podmioty, które nie korzystają z potencjału pracowników nie przetrwają. Sukces odnoszą te organizacje, które umiejętnie kreują i wykorzystują aktywa kapitału ludzkiego. Owe aktywa są rozumiane jako „materiał genetyczny” bądź „ekonomiczne DNA” organizacji.

Ludzie będąc kluczem do osiągnięcia konkurencyjności, stanowią podstawowy fundament do budowania wartości i sukcesu organizacji. Organizacja opierająca swoją egzystencję na „czynniku ludzkim” ma szansę, aby stać się organizacją dynamiczną, elastyczną, która potrafi sprostać wyzwaniom konkurencyjnego rynku. Traktowanie kapitału ludzkiego jako ważnego czynnika umożliwia podniesienie organizacyjnej wydajności, gwarantuje ekonomiczną efektywność, a także wykorzystanie nadarzających się okazji i zapobieganie potencjalnym niebezpieczeństwom.

Kapitał ludzki stanowi w dzisiejszych realiach najcenniejszy zasób organizacji. Jest inspiratorem rozwoju, kreuje nowe wizje i pomysły. Umożliwia tworzenie nowych produktów i technologii, nowych systemów organizacyjnych i nowych strategii rozwojowych. Warte uwagi jest to, że właściwe zastosowanie posiadanych zasobów kapitału ludzkiego może zadecydować o osiągnięciu ponadprzeciętnych wyników w warunkach ustawicznej konkurencji.

Coraz częściej uważa się, że wartość organizacji zależy od potencjału wiedzy jej pracowników. Dzięki posiadanej, aktualnej wiedzy można zwiększyć prawdopodobieństwo podejmowania słusznych decyzji oraz oferować dobra i usługi odpowiadające rzeczywistym potrzebom konsumentów. Należy uwzględnić rolę wiedzy poszczególnych zatrudnionych, która stale wzbogacana i rozwijana, sprzyja rozwojowi organizacji.

Dzięki kapitałowi ludzkiemu organizacja może umocnić swoją konkurencyjność, korzystając z wol-

ności i nieskrępowanego rozwoju „pracowników wiedzy”. Potencjał wykształconych pracowników ma wpływ na ekspansję i rozwój organizacji. Aktywa niematerialne stały się istotnym elementem decydującym o tworzeniu wartości, zepchnęły w cień czynniki finansowe. W takich realiach wydatki na kapitał ludzki należy traktować jako inwestycję, których rezultaty mogą się ujawnić w przyszłości. Unikalny i właściwie rozwijany kapitał ludzki stanowi więc dominantę sukcesu rynkowego. Jest szczególnym narzędziem do osiągnięcia konkurencyjności i wygrywania walki konkurencyjnej. Określa kierunki przyszłego działania i stanowi siłę napędową organizacji nastawionej na rozwój.

Aktywa niematerialne, nazywane często bogactwem bądź skarbem organizacji, są szansą gwarantującą sukces w walce o przewagę konkurencyjną. Jednak w rzeczywistości organizacje nie zawsze doceniają swój kapitał ludzki. Pomijanie kapitału ludzkiego może okazać się błędem z punktu widzenia efektywności i może oznaczać wypadnięcie z areny konkurencyjnej. Ważne jest zatem stworzenie odpowiednich warunków dla właściwego identyfikowania, wykorzystywania i dalszego rozwoju tej kategorii kapitału. Wszystkie te uwagi odnoszą się do organizacji działających w obszarze szkolnictwa wyższego. Zwłaszcza szkoły niepubliczne, działające w warunkach otwartego konkurencyjnego rynku powinny zwracać uwagę na budowanie kapitału ludzkiego i racjonalne jego wykorzystanie.

Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji

Podejmując rozważania nad koncepcją kapitału ludzkiego nie można pominąć omówienia złożonego procesu, jakim jest zarządzanie kapitałem ludzkim. W realiach zmiennego otoczenia i rosnącej konkurencji każda organizacja powinna mieć świadomość groźby wykluczenia z konkurencyjnego rynku. „Szanse na przetrwanie i dalszy rozwój mają tyle te, które nastawione są na ciągłe podnoszenie konkurencyjności poprzez odpowiednie zarządzanie posiadanym kapitałem ludzkim” (Dzieńdziora, Smolarek 2010, s. 83). Sukces we współczesnych realiach osiągają te organizacje, które w celowy i świadomy sposób budują swój potencjał konkurencyjności. Kapitał ludzki jest warunkiem koniecznym, ale niewystarczającym, żeby organizacja osiągnęła i utrzymała pozycję konkurencyjną. Potencjał kapitału niematerialnego cechuje się tym, że sam w sobie nie buduje przewagi rynkowej, ale jego skuteczne i celowe wykorzystywanie znacząco przyczynia się do kreowania wartości organizacji. Ważne jest zatem odpowiednie kierowanie i gospodarowanie posiadanymi zasobami kapitału ludzkiego.

W odpowiedzi na zachodzące przemiany organizacja powinna zrezygnować z dotychczasowych metod myślenia i doskonalić swoją działalność. W ujęciu ogólnym zarządzanie kapitałem ludzkim „sprowadza się do identyfikacji, pomiaru, wykorzystania oraz rozwoju ukrytego potencjału” (Soko-

łowska 2005, s. 7). Dominującą rolę odgrywa odpowiednie gospodarowanie i przewodzenie. Bowiem obowiązkiem organizacji „przyszłości” jest przewodzenie ludźmi, a nie kierowanie nimi. Zadaniem dla przywódców organizacji jest budowanie kapitału ludzkiego poprzez przyjęcie nowych postaw. A. Pochtowski zaleca trzy główne obszary zarządzania kapitałem ludzkim:

1. Obszar tworzenia kapitału ludzkiego;
2. Obszar wykorzystywania kapitału ludzkiego;
3. Obszar przekształcania kapitału ludzkiego w kapitał strukturalny (Pochtowski 2007, s. 41).

Współczesne organizacje i ich kierownictwo muszą antycypować przyszłość, myśleć w kategoriach jutra. Bowiem dziś, ten kto stoi w miejscu i zadowala się tym, co jest, tak naprawdę cofa się. Organizacje zmuszone są do podejmowania szybkich działań, które zapewnią im sukces. A sukces zależy będzie od efektywnego gospodarowania kapitałem ludzkim, jaki posiada organizacja. Zagwarantuje to nowe źródło możliwości konkurowania, a co najważniejsze wygrywania i zapewnienia możliwości realizacji ustalonych celów.

Coraz większa liczba organizacji ma świadomość, że wiedza pracowników oraz zależność pomiędzy nimi a organizacją może być o wiele cenniejszym majątkiem - decydującym o ostatecznym wyniku - niż tradycyjne zasoby materialne. Czynnik ludzki stanowi w organizacji szczególną kategorię kapitału, dlatego powinno się o niego dbać i rozwijać na miarę potrzeb konkurencyjnej areny. A. Marshall wskazał, że „najbardziej wartościowym ze wszystkich kapitałów jest ten zainwestowany w istoty ludzkie” (Dobija 2004, s. 118). Istnieje zależność przyczynowo-skutkowa pomiędzy inwestycjami w kapitał ludzki a konkurencyjnością organizacji. Coraz częściej uwypukla się stwierdzenie, że człowiek w organizacji to kapitał, który należy traktować jako inwestycję, zapewniającą najpewniejszą stopę zwrotu. Ludzi cechuje umiejętność permanentnego uczenia i doskonalenia się. Inwestowanie w pracownika powinno być rozpatrywane przez pracodawcę z dużą dbałością, podobnie jak inwestycje w badania i rozwój. Permanentne doskonalenie pracowników ma elementarne znaczenie zarówno dla zatrudnionych, jak i całej organizacji. „Firma z wysoko wykwalifikowanymi i ciągle się uczącymi pracownikami ma większe szanse na uzyskanie wyższych zysków niż konkurencja, której pracownicy mają mniejsze możliwości rozwoju” (Dobija 2004, s. 68). Zatem każda współczesna organizacja, która chce wypracować i utrzymać konkurencyjność, powinna troszczyć się o identyfikację bieżących i kluczowych potrzeb szkoleniowych swoich członków. „W doskonaleniu pracowników chodzi o zdobycie zarówno konkretnych kwalifikacji, jak o ich rozwój, czyli pomnażanie wiedzy, umiejętności i innych walorów cenionych przez pracowników” (Rybak 2003, s. 49).

Inwestycje w rozwój czynnika ludzkiego oznaczają nakłady na doskonalenie i kształcenie zatrud-

nionych, które mogą zwrócić się wielokrotnie. Mogą przynieść w przyszłości pozytywne rezultaty. Przeznaczając czas i środki finansowe na proces uczenia się i rozwój składamy depozyt w banku lojalności i wzmacniamy konkurencyjność organizacji. Inwestowanie w kapitał ludzki ma cechy oryginalności, „bo o ile zasoby materialne podlegające obrotowi rynkowemu, są stosunkowo łatwe do skopiowania, o tyle zasoby intelektualne trudno nabyć na rynku, imitować lub zastąpić” (Rzempala 2007, s. 231).

W praktyce organizacja powinna dbać o profesjonalny kapitał ludzi. Musi umożliwić i ułatwić rozwój potencjału pracowników, stwarzając im warunki do nauki. Wskazane jest, aby budowała atmosferę rozwoju zawodowego, zachęcała do podnoszenia kwalifikacji, proponowała konkretne możliwości szkoleń. Może stosować takie elementy jak na przykład cykl szkoleń dla najlepszych, wyjazdy studyjne, praca w grupach, przekazywanie wiedzy, konsultacje, powierzanie nowych obowiązków, czy zmiana stanowiska.

Należy dbać i szanować każdą zatrudnioną osobę, bez względu na hierarchię ważności piastowanego stanowiska. Wiedza i kwalifikacje nabyte podczas szkolenia i działań badawczo-rozwojowych umożliwią rozwój całej organizacji. „Efekty szkolenia najlepiej jest mierzyć za pomocą odnotowanych zmian w wynikach zawodowych szkolonych pracowników – poprawy produktywności, jakości i obsługi klienta” (Fitz-Enz 2001, s. 106). Zjawiskiem towarzyszącym dobrze dobranym i zrealizowanym szkoleniom, i działaniom rozwijającym kadry jest także zwiększona motywacja ludzi do pracy. Organizacje muszą brać pod uwagę, że rosnące wynagrodzenia i szeroki zakres świadczeń mobilizują pracowników, a wydatki na szkolenie wzmacniają potencjał kadry, podnoszą poziom kompetencji, a tym samym prestiż organizacji. Ważnym aspektem jest zmiana mentalności członków organizacji na taką, w której proces uczenia się jest procesem ciągłym, gdzie zatrudnieni nie mają trudności przed dzieleniem się wiedzą i zmierzają w kierunku modelu organizacji uczącej się.

Podsumowując rozważania można stwierdzić, że najbardziej konkurencyjnymi organizacjami nie będą te, które wyzyskują swoich członków, ale te, które właściwie korzystają z ich twórczego potencjału. Dzięki temu gwarantują dynamiczny rozwój i utrzymanie się na arenie konkurencyjnej.

Specyfika funkcjonowania organizacji w obszarze edukacji akademickiej

Przesłanka szczególnego zainteresowania niepubliczną szkołą wyższą i próba użycia, czy też adaptacji koncepcji kapitału ludzkiego do przykładu wyższych uczelni akademickich wynika ze specyfiki funkcjonowania organizacji w tym obszarze.

Przy przedstawianiu warunków istnienia współczesnych organizacji w literaturze często możemy spotkać takie pojęcia jak: burzliwe, nieprzewidy-

walne, niestabilne. Określenia te dotyczą również rynku edukacji akademickiej, który ulega nieustannym zmianom.

W ciągu ostatniego ćwierćwiecza nastąpiły znaczne zmiany w systemie szkolnictwa wyższego w Polsce. Szkolnictwo podlegało zmianom związanym z transformacją systemową i otwarciem kraju na świat oraz z procesem integracji z Unią Europejską. Dostosowywało się do zmian wewnętrznej sytuacji społeczno-gospodarczej i politycznej oraz do trendów edukacyjnych w Europie i na świecie. Wewnętrzne zmiany systemowe doprowadziły do dynamicznego rozwoju szkół niepublicznych i umasowienia szkolnictwa wyższego. Proces integracji umożliwił wdrożenie Procesu Bolońskiego i adaptację do systemu krajowego Europejskich Ram Kwalifikacji dla Szkolnictwa Wyższego. Uwarunkowania wewnętrzne oraz dostosowanie do warunków członkostwa w Unii Europejskiej postawiły przed szkolnictwem wyższym wyzwania w sferze jakości kształcenia, dostosowania do potrzeb rynku pracy i wymogów otoczenia społeczno-gospodarczego i potrzeb rozwoju kraju.

W zmianach, jakie zostały zapoczątkowane w 1990 r. w sferze szkolnictwa wyższego wykorzystano doświadczenia krajów Europy Zachodniej i tendencje światowe. Większa autonomia uczelni akademickich, zwracanie uwagi na jakość kształcenia, powstanie prywatnego sektora szkół wyższych, rozwój studiów niestacjonarnych i podyplomowych to główne elementy zmian.

Nowe rozwiązania prawne uruchomiły rewolucyjne zwiększenie liczby organizacji edukacyjnych, proces umasowienia studiów wyższych, wzrost poziomu scholaryzacji, ale jednocześnie większe zróżnicowanie jakościowe poziomu reprezentowanego przez absolwentów uczelni wyższych. Liczba uczelni wyższych wzrosła ze 112 w 1990 r. do 469 w roku 2010 (Tab. 1).

Liczba uczelni publicznych w latach 1995-2010 zwiększyła się z 99 do 133, a jednocześnie pojawiło się 336 uczelni prywatnych. Ogólna liczba studentów w latach 1990-2000 wzrosła niemal czterokrotnie z 404 do 1585, zaś w roku 2005 wynosiła niemal 2 mln. Aktualne zmniejszenie tej liczby wynika z wejścia w fazę niżu demograficznego grup wiekowych młodzieży kończącej szkoły średnie. Zwiększa to silnie konkurencję uczelni o kandydatów na studia, co jest szczególnie trudne dla szkół niepublicznych, które w okresie boomu edukacyjnego nie zawsze zapewniały wysoką jakość kształcenia.

