

OLGIERD WITCZAK¹

MACIEJ MITRĘGA²

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

ZARZĄDZANIE PRODUKTYWNOŚCIĄ NAUKOWĄ W KONTEKŚCIE BUDOWANIA MARKI UCZELNI WYŻSZEJ³

Streszczenie

Celem artykułu jest określenie istoty i biznesowego znaczenia zarządzania produktywnością naukową pracowników uczelni. W artykule zaprezentowano studium przypadku dwóch uczelni wyższych odnoszące się do instrumentów wsparcia produktywności naukowej. Zestawienie systemów wsparcia produktywności naukowej stosowanych w dwóch uczelniach z Polski i Indii ujawniło, że stosowane rozwiązania na polskich uczelniach publicznych są dość anachroniczne i niewystarczająco zachęcają pracowników do podejmowania wysiłków naukowych. Zasadne wydaje się wprowadzanie modyfikacji w systemie zarządzania zasobami ludzkimi, które umożliwią polskim uczelniom podniesienie poziomu produktywności naukowej i poprawią rozpoznawalność uczelni, co pozwoli skutecznie konkurować na międzynarodowym rynku edukacyjnym.

Słowa kluczowe: produktywność naukowa, zarządzanie, zasoby ludzkie, marka, szkoła wyższa

Wprowadzenie

Produktywność naukowa pracownika stanowi obecnie jeden z obszarów poszukiwania przewagi konkurencyjnej na rynku edukacji uniwersyteckiej, co widoczne jest zwłaszcza w działalności tych uczelni, które rywalizują o tzw. międzynarodowego studenta. Celem artykułu jest określenie istoty i biznesowego

¹ olgierd.witczak@ue.katowice.pl.

² maciej.mitrega@ue.katowice.pl.

³ Badania prezentowane w niniejszym artykule były finansowane ze środków projektu badawczego NCN o numerze UMO-2012/05/E/HS4/02216340.

znaczenia zarządzania produktywnością naukową pracowników uczelni. Dodatkowym zamierzeniem jest wskazanie tzw. dobrych praktyk w zakresie zarządzania produktywnością naukową. Aby zrealizować przyjęte cele, autorzy najpierw odniosą się do pojęcia produktywności pracowników naukowo-badawczych, a następnie omówią znaczenie produktywności naukowej w kontekście budowy marki uczelni wyższej. W drugiej części artykułu zaprezentowano studium przypadku dwóch uczelni wyższych, dotyczące instrumentów wsparcia produktywności naukowej.

Produktywność pracownika naukowo-dydaktycznego

Produktywność pracownika naukowego zyskuje na znaczeniu z powodu rosnących oczekiwań otoczenia w zakresie kreowania przez naukę wartości dodanej, która mogłaby być konsumowana przez szeroką grupę interesariuszy (państwo, biznes, społeczeństwo).

Pomiar produktywności pracownika nauki jest zagadnieniem skomplikowanym. Wynika z trudności w kwantyfikacji i wartościowaniu aktywności podejmowanych przez pracownika nauki. Aktywności podejmowane przez pracownika nauki są wyceniane w ujęciu ilościowym (np. punkty za publikacje, zrealizowane godziny zajęć, pozyskane granty), które następnie podlegają wartościowaniu i ważeniu. W Polsce pomiar produktywności pracownika uczelni wyższej jest w największym stopniu konsekwencją przyjętego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego (MNiSW) systemu pomiaru produktywności jednostek naukowo-badawczych. System pomiaru zbliżony jest do metody ocen wielokryterialnych i agregowania ocen⁴. W konsekwencji przyjęty system oceny jednostek naukowo-badawczych przez MNiSW wpływa na system oceny produktywności pracownika w polskich uczelniach i obejmuje następujące obszary:

- kompetencje i osiągnięcia naukowe,
- kompetencje i osiągnięcia dydaktyczne,
- kompetencje i osiągnięcia organizacyjne.

W 2011 roku opublikowano raport⁵, którego głównym celem było określenie determinant produktywności naukowej wybranych, publicznych szkół wyższych w Polsce w latach 1995–2008 oraz ich porównanie z uczelniami zagranicznymi.

⁴ *Vademecum produktywności*, red. S. Lisa, Wyd. Placet, Warszawa 1999, s. 41–76.

⁵ J. Wolszczak-Derlacz, A. Parteka, *Produktywność naukowa wyższych szkół publicznych w Polsce. Bibliometryczna analiza porównawcza*, Ernst & Young, 2011, [http://webapp01.ey.com.pl/EYP/WEB/eycom_download.nsf/resources/Produktywnosc_naukowa.pdf/\\$FILE/Produktywnosc_naukowa.pdf](http://webapp01.ey.com.pl/EYP/WEB/eycom_download.nsf/resources/Produktywnosc_naukowa.pdf/$FILE/Produktywnosc_naukowa.pdf) (15.05.2015).

Do pomiaru produktywności naukowej przyjęto wskaźnik bibliometryczny – policzono liczbę publikacji naukowych ze wskaźnikiem *impact factor* w każdej uczelni (notowanych w bazie ISI Web of Science) w przeliczeniu na pracownika naukowego zatrudnionego w uczelni. Wyniki produktywności odniesiono do zmiennych charakteryzujących nakłady poszczególnych uczelni publicznych, takich jak: wielkość przychodów na pracownika, liczba studentów przypadających na nauczyciela akademickiego (miara obciążenia dydaktycznego), liczba doktorantów, rok założenia uczelni, lokalizacja.

W trakcie badań zidentyfikowano negatywną relację pomiędzy liczbą studentów, przypadających na pracownika naukowego, a bibliometrycznymi wskaźnikami produktywności naukowej. Dodatkowo zauważono, że pracownicy naukowcy zatrudnieni w polskich uczelniach mają relatywnie zbyt wysokie obciążenia dydaktyczne, co może ograniczać ich sukcesy naukowe. Ta negatywna zależność między produktywnością w sferze dydaktyki i nauki nie znalazła potwierdzenia we wszystkich badaniach. Wyniki badań prowadzonych wśród tzw. młodych pracowników (poniżej 35 roku życia), pochodzących z krajów Grupy Wyszehradzkiej, wskazały, że znaczące obciążenia dydaktyczne mogą być pozytywnie związane z produktywnością naukową, co może wynikać z większego zaangażowania młodego człowieka w pracę na uczelni kosztem innych aktywności. Okazało się również, że do głównych determinant produktywności naukowej można zaliczyć *networking* akademicki, zwłaszcza na poziomie międzynarodowym, natomiast nie odnotowano istotnych zależności między działaniami motywacyjnymi prowadzonymi przez władze uczelni oraz pozycją promotora pracy doktorskiej a produktywnością naukową⁶. Wyniki badań pozwalają przypuszczać, że zarządzanie produktywnością naukową na poziomie uczelni wyższych w krajach Grupy Wyszehradzkiej jest dalekie od doskonałości, dlatego uczelnie z tej części Europy mogą poprawić swoją pozycję przez *benchmarking* z rozwiązaniami stosowanymi w innych krajach.

Znaczenie marki uczelni wyższej

Poziom konkurencji na rynku usług edukacyjnych stale rośnie. W szczególności poziom konkurencji na rynku szkolnictwa wyższego w Polsce przybiera na sile, a główną determinantą wzrostu konkurencji jest malejąca liczba kandydatów na studia. Szkolnictwo wyższe w Polsce wkracza w fazę intensywnej rywalizacji

⁶ *Leveraging the success of young Visegrad scholars in business discipline*, red. M. Mitreǵa, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2014, www.ue.katowice.pl/jednostki/wydawnictwo/darmowy-ebook.html.

o studenta. Sytuacja demograficzna sprawiła, że w najbliższej przyszłości liczba uczelni wyższych w Polsce będzie gwałtownie maleć. Dane z maja 2015 roku Zintegrowanego Systemu Informacji o Nauce i Szkolnictwie Wyższym ujawniają, że wśród 520 instytucji szkolnictwa wyższego 83 jednostki zostały zlikwidowane lub mają status „w likwidacji”, co stanowi prawie 16% ogółu⁷.

Niekorzystne zjawiska w otoczeniu (kryzys demograficzny, deprecjacja dyplomów akademickich) skłaniają polskie uczelnie prywatne i publiczne do poszukiwania sposobów umożliwiających przetrwanie i rozwój na rynku edukacyjnym. Szansę dla polskich uczelni stanowi pogłębiające się umiędzynarodowienie rynku edukacyjnego w Polsce, wyrażającego się przede wszystkim w tym, że coraz więcej młodych ludzi z całego świata przyjeżdża do Polski, aby w dłuższym lub krótszym okresie studiować na polskich uczelniach⁸.

Można przyjąć, że na globalnym rynku edukacji uniwersyteckiej kluczowym zasobem i jednocześnie przewagą konkurencyjną jest marka uczelni wyższej. Silna marka może bardzo pomagać uczelni, ponieważ wywołuje skojarzenia z wysoką jakością usługi, upraszcza proces decyzyjny kandydata na studia oraz obniża postrzegany poziom ryzyka związany z brakiem pracy dla absolwenta⁹.

Rozwój dyscyplin naukowych, a zarazem dynamika zmian otoczenia dalszego i bliższego uczelni wyższych stwarza wiele wyzwań dla procesu zarządzania marką uczelni. Zmusza to władze uczelni do zarządzania marką nie tylko z perspektywy uwarunkowań wewnętrznych uczelni wyższych (misji, strategii, celów operacyjnych i taktycznych)¹⁰, ale przede wszystkim konieczne jest przyjęcie optyki interesariuszy w obszarze oczekiwanych przez nich wartości (np. jakość kształcenia, aplikacyjność wyników badań)¹¹. Dotychczasowe badania wskazują¹², że marka (reputacja/renoma) uczelni znajduje się na drugim miejscu wśród pięciu kluczowych

⁷ Instytucje szkolnictwa wyższego, <https://polon.nauka.gov.pl/opi/aa/rejestry/szkolnictwo?execution=e2s1> (18.05.2015).

⁸ *Szkolnictwo wyższe w Polsce*, MNiSW, 2013, https://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013_07/0695136d37bd577c8ab03acc5c59a1f6.pdf (4.06.2015).

⁹ O. Witczak, *Nowe media w budowaniu marki i wizerunku przedsiębiorstwa*, w: *Komunikacja marketingowa. Współczesne wyzwania i kierunki rozwoju*, red. A. Bajdak, „Studia Ekonomiczne” 2013, nr 140, s. 84–85.

¹⁰ R. Whisman, *Internal branding: a university's most valuable intangible asset*, „Journal of Product & Brand Management” 2009, Vol. 18, Iss. 5, s. 369.

¹¹ Ch. Chapleo, *What defines „successful” university brands?*, „International Journal of Public Sector Management” 2010, Vol. 23, Iss. 2, s. 175–180; B.J. Gray, K.S. Fam, V.A. Llanes, *Branding universities in Asian markets*, „Journal of Product & Brand Management” 2002, Vol. 12, Iss. 2, s. 116–118; C. Jevons, *Universities: a prime example of branding going wrong*, „Journal of Product & Brand Management” 2006, Vol. 15, Iss. 7, s. 466–467.

¹² M. Pinar, P. Trapp, T. Girard, T.E. Boyt, *University brand equity: an empirical investigation of its dimensions*, „International Journal of Educational Management” 2014, Vol. 28, Iss. 6, s. 624–627.

czynników wpływających na wybór uczelni przez studentów. Na pierwszym miejscu jest postrzegana jakość kształcenia, a na trzecim i kolejnych: prestiż dyplomu danej uczelni w środowisku, lojalność wobec uczelni, świadomość marki. Wśród drugorzędnych czynników wyboru uczelni wyższej przez studentów znalazły się takie elementy, jak: wyposażenie biblioteki, życie studenckie, wsparcie w budowaniu kariery, jakość budynków.

Jednym z kluczowych obszarów budowania silnej marki uczelni jest osiągnięcie wysokich miejsc w rankingach uczelni wyższych. Wydaje się, że potencjał rekrutacyjny uczelni wyższej będzie w coraz większym stopniu uzależniony od miejsca w rankingach uczelni wyższych, zarówno tych ogólnoswiatowych np. Sznanghajski, Financial Times, Times Higher Education, Tawjański, jak i krajowych (Ranking Szkół Wyższych „Perspektywy 2014”, „Wprost”, „Polityka”, rating „Brief” czy U-Multirank). Miejsce w rankingu wpływa pozytywnie na preferencje wyboru uczelni wyższej przez studentów. Analiza danych historycznych wskazuje, że uczelnie mogą stosować wiele narzędzi z zarządzania marką, aby skutecznie podnosić pozycję w międzynarodowych rankingach¹³.

Produktywność naukowa pracownika jako czynnik budowania marki uczelni

W tzw. rankingu Sznanghajskim (The Academic Ranking of World Universities – ARWU)¹⁴, znajdują się uniwersytety, które mają wśród pracowników laureatów Nagrody Nobla albo autorów prac opublikowanych na łamach „Nature” i „Science”. Kryterium włączenia uczelni do rankingu są również wysokie – wskaźniki cytowania publikowanych przez zatrudnionych pracowników artykułów Citation Index Expanded (SCIE) i Social Science Citation Index (SSCI).

W przypadku rankingu Times Higher Education o miejscu w rankingu decydują wyniki ankiety, w której uczestniczą doświadczeni, publikujący w znanych międzynarodowych czasopismach autorzy, rozpoznawalni w swoich dyscyplinach. W związku z tym uczestnicy ankiety oceniają uniwersytety znajdujące się w rankingu z perspektywy znajomości dorobku pracowników nauki ocenianych uczelni m.in. częstotliwości wystąpień na konferencjach międzynarodowych, uczestnictwa w sieciach badawczych, komitetach redakcyjnych itp. W dużej mierze o pozycji w rankingu decyduje więc dorobek naukowy pracowników uczelni podlegających ocenie.

¹³ D.L. Bunzel, *Universities sell their brands*, „Journal of Product & