

*dr Agnieszka Piasecka*¹

Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

Kapitał relacyjny jako element kapitału intelektualnego szkoły wyższej w warunkach GOW

WPROWADZENIE

W warunkach społeczeństwa informacyjnego i gospodarki opartej na wiedzy wzrasta ranga zasobów niematerialnych. Szkoła wyższa jest instytucją kreującą i przekazującą wiedzę, stąd istotną rolę odgrywa posiadany przez nią kapitał intelektualny. Jednym z komponentów kapitału intelektualnego jest kapitał relacyjny. Jest on efektem budowania relacji z interesariuszami uczelni.

W artykule zostanie przybliżone pojęcie kapitału relacyjnego oraz jego składniki w odniesieniu do szkoły wyższej. Zostaną także wskazane przykładowe mierniki tego kapitału, które są wykorzystywane w uczelniach. Zastosowane metody badawcze obejmują analizę krytyczną wybranych pozycji literaturowych oraz analizę dokumentu źródłowego.

ISTOTA I ZNACZENIE BUDOWANIA RELACJI PRZEZ SZKOŁY WYŻSZE W WARUNKACH GOW

W warunkach gospodarki opartej na wiedzy (GOW) szkoła wyższa jest odpowiedzialna za generowanie wiedzy oraz jej upowszechnianie. Oznacza to również konieczność uwzględnienia w procesie kształcenia oraz prowadzenia badań naukowych oczekiwań formułowanych przez podmioty z jej otoczenia. Władze uczelni powinny pamiętać, że jest ona elementem określonej sieci opartej na współpracy i wzajemnych relacjach z interesariuszami² czy innymi podmiotami

¹ Adres korespondencyjny: Pl. M. Curie-Skłodowskiej 5, 20-031 Lublin; e-mail: agnieszka.piasecka@umcs.lublin.pl.

² Interesariusz to grupa lub osoba bezpośrednio bądź pośrednio zainteresowana działalnością organizacji w jej dążeniu do osiągnięcia celów [Downar, Niedzielski, 2004, s. 52–53]. Z kolei relacja

działającymi w tym samym otoczeniu, za które to relacje jest współodpowiedzialna. Do grona interesariuszy szkoły wyższej należy zaliczyć przede wszystkim:

- klientów (kandydaci na studia, studenci, absolwenci oraz przedstawiciele biznesu);
- dostawców (pracownicy uczelni, dostawcy usług i wyrobów);
- władze państwowe i samorządowe;
- pracodawców;
- rodziców;
- szkoły średnie;
- instytucje pełniące funkcje nadzoru i kontroli (państwowa i środowiskowe komisje akredytacyjne);
- społeczeństwo (przede wszystkim społeczność lokalna);
- fundacje i stowarzyszenia współpracujące z uczelnią;
- inne organizacje kształcące na poziomie wyższym.

Misja współczesnego uniwersytetu powinna zatem opierać się na tzw. trójkącie Clarka, czyli uwzględniać: akademickość i autonomię uczelni, państwo i jego regulacje oraz rynek pracy i rynek edukacyjny [*Polskie szkolnictwo...*, 2009, s. 48].

Sieć relacji, w której funkcjonują uczelnie tworzy wiele grup podmiotów, przy czym są to nie tylko klienci czy dostawcy, ale także konkurenci, którymi są przede wszystkim inne szkoły wyższe. Powiązania między nimi mogą przybrać formę współpracy, konkurencji oraz koopetycji³. Różnorodność tych relacji oznacza dla kierownictwa szkół wyższych konieczność rozważenia wprowadzenia zmian organizacyjnych, polegających na uelastycznieniu zarządzania [Leja, 2013, s. 267–271].

Budowanie relacji z interesariuszami szkoły wyższej wymaga przede wszystkim poznania ich oczekiwań. Z uwagi na specyfikę poszczególnych grup oczekiwanie te są zróżnicowane. W tabeli 1 przedstawiono oczekiwania wybranych grup interesariuszy względem uczelni.

Tabela 1. Oczekiwania interesariuszy szkoły wyższej

Interesariusze	Oczekiwania
1	2
Studenci (kandydaci, studium, absolwenci)	Wysoka jakość usług edukacyjnych, zaufanie, przystępny koszt kształcenia.
Pracownicy	Odpowiednie wynagrodzenie, możliwość awansu naukowego, bezpieczeństwo zatrudnienia.
Pracodawcy/ przedsiębiorcy	Wysoka jakość absolwentów – wyposażenie studentów w pożądane na rynku pracy umiejętności i wiedzę, wysoka jakość świadczonych usług, współpraca.

to związek, zależność, stosunek. Główne rodzaje relacji obejmują: klasyczne relacje rynkowe, specyficzne relacje rynkowe, mega relacje i nano relacje [Skrzypek, 2015, s. 16].

³ Koopetycja (współkonkurowanie) – pojęcie wywodzi się z teorii gier i oznacza grę o sumie dodatniej, a nie zerowej (jak w przypadku rywalizacji) i zakłada, że uczestnicy gry wygrywają. W odniesieniu do szkoły wyższej powszechną formą koopetycji jest dzielenie się wiedzą [Leja, 2013, s. 262–265].

1	2
Dostawcy wyrobów i usług	Jasno sformułowane potrzeby, partnerstwo, wartość zamówień, terminowość płatności.
Szkoły średnie	Współpraca w procesie kształcenia.
Rodzice	Wysoka jakość usług edukacyjnych, przystępny koszt kształcenia, zaufanie.
Społeczność lokalna	Rozwój i promocja regionu, współpraca naukowo-badawcza, nowe miejsca pracy.
Władze państwowe i samorządowe	Przestrzeganie przepisów prawa, skuteczność kształcenia, efektywność funkcjonowania uczelni.
Instytucje nadzoru	Wysoka jakość procesu kształcenia.
Inne szkoły wyższe	Współpraca naukowa.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Maciąg, 2011, s. 26–27; Piasecka, 2011, s. 77–78].

Warto zwrócić uwagę na relacje uczelni z biznesem. W obszarze dydaktyki oprócz tradycyjnego wsparcia szkoły wyższej obejmującego ofertę praktyk czy staży zawodowych realizowane są wspólne kursy akademickie (tzw. akademie biznesowe), prowadzone przez uczelnie oraz pracodawców. Stanowią one dla studentów bardzo atrakcyjny element dydaktyczny w procesie kształcenia [Borowiecki, Kusio, 2016, s. 84]. Z kolei w obszarze nauki istotnymi składnikami formalizacji relacji stają się: umowy o współpracy naukowej i konsorcja badawcze, kontrakty na badania naukowe i świadczenie usług konsultingowych, programy mobilności kadr nauki i biznesu [Matusiak, 2010, s. 210].

Od jakości relacji, jakie posiada uczelnia, zależy jej pozycja rynkowa. Odpowiednie relacje są dla instytucji akademickiej cenną wartością [Skrzypek, 2015, s. 16–17].

KAPITAŁ INTELEKTUALNY JAKO ZASÓB UCZELNI

Analiza literatury wskazuje, że nie ma jednoznacznie przyjętego terminu „kapitał intelektualny”. Pojęcie to jest często używane zamiennie z takimi terminami jak: kapitał wiedzy, aktywa intelektualne, zasoby niewidzialne, wartości niematerialne. Spośród wielu definicji kapitału intelektualnego⁴ warto przytoczyć tę zaproponowaną przez M. Bratnickiego. Jego zdaniem kapitał intelektualny to suma wiedzy posiadanej przez ludzi tworzących organizację oraz praktyczne przekształcenie tej wiedzy w składniki jej wartości. Kapitał ten obejmuje wszystkie niewymierne elementy kształtujące różnicę pomiędzy całkowitą wartością organizacji a jej wartością finansową, co oznacza, że całkowita wartość organizacji składa się z kapitału materialnego oraz z kapitału intelektualnego [Bratnicki, Strużyna, 2001, s. 69]. Należy dodać, że posiadanie przez organizację kapitału intelektualnego i skuteczne nim zarządzanie, może stanowić o silnej pozycji na rynku.

⁴ Przegląd definicji kapitału intelektualnego jest zawarty m.in. w: [Antczak, 2013, s. 244–247].

Niezależnie od przyjętej definicji kapitału intelektualnego wyodrębnia się w nim określone komponenty. W tabeli 2 przedstawiono wybrane modelowe ujęcia kapitału intelektualnego wraz ze wskazaniem jego poszczególnych komponentów.

Tabela 2. Komponenty kapitału intelektualnego w wybranych ujęciach modelowych

Autor/autorzy	Nazwa modelu	Komponenty
Sveiby	Monitor Aktywów Niematerialnych	– Struktura wewnętrzna – Struktura zewnętrzna – Indywidualne kompetencje
Kaplan, Norton	Zrównoważone karty punktowe	– Klienci – Struktura wewnętrzna przedsiębiorstwa – Procesy: uczenia się i innowacji – Finanse
Edvinsson	Schemat wartości Skandii	– Kapitał ludzki – Kapitał strukturalny
Petrash, Edvinsson, Onge, Armstrong, Bukowitz, WilliamsWilli	Platforma wartości	– Kapitał ludzki – Kapitał klientów (relacji) – Kapitał organizacyjny
Haanes, Lowendal	Klasyfikacja zasobów niematerialnych	– Kompetencje – Stosunki wzajemne
Brooking	Identyfikacja komponentów kapitału intelektualnego	– Aktywa rynkowe – Aktywa związane z czynnikiem ludzkim – Aktywa dotyczące infrastruktury – Wartość rynkowa
Stewart	Identyfikacja komponentów kapitału intelektualnego	– Kapitał ludzki – Kapitał strukturalny – Kapitał związany z klientami
Ross	Miary wartości intelektualnej przedsiębiorstwa	– Kapitał ludzki („aktywa myślące”) – Kapitał strukturalny („aktywa niemyślące”)
Sullivan	Elementy kapitału intelektualnego	– Kapitał ludzki – Aktywa intelektualne – Własność intelektualna
Bratnicki, Strużyna	Drzewo wartości przedsiębiorstwa	– Kapitał społeczny – Kapitał ludzki – Kapitał organizacyjny
Fitz-enz	Elementy kapitału intelektualnego	– Kapitał ludzki, – Procesy i kultura, – Własność intelektualna, – Relacje

Źródło: [Sokołowska, 2005, s. 15–16].

Mimo różniących się propozycji określenia komponentów kapitału intelektualnego, przyjęło się, że składa się on z trzech części: kapitału ludzkiego, kapitału

strukturalnego (organizacyjnego), kapitału relacyjnego (rynkowego, klientów). I tak [Marr, (<http>)]:

- kapitał ludzki jest związany z kompetencjami pracowników i obejmuje: doświadczenie zawodowe, kwalifikacje zawodowe, zaangażowanie pracowników, inteligencję emocjonalną, lojalność pracowników, satysfakcję pracowników, wykształcenie, kreatywność;
- kapitał strukturalny dotyczy wewnętrznej organizacji i składają się na niego: wartości organizacyjne, filozofia zarządzania, procesy i procedury formalne i nieformalne, procesy zarządzania, wiedza skodyfikowana, patenty, prawa autorskie, tajemnice handlowe;
- kapitał relacyjny odnosi się do powiązań z podmiotami z otoczenia i obejmuje: formalne i nieformalne relacje z klientami, dostawcami, konkurentami, markę produktów, zaufanie, reputację organizacji, lojalność i zaangażowanie klientów, umowy licencyjne, umowy dystrybucyjne, wspólne przedsięwzięcia.

Szkoła wyższa jako instytucja posiadająca cechy organizacji opartej na wiedzy powinna rozwijać posiadany kapitał intelektualny oraz zarządzać nim. Zasadne wydaje się zatem podejmowanie działań prowadzących do adaptacji wybranych modelowych ujęć i metod zarządzania kapitałem intelektualnym przez uczelnie [Gwizdała, 2011, s. 243].

Podstawą kapitału intelektualnego szkoły wyższej jest wiedza pracowników naukowych, którzy z jednej strony poprzez prowadzenie badań naukowych poszukują prawdy, a z drugiej strony są nauczycielami przekazującymi wiedzę. Ponadto, kapitał intelektualny uczelni posiada dwie płaszczyzny. Pierwszą reprezentują niewidzialne zasoby i procesy, druga dotyczy wiedzy konkretnych ludzi [Golińska-Pieszyńska, 2013, s. 66].

Do najistotniejszych elementów kapitału intelektualnego szkoły wyższej można zaliczyć m.in.:

- wiedzę pracowników naukowo-dydaktycznych (ekspertów w swoich dziedzinach) oraz administracyjnych (ekspertów m.in. od planowania zajęć, pozyskiwania środków unijnych, organizacji pracy, planowania zajęć);
- nazwę uczelni;
- posiadane uprawnienia do nadawania stopni i tytułów naukowych i zawodowych;
- patenty i prawa autorskie;
- posiadane bazy danych;
- realizowane projekty unijne;
- dokumentację dotyczącą funkcjonowania uczelni;
- platformę e-learningową;
- umowy dotyczące współpracy z przedsiębiorcami;
- członkostwo w organizacjach o zasięgu międzynarodowym;
- posiadane akredytacje uczelni oraz kierunków studiów;
- umowy o kształcenie podpisane ze studentami;
- kulturę organizacyjną [Fazlagić, 2013, s. 65–66].

Należy pamiętać, że wszystkie składniki kapitału intelektualnego są ze sobą połączone i zarządzanie nimi powinno uwzględniać ich integrację.

KAPITAŁ RELACYJNY W UCZELNI

– POJĘCIE I SPECYFIKA POMIARU

Kapitał relacyjny utożsamiany jest z tzw. kapitałem niewidocznym oraz stanowi integralny składnik kapitału intelektualnego. Zasoby kapitału relacyjnego zawarte są w strukturach organizacyjnych i informacyjnych, które podtrzymują relacje z otoczeniem oraz w ludziach i ukierunkowaniu na organizację. Ten kapitał tworzy wiedza osadzona w międzyorganizacyjnych relacjach [Skrzypek, 2015, s. 17].

Analiza literatury wskazuje, że nazwa „kapitał relacyjny” jest używana zamiennie z pojęciami: „kapitał klientów” czy „kapitał rynkowy” na określenie trzeciego komponentu kapitału intelektualnego (obok kapitału ludzkiego i strukturalnego).

Kapitał relacyjny jest postrzegany jako „umiejętności tworzenia oraz podtrzymywania bliskich i trwałych związków opartych na zaufaniu i współpracy” [Perechuda, Chomiak-Orsa, 2013, s. 309], a zatem przybiera formę wzajemnych powiązań z podmiotami otoczenia i w przypadku uczelni obejmuje przede wszystkim:

- relacje z klientami (czyli z: kandydatami na studia, studentami, absolwentami, pracodawcami, społecznością lokalną) oparte na lojalności i zaangażowaniu klientów w proces kształcenia lub procesy badawcze;
- relacje z dostawcami usług i wyrobów, konkurentami – innymi szkołami kształcącymi na poziomie wyższym, jednostkami badawczymi, szkołami średnimi budowane na szeroko rozumianej współpracy;
- zaufanie, wizerunek uczelni;
- wspólne przedsięwzięcia.

Należy podkreślić, że tak rozumiany kapitał relacyjny zwraca uwagę przede wszystkim na relacje zewnętrzne, natomiast powiązania między pracownikami uczelni znajdują szersze odzwierciedlenie w koncepcji kapitału społecznego, stanowiącego według M. Bratnickiego i J. Strużyny element kapitału intelektualnego uczelni. Na kapitał społeczny składa się [Bratnicki, Strużyna, 2001, s. 70]:

- kapitał strukturalny: powiązania w sieci, konfiguracja sieci, odpowiedniość uczelni;
- wymiar stosunków międzyludzkich: zaufanie, normy, zobowiązania, identyfikacja;
- kapitał poznawczy: wspólnie podzielane słowniki, wspólny język, wspólnie podzielane opowieści.

Kapitał społeczny stanowi ważną formę kapitału relacyjnego, a jego efektem jest tworzenie sieci współpracy. Opiera się na dobrej komunikacji i zaufaniu [Skrzypek, 2015, s. 17].

Można zatem rozróżnić kapitał relacyjny wewnętrzny, na który składają się przede wszystkim zasoby relacyjne tworzone przez interesariuszy substanowiących uczelnię i kreujących atmosferę oraz zaufanie wewnątrz organizacji oraz kapitał relacyjny zewnętrzny definiowany jako określone struktury służące do utrzymania właściwych relacji z interesariuszami otoczenia [Perechuda, Chomiak-Orsa, 2013, s. 307].

Aby rozwijać zasoby kapitału intelektualnego, w tym kapitału relacyjnego, należy go w pierwszej kolejności zidentyfikować, a następnie zmierzyć. Istotne jest również opracowywanie raportów na temat zasobów intelektualnych, dostarczających informacji interesariuszom. Inne przyczyny, przemawiające za dokonywaniem pomiaru kapitału intelektualnego i jego komponentów w szkołach wyższych to [Fazlagic, (<http>)]:

- pomiar kapitału intelektualnego zwiększa przejrzystość funkcjonowania uczelni w obszarze wykorzystywania środków publicznych, poprzez dostarczenie informacji o uzyskanych efektach;
- mierzenie kapitału intelektualnego może być elementem uwzględnionym w rankingach szkół wyższych, stanowiących istotną informację o pozycji uczelni;
- zastosowanie metod pomiaru kapitału intelektualnego może stanowić „wspólny język” dla uczelni i przedsiębiorstw, sprzyjający budowaniu między nimi korzystnych relacji;
- wykorzystanie wskaźników dotyczących pomiaru kapitału intelektualnego utrudni „ukrywanie” niskiej wydajności naukowców.

Oprócz korzyści z przeprowadzenia pomiaru komponentów kapitału intelektualnego należy zwrócić uwagę na trudności związane z realizacją tego procesu. Można tu wymienić m.in. bariery związane z kulturą organizacyjną uczelni [Fazlagic, (<http>)]:

- niekonkurencyjne wynagrodzenia pracowników naukowo-dydaktycznych, co zachęca do poszukiwania dodatkowego zatrudnienia poza uczelnią;
- słabe przywództwo, wynikające z kadencyjności pełnienia funkcji kierowniczych;
- wysoki status społeczny pracowników o tytule naukowych profesora może zniechęcić do podejmowania dodatkowego wysiłku w pracy;
- kultura organizacyjna oparta na powielaniu określonych wzorców i postaw.

Przegląd literatury z zakresu zarządzania kapitałem intelektualnym w szkołach wyższych wskazuje, że pomimo ich specyfiki, najczęściej stosowane metody pomiaru i zarządzania kapitałem w uczelniach to metody kart punktowych, takie jak: Skandia Nawigator czy Strategiczna Karta Wyników⁵.

⁵ Szerzej na temat modeli i metod zarządzania kapitałem intelektualnym: [Sokołowska, 2005, s. 51–67].

**POMIAR KAPITAŁU RELACYJNEGO UCZELNI
Z WYKORZYSTANIEM METOD KART PUNKTOWYCH**

Opierając się na opracowanych metodach pomiaru i zarządzania kapitałem intelektualnym, zaadaptowanych w szkołach wyższych, można wskazać mierniki kapitału relacyjnego. W tabeli 3 przedstawiono przykłady mierników kapitału relacyjnego uczelni zaczerpnięte ze studiów przypadków dotyczących implementacji w szkołach wyższych modelu Skandia Nawigator i IC Reporting.

Tabela 3. Przykłady mierników kapitału relacyjnego szkoły wyższej

Zastosowana metoda/ model zarządzania kapitałem intelektualnym	Mierniki kapitału relacyjnego
Skandia Nawigator	Łączna liczba studentów, wzrost liczby studentów, liczba studentów przypadających na jednego pracownika, liczba studentów przypadających na jednego pracownika dydaktyczno-naukowego, udział w rynku, satysfakcja klientów, koszty marketingu, wizerunek uniwersytetu, % otrzymanych grantów.
IC Reporting	Uczestnictwo w międzynarodowych projektach badawczych (jako procent kadry naukowej), pobyt zagranicznych naukowców (łącznie w miesiącach), liczba konferencji, w których uczestniczyli pracownicy uczelni, uczestnictwo pracowników w komisjach i instytucjach, liczba nowych partnerów współpracujących z uczelnią.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Kok, 2007, s. 189–190; Leitner, 2004, s. 139].

Analiza ww. mierników wskazuje, że są one zróżnicowane pod względem stosowanych miar i uwzględnionych składników kapitału relacyjnego.

**ANALIZA STRATEGII ROZWOJU SZKOŁY WYŻSZEJ POD KĄTEM DOBORU
MIERNIKÓW KAPITAŁU RELACYJNEGO**

Do analizy wybrano strategię rozwoju Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie (SGGW)⁶. Strategia ta została opracowana z uwzględnieniem Strategicznej Karty Wyników (*Balanced Scorecard* – BSC). Istotą BSC jest przełożenie strategii działania na zestaw konkretnych mierników, które pozwalają na pomiar efektywności organizacji w czterech perspektywach:

- finansowej;
- procesów wewnętrznych;

⁶ Strategia ta jest dostępna pod adresem: <http://www.sggw.pl/strategia-uczelni-na-lata-2011-2020> (dostęp: 08.09.2016 r.).

- klienta;
- rozwoju [Kaplan, Norton, 2001, s. 38–45].

W każdej perspektywie należy wskazać cele strategiczne, następnie przyporządkować im cele operacyjne oraz mierniki stopnia osiągnięcia celów.

W Szkole Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w strategii sformułowano misję, wizję, tematy i założenia strategiczne, mapę procesów oraz cele strategiczne wraz z przykładami mierników. Cele ujęto w czterech perspektywach: interesariuszy, procesów, potencjału, finansowej. W tabeli 4 zaprezentowano przykłady celów strategicznych określonych w strategii SGGW umiejscowionych w dwóch perspektywach (interesariuszy i procesów), dotyczące kapitału relacyjnego oraz propozycje opracowanych w odniesieniu do nich mierników.

Tabela 4. Cele strategiczne oraz mierniki stopnia ich realizacji

Perspektywa	Cele strategiczne	Mierniki stopnia realizacji celu
Perspektywa interesariuszy	Budować lojalność absolwentów i studentów poprzez satysfakcję z odbytych studiów	Miernik satysfakcji absolwentów Miernik lojalności absolwentów
	Zwiększyć upowszechnienie i aplikację wyników badań	Miernik aktywności w pozyskiwaniu zleceń
	Budować wizerunek uczelni przyjaznej studentom, nastawionej na kształcenie praktyczne	Miernik wizerunku w zakresie kształcenia
Perspektywa procesów	Uwzględniać w programach kształcenia oczekiwania rynku	Miernik udziału interesariuszy zewnętrznych w opiniowaniu programów kształcenia
	Kształtować środowisko przyjazne studentowi	Miernik dostępności nauczycieli akademickich
	Budować sieć kontaktów i dobrych relacji w środowisku naukowym, krajowym i zagranicznym	Miernik aktywności konferencyjnej pracowników Miernik aktywności konferencyjnej uczestników studiów doktoranckich

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Strategia (<http>)].

Analiza strategii SGGW wskazuje, że:

- cele strategiczne w obszarze kapitału relacyjnego zostały przyporządkowane przede wszystkim do dwóch perspektyw;
- zastosowane mierniki realizacji celów strategicznych mogą być z powodzeniem wykorzystane jako mierniki kapitału relacyjnego w uczelni.

Fakt, że SGGW w strategii działania wyznaczyła cele strategiczne dotyczące kapitału relacyjnego oraz mierniki stopnia ich realizacji, oznacza, iż zasób ten nabiera coraz większego znaczenia i jest istotny w zarządzaniu szkołą wyższą.

PODSUMOWANIE

Współczesna szkoła wyższa funkcjonuje w sieci i tworzy określone relacje z interesariuszami. Zwraca to uwagę na problematykę kapitału relacyjnego. Na podstawie dokonanego przeglądu literatury można wskazać następujące cechy kapitału relacyjnego szkoły wyższej:

- jest zasobem „ukrytym” i stanowi jeden z komponentów kapitału intelektualnego uczelni;
- przyjmuje postać sformalizowanych i niesformalizowanych relacji z interesariuszami, a także obejmuje zaufanie i wizerunek uczelni;
- ma charakter wewnętrzny (relacje z pracownikami) oraz zewnętrzny (relacje z podmiotami otoczenia szkoły);
- do jego pomiaru uczelnie wykorzystują mierniki zaczerpnięte z modeli zarządzania kapitałem intelektualnym, zaadaptowanych w szkołach wyższych.

Z kolei analiza wybranej strategii działania szkoły wyższej, opracowanej z wykorzystaniem Strategicznej Karty Wyników pozwala na wyciągnięcie wniosku, iż uczelnie mają świadomość znaczenia kapitału relacyjnego w budowaniu przewagi konkurencyjnej. Ponadto, wyznaczenie celów strategicznych dotyczących kapitału relacyjnego oraz określenie mierników realizacji tych celów umożliwia identyfikację i pomiar kapitału relacyjnego.

BIBLIOGRAFIA

- Antczak Z., 2013, *Kapitał intelektualny i kapitał ludzki w ewoluującej przestrzeni organizacyjnej (w optyce badawczej knowledge management)*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Borowiecki R., Kusio T., 2016, *Zwiększanie zasobów kompetencyjnych przedsiębiorstw poprzez współpracę z uczelniami*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 2, cz. 1.
- Bratnicki M., Strużyńska J., 2001, *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Downar W., Niedzielski P., 2004, *Otoczenie przedsiębiorstwa a koncepcja interesariuszy* [w:] *Rola kooperacji w rozwoju społeczno-gospodarczym*, red. nauk. W. Downar, Wyższa Szkoła Zawodowa „OECONOMICUS” Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Szczecinie, Szczecin.
- Fazlagić A., *Measuring the intellectual capital of a university*, <http://www.oecd.org/edu/imhe/35322785.pdf> (dostęp 14.03.2016 r.).
- Fazlagić J., 2013, *Aktywa intelektualne niepublicznych szkół wyższych w Polsce*, Akademia Finansów i Biznesu Vistula, Warszawa.
- Golińska-Pieszyńska M., 2013, *Kapitał intelektualny w sferze nauki – warunki rozwoju*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa.
- Gwizdała J., 2011, *Kapitał intelektualny w zarządzaniu szkołą wyższą – dylematy* [w:] *Zarządzanie szkołą wyższą. Dylematy i wyzwania*, red. J. Dworak, J. Jaworski, Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku, Warszawa.

- Kaplan R.S., Norton P.D., 2001, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kok A., 2007, *Intellectual Capital Management as Part of Knowledge Management Initiatives at Institutions of Higher Education Learning*, „The Electronic Journal of Knowledge Management” 2007, Vol. 5, Issue 2, www.ejkm.com (dostęp: 12.08.2016 r.).
- Leitner K., 2004, *Valuation of intangibles. Intellectual capital reporting for universities: conceptual background and application for Austrian universities*, „Research Evaluation” 2004, Vol. 13, No. 2.
- Leja K., 2013, *Zarządzanie uczelnią. Koncepcje i współczesne wyzwania*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Maciąg J., 2011, *Ocena systemu zapewnienia jakości kształcenia w szkole wyższej*, Wyd. Akademii Wychowania Fizycznego w Katowicach, Katowice.
- Marr B., *Impacting Future Value: How to Manage your Intellectual Capital*, <http://www.journalofaccountancy.com/content/dam/jofa/archive/issues/2008/09/mag-intcapital-eng.pdf> (dostęp: 15.09.2016 r.).
- Matusiak K.B., 2010, *Budowa powiązań nauki z biznesem w gospodarce opartej na wiedzy. Rola i miejsce uniwersytetu w procesach innowacyjnych*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa.
- Perechuda K., Chomiak-Orsa I., 2013, *Znaczenie kapitału relacyjnego we współczesnych koncepcjach zarządzania*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 4, cz. 2.
- Piasecka A., 2011, *Wybrane aspekty zarządzania jakością w szkole wyższej*, Wyd. UMCS, Lublin.
- Polskie szkolnictwo wyższe. Stan, uwarunkowania i perspektywy*, 2009, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Skrzypek E., 2015, *Kapitał relacyjny w organizacji w warunkach nowej gospodarki [w:] Relacje organizacji i ich uwarunkowania*, red. nauk. I. Horzela, A. Nowakowska-Krystman, AON, Warszawa.
- Sokołowska A., 2005, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Strategia Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie do 2020 roku, <http://www.sggw.pl/strategia-uczelni-na-lata-2011-2020> (dostęp: 08.09.2016 r.).

Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie pojęcia i specyfiki pomiaru kapitału relacyjnego w szkole wyższej. Kapitał relacyjny jest jednym z komponentów kapitału intelektualnego i odnosi się do powiązań uczelni z interesariuszami. Jest zasobem niewidzialnym. W mierzeniu kapitału relacyjnego wykorzystywane są mierniki zaczerpnięte z modeli zarządzania kapitałem intelektualnym, zaadaptowanych w uczelniach. Artykuł powstał na podstawie przeglądu literatury oraz analizy wybranej strategii działania szkoły wyższej, opracowanej z wykorzystaniem Strategicznej Karty Wyników.

Słowa kluczowe: kapitał relacyjny, kapitał intelektualny, szkoła wyższa

**Relational capital as part of the university intellectual capital
in the conditions of knowledge-based economy***Summary*

The aim of this article is to present the concept and specificity of measuring relational capital in higher education. Relational capital is one of the components of intellectual capital and refers to university relations with stakeholders. It is an invisible resource. Metrics derived from the intellectual capital management models adapted in universities are used to measure relational capital. The article was based on a review of the literature and an analysis of the chosen university strategy developed using the Balanced Scorecard.

Keywords: intellectual capital, relational capital, university

JEL: I23, L14, O34.