Zwiększenie liczby absolwentów w ramach zróżnicowanego modelu szkolnictwa wyższego w Polsce skutkowało zwiększeniem wskaźników scholaryzacji, zwiększeniem liczby osób z wyższym wykształceniem w ogólnej licznie ludności aktywnej zawodowo i było jedną z głównych przyczyn międzygeneracyjnych zmian społecznych w Polsce. Zwiększona liczba absolwentów nie mogła być też w pełni wchłonięta przez krajowy rynek pracy, zwłaszcza z chwilą pojawienia się zjawisk kryzysowych w gospodarce. Pojawiło się więc wysokie bezrobocie wśród osób posiadających dyplomy ukończenia uczelni wyższych.

Współczesne szkoły wyższe egzystują więc w zupełnie nowych realiach społeczno-gospodarczych. Rywalizacja o studentów dotyczy zarówno uczelni najbardziej znanych i prestiżowych oraz lokalnych bądź regionalnych graczy. Warunki w jakich przyszło funkcjonować współczesnym uczelniom nie są już tak bezpieczne. Spadająca z roku na rok liczba studentów wymusza zmiany. Jesteśmy świadkami bankructwa na polskim rynku edukacji akademickiej. Coraz częściej słyszymy bowiem o fali zamykania niepublicznych szkół wyższych oraz procesach współpracy, fuzji, łączenia konkurujących dotychczas uczelni.

Wyzwaniem dla polskiego wyższego szkolnictwa jest „demograficzne tsunami”. Zmniejszenie liczby studentów odczuwane silnie przez wszystkie szkoły wyższe w ostatnich latach zbiegło się z narastającym niżem demograficznym. Pewien wpływ na sytuację na krajowym „ryнку studenckim” ma także możliwość studiowania w krajach Unii Europejskiej. Nasila się współzawodnictwo o studentów. Uczelnie wyższe wkraczą w okres, kiedy będą przyjmować mniejszą liczbę kandydatów na studia oraz będą musiały podnieść jakość kształcenia. Bowiem młodym ludziom towarzyszy znacznie lepsze rozeznanie, ile tak naprawdę jest wart dyplom.

Wpływ poszczególnych czynników na wartość rynkową organizacji jest zależny od specyfiki obszaru działalności oraz tendencji charakterystycznych dla danej branży. Warto zastanowić się zatem dlaczego niektóre uczelnie funkcjonują kilka lat, a niektóre upadają? Dlaczego jedne osiągają sukces, a niektóre po prostu bankrutują? W jaki sposób uczelnie niepubliczne w dobie kryzysu oraz niżu demograficznego może walczyć z innymi szkołami, zarówno publicznymi, jak i niepublicznymi?

W zmiennej rzeczywistości społeczno-gospodarczej uczelnie zobligowane są do poszukiwania sposobów dla wypracowania i utrzymania konku-

Tabela 1. Liczba uczelni wyższych i liczba studentów w Polsce w latach 1990-2011

Wyszczególnienie	1990	1995	2000	2005	2010	2011
Uczelnie ogółem	112	179	310	445	469	464
Uczelnie publiczne		99	115	130	133	140
Uczelnie niepubliczne		80	195	315	336	424
Liczba studentów	404	795	1585	1954	1841	1764

Źródło: Główny Urząd Statystyczny

rencyjności. Często poszukują ich wewnątrz i wiążą z posiadanym kapitałem niematerialnym.

„Każda instytucja edukacyjna jest pod jakimś względem niepowtarzalna, ale trudno szukać tej niepowtarzalności w tradycyjnych sprawozdaniach finansowych” (Gaweł-Brudkiewicz, s. 17). Szkoła wyższa może budować swój potencjał na trudnych do powielenia aktywach niematerialnych. Warto zwrócić uwagę, że kapitał ludzki może być istotnym czynnikiem kreowania konkurencyjności w uczelni – specyficznej organizacji kształcenia akademickiego – opartej na wiedzy, kwalifikacjach, kompetencjach i zdolnościach posiadanych przez członków akademickiej społeczności. Warunkiem osiągnięcia sukcesu przez uczelnię wyższą staje się posiadanie własnej, wysokokwalifikowanej kadry naukowo-dydaktycznej i administracyjnej. Współczesna uczelnia musi świadomie budować swoją markę i być jak najlepsza pod względem posiadanych zasobów kapitału ludzkiego.

Profil kapitału ludzkiego niepublicznej szkoły wyższej

Przedmiotem szczególnego zainteresowania autorów jest uczelnia wyższa z regionu mazowieckiego, o profilu humanistycznym, funkcjonująca na rynku usług edukacyjnych od 18 lat. Warto zastanowić się co decyduje o tym, że pomimo finansowego i demograficznego kryzysu oraz globalnej konkurencji, szkoła wyższa może zajmować poczesne miejsce w rankingach i wypracować uznane miejsce na akademickiej mapie naszego kraju?

Złożona rzeczywistość społeczno-gospodarcza wymusza konieczność nowego spojrzenia na determinanty sukcesu na rynku usług edukacyjnych. Analiza potencjału uczelni wyższej – specyficznej organizacji kształcenia akademickiego – powinna rozpocząć się od oceny jej zasobów. Każda organizacja, również uczelnia wyższa jako przykład organizacji opartej na wiedzy, to zbiór składników materialnych i niematerialnych. Niematerialne aktywa, czyli zbiorowość pracowników, a właściwie zbiór ich kompetencji, doświadczenia, a także jakość ich pracy, to kluczowa siła uczelni, która pozwala osiągnąć ponadprzeciętne wyniki i wpływa na rozwój.

Prawne środowisko niepublicznych szkół wyższych organizuje ustawa z 27 lipca 2005 roku Prawo o szkolnictwie wyższym. Ustala ona podział na zespoły pracowników, co dokładnie opisuje art. 107, zgodnie z którym „Pracownikami uczelni są nauczyciele akademicki oraz pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi” (Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym, art. 107, Dz.U. 2005, Nr 164, poz. 1365). Zatem środowisko pracowników sektora usług edukacyjnych to zasadniczo dwa zespoły: kadra nauczycieli akademickich, czyli realizatorzy procesu dydaktycznych oraz personel uczelnianej administracji, który wspomaga ten proces. Dobry nauczyciel akademicki, aby mógł jak najlepiej wypełniać zadania i spokojnie praco-

wać, powinien mieć zagwarantowane odpowiednie warunki. Niezbędna jest właściwa „struktura administracyjna” i wsparcie ze strony pracowników administracyjnych. Personel uczelnianej administracji pomaga nauczycielom akademickim w ich pracy, odciąża w działaniach itd.

Odpowiedni dobór pracowników wpływa na skuteczne funkcjonowanie każdej organizacji. Można stwierdzić, że miejsce, jakie uczelnie niepubliczne będą zajmowały w przyszłości na rynku edukacyjnym, zależy od rodzaju przyjętej strategii i taktyki w zakresie „aktywów ludzkich”. Uczelnia pozyskując kapitał ludzki związany z pracownikami, może dostosować go do swoich potrzeb, a następnie wzbogacać i rozwijać. W rezultacie wpływa to na wydajność pracy i poprawę konkurencyjności. Na zasoby niematerialne uczelni składają się talenty organizacyjne, ale przede wszystkim naukowy potencjał. Umożliwiają one budowanie pozycji rynkowej, korzystając z wolności i swobodnego rozwoju „pracowników wiedzy”. Na dobre imię szkoły wyższej pracuje zarówno kadra naukowo-dydaktyczna, personel administracyjny oraz kierownictwo.

Przyszłość organizacji szkolnictwa wyższego zależy w dużej mierze od osób w niej zatrudnionych, dlatego uczelnia powinna stwarzać odpowiednie warunki i zachęcać pracowników do uczestniczenia w procesie zbiorowego uczenia się, podnoszenia własnych kwalifikacji i rozwijania potencjału ogólnouczelnianego. Ważną kwestią jest to, że proces uczenia się powinien być procesem świadomym i ciągłym. Pracownicy „dążąc do mistrzostwa osobistego” podnoszą swoje kompetencje, wnosząc tym samym własny wkład w budowanie dobrej pozycji uczelni na rynku globalnej konkurencji akademickiej. Doskonalenie pracowników daje możliwość wielokierunkowego rozwoju. Wiedza poszczególnych zatrudnionych sumuje się i stanowi zasób wiedzy oraz umiejętności całej uczelni i przeradza się w jej kapitał społeczny. Oddziałuje na zewnątrz oraz wewnątrz szkoły. Uczelnia powinna zatem dążyć do doskonalenia i szukać szans na rozwój.

Gospodarowanie kapitałem ludzkim a kreowanie konkurencyjności szkoły wyższej

Każda organizacja, również organizacja kształcenia akademickiego, musi wypracować własny model kapitału ludzkiego, czyli zbudować swoje bogactwo intelektualne, trudne do podrobienia przez inne organizacje. Ważne dla prestiżu uczelni jest wykreowanie własnej „marki”. Działania podejmowane przez konkurujące szkoły wyższe powinny być właściwie wybrane pod kątem jak najlepszego wykorzystania posiadanego potencjału zasobowego i kompetencyjnego. Wymaga to weryfikacji dotychczasowego modelu zarządzania, modyfikacji ukształtowanego sposobu myślenia, zmiany postaw i zachowań. Aby rywalizować na rynku globalnej konkurencji akademickiej należy upewnić się czy dana uczelnia wykorzystuje mechanizmy sprzyjające uruchomieniu jej ukrytych zasobów.

Czy koncentruje się na wzmocnieniu ich wartości i czy stwarza odpowiednie warunki do ich rozwoju.

Z misji, wizji oraz celów szkoły powinna zostać wyprowadzona strategia gospodarowania aktywami niematerialnymi. Wymaga to uwzględnienia sytuacji ekonomiczno-finansowej oraz typowych warunków pracy. „Zewnętrzne tło stanowi: system prawny szkolnictwa wyższego oraz inne akty prawne określające działalność wyższej uczelni oraz jej kadry, środowisko polityczno-gospodarcze i socjalno-kulturowe, a także ocena zapotrzebowania i oczekiwań rynku pracy” (Geryk Ź. 2010, s.61).

Właściwe i skuteczne wykorzystanie posiadanych zasobów kapitału ludzkiego może „w wydatny sposób wpłynąć na podniesienie konkurencyjności uczelni” (Geryk M. 2010, s. 50). Właściwie motywowani pracownicy, wywodzący się zarówno z pionu akademickiego, jak i administracyjnego, mogą w istotny sposób przyczynić się do budowy siły i potęgi szkoły wyższej.

Uczelnia w swojej strategii działania powinna uwzględniać relacje międzyludzkie. Ukształtować zbiorowość pracowników oraz ich miejsce w strukturze organizacji. Dodatkowo określić zakres działania potrzebny do zmotywowania i zaangażowania zatrudnionych w tworzenie i rozwój szkoły jako silnej organizacji edukacyjnej. Zintegrować zatrudnionych pracowników wokół wspólnego celu, jakim jest edukacja przyszłych elit intelektualnych. Dla współczesnej instytucji kształcenia akademickiego, ważnym ogniwem w zarządzaniu kapitałem ludzkim jest zaangażowany pracownik. Uczelnię akademicką z wysoko zaangażowanym personelem cechuje niska absencja, efektywna komunikacja pomiędzy poszczególnymi jednostkami organizacyjnymi, brak konfliktów pracowniczych. Wynika z tego wiele korzyści m.in. większa produktywność, wysoki poziom kreatywności i większe poczucie lojalności w stosunku do uczelni, a tym samym niższy poziom fluktuacji kluczowych pracowników, a więc utrzymanie talentów w organizacji.

Celem uczelni powinna być stabilizacja talentów. Ograniczanie liczby odchodzących kompetentnych pracowników przynosi szereg korzyści, takich jak: zmniejszenie kosztów rekrutacji i kosztów szkoleń, utrzymanie dobrych relacji pomiędzy współpracownikami i studentami. Zanim bowiem straci się pracownika należy odpowiedzieć sobie na pytanie co można zrobić, aby go utrzymać na stanowisku i zbudować jego pozytywne nastawienie oraz zmotywować do dalszej pracy.

Przy rozważaniu warunków osiągnięcia sukcesu, jakim jest skuteczna rywalizacja na rynku usług edukacyjnych, warto wspomnieć o wrażliwości środowiska pracowników na różne formy motywowania do efektywnej pracy. Uczelnia powinna stworzyć taki system, który zapewni zwiększenie identyfikacji zatrudnionych osób z celami organizacji oraz zmotywuje ich do dzielenia się wiedzą. Opracować sprawiedliwy system wartościowania pracy, który będzie oparty na wiedzy, kwalifikacjach, umiejętnościach i doświadczeniu, a także na efektach pracy.

Uczelnia powinna świadomie budować efektywne zaangażowanie. Stosować działania kształtujące odpowiednie postawy pracowników, motywujące do znacznego wysiłku. Stworzyć sprawny system motywowania, poprzez stosowanie właściwej kompozycji wynagrodzeń i zachęt, które stanowią swego rodzaju „przynęty”, także dla pozyskiwania nowych pracowników. System obowiązujący w wyższej szkole powinien docenić rangę i znaczenie zatrudnionych pracowników, którzy są depozytariuszami cennej wiedzy. Prowadzić do przyciągnięcia i utrzymania kompetentnych pracowników.

Ważnym elementem wpływającym na osiągnięcie sukcesu jest przyjęcie odpowiedniej strategii. „Zintegrowane środowisko ludzi o wysokich kwalifikacjach oczekuje poważnych wyzwań, jasnego precyzowania celów, ale także pracy w atmosferze zaufania i szacunku” (Geryk M. 2010, s. 52). Pracownicy, stanowiący najważniejszy kapitał każdej organizacji, zwłaszcza organizacji kształcenia akademickiego, powinni podlegać efektywnemu oddziaływaniu. Ważne jest aby działał na nich czynnik mobilizujący. Upraszczając, można stwierdzić, że ważną rolę w funkcjonowaniu uczelni odgrywa właściwe przywództwo – kadra zarządzająca. W szczególny sposób motywuje zatrudnionych pracowników do działania i osiągania zamierzonych efektów. Należy pamiętać, że ważne są zdolności kadry zarządzającej w zakresie właściwego kreowania działaniami szkoły. Przekaz, aby miał właściwą moc oddziaływania powinien pochodzić z autentycznego i niepodważalnego źródła. „O wiarygodności nadawcy mogą świadczyć: tytuł i pozycja społeczna, posiadana wiedza i umiejętności w dziedzinie, której dotyczy przekaz, komunikatywność, pewność i szybkość przekazywania treści, pozytywna ocena intencji nadawcy przez odbiorcę” (Geryk Ź. 2002, s. 321). Zgodnie z obowiązującym zwyczajem, który jest potwierdzony przepisami ustawowymi, wyższe stanowiska w organizacji kształcenia akademickiego, takie jak rektor czy dziekan zajmują osoby ze stopniem naukowym co najmniej doktora. W połączeniu z posiadanymi kwalifikacjami, doświadczeniem oraz pozycją społeczną mają możliwość osiągnięcia swoich zamierzeń.

W kreowaniu organizacji kształcenia akademickiego „tak silnie opartej na walorach zasobów ludzkich, trudno pominąć ważny aspekt komunikacji” (Geryk Ź. 2010, s. 61). Nieprawidłowa komunikacja może być przeszkodą w kreowaniu wartości organizacji. Zadaniem uczelni jest troska, aby zatrudnione osoby miały dostęp do wiarygodnych i aktualnych informacji. Uczelnia powinna starać się na bieżąco zapoznawać pracowników ze sprawami szkoły poprzez obieg dokumentów, publikację biuletynów firmowych oraz wykorzystywanie Internetu i skrzynki e-mail.

Kapitał ludzki jest wyjątkowy ponieważ można go rozwijać. Rozwój kapitału ludzkiego może być efektem różnych form edukacji, szkoleń, a także zdobywania doświadczenia w miejscu pracy. Nie traktowanie poważnie konieczności inwestycji

w rozwój kapitału ludzkiego może przyczynić się do braku konkurencyjności uczelni.

Szkoła wyższa powinna prowadzić, w odpowiednio zorganizowany sposób, proces rozwoju zawodowego swoich pracowników. Uczelnia i jej kierownictwo musi zdawać sobie sprawę, że każdy może uczyć się w inny sposób, dlatego powinna w różny sposób wspierać ustawiczne uczenie się zatrudnionych osób. Forma, charakter, zakres doskonalenia powinien być dostosowany do indywidualnych cech i potrzeb pracowników. Uczelnia powinna inspirować do podnoszenia kwalifikacji, proponować konkretne możliwości szkoleń. Poświęcając czas i przeznaczając środki finansowe dla uczenia i rozwoju ludzi uczelnia może założyć lokatę w banku lojalności.

W uczelni powinien panować swoisty klimat sprzyjający uczeniu się przez całe życie. Należy zatem tworzyć zespoły, w których zatrudnione osoby mogą zdobywać wiedzę. Kierownictwo, traktując pracowników jako dynamiczną całość, powinno dać możliwość dzielenia się wiedzą dzięki zespołowej pracy, bliskim kontaktom, a także nieformalnym spotkaniom itp. Jednocześnie wypracować system zdobywania wiedzy i doświadczenia poprzez praktyki w różnych działach i na różnych stanowiskach.

Szybkie reagowanie na zachodzące zmiany wymaga odpowiedniego gospodarowania posiadanymi zasobami niematerialnymi. Od przedstawicieli kadry zarządzającej wymaga się, aby potrafili oceniać oraz projektować rozwój potencjału i możliwości konkurencyjne organizacji akademickiej. Kierownictwu przypada osobliwa rola, bowiem poza odpowiedzialnością za wyniki ekonomiczne, ponosi odpowiedzialność za rozwój osób zatrudnionych.

W ogólnym ujęciu można powiedzieć, że mając na uwadze dobro swoje, zatrudnionych pracowników i studentów, kierownictwo uczelni powinno wydobywać z posiadanych zasobów to, co jest najlepsze. Wykorzystywać je dla wymiernych efektów

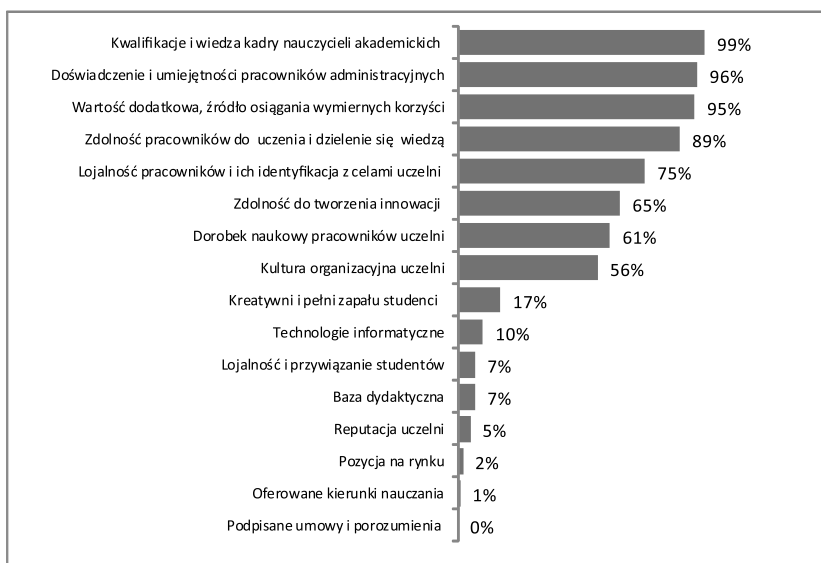
funkcjonowania, a w ostateczności dla wzrostu konkurencyjności i rozwoju danej organizacji.

Kapitał ludzki z perspektywy społeczności akademickiej Akademii Humanistycznej w Pułtusku

Rozważania na temat kapitału ludzkiego jako czynnika konkurencyjności organizacji kształcenia akademickiego, ilustrowane są wynikami badań przeprowadzonych w niepublicznej uczelni wyższej – Akademii Humanistycznej im. Aleksandra Gieysztora w Pułtusku z województwa mazowieckiego. Badania zostały zrealizowane na próbie studentów oraz pracowników uczelni (tj. kadry zarządzającej uczelnią, personelu administracyjnego oraz kadry nauczycieli akademickich).

Proces badawczy obejmował zebranie ogólnych danych i informacji o uczelni i ich analizę oraz dwa etapy badań empirycznych. Badania empiryczne zakładały rozpoznanie stopnia świadomości członków akademickiej społeczności co do ważności kapitału ludzkiego w organizacji oraz ich znaczenia dla konkurencyjności całej uczelni. Autorzy poprzez ankietowanie studentów oraz kadry pracowników chcieli sprawdzić jak postrzegany jest kapitał ludzki, jakie ma znaczenie dla interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych oraz jaka jest polityka gospodarowania kapitałem niematerialnym. Celem całego projektu badawczego była analiza posiadanych zasobów kapitału ludzkiego szkoły wyższej, czyli szeroko pojętych źródeł konkurencyjności. Wyniki pozwoliły uzyskać kompleksowy i spójny obraz. Umożliwiły naszkicowanie „profilu” kapitału ludzkiego uczelni zarówno z perspektywy „producentów”, jak i „bepośrednich konsumentów”.

Pierwszy etap badania został przeprowadzony na wylosowanej próbie pracowników. Populację stanowiła zbiorowość osób zatrudnionych, obejmująca



Wykres 1. Postrzeganie kapitału ludzkiego uczelni z perspektywy pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych ankiet

zarówno przedstawiciele kierownictwa niepublicznej uczelni wyższej (tj. Rektor, Prorektorzy, Dziekani, Prodziekani, dyrektorzy/kierownicy jednostek organizacyjnych, Kwestor), pracowników administracyjnych, nauczycieli akademickich. W badaniu pracowników zastosowano systematyczny dobór próby z losowym punktem startowym. Próba badawcza liczyła 71 osób.

Pierwsza część badania ankietowego przeprowadzona wśród pracowników służyła identyfikacji znaczenia kapitału niematerialnego uczelni. Respondenci zostali poproszeni o wskazanie maksymalnie trzech elementów, z którymi kojarzy się im pojęcie „kapitał ludzki uczelni”. Z ankiet wynika, że opinie pracowników były zbliżone do siebie. Wykres nr 1 przedstawia odpowiedzi respondentów.

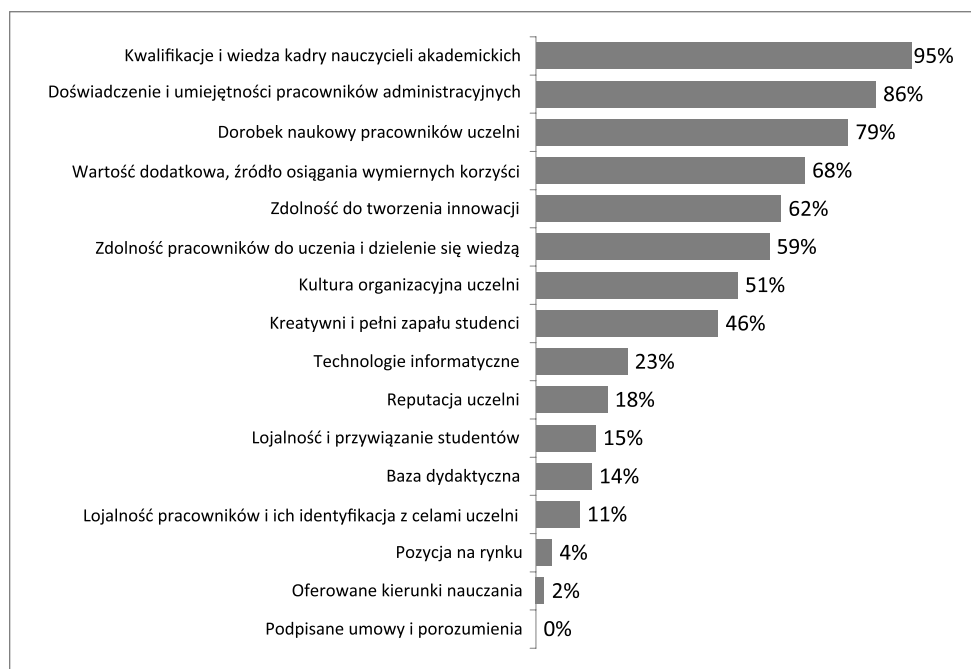
Wśród najistotniejszych elementów definicji „kapitału ludzkiego uczelni” najwięcej respondentów wskazało na kwalifikacje, wiedzę i doświadczenie kadry nauczycieli akademickich (99%) oraz pracowników administracyjnych (96%). Aż 95% pracowników uczelni ma świadomość stopnia ważności kapitału ludzkiego w organizacji szkoły wyższej. Respondenci zdają sobie sprawę, że kapitał ludzki stanowi wartość dodaną i jest ważnym źródłem osiągania wymiernych korzyści i budowania konkurencyjności. Ankietowani utożsamiają kapitał ludzki uczelni ze zdolnością pracowników do szybkiego uczenia i dzielenia się wiedzą (89%). Zdają sobie sprawę, że ważnym elementem kapitału niematerialnego jest lojalność pracowników i ich identyfikacja z celami szkoły (75%). Na kolejnej pozycji wyróżnionej przez pracowników znalazła się zdolność do tworzenia innowacji dydaktycznych, organizacyjnych i marketingowych (65%) oraz dorobek

naukowy pracowników uczelni (61%). 56% respondentów uważa, że elementem kapitału ludzkiego wyższej szkoły jest kultura organizacyjna uczelni, a więc jej struktura wewnętrzna, stosunki międzyludzkie. Na ostatnich miejscach pod względem liczby oddanych głosów znalazły się takie elementy definicji „kapitału ludzkiego uczelni” jak: podpisane umowy i porozumienia (0%), oferowane kierunki nauczania (1%), pozycja na rynku (2%).

Drugi etap badań ankietowych został zrealizowany wśród studentów, będących „klientami” korzystającymi z usług świadczonych przez organizację kształcenia akademickiego. Miał na celu identyfikację kluczowych determinant związanych z sukcesem i pozycją uczelni z perspektywy „bezpośrednich odbiorców”. Autorzy wybrali systematyczny dobór próby z losowym punktem startowym – do próby dobrany był systematycznie co k-ty student z wykazu osób studiujących. Operatem losowania były pliki komputerowe rejestrujące studentów stacjonarnych i niestacjonarnych oraz studiów podyplomowych i doktorskich. Operat losowania obejmował zbiorowość 2589 studentów. Standardowa odległość między studentami na liście alfabetycznej wynosiła 17. Badana próba obejmowała 152 osoby.

Studenci pojmują kapitał ludzki podobnie jak pracownicy. Z ankiet wynika, że termin ten jest rozumiany w podobny sposób. Wykres poniżej przedstawia opinie respondentów.

Studenci wśród najważniejszych elementów definicji kapitału ludzkiego uczelni wskazywali na kadry nauczycieli akademickich (95%) oraz personel uczelnianej administracji (86%). Uważają, że ważnymi elementami tworzącymi kapitał niematerialny Akademii jest dorobek naukowy pracowników



Wykres 2. Postrzeganie kapitału ludzkiego uczelni z perspektywy studentów
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych ankiet

– publikacje, prowadzone badania naukowe (79%) oraz zdolność do tworzenia innowacji dydaktycznych, organizacyjnych i marketingowych (62%).

Wyniki badań potwierdzają, że kapitał ludzki to ważna „broń” w konkurencyjnym środowisku. 68% studentów uważa, że kapitał ludzki uczelni stanowi wartość dodatkową, ważne źródło osiągania przez szkołę wymiernych

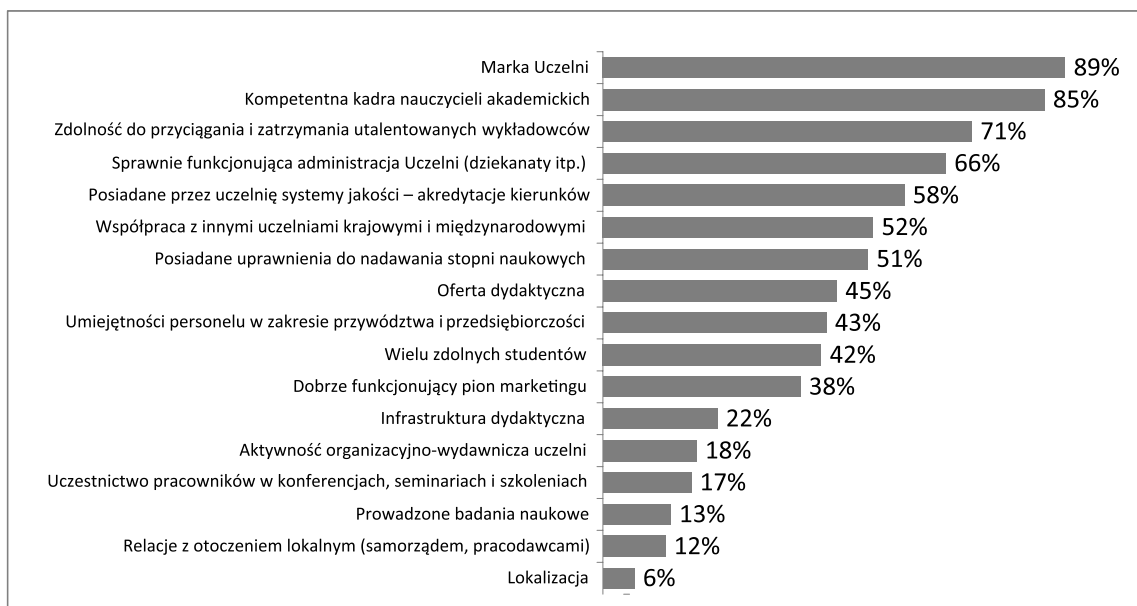
korzyści i budowania konkurencyjności. 51% respondentów uważa, że elementem kapitału ludzkiego uczelni jest kultura organizacyjna. Najmniej studentów identyfikuje termin „kapitał ludzki uczelni” z takimi elementami jak: podpisane umowy i porozumienia (0%), oferowane kierunki nauczania (2%), pozycja na rynku (4%).

Procedura badawcza przeprowadzona wśród



Wykres 3. Czynniki wpływające na konkurencyjność Akademii Humanistycznej na rynku usług edukacyjnych z perspektywy pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych ankiet



Wykres 4. Czynniki wpływające na konkurencyjność Akademii Humanistycznej na rynku usług edukacyjnych z perspektywy studentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych ankiet

pracowników i studentów posłużyła identyfikacji znaczenia „kapitału ludzkiego” – ukrytego potencjału uczelni. Zdaniem respondentów kapitał ludzki szkoły wyższej jest utożsamiany przede wszystkim z pracownikami uczelni (zarówno nauczycielami akademickimi jak i personelem uczelnianej administracji), ich wiedzą, kwalifikacjami i doświadczeniem. Wyniki badań potwierdziły świadomość członków uczelnianej społeczności, zarówno pracowników, jak i studentów, co do istoty kapitału ludzkiego. Dowiodły ważność stwierdzenia, że kapitał ludzki to ważna „broń” w konkurencyjnym środowisku. Respondenci zwrócili uwagę, że kapitał ludzki uczelni stanowi wartość dodatkową, ważne źródło osiągania przez uczelnię wymiernych korzyści.

W części badania dotyczącej konkurencyjności pracownicy i studenci byli proszeni m.in. o wskazanie najważniejszych czynników wpływających na konkurencyjność Akademii na rynku usług edukacyjnych. Wyniki tego zapytania przedstawia wykres 3 i 4.

Wszyscy respondenci z grupy pracowników wskazali, że czynnikiem przesądzającym o sukcesie szkoły jest siła naukowa uczelni, a więc kompetentna, dobrze przygotowana kadra nauczycieli akademickich, która może przekazać swoją wiedzę i doświadczenia studentom. Ważna okazuje się zdolność do przyciągania i zatrzymywania utalentowanych wykładowców a także marka i pozytywny wizerunek uczelni, oraz odpowiednie przywództwo (wykres 3). Zwłaszcza studenci określając czynniki wpływające na konkurencyjność wskazali na rolę rozpoznawalności marki i pozytywny wizerunek uczelni (wykres 4). Badania potwierdzają, że studenci wysoko oceniają kompetentną, dobrze wykształconą kadrę nauczycieli, która zapewnia wysoki poziom zajęć dydaktycznych.

Uzyskane wyniki badań pozwalają na stwierdzenie, że o sile i konkurencyjności uczelni na rynku edukacji akademickiej decyduje wiele czynników, z których najistotniejszymi są: identyfikujący się z nią, zaangażowany, stabilny, dobrze wykształcony i doświadczony zespół nauczycieli akademickich oraz personel administracji; istnienie silnych zespołów badawczych oraz wysoka jakość kształcenia. Okazuje się, że szkołę wyższą najlepiej promują i są jej najlepszą wizytówką nazwiska rozpoznawanych osobowości. Ważne jest, kiedy wśród kadry nauczycieli znajdują się komunikatywni, medialni wykładowcy uznawani za ekspertów i autorytety w wielu dziedzinach nauki, kultury oraz działalności społecznej i gospodarczej. Jak wynika z badań ważną rolę w utrzymaniu się na rynku usług dydaktycznych odgrywa odpowiednie, wizjonerskie przywództwo.

Istotne są umiejętności personelu kadry zarządzającej w zakresie przywództwa, przedsiębiorczości i zarządzania, które wpływają na sprawność wewnętrznych procesów. Trzeba bowiem pamiętać, że tworzenie nowych idei wymaga ludzi kreatywnych, o szczególnych zdolnościach. O potencjale i moż-

liwościach rozwojowych uczelni na rynku usług edukacyjnych decyduje także rodzaj posiadanych uprawnień do nadawania stopni naukowych oraz posiadane przez uczelnię akredytacje kierunków. A przecież jest to rezultat wiedzy i wyteżonej pracy zatrudnionych osób. Istotnym czynnikiem przesądzającym o konkurencyjności uczelni są także powiązania z innymi uczelniami, zarówno krajowymi jak i zagranicznymi, które pozwalają na rozwijanie współpracy dydaktyczno-naukowej i sprzyjają międzynarodowej atmosferze.

Rezultaty badania potwierdzają, że kapitał ludzki stanowi potencjał szkoły wyższej, umożliwiający uzyskanie przewagi konkurencyjnej i wpływający na jej możliwości rozwoju na rynku edukacji wyższej. Kapitał ludzki odgrywa – w opiniach respondentów – najistotniejszą rolę w tworzeniu wartości organizacji. Jest on jednocześnie uzupełniany innymi elementami kapitału intelektualnego.

Kapitał ludzki jest pomocny w wypracowaniu trwałego miejsca na edukacyjnej mapie Polski. Współczesna uczelnia musi świadomie budować swoją markę i być jak najlepsza pod względem posiadanych zasobów kapitału ludzkiego. Zbiorowość pracowników powinna posiadać obszerną wiedzę o czynnikach decydujących o konkurencyjności i sukcesie w branży edukacji. Uczelnia powinna być przykładem organizacji, która stara się zwracać uwagę na kształtowanie i właściwe zarządzanie kapitałem ludzkim, pozyskiwanie i upowszechnianie nowej wiedzy oraz umiejętności. Dzięki temu łatwiej osiągnie założone cele oraz pokona różnego rodzaju trudności i sytuacje kryzysowe.

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że rozwojowi niepublicznej szkoły wyższej sprzyja zbiór zasobów wiedzy aktualizowanej i utrwalanej, efektywna komunikacja oraz trwałe związki personalne społeczności akademickiej. Ważni są zaangażowani, efektywni i lojalni pracownicy. Istotne jest, aby pamiętać, że znaczącym czynnikiem mającym wpływ na wartość wyższej szkoły jest poziom wiedzy, kompetencji, oraz przyjmowane postawy i zachowania organizacyjne kadry pracowników. Oczywiście wymaga to określonego zarządzania. Dlatego kierownictwo powinno poświęcać szczególną uwagę uczeniu się jednostek i pracy zespołowej w tworzeniu wiedzy, które dają możliwość unikalności, oryginalności i innowacyjności.

Wyniki badań dowodzą, że społeczność akademicka powinna odczuwać poczucie przynależności i lojalności wobec uczelni. A przecież kreowanie środowiska pracowników jest jednym z istotniejszych czynników rozwoju uczelni niepublicznej. Proces integracyjny grupy osób wokół wspólnego celu może w dużym stopniu przyczynić się do tworzenia i rozwoju nowego bytu. Uczelnia musi stworzyć taki model kultury organizacyjnej, który zapewni identyfikację pracowników z celami organizacji oraz zmotywuje do dzielenia się wiedzą z innymi. Wyższa szkoła może tylko na tym skorzystać.

Kierunki działań budujących konkurencyjność uczelni

Uczelnia powinna uzależniać tworzenie przyszłych wartości od procesu kreowania i zarządzania kapitałem ludzkim, efektywności i kwalifikacji zatrudnionych. Dla wszystkich badanych grup, zarówno zbiorowości pracowników, jak i środowiska studentów, zasoby niematerialne nabierają coraz większego znaczenia. Rozwój to najważniejszy cel stojący przed uczelnią w XXI wieku. Współczesny świat idzie do przodu i szkoła wyższa musi iść razem z nim. Podstawą scenariusza na osiągnięcie sukcesu musi być rozwój potencjału własnego zasobu kadrowego. To właściwa taktyka, aby istnieć na rynku usług akademickich.

Oczywiście uczelnia może poprawić swoje możliwości konkurencyjności. Ważne jest, aby wzmocnić mocne strony posiadanego kapitału ludzkiego, stosować metody wspomagające jego wykorzystanie i rozwój. Warto podjąć próbę sformułowania kilku istotnych rekomendacji dla kadry zarządzającej kapitałem ludzkim uczelni. Niezbędne jest odpowiednie „oprządkowanie” szkoły wyższej – zapewnienie kadry nauczycieli akademickich oraz sprawnie działającego aparatu administracji. Aby wyższa szkoła mogła sprostać wyzwaniom jakie stawia przed nią XXI wiek i nadażyć za najlepszymi uczelniami, powinna wypracować właściwe zaplecze do pracy naukowo-dydaktycznej.

Można wskazać kilka kluczowych działań pobudzających wykorzystanie i rozwój kapitału ludzkiego. Rynek studentów oczekuje nowych produktów edukacyjnych o wysokiej jakości. Umiejętne wykorzystanie potencjału pracowników w istotny sposób może stymulować szybszy rozwój uczelni, a jego obrazem jest zdobyta przewaga konkurencyjna. Ważny jest rozwój zarówno nauczycieli akademickich, gwarantujących wysoki poziom nauczania oraz pracowników administracji, ponieważ sprawna organizacja poszczególnych jednostek uczelni jest wysoko ceniona przez studentów. Inwestycje w kreatywność mogą się zwrócić wielokrotnie. Trzeba pamiętać, że tworzenie nowych idei wymaga ludzi o szczególnych zdolnościach, ludzi kreatywnych. Podkreśla to wymóg permanentnego, świadomego uczenia się jako czynnik przetrwania w warunkach ustawicznej konkurencji. Wiedza staje się zasobem, w oparciu o który należy budować przewagę. Konieczny jest wzrost nakładów na rozwój kapitału ludzkiego, a więc większe wsparcie władz uczelni dla pozyskiwania grantów badawczych, przeznaczenie większych środków finansowych na rozwój zarówno nauczycieli akademickich oraz personelu administracji. Warto zapewnić aktywne uczestnictwo pracowników uczelni w konferencjach, spotkaniach, seminariach, warsztatach i szkoleniach. Poza tym uczelnia może stworzyć sprzyjające warunki dla zdobycia praktyki w ramach staży, bo przecież ważnym wyznacznikiem wizerunku szkoły wyższej jest doświadczenie praktyczne nauczycieli aka-

demickich. W celu zwiększenia możliwości rozwojowych warto zintensyfikować badania. Uczelnia powinna dbać o jakość kształcenia i badań naukowych. Nauczyciele akademicki to potencjał uczelni. To oni, przez promowanie uczelni sprawiają, że szkoła staje się interesująca.

Dodatkowo, warto zwrócić uwagę na zwiększenie umiędzynarodowienia uczelni poprzez współpracę z innymi uczelniami oraz wspólne konferencje naukowe, publikacje, wymianę międzynarodową. Zwiększy to odsetek wykładowców i studentów zagranicznych, zapewni międzynarodową atmosferę studiowania. Zwiększenie odsetka wykładowców z zagranicy pozwoli oprzeć rozwój organizacji nie tylko na „lokalnych” zasobach intelektualnych, posłuży innowacyjności. A przecież ważne są wyjątkowe osobowości i autorytety wśród kadry pracowników.

Nie można zapominać o skutecznym informowaniu o sukcesach osiągniętych przez kadrę naukową i personel administracji. Stanowią one swego rodzaju przewagę nad konkurentami na rynku usług edukacyjnym. A przecież, jak potwierdzają wyniki badań, młode osoby często przy wyborze miejsca do studiowania kierują się prestiżem i marką wyższej szkoły.

W celu zwiększenia możliwości rozwojowych można zwiększyć zaangażowanie i efektywność pracowników (zwłaszcza młodych, którzy mają mały staż pracy). Warto dopracować system doceniania rangi i znaczenia pracowników, którzy są depozytariuszami cennej wiedzy. Bowiem jak wynika z przeprowadzonych badań, uczelnia nie zawsze i nie do końca docenia swój kapitał ludzki, o czym najlepiej świadczy niezadowolenie niektórych pracowników ze stawki wynagrodzenia.

Powyższa analiza umożliwia stworzenie „profilu” kapitału ludzkiego, będącego pewnego rodzaju „modelem” do podjęcia odpowiednich działań w przyszłości. W rezultacie dobrze przemyślana, przygotowana i wykonana „ofensywa” przyniesie wymierny efekt.

Podsumowanie

Zagadnienie kapitału ludzkiego stanowi interesującą materię badawczą. Zaprezentowane rozważania świadczą o bogactwie i wadze poruszanego zagadnienia. Mogą stanowić punkt wyjścia do dalszych pogłębionych analiz. Rozważania zawarte w pracy potwierdzają, że warto zmotywować kierownictwo wielu organizacji, nie tylko organizacji kształcenia akademickiego, do nowego spojrzenia na posiadane zasoby, w tym zasoby niematerialne. Uświadomić o rosnącym znaczeniu, w dobie gospodarki opartej na wiedzy, kapitału ludzkiego jako niezbędnym czynnikiem do wypracowania konkurencyjności. Nowoczesne organizacje, w których dużą uwagę zwraca się na właściwe kreowanie i inwestowanie w kapitał ludzki, o wiele łatwiej realizują zamierzone cele, a także pokonują różne trudności i kryzysowe sytuacje.

Przeprowadzone badania potwierdziły rangę kapitału ludzkiego jako źródła wzrostu konkurencyjności organizacji oraz przybliżyły do lepszego zrozumienia jego istoty. Tak więc założenie, że kapitał ludzki ma znaczący wpływ na rozwój organizacji kształcenia akademickiego okazało się uzasadnione. W związku z tym słuszne może okazać się sformułowanie, że kapitał ludzki może być zarówno „mieczem”, służącym do zwiększania wartości uczelni, jak i „tarczą”, służącą do zapobiegania spadkowi jej wartości. Kapitał ludzki jest więc siłą napędową szkoły wyższej zorientowanej na sukces rynkowy. Potrzebna jest zatem zmiana nastawienia wobec znaczenia koncepcji kapitału ludzkiego i przyznania mu priorytetowej roli we współczesnych realiach. Zadaniem dla uczelni i jej kierownictwa jest to, aby nauczyć się z zasobów kapitału ludzkiego racjonalnie korzystać i odpowiednio nimi gospodarować. Wówczas, dzięki podejmowanym przedsięwzięciom i wzmożonym inwestycjom w kapitał ludzki, uczelnia wyższa utrwali pozycję na akademickiej mapie Polski i pozostanie graczem na rynku usług edukacyjnych.

Literatura:

- Apelska M. (2013), *Kapitał ludzki a konkurencyjność organizacji*. Praca magisterska napisana pod kierunkiem prof. M. Adamowicza na Wydziale Nauk Ekonomicznych SGGW w Warszawie.
- Dobija D. (2004), *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa.
- Domański S. (1993), *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*. PWN, Warszawa.
- Domański S. (1998), *Kapitał ludzki. Stan i perspektywy*. W: *Kapitał ludzki*, RSSG przy Radzie Ministrów, Warszawa.
- Dzieńdziora J., Smolarek M. (2010), *Kapitał ludzki w kreowaniu kapitału intelektualnego organizacji*. Zeszyty Naukowe Zarządzanie, Nr 2/2010, Instytut Zarządzania i Ekonomii Wyższej Szkoły Humanitas, Sosnowiec.
- Edvinsson L., Malone M.S. (2001), *Kapitał intelektualny*. PWN, Warszawa.
- Fitz-Enz J. (2001), *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Gaweł-Brudkiewicz K., *Kapitał intelektualny uczelni wyższej – identyfikacja, pomiar i sprawozdawczość*. Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.
- Geryk M. (2010), *Kapitał intelektualny uczelni źródłem jej przewagi konkurencyjnej*. Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy 99, Warszawa.
- Geryk Ż. (2010), *Strategia personalna uczelni niepublicznej w obliczu zmian na rynku edukacyjnym*. Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy 99, Warszawa.
- Janowska Z. (2002), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. PWE, Warszawa.
- Jarugowa A., Fijałkowska J. (2002), *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym. Koncepcje i praktyka*. Wydawnictwo ODiDK, Gdańsk.
- Kotarba W.(red.) (2006), *Ochrona wiedzy a kapitał intelektualny organizacji*. PWE, Warszawa.
- Król H., Ludwiczynski A. (red.) (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. PWN, Warszawa.
- Nogalski B., Apanowicz J., Rutka R., Czermiński A., Czerska M. (2002), *Zarządzanie organizacjami*. TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.
- Pocztowski A. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*. PWE, Warszawa.
- Rybak M. (red.) (2003), *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstwa*. Poltext, Warszawa.
- Rzempala J. (2007), *Kapitał intelektualny jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*. Innowacje, przedsiębiorczość i gospodarka oparta na wiedzy, Zeszyty Naukowe Nr 453 z serii Ekonomiczne problemy usług Nr 8, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Sokołowska A. (2005), *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*. Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Walczak W. (2010), *Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw*. E-mentor, nr 5 (37), SGH, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa.

Akty prawne:

- Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym

HUMAN CAPITAL AS A COMPETITIVENESS FACTOR FOR A PRIVATE UNIVERSITY

Social Dissertations, Issue 2 (VII), 2013

Mieczysław Adamowicz¹
Michalina Apelska²

¹ Pope John Paul II State School of Higher Education in Białą Podlaską

² Warsaw University of Life Sciences

Adamowicz M., Apelska M., (2013) *Human capital as a competitiveness factor for a private university*, Social Dissertations 2 (VII), p. 219-232

Summary: The article presents the reflections on the importance of human capital in a specific area of human activity - education. The author has attempted to analyze the conception of human capital in relation to the private university example. This thesis possesses two final objectives. The first objective is to present theoretical side of human capital as a factor for competitiveness of academic education organization in new, difficult conditions, during growing insecurity and risk period. The second objective is to become acquainted with the competitiveness formation conception of a specific university, paying particular attention to human capital resources formation and, consequently, its conscious management. The article aims to answer the question, which immaterial values are most significant in relation to the studied organization. At the beginning the human capital issue was presented, and so was the process of building educational institution's competitive advantage. Subsequently, the strategic human capital elements determining the private university strength, like the Pultusk Academy of Humanities were discussed.

Key words: human capital, competitiveness, university

Introduction

Profound socio-economic transformations taking place in the environment of modern organizations, also academic organizations, make them face new challenges and changing competition conditions. As a result, organizations incline to constant research for success sources and enhancement of their competitiveness against rivals. In the effort to recognize the true value they seek hidden roots and success sources. Capacity to apply possessed immaterial assets, including human capital in particular, constitutes the factor the involvement of which is increasingly significant in creating organization values.

It should be considered as justified to address the analyzed issue, since functioning organizations still fail to treat human capital management as a significant factor contributing to the increase of their competitiveness. This constitutes one of the reasons for the problems, which accompany its' activity. Therefore the attention should be paid to change attitude towards human capital role and to grant it the priority role in creating organization's competitiveness. For organizations, being familiar with the area of immaterial assets seems to be equally important as monitoring finances. Human capital should constitute the fundamental issue which may determine the success of a specific organization.

The message of the present article is to present

the academic organization as a "unit" operating due to human labor, in which human capital constitutes its' "weapon" in competition with the changing and unpredictable environment. The authors wished to demonstrate that each organization, in order to develop properly and be competitive against rivals in the era of constant transformations, should base its activity on the human capital.

Study method

The aim of the article is to present human capital as the competitiveness factor of private university in modern conditions, in which higher education in Poland functions.

The thesis consists of two parts, theoretical and analytical one. The theoretical part presents the features and the substance of human capital for its application as a resource reinforcing organization's competitiveness, and also the profile and the character of human capital in the university and ways of its formation and application. The research part constitutes empirical study results carried out in the private university - Pultusk Academy of Humanities. The article presented a part of this study particularly focusing on the perception of human capital by employees and students and the general connection between this capital's resources and competitiveness.

Subject literature was applied in the study, as well as public statistical data and information included on the internet websites, data collected in

Address for correspondence: Michalina Apelska Warsaw University of Life Science, Nowoursynowska 166, 02-787 Warszawa, e-mail: mapelska@interia.pl

the university's administration and survey results collected from employees and students. The surveys conducted among employees and students served opinion measurements regarding how human capital is perceived, its significance for internal and external stakeholders and the management policy and management practice of this capital for the realization of the university's tasks.

The research process consisted of two stages. It aimed to present quantity and quality aspects relating to the resources and the structure of human capital in the university perceived both by the employees and the students. The research process assumed identifying the members' of the academic community awareness level regarding the human capital importance in the university and the significance of this capital in forming competitiveness. The organization's competitiveness considered from the perspective of the immaterial capital constitutes an ability measure for quick response to changing environment conditions (Walczak 2010, p. 5). Therefore, it determines the organization's fate in the future. University's competitiveness is connected with effective competition over the purchasers, conscious and loyal purchasers like the students entering the university.

The empirical study in the Pultusk Academy of Humanities was carried out on the sample of 71 employees and 152 students.

Features and substance of human capital

"Age of knowledge, often referred to as the age of information, indivisibly reigned supreme over the world. It changed the understanding essence of the term "organization wealth" and the way of forming this wealth" (Jarugowa, Fijałkowska 2002, p.7).

Organization's values forming and market success achievement ceased to depend exclusively on traditional resources. In the case, when the latest technologies may grow old within a short period of time, and applied systems and tactics can be copied by the rivals, the ability to use possessed human capital becomes the factor the position of which is rising. "Particular attention should be paid to people, their development and the use of their work potential" (Janowska 2002, p. 141), since also immaterial capital creates the total value of the organization, next to traditional real capital and finance capital.

The human capital concept is no longer considered as modern fashion, but it is considered a necessity of every organization, willing to survive and develop on the unpredictable market. The ability to manage effectively immaterial wealth becomes the necessary condition for every organization that wishes to exist and be the champion in the competitive arena.

In recent years human capital has become the scientists' and managers' interest. Joint efforts of concerned environments were concluded by numerous descriptions and human capital definitions. So far, no normalized and approved by everyone definition of this capital category was established.

Human capital constitutes one of the elementary components of organization's intellectual capital. "Synonymous applications of these concepts may result from the fact of treating human capital as the most significant intellectual capital" (Król, Ludwiczynski 2006, p. 97). However, interchangeable application of these concepts should be avoided. Intellectual capital, next to material capital - real and financial ones, constitutes a pillar, on the basis of which organizations operate.

L. Edvinsson and M.S. Malone defined intellectu-

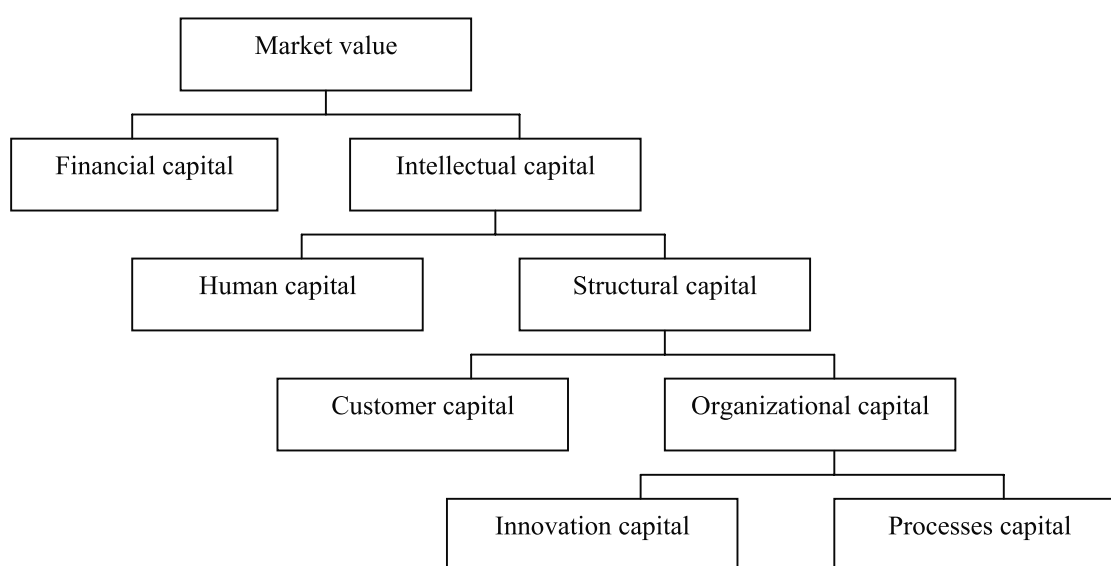


Figure 1. The division of intellectual capital

Source: L. Edvinsson, M. Malone, *Kapitał intelektualny* [Intellectual capital], PWN, Warszawa 2001, p. 45.

al capital as a variation between market value and organization's book value- that is total hidden assets not included in the balance sheet. "Intellectual capital is therefore a non-financial capital reflecting a hidden gap between market and book value" (Edvinsson, Malone 2001, p. 39). A. Jarugowa and J. Fijałkowska, when analyzing the intellectual capital issue applied the definition developed by T. Stewart, who defined this term as "intellectual material: knowledge, information, intellectual property and experience, which can be used to form wealth" (Jarugowa, Fijałkowska 2002, p. 58). Instead, according to J. Fitz-Enza, intellectual capital includes two categories: "the company's intellectual property and a complicated splice of processes and culture, connected to the web of various relations and human capital" (Fitz-Enz 2001, p. 23-34).

Many conceptions regarding intellectual capital categorization coexist. "The difference concerns various level of intellectual capital elements' aggregation" (Jarugowa, Fijałkowska 2002, p. 61). For further considerations the model developed by L. Edvinsson and M.S. Malone was used. They assumed that the organization's intellectual capital includes two basic constituents: human capital and structural capital. Figure 1 is the reflection of this division.

It should be noted that properly integrated intellectual capital's components are predisposed to impact the organization. However, each component separately also determines the competitiveness level and as a result the organization's value. Human capital plays a significant role in forming intellectual capital. When analyzing the components of intellectual capital it can be stated that organizational capital and customer capital are human capital derivatives. Thus between capital's categories mentioned above there exists the cause-effect relationship, since human capital constitutes a precious base component, on which organizational and customer capital is built.

Human capital constitutes organization's immaterial assets relating to people, who create its personnel. In the literature it is frequently defined as the "combined knowledge, skill, innovation and ability of individual employees to perform tasks efficiently" (Rzempala 2007, p. 230). As H. Król and A. Ludwiczynski think "human capital constitutes the total of specific features and characteristics embodied in the employees (knowledge, skills, capacities, health, motivations), which possess specified value and constitute the source of future income both for the employee - the human capital owner, and for the organization profiting from this capital" (Król, Ludwiczynski 2006, p. 97). Therefore, it can be stated that human capital is primarily "employees' knowledge, including hidden and legally protected knowledge, skills, susceptibility to create and implement innovation" (Kotarba 2006, p. 18).

To sum up the above presented definitions, the conclusion can be formulated that the human capital concept exposes the special role, which is attrib-

uted to a human and to everything that he provides to the organization, being the key and non-material element of contemporary subjects. The organization's "to be" or "not to be" remains in the organization's participants hands, for they create, modify and even destroy their own organizations. The special position now belongs not to the material capital administrators, but to the knowledge capital administrators. The human, his knowledge and experience, becomes the organization's greatest wealth.

S. Domański indicated that "it is impossible to separate human from his capital, since it always accompanies the given person" (Domański 1998, p. 67). Human capital is in an indissoluble way linked to the man - to knowledge, skills, gained experience, and also to activities taken within the organization. "This capital can be amassed, spent, invested or wasted like other kinds of the capital" (Domański 1993, p. 17). "Human capital is that part of immaterial values, which is not the organization's property" (Kotarba 2006, p. 18). The employees' withdrawal from the organization may cause the memory loss phenomenon, thus amnesia. The employee takes with him the skills and experience connected with mastering specific operation mechanisms.

Human capital, unlike other organization's capital categories (e.g. social capital) possesses the feature which reveals that it is created slowly, by the work of the individuals and the organization's efforts. It is not easily imitated or substituted. As an individual resource, and in conjunction with other capital's forms, it becomes a significant competitiveness source in the organization.

Human capital as the resource and competition tool

The organization's competitiveness constitutes complex properties of the organization resulting from possessed skills and abilities resources, which allow to provide the organization a competitive edge over other actors operating in the same sector (Walczak 2010, p. 5). It determines competing skills, thus the operation ways and survival forms in the competitive environment. (Gorynia 2002, p. 48). In other words, competitiveness is the organization's ability to achieve determined objectives and targets effectively using available resources and appropriately selected competition instruments.

Competitiveness is a priority challenge for contemporary organizations. In order to manage its individual actors different operations are conducted. Organization members' potential and organizational knowledge became the key factor for building and maintaining the competitive edge. Also the human factor flexibility were decisive, such as the ability to adjust quickly to the unpredictable and changing environment. It turned out that these resources - to a greater extent than traditional resources - influence the organization's competitiveness. In the economy's condition based on knowledge not mon-

ey, not the buildings or the equipment, but people - employees - constitute the main leverage. The employees' knowledge, skills and involvement form the organization's flywheel. They are the criterion for the functioning entities segregation. Entities that make better use of human capital are more likely to remain in the market. "Therefore the organization may survive only if it learns faster than its environment changes" (Nogalski et al. 2002, p. 539-540). Entities which do not make use of the employees' potential will not survive. Those organizations are successful, which effectively create and use the human capital assets. These assets are understood as the organization's "genetic material" or "economic DNA".

People being the key to achieve competitiveness, constitute the basic foundation to build the organization's value and success. The organization the existence of which is based on the "human factor" stands a chance of becoming a dynamic organization, flexible, which is able to meet the competitive market challenge. Considering human capital as a significant factor enables increasing the organizational efficiency, guaranteeing economic effectiveness, but also application of arising opportunities and preventing potential dangers.

In today's reality human capital constitutes the most valuable resource of the organization. It is the development inspirer, and it creates new visions and ideas. It enables creating new products and technologies, new organizational systems and new development strategies. Noteworthy is the fact that appropriate application of possessed human capital resources can determine achieving the above-average results in the conditions of continuous competition.

More frequently it is considered that the organization's value depends on the knowledge potential of its employees. Due to possessed, up to date knowledge it is possible to increase the probability of making good decision and to offer goods and services that respond to real consumers' needs. The role of individual employees should be mentioned, which constantly enriched and developed, conduces organization's development.

Thanks to human capital the organization can strengthen its competitiveness, enjoying the freedom and unfettered development of "knowledge of employees". The educated employee's potential influences the organization's expansion and development. Immaterial assets became the significant element determining value creating and pushed the financial factors into the shadows. In such reality expenditure on human capital should be treated as investments, of which results can be revealed in the future. Therefore, unique and properly developed human capital constitutes the market success dominant. It is a special tool for achieving competitiveness and winning competitive fight. It specifies the directions of future operations and forms the lifeblood for the development-oriented organization

Immaterial assets, frequently referred to as the organization's wealth or treasure, are a chance which guarantees success in the fight for competitive superiority. However, in reality the organizations sometimes fail to appreciate their human capital. Excluding human capital may turn out to be a mistake from the effectiveness perspective and may signify falling from competitive arena. Therefore it is important to create proper conditions for appropriate identification, application and further development of this capital's category. All those comments relate to the organizations operating in the higher education area. Especially private schools, operating in the open competitive market conditions should pay attention to building human capital and its efficient application.

Human capital management in an organization.

Human capital management, which is a complex process, cannot be ignored when undertaking the discussion on human capital concept. In the changing environment reality and growing competition every organization should realize the threat of being excluded from the competitive market. "Those organizations have a chance of survival and further development, which are oriented to constant competitiveness enhancement by appropriate human capital management" (Dzieńdziora, Smolarek 2010, p. 83). These organizations which intentionally and consciously build competitiveness potential achieve success in modern reality. Human capital is a necessary condition, but not sufficient to make the organization gain and maintain its competitive position. The immaterial capital potential is characterized by the fact that in itself it does not build market superiority, but its effective and intentional application contributes significantly to creating the organization's value. Thus, it is significant to appropriately direct and manage possessed human capital resources.

In response to the ongoing transformations, the organization should give up foregoing thinking methods and perfect its activity. In general, human capital management "comes down to identification, measurement and development of hidden potential" (Sokołowska 2005, p. 7). Appropriate management and leadership play the dominant role, since the "future" organization's duty is to lead people, not direct them. Building human capital through new attitudes adoption is the task for organizations' leaders. A. Pocztowski recommends three main areas of human capital management:

1. Human capital creation area;
2. Human capital application area
3. Area of converting human capital into structural capital (Pocztowski 2007, p. 41).

Contemporary organizations and its' leaders must anticipate the future and think in the future categories, Since today, the one who does not make the progress and is satisfied with what he has, ac-

tually backs away. The organizations are forced to undertake quick action, which ensure success. The success will depend on effective human capital management that the organization possesses. It will guarantee a new source of competing possibilities, and most significantly, of winning and ensuring the realization of established objectives.

A growing number of organizations are aware that the employees' knowledge and the relationship between them and the organization may be a far more valuable wealth - determining the final result - than traditional material resources. The human factor constitutes a special capital's category in the organization, which is why it should be taken care of and as necessary it should develop the competitive arena. A. Marshall indicated that "the most valuable of all capitals is the one invested in human beings" (Dobija 2004, p. 118). A cause-effect relationship exists between investments in human capital and the organization's competitiveness. Increasingly, the statement is being emphasized that a human in the organization is the capital, which should be treated as an investment, providing the most reliable rate of return. People are characterized by the ability of permanent learning and perfecting. Investing in the employee should be considered by the employer with great care, similarly to investments in research and development. Permanent employees' perfecting is of elementary significance both for the employees and for the whole organization. "A company with highly qualified and continuously learning employees stands bigger chances of gaining higher profits than the competition, of which employees have smaller development opportunities" (Dobija 2004, p. 68). Therefore every modern organization, which is willing to develop and maintain competitiveness, should provide for the identification of current and key training needs of its members. "Perfecting employees signifies gaining both concrete qualifications and its development, that is multiplying knowledge, skills and other advantages appreciated by the employees" (Rybak 2003, p. 49).

Human factor development investments signify expenditures on the employees' perfecting and education, which may pay off repeatedly. They may bring positive results in the future. By devoting time and financial means to the learning process and development we lodge a deposit in a loyalty bank and strengthen the organization's competitiveness. Investing in human capital represents originality characteristics, "for as far as marketable material resources are relatively easily copied, it is difficult to acquire intellectual resources on the market, imitate them or substitute" (Rzempala 2007, p. 231).

In practice, the organization should care for professional human capital. It must enable and facilitate the employees' development potential, creating learning conditions for them. It is advisable that the organization builds the professional development atmosphere, encourages improving qualifications, offers concrete training possibilities. It can apply such

elements as for example training series for the best, study visits, group work, knowledge transfer, consultations, assigning new duties or position changing.

Every employed person should be provided with care and be respected, regardless of the occupied position's hierarchy. Knowledge and qualifications acquired during the training and research-development activities enable the development of the whole organization. "The training effects are best measured with observed professional results of trained employees - efficiency improvement, quality and customer service" (Fitz-Enz 2001, p. 106). People's increased work motivation is the phenomenon accompanying well selected and realized trainings, and staff developing activities. The organizations must take into consideration that rising salaries and wide range of benefits motivate employees and expenditures on training strengthens the staff's potential, they raise competence level and the organization's prestige simultaneously. It is an important aspect to change the organization's members mentality to one in which learning process is a continuous process, where the employed do not have difficulties with sharing knowledge and move towards the learning organization model.

To sum up the considerations it can be stated that the most competitive organizations will not be the ones which exploit its members, but those which use their creative potential properly. Thanks to such attitude those organizations guarantee dynamic development and maintenance in the competitive arena.

The specificity of the organization in the field of academic education

The premise of special interest in non-public higher school and attempt to use, or the adaptation of the human capital concept to the example of university academic, results from the specifics of the organization in this area.

When presenting the conditions of the existence of modern organizations in the literature one can often see terms such as turbulent, unpredictable and unstable. These terms also apply to academic education market that is constantly changing.

Over the last quarter - century there have been significant changes in the system of higher education in Poland. Education underwent changes associated with system transformation, opening of the country to the world, and the process of integration with the European Union. It adjusted to the internal socio-economic and political changes and educational trends in Europe and the world. Internal system changes have led to the rapid development of non-public schools and massification of higher education. The integration process caused the implementation of the Bologna Process and the adaptation to the national system of the European Qualifications Framework for Higher Education. The internal conditions and adjusting to the conditions for membership in the European Union brought challenges

Table 1 Number of universities and the number of students in Poland in the years 1990-2011

Specification	1990	1995	2000	2005	2010	2011
Universities in total	112	179	310	445	469	464
Public universities		99	115	130	133	140
Non-public universities		80	195	315	336	424
Number of students	404	795	1585	1954	1841	1764

Source: Central Statistical Office

in the area of quality of education, adjusting to the needs of the labor market, socio-economic requirements development needs of the country.

The changes initiated in 1990 in the field of higher education, were based on the experience of Western Europe and global trends. Greater autonomy of academic institutions, paying attention to the quality of education, the rise of the private sector in higher education, the development of part-time studies and postgraduate studies are the main elements of change.

New legal solutions has launched the revolutionary increase in the number of educational organizations, the process of massification of higher education, an increase in the level of schooling, but also a larger variety of quality levels represented by university graduates. The number of universities has increased from 112 in 1990 to 469 in 2010 (Table 1).

Number of public universities in the period 1995-2010 increased from 99 to 133, while 336 appeared in private universities. The total number of students in 1990-2000 increased almost fourfold from 404 to 1,585, and in 2005 it was almost 2 million. The current reduction in the number is due to entering phase of the demographic age groups of young people ending secondary schools. This highly increases competitiveness between universities in order to have students, which is particularly difficult for non-public schools, which in the educational boom did not always provide the high quality of education.

Increasing number of graduates in the differentiated model of higher education in Poland resulted in an increase of schooling indicators, increased number of people with higher education in the total number of economically active population, and it was one of the main causes of intergenerational social change in Poland. Increased number of graduates could not also be fully absorbed by the domestic labor market, especially with the emergence of the crisis in the economy. So there was high unemployment among people with diplomas of higher education.

Contemporary universities exist in a completely new socio-economic realities. Competition for university students concerns both the most famous and prestigious as well as local or regional players. The conditions under which modern universities came to function are not so safe. Falling from year to year the number of students forces to change. We are witnessing the bankruptcy of the Polish market of academic education. More and more often we hear about the wave of closure because private universi-

ties and the processes of cooperation, merger, joining previously competing universities.

The challenge for higher education is Polish "demographic tsunami". Reducing the number of students felt strongly by all institutions of higher education in recent years has coincided with the growing period of population decline. Some impact on the situation in the "student market" is also the opportunity to study in the European Union. Competition for students is intensified. Universities are entering a period when they will accept a smaller number of candidates and will have to raise the quality of education. Because young people are accompanied by a much better understanding of how much diploma is worth.

The impact of each factor on the market value of the organization is dependent on the specific field of activity and trends specific to industry. Therefore, it is worth considering why some universities operate a few years, and some fall? Why some are successful and some just go bankrupt? How non-public school in times of crisis and period of population decline can compete with other schools, both public and non-public?

The changing realities of socio-economic institutions are obliged to seek ways to develop and maintain competitiveness. Often they seek them inside and associate with intangible own capital.

"Each educational institution is in some way unique, but it is hard to find the uniqueness in traditional financial statements" (Gawel-Brudkiewicz, p 17). Higher school can build potential for difficult-to-replicate intangible assets. It is worth noting that human capital can be an important factor in creating competitive universities - the specific organization of academic education - based on knowledge, skills, competencies and abilities possessed by the members of the academic community. The condition for the success of a university becomes a possession of their own, highly qualified teaching staff and administration. Contemporary university must consciously build its own brand and be the best in terms of the human capital.

Profile of the human capital of non-public higher education

The authors are especially interested in the university of the region of Mazovia, which has the humanities profile, existing on the market of educational services for 18 years. It is worth consider-

ing what determines that, despite the financial and demographic crisis and global competition, higher school can occupy a prominent place in the rankings, and develop a recognized place on the academic map of our country.

Complex socio-economic reality necessitates a new look at the determinants of success in the market of educational services. Analysis of the potential of higher education - the specific organization of academic education - should begin with an assessment of its resources. Every organization, including university as an example of a knowledge-based organization, is a set of tangible and intangible assets. Intangible assets, or community workers, and actually set of their competence, experience, and the quality of their work is a key strength of the university, which allows one to achieve above-average results and affects growth.

Legal Environment of private universities is organized by private universities Act of 27 July 2005 Law on Higher Education. It establishes the division into teams of employees, which is accurately described in the art. 107, according to which "Employees are university academics and non-academic staff" (Act of 27 July 2005 Law on Higher Education, Art. 107, Laws of 2005, No.164, item. 1365). Thus, environmental education service sector workers are essentially two components: academic staff, or implementers of the process of teaching and administrative staff of the university, which supports this process. Good academic teacher, to be able to best fulfill the tasks and work, should be guaranteed the right conditions. The "administrative structure" and support from the administrative staff are necessary. University administration staff helps teachers in their academic work, relieves the activities, etc.

Proper selection of employees affects the efficient functioning of any organization. One may say place that private universities will address in the future in the education market, depends on the type of strategy and tactics in the field of "human assets". The university acquiring human capital associated with employees can adapt it to its needs, and then enrich and develop. As a result, it affects productivity and improves competitiveness. The resources of the university assets consist of organizational skills, but above all scientific potential. They allow to build market position, enjoying the freedom and the free development of "knowledge workers". On the good name of the higher school are working both research and teaching staff, administrative staff and management.

The future of higher education organization depends largely on the people employed in it, which is why the university should create appropriate conditions and encourage employees to participate in the process of collective learning, improving their qualifications and schooling potential. An important issue is that the learning process should be deliberate and continuous process. Employees "striving

for personal mastery" raise their competence, thus contributing its own contribution to the building good position of academy on the global university competition market. Improving staff allows multi-directional development. Knowledge of individual employees adds up and it is a resource of knowledge and skills of the higher school and turns into its social capital. It affect inside and outside of the school. The university should therefore strive to improve and seek opportunities for development.

The management of human capital and creating competitive higher school

Every organization, including the organization of academic training, has developed its own model of human capital, that is to build intellectual wealth, difficult to counterfeit by other organizations. Important for the prestige of the university is to create own "brand". Actions taken by the competing schools of higher education should be properly selected for the best use of the resource and its potential competence. It requires a review of the current management model, modification in shaped way of thinking, change attitudes and behaviors. To compete in the global market of academic competition, one should make sure whether the school uses the mechanisms for starting its hidden resources. Whether it is focused on strengthening their value and whether creates the right conditions for their development.

Intangible asset management strategy should be derived from the mission, vision and objectives of the school. This requires to take into account economic and financial situation and typical operating conditions. "The external background is: the legal system of higher education and other legislative acts defining the activities of a university and its staff, the environment and political-economic and socio-cultural aspects, and assessment of needs and expectations of the labor market" (Geryk 2010, p.61).

Proper and effective use of available human capital may "in a prominent way influence on improving the competitiveness of the university" (Geryk M. 2010, p 50). Actually, motivated employees, who are derived from both the academic department and administrative, can make a significant contribution to building the strength and power of higher education.

The university in its strategy should take into account relationships and shape the community workers and their place within the organization. In addition, it ought to specify the range of actions needed to motivate and engage employees in the creation and development of the school as a strong educational organization. University should integrate employees around a common purpose too, which is to educate future intellectual elites. For contemporary academic institutions, an important link in the management of human capital is an involved em-

ployee. Academic institution with highly committed staff have low absenteeism, effective communication between different organizational units, lack of labor conflicts. There are a lot of advantages, among others, higher productivity, a high level of creativity and a greater sense of loyalty to the university, and thus a lower level of fluctuation of key employees, and so keeping talent in the organization.

The purpose of the university should be the stabilization of talent. Limiting the number of outgoing competent staff brings a number of benefits, such as reducing the cost of recruitment and training costs, the maintenance of good relations between colleagues and students. Before letting the employee go, one should consider the ways how to keep him on the position and build his positive attitude and motivate for further work.

When considering the conditions for success, which is effective competition on the market of educational services, it is worth mentioning the environmental sensitivity of employees to different forms of motivation to work efficiently. The university should create a system that will provide enhanced identification of people employed with the organization's goals and motivate them to share their knowledge. It ought also develop a fair system of job evaluation, which will be based on knowledge, qualifications, skills and experience, as well as on outcomes.

University should consciously build effective engagement. It should apply appropriate actions shaping attitudes of employees, motivating a significant effort. It should create an efficient system of incentives, through the use of proper composition of remuneration and incentives, which are a kind of „bait”, also for attracting new employees. System in place in higher education school should appreciate the importance and significance of employees who are depositories of valuable knowledge. It should thus strive to attract and retain competent employees.

An important factor contributing to success is to adopt an appropriate strategy. „Integrated development environment of people with high qualifications expects major challenges, defining clear objectives, but also of working in an atmosphere of trust and respect” (Geryk M. 2010, p 52). The staff, which is the most important capital of any organization, especially an organization of academic training, should be subject to effective interaction. It is important for the mobilizing factor to work on them.

In simple terms, we can conclude that an important role in the functioning of the university is played by a competent leadership – management personnel. It motivates the employees to take action and achieve the intended effects in a unique way. We should be aware that management capabilities are key for the proper creation of activities of the school. Transmission in order for it to have the proper power impact should come from an authentic and indisputable source. “The credibility of the sender

can be provided by the following: the title and social position, possessed knowledge and skills in the area of the transmission, communication, reliability and rapidity of the content, positive assessment of the intentions of the sender by the recipient” (Geryk Ż. 2002, s. 321). According to the current practice, which is confirmed by law, higher positions in the organization of academic education, such as the rector or dean are taken up by a person with a educational degree of at least a doctor. In conjunction with their qualifications, experience and social status they have the opportunity to achieve their goals.

In creating the organization of academic training “so strongly based on the values of human resources, it is difficult to ignore an important aspect of communication” (Geryk Ż. 2010, s. 61). Improper communication can be an obstacle to the creation of the organization. The task of the university is to ensure that the employed persons have access to reliable and timely information. The University should strive to keep abreast with the affairs of the school staff through workflow, publishing newsletters and corporate use of the Internet and e-mail exchange.

Human capital is unique because it can be developed. Development of human capital may be the result of various forms of education, training, and gaining experience in the workplace. Failing to treat seriously the need for investment in human capital may contribute to the lack of competitiveness of the university.

College of higher education should conduct, in a properly organized manner, the process of professional development of its employees. The university and its leadership must realize that everyone can learn in a different way, therefore, it should in various ways support lifelong learning workforce. The form, nature, extent of improvement should be tailored to the individual characteristics and needs of the employees. University should inspire to improve qualifications, offer specific training opportunities. By taking the time and allocating financial resources towards the learning and development of people, the institution may open a deposit in a bank of loyalty.

The university should possess a specific climate conducive to lifelong learning. It is therefore necessary to create teams in which the employed people can acquire knowledge. The management, by treating the employees as a dynamic entity, should give them the opportunity to share knowledge through teamwork, close contacts, as well as informal meetings, etc. At the same time, they should develop a system of acquiring knowledge and experience through practice in different sectors and at different positions.

Quick response to changes requires proper management of available intangible resources. The personnel executives are required to be able to evaluate and design the development of potential and competitive possibilities of academic organizations. The role of the management is unique, because outside

of the responsibility for economic performance, it is responsible for the development of employees.

In general, one can say that bearing in mind their own good, the good of employees and students, the university management should be extracted from the existing resources what is best in them. It should use them for measurable results of operation, and ultimately to increase the competitiveness and development of the organization.

Human capital from the perspective of the academic community in Pultusk Academy of Life Sciences

Reflections on human capital as a factor of competitiveness of the organization of academic training, are illustrated with the results of studies conducted in non-public higher education school – The Aleksander Gieysztor Academy of Life Sciences in Pultusk from Mazowieckie voivodeship. Tests were carried out on a sample of students and university staff (ie, university managers, administrative staff and academic staff).

The research process included the collection of

general data and information about the college and their analysis as well as two stages of empirical research. Empirical studies assumed recognizing the level of awareness of the members of the academic community as to the validity of human capital in organizations and their importance for the competitiveness of the university.

The authors, through surveys of students and the employees attempted to see how it human capital is perceived, how it is important for the internal and external stakeholders and what is the policy of the management of intangible capital. The purpose of the entire research project was to analyze the existing resources of human capital of higher education, being in broad terms the sources of competitiveness. The results allowed for achieving a comprehensive and coherent picture. They enabled the delineation of the “profile” of human capital of the school from the perspective of both the „producer” and “ direct consumers”.

The first stage of the study was conducted on randomly selected sample of employees. The population was a community of people employed, including both management representatives of non-public higher education (ie, Rector, Vice-Rectors, Deans,

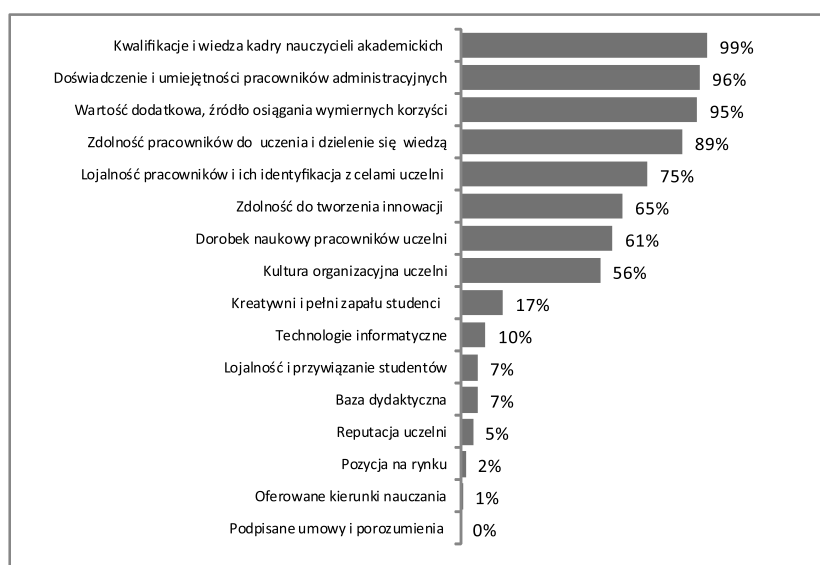


Figure 1. The perception of human capital from the perspective of university employees

Source: own study based on surveys conducted

Kwalifikacje i wiedza...-Qualifications and knowledge of academic teachers staff

Doświadczenie...- Experience and skills of employees

Wartość...-Added value, source of obtaining measurable..

Zdolność pracowników...- Ability of employees to teach and share

Zdolność do tworzenia...-Ability to create innovation

Dorobek naukowy...- Scientific portfolio of university employees

Kultura organizacyjna...- Organizational culture of the school

Kreatywni i pełni...- Creative and energetic students

Technologie...- IT Technologies

Lojalność...-Loyalty and attachment of students

Baza...-Dydactic base

Reputacja...-Reputation of the school

Pozycja...-Market position

Oferowane...- Offered specializations

Podpisane ...- Signed agreements and contracts

Deputy Deans, Heads / Managers of organizational units, Treasurer), administrative staff, teachers. In the study of workers a systematic sampling selection with a random starting point was applied. The study sample consisted of 71 people.

The first part of the survey conducted among employees was used to identify the importance of intangible capital of the university. Respondents were asked to indicate up to three items, which they associated with the concept of "human capital of the university." The surveys show that employees' opinions were similar to each other. Figure 1 shows the respondents' answers.

Among the most important elements of the definition of "human capital of a university" most respondents indicated the qualifications, knowledge and experience of academic staff (99%) and administrative staff (96%). As many as 95% of academic staff are aware of the importance of human capital in the organization of higher education. Respondents are aware that human capital is the value added and is an important source of achievement of tangible value, and building competitiveness. Respondents identified human capital of the university with the ability of employees to fast teaching processes and knowledge sharing skills (89%). They realize that an important element of intangible capital is the loyalty of employees and their identification with the goals of the school (75%). The next item which was highlighted by the employees was the ability to innovative teaching, organizational and marketing innovations (65%) and scientific achievements of university staff (61%). 56% of respondents believe that the element of human capital of higher school is the organizational culture of universities, and so its internal structure,

internal human relationships. The last places in terms of number of votes cast were given to such elements of the definition of "human capital of the university" as signed contracts and agreements (0%), offered specializations (1%), position on the market (2%).

The second phase of the survey was carried out among students who are „customers” who use the services provided by the organization of academic education. It aimed to identify the key determinants associated with success and position of the university from the perspective of „direct recipients”. The authors chose systematic sampling with a random starting point – the test included systematically selected every k-th student from the list of students. The sampling was carried out via computer files recording full time and part time students and post-graduate and doctoral students. Sampling frame consisted of 2,589 students' community. The standard distance between the students in the alphabetical list was 17. The sample consisted of 152 individuals.

Students understand human capital in similar terms to the employees. The surveys show that the term is understood in a similar way. The chart below shows the respondents' opinions.

Students, among the most important elements of the definition of human capital of the university, pointed to the academic staff (95%) and staff of the university administration (86%). They believe that the important elements making up for the share capital of the Academy is immaterial scientific achievements of workers - publications, their research (79%) and the ability to conduct innovative teaching, organizing and marketing (62%).

The results confirm that human capital is an

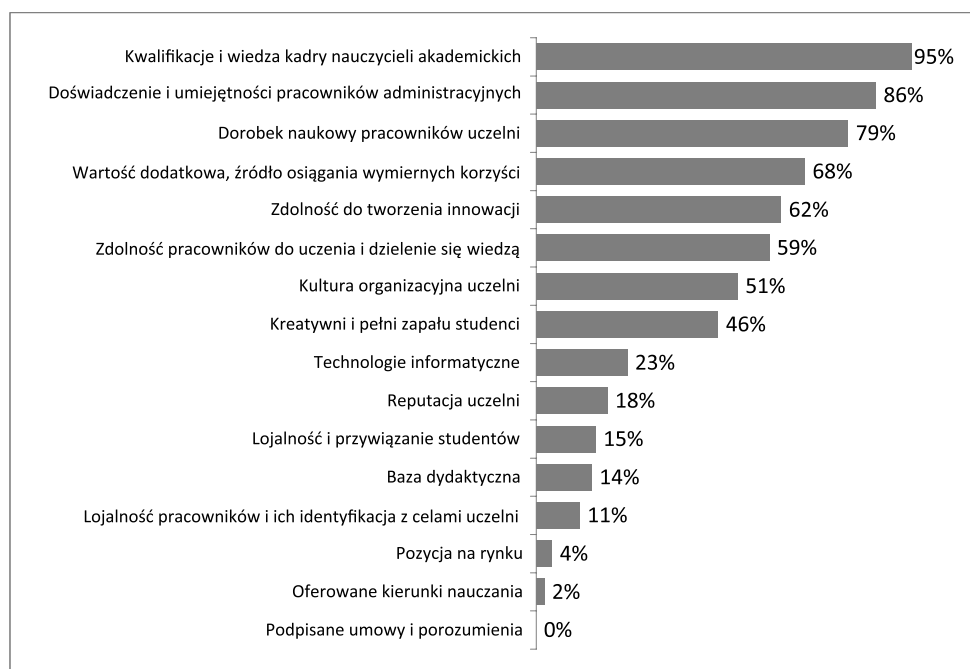


Figure 2. The perception of human capital from the perspective of university students
Source: own study based on surveys conducted

important „weapon” in a competitive environment. 68% of students believe that human capital is the additional value of universities, an important source of achievement by the school of tangible benefits and build competitiveness. 51% of respondents believe that the human capital component of the university is its organizational culture. Least student identified the term „human capital of university” with such elements as signed contracts and agreements (0%), offered directions of teaching (2%), position on the market (4%).

The test procedure conducted among staff and students was used to identify the meaning of „human capital” - the hidden potential of the university. According to the respondents human capital is identified primarily with academic staff (both teachers and academic staff of the university administration), their knowledge, skills and experience.

The results confirmed the awareness of members of the university community, both the staff and students, as to the substance of human capital. They proved the validity of the conclusion that human capital is an important “weapon” in a competitive

environment. Respondents pointed out that human capital is the additional value of universities, an important source of achieving measurable benefits by the university. Within the part of the study regarding the competitiveness the staff and students were asked to identify the most important factors affecting the competitiveness of the Academy on the market of educational services. The results of this query are presented in graph 3 and 4

All respondents from the group of employees indicated that the factor determining the success is the school's academic strength of the university, and so the competent, well-prepared team of teachers who can pass on their knowledge and experience to students. The ability to attract and retain talented lecturers turns out to be key, as well as a brand and a positive image of the university, and the appropriate leadership (Figure 3).

Especially the students, when defining the factors affecting the competitiveness pointed to the role of brand awareness and a positive image of the university (Figure 4). Research confirms that students value highly a competent, well-educated staff

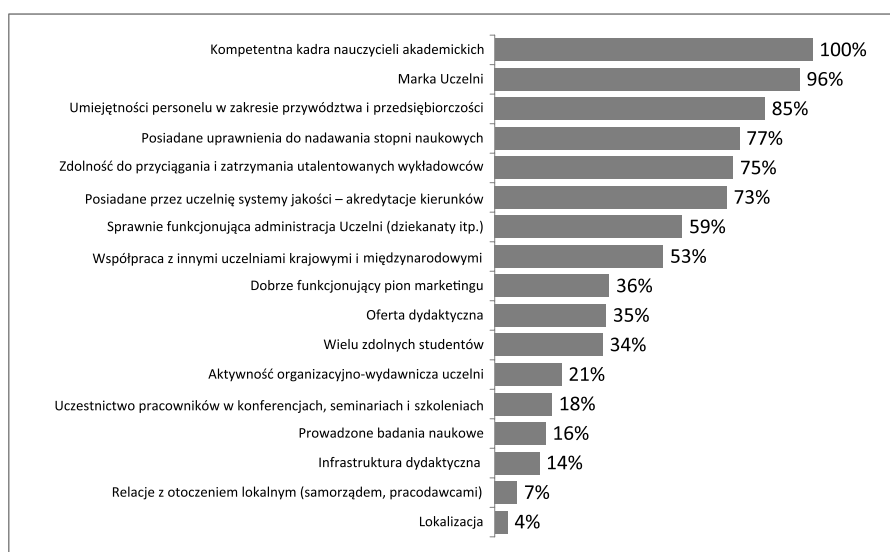


Figure 3. Factors affecting the competitiveness of the Academy of Life Sciences on the market of educational services from the perspective of employees

Source: own study based on surveys conducted

Kompetentna...- Competent staff of academic teachers

Marka...-Brand of the school

Umiejętności...- Skills of personnel in the scope of leadership and

Posiadane...- Possessed authorizations to appoint scientific degrees

Zdolność...- Ability to attract and keep the talented

Posiadane przez...-Quality systems obtained by the school-specializations

Sprawnie funkcjonująca...- Efficiently operating school administration (dean's offices)

Współpraca...- Cooperation with other state and foreign universities

Dobrze funkcjonujący...-Well functioning marketing department

Oferta dydaktyczna-Teaching offer

Wielu zdolnych... Many talented students

Aktywność...- Oragnizational-publishing activities of the university

Uczestnictwo...- Attendance of employees in seminars, conferences

Prowadzone...-Conducted research studies

Infrastruktura...-Didactic infrastructure

Relacje z otoczeniem...- Local relations (with self government, employers)

Lokalizacja-Location



Figure 4. Factors affecting the competitiveness of the Academy of Life Sciences on the market of educational services from the perspective of students

Source: own study based on surveys conducted

of teachers, which provides a high level of teaching.

The obtained results allow to conclude that the strength and competitiveness of the university on the academic education market is dependent from many factors, of which the most important are the following: identifying with it, committed, stable, well-educated and experienced team of teachers and administrative personnel; the existence of strong research teams and the high quality of education.

It turns out that a university is best promoted by names of recognized personalities who were its students. It is important, when senior academic teachers are communicative media lecturers recognized as experts and authorities in many fields of science, culture, and social and economic activity. As the research shows an important role in maintaining on the educational services market is played by relevant, visionary leadership. Skills of management team in leadership, entrepreneurship and management that affect the efficiency of internal processes. It should be remembered that the creation of new ideas requires creative people with special abilities. The potential and possibilities of university development on the educational services market are determined by the type of its powers to award degrees and accredited courses held by an institution.

While this is the result of knowledge and hard work of staff. An important factor determining the competitiveness of universities are also links with other universities, both domestic and foreign, which allow for the development of educational and scientific cooperation and promotion of international atmosphere. The results of the study confirm that human capital is a potential for the college of higher education, enabling it to obtain a competitive ad-

vantage and influencing its growth opportunities on the market of higher education. Human capital plays - in the opinion of the respondents - the most important role in the formation of the organization. It is also complemented by other elements of intellectual capital.

Human capital is helpful in developing a permanent place on the Polish educational map. Contemporary university must consciously build its brand and be the best in terms of human capital. The group of employees should have extensive knowledge about the factors affecting the competitiveness and success in the education industry.

The university should be an example of an organization that is trying to pay attention to the design and proper management of human capital, acquisition and dissemination of new knowledge and skills. This makes it easier to reach goals and overcome all kinds of difficulties and crisis situations.

On the basis of the conducted study it can be concluded that the development of non-public higher education is facilitated by a set of updated and reinforced knowledge, effective communication and lasting personal relationships of the academic community. Engaged, effective and loyal employees are key. It is important to note that a significant factor affecting the value of college is the level of knowledge, skills, and attitudes and behaviors adopted by organizational staff numbers.

Of course, this requires a specific management. Therefore, management should pay particular attention to learning units and teamwork in the creation of knowledge, which gives the possibility of uniqueness, originality and innovation.

The research results show that the academic

community should feel a sense of belonging and loyalty to the university. And creating the environment for workers is one of the most important factors in the development of non-public schools. The process of integrating a group of people around a common purpose can greatly contribute to the creation and development of a new being. The university needs to create a model of organizational culture that ensures the identification of employees with the organization's goals and motivates to share knowledge with others. The university can only benefit from this.

Directions of activities that build the competitiveness of universities

The university should condition the creation of future values on the process of creation and human capital management, efficiency and skills of employees. For all researched groups, both community workers and the environment students, intangible resources are becoming increasingly important. Development is the key objective standing before the university in the twenty-first century. The modern world moves forward and the college must go along with it. The basis of the scenario for success must be the development potential of its staffing. This is the right tactic to be in the market for academics.

Of course, the university can improve its competitive capabilities. It is important to reinforce the strengths of the human capital possessed, apply methods supporting its use and development. An attempt should be made to formulate a number of important recommendations for the management of human capital of a university.

It's necessary to be in a possession of appropriate "instrumentation" of higher education institution- to provide academic staff and an efficient administrative machinery. For the college to meet the challenges posed by the reality of twenty-first century and keep up with the best universities, it should develop appropriate facilities for scientific and teaching work.

There are several key actions to stimulate the use and development of human capital. Students expect new products with high quality education. Skillful use of the potential of employees may significantly stimulate faster development of the university, and this is reflected in the gained competitive advantage. What is important is the development of both academic staff, guaranteeing a high level of teaching and administrative staff, as the efficient organization of the various units of the university is highly appreciated by the students. Investments in creativity can bring profits again and again. One must remember that the creation of new ideas requires people with special abilities- creative people. This highlights the requirement for permanent conscious learning as a factor in survival under conditions of constant competition. Knowledge becomes a resource, based on which the advantage must be

built. It is necessary to increase funding for the development of human capital and thus better support of the university authorities for obtaining research grants, allocating more funds for the development of both academic and administrative staff. It should be important to ensure the active participation of faculty teachers in conferences, meetings, seminars, workshops and trainings. In addition, the university can create favorable conditions for gaining practice in the context of internships, because an important determinant of the image of a university is the practical experience of teachers. In order to increase development opportunities the university should intensify research. The school should also take care of the quality of education and research. University teachers are the potential of any university. It is them who, by promoting their university, make the school become interesting.

In addition, it is worth paying attention to the increasing internationalization of the university through collaboration with other universities and joint scientific conferences, publications, international exchange. This will increase the proportion of international faculty and foreign students, as well as provide an international atmosphere for studies. Increasing the percentage of teachers from abroad will form basis for the development of the organization not only on "local" intellectual resources, but also it will help its innovation. Yet the unique personalities and authorities among senior staff of teachers are critical.

We can not forget about the effective communication of the successes achieved by the faculty and administrative staff. They represent a unique advantage over competitors in the market of education. And yet, as proven by research, young people when choosing a place to study are often guided by the prestige and brand of a given college.

In order to increase development opportunities one can increase the engagement and effectiveness of employees (especially the young, who have little work experience). It might be worth it to elaborate the system to appreciating the rank and importance of the employees who are depositories of valuable knowledge. Indeed, according to the study, the university is not always and not fully appreciative of its human capital, which is best evidenced by the dissatisfaction of some employees with their remuneration.

The above analysis makes it possible to create a "profile" of human capital, which is a kind of "model" guiding the appropriate action in the future. As a result, well thought out, planned and executed "offensive" will bring measurable effect.

Summary

The issue of human capital is an interesting matter of research. The presented considerations testify to the wealth and importance of the measures concerned. They can provide a starting point for

further in-depth analysis. The considerations in this paper confirmed that management should motivate many organizations, not just the organizations of academic training, to look at their resources, including intangible resources from a new perspective. To be aware of the growing importance in the era of the knowledge economy, of human capital as an essential factor to achieve competitiveness. Modern organizations, where much attention is paid to the proper creation and investment in human capital, find it much easier to implement these goals and overcome various difficulties and crisis situations.

The study confirmed the importance of human capital as a source of growth and competitiveness of the organization nearer to a better understanding of its essence. Thus, the assumption that human capital has a significant impact on the development of academic organizations proved to be justified. Therefore, the statement may be considered as rightly stated, that the human capital can be both "a sword", which serves to increase the value of the university and "a shield", for preventing the decrease of its value. Human capital is therefore the driving force of college-oriented success. What is needed is a change of attitude towards the importance of the concept of human capital and granting it a priority role in contemporary reality. The task for the university and its leadership is to learn from human capital resources to use them rationally and to manage them accordingly. At that point, thanks to the endeavors undertaken and increased investment in human capital, university will consolidate its position on the academic map of Polish schools and it will remain a player on the market of educational services.

References:

1. Apelska M. (2013), *Kapitał ludzki a konkurencyjność organizacji*. Praca magisterska napisana pod kierunkiem prof. M. Adamowicza na Wydziale Nauk Ekonomicznych SGGW w Warszawie.
2. Dobija D. (2004), *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa.
3. Domański S. (1993), *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*. PWN, Warszawa.
4. Domański S. (1998), *Kapitał ludzki. Stan i perspektywy*. W: *Kapitał ludzki*, RSSG przy Radzie Ministrów, Warszawa.
5. Dzieńdziora J., Smolarek M. (2010), *Kapitał ludzki w kreowaniu kapitału intelektualnego organizacji*. Zeszyty Naukowe Zarządzanie, Nr 2/2010, Instytut Zarządzania i Ekonomii Wyższej Szkoły Humanitas, Sosnowiec.
6. Edvinsson L., Malone M.S (2001), *Kapitał intelektualny*. PWN, Warszawa.
7. Fitz-Enz J. (2001), *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
8. Gawęł-Brudkiewicz K., *Kapitał intelektualny uczelni wyższej – identyfikacja, pomiar i sprawozdawczość*. Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.
9. Geryk M. (2010), *Kapitał intelektualny uczelni źródłem jej przewagi konkurencyjnej*. Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy 99, Warszawa.
10. Geryk Ż. (2010), *Strategia personalna uczelni niepublicznej w obliczu zmian na rynku edukacyjnym*. Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy 99, Warszawa.
11. Janowska Z. (2002), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. PWE, Warszawa.
12. Jarugowa A, Fijałkowska J. (2002), *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym. Koncepty i praktyka*. Wydawnictwo ODiDK, Gdańsk.
13. Kotarba W.(red.) (2006), *Ochrona wiedzy a kapitał intelektualny organizacji*. PWE, Warszawa.
14. Król H., Ludwiczynski A. (red.) (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. PWN, Warszawa.
15. Nogalski B., Apanowicz J., Rutka R., Czermiński A, Czerska M. (2002), *Zarządzanie organizacjami*. TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.
16. Pocztowski A. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*. PWE, Warszawa.
17. Rybak M. (red.) (2003), *Kapitał ludzki a konkurencyjności przedsiębiorstwa*. Poltext, Warszawa.
18. Rzempała J. (2007), *Kapitał intelektualny jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*. Innowacje, przedsiębiorczość i gospodarka oparta na wiedzy, Zeszyty Naukowe Nr 453 z serii Ekonomiczne problemy usług Nr 8, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
19. Sokołowska A. (2005), *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*. Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa.
20. Walczak W. (2010), *Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw*. E-mentor, nr 5 (37), SGH, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa.
21. Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym

Akty prawne: