

Adam Stecyk

Niematerialne czynniki w procesach tworzenia wartości w organizacji edukacyjnej

Ekonomiczne Problemy Usług nr 101, 179-189

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

ADAM STECYK

Uniwersytet Szczeciński

**NIEMATERIALNE CZYNNIKI
W PROCESACH TWORZENIA WARTOŚCI
W ORGANIZACJI EDUKACYJNEJ**

**1. Przedmiotowe i podmiotowe aspekty tworzenia wartości
w organizacji edukacyjnej**

Jednym z podstawowych celów organizacji edukacyjnej jest takie przeprowadzenie procesu dydaktycznego (lub inaczej mówiąc, dostarczenie takiego produktu albo usługi edukacyjnej), które zapewni założony poziom wiedzy i zadowolenia klienta (studenta). Istotą procesów dydaktycznych jest przekazywanie informacji w układzie, w którym w ścisłych relacjach pozostaje: organizacja edukacyjna, nauczyciele (pracownicy) i studenci (klienci). Z tego punktu widzenia należy spojrzeć na problem tworzenia wartości w aspekcie zarządzania wiedzą w organizacji edukacyjnej na wszystkich jej poziomach. „Jeśli dane nie przeobrażą się w informacje, które staną się podstawą rozwijania zasobów wiedzy, a ta – źródłem mądrości, traci się więcej niż zyskuje”¹.

¹ Zdanie wypowiedziane przez Philipa Kotlera wyjaśnia sens tworzenia systemu zajmującego się zarządzaniem wiedzą gromadzoną, przetwarzaną i wykorzystywaną w przedsiębiorstwie. Na podstawie: W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Kreowanie systemów zarządzania wiedzą podstawą dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, w: *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, red. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, Difin, Warszawa 2002, s. 14.

Rozpoczynając rozważania na temat materialnych i niematerialnych czynników tworzenia wartości w organizacji, można oprzeć się na trzech grupach wartościotwórczych zaproponowanych przez A. Kamełę-Sowińską². Można wyróżnić:

- a) procesy społeczno-polityczne, zwłaszcza te, które mają wpływ na ekonomiczny charakter systemów gospodarczych (prywatyzacja, ale także globalizacja);
- b) procesy gospodarcze, na które wpływa wiele czynników takich jak potencjał ludzki i organizacyjny przedsiębiorstw;
- c) systemy prawa, czyli zbiór norm uporządkowanych zgodnie z przyjętymi, określonymi zasadami.

Odnosząc powyższy podział do organizacji edukacyjnej, należy zwrócić uwagę na następujące elementy, które zasadniczo zmieniły procesy wartościotwórcze na rynku edukacyjnym:

- a) na płaszczyźnie społeczno-politycznej: globalny charakter zasobów edukacyjnych, a także potencjalnych klientów, pracowników, produktów i usług oraz rynków, co powoduje pojawienie się nowych, nieznanych dotąd czynników wpływających na wartość organizacji, zwiększony poziom dostępu bezpłatnej i wolnej edukacji;
- b) na płaszczyźnie gospodarczej: nowe formy konstruowania, dystrybuowania i weryfikowania wiedzy, zmiana paradygmatu nauczania, zaplanowane i metodologiczne wykorzystanie zasobów ludzkich i nowoczesnych technologii teleinformatycznych, nowe modele biznesowe;
- c) na płaszczyźnie prawnej: nowe formy organizacyjne (szkoły prywatne), zmiany w finansowaniu organizacji edukacyjnych, zmiany w modelach nauczania (e-learning, blended learning).

Omawiając czynniki determinujące wartość organizacji edukacyjnej, należy także zwrócić uwagę na związki zachodzące pomiędzy przedmiotem wartości a podmiotami, które tę wartość tworzą i konsumują. Przykładem takiej relacji może być wartość usługi dydaktycznej oferowanej przez organizację edukacyjną dla klienta. W literaturze przedmiotu można jednak znaleźć podejście rozszerzające opisaną formułę o inne elementy, które także mogą stanowić wartość dla klienta. W organizacji edukacyjnej i w jej otoczeniu przedmiotem wartości mogą być zasoby wiedzy i sposoby zarządzania nią, infrastruktura i nowo-

² A. Kamela-Sowińska, *Wartość firmy*, PWE, Warszawa 1996.

czesne, teleinformatyczne sposoby dystrybuowania wiedzy, a nawet położenie geograficzne. Z drugiej strony podmiotami wartości są nie tylko jej konsumenci i twórcy, ale także pozostali interesariusze, tacy jak przedsiębiorstwa komercyjne współpracujące z organizacją edukacyjną lub oczekujące na absolwentów z określoną wiedzą, społeczność lokalna (np. samorząd terytorialny), konkurencyjne organizacje edukacyjne, potencjalni inwestorzy, partnerzy krajowi i zagraniczni, a nawet członkowie rodzin twórców i konsumentów wartości.

Rozszerzając definicję związków pomiędzy podmiotem i przedmiotem wartości (w oparciu o koncepcję interesariuszy), należy przypomnieć, iż zwiększa to trudności w sposobie wyrażania wartości. Można przyjąć założenie, że jeżeli siła relacji pomiędzy podmiotem i przedmiotem jest większa, to łatwiej będzie wartość określić za pomocą mierników wartościowych (liczbowych). W przypadku zależności odwrotnej, wymierne wskaźniki będą zastępowane opisem jakościowym. Na koniec należy dodać, iż ze względu na szczególnie charakter organizacji edukacyjnej, jej misję i służebną rolę, nie wypracowano jednej, spójnej metody, która jednoznacznie analizuje i mierzy wartość usługi i grupy usług dydaktycznych, zasobów organizacji, wartości dla klienta itp.

2. Niematerialne czynniki tworzenia wartości

Analiza czynników wpływających na wartość organizacji edukacyjnej wskazuje, że dwie główne grupy stanowią czynniki (zasoby) materialne i niematerialne. W literaturze przedmiotu występuje wiele opisów sposobu identyfikacji i mierzenia zasobów materialnych, najczęściej za pomocą określonych mierników finansowych, statystycznych i ekonometrycznych. W głównej mierze są one jednak wykorzystywane w przedsiębiorstwach komercyjnych, których głównym celem jest zysk. W przypadku organizacji edukacyjnych wspomniane narzędzia finansowe nie mogą stanowić jednego źródła wiedzy na temat wartości firmy. Jak już wcześniej zasugerowano, istotną rolę w tworzeniu wartości organizacji działających na rynku edukacyjnym, których głównym celem nie jest zysk, a rzetelna i racjonalna realizacja określonej misji, odgrywają zasoby niematerialne.

Próbie uporządkowania niematerialnych czynników tworzących wartość przedsiębiorstwa zaproponowała M. Marcinkowska, dzieląc je na dwie grupy³:

- a) czynniki związane ze sprawozdaniami finansowymi, wykazanymi aktywami i pasywami;
- b) czynniki niezwiązane ze sprawozdaniami finansowymi, podzielone na dwie podgrupy: wewnętrzne i zewnętrzne.

Tabela 1

Klasyfikacja źródeł wartości organizacji edukacyjnej

Źródła wartości firmy		
czynniki związane ze sprawozdaniami finansowymi	czynniki niezwiązane ze sprawozdaniami finansowymi	
	wewnętrzne	zewnętrzne
<ul style="list-style-type: none"> – nieewidencjonowane aktywa, – niedoszacowane aktywa, – efekt synergii, – ryzyko, – wzrost. 	<ul style="list-style-type: none"> – produkt, usługa, – klient (interesariusz), – zasoby ludzkie, kultura organizacyjna, – misja i strategia, służba publiczna, – metodologia i technologia konstruowania, gromadzenia, dystrybuowania i weryfikowania wiedzy (system e-learningowy), – jakość i efektywność kształcenia, – badania i rozwój, – systemy informacyjne, – marka, – alianse strategiczne, partnerstwo, – efektywna reklama, public relations. 	<ul style="list-style-type: none"> – lokalizacja, położenie geograficzne, – otoczenie konkurencyjne, – ład ekonomiczny, regulacje prawne, – otoczenie gospodarcze.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Marcinkowska, *Niematerialne źródła wartości przedsiębiorstwa*, w: *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, red. B. Dobiegała-Korona, A. Herman, Difin, Warszawa 2006, s. 202.

Pierwszą grupą czynników wpływających na wartość organizacji są czynniki związane z aktywami i zobowiązaniami firmy. Ze względu na prowadzoną politykę finansową i sprawozdawczą organizacji niektóre aktywa mogą zostać przeszacowane lub niedoszacowane tak, że ich księgową wartość będzie różna od wartości realnej. Efekt synergii polegający na tym, że wartość wszystkich elementów zorganizowanych w system (np. e-learningowy) jest większa niż

³ M. Marcinkowska, *Kształtowanie wartości firmy*, PWN, Warszawa 2000.

suma wartości poszczególnych elementów funkcjonujących poza systemem (działających indywidualnie). Ponieważ nie istnieje wiarygodna metoda pomiaru efektu synergii, nie może on być umieszczony w sprawozdaniach finansowych. Identyfikacja i określenie poziomu ryzyka, a także tempa wzrostu również nie znajdują odzwierciedlenia w dokumentacji finansowej.

Drugą grupę czynników stanowią czynniki niezwiązane ze sprawozdaniami finansowymi; dodatkowo dzieli się je na wewnętrzne i zewnętrzne. Do tych drugich głównie zalicza się:

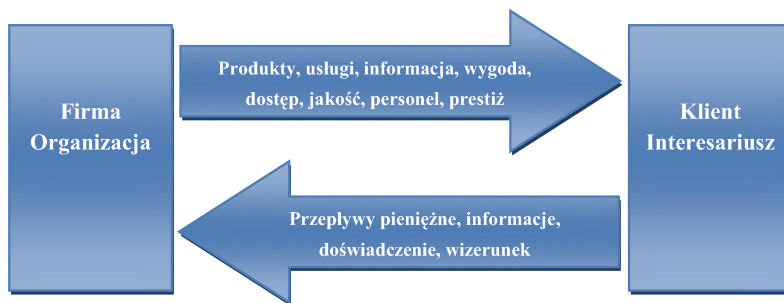
- a) ład ekonomiczny i regulacje prawne, a więc otoczenie społeczno-polityczne, rynek pracy, dynamika rozwoju ekonomicznego, w jakim funkcjonuje organizacja;
- b) otoczenie gospodarcze i konkurencyjne, czyli przede wszystkim pozycja na rynku edukacyjnym i konkurencyjność w stosunku do innych podmiotów;
- c) położenie geograficzne i lokalizacja wraz z potencjałem rozwojowym miejscowości, wskaźnikiem bezrobocia, ale także wraz z atrakcjami turystycznymi.

Organizacja nie zawsze może wykorzystywać potencjał, jaki daje bliższe i dalsze otoczenie, nie zawsze także może zapobiegać zagrożeniem płynącym z zewnątrz. Niemniej jednak znajomość czynników wartościotwórczych i odpowiednie decyzje mogą przyczynić się do lepszego zagospodarowania zasobów zewnętrznych, wyeliminowania lub ograniczenia negatywnych skutków.

Kolejną grupę elementów tworzących wartość stanowią czynniki wewnętrzne, o których można powiedzieć, że w znacznej mierze zależą od organizacji i są przez nią, przynajmniej częściowo, kontrolowane. Jeśli przyjmiemy, że jednym z głównych celów organizacji edukacyjnej jest efektywne przekazywanie wiedzy, to należy dodać, że relacja pomiędzy produktem/usługą (wiedzą oraz sposobem jej przekazywania) a klientem (studentem) stanowi jeden z najważniejszych elementów wartościotwórczych w organizacji edukacyjnej. Krytyczna analiza literatury przedmiotu potwierdza to stanowisko zarówno dla organizacji, jak i przedsiębiorstw komercyjnych. „Bez wartości dla odbiorcy nie może być wartości dla akcjonariuszy, wartość dla akcjonariuszy idzie w parze z wartością dla klientów. Stanowisko takie reprezentowane jest od dawna zarówno przez M. Treacy i F. Wiersena, jak i P. Doylea, ale także przez wyznawców zarządzania procesowego czy zarządzania jakością i innowacjami. Stwierdzają oni, że procesy i działania ukierunkowane na klienta reprezentują wartość

„dodaną przez organizację. Procesy i działania są rdzeniem organizacji zorientowanej procesowo i istotą tworzenia wartości dla klienta”⁴.

Zaprezentowany pogląd wymaga komentarza w odniesieniu do organizacji edukacyjnej, w której nie występują akcjonariusze w czystej postaci. Należy raczej mówić o wyodrębnionej grupie interesariuszy (decydentów, pracowników, przedstawicieli społeczności lokalnej), dla której silna relacja z klientem (ale także z pozostałymi interesariuszami) stanowi o wartości organizacji.



Rys. 1. Wartość dla klienta i wartość dla organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie B. Dobiegała-Korona, *Wartość dla klientów generatorem wartości przedsiębiorstwa*, w: *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, red. B. Dobiegała-Korona, A. Herman, Difin, Warszawa 2006, s. 218.

Z tego punktu widzenia metodologia i technologia konstruowania, gromadzenia, dystrybuowania i weryfikowania wiedzy (system e-learningowy), przejawiające się głównie w zmianie paradygmatu nauczania poprzez wykorzystanie nowoczesnych technologii teleinformatycznych w realizacji procesu dydaktycznego stanowią kluczowy element wartościotwórczy w organizacji edukacyjnej. Odnosząc się do zaprezentowanych w rozdziale pierwszym definicji systemu e-learningowego, można przyjąć, że wartość organizacji edukacyjnej

⁴ B. Dobiegała-Korona, *Wartość dla klientów generatorem wartości przedsiębiorstwa*, w: *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, red. B. Dobiegała-Korona, A. Herman, Difin, Warszawa 2006, s. 217–218. Szerzej na ten temat: M. Treacy, F. Wiersema, *The Discipline of Market Leaders*, Reading Mass, London 1995; P. Doyle, *Value – Based Marketing*, John Wiley & Sons Ltd., London 2000.

jest zależna od wartości poszczególnych elementów systemu e-learningowego (definicja strukturalna) oraz od wartości jednostkowych procesów występujących w procesie dydaktycznym (definicja procesowa).

Do pozostałych istotnych czynników wewnętrznych biorących udział w tworzeniu wartości organizacji edukacyjnej zalicza się:

1. Zasoby ludzkie i kulturę organizacyjną, rozumiane jako racjonalne gospodarowanie wiedzą, kompetencjami, zdolnościami przywódczymi i organizacyjnymi na wszystkich szczeblach; zasoby ludzkie to także w znacznej mierze wykształcenie i doświadczenie pracowników oraz inne zdolności i umiejętności rozumiane jako potencjał.
2. Strategię, czyli sposoby osiągania wyznaczonych celów. W nowoczesnej organizacji edukacyjnej strategia implikuje decyzje dotyczące tworzenia nowych produktów (nowych kierunków, specjalności, przedmiotów), nowych sposobów ich realizowania (e-learning, blended learning, administracja), a także sposoby dotarcia do potencjalnych nowych klientów (studentów). Innymi słowy, działania zapisane w strategii powinny zmierzać do podniesienia poziomu wartości organizacji.
3. Osiąganie założonych celów jakości i efektywności kształcenia poprzez racjonalne stosowanie nowoczesnych technik nauczania (np. nauczanie mieszane) i narzędzi weryfikacyjnych (np. badanie efektywności nauczania czteropoziomowym modelem Donalda L. Kirkpatricka⁵). Wzrost jakości dydaktycznej osiąga się także poprzez badania i rozwój, dotyczące infrastruktury, nowych metodologii dydaktycznych, rozwoju danej dziedziny naukowej oraz wiedzy i kompetencji pracowników.
4. Efektywną reklamę, public relations, markę, partnerstwo; to elementy wartościotwórcze mające na celu odróżnienie określonej organizacji edukacyjnej od innych, konkurencyjnych, działających na rynku. Celem efektywnej reklamy i działań public relations jest kształtowanie i utrzymywanie pożądanego wizerunku. Wiąże się z tym prowadzenie określonych działań mających na celu dotarcie do określonego grremium osób (klienci, inwestorzy, partnerzy, inni interesariusze) i kształtowanie pozytywnego nastawienia do organizacji. Partnerstwo jest elementem budowania wartości, głównie poprzez efekt synergii, który

⁵ D.L. Kirkpatrick, *Ocena efektywności szkolenia*, Studio Emka, Warszawa 1998, s. 40.

daje poprawę efektów działania połączonych podmiotów w stosunku do efektów niezależnego działania odrębnych organizacji.

3. Proces tworzenia wartości w organizacji edukacyjnej

Kontynuując rozważania na temat tworzenia wartości, należy zaznaczyć, że zasoby materialne i niematerialne występujące w organizacji mogą być konfigurowane w bardzo różny sposób, w zależności od przyjętej strategii działania oraz założonych celów krótko- i długookresowych. Podstawowe pytanie, jakie należy postawić brzmi: W jaki sposób proces tworzenia wartości może być kontrolowany i modyfikowany przez uczestników tego procesu (interesariuszy, zarówno po stronie organizacji, jak i klienta)? Odpowiedzi na to pytanie należy poszukiwać za pomocą dekompozycji procesu tworzenia wartości w organizacji edukacyjnej.

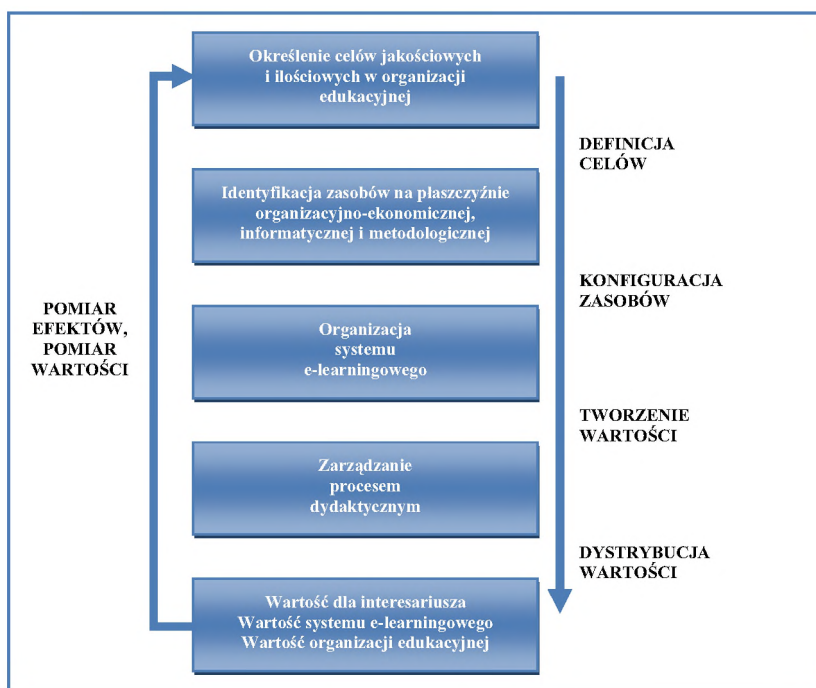
Punktem wyjścia procesu dekompozycji jest określenie celów jakościowych i ilościowych dla organizacji edukacyjnej. Cel główny należy zdefiniować jako przyszły, zakładany stan określonego systemu (społecznego, gospodarczego, politycznego, edukacyjnego, e-learningowego). „Celami pośrednimi, czyli środkami do celu głównego, są nazywane, antycypowane stany rzeczy, oceniane w danym przedziale działania pozytywnie nie dla nich samych, lecz dlatego że ich osiągnięcie w toku działania uważa się za warunek osiągnięcia celu końcowego”⁶.

Identyfikacja celów musi także obejmować ich hierarchię i musi zostać przeprowadzona zgodnie z ekonomiczną zasadą racjonalności⁷. Na tym etapie odbywa się definiowanie celów organizacji, a więc zakładany poziom przyszłej wartości. Określenie zasobów organizacji edukacyjnej i ich konfiguracja w system e-learningowy może zostać dokonana w oparciu o wyodrębnione trzy płaszczyzny: organizacyjno-ekonomiczną, informatyczną i metodologiczną. Sposób zorganizowania poszczególnych komponentów jest jednym z najistotniejszych procesów generowania wartości, gdyż to właśnie poprzez efekt synergii systemu e-learningowego, jego elementów i wzajemnych relacji osiąga

⁶ J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1981, s. 183.

⁷ Więcej na temat racjonalności w teorii ekonomii: J. Penc, *Myślenie strategiczne w organizacji XXI wieku*, w: *Przedsiębiorstwo przyszłości, wizja strategiczna*, red. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, Difin, Warszawa 2002.

się określoną wartość. Kolejnym etapem tworzenia wartości jest odpowiednie wykorzystanie zbudowanego systemu, czyli racjonalne zarządzanie procesem dydaktycznym. Na tym etapie należy wskazać dwie podgrupy procesowe: zarządzanie administracyjne i zarządzanie wiedzą.



Rys. 2. Proces tworzenia wartości w organizacji edukacyjnej

Źródło: opracowanie własne.

Pierwsza grupa procesów dotyczy nowoczesnych sposobów administrowania procesem dydaktycznym, druga zaś kładzie nacisk na innowacyjne modele zarządzania wiedzą⁸ w organizacji edukacyjnej. Procesy tworzenia wartości i jej dystrybucji są ze sobą ściśle powiązane; to na kolejnych etapach kształcenia wartość zostaje dostarczona do klienta (studenta), do pozostałych interesariuszy, a także w oparciu o relację zwrotną zmienia się także (zwiększa się bądź

⁸ W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele modeli zarządzania wiedzą, do najczęściej stosowanych zalicza się „spirale wiedzy”, czyli tzw. model japoński, model zasobowy i model procesowy. Więcej na temat modeli zarządzania wiedzą: J. Penc, *op.cit.*, s. 27–39.

zmniejsza) poziom wartości organizacji i jej systemu e-learningowego. Ponieważ cykl tworzenia wartości przedsiębiorstwa czy organizacji nigdy się nie kończy (ma charakter rekurencyjny), istotnym jego elementem jest proces analizy i pomiaru osiągniętych celów (efektów) i pomiar wartości, które umożliwiają ocenę funkcjonowania organizacji i weryfikację założonych celów.

Literatura

- Dobiegała-Korona B., *Wartość dla klientów generatorem wartości przedsiębiorstwa*, w: *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, red. B. Dobiegała-Korona, A. Herman, Difin, Warszawa 2006.
- Doyle P., *Value – Based Marketing*, John Wiley & Sons Ltd., London 2000.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Kreowanie systemów zarządzania wiedzą podstawą dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, w: *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, red. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, Difin, Warszawa 2002.
- Kamela-Sowińska A., *Wartość firmy*, PWE, Warszawa 1996.
- Kirkpatrick D.L., *Ocena efektywności szkolenia*, Studio Emka, Warszawa 1998.
- Marcinkowska M., *Kształtowanie wartości firmy*, PWN, Warszawa 2000.
- Marcinkowska, *Niematerialne źródła wartości przedsiębiorstwa*, w: *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, red. B. Dobiegała-Korona, A. Herman, Difin, Warszawa 2006.
- Penc J., *Myślenie strategiczne w organizacji XXI wieku*, w: *Przedsiębiorstwo przyszłości, wizja strategiczna*, red. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, Difin, Warszawa 2002.
- Treacy M., Wiersema F., *The Discipline of Market Leaders*, Reading Mass, London 1995.
- Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1981.

**INTANGIBLE FACTORS IN THE PROCESS OF CREATING VALUE
IN EDUCATIONAL ORGANIZATION**

Summary

One of the primary goals of the organization conducting education is the educational process, or in other words to provide such product or service awareness campaign, which will set up the levels of customer satisfaction (student). The essence of the teaching process is the transfer of information in the system, which remains in close relationships: the organization of education, teachers (staff) and students (customers). From this point of view to look at the problem in terms of the value of knowledge management in educational organizations at all levels.

Translated by Adam Stecyk