

CZEŚĆ I. ARTYKUŁY

PART I. ARTICLES

KONKURENCYJNOŚĆ ORGANIZACJI NA PRZYKŁADZIE NIEPUBLICZNEJ UCZELNI WYŻSZEJ

Mieczysław Adamowicz¹, Michalina Apelska²

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

²Akademia Humanistyczna im. Aleksandra Gieyszтора w Pułtusku

Streszczenie: Praca poświęcona budowaniu pozycji konkurencyjnej organizacji, jaką jest niepubliczna szkoła wyższa poprzez wykorzystanie kapitału niematerialnego, szczególnie kapitału ludzkiego i kapitału społecznego. W pracy wykorzystano literaturę problemu oraz własne badania empiryczne wśród członków społeczności akademickiej (pracowników i studentów). Przedstawiono teoretyczne aspekty konkurencyjności, cechy współczesnej organizacji w świetle wyzwań globalnej konkurencji, charakterystykę badanej uczelni i jej pozycję na rynku edukacyjnym. W części empirycznej przedstawiono wyniki badania konkurencyjności uczelni w opiniach pracowników i studentów. Badania wykazują, że nowa rzeczywistość oparta na zwiększającym się współzawodnictwie o studentów i rozszerzeniu rynku usług edukacyjnych wymusza na uczelniach konieczność poszukiwania nowych sposobów wypracowania i utrzymania konkurencyjności. Kapitał ludzki i jego właściwe wykorzystanie stanowi najcenniejsze źródło zasobów i jest podstawą osiągnięcia konkurencyjności.

Słowa kluczowe: kapitał ludzki, kapitał niematerialny, rynek edukacyjny, konkurencyjność uczelni

Wstęp

Dynamiczne zmiany zachodzące w otoczeniu współczesnych organizacji powodują, że konkurujące organizacje coraz częściej stają się do siebie podobne. Aby się wyróżnić starają się poszukiwać nowych źródeł sukcesu, do których obok tradycyjnych zasobów materialnych (rzeczowych i finansowych) coraz częściej należą zasoby niematerialne. Uwaga zarówno teoretyków, jak i praktyków koncentruje się więc na czynnikach niematerialnych, w tym zwłaszcza na kapitale ludzkim oraz na kapitale społecznym. Umiejętność gospodarowania tymi aktywami staje się dziś warunkiem koniecznym dla każdej organizacji, chcącej przetrwać i konkurować na rynku.

Koncepcja kapitału ludzkiego akcentuje kluczową rolę człowieka i jego kompetencji oraz wszystkiego co on dostarcza organizacji. W sferze kapitału społecznego zwraca się szczególną uwagę na zaufanie i współpracę. Kapitał ludzki to kluczowa wartość potrzebna do uruchomienia energii przedsiębiorczości oraz kreatywności, kapitał społeczny poprzez synergiczne działania aktorów jest źródłem nowych wartości. Pierwszy jest nierozzerwalnie połączony z człowiekiem, z jego wiedzą, posiadaniem doświadczeniem oraz działaniami podejmowanymi w ramach organizacji, drugi tkwi w organizacji, współdziałaniu ludzi i sprawności zarządzania. Znaczenie kapitału ludzkiego i kapitału społecznego jest istotne dla takich organizacji jakimi są szkoły wyższe, które są zbudowane na wiedzy i tworzą nową wiedzę.

Zarządzanie kapitałem ludzkim i budowanie kapitału społecznego, może być istotnym czynnikiem przyczyniającym się do wzrostu konkurencyjności organizacji. Konkurencyjność można tu traktować szeroko jako zdolność do przetrwania, rozwoju i pozytywnego wyróżnienia się w stosunku do innych organizacji w danym sektorze.

Nowa rzeczywistość, proces globalizacji, postęp technologiczny, zwiększanie zasobów informacji itp. wymuszają nowy sposób spojrzenia na posiadane zasoby, także w szkołach wyższych. Zadaniem niniejszej pracy jest przedstawienie organizacji, jako „jednostki” działającej dzięki ludzkiej pracy, gdzie kapitał ludzki i kapitał społeczny stanowią jej „oręż” w rywalizacji w zmiennym i nieprzewidywalnym otoczeniu. Szczególną uwagę poświęcono roli kapitału ludzkiego w budowaniu pozycji konkurencyjnej organizacji jaką jest niepubliczna szkoła wyższa. Badania empiryczne zostały przeprowadzone w Akademii Humanistycznej im. Aleksandra Gieyszтора w Pułtusku.

Cel i metoda badań

Pomiędzy organizacjami działającymi w określonych sektorach toczy się walka konkurencyjna, którą można wygrać innowacyjnym działaniem, kreatywnością, przedsiębiorczością, a przede wszystkim posiadanym „kapitałem wiedzy”, którym dysponują członkowie organizacji. Coraz częściej podkreśla się, że prawdziwa wartość organizacji tkwi w niematerialnych zasobach

takich jak wiedza i umiejętności pracowników, zdolność współpracy, zaufanie, zadowolenie klientów, innowacyjność produktów itp. (Rzempala 2007, s. 223). Te zasoby umożliwiają lepsze wykorzystanie zasobów materialnych i stają się fundamentem konkurencyjności i podnoszenia pozycji konkurencyjnej na danym rynku. Od czasu transformacji rynek szkolnictwa wyższego został w Polsce wzbogacony o nowe sektory szkolnictwa, w tym sektor szkolnictwa niepublicznego.

Celem pracy jest określenie konkurencyjności organizacji i czynników ją kształtujących na przykładzie niepublicznej uczelni wyższej ze szczególnym uwzględnieniem roli kapitału ludzkiego. W oparciu o literaturę problemu zaprezentowano kapitał ludzki jako czynnik konkurencyjności organizacji w nowych warunkach gospodarczych, w okresie zwiększającej się niepewności i ryzyka. W odniesieniu do specyfiki niepublicznej uczelni wyższej badaniu poddano zasoby kapitału ludzkiego, jego strukturę i wykorzystanie w kształtowaniu pozycji konkurencyjnej uczelni.

Badania empiryczne przeprowadzono przy wykorzystaniu danych statystyki publicznej i danych zawartych w portalach internetowych, danych zebranych w administracji uczelni oraz danych pozyskiwanych w badaniach ankietowych pracowników i studentów.

Autorzy poprzez ankietowanie studentów oraz personelu pracowników chcieli sprawdzić jak postrzegany jest kapitał ludzki, jakie ma znaczenie dla interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych oraz jaka jest polityka gospodarowania tym kapitałem.

Proces badawczy składał się z dwóch etapów. Miał na celu ukazanie ilościowych i jakościowych aspektów, jakie są typowe dla struktury kapitału ludzkiego uczelni. Zakładał rozpoznanie stopnia świadomości członków akademickiej społeczności co do ważności kapitału ludzkiego w organizacji kształcenia wyższego oraz znaczenia tego kapitału w budowaniu konkurencyjności. Za pomocą zrealizowanych badań ankietowych, obserwacji oraz analizy dokumentacji możliwa była identyfikacja zasobów, analiza wykorzystania i rozwoju kapitału ludzkiego w szkole oraz ocena sytuacji konkurencyjnej uczelni na rynku edukacyjnym.

Pierwszy etap badania został przeprowadzony na wylosowanej próbie pracowników Akademii Humanistycznej w Pułtusku, zarówno pracowników administracyjnych, jak i nauczycieli akademickich. Zastosowano systematyczny dobór próby z losowym punktem startowym. Wylosowana próba liczyła 71 pracowników.

Drugi etap badania został zrealizowany wśród studentów. Ich celem było poznanie opinii osób studiujących na temat wagi poszczególnych atrybutów uczelni. Zastosowano systematyczny dobór próby z losowym punktem startowym – do próby dobrany był systematycznie co k-ty student z wykazu osób studiujących. Dostępnym operatem losowania były pliki komputerowe używane przez uczelnianą administrację. Operat losowania stanowili studenci stacjonarni i niestacjonarni

pierwszego i drugiego stopnia, studiów podyplomowych oraz uczestnicy seminariów doktorskich wszystkich wydziałów, którzy zostali odpowiednio uszeregowani według alfabety. Łącznie operat losowania obejmował 2589 studentów. Interwał losowania, a więc standardowa odległość pomiędzy elementami dobieranymi do próby wyniosła 17. W badanie ankietowe zostały zaangażowane 152 osoby.

Badanie przeprowadzone wśród studentów oraz pracowników uczelni miało na celu identyfikację znaczenia aktywów ludzkich jako istotnego elementu potencjału uczelni oraz określenie „profilu” kapitału niematerialnego uczelni. Do analizy wybrano najbardziej reprezentatywne wskaźniki o charakterze ilościowym oraz jakościowym. Wybrane mierniki kapitału ludzkiego odnoszą się do poziomu w organizacji oraz ilustrują aspekty jego rozwoju i wykorzystania. Pozwalają zidentyfikować kapitał ludzki oraz uzyskać jego ilościowy i jakościowy obraz. Wskaźniki odzwierciedliły nie tylko stan obecny, ale także stan, jaki uczelnia może osiągnąć.

Konkurencyjność organizacji rozpatrywana przez pryzmat kapitału niematerialnego stanowi zdolność do szybkiego reagowania na zmieniające się uwarunkowania otoczenia (Walczak 2010, s. 5). Przesądza zatem o losach organizacji w przyszłości. Konkurencyjność jest związana ze skuteczną rywalizacją o nabywców, nabywców świadomych i lojalnych. Sama organizacja aby sprostać konkurentom musi wykazać się dynamizmem i elastycznością oraz gotowością wprowadzania zmian gwarantujących poprawę konkurencyjności.

Wszechstronnie zmieniające się otoczenie zmusza organizację do dramatycznych wysiłków związanych nie tylko z osiągnięciem, ale przede wszystkim z utrzymaniem pozycji konkurencyjnej na globalnych rynkach (Dzieńdziora, Smolarek 2010, s.84). Wskazane jest, aby organizacje nauczyły się przewidywać przyszłość i trafnie analizować swoją sytuację. Muszą wykazać się zatem zdolnością właściwego planowania odpowiednich działań, gwarantujących wypracowanie i utrzymanie zakładanej konkurencyjności.

Teoretyczne aspekty konkurencyjności

W literaturze przedmiotu nie wypracowano jednej wspólnej definicji konkurencyjności. Występują różne podejścia do określania źródeł budowania przewagi konkurencyjnej. Konkurowanie między uczestnikami rynku „w zależności od branży bądź sektora może odbywać się na wielu płaszczyznach i przejawiać się w różnych metodach oraz formach działania, a także mieć zróżnicowane natężenie” (Walczak 2010, s. 5).

Konkurencyjność jest traktowana jako determinanta rozwoju. Odzwierciedla potencjał – zasoby, umiejętności i zdolności zapewniające przewagę nad innymi podmiotami działającymi w tym samym sektorze (Walczak 2010, s. 5). Określa umiejętność konkurowania, a więc sposoby działania i formy przetrwania w konkurencyj-

nym otoczeniu (Gorynia 2002, s. 48). Pojęciem „konkurencyjność” można zatem określić złożoną właściwość organizacji, która wynika zarówno z jej wewnętrznych atrybutów, jak i zdolności reagowania na przemiany zachodzące w otoczeniu. W ujęciu ogólnym można stwierdzić, że konkurencyjność organizacji to zdolność do sprawnego osiągania określonych celów i zamierzeń za pomocą wybranych instrumentów konkurowania. W opinii Stankiewicza konkurencyjność to zdolność do skutecznego, korzystnego i ekonomicznego realizowania celów na rynkowej arenie konkurencji (Stankiewicz 2005, s. 36). Konkurencyjność może być również postrzegana jako cel działalności (Adamkiewicz-Drwiłło 2002, s. 57). Jest określana także jako umiejętne sprostanie rywalom, w skali lokalnej, regionalnej, krajowej bądź międzynarodowej.

Termin „konkurencyjność” stosowany jest do przedstawienia wzajemnych zależności zachodzących pomiędzy podmiotami w danej branży, również w przypadku analizy funkcjonowania podmiotu na tle innych działających w tym samym sektorze. Stanowi wynik podejmowanych przedsięwzięć związanych z konkurowaniem o konsumenta. Dokonując oceny poziomu konkurencyjności, stajemy przed problemem wyboru właściwych obiektów odniesienia oraz przyjęcia odpowiednich kryteriów i mierników (Gorynia 2002, s. 49). Konkurencyjność danej organizacji jest oceniana przez porównanie osiągniętych korzyści z tymi, które zdobywają rywale.

Według definicji M.J. Stankiewicza konkurencyjność to system składający się z czterech komponentów: potencjału konkurencyjności, przewagi konkurencyjnej, instrumentów konkurowania, a także pozycji konkurencyjnej (Stankiewicz 2000, s. 79).

Tabela 1. Zestawienie elementów wyznaczających konkurencyjność

element	opis elementu
potencjał konkurencyjności	zbiór zasobów materialnych i niematerialnych, zdolności i kluczowych kompetencji, które są wykorzystywane przez dany podmiot w jego działalności. Dają szansę budowania i utrzymania przewagi konkurencyjnej
przewaga konkurencyjna	kategoria względna, traktowana jako rezultat efektywnego wykorzystywania konfiguracji składników potencjału konkurencyjności, które dają możliwość generowania skutecznych instrumentów konkurowania w porównaniu z rywalami.
instrumenty konkurowania	celowo i świadomie stosowane narzędzia i metody kreowania kapitału klientów oraz wartości organizacji
pozycja konkurencyjna	traktowana jako uzyskany przez dany podmiot wynik rywalizacji w danym sektorze bądź branży, analizowany na tle wyników osiąganych przez rywali, jest uwarunkowana od skuteczności wykorzystywania instrumentów konkurowania.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. Walczak, *Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw*, [w:] „E-mentor” nr 5 (37) SGH, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2010, s.6.

W ujęciu M.J. Stankiewicza konkurencyjność jest przedstawiona jako agregat powiązanych przyczynowo-skutkowo elementów, na które oddziałuje otoczenie. Rozpatrując relacje zachodzące pomiędzy wyszczególnionymi częściami systemu, można stwierdzić, że potencjał konkurencyjności wywiera wpływ na przewagę konkurencyjną. Ta z kolei przesądza o wyborze instrumentów konkurowania, które zapewniają budowanie wartości rynkowej i stabilny rozwój.

Rozpatrując uwarunkowania konkurencyjności niezbędne jest dokonanie całościowej oceny, która umożliwi wskazanie istotnych zmiennych przesądzających o wypracowaniu konkurencyjności oraz jej trwałości w przyszłości. Organizacje muszą wziąć pod uwagę wiele różnych czynników wpływających na ich działanie. Niezbędne jest uwzględnienie specyfiki działalności danej organizacji oraz przekształceń dokonujących się w jej otoczeniu.

B. Dobiegała-Korona i S. Kasiewicz uważają, że konkurencyjność jest następstwem synergicznego oddziaływania zarówno uwarunkowań wewnętrznych, istniejących w organizacji, jak i czynników zewnętrznych,

występujących w środowisku. Można ją rozumieć jako zdolność do rozwoju, osiągania korzyści i zysków oraz budowania przewagi konkurencyjnej (Dobiegała-Korona, Kasiewicz 2000, s. 89).

Najistotniejsze czynniki wpływające na konkurencyjność organizacji są zespołem wzajemnie powiązanych ze sobą elementów. Nie powinno się ich rozpatrywać jako wyizolowanych składników, ale jako splot powiązanych części, które razem współistnieją. Takie podejście podkreśla istnienie efektu synergicznego oddziaływania na konkurencyjność (Walczak 2010, s. 8). Wydaje się więc zasadne, aby organizacje stosowały całościowe podejście. Pozwala to na właściwą reakcję na zmieniające się oczekiwania klientów i umożliwia wykorzystanie nadarzających się okazji w zmiennym otoczeniu.

Konkurencyjność organizacji może być rozważana z punktu widzenia różnych szkół myślenia strategicznego. W tabeli 2 zaprezentowano założenia dwóch nurtów myślenia o źródłach osiągania określonego poziomu konkurencyjności.

Tabela 2. Podejścia do źródeł osiągania określonego poziomu konkurencyjności

podejście	podejście pozycyjne (<i>industrial organization theory</i>)	podejście zasobowe (<i>resourcebased view of the firm</i>)
opis podejścia	<ul style="list-style-type: none"> • Jest oparte na analizie specyfiki branży. • Podkreśla się znaczenie otoczenia oraz jego wpływ na podejmowane decyzje i działania. • Podejście to rozwinął i upowszechnił w latach 80. XX wieku M. Porter, który uważał, że podstawą do uzyskania przewagi konkurencyjnej jest zdolność do lepszego radzenia sobie z siłami konkurencyjnymi, niż robią to pozostali uczestnicy rynku. Według tego podejścia konkurencyjność zależy od nateżenia pięciu sił konkurencyjnych w sektorze. 	<ul style="list-style-type: none"> • Podkreśla, że przewaga konkurencyjna jest wynikiem unikatowości posiadanych zasobów obejmujących m.in.: wiedzę, organizację działalności, metody zarządzania, technologię, doświadczenie, markę i patenty pozwalające unikać działań konkurencji lub je ograniczać. • Uzyskana przewaga konkurencyjna wynika z trudności konkurentów w zdobyciu analogicznych lub zbliżonych zasobów decydujących o sukcesie. • Oprócz oceny kluczowych kompetencji dokonuje się identyfikacji nowych potrzeb, nowych produktów i technologii, które będą stanowić podstawę budowania nowych, kluczowych kompetencji.

Źródło: A. Mazurkiewicz, P. Frączek, *Kluczowe kompetencje a konkurencyjność przedsiębiorstw*, [w:] „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Uwarunkowania sprawnego działania w przedsiębiorstwie i regionie”, Zeszyt nr 20, Wydawnictwo UR, Rzeszów, 2011, s. 92.

Działalność, funkcjonowanie i rozwój współczesnych organizacji są w znacznej mierze uzależnione od zmiennych zewnętrznych, na które nie mają praktycznie żadnego wpływu. Mogą jedynie korzystać z nadarzających się okazji i w pewnym stopniu przeciwdziałać pojawiającym się zagrożeniom w otoczeniu. Takie zewnętrzne uwarunkowania konkurencyjności organizacji jak regulacje prawne, programy polityczne, procesy społeczno-demograficzne oraz trendy technologiczne są szczególnie ważne dla szkół wyższych.

Znaczącą rolę w kształtowaniu konkurencyjności ma też grupa zmiennych, które są trudne do zaobserwowania. Należą do nich m.in. znajomości, układy polityczno-biznesowe czy nieuczciwe kontrakty, które powodują, że określony podmiot istotnie zwiększa przewagę konkurencyjną. Ich istnienie może nawet wypaczać efekty konkurencyjności. Mogą zapewnić organizacji niewątpliwą przewagę, nawet wtedy, gdy dany podmiot nie odznacza się ponadprzeciętnymi predyspozycjami konkurencyjnymi.

Wewnętrzne uwarunkowania konkurencyjności tkwią w samej organizacji. Czynniki wewnętrzne są związane z działaniami podejmowanymi przez podmiot funkcjonujący na rynku. Są skorelowane z kondycją finansową, posiadanymi zasobami materialnymi i niematerialnymi, przyjętą strategią działania, stosowanymi narzędziami, przedsiębiorczością, innowacyjnością. Można stwierdzić, że zbiór wewnętrznych uwarunkowań konkurencyjności danej organizacji, jest utożsamiany z posiadanymi kluczowymi aktywami oraz zdolnością ich umiejętnego wykorzystania. Punktem wyjścia do podejmowania działań gwarantujących sukces staje się bilans posiadanych zasobów. Do istotnych wewnętrznych uwarunkowań konkurencyjności, można zaliczyć m.in.: jakość oferowanych produktów, strukturę organizacyjną, przedsiębiorczość i innowacyjność w zarządzaniu, kapitał ludzki, sprawność realizacji

określonej strategii rozwoju, umiejętność kształtowania zachowań konsumentów, potencjał technologiczny, położenie geograficzne, posiadany majątek i in.

Warto wspomnieć, że w poszczególnych sektorach i branżach, w tym także w szkolnictwie wyższym, występują różne specyficzne uwarunkowania, które mają duże znaczenie dla kreowania konkurencyjności i możliwości rozwojowych organizacji. O tym, którą ze strategii kreowania konkurencyjności obierze dana organizacja, decydują posiadane zasoby a także zaobserwowane szanse i zagrożenia.

Współczesna organizacja wobec wyzwań globalnej konkurencji

Współczesna organizacja musi sprostać wielu wyzwaniom wynikającym z globalizacji, internacjonalizacji, upowszechnienia nowoczesnych technologii, kryzysów ekonomicznych, zmiany zachowań konsumentów, zmiany wzorców kulturowych, deformacji demograficznych i innych zjawisk. Organizacje muszą być gotowe na zmiany. Nasilająca się konkurencja, niewystarczająca wiedza oraz niski poziom przystosowania organizacji do przemian powodują wykluczenie jej z rynku. Niedocenianie przeobrażeń powoduje niewykorzystanie nadarzających się okazji, staje się zatem realnym zagrożeniem. Zdaniem Petera Druckera „organizacja, która utrwala dzisiejszy poziom wizji, sprawności i dokonań traci zdolność adaptacyjną i nie będzie zdolna do przetrwania w zmiennym jutrze. Organizacje powinny uczyć się nowego, gdyż świat zmienia się w taki sposób, że wiedza nawet „wczorajsza” okazuje się już zdezaktualizowana. To, co dziś traktowane jest jako najlepsze, już jutro może okazać się raptem tylko dobre. Tradycyjne źródła osiągania sukcesu rynkowego stają się nieskuteczne, co prowadzi do przekształceń w sposobie osiągania konkurencyjności.

W realiach tradycyjnej gospodarki pozycję konkurencyjną organizacji determinowały jej klasyczne zasoby. We współczesnych warunkach, oprócz klasycznych zasobów organizacji, ważna jest aktualizowana wiedza, umiejętności, a także kluczowe kompetencje. Do tworzenia ich potrzebny jest czynnik wysoko kwalifikowa-

nej pracy ludzkiej, dlatego też pomnażanie wiedzy, jak również umiejętność jej wykorzystania stają się jednym z największych wyzwań, przed jakimi obecnie stoją współczesne organizacje (Malara 2006, s. 126).

Organizacje współczesne różnią się zatem od organizacji tradycyjnych. (Tabela 3).

Tabela 3. Cechy nowoczesnych i tradycyjnych form organizacji

Cechy organizacji	
nowoczesne formy organizacji	tradycyjne formy organizacji
dominująca rola zasobów ludzkich i niematerialnych	dominująca rola zasobów materialnych
rozproszenie realizacji zadań i funkcji	powiązanie realizacji zadań i funkcji
zwiększona adaptacyjność, szybka reakcja na zmiany w otoczeniu	ograniczone zdolności dostosowawcze
koordynacja, współpraca, doradzenie	kontrolowanie, nadzorowanie
uczenie się na błędach	karanie za popełnione błędy
ustawiczny trening pracowników, planowanie szkoleń	wysyłanie pracowników na kursy szkoleniowe
dostosowywanie procedur pracy do sytuacji	działanie na podstawie stałych, sprawdzonych procedur
decentralizacja zarządzania, delegowanie uprawnień	wydawanie poleceń i kontrola
zdolność do podejmowania ryzyka	ograniczenia w podejmowaniu ryzyka, zachowawcze postępowanie na podstawie formalnych instrukcji
zachęcanie do eksperymentowania	odradzanie eksperymentowania
zachęcanie do kwestionowania skuteczności pracy	zniechęcanie do kwestionowania skuteczności pracy
zachęcanie pracowników do sugerowania rozwiązań	zniechęcanie personelu do sugerowania rozwiązań
ścisła współpraca między działami, skuteczny przepływ informacji	trudności we współpracy między działami, często brak skutecznych systemów informacyjnych
rozwinięty proces dzielenia się wiedzą	brak świadomości funkcjonowania procesów dzielenia się wiedzą
świadomy proces zarządzania kapitałem intelektualnym	brak świadomego zarządzania kapitałem intelektualnym
kultura organizacyjna oparta na zaufaniu, współpracy, współtworzeniu	kultura organizacyjna sprzyjająca unikaniu niepewności
sposoby działania każdorazowo dostosowane są do sytuacji, ciągle rekonstruowanie świata zewnętrznego i wewnętrznego organizacji, odrzucanie stereotypów	sposoby działania są strukturalizowane i stabilne, trzymanie się stereotypów i odrzucanie informacji z nimi sprzecznych
niestabilne relacje władzy	stabilne, zhierarchizowane relacje władzy oparte na emocjonalnych aspektach kierowniczego autorytetu
duża autonomia, wsparta wiedzą i profesjonalizmem	duża zależność pracownika od przywódcy
pozioma/horyzontalna, nieformalna komunikacja	pionowa, formalna komunikacja

Źródło: A. Sokołowska, *Zarządzaniem kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 25-26.

Organizacje tradycyjne kluczową rolę przypisują zasobom materialnym. Typowa jest dla nich tradycyjna struktura organizacyjna, a także ograniczone zdolności adaptacyjne, formalny system komunikacji, rozbudowany aparat kontroli i centralizacja podejmowanych decyzji. Poza tym cechuje je brak świadomego zarządzania procesami dzielenia się wiedzą. Ten typ instytucji działa na bazie niezmiennych, wypróbowanych procedur. Jest zatem mało elastyczny i dynamiczny.

Kluczowe atrybuty organizacji tradycyjnych nie stanowią fundamentu dla wszechstronnego zarządzania aktywami niematerialnymi. Są jednak instytucjami, których nieustanne poszukiwanie przyczyn sukcesu, stało się pobudką dla pojawienia się nowych form organizacji. Bowiem z drugiej strony istnieją takie typy organizacji, które starają się w świadomy sposób zarządzać aktywami niematerialnymi. Można zaliczyć je do grupy nowoczesnych modeli organizacji. Instytucje

tego rodzaju przypisują dominującą rolę zasobom ludzkim i niematerialnym. To na nich opierają swoją działalność. Wspólną własnością tych form organizacji jest rozmycie ich granic. Cechuje je elastyczność struktury organizacyjnej, przyjmującej postać połączonych zespołów. Wyróżniają się dużym stopniem otwartości na przemiany, adaptują się do nich. Są zorientowane na szybkie zaspokojenie potrzeb klientów. Model organizacji nowoczesnej wykazuje skłonność do podejmowania ryzyka i tolerowania niepewności. Istotne jest wywoływanie klimatu intelektualnego niepokoju. Panuje przekonanie, że wszystko może się zdarzyć i wszystko może zostać podważone.

W centrum znajduje się człowiek jako podstawa kreowania zasobów niematerialnych. Sukces organizacji opiera się na pracy solidnych i usatysfakcjonowanych pracowników, którzy mają gwarancję zatrudnienia, możliwość awansu, poważanie pracodawcy i partycypowanie w ważnych decyzjach. Wprowadzanie modyfikacji wymaga wykształconej, kompetentnej kadry zarządzającej i pracowników z właściwymi kwalifikacjami. Uczestnicy nowoczesnej organizacji mają przyzwolenie na uczestniczenie w podejmowaniu decyzji i zdawaniu pytań. Mają zostać inicjatorami wprowadzanych usprawnień, modernizacji, nowości.

Współczesna organizacja powinna być zatem instytucją dynamiczną, zdolną do dostosowywania się do przemian, o właściwie zidentyfikowanych istotnych kompetencjach oraz zasobach. Chcąc sprostać wyzwaniom konkurencyjnego rynku, musi dbać o profesjonalny kapitał ludzki (Kuc 2003, s. 460). Aby osiągnąć oczekiwany poziom konkurencyjności organizacja powinna w nowatorski sposób traktować i stosować posiadane środki. Powinna umieć zastosować w działaniu wiedzę, talent i zdolności swoich pracowników. Wyzwaniem jest stworzenie zestawu unikalnych kompetencji i zasobów, które mogą stanowić przewagę konkurencyjną nad rywalami.

Wskazane jest, aby organizacje nauczyły się przewidywać przyszłość i trafnie analizować swoją sytuację. Muszą wykazać się zatem zdolnością właściwego planowania odpowiednich działań, gwarantujących wypracowanie i utrzymanie zakładanej konkurencyjności. W związku z postępującymi zmianami organizacje muszą stawiać się organizacjami opartymi na wiedzy, a więc organizacjami uczącymi się. Ekspansja gospodarki opartej na wiedzy i społeczeństwa uczącego się sprawia, że posiadanie wiedzy, jej popularyzacja oraz wykorzystywanie, zmienia się w kluczowy czynnik determinujący konkurencyjność współczesnej organizacji.

Uczelnie wyższe są organizacjami specyficznymi działającymi na ogół w sektorze publicznym i realizującymi edukacyjne i naukowe cele określone przez państwo. Uczelnie niepubliczne jakie zaczęły powstawać po 1989 roku w Polsce realizujące własne cele ekono-

miczne, wzmogły konkurencję w sektorze edukacyjnym oraz wypracowały własne strategie i metody narzędzi konkurowania.

Uczelnie na rynku edukacyjnym

W rezultacie transformacji polskiej gospodarki nastąpiło masowe zainteresowanie wykształceniem wyższym. Nastąpił sukcesywny wzrost liczby szkół wyższych. Był on przede wszystkim efektem umożliwienia tworzenia uczelni niepublicznych. Obecnie na rynku szkolnictwa wyższego funkcjonuje 307 uczelni niepublicznych¹. Jedną z nich jest Akademia Humanistyczna im. Aleksandra Gieysztora w Pułtusku.

Współczesne szkoły wyższe w Polsce, podobnie jak uczelnie na całym świecie, znalazły się w sytuacji, w której muszą konkurować o studentów. Owa rywalizacja dotyczy zarówno uczelni najbardziej znanych i prestiżowych a także uczelni działających w skali lokalnej bądź regionalnej (Herman 2010, s. 5). Niż demograficzny i spadająca z roku na rok liczba studentów wymusza zmiany. Jesteśmy świadkami faktów bankructwa i łączenia się uczelni. Zjawisko to może się nasilić w przyszłości (Herman 2010, s. 5).

Niż demograficzny a także możliwość studiowania w krajach Unii Europejskiej, nasila współzawodnictwo o studentów w różnych przekrojach i typach uczelni. Uczelnie wyższe wkraczają w okres, kiedy będą przyjmować mniejszą liczbę kandydatów na studia oraz będą musiały podnieść jakość kształcenia. W zmiennej rzeczywistości społeczno-gospodarczej uczelnie, zobligowane są do poszukiwania sposobów dla zdobycia przewagi konkurencyjnej. Często poszukują jej wewnątrz organizacji co wiąże się z posiadanym kapitałem niematerialnym.

Akademia Humanistyczna w Pułtusku jest niepaństwową wyższą szkołą, która kształci studentów i rozwija działalność naukowo - badawczą o profilu humanistycznym. Powstała 14 lipca 1994 r. i początkowo działała jako Wyższa Szkoła Humanistyczna. Organem założycielskim uczelni jest Akademickie Towarzystwo Edukacyjno-Naukowe ATENA. Od 22 marca 2002 r. szkoła nosi imię Aleksandra Gieysztora - wybitnego historyka, współtwórcy pułtuskiej Uczelni i jej wieloletniego wykładowcy. W ciągu 18 lat działalności pułtuska uczelnia stała się częścią lokalnego i regionalnego pejzażu. Zajmuje dobre miejsce na mapie szkolnictwa wyższego w Polsce, ciesząc się uznaniem i poważaniem. Jej renoma rozszerza się na skalę krajową i międzynarodową. Akademia na trwałe wpisała się w rozwój Pułtuska i ożywiła życie kulturalne na północnym Mazowszu.

Obecną strukturę Akademii tworzy 7 wydziałów: Administracji, Filologii Polskiej, Historyczny, Nauk Politycznych, Pedagogiczny, Socjologii oraz Wydział Zamiejscowy Turystyki, Hotelarstwa i Promocji Środowiska.

¹ Liczbę ustalono według informacji uzyskanych ze strony <https://polon.nauka.gov.pl>

Uczelnia kształci na studiach pierwszego i drugiego stopnia w trybie stacjonarnym i niestacjonarnym oraz na studiach podyplomowych. Potwierdzeniem dobrej jakości kształcenia stało się przyznanie uprawnień do nadawania stopnia naukowego doktora nauk humanistycznych w zakresie historii – na Wydziale Historycznym, a także w zakresie nauk o polityce - na Wydziale Nauk Politycznych. Łącznie do grudnia 2012 r. obroniono w Akademii 76 dysertacji doktorskich.

W okresie 18 lat istnienia szkoła wyższa wykształciła około 46 tys. studentów, czyli dwukrotnie więcej niż wynosi liczba mieszkańców Pułtuska². Aktualnie w Akademii kształci się ponad 2,3 tys. studentów i słuchaczy studiów podyplomowych oraz około 250 uczestników seminariów doktorskich. Corocznie na wszystkie wydziały rekrutuje się łącznie około 1 000 studentów.

Na dobre imię Akademii pracuje zarówno kadra naukowa, personel administracyjny oraz kierownictwo. Kadre nauczycieli akademickich stanowią politolodzy, pedagodzy, osoby reprezentujące wiedzę prawniczą, historyczną, socjologiczną i ekonomiczną. Środowisko naukowo-dydaktyczne tworzą profesorowie z Uniwersytetu Warszawskiego, instytutów naukowych Polskiej Akademii Nauk oraz innych uczelni. Uczelnia zatrudnia nauczycieli akademickich o wysokich kwalifikacjach merytorycznych, z bogatym dorobkiem naukowym oraz doświadczeniem dydaktyczno-akademickim. Większość pracujących tu nauczycieli należy do niekwestionowanych autorytetów w uprawianych przez siebie dyscyplinach i cieszy się uznaniem w środowisku naukowym. Uczelnia buduje jednak własny kapitał kadrowy. Wzrost liczby osób posiadających stopień doktora i doktora habilitowanego stwarza solidne fundamenty dla budowy konkurencyjności.

W oparciu o misję, wizję oraz cele szkoły w uczelni została wyprowadzona strategia gospodarowania aktywami niematerialnymi. Wymagało to uwzględnienia sytuacji ekonomiczno-finansowej oraz typowych i specyficznych 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 2010, s. 61). Uznaje się, że właściwe i skuteczne wykorzystanie posiadanych zasobów kapitału ludzkiego może „w wydatny sposób wpłynąć na podniesienie konkurencyjności uczelni” (Geryk 2010, s. 50). Odpowiednio motywowani pracownicy, wywodzący się zarówno z pionu akademickiego, jak i administracyjnego, mogą w dużym stopniu przyczynić się do budowy i rozwoju uczelni.

Jednym z celów uczelni jest stabilizacja organizacji i ograniczenie fluktuacji kluczowych pracowników, a więc utrzymanie talentów w organizacji. Ograniczanie liczby odchodzących pracowników przynosi szereg

korzyści, takich jak: zmniejszenie kosztów rekrutacji i kosztów szkoleń, utrzymanie dobrych relacji pomiędzy współpracownikami i studentami.

Wspiera się wrażliwości środowiska pracowników na różne formy motywowania do efektywnej pracy, w tym środkami materialnymi i niematerialnymi. Akademia stworzyła taki system, który zapewnia zwiększenie identyfikacji zatrudnionych osób z celami organizacji oraz motywuje ich do dzielenia się wiedzą. Opracowała system wartościowania pracy, który jest oparty na wiedzy i doświadczeniu, a także na wynikach opracowanych analiz pracy. Warto dodać, że działania Akademii w zakresie oceny pracowników pełnią przede wszystkim funkcję ewaluacyjną, czyli oceniającą ich dotychczasowe osiągnięcia, ale także, mają charakter stymulujący ich dalszy rozwój i motywujący do intensywniejszej pracy.

Akademia Humanistyczna świadomie buduje efektywne zaangażowanie, stosuje działania kształtujące odpowiednie postawy pracowników. Wykorzystuje metody i techniki wywierające wpływ na aktywność zawodową pracowników, zaangażowanie w pracę i działalność organizacji, które wpływają na ostateczny wynik działania organizacji. Uczelnia stworzyła sprawny system motywowania, poprzez stosowanie właściwej kompozycji wynagrodzeń i zachęt, które stanowią swego rodzaju „przynęty”, także dla pozyskiwania nowych pracowników.

Istotnym elementem motywującym zatrudnionych, szczególnie w gronie pracowników naukowo-dydaktycznych, może być wachlarz stosowanych bodźców niematerialnych. Jednym z nich wydaje się być partycypacja w zarządzaniu szkołą. Innym ważnym bodźcem może być awans hierarchiczny, jako wyraz uznania za dotychczasowy wkład w rozwój Akademii. Personel administracyjny z reguły bardziej oczekuje na awans, który jest traktowany jako uznanie za zadania realizowane w ramach uczelnianej administracji.

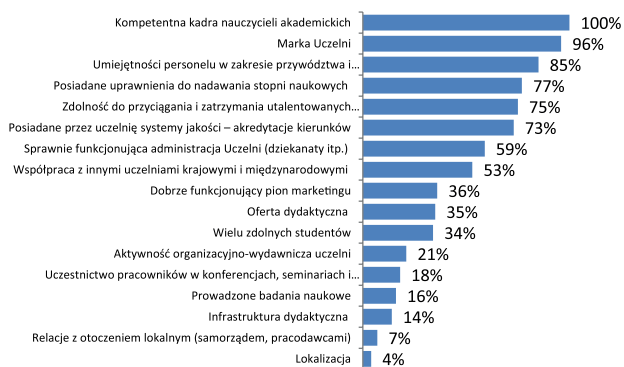
Akademia prowadzi, w odpowiednio zorganizowany sposób, proces rozwoju zawodowego swoich pracowników. Uczelnia i jej kierownictwo zdaje sobie sprawę, że każdy może uczyć się w inny sposób, dlatego w różny sposób wspiera ustawiczne uczenie się zatrudnionych osób. Forma, charakter, zakres doskonalenia jest dostosowany do indywidualnych cech pracowników: osobowości, posiadanych kwalifikacji, zajmowanego stanowiska, zainteresowań oraz usytuowania w strukturze organizacyjnej. Akademia planuje „ścieżki kariery” indywidualnych pracowników. Inspiruje do podnoszenia kwalifikacji, proponuje konkretne możliwości szkoleń.

Konkurencyjność uczelni w opiniach pracowników

Badania empiryczne nad kapitałem ludzkim i konkurencyjnością uczelni zostały przeprowadzone w dwóch grupach będących interesariuszami uczelni,

² Według danych GUS: *Ludność w gminach według stanu na dzień 31.12.2011 roku (bilans opracowany w oparciu o wyniki NSP 2011)*.

w grupie pracowników i w grupie studentów. W części badania ankietowego dotyczącej konkurencyjności pracownicy zostali poproszeni o wskazanie najważniejszych czynników wpływających na konkurencyjność Akademii na rynku usług edukacyjnych (wykres 1).



Wykres 1. Czynniki wpływające na konkurencyjność Akademii Humanistycznej na rynku usług edukacyjnych z perspektywy pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych ankiet

Wszyscy respondenci wskazali, że czynnikiem przesądającym o sukcesie szkoły jest siła naukowa uczelni, a więc kompetentna, dobrze wykształcona kadra nauczycieli akademickich, która może przekazywać swoją wiedzę studentom. Ważna okazała się także zdolność do przyciągania i zatrzymania utalentowanych wykładowców. Okazuje się, że szkołę najlepiej promują nazwiska rozpoznawanych osobowości i autorytetów naukowych. Według ankietowanych ważna jest również marka i pozytywny wizerunek uczelni. Jak wynika z badania, ważną rolę w funkcjonowaniu szkoły wyższej odgrywa odpowiednie przywództwo. Większość respondentów ocenia umiejętności personelu kadry zarządzającej w zakresie przywództwa, przedsiębiorczości i zarządzania jako ważny czynnik sprzyjający utrzymaniu się na rynku edukacji akademickiej. Zwrócono uwagę na odpowiednie wizjonerskie przywództwo oraz sprawność wewnętrznych procesów.

Wyniki badań potwierdzają, że istotnym wyróżnikiem uczelni jest rodzaj posiadanych uprawnień do nadania stopni naukowych oraz posiadane przez uczelnię systemy jakości i akredytacje kierunków. Jest to rezultat umiejętności i pracy zatrudnionych osób. W dalszej kolejności respondenci wskazali na personel uczelnianej administracji, który tworzy struktury sprzyjające organizacji studiów. Pracownicy zwrócili także uwagę na współpracę z innymi uczelniami krajowymi i zagranicznymi. Najmniej respondentów spośród czynników wpływających na konkurencyjność Akademii na rynku usług edukacyjnych zwróciło uwagę na lokalizację, współpracę z otoczeniem lokalnym, infrastrukturę dydaktyczną oraz prowadzone badania naukowe. Rezultaty badania potwierdzają rolę kapitału niematerialnego

w tworzeniu przewagi konkurencyjnej szkoły wyższej. Niska ranga badań naukowych w kształtowaniu konkurencyjności uczelni wynika, jak to potwierdzają odpowiedzi na dalsze pytanie, ze słabości badań prowadzonych w ramach uczelni. Wysoka renoma kadry nauczającej wynika raczej z badań prowadzonych przez profesorów w uczelniach macierzystych a nie w Pułtusku.

W kolejnej części badania ankietowani zostali zapytani: „Czy Akademia Humanistyczna mogłaby zwiększyć swoją atrakcyjność na rynku usług edukacyjnych w ciągu najbliższych lat?”. Ponad 90% ankietowanych odpowiedziało twierdząco. W dalszej części badania respondenci zostali poproszeni o wskazanie maksymalnie trzech obszarów i czynników, w których taka poprawa mogłaby nastąpić. (wykres 2)



Wykres 2. Czynniki, które zdaniem pracowników, mogą zwiększyć konkurencyjność Akademii Humanistycznej w ciągu najbliższych lat

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych ankiet.

Badania wskazują, że aby zwiększyć konkurencyjność na rynku edukacji akademickiej, konieczny jest dalszy rozwój kapitału ludzkiego. Najważniejszymi czynnikami, zdaniem ankietowanych, okazały się zatem: intensyfikacja własnych badań naukowych (91%), która wiąże się m.in. z pozyskaniem grantów badawczych i istnieniem silnych zespołów badawczych. Ważne jest także umieędzynarodowienie uczelni, a więc rozwijanie współpracy dydaktyczno-naukowej z zagranicą. Szkoła wyższa powinna dbać nie tylko o jakość kształcenia, ale także o jakość badań naukowych. Zdecydowana część ankietowanych (w granicach 76-67%) uznała, że konieczna jest w uczelni polityka rozwoju kadry naukowej oraz personelu administracji. A więc potwierdza to konieczność ciągłego inwestowania w rozwój kapitału ludzkiego. Istotna jest dalsza polityka przyciągania i zatrzymywania utalentowanych wykładowców a także uzyskanie kolejnych uprawnień do nadawania stopni naukowych. Najmniej respondentów zwróciło uwagę na bazę lokalową Uczelni, sprawność organizacyjną dziekanatów oraz usprawnienie wewnętrznych procedur zarządzania Uczelnią.

W kolejnym pytaniu respondenci zostali poproszeni o wskazanie najważniejszych cech kadry nauczycieli akademickich, które są korzystne dla Uczelni.



Wykres 3. Najważniejsze, zdaniem pracowników, cechy nauczycieli akademickich zatrudnionych w Akademii Humanistycznej

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych ankiet

Najczęściej wymieniane okazały się: wiedza merytoryczna, dorobek naukowy oraz umiejętności dydaktyczne wykładowców. W dalszej kolejności respondenci zwrócili uwagę na wysoki poziom zadowolenia wykładowców z pracy, który przekłada się na „jakość” wykonywanych obowiązków oraz wyjątkowe osobowości wśród wykładowców, którzy jako eksperci, udzielają się na forum publicznym. Okazuje się, że szkołę najlepiej promują i przyciągają nowych kandydatów na studia nazwiska rozpoznawanych osobowości. Ponad połowa respondentów zwróciła także uwagę na kreatywność i aktywność wykładowców, którzy ożywiają życie studenckie. Najmniej respondentów zwróciło uwagę na udział wykładowców z zagranicy oraz ich miejsce zamieszkania. Nie jest to dobra informacja, bowiem oparcie rozwoju organizacji wyłącznie na lokalnych zasobach intelektualnych, nie służy jej innowacyjności.

W kolejnej części badań podjęto próbę ustalenia i zidentyfikowania konkretnych działań podejmowanych przez uczelnię, związanych z gospodarowaniem kapitałem ludzkim, które przyczyniają się do wzrostu konkurencyjności (wykres 4). Polityka zarządzania kapitałem ludzkim dotyczy pracowników naukowo-dydaktycznych oraz personelu uczelnianej administracji. Respondenci wskazując działania podejmowane przez uczelnię wskazali, że kierownictwo uczelni dostrzega, iż rynkowy sukces tkwi w odpowiednim gospodarowaniu niematerialnymi aktywami i zarządzaniu wiedzą pracowników. Na podstawie opinii ankietowanych, można powiedzieć, że uczelnia realizuje proces kreowania kapitału ludzkiego. Akademia podejmuje działania sprzyjające uruchomieniu jej ukrytych zasobów, zwraca uwagę na wzmocnienie ich wartości oraz stwarza odpo-

wiednie warunki do ich rozwoju. Działania podejmowane przez uczelnię sprzyjają wykorzystaniu posiadanego potencjału aktywów niematerialnych.

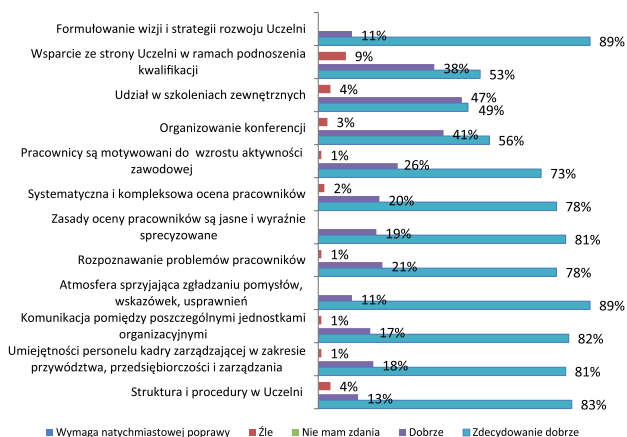


Wykres 4. Działania związane z gospodarowaniem kapitałem ludzkim podejmowane przez kierownictwo Akademii Humanistycznej

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych ankiet

Kierownictwo Akademii Humanistycznej zwraca uwagę na znaczenie zatrudnionych osób, którzy są depozytariuszami cennej wiedzy. Akademia wypracowała strukturę sprzyjającą procesowi uczenia i doskonalenia oraz dzielenia się posiadaną wiedzą i doświadczeniem pomiędzy członkami organizacji uczelnianej. Zdecydowana większość respondentów wskazała na organizowanie przez Akademię szkoleń wewnętrznych w oparciu o wiedzę innych pracowników. Pułtуска uczelnia wspiera wspólną pracę i stwarza warunki umożliwiające pracę zespołową. Stara się tworzyć grupy zadaniowe, w których dochodzi do ścierania różnych poglądów i wizji, wspólnej wymiany doświadczeń. Wykorzystuje zespoły robocze pracowników różnych szczebli i działów. Jak wynika z badań Akademia dostrzega rolę pracy zespołowej w tworzeniu wiedzy, unikalności i innowacyjności. Szkoła stworzyła atmosferę sprzyjającą twórczości i innowacji, umożliwiającą eksperymentowanie i uczenie się na błędach. Ponad 70% ankietowanych wskazało możliwość zdobycia wiedzy i doświadczenia poprzez praktyki w różnych działach i na różnych stanowiskach. W Akademii obowiązuje także system opieki doświadczonych pracowników nad rozwojem pracowników niższego szczebla. Poza tym uczelnia pobudza kreatywność, stymuluje pomysłowość. Tworzy indywidualne ścieżki kariery, rozwoju, proponuje szkolenia i kursy, jednocześnie stara się rozwiązywać konflikty pracownicze. Sprzyja integracji, spotkaniom nieformalnym, poprzez m.in. organizowanie wspólnych wyjazdów pracowników. Uczelnia stosuje zachęty finansowe do uczestniczenia w procesie uczenia się. Prawie 70% respondentów deklaruje wynagrodzenia pozapłacowe.

Poza tym wszyscy respondenci wskazują, że uczelnia podejmuje działania mające na celu zapoznanie pracowników z aktualnymi sprawami szkoły. Akademia stworzyła wewnętrzny system informowania pracowników. W tym celu stosuje systemowy obieg dokumentów pomiędzy poszczególnymi jednostkami organizacyjnymi, publikuje biuletyny firmowe, wykorzystuje e-mail, Internet. Bieżące informowanie pracowników ma wpływ na identyfikację pracowników z uczelnią oraz zwiększa ich integrację i wysiłek związany z realizacją wspólnego celu.



Wykres 5. Ocena sprawności Akademii Humanistycznej przez pracowników w określonych obszarach
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych ankiet

Akademia Humanistyczna wypracowała taki model gospodarowania aktywami niematerialnymi, który zapewnia zwiększenie świadomości i identyfikację zatrudnionych z celami szkoły oraz motywuje do dzielenia się wiedzą. Uczelnia stosuje różne metody i podejmuje różne działania wspomagające wykorzystanie i dalszy rozwój kapitału ludzkiego.

Aby monitorować stan aktywów ludzkich kierownictwo systematycznie i kompleksowo ocenia współpracowników (78% respondentów ocenia to działanie jako „zdecydowanie dobre”, 20% jako „dobre”, a 2% jako „złe”). Na tej podstawie nagradza się najlepszych pracowników administracji, naukowców i dydaktyków. Zasady oceny pracowników są jasne i wyraźnie sprecyzowane (81% respondentów ocenia je jako „zdecydowanie dobre”, a 19% jako „dobre”) oraz są udostępniane wszystkim osobom zatrudnionym w uczelni.

Zdecydowana większość respondentów uważa, że Uczelnia stosuje odpowiednie metody i techniki wpływania na aktywność zawodową zatrudnionych. Są one ukierunkowane na dzielenie się swoją wiedzą i doświadczeniem, wzmocnienie zaangażowania w pracę i działalność Akademii, wspomagają zatem kształtowanie wartości uczelni. Aż 73% respondentów uważa, że pracownicy są motywowani do wzrostu aktywności

zawodowej „zdecydowanie dobrze”, 26% uważa, że „dobrze”. Tylko 1% ankietowanych ocenia stosowane metody i techniki motywowania jako „złe”.

Uczelnia stara się wspierać swoich pracowników w podnoszeniu kwalifikacji. 53% respondentów ocenia wsparcie ze strony Uczelni w ramach podnoszenia kwalifikacji jako „zdecydowanie dobre”, 38% jako „dobre”, a 9% jako „złe”. Być może jest to związane ze zbyt wysokimi kosztami szkoleń i wymaga uwzględnienia sytuacji finansowej uczelni. W ocenie 56% respondentów sprawność Uczelni w organizowaniu konferencji została określona jako „zdecydowanie dobra”, a udział pracowników w szkoleniach zewnętrznych 49% ankietowanych oceniło jako „zdecydowanie dobre”.

Zdaniem respondentów uczelnia wprowadziła efektywną komunikację pomiędzy poszczególnymi jednostkami organizacyjnymi (82% ocenia komunikację jako „zdecydowanie dobrą”, 17% jako „dobrą”, tylko 1% ocenia jako „złą”). Taka ocena wśród pracowników sprzyja niskiemu poziomowi stresu, łatwości w podejmowaniu decyzji i ograniczeniu konfliktów pracowniczych. Ankietowani pozytywnie ocenili sprawność uczelni w rozpoznawaniu problemów pracowników (78% respondentów ocenia ten obszar jako „zdecydowanie dobry”, 21% jako „dobry”, 1% jako „zły”). Okazuje się, że Akademia stara się pobudzać kreatywności, pomysłowości, przedsiębiorczość oraz wspierać rozwiązania proponowane przez pracowników. Wyniki badań potwierdzają, że panuje atmosfera sprzyjająca zgłaszaniu pomysłów, wskazówek, sugestii (89% respondentów ocenia ten obszar jako „zdecydowanie dobry”, a 11% jako „dobry”). Być może jest to efekt nieformalnych rozmów z pracownikami. Typowy jest transfer wiedzy pomiędzy kierownictwem a pracownikami, doradztwo i konsultacje personalne. Sprzyja to utrzymywaniu dobrych kontaktów pomiędzy współpracownikami oraz studentami.

Warto zwrócić uwagę, że taka atmosfera jest zasługą właściwego przywództwa. To istotne elementy kapitału niematerialnego uczelni. Na pytanie „*Jak ocenia Pani/Pan umiejętności personelu kadry zarządzającej w zakresie przywództwa, przedsiębiorczości i zarządzania?*” 81% ankietowanych udzieliło odpowiedzi „zdecydowanie dobrze”, 18% „dobrze”, a 1% „złe”. Okazuje się, że istotne są kompetencje przedstawicieli kierownictwa, którzy są ważnym elementem „mapy aktywów niematerialnych” uczelni. Przywódcy uczelni zdaniem większości respondentów okazali się kreatorami pracy zespołowej, ujawniają potencjał pracowników, kształtują właściwe relacje przełożony-podwładny. Umiejętności przywódców w szczególności sposób motywują pracowników do odpowiedniego działania i realizowania celów. Poza tym 89% ankietowanych oceniło formułowanie wizji i strategii rozwoju Uczelni przez kadre zarządzającą jako „zdecydowanie dobrze”, 11% jako „dobrze”. Nie pojawiły się odpowiedzi typu: „złe”, czy „wymaga natychmiastowej poprawy”. Struktury i procedury obo-

wiązujące w Uczelni zostały ocenione przez 83% ankietowanych jako „zdecydowanie dobre”, 13% „dobre”, a 4% „złe”.

Na podstawie wyników badań można stwierdzić, że Uczelnia stara się świadomie budować swoją konkurencyjność w oparciu o czynnik ludzki, podejmując działania kreujące odpowiednie postawy i zachowania pracowników. Większość z tych działań została oceniona przez ankietowanych „zdecydowanie dobrze”. Życzeniem Akademii Humanistycznej i jej kierownictwa jest, aby każdy pracownik uczelni czuł się ważnym elementem w twórczym procesie edukacji, aby miał świadomość, że bierze udział w kształceniu młodych ludzi.

Z przeprowadzonych badań wynika, że 92% ankietowanych pracowników odczuwa satysfakcję z wykonywanej pracy, a 87% potwierdziło osobiste zaangażowanie w działalność uczelni. Pracowników charakteryzuje bardzo dobra znajomość misji uczelni i strategii jej działania i rozwoju. Zdecydowana większość (71%) pracowników stwierdza, że praca w uczelni pozwala zaspokoić ich potrzeby, zaś z poziomu płac zadowolonych jest tylko 59% pracowników. Na podstawie badań przeprowadzonych wśród zbiorowości pracowników można stwierdzić, że zatrudnione osoby odczuwają poczucie przynależności i lojalności wobec uczelni.

Konkurencyjność i kapitał ludzki uczelni z perspektywy studentów

Badania opinii osób studiujących służyło ocenie znaczenia poszczególnych cech uczelni a głównie posiadanego kapitału niematerialnego dla konkurencyjności uczelni. Studentów pytano o przyczyny wyboru uczelni.

Ankietowani zostali poproszeni o wskazanie maksymalnie trzech przesłanek, które zadecydowały o podjęciu studiów. Wykres 6 przedstawia wskazane przez ankietowanych czynniki, decydujące o wyborze pułtuskiej uczelni jako miejsca odbywania studiów.



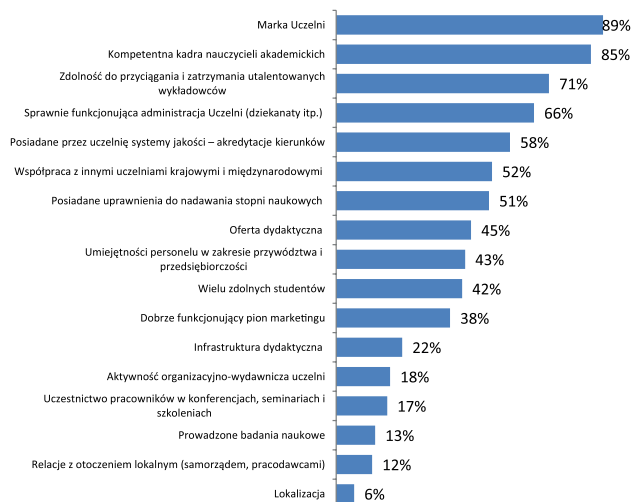
Wykres 6. Czynniki, na które zwrócili uwagę studenci podejmując decyzję o wyborze Akademii Humanistycznej w Pułtusku
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych ankiet

Głównym kryterium wyboru szkoły okazała się jakość dyplomu akademickiego. Ankietowanym osobom towarzyszy rozeznanie, ile jest wart rynkowo dyplom.

Wiążą z nim szansę dobrej i dobrze płatnej pracy. Dla studentów ważny jest zakres przekazywanej wiedzy, umiejętności i kompetencje, jakie są w stanie nabyć. W rezultacie mogą stać się bardziej atrakcyjni dla przyszłych pracodawców. Wyniki badania potwierdzają, że wśród czynników decydujących o wyborze szkoły wyższej, ważne miejsce zajmują czynniki związane z kapitałem ludzkim jakim dysponuje uczelnia. Akademię Humanistyczną uznano za ośrodek akademicki kształcący na wysokim poziomie oraz za uczelnię, w której zatrudniona jest kompetentna i doświadczona kadra. Szkołę wyższą najlepiej zatem promują nazwiska wykładowców, którzy są autorytetami i osobowościami.

Jednym z kryteriów wyboru szkoły jest opinia znajomych i krewnych. Procent osób, które sugerowały się opinią innych wyniósł 68%. U podstaw takiej opinii można wymienić profesjonalną kadrę pracowników, prowadzenie zajęć na wysokim poziomie oraz dbanie o odpowiednią atmosferę. Konkurencyjność jest odzwierciedleniem właściwej rywalizacji o klientów i to klientów przywiązanych i lojalnych, którzy polecają uczelnię innym.

Nie można pominąć aspektu marketingowego jako wyniku wyboru szkoły. Kandydaci na studia, podejmując decyzję o wyborze miejsca do nauki, bardzo często kierują się siłą marki uczelni. Zwracają uwagę na prestiż i renomę szkoły wyższej. Istotna jest także „treść” marki, a więc zatrudnione w niej osoby. Istotne jest także informowanie o posiadanych zasobach i „przewagach” nad konkurentami. Mówią o tym miejsca zajmowane w rankingach i informacje o sukcesach kadry pracowników oraz posiadane uprawnienia do nadawania stopni naukowych. (Wykres 6)



Wykres 7. Czynniki wpływające na konkurencyjność Akademii Humanistycznej na rynku usług edukacyjnych z perspektywy studentów
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych ankiet

W odpowiedziach na dalsze pytania studenci wskazali, że istotnym wyróżnikiem uczelni na rynku usług akademickich jest rozpoznawalność marki i pozytywny wizerunek szkoły (wykres 7). Wyniki badań potwierdzają, że studenci wysoko oceniają kompetentną, dobrze wykształconą kadrę nauczycieli akademickich. Profesjonalna kadra zapewnia wysoki poziom prowadzonych zajęć dydaktycznych. Studenci zwrócili również uwagę na zdolność uczelni do przyciągania i zatrzymania utalentowanych wykładowców. Okazało się, że dla studentów wizytówką szkoły są osobowości i autorytety wśród wykładowców. W dalszej kolejności studenci wskazali na sprawność organizacyjną dziekanatów w ich obsłudze. Zwrócili również uwagę na uzyskane akredytacje kierunków oraz współpracę z innymi uczelniami. Niewielu studentów zwróciło uwagę na takie czynniki konkurencyjności jak lokalizacja uczelni i relacje z otoczeniem lokalnym – samorządem i pracodawcami. Respondenci zostali zapytani „Czy Akademia Humanistyczna może zwiększyć swoją atrakcyjność w ciągu najbliższych lat?”. Większość studentów (89%) odpowiedziała twierdząco i wskazała na czynniki, które mogą poprawić konkurencyjność. Następnie respondenci zostali poproszeni o wskazanie czynników, dzięki którym taka poprawa mogłaby nastąpić.

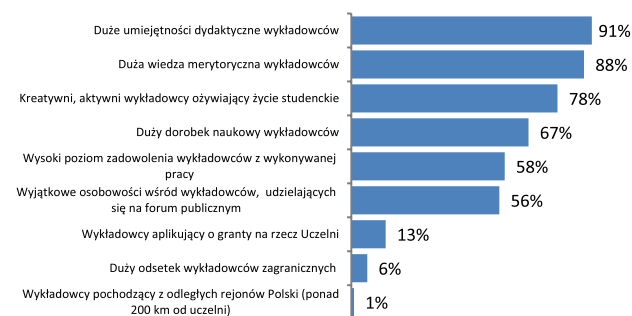


Wykres 8. Czynniki, które zdaniem studentów, mogą zwiększyć konkurencyjność Akademii Humanistycznej w ciągu najbliższych lat
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych ankiet

Ankietowani zwrócili uwagę na przygotowanie atrakcyjnej, szerokiej i zindywidualizowanej oferty edukacyjnej, która mogłaby przyciągnąć większą liczbę uzdolnionych studentów. Ważna jest zatem wiedza o klientach i kreatywność władz uczelni w uruchamianiu nowych specjalności. Wśród innych ważnych czynników mających na celu zwiększenie atrakcyjności uczelni studenci wymieniali najczęściej: umiędzynarodowienie uczelni i intensyfikację badań naukowych. Należy zatem rozwijać współpracę z innymi uczelniami poprzez wspólne konferencje naukowe, badania, publikacje, wymianę pracowników. Szkoła powinna dbać o jakość kształcenia oraz jakość badań naukowych. Ankietowani zwrócili także uwagę na zwiększenie rozpoznawalności uczelni

poprzez skuteczniejszą promocję, a więc usprawnienie działania pionu marketingowego uczelni. Wszystko to z pewnością umożliwi pozyskanie nowych studentów i utrzymanie się na rynku edukacji akademickiej. Tylko 4% respondentów zwróciło uwagę na bazę lokalową Uczelni jako ważny czynnik konkurencyjności.

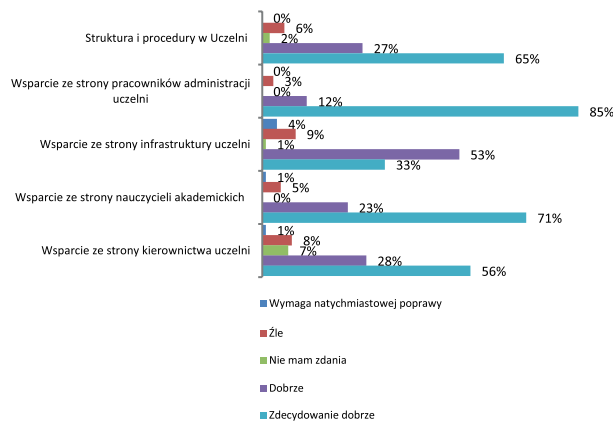
Studenci w prowadzonym badaniu podjęli ocenę wymagań wobec kadry naukowej. Uznali, że zatrudnionych nauczycieli akademickich można ocenić wysoko ze względu na posiadane kwalifikacje merytoryczne, dorobek naukowy oraz doświadczenie dydaktyczno-akademickie (wykres 9).



Wykres 9. Najważniejsze, zdaniem studentów, cechy nauczycieli akademickich zatrudnionych w Akademii Humanistycznej
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych ankiet

Wśród najważniejszych cech wyróżniających nauczycieli akademickich przesądzających o sukcesie Uczelni respondenci najczęściej wymieniali: umiejętności dydaktyczne, wiedzę merytoryczną i dorobek naukowy wykładowców. Respondenci zwrócili też uwagę na kreatywność i aktywność wykładowców, którzy ożywiają życie studenckie oraz wyjątkowe osobowości wśród wykładowców, którzy udzielają się na forum publicznym. Najmniej studentów zwróciło uwagę na miejsce zamieszkania wykładowców oraz odsetek wykładowców zagranicznych.

W kolejnym pytaniu respondentów poproszono o ocenę sprawności uczelni w poszczególnych obszarach. Wykres nr 10 prezentuje rezultaty przeprowadzonego badania.



Wykres 10. Ocena sprawności Akademii Humanistycznej przez studentów w określonych obszarach
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych ankiet

Ankietowani pozytywnie oceniają obsługę i organizację uczelni w wyróżnionych obszarach. Studenci najlepsze opinie w zakresie ich wsparcia, przyznali pracownikom uczelnianej administracji (85% udzieliło odpowiedzi „zdecydowanie dobrze”, 12% udzieliło odpowiedzi „dobrze”) oraz nauczycielom akademickim (71% udzieliło odpowiedzi „zdecydowanie dobrze”, 23% udzieliło odpowiedzi „dobrze”). W dalszej kolejności studenci pozytywnie ocenili strukturę i procedury obowiązujące w uczelni (65% udzieliło odpowiedzi „zdecydowanie dobrze”, 27% udzieliło odpowiedzi „dobrze”) oraz wsparcie ze strony kierownictwa Akademii (56% udzieliło odpowiedzi „zdecydowanie dobrze”, 28% udzieliło odpowiedzi „dobrze”). Obszarem, który wymaga natychmiastowej poprawy, zdaniem 4% studentów, jest infrastruktura uczelni.

Opinie studentów świadczą o tym, że pułtуска uczelnia troszczy się o wysoki poziom obsługi i kompleksowego wsparcia studentów zarówno ze strony pionu administracyjnego, kadry nauczycieli oraz kadry kierownictwa. Tworzy sprzyjające struktury i systemy, które z pewnością ułatwiają proces uczenia się studentów. Akademia jest zorientowana na studenta. Swoją działalność ukierunkowała na identyfikację, antycypację i zaspokajanie jego potrzeb.

Podsumowanie

Nowa rzeczywistość społeczno-gospodarcza, oparta na nasilającym się współzawodnictwie o studentów i globalizacja rynków usług edukacyjnych, wymusza na uczelniach konieczność poszukiwania nowych sposobów dla wypracowania i utrzymania konkurencyjności. Na osiągnięcie sukcesu i powodzenie mogą liczyć tylko te wyższe szkoły, które szybko podejmą stosowne działania, aby sprostać powszechnej rywalizacji. Uczelnie muszą reagować na zmiany i przeobrażenia zachodzące w otoczeniu zewnętrznym. Konkurencyjność organizacji stanowi pochodną zdolności wykorzystywania różnych czynników w procesach zdobywania lojalnych klientów i kreowania wartości. Kapitał ludzki i jego właściwe wykorzystywanie stanowi najcenniejsze źródło zasobów i podstawę do osiągnięcia celu.

W pracy przedstawiono „filozofię” budowy konkurencyjności organizacji kształcenia akademickiego, na przykładzie Akademii Humanistycznej w Pułtusku, ze szczególnym uwzględnieniem zasobów kapitału ludzkiego i gospodarowania nimi. Badania przeprowadzone wśród pracowników i studentów posłużyły identyfikacji kapitału ludzkiego uczelni wyższej, który jest utożsamiany przede wszystkim z pracownikami uczelni, ich wiedzą, kwalifikacjami i doświadczeniem. Wyniki badań potwierdziły świadomość członków uczelnianej społeczności, zarówno pracowników, jak i studentów, co do istoty kapitału ludzkiego i jego znaczenia w podnoszeniu konkurencyjności i osiąganiu przez uczelnię wymiernych korzyści.

Uzyskane wyniki badań pozwalają na stwierdzenie, że o sile i konkurencyjności uczelni na rynku edukacji akademickiej decyduje wiele czynników, z których najistotniejszymi są: identyfikująca się z nią, zaangażowana, stabilna, dobrze wykształcona i *doświadczona* kadra 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. Ważną rolę w utrzymaniu się na rynku usług edukacyjnych odgrywa odpowiednie, wizjonerskie przywództwo, przedsiębiorczość i sprawne zarządzanie i marketing. O potencjale i możliwościach rozwojowych uczelni na rynku usług edukacyjnych decyduje także rodzaj posiadanych uprawnień do nadawania stopni naukowych oraz posiadane przez uczelnię akredytacje kierunków. Istotnym czynnikiem przesądającym o konkurencyjności uczelni są także powiązania z innymi uczelniami, zarówno krajowymi jak i zagranicznymi, które pozwalają na rozwijanie współpracy dydaktyczno-naukowej i sprzyjają umiędzynarodowieniu studiów i badań naukowych.

Przeprowadzone badania dowodzą, iż badana uczelnia w zadowalający sposób gospodaruje zasobami kapitału ludzkiego dla osiągnięcia niezbędnego poziomu konkurencyjności. Rozwojowi uczelni sprzyjają zgromadzone zasoby wiedzy aktualizowanej i utrwalanej, efektywna komunikacja oraz trwałe związki personalne wewnątrz społeczności akademickiej oraz powiązania z czołowymi ośrodkami akademickimi, ważny jest też sposób zarządzania uczelnią i traktowanie jej jako organizacji uczącej się.

Wyniki badań dowodzą, że społeczność akademicka odczuwa poczucie przynależności i lojalności wobec uczelni. Akademia stworzyła taki model kultury organizacyjnej, który zapewnia identyfikację pracowników z celami organizacji oraz motywację do dzielenia się wiedzą z innymi. Pracownicy kadry naukowo-dydaktycznej oraz uczelnianego personelu administracyjnego czują się odpowiedzialni za rozwój szkoły.

Uczelnia uzależnia 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. Uznaje się, że podstawą osiągnięcia sukcesu musi być rozwój własnych kadr ludzkich i sprawność aparatu administracyjnego.

Należy zwrócić uwagę także na rozwój własnych badań naukowych, zwiększenie umiędzynarodowienia uczelni oraz współpracę z innymi uczelniami. Uczelnia powinna prowadzić racjonalny marketing, skutecznie informować

o posiadanych przewagach i sukcesach osiągniętych przez kadre naukową i personel administracji, ponieważ kandydaci na studia podejmując decyzję o wyborze miejsca do studiowania bardzo często kierują się siłą marki uczelni

Należy wspomnieć, że zaprezentowane rozważania nie wyczerpują złożoności omawianego zagadnienia. Mogą stanowić punkt wyjścia do dalszych pogłębionych analiz. Na przykład komplementarne wobec przedstawionego w pracy podejścia badawczego może być zbadanie opinii pracodawców, czy też studentów oraz absolwentów innych szkół wyższych. Praca może być przyczynkiem do rozważań nad sprawnym kreowaniem i efektywnym zarządzaniem zasobami kapitału ludzkiego uczelni.

Literatura:

- Adamkiewicz-Drwiłło H. G., (2013), *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2002.
- Apelska M. *Kapitał ludzki a konkurencyjność organizacji*. Praca magisterska pod kierunkiem M. Adamowicza na WNE SGGW, Warszawa 2013
- Dobiegała-Korona B., Kasiewicz S., (2000), *Metody oceny konkurencyjności przedsiębiorstw*, [w:] Kuciński K. (red.), *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw w Polsce*, „Materiały i Prace IFGN”, tom LXXIX, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2000.
- Dziędziara J., Smolarek M., (2010), *Kapitał ludzki w kreowaniu kapitału intelektualnego organizacji*, [w:] M. Jabłoński (red.) „Zeszyty Naukowe Zarządzanie” Nr 2/2010, Instytut Zarządzania i Ekonomii Wyższej Szkoły Humanitas, Sosnowiec 2010.
- Geryk M., *Kapitał intelektualny uczelni źródłem jej przewagi konkurencyjnej*, (2010), [w:] „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, Zeszyt Naukowy 99, Warszawa 2010.
- Geryk Ż., (2010), *Strategia personalna uczelni niepublicznej w obliczu zmian na rynku edukacyjnym*, [w:] „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, Zeszyt Naukowy 99, Warszawa 2010.
- Gorynia M. (red.), (2002), *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2002.
- Herman A., (2010), *Globalna konkurencja akademicka*, [w:] „Kwartalnik wiedzy o przedsiębiorstwie”, Nr 3/2010 (16), SGH, Warszawa 2010.
- Janowska Z., (2002), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2002.
- Malara Z., (2006), *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, PWN, Warszawa 2006.
- Mazurkiewicz A., Frączek P., (2011), *Kluczowe kompetencje a konkurencyjność przedsiębiorstw*, [w:] „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Uwarunkowania sprawnego działania w przedsiębiorstwie i regionie”, Zeszyt nr 20, Wydawnictwo UR, Rzeszów 2011.
- Rzempala J., *Kapitał intelektualny jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, (2007), [w:] „Innowacje, przedsiębiorczość i gospodarka oparta na wiedzy”, Zeszyty Naukowe Nr 453 z serii Ekonomiczne problemy usług Nr 8, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2007.
- Sokołowska A., (2005), *Zarządzaniem kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- Stankiewicz M. J., (2005), *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2005.
- Stankiewicz M. J., (2000), *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*, [w:] „Gospodarka Narodowa”, nr 7-8, SGH, Warszawa 2000.
- Walczak W., (2010), *Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw*, [w:] „Ementor” nr 5 (37) SGH, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2010.
- Statut Akademii Humanistycznej im. Aleksandra Gieysztora
- Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym

Strony internetowe:

- <http://polon.nauka.gov.pl>
- <http://www.perspektywy.pl>
- <http://www.stat.gov.pl/gus>

Adres do korespondencji:

prof. zw. dr hab. Mieczysław Adamowicz
Państwowa Szkoła Wyższa im. Papieża Jana Pawła II
w Białej Podlaskiej, ul. Sidorska 95/97, 21-500 Biała Podlaska
e-mail: adamowicz.mieczyslaw@gmail.com
tel. +48 83 344 99 06

mgr Michalina Apelska
Akademia Humanistyczna im. Aleksandra Gieysztora
w Pułtusku
ul. Mickiewicza 36 B, 06-100 Pułtusk, Polska
e-mail: mapelska@interia.pl
tel. 509-661-828

COMPETITIVENESS OF THE ORGANIZATION ON THE EXAMPLE OF NON-PUBLIC HIGHER EDUCATION FACILITIES

Mieczysław Adamowicz¹, Michalina Apelska²

¹Pope John Paul II State School of Higher Education in Biała Podlaska

²The Aleksander Gieysztor Pułtusk Academy of Humanities

Summary: This study is devoted to the creation of the competitive position of the organization, which is a non-public higher education unit through the use of intangible capital, especially human capital and social capital. The study was based on the subject literature and authors' own research among members of the academic community (personnel and students). The work presents theoretical aspects of competitiveness, features of contemporary organization in light of the challenges of global competition, the characteristics of the examined university and its position on the education market. The empirical part presents the results of the competitiveness of universities in the opinions of personnel and students. Studies show that a new reality based on the increasing competition to gain students and the extension of the educational services market forces universities to experience the need to explore new ways to develop and maintain competitiveness. Human capital and its proper use is a valuable resource and is the basis for achieving competitiveness.

Key words: human capital, intangible capital, education market, the competitiveness of higher education schools

Introduction

Dynamic changes in the environment of modern organizations make competing organizations become increasingly similar. In order to stand out they began searching for new sources of success, which alongside traditional material resources (physical and financial) are increasingly based on intangible resources. The attention of both theoreticians and practitioners therefore focuses on the intangible factors, in particular on human capital and social capital. Ability to manage these assets is today becoming a prerequisite for any organization wanting to survive and compete in the market.

The concept of human capital emphasizes the key role of men and their powers and everything they deliver for the organization. In the sphere of social capital special attention is paid to the trust and cooperation. Human capital is a key value of the energy which is needed in order to run the enterprise and to develop its creativity, social capital through the synergistic action of actors is the source of new values. The first is inextricably linked to men, to their knowledge, experience and the activities taking place within the organization, while the second one lies within the organization, the interaction of people and performance management. The importance of human capital and social capital is critical for such organizations as schools which are built on the knowledge and create new knowledge.

Managing human capital and social capital can be an important factor contributing to the competitiveness of the organization. Competitiveness can be treated here as widely as the ability for the survival, development, and positive feature of distinguishing oneself in relation to other organizations in the sector.

The new reality, the process of globalization, technological progress, increasing of information resources, etc. force a new way of looking at the possessed resources, also within higher education schools. The purpose of this paper is to present the organization as an "entity" operating thanks to human labor, where human capital and social capital are the „weapons" to compete in a changing and unpredictable environment. Particular attention was paid to the role of human capital in building the competitive position of an organization that is a non-public higher education school. Empirical studies were conducted at the Academy of Humanities in Pułtusk.

Purpose and method of research

There is a competitive struggle taking place between organizations working in certain sectors, which can be won through an innovative action, creativity, entrepreneurship, and above all, possessed „knowledge capital", which the members of the organization are in possession of. Increasingly, it is emphasized that the true value of the organization lies in the intangible resources such as knowledge and skills, the ability to cooperate, trust, customer satisfaction, product innovation, etc. (Rzempala 2007, p 223). These resources enable better utilization of material resources and become the foundation of competitiveness and improvement of competitive position on the market. Since the time of the transformation, the higher education market in Poland has been enhanced with new sectors of education, including non-public education sector.

The aim of this study is to determine the competitiveness of the organization and the factors shaping it on the example of non-public higher education facility with particular emphasis on the role of human capital. Based on the subject literature human capital was presented as a factor of competitiveness of organizations in the new economic conditions during the period of increasing uncertainty and risk. In relation to the specific non-public higher education facilities, the study of human capital, its structure and use in shaping the competitive position of the school was conducted.

Empirical studies were conducted using data of official statistics and data contained on the web portals, data collected in the university administration, and data collected via a survey of personnel and students.

The authors, through surveys of students and personnel employees, looked to see how people perceived human capital, which is important for the internal and external stakeholders, and what the policy of the management of the capital was.

The research process consisted of two stages. Its target was to show the quantitative and qualitative aspects that are typical of the structure of human capital of the higher education school. It assumed recognition of the level of awareness of the members of the academic community as to the validity of human capital in the organization of higher education and the importance of capital in building competitiveness. Using the completed surveys, observation and documentation analysis, the identification of resources, the analysis of the use and development of human capital in the school and the assessment of the competitive situation of the schools on the education market were possible.

The first stage of the study was conducted on randomly selected sample of employees of the Academy of Humanities in Pultusk, which included both administrative personnel and its teachers. Systematic sampling with a random starting point was applied. The selected sample consisted of 71 employees.

The second phase of the study was carried out among students. Its goal was to learn the opinion of students on the importance of individual attributes of the school. Systematic sampling with a random starting point was applied - a sample was systematically selected at the k -th student from the list of students. The available means for sampling were computer files used by the university administration. Sampling group were the non-stationary and stationary students of first and second degree, postgraduate students and doctoral seminar participants from all faculties who were respectively ranked according to the alphabet. A total sampling group consisted of 2,589 students. Sampling interval, thus the standard distance between the selected samples equated to 17. 152 people were involved in the survey.

The survey conducted among higher education school students and personnel aimed at identifying the importance of human assets as an essential element of the potential of the school and defining the „profile” of intangible capital of the school. The analysis consisted of the most representative indicators of quantitative and qualitative character. Selected measures of human capital refer to its level in the organization, and illustrate aspects of its development and use. They allow identifying human capital and obtaining its quantitative and qualitative picture. Indicators reflected not only the current state but also the state which the school can achieve.

The competitiveness of organizations considered through the prism of intangible capital is a measure to respond quickly to changing ambient conditions (Walczak 2010, p 5). It therefore determines the fate of the organization in the future. Competitiveness is linked to effective competition to get the buyers, the buyers who are informed and loyal. The organization itself in order to meet the competitors' level must demonstrate the dynamism and flexibility and willingness to make changes which will guarantee improvement in competitiveness.

Comprehensively changing environment is forcing the organizations to dramatic efforts not only to the achievement, but above all to maintenance of a competitive position on global markets (Dzieńdziora, Smolarek, 2010, s. 84). It is advisable that organizations learn to anticipate the future and accurately analyze your situation. They must therefore demonstrate the ability of proper planning appropriate actions, capable of producing and maintaining the assumed competitiveness.

Theoretical aspects of competitiveness

In the subject literature, a common definition of competitiveness was developed. There are various approaches to determine the sources of competitive advantage. Competition between market participants „depending on the industry or sector may take place on many levels and manifest itself in a variety of methods and forms of action, as well as have varied intensity” (Walczak 2010, p 5).

Competitiveness is treated as a determinant of development. It reflects the potential - resources, skills and abilities to provide an advantage over other entities in the same sector (Walczak 2010, p 5). It specifies the ability to compete, so the ways and forms of survival in a competitive environment (Gorynia 2002, p 48). The notion of „competitiveness” can therefore determine the complex nature of an organization which stems both from its internal attributes, and the ability to respond to changes in the environment.

In general approach, it can be concluded that the competitiveness of an organization is the ability to smooth achievement of the set goals and objectives using the instruments chosen to compete. In the opinion of Stankiewicz, competitiveness is the ability for an efficient, expedient and economical realization of the objectives set on the market competition arena (Stankiewicz, 2005, p 36). Competitiveness can also be seen as the purpose of the activity (Adamkiewicz-Drwiłło 2002, p 57). It is also defined as a skilful matching up with the rivals on the local, regional, national or international level.

The term „competitiveness” is used to provide mutual relationships between actors in the industry, including the analysis of the functioning of the entity in the face of

other operating entities in the same sector. It is the result of undertaken projects related to the competition for the consumer. When assessing the level of competitiveness, we face the problem of choosing the appropriate reference objects and adopt appropriate criteria and indicators (Gorynia 2002, p. 49). The competitiveness of an organization is assessed by comparing the actual benefits to those who are acquired by competitors.

According to the definition of MJ Stankiewicz competitiveness is a system consisting of four components: competition potential, competitive advantage, instruments of competition, as well as the competitive position (Stankiewicz, 2000, p 79).

Table 1. Summary of features defining competitiveness

Element	Description of the item
competitive-ness potential	A set of tangible and intangible resources, capabilities and core competencies, which are used by the entity in its activities. They give a chance to build and sustain competitive advantage
competitive advantage	Relative category, considered as a result of the effective use of the competitiveness potential of the configuration of the components that give the entity the ability to generate effective instruments of competition compared with its rivals.
instruments of competition	deliberately and consciously used tools and methods of creating client capital and the value of the organization
competitive position	treated as a result obtained by the entity of competition in a particular sector or industry, analyzed against the performance of its rivals; it is determined by the effectiveness of the use of instruments of competition.

Source: own study based on W. Walczak, *Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw*, [w:] „E-mentor” nr 5 (37) SGH, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2010, s. 6.

According to the approach of MJ Stankiewicz competitiveness is presented as a unit-of elements linked in a cause and effect way, which are influenced by the environment. Considering the relations between specified parts of the system, it can be concluded that the competitiveness potential impacts competitive advantage. This, in turn, determines the choice of instruments to compete, which ensure building of the market value and a stable development.

Considering the conditions of competitiveness, it is necessary to conduct a comprehensive assessment, which allows for identification of relevant variables decisive for competitiveness and develop its sustainability in the future. Organizations must take into account many different factors that affect their operation. It is necessary to take into account the specific nature of the organization and the transformations taking place in its environment.

B. Dobiegała-Korona and S. Kasiewicz believe that competitiveness is the result of the synergistic interaction of both internal conditions existing in

the organization as well as external factors in the environment. It can be understood as the ability to develop, obtain benefits and profits and build competitive advantage (Dobiegała-Korona, Kasiewicz 2000, s. 89).

The most significant factors affecting the competitiveness of the organization are a team of interrelated elements. They should not be seen as isolated components, but as the weave of related components which together co-exist. This approach underlines the synergistic effect of the impact on competitiveness (Walczak 2010, p 8). It therefore seems reasonable that organizations have a holistic approach. This allows you to respond to changing customer expectations and allows the use of appearing opportunities in a changing environment.

The competitiveness of an organization can be considered from the point of view of different schools of strategic thinking. Table 2 presents the assumptions of two ways of thinking about the sources of achieving a certain level of competitiveness.

Table 2. Approaches to sources of achieving a certain level of competitiveness

approach	positional approach (industrial organization theory)	resources approach (resource based view of the firm)
description of the approach	<ul style="list-style-type: none"> • It is based on the analysis of the specifics of the industry. • The importance of the environment and its impact on decisions and actions is critical. • This approach was developed and popularized in the 80's of the 20th century M. Porter, who believed that the basis for gaining competitive advantage is the ability to better cope with competitive forces than do other market participants. According to this approach, competitiveness depends on the intensity of the five competitive forces in the industry. 	<ul style="list-style-type: none"> • It is emphasized that competitive advantage is the result of the uniqueness of resources including, among others: knowledge, business organization, management methods, technology, experience, brand and patents allowing action to avoid or reduce competition. • The resulting competitive advantage arises from the difficulty in obtaining by competitors analogous or similar resources for the success. • In addition to the assessment of key competences identification of new needs, new products and technologies that will form the basis for building new core competencies.

Source: A. Mazurkiewicz, P. Frączek, *Kluczowe kompetencje a konkurencyjność przedsiębiorstw*, [w:] „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Uwarunkowania sprawnego działania w przedsiębiorstwie i regionie”, Zeszyt nr 20, Wydawnictwo UR, Rzeszów, 2011, s. 92.

Activities, functioning and development of modern organizations are heavily dependent on external variables, which they have virtually no control of. They can only use the approaching opportunities and to some extent counteract the emerging threats in the environment. Such external factors such as the competitiveness of the organization regulations, political programs, and processes, socio-demographic and technological trends are particularly important for higher education schools.

Significant role in shaping the competitiveness is also played by a group of variables that are difficult to observe. These include knowledge, political and business systems or unfair contracts that cause a specific entity to significantly increase competitive advantage. Their existence may even distort the effects of competition. They provide organizations with an undoubted advantage, even if the given entity is not characterized by above-average competitive predispositions.

Internal determinants of competitiveness lie inside the organization. Internal factors are related to the actions taken by the entity operating on the market. They are correlated with the financial condition, its tangible and intangible resources, adopted business strategy, the tools used, entrepreneurship, innovation. It can be concluded that a set of internal determinants of competitiveness of the organization, is identified with their key assets and the ability of their skillful use.

The starting point for taking action to ensure success is to balance the resources. The important internal determinants of competitiveness, include, among others: the quality of the products offered, organizational structure, entrepreneurship and innovation in management, human capital, efficiency of implementation of specific development strategies, the ability to shape consumer behavior, technological

potential, geographical location, property and others.

It is worth mentioning that in the various sectors and industries, including higher education, there are various specific conditions that are important for creating competitiveness and development of the organization. The strategy of creating competitiveness which the organization decides to select is determined by its resources as well as opportunities and threats observed.

Contemporary organization in the face of the challenges of global competition

Contemporary organization must meet the many challenges of globalization, internationalization, and dissemination of new technologies, economic crisis, changes in consumer behavior, cultural patterns changes, deformation, and other demographic phenomena. Organizations must be ready for changes. The growing competition, insufficient knowledge and low level of adapting to the changes would disqualify it from the market. Underestimating the transformation results in missing the appearing opportunities, thus it becomes a real threat.

According to Peter Drucker, “an organization that perpetuates the current level of vision, performance and achievements loses adaptive capacity and will not be able to survive in a changing tomorrow. Organizations should learn what is new, because the world is changing in such a way that the knowledge even from “yesterday” turns out to be outdated. That what today is regarded as the best, tomorrow may be suddenly just good enough. Traditional sources of achieving success in the market become ineffective, leading to a transformation in the process of attaining competitiveness.

In the reality of the traditional economy competitive position of an organization was determined by its classical organization resources. In modern conditions, in addition to the classic resource, it is important to have an updated knowledge, skills, and core competencies. To create them-a highly qualified

labor factor is necessary, that is why multiplication of knowledge, as well as the ability to use it are becoming one of the biggest challenges currently facing contemporary organizations (Malara 2006, p 126). Modern organizations differ therefore from traditional organizations. (Table 3).

Table 3. Characteristics of modern and traditional forms of organization

Organization features	
Modern forms of organization	Traditional forms of organization
dominating role of human and immaterial resources	dominating role of material resources
dispersion of realized tasks and functions	co-relation of realized tasks and functions
increased adaptive ability, Fast reaction to environment changes	limited adjustment abilities
coordination, cooperation, advisory functions	control, supervision
learning on ones mistakes	punishing for mistakes
continuous training for employees, planning trainings	sending employees to training courses
adjusting work procedures to conditions	operating on the basis of fixed, tried procedures
decentralizing management, delegating authorizations	giving orders and control
ability to take risks	restrains on taking any risk, taking only safe actions on the basis of formal instructions
encouragement for experiments	discouragement of experiments
encouragement for questioning the proper functioning of labour	discouragement for questioning the proper functioning of labour
encouraging employees to suggest solutions	discouraging employees to suggest solutions
close cooperation between departments, effective information flow	difficulties in cooperation of different departments, often lack of effective information flow systems
developed process of sharing knowledge	no awareness of the functioning of the processes of sharing knowledge
conscious process of managing intellectual capital	no conscious process of managing intellectual capital
organizational culture based on trust, cooperation, co-creation	organizational culture encouraging avoidance of uncertainty
actions adjusted every time to the situation, constant reconstruction of the outside world and the inside one of the organization; rejecting stereotypes	actions are structured and stable, holding on to the stereotypes and rejecting contradicting information
unstable power relations	stable, hierarchy based power relations based on emotional aspects of managerial authority
large autonomy supported by knowledge and professionalism	large dependency of employee on the leader
horizontal, informal communication	vertical, formal communication

Source: A. Sokołowska, *Zarządzaniem kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s.25-26.

Organizations assign the traditional key role to material resources. Typical for them is the traditional organizational structure, and limited adaptability, formal communication system, extensive control system and centralization of decision making. Moreover, they are characterized by the lack of a conscious process of managing knowledge sharing. This type of organization operates on the basis of immutable, proven procedures. It is therefore not flexible and dynamic.

Key attributes of traditional organizations do not constitute the foundation for the comprehensive

management of intangible assets. These institutions, however, with their constant searching for the causes of success, have become a trigger for the emergence of new forms of organization. Because on the other hand, there are the types of organizations that are trying to consciously manage intangible assets. They belong to the group of modern models of organization. The institutions of this kind ascribe a dominant role to human resources and intangible resources. It's on them that they base their activities.

The common property of these forms of organization is the blurred character of their boundaries. They are characterized by the flexibility of the organizational structure, adopting a form of combined teams. Characterized by a high degree of openness to change, adaptation to them. They are oriented to quickly meet the needs of customers. Model of a modern organization has a tendency to take risks and tolerate uncertainty. It is important to recall the intellectual climate of anxiety. There is a tendency that anything can happen and anything can be called into question.

A human is in the center as the basis for the creation of intangible resources. The success of the organization is based on the work of sound and satisfied employees who have guaranteed jobs, the possibility of advancement, respect of the employer and are contributing to the important decisions. Modifications require an educated, competent management and personnel with relevant qualifications. Participants of modern organization have the permission to participate in decision-making and reporting thereon questions. They have to be the initiators of the introduced improvements, modernization, news.

Contemporary organization should therefore be a dynamic institution, able to adapt to change, with properly identified, relevant competence and resources. In order to meet the challenges of a competitive market, it must take care of professional human capital (Kuc, 2003, p 460). In order to achieve the expected level of competitiveness, the organization should in a novel way treat and use the resources. It should be able to use in its operation the knowledge, talent and abilities of its employees. The challenge is to create a set of unique skills and resources that can provide a competitive advantage over rivals.

It is advisable that organizations learn to anticipate the future and accurately analyze their situation. They must therefore demonstrate the ability of proper planning of the appropriate actions, capable of producing and maintaining the assumed competitiveness. Due to the progressive changes, organizations must become a knowledge-based organizations, and so- learning organizations. The expansion of the knowledge economy and learning society makes the possession of knowledge, its popularization and use, change into key determinant of the competitiveness of the modern organization.

Higher education schools are specific organizations operating generally in the public sector and pursuing educational and scientific objectives defined by the state. Private universities that were established after 1989 in Poland pursuing their own economic objectives, intensified competition in the education sector and have developed their own strategies and methods' tools to compete.

Higher Education school on the education market

As a result of the transformation of the Polish economy a massive interest in higher education appeared. There has been a gradual increase in the number of higher education institutions. It was primarily the result of allowing the creation of private universities. Currently, there are 307 private higher education institutions functioning on the market. One of them is the Academy of Humanities in Pultusk.

Contemporary higher education schools in Poland, as well as those around the world, found themselves in a situation where they have to compete for students (Herman 2010, p 5). That rivalry refers to both the most famous and prestigious universities as well as those acting on a local or regional scale (Herman 2010, p 5). The demographic low and the falling from year to year number of students forces changes. We are witnessing the acts of bankruptcy and merges of schools. This phenomenon may be exacerbated in the future (Herman 2010, p 5).

Demographic low as well as the opportunity to study in EU countries, intensify competition for students in different sections and types of institutions. Universities are entering a period when they will accept a smaller number of candidates and will have to raise the quality of education. The changing socio-economic reality forces the institutions to seek ways to gain competitive advantage. They are often looking for it within the organization which is associated with the owned intangible capital.

Pultusk Academy of Humanities is a non-state higher education school which educates students and develops research activities - research in the field of humanities. It was created on 14 July 1994 and initially functioned as a Higher School of Humanities. Founding body of the school is Akademickie Towarzystwo Edukacyjno-Naukowe ATENA. Since March 22, 2002, the school bears the name of Pultusk - eminent historian, co-founder of the Pultusk Academy and its long-time lecturer.

During the 18 years of Pultusk school activity it became part of the local and regional landscape. It holds a good place on the map of higher education schools in Poland, enjoying the recognition and respect. Its reputation extends to the national and international scale. Academy has permanently inscribed in the development of Pultusk and has revived cultural life in northern Mazovia.

The current structure of the Academy consists of 7 departments: Administration, Polish Philology, History, Political Science, Education, Sociology and the Campus Faculty of Tourism, Hotels and Promotion of the Environment. The school educates students of the first and second degree on a full-time and part-time basis and it possesses postgraduate programs.

Confirmation of good quality education is seen in the school having been granted permission to confer the degree of Doctor of Humanities in history – at the Faculty of History, as well as in the science of politics - at the Faculty of Political Sciences. Since December 2012 inclusive, 76 doctoral dissertations were defended in the Academy.

Within the period of 18 years of its existence the school has educated about 46 thousand students, which is twice more than the population of Pułtusk¹. Currently, the Academy educates more than 2.3 thousand students and post-graduate students and about 250 doctoral seminar participants. Every year, all departments recruit a total of about 1 000 students.

The good name of the Academy has been achieved both by its academic personnel, administrative personnel and management. Academic personnel consist of political scientists, educators, persons representing legal, historical, sociological and economic background. Research-didactic society is created by professors from the University of Warsaw, scientific institutes of the Polish Academy of Sciences and other universities.

The school employs teachers with high qualifications, with a wealth of scientific achievements and academic teaching experience. Most teachers who work here belong to the unquestionable authorities in their disciplines and are known and recognized in the scientific community. The school however is building its own capital of human resources. The increase in the number of persons with a doctoral degree and postdoctoral degree creates a solid foundation for building competitiveness.

Based on the mission, vision and objectives of the school a strategy of operating intangible assets was launched. This required taking into account the economic and financial as well as common and specific working conditions. The external background is: the legal system of higher education and other legislative acts defining the activity of any higher education school and its personnel, the political-economic environment and socio-cultural aspects, as well as evaluation requirements and expectations of the labor market (Geryk 2010, p 61).

It is recognized that proper and effective use of available human capital may “have a prominent impact on improving the competitiveness of the higher education school” (Geryk 2010, p 50). Properly motivated employees, who are placed both in the academic department and the administrative one, can greatly contribute to the construction and development of the school.

One of the goals of the academy is to stabilize the organization and reduce the fluctuation of key employees, thus keeping the talent in the organization. Limiting the number of departing employees brings

a number of benefits, such as reducing the cost of recruitment and training costs, the maintenance of good relations between colleagues and students.

The environmental sensitivity of workers towards various forms of motivation to work effectively, including tangible and intangible resources is supported. The Academy has developed a system which provides an increase in the identification of persons employed with the organization’s goals and motivates them to share their knowledge.

It developed a system of job evaluation that is based on knowledge and experience, as well as on the results of the developed work analysis. It is worth noting that the activities of the Academy in assessing employees serve primarily the function of the evaluation, which evaluates their achievements, but also stimulates their further development and motivation for intensive work.

Academy of Humanities consciously builds effective involvement; it applies the appropriate action shaping employees’ attitudes. It uses methods and techniques that influence the activity of the professional personnel involved in the work and activities of the organization that affect the final outcome of the organization. The school has developed 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.

An important element in motivating employees, particularly among academic personnel, is the range of applied stimuli assets. One of them seems to be the participation in school management. Another important stimulus can be hierarchical promotion, as a token of appreciation for the contribution in the development of the Academy. Administrative personnel generally expect promotion more frequently, which is treated as an appreciation for the tasks carried out in the framework of the facility administration.

The Academy, in a properly organized manner, conducts the process of professional development of its employees. The school and its leadership realizes that anyone can learn in a different way, because in many ways it supports lifelong learning workforce. The form, nature, scope of improvement is adapted to the individual characteristics of workers: personality, their skills, their positions, interests and location in the organizational structure. The Academy plans the “career paths” for individual employees-inspiring developing skills, proposing specific training opportunities.

The competitiveness of the school in the opinion of its employees

The empirical study of the human capital and competitiveness of the school were conducted in

¹ According to GUS: Population in communes according to the status of 31 December 2011 (balance elaborated on the basis of results of NSP of 2011).

two groups of stakeholders who are university employees in the group of employees and in the group of students. Within the part of the survey devoted to competitiveness, the employees were asked to identify the main factors affecting the competitiveness of the Academy on the market of educational services (Figure 1).



Figure 1. Factors affecting the competitiveness of the Academy of the Humanities on the market of educational services from the perspective of employees
Source: own study based on conducted surveys

All respondents indicated that the factor determining the success of the school's academic strength is its competent, well-trained academic personnel, which can transmit their knowledge to students. The ability to attract and retain talented faculty is also important. It turns out that the school best promotes the names of recognized personalities and scientific authorities. According to the respondents the brand image of the school is also important and positive. According to the study, an important role in the functioning of higher education school is played by appropriate leadership.

The majority of respondents assess the skills of managers in leadership, entrepreneurship and management as an important factor contributing to remaining on the market of academic education. Attention is paid to the relevant visionary leadership and efficiency of internal processes.

The results confirm that an important distinguishing feature of the university is the type of its powers to confer degrees and accredited quality systems and directions in possession of the institutions. This is the result of skill and labor employed. Subsequently, respondents pointed to the personnel of the university administration, creating the framework for conducting the organization of studies. Employees also highlighted the cooperation with other national and foreign universities. Location was the least likely of the factors affecting the competitiveness of the Academy on the market of educational services, as well as working with the local environment, didactic infrastructure and scientific research.

The results of the study confirm the role of intangible capital in the creation of competitive advantages of higher education. Low rank of scientific research in shaping the competitiveness of the school stems from, as confirmed by responses to a further question, the weaknesses of the research conducted within the school. The high reputation of the teaching personnel is rather due to research conducted by professors at universities they come from and not those conducted in the AH in Pultusk.

In the next part of the survey, respondents were asked: "Could Academy of Humanities increase its attractiveness in the market of educational services in the coming years?". Over 90% of respondents answered in the affirmative. Later in the survey, respondents were asked to indicate up to three areas and factors, where such improvements could be made. (Figure 2)

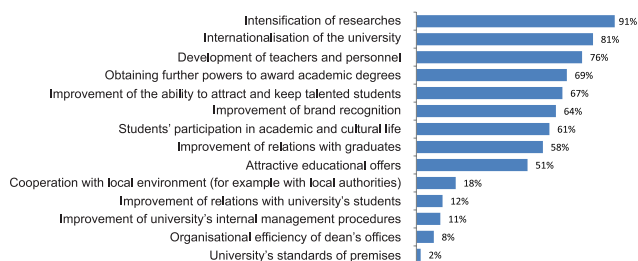


Figure 2. Factors which, according to employees, can increase the competitiveness of the Academy of Humanities in the coming years
Source: Own calculations on the basis of surveys.

Research suggests that in order to increase the competitiveness of academic education, it is necessary to further development human capital. The most important factors, according to the respondents, therefore included: the intensification of their own research (91%), which involves, among others, obtaining research grants. It is important for there to be strong research teams. It is also key for the school to undergo internationalization, and thus develop educational and scientific cooperation with foreign countries.

The Academy should take care not only about the quality of education, but also about the quality of research. The majority of the respondents (between 76-67%) considered that it is necessary for the school to develop policy of the academic personnel development and administrative personnel development. So this confirms the need to continue investing in the development of human capital. It is important to continue policies to attract and retain talented academic personnel and to obtain further powers to award degrees. Least of respondents drew attention to the location base of the school, dean's offices' organizational efficiency and streamlining internal management procedures.

In the subsequent question, respondents were asked to indicate the most important features of academic personnel that are beneficial to the school.



Figure 3. Most important, according to employees, characteristics of academic teachers employed at the Academy of the Humanities

Source: own study based on conducted surveys

The following were most frequently cited: substantive knowledge, scientific achievements and teaching skills of teachers. Subsequently, the respondents drew attention to the high level of satisfaction with the work of teachers, which translates to "quality" of duties and a unique personality among the lecturers who as experts participate in public forums. It turns out that the school is best promoted and attracts most new candidates by the names of recognized personalities.

More than half of the respondents also highlighted the creativity and activity of lecturers who enliven student life. Least of respondents drew attention to the participation of lecturers from abroad and their place of residence. This is not good news, since basing the organization development exclusively on the local intellectual resources, does not facilitate its innovation.

In the next part of the study an attempt was made to determine and identify the specific actions taken by the school, related to the management of human capital that contributes to the competitiveness (Figure 4). Human capital management policy applies to faculty and personnel of the school administration. Respondents indicating the action taken by the school indicated that the management of it recognizes that market success lies in good management of intangible assets and the management of knowledge of its workers.

On the basis of the opinion of the respondents, one can say that the school carries out the process of the creation of human capital. The Academy takes up measures conducive to run its hidden resources, draws attention to strengthening their values and creates the right conditions for their development. Actions taken by the school are conducive to the best possible use of its potential intangible assets.

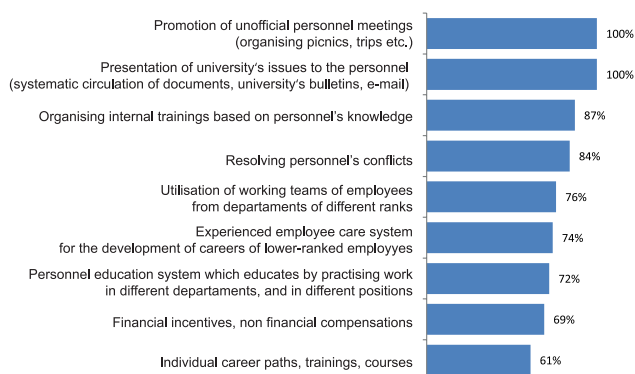


Figure 4. Activities related to the human capital management undertaken by the Academy of Humanities
Source: own study based on surveys conducted

The management of Academy of the Humanities draws attention to the importance of employees who are depositories of valuable knowledge. The Academy has developed a structure conducive to the learning process and the improvement and sharing of their knowledge and experience between members of the school. The vast majority of respondents pointed to the organization by the Academy of internal training based on the knowledge of other employees.

The Pułtusk school supports working together and creates the conditions to enable teamwork. It is trying to create task groups in which there is abrasion of different views and visions, common experiences. It uses teams of personnel working at different levels and departments. As the research indicates, the academy recognizes the role of teamwork in the creation of knowledge, uniqueness and innovation.

The school has created an atmosphere conducive to creativity and innovation, enabling experimentation and learning from mistakes. Over 70% of respondents indicated the opportunity to gain knowledge and experience through practice in different departments and in different positions. The Academy also applies support system conducted by experienced personnel who look after the development of lower-level employees. In addition, the school encourages creativity, stimulates ingenuity.

It creates individual career paths, development paths, proposes training courses, while trying to resolve labor disputes. It promotes integration, informal meetings, through, inter alia, organizing joint trips for the employees. The academy uses financial incentives to participate in the learning process. Almost 70% of respondents declare non-wage compensation.

Apart from that, all respondents indicate that the school is taking action to familiarize employees with the current affairs of the school. The Academy has created an internal system of informing the employees. For this purpose, the system workflow between different organizational units publishes

corporate newsletters, uses e-mail and the Internet. Current informing of employees has an impact on employees' identification with the school and increases their integration and effort associated with the implementation of a common goal.

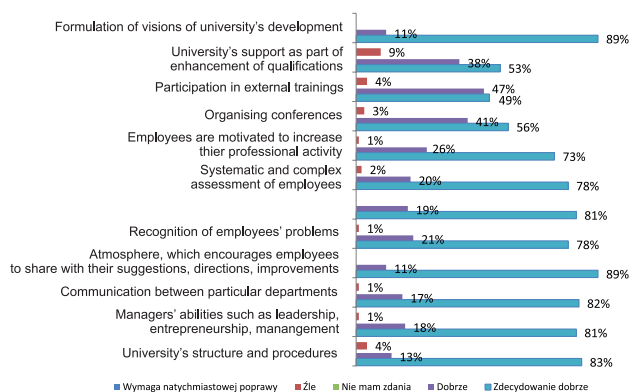


Figure 5. Evaluating the effectiveness of the Academy of Humanities by employees in specific areas
Source: own study based on conducted surveys

Academy of Humanities has developed a model of management of intangible assets, which provides increased awareness and identification of employees with the goals of the school and motivates them to share knowledge. The school uses a variety of methods and has taken various measures to support the use and further development of human capital.

In order to monitor the status of human asset, the management systematically and comprehensively assesses colleagues (78% of respondents assess the activity as "definitely good", 20% as "good", and 2% as "bad"). On this basis, the best administrators, scientists and educators are rewarded. Principles for the assessment of employees are transparent and clearly defined (81% of respondents rate them as "definitely good" and 19% as "good") and are made available to all persons employed.

The vast majority of respondents believe that the school applies appropriate methods and techniques to influence economic activity employed. They focus on sharing knowledge and experience to strengthen involvement in the work and activities of the Academy, therefore, supporting the development of the school. 73% of respondents believe that employees are motivated to increase economic activity "definitely good", 26% believe that it is "good." Only 1% of respondents assess the methods and techniques of motivation as "bad."

The school is trying to support its personnel in upgrading skills. 53% of respondents assess the support of the school in the context of skills as "definitely good", 38% as "good", and 9% as "bad." Perhaps this is related to too high costs of training and needs to take into account the financial situation of

the school. In the opinion of 56% of the respondents efficiency of the school in organizing the conference was described as "definitely good" and employee participation in external training was rated by 49% of respondents as "definitely good".

According to the respondents the school introduced the effective communication between different organizational units (82% rate communication as "definitely good", 17% as "good", only 1% is assessed as "bad"). Such an assessment among employees promotes low level of stress, eases in decision-making and reduces work conflicts.

The respondents positively evaluated the efficiency of the school in recognition of the problems of workers (78% of respondents rate this area as "definitely good", 21% as "good", 1% as "bad"). It turns out that the Academy seeks to stimulate creativity, ingenuity, entrepreneurship and support of the solutions proposed by the personnel. The results confirm that an atmosphere is conducive to submitting ideas, tips, suggestions (89% of respondents rate this area as "definitely good" and 11% as "good").

Perhaps this is the result of informal conversations with employees. Transfer of knowledge between management and workers, counseling and personal consultations is typical. This is conducive to maintaining good relations between colleagues and students.

It is worth noting that the atmosphere is due to proper leadership. These are the essential elements of intangible school capital. The question "How do you assess personnel management skills in leadership, entrepreneurship and management?" 81% of respondents replied "definitely good", 18% "good" and 1% "bad". It turns out that the relevant competences of the executives which are an important part of "Map of intangible assets" of the school.

The leaders of the school according to most respondents proved to be the creators of teamwork, reveal the potential of employees, form the appropriate superior-subordinate relationships. Leadership skills in a particular way motivate employees to appropriate action and achieving goals.

Moreover, 89% of respondents rated the formulation of a vision and strategy for the development of the school by the management as "definitely good", 11% as "good." There were no answers indicating "bad" or "needs immediate improvement." The structures and procedures of the school has been rated by 83% of respondents as "definitely good", 13% "good" and 4% "bad."

Based on the results it can be concluded that the school is trying to consciously build its competitiveness based on the human factor, taking action that creates the appropriate attitudes and behaviors of employees. Most of these activities have been assessed by the respondents as "definitely good." The desire of the

Academy of Humanities and its leadership is that each employee feels like an important element in the creative process of education, and that they are aware that they are involved in the education of young people.

The study shows that 92% of surveyed employees feel work satisfaction, and 87% reported personal involvement in the activities of the school. Employees have a very good knowledge of the school mission and strategy, its operation and development. The vast majority (71%) of employees stated that the work at the academy meets their needs, while only 59% of employees indicate that they are satisfied with the level of wages. Based on research conducted among community of the employees it can be concluded that individuals feel a sense of belonging and loyalty to the school.

Competitiveness and human capital from the perspective of the academy students

Surveys of students served to assess the significance of individual features of the school and intangible capital held mainly for the competitiveness of the school. Students were asked about the reasons for choosing this particular facility.

Respondents were asked to indicate up to three reasons that contributed to them taking up studies. Figure 6 shows factors indicated by respondents determining the choice of the Pułtusk Academy as a place of studies.

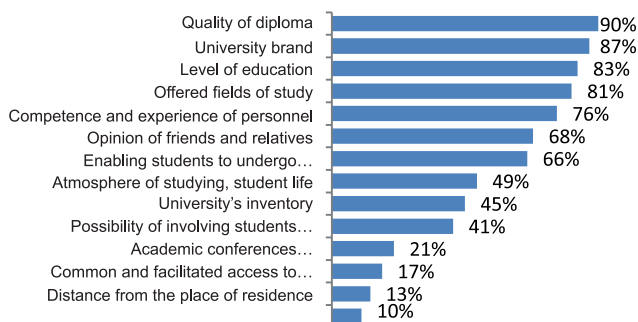


Figure 6. Factors which impacted the students in their choice of Pultusk Academy of Humanities
Source: own study based on conducted surveys

The main criterion for school selection was the quality of the school academic diploma. Surveyed persons were accompanied by an understanding of what is the market value of a diploma. They associated it with the chance of good and well-paid job. For students what's important is the scope of the knowledge, skills and competencies that they will be able to acquire. As a result they may become more attractive to future employers.

The survey results confirm that among the factors determining the choice of college, an important place is occupied by factors related to human capital which the school is in possession of. Academy of Humanities was considered an academic center that educates at a high level, and also a school which employs a competent and experienced personnel. Institution of higher education is thus best promoted by the lecturers who are authorities and personalities.

One of the criteria for the election of school is the opinion of friends and relatives. Percentage of people who were impacted by the opinion of others was at the level of 68%. The basis of this opinion is formed by professional personnel employees, conducting classes at a high level, and ensuring the proper atmosphere. Competitiveness is a reflection of proper competition for customers who are linked and loyal customers recommending it to others.

The aspect of marketing as a result of school choice should not be overlooked. Candidates for college, decide on choosing a place to study very often on the basis of the brand strength of the particular school. They draw attention to the prestige and reputation of the college. Also the "content" of the brand is important, so are the people employed in it. The information regarding the owned resources and the "advantages" over competitors is also important. This is confirmed by the place occupied by the school in the rankings and information about the successes of personnel as well as the obtained authorizations to award degrees. (Figure 6)

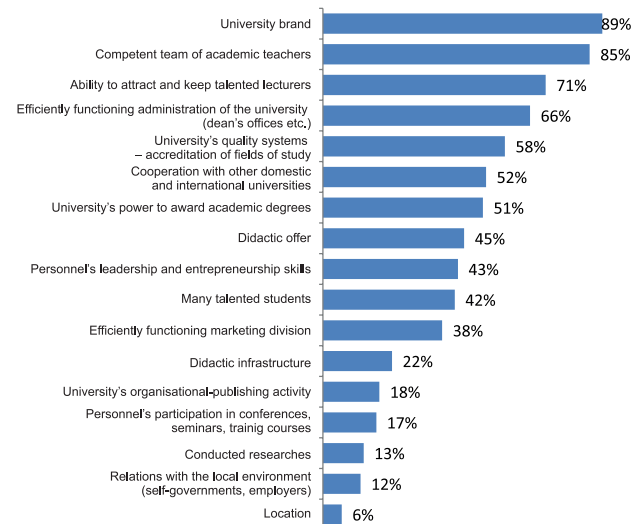


Figure 7. Factors affecting the competitiveness of the Academy of the Humanities on the market of educational services from the perspective of students
Source: own study based on conducted surveys

As the answers to the subsequent questions, students indicated that a significant differentiator of schools on the market is their brand recognition and

positive image of the school (Figure 7). The research results confirm that students highly value a competent, well-educated personnel of teachers. The professional personnel provides a high level of teaching.

Students also drew attention to the ability of schools to attract and retain talented lecturers. It turned out that for students, school's business card is within the personality and authority of its teachers. Subsequently, the students pointed to the dean's organizational efficiency in the provided to them service. They also drew attention to the obtained accreditations of faculties and cooperation with other universities.

Few students drew attention to such factors as the location as a factor of the competitiveness of schools and relations with the local environment - government and employers. Respondents were asked, "Is the Academy of Humanities able to increase its attractiveness in the coming years?". Most students (89%) answered in the affirmative and pointed to factors that can improve competitiveness. Then, the respondents were asked to indicate the factors through which such improvement could occur.

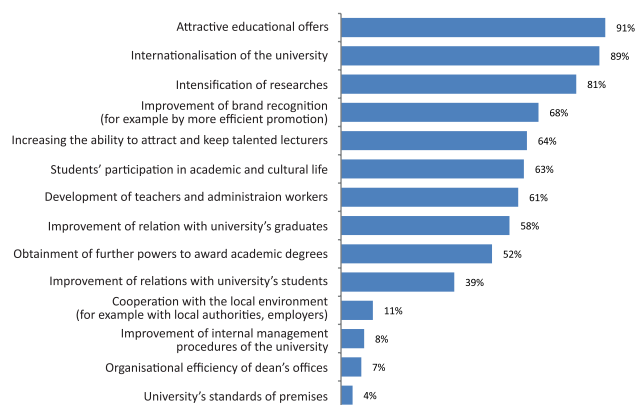


Figure 8. Factors which, according to students, can enhance the competitiveness of the Academy of Humanities in the coming years
Source: own study based on conducted surveys

Respondents drew attention to the preparation of an attractive, wide and individualized educational offer, which could attract more talented students. The knowledge about customers and the creativity of the university in launching new specialties is therefore important. Among other important factors to increase the attractiveness of college students most frequently mentioned: the internationalization of the school and the intensification of scientific research.

It is therefore necessary to develop cooperation with other universities through joint scientific conferences, research, publications, exchange of personnel. The school should take care of the quality of education and quality of research.

Respondents also highlighted the increasing recognition of the school through effective promotion, and thus improvement of the performance of the school

marketing department. All this will allow the school to attract new students and to stay in business of academic education. Only 4% of respondents pointed to the location base of the academy as an important factor of competitiveness.

Students participating in the conducted research undertook to assess the requirements of the scientific personnel. They concluded that the employed teachers can be assessed highly because of their qualifications, scientific achievements and academic teaching experience (Figure 9).

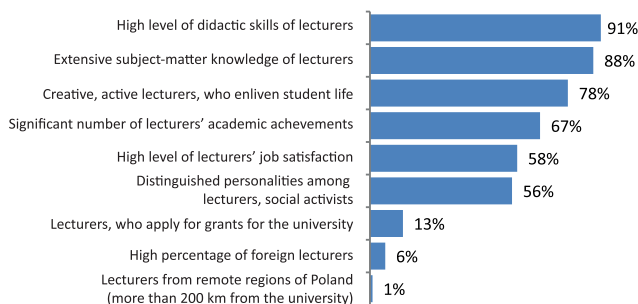


Figure 9. Most important, according to students, characteristics of academic teachers employed at the Academy of the Humanities
Source: own study based on conducted surveys

Among the most important distinguishing features of academic teachers decisive for the success of the school, the respondents most often mentioned: teaching skills, substantive knowledge and scientific achievements of teachers.

Respondents also drew attention to the creativity and activity of academic staff who enliven student life, as well as to their unique personality among the teachers who often participate in public forums. Least students drew attention to the place of residence of the lecturers and the percentage of foreign lecturers.

In the subsequent question, respondents were asked to assess the efficiency of the school in particular areas. Chart 10 shows the results of the study.

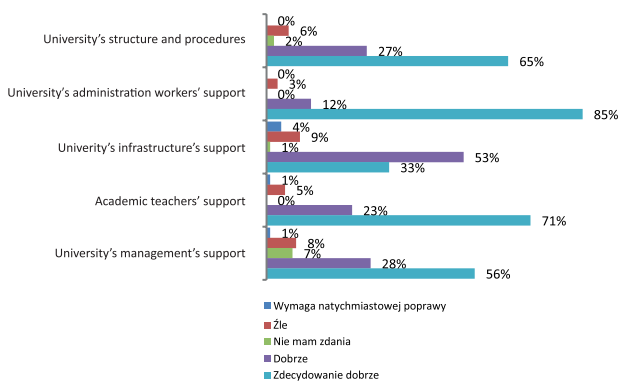


Figure 10. Evaluation of the effectiveness of the Academy of Humanities by students in specific areas
Source: own study based on conducted surveys

The respondents positively assess the operation and organization of the school in distinguished areas. Students gave the best reviews in terms of their support, to employees of the academy and its administration (85% responded „definitely good”, 12% responded „good”) and academic body (71% responded „definitely good”, 23% responded „well”).

Subsequently, the students positively evaluated the structure and procedures of the school (65% responded „definitely good”, 27% responded „well”), and support from management of the Academy (56% responded „definitely good”, 28% responded „good”). The area which needs immediate improvement, according to 4% of the students, is the infrastructure of the academy.

Students’ opinions indicate that Pułtusk Academy cares about the high level of service and comprehensive support to students through actions of administrative personnel, academic teachers and school management. It creates favorable structures and systems that will facilitate the learning process of students. The Academy is focused on the students. Its activity has focused on the identification, anticipation and satisfaction of their needs.

Conclusions

The new socio-economic reality, based on the intensifying competition for students and the globalization of markets, educational services, forces universities to feel the need to explore new ways to develop and maintain competitiveness. Only those colleges which quickly take the appropriate action to meet the universal competition can count on achieving success and prosperity.

Universities need to respond to changes and transformations taking place in the external environment. The competitiveness of the organization is derived from the ability to use a variety of factors in the process of acquiring loyal customers and creating value. Human capital and its proper use is the most valuable resource and the basis for achieving the targets.

This paper presents the „philosophy” of building competitiveness of academic organizations, on the example of the Academy of Humanities in Pułtusk, with particular emphasis on human capital and its management. Research conducted among personnel and students was used to identify human capital of the school, which is identified primarily to be its academic personnel, their knowledge, skills and experience.

The research results confirmed the awareness of members of the school community, both of the personnel and students, as to the substance of human capital and its importance in enhancing competitiveness and achieving measurable benefits by the school.

The obtained results allow for concluding that the strength and competitiveness of the higher education school operating on the academic education market depends on many factors, of which the most important are: identification with the school, committed, stable, well-educated and experienced teachers and administrative personnel, the existence of strong research teams and the high quality of education.

It turns out that higher education school is best promoted by the best names of recognized personalities who are its best business card. It is important, when there are communicative, media aware lecturers recognized as experts and authorities in many fields of science, culture, and social and economic activity among its senior teachers. An important role in maintaining on the educational services market is played by a relevant, visionary leadership, entrepreneurship and efficient management and marketing.

The potential and possibilities of the school development on the educational services market are determined also by the type of its authorizations to award degrees and obtained by an institution accreditations for conducting various faculties. An important factor determining the competitiveness of any higher education school is also in its links with other universities, both domestic and foreign, which allow for the development of educational and scientific cooperation and promote the internationalization of studies and research.

The conducted study shows that the tested school manages the resources of human capital to achieve the necessary level of competitiveness in a satisfactory degree. Accumulated resources of knowledge updated and maintained, effective communication and lasting personal relationships within the academic community and links with leading academic centers support the school development. The management method applied in the school and treating it as a learning organization is also critical.

The research results show that the academic community feels a sense of belonging and loyalty to the school. The Academy has developed a model of organizational culture that ensures the identification of employees with the organization’s goals and motivations to share knowledge with others. Employees forming academic personnel and university administrative personnel feel responsible for the development of the school.

The school makes the creation of future values dependent on the process of creation and human capital management, creation of efficiency and skills of employees. For all the researched groups, both community workers and the environment students, intangible resources are becoming increasingly important. It is recognized that the basis for success must be present in the development of their human resources human and efficiency of the administrative structure.

Attention must also be paid to the development of own scientific research, increasing internationalization of schools and collaboration with other higher education schools. The school should lead a rational marketing, effectively communicate the advantages possessed and successes achieved by the scientific staff and administrative personnel, as candidates for studies when making their choice of place to study are very often guided by the power of the brand of a given school.

It should be noted that the considerations that have been presented above do not fully encompass the complexity of this issue. They can provide a starting point for further in-depth analysis. For example, complementary to the work presented in the research approach may be to examine the views of employers, or the students and graduates of other higher education schools. The hereby work can be a contribution to the debate on creating efficient and effective management of human capital resources of higher education schools.

References:

1. Adamkiewicz-Drwiłło H. G., (2013), *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2002.
2. Apelska M. *Kapitał ludzki a konkurencyjność organizacji*. Praca magisterska pod kierunkiem M. Adamowicza na WNE SGGW, Warszawa 2013
3. Dobiegała-Korona B., Kasiewicz S., (2000), *Metody oceny konkurencyjności przedsiębiorstw*, [w:] Kuciński K. (red.), *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw w Polsce*, „Materiały i Prace IFGN”, tom LXXIX, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2000.
4. Dzieńdziora J., Smolarek M., (2010), *Kapitał ludzki w kreowaniu kapitału intelektualnego organizacji*, [w:] M. Jabłoński (red.) „Zeszyty Naukowe Zarządzanie” Nr 2/2010, Instytut Zarządzania i Ekonomii Wyższej Szkoły Humanitas, Sosnowiec 2010.
5. Geryk M., *Kapitał intelektualny uczelni źródłem jej przewagi konkurencyjnej*, (2010), [w:] „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, Zeszyt Naukowy 99, Warszawa 2010.
6. Geryk Ż., (2010), *Strategia personalna uczelni niepublicznej w obliczu zmian na rynku edukacyjnym*, [w:] „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, Zeszyt Naukowy 99, Warszawa 2010.
7. Gorynia M. (red.), (2002), *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2002.
8. Herman A., (2010), *Globalna konkurencyjność akademicka*, [w:] „Kwartalnik wiedzy o przedsiębiorstwie”, Nr 3/2010 (16), SGH, Warszawa 2010.
9. Janowska Z., (2002), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2002.
10. Malara Z., (2006), *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, PWN, Warszawa 2006.
11. Mazurkiewicz A., Frączek P., (2011), *Kluczowe kompetencje a konkurencyjność przedsiębiorstw*, [w:] „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Uwarunkowania sprawnego działania w przedsiębiorstwie i regionie”, Zeszyt nr 20, Wydawnictwo UR, Rzeszów 2011.
12. Rzempała J., *Kapitał intelektualny jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, (2007), [w:] „Innowacje, przedsiębiorczość i gospodarka oparta na wiedzy”, Zeszyty Naukowe Nr 453 z serii Ekonomiczne problemy usług Nr 8, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2007.
13. Sokołowska A., (2005), *Zarządzaniem kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
14. Stankiewicz M. J., (2005), *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2005.
15. Stankiewicz M. J., (2000), *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*, [w:] „Gospodarka Narodowa”, nr 7-8, SGH, Warszawa 2000.
16. Walczak W., (2010), *Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw*, [w:] „Ementor” nr 5 (37) SGH, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2010.
17. Statut Akademii Humanistycznej im. Aleksandra Gieysztora
18. Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym

Strony internetowe:

1. <http://polon.nauka.gov.pl>
2. <http://www.perspektywy.pl>
3. <http://www.stat.gov.pl/gus>

Address for correspondence:

prof. zw. dr hab. Mieczysław Adamowicz
 Pope John Paul II State School of Higher Education in Biała Podlaska, Sidorska 95/97, 21-500 Biała Podlaska, Poland
 e-mail: adamowicz.mieczyslaw@gmail.com
 phone: +48 83 344 99 06

mgr Michalina Apelska
 The Aleksandra Gieysztora Pułtusk Academy of Humanities
 Mickiewicza St. 36 B, 06-100 Pułtusk, Poland
 e-mail: mapelska@interia.pl
 phone: 509-661-828