ROZDZIAŁ 2

MARZENA GRZESIAK

PROBLEMY ZARZĄDZANIA KAPITAŁEM INTELEKTUALNYM W SZKOLE WYŻSZEJ

1. WSTĘP

W ostatnich latach zwrócono uwagę na fakt, iż rzeczywista wartość przedsiębiorstwa często przekracza jej wartość księgową. Odpowiedzią na pytanie, co jest tego przyczyną są wartości niematerialne, które w istotny sposób wpływają na tworzenie wartości przedsiębiorstwa. Osłuchaliśmy się już z terminami takimi, jak: era informacji, era wiedzy, kapitał wiedzy, kapitał intelektualny, organizacja ucząca się, organizacja oparta na wiedzy, aktywa niematerialne, kapitał ludzki itp. Pojęcia te opisują nowe formy wartości ekonomicznej a ich szczegółowa analiza może przyczynić się do uzyskiwania przez organizację przewagi konkurencyjnej.

Kapitał intelektualny stał się przedmiotem badań na szersza skalę pod koniec lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku.

2. KAPITAŁ INTELEKTUALNY – DEFINICJE

Pojęcia kapitału intelektualnego (ang.: intellectual capital, IC) doczekało się w ostatnich latach wielu definicji. Jedni badacze ujmują jako kapitał intelektualny siłę ludzkiego umysłu, marki i znaki handlowe, a także aktywa historyczne; niektórzy włączają do nich również przywództwo technologiczne, ciągłe szkolenie pracowników, czy prędkość odpowiedzi na żądania serwisowe klientów. Dla jeszcze innych kapitał intelektualny ukrywa się w pozycji „wartość firmy" (ang.: goodwill)[1]. Poniżej przedstawiono definicję zaproponowaną przez Stewarta[2], który w kapitale intelektualnym wyróżnił trzy formy aktywów organizacyjnych:

- kapitał ludzki, czyli kwalifikacje, wiedzę ukrytą, zdolności i umiejętności poszczególnych osób związanych z organizacją,

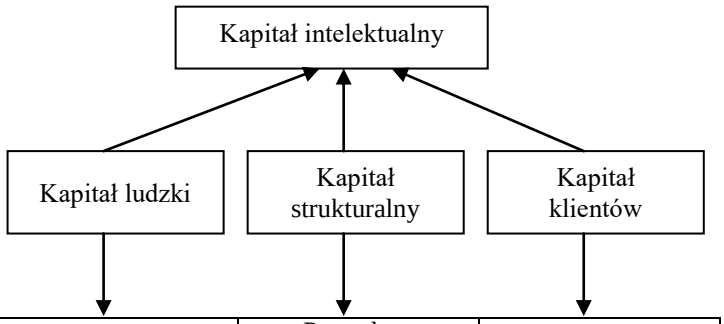
[1] za: L. Edvinsson, M.S. Malone, Kapitał intelektualny, PWN Warszawa 2001, s. 9-15.
[2] T.A. Steward: Intellectual Capital: The New wealth of organizations, Bantam Doubleday, New York 1997 za: McKeen J.D., Smith H.A., Valuing The Knowledge Management Function, http://business.queensu.ca/knowledge/workingpapers/working/working_03-10.pdf

- kapitał strukturalny, czyli procesy i zasoby, które efektywnie użyte przez „kapitał ludzki" pozwalają na kreowanie wartości,
- kapitał klientów, czyli wartość relacji organizacji z wszystkimi osobami, z którymi się ona styka w czasie prowadzenia biznesu.

Guthrie[3] wymienia bardziej szczegółowo elementy zaliczane do poszczególnych składników kapitału intelektualnego.

Natomiast Edvinsson i Malone[4] w kapitale strukturalnym wyróżniają kapitał organizacyjny, innowacyjny i procesów.

Bontis[5] przedstawia dla wymienionych kategorii istotę, zasięg, parametry oraz stopień trudności kodyfikacji (por. rysunek 1).



Istota	Ludzki intelekt	Procedury organizacyjne	Związki rynkowe
Zasięg	wewnętrzny w obszarze pracowniczym	wewnętrzne połączenia organizacyjne	zewnętrzne połączenia organizacyjne
Parametry	wielkość stosowność	skuteczność dostępność	długowieczność wielkość
Trudności kodyfikacji	wysokie	średnie	wysokie

Źródło: T. Dudycz, Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa, PWE Warszawa 2005, s. 215.

Rysunek 1. Koncepcja kapitału intelektualnego

Należy jednak podkreślić, że ciągle występują rozbieżności między autorami różnych definicji dotyczące zakresu poszczególnych kategorii kapitału intelektualnego.

3. WYBRANE METODY POMIARU KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO

Skoro uznano kapitał intelektualny za element stanowiący istotną część wartości przedsiębiorstwa, należałoby znaleźć sposób na skuteczne zarządzanie nim. Nie jest łatwo jednak zarządzać czymś, co jest tak trudno uchwytne. Wielu badaczy próbowało

[3] J. Guthrie, Petty R., Yongvanich K., Rocceri F., Intellectual capital reporting; Content approaches to data collection, http://www.mgsm.edu.au/download.cfm?DownloadFile=595FFE86-AE31-8996-FD0E753C98A8E223

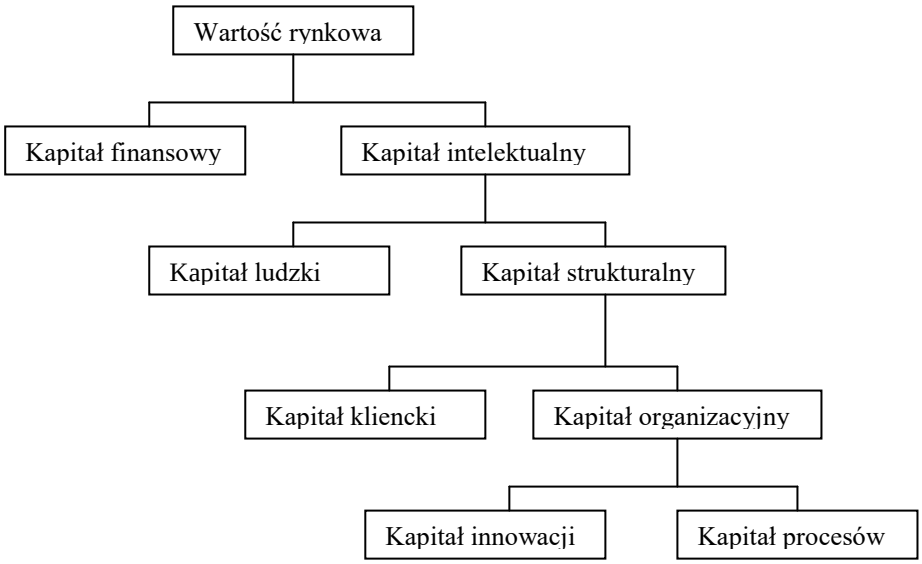
[4] L. Edvinsson, M.S. Malone, Kapitał intelektualny, PWN Warszawa 2001, s. 34-45.

[5] N. Bontis, Intellectual Capital: an Exploaratory Study that Develops Measures and Models, „Management Decisions" 1998, nr 36/2 za: T. Dudycz: Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa, PWE Warszawa 2005, s. 215.

zatem wypracować mierniki, które pozwoliłyby na pomiar i - w efekcie - umożliwienie skutecznego zarządzania kapitałem intelektualnym.

Poniżej zaprezentowano kilka modeli umożliwiających pomiar kapitału intelektualnego.

Nawigator Skandii[6] został opracowany przez zespół i na potrzeby przedsiębiorstwa Scandia. Przy pomocy tego modelu w roku 1994 został sporządzony pierwszy raport IC.



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

Rysunek 2. Model wartości rynkowej Skandii

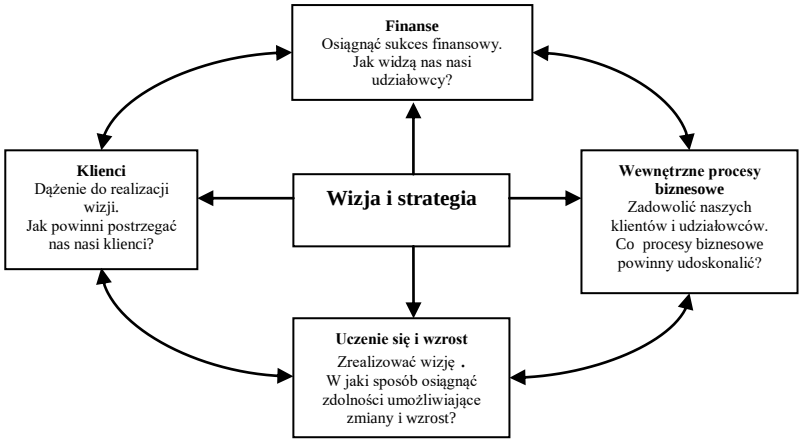
Kapitał ludzki w prezentowanym modelu jest definiowany jako kombinacja wiedzy, kwalifikacji, innowacyjności i zdolności pojedynczego pracownika do sprawnej realizacji powierzonych mu zadań. Zawiera również takie wartości przedsiębiorstwa jak kultura i filozofia organizacyjna. Kapitał ludzki nie jest własnością przedsiębiorstwa. Z kolei do kapitału strukturalnego zaliczyć należy infrastrukturę techniczną, oprogramowanie, bazy danych, strukturę organizacyjną, patenty, znaki towarowe i wszystkie inne czynniki, które należą do przedsiębiorstwa i mogą wspomagać produktywność pracowników. Ten kapitał może być własnością przedsiębiorstwa, zatem może być sprzedawany. Kapitał intelektualny jest sumą kapitału strukturalnego i kapitału ludzkiego[7].

Inną propozycją pomiaru IC jest koncepcja Strategicznej Karty Wyników (Balancead Scorecard) zaproponowana przez Kaplana i Nortona[8], która może uzupełniać tradycyjne miary finansowe sukcesu pozwalając na spojrzenie na organizację – dodatkowo – z perspektywy konsumenta, z perspektywy wewnętrznych procesów biznesowych oraz z per-

[6] L. Edvinsson, M.S. Malone, Kapitał intelektualny ..., op. cit.
[7] Ibidem, s. 17.
[8] R.S. Kaplan, D.P. Norton, Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review, January-February 1996, s. 76-77.

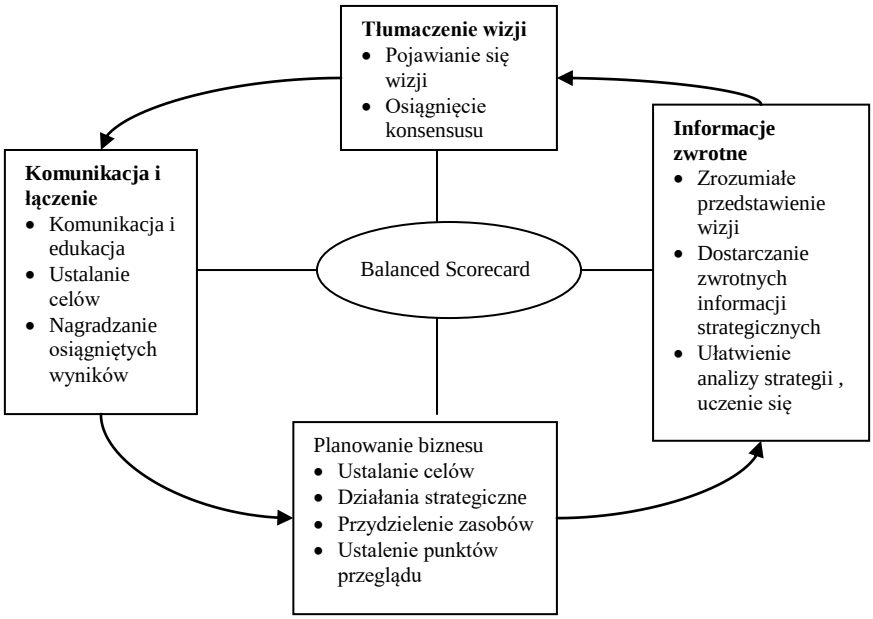
spektywy uczenia się i wzrostu (por. rysunek 3). Dla każdej z czterech perspektyw należy określić cele, miary oraz działania.

Podejście takie pozwala na równoczesne śledzenie wyników finansowych i monitorowanie postępu w budowaniu nowych możliwości oraz określaniu, jakie zasoby niematerialne mogą być potrzebne w przyszłości.



Źródło: R.S. Kaplan, D.P. Norton, Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review, January-February 1996, s. 76.

Rysunek 3. Kryteria oceny wyników organizacji w czterech perspektywach



Źródło: R.S. Kaplan, D.P. Norton, Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review, January-February 1996, s. 77.

Rysunek 4. Zarządzanie procesami biznesowymi przy pomocy Zrównoważonej Karty Wyników

Wykorzystanie SKW pozwala menedżerom na uwzględnienie innych, poza krótkoterminowymi wskaźnikami finansowymi, wskaźników informujących o osiągnięciach organizacji. Pozwala także na wzięcie pod uwagę innych procesów zarządzania (rozpatrywanych łącznie lub oddzielnie) w powiązaniu z realizacją zarówno strategii organizacji, jak i celów krótkoterminowych. (por. rysunek 4)

Monitor Aktywów Niematerialnych (Intangible Assets Monitor) autorstwa Karla-Erika Sveiby, zabudowany jest z wielu wskaźników zależnych od siebie. Prezentowana metoda na pierwszy rzut oka podobna jest do Strategicznej Karty Wyników Kaplana i Nortona. Wybór wskaźników zależy od strategii przedsiębiorstwa, ale każdy z nich powinien być szczegółowo opisany. Dobre rezultaty daje włączenie Monitora Aktywów Niematerialnych do systemu informatycznego przedsiębiorstwa.

Tabela 1. Monitor Aktywów Niematerialnych

	Wskaźniki struktury zewnętrznej	Wskaźniki struktury wewnętrznej	Wskaźniki kompetencji
Wzrost/ kontynuacja	• Wskaźnik: zysk/klient • Wzrost dochodu netto • Poprawa wizerunku odbiorcy	• Inwestycje w IT • Poprawa struktury odbiorców	• Liczba lat w branży • Poziom wykształcenia • Koszty szkolenia i edukacji • Marki • Przekazywanie kompetencji
Wydajność	• Wskaźnik satysfakcji klientów • Wskaźnik: sprzedaż/ klient • Wskaźnik: zysk/strata	• Procent personelu pomocniczego • Wskaźnik: należności/ zobowiązania	• Procent zatrudnionych profesjonalistów • Efekt nacisku • Wartość dodana/ pracownik • Wartość dodana/ profesjonalista • Zysk/ pracownik • Zysk/ profesjonalista
Stabilność	• Procent dużych klientów • Struktura wiekowa • Stopa zwrotu klientów • Częstotliwość powtarzania zamówienia	• Wiek organizacji • Rotacja pracowników pomocniczych • Procent nowych pracowników • Staż pracy	• Wskaźnik rotacji profesjonalistów • Względna płatność • Staż pracy

Źródło: opracowanie na podstawie Sveiby K.-E.: The Intangible Asset Monitor, http://www.sveiby.com/articles/IntangAss/CompanyMonitor.html

Zysk nie jest dobrą miarą w przedsiębiorstwach o dużym udziale aktywów niematerialnych. Duże zmiany w kwocie zysku są czasami powodowane trudnymi do zidentyfikowania zmianami w aktywach niematerialnych. W ostateczności można użyć wskaźnika „dochód/kapitał własny" lub „dochód/aktywa". Ważniejszym wydaje się wskaźnik zysku z marży, który informuje o atrakcyjności inwestowania w przedsiębiorstwa wiedzy, aczkolwiek nie mówi on nic o wydajności pracowników.

Petty i Guthrie[9] na podstawie opracowań innych autorów zaproponowali strukturę obejmującą szereg elementów kapitału intelektualnego, które zostały pogrupowane w trzy kategorie: kapitał wewnętrzny, kapitał zewnętrzny oraz kapitał ludzki (por. tabela 2).

Tabela 2. Elementy kapitału intelektualnego wykorzystane w Narzędziu Kodowania

Kapitał wewnętrzny	Kapitał zewnętrzny	Kapitał ludzki
Własności intelektualne	Marki	Pracownicy
Filozofia zarządzania	Klienci	Wykształcenie
Procesy zarządzania	Satysfakcja klientów	Szkolenia
Kultura organizacji	Nazwa firmy	Kwalifikacje zawodowe
System informacyjny/ sieć	Kanały dystrybucji	Duch przedsiębiorczości
Zależności finansowe	Współpraca	
	Posiadane licencje	

Źródło: na podstawie: J. Guthrie, R. Petty, K. Yongvanich, F. Rocceri, Intellectual capital reporting; Content approaches to data collection, http://www.mgsm.edu.au/download.cfm?DownloadFile=595FFE86-AE31-8996-FD0E753C98A8E223

Zaproponowane rozwiązanie pozwala na klasyfikację badanych informacji. Natomiast samo używanie prezentowanego sposobu kodyfikacji w raportach rocznych pozwoliłoby badaczom na zorientowanie się, w jaki sposób elementy kapitału intelektualnego są przedstawiane, rozumiane i jak jest obliczana ich wartość w całej organizacji. Należy zwrócić szczególną uwagą na łagodzenie skutków uzyskiwania niepełnej informacji (lub jej utraty) w czasie analizy raportów i kodowania. Zwykle też trudno ustrzec się przed pewnym subiektywizmem interpretacji informacji i przypisaniu jej do konkretnej kategorii kapitału intelektualnego.

W opracowaniu dotyczącym stanu badań w zakresie mierzenia zarządzania wiedzą Malthora[10] porównał wiele metod służących do pomiaru aktywów niematerialnych i wskazał na mocne i słabe strony prezentowanych sposobów. Nawigator Skandii, Monitor Aktywów Niematerialnych oraz Zrównoważona Karta Wyników zaliczone zostały do modeli wykorzystujących oceny punktowe, w których różne elementy aktywów niematerialnych czy kapitału intelektualnego są zidentyfikowane, a na ich podstawie obliczone są wskaźniki i indeksy umieszczane w karcie wyników, bądź na wykresie. Syntetyzując wszystkie elementy można obliczyć zbiorczy indeks IC. Mathora ocenił te modele pod kątem możliwości wykorzystania do pomiaru narodowych aktywów wiedzy i stwierdził, że wydają się one odpowiednie do rozwijania i mierzenia tych zasobów wiedzy, które są przydatne dla rozwoju socjo-ekonomicznego, czy też rozwoju społeczeństwa. Do silnych stron wymienionych metod pomiaru IC zaliczyć należy fakt, że pozwalają one na pełniejszą analizę aktywów wiedzy niż inne metody oparte na miarach finansowych. Pozwalają na mierzenie i raportowanie bieżących wejść, procesów i wyników, co powoduje, że są one relatywnie szybkie i mogą być wykorzystywane do wykrywania i usuwania błędów zaobserwowanych trakcie zestawiania wejść procesów

[9] J. Guthrie, R. Petty, K. Yongvanich, F. Rocceri: Intellectual capital reporting; Content approaches to data collection, http://www.mgsm.edu.au/download.cfm?DownloadFile=595FFE86-AE31-8996-FD0E753C98A8E223

[10] Y. Malthotra: Measuring Knowledge Assets of the Nation: Knowledge Systems for Development, http://www.kmnetwork.com/KnowledgeManagementMeasurementResearch.pdf, (08.09.2005)

z wyjściami i wynikami. Wskaźniki umożliwiają wychwycenie niuansów kontekstowych i dostarczają na tyle obszernej analizy danych, że może być ona wykorzystana do tworzenia polityki organizacji. Mocne strony wymienionych metod, które czynią je szczególnie efektywnymi mogą być również postrzegane jako słabości, kiedy są mało wydajne. Fakt ułatwiania tworzenia polityki przedsiębiorstwa powoduje, ze tworzone jest zestawienie obejmujące różne obszary znaczeniowe, które ciągle się zmieniają. Duża ilość danych poddawanych analizie może także uniemożliwić przeprowadzenie szybkiej analizy (oceny) IC. Niełatwe może być też uzyskanie pojedynczego liczbowego albo finansowego wskaźnika.

W wielu opracowaniach[11] autorzy dokonują przeglądu metod pomiaru aktywów niematerialnych, czy też porównują je, co z pewnością ułatwia pracę kolejnym badaczom zajmującym się tą problematyką oraz przyczynia się do powiększania wiedzy w obszarze identyfikacji i pomiaru elementów kapitału intelektualnego.

4. ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM INTELEKTUALNYM W SZKOLE WYŻSZEJ

Gospodarka oparta na wiedzy stawia wysokie wymagania także uczelniom, które powinny wnosić duży wkład w rozwój ekonomiczny, społeczny oraz kulturalny. Główne zadania uczelni wyższej w tym zakresie polegają przede wszystkim na pozyskiwaniu nowych zasobów wiedzy oraz upowszechnianiu tej wiedzy wśród pracowników. Realizacja tych zadań wymaga tworzenia warunków do kreowania rozwiązań innowacyjnych, implementacji nowych rozwiązań w zakresie zarządzania oraz wypracowania klimatu sprzyjającego dzieleniu się wiedzą czy transferu wymaganej wiedzy do osób lub zespołów. Podmiotem zarządzania wiedzą jest kapitał intelektualny, w związku z czym należy zidentyfikować jego elementy i zmierzyć je tak, aby było możliwe wykorzystanie potencjału uczelni (szczególnie potencjału ukrytego).

Zasadnicze znaczenie, z punktu widzenia wpływu na pozycję konkurencyjną, ma prawidłowe wyodrębnienie strategicznych elementów kapitału intelektualnego, gdyż decyduje ono o powodzeniu późniejszych działań. Kolejnym krokiem jest ustalenie metody pomiaru wyodrębnionych składników, a po zmierzeniu – analiza wyników i podjęcie decyzji w zakresie możliwości rozwoju elementów IC. Etap ten jest najtrudniejszy ze względu na przeszkody w jednoznacznej ocenie aktywów niematerialnych, więc –w rezultacie – poszczególne składniki są szacowane. W trakcie przeprowadzania analizy należy pamiętać o powiązaniach i relacjach pomiędzy poszczególnymi składnikami kapitału intelektualnego. Najlepiej zatem zastanowić się, czy ze względu na specyfikę funkcjonowania i sposób finansowania, zasadny jest systematyczny pomiar IC oraz badanie zależności między zarządzaniem IC a efektywnością działania uczelni. Sokołowska[12] wymienia szereg wskazówek, które mogą być przydatne na uczelni do pomiaru kapitału intelektualnego. Są to - między innymi:

[11] Por. np.: 1. N. Bontis, Assessing Knowledge Assets: a review of the Models Used to Measure Intellectual Capital, http://www.intellectualcapital.nl;
2. Y. Malthotra, Measuring Knowledge Assets of the Nation: Knowledge Systems for Development, http://www.kmnetwork.com/KnowledgeManagementMeasurementResearch.pdf
3. T. Dudycz, Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa, PWE Warszawa 2005.
[12] A. Sokołowska, Zarządzanie kapitałem intelektualnym w uczelni wyższej, http:// www.fundacja.edu.pl/organizacja_referaty39.pdf

- wybór reprezentatywnych wskaźników (np. po przeanalizowaniu opracowanych modeli wykorzystywanych do pomiaru aktywów niematerialnych przedstawionych w punkcie 3), które odzwierciedlają nie tylko stan obecny, ale także stan, jaki uczelnia chce osiągnąć przyszłości,
- konsolidacja wskaźników z zachowaniem proporcji między ich ilością i użytecznością informacyjną a precyzją i uchwyceniem tendencji,
- agregacja wskaźników odnoszących się do tego samego poziomu elementów kapitału intelektualnego (ukazanie ich kontekstu oraz zapewnienie porównywalności),
- przypisanie wskaźnikom wag stosownie do roli i wpływu składników IC na tworzenie wartości,
- zestawienie i porównanie wskaźników oraz określenie tendencji, co w przyszłości powinno umożliwić stworzenie karty wyników kapitału intelektualnego,
- cykliczny pomiar kapitału intelektualnego służący m.in. wypracowaniu własnych reguł postępowania czy doboru właściwych wskaźników,
- zaangażowanie w proces pomiaru wszystkich uczestników organizacji (pracowników, studentów).

Można się spodziewać, że właściwe wykorzystanie i rozwijanie kapitału intelektualnego uczelni przyczyni się nie tylko do uzyskania pożądanej pozycji konkurencyjnej, ale również pozwoli na ewolucję w kierunku organizacji uczącej się.

Proces związany z doborem odpowiedniego zespołu, wyborem metody pomiaru, czynnościami badawczymi jest z pewnością czasochłonny, ale kolejne aktualizacje opracowanego raportu kapitału intelektualnego wymagać będą głównie monitorowania i uzupełniania informacji[13].

Wykorzystanie i rozwój kapitału intelektualnego wymaga stworzenia odpowiedniego klimatu sprzyjającego rozprzestrzenianiu wiedzy i tworzeniu nowych zasobów wiedzy. Morawski[14] wskazuje na szereg barier, które istnieją w wielu szkołach wyższych i utrudniają lub uniemożliwiają powszechną wymianę wiedzy. Zalicza do nich między innymi:

- bariery związane z niewłaściwymi rozwiązaniami w zakresie struktury organizacyjnej, a w tym np.:
  - przywiązanie do tradycyjnie rozumianej hierarchii,
  - brak zespołów międzywydziałowych, które realizowałyby określone projekty czy procesy,
  - niewykorzystanie możliwości, jakie daje wprowadzenie struktury procesowej (w miejsce istniejącej struktury funkcjonalnej) ukierunkowanej na tworzenie wartości dodanej dla odbiorcy usługi edukacyjnej,
- niewłaściwe rozwiązania w zakresie systemu motywacyjnego, a w tym np.:
  - brak bodźców (także płacowych) zachęcających do dzielenia się wiedzą,
  - brak bodźców zachęcających do współpracy jednostki uczelni (wydziały, katedry itp.),

[13] Por. np.: A. Fazlagić, M. Horynia , Raport o kapitale intelektualnym Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, www.fundacja.edu.pl/organizacja_referaty4.pdf
[14] M. Morawski, Problematyka upowszechniania wiedzy między jednostkami organizacyjnymi uczelni, www.fundacja.edu.pl/organizacja_referaty12.pdf

- brak systemu szkoleń dla pracowników rozwijających umiejętności związane z procesami zarządzania wiedzą,
- niesprzyjająca kultura organizacyjna, a w tym np.:
  - brak zaufania co do intencji wymiany wiedzy i informacji,
  - brak zaufania między pracownikami różnych jednostek organizacyjnych,
  - obawa przed utratą pracy w przypadku przekazania wiedzy współpracownikowi i utratą wyłączności na posiadanie wiedzy specjalistycznej.

Dążąc do wprowadzenia systemu zarządzania wiedzą w uczelni wyższej należałoby zatem zwrócić większą uwagę na niematerialne wartości organizacji, w tym kapitału intelektualnego. Szereg barier wymienionych powyżej należy znieść, bądź osłabić ich wpływ na funkcjonowanie uczelni, jeśli chce być konkurencyjna w warunkach gospodarki opartej na wiedzy. Należy stopniowo upowszechniać rozwiązania sieciowe zarówno wewnątrz organizacji, jak i w relacjach z partnerami zewnętrznymi. Nowoczesne narzędzia, metody i techniki umożliwiają tworzenie kompleksowego systemu zarządzania wiedzą, wykorzystującego nowoczesne technologie informacyjne, między innymi, w procesach kodowania wiedzy komunikacji, przesyłania wiedzy/ informacji.

Podejmowane działania powinny pobudzać wykorzystanie i rozwój wszystkich składników kapitału intelektualnego[15]:

- kapitału ludzkiego, czyli np.:
  - rozwijanie kapitału ludzkiego zgodnie z celami i strategią uczelni,
  - wspieranie kształcenia ustawicznego pracowników,
  - udział i organizacja konferencji, sympozjów itp.,
  - pobudzanie i popieranie kreatywności, innowacyjności,
  - ustalenie przejrzystych zasad ocen uzyskiwanych przez studentów,
  - angażowanie studentów w pracę naukową,
- kapitału strukturalnego, czyli np.:
  - wdrożenie sprawnych systemów informacyjno-komunikacyjnych (w tym również zakup odpowiedniej infrastruktury technicznej),
  - umożliwienie dostępu do zbiorów wiedzy,
  - przyjęcie i upowszechnianie standardów organizacji procesu dydaktycznego,
  - kształtowanie kultury organizacyjnej sprzyjającej rozwijaniu aktywów niematerialnych,
- kapitału klientów, czyli np.:
  - nawiązywanie współpracy z ośrodkami zagranicznymi i krajowymi,
  - organizowanie wymiany studentów i wykładowców,
  - wykorzystanie zasobów materialnych i intelektualnych uczelni do zakładania przez jej pracowników firm typu spin-off,
  - nawiązywanie współpracy z praktykami,
  - transfer wiedzy i technologii do sektora przedsiębiorstw.

[15] Na podstawie: A. Sokołowska, Zarządzanie kapitałem intelektualnym w uczelni wyższej, www.fundacja.edu.pl/organizacja_referaty39.pdf

5. PODSUMOWANIE

Identyfikacja i pomiar składników kapitału intelektualnego w szkole wyższej stanowi z pewnością duże wyzwanie dla zespołu podejmującego taką próbę. Jednak z punktu widzenia możliwości strategicznego wykorzystania wyników takiego opracowania, warto chyba podjąć się tego zadania.

Innym wyzwaniem jest przyjęcie metody umożliwiającej zarządzanie kapitałem intelektualnym uczelni. Kapitał intelektualny pracowników naukowo-dydaktycznych zaliczyć można kluczowych kompetencji uczelni. Pracownicy ci, kierując się swoimi zainteresowaniami naukowo-badawczymi, niejako sami powiększają kapitał intelektualny uczelni. Nie znaczy to jednak, że nie należy podejmować pewnych działań stymulujących rozwoju tego kapitału. Ponadto pamiętać warto o studentach oraz o pracownikach administracyjnych i technicznych, którym należy umożliwić zdobywanie wiedzy lub podnoszenie kwalifikacji. Ważne jest także otoczenie, w jakim funkcjonuje uczelnia, ponieważ może ono narzucić kierunki rozwoju kapitału intelektualnego (np. wymagania pracodawców w zakresie kwalifikacji absolwentów uczelni na rynku pracy).

Zagadnienia poruszone powyżej są na tyle interesujące, że byłoby zasadne podjęcie dalszych studiów w tym kierunku, wypracowanie metod pomiaru i sam pomiar kapitału intelektualnego - na przykład - na Politechnice Gdańskiej.

BIBLIOGRAFIA

[1] Abeysekera I., The project of intellectual capital disclosure: researching the research, http://www.mngt.waikato.ac.nz/research/ejrot/cmsconference/2005/proceedings/intellectualcapital/Abeysekera.pdf (08.09.2005).

[2] Bontis N., Assessing Knowledge Assets: a review of the Models Used to Measure Intellectual Capital, http://www.intellectualcapital.nl (22.09.2005).

[3] Dudycz T., Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa, PWE Warszawa 2005.

[4] Edvinsson L., Malone M.S., Kapitał intelektualny, PWN Warszawa 2001.

[5] Fazlagić A., Horynia M., Raport o kapitale intelektualnym Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, http:// www.fundacja.edu.pl/organizacja_referaty4.pdf (08.09.2005).

[6] Guthrie J., Petty R., Yongvanich K., Rocceri F., Intellectual capital reporting; Content approaches to data collection, http://www.mgsm.edu.au/download.cfm?DownloadFile=595FFE86-AE31-8996-FD0E753C98A8E223 (08.09.2005).

[7] Kaplan R.S., Norton D.P., Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review, January-February 1996, s. 75-85.

[8] Low J., Kalafut P.C., Niematerialna wartość firmy, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

[9] McKeen J.D., Smith H.A., Valuing The Knowledge Management Function, http://business.queensu.ca/knowledge/workingpapers/working/working_03-10.pdf (08.09.2005).

[10] Morawski M., Problematyka upowszechniania wiedzy między jednostkami organizacyjnymi uczelni, http:// www.fundacja.edu.pl/organizacja_referaty12.pdf (08.09.2005).

[11] Sokołowska A., Zarządzanie kapitałem intelektualnym w uczelni wyższej, http:// www.fundacja.edu.pl/organizacja_referaty39.pdf (08.09.2005).

[12] Malthotra Y., Measuring Knowledge Assets of the Nation: Knowledge Systems for Development, http://www.kmnetwork.com/KnowledgeManagementMeasurementResearch.pdf, (08.09.2005).

[13] Sveiby K.-E.: The Intangible Asset Monitor, http://www.sveiby.com/articles/IntangAss/CompanyMonitor.html (08.09.2005).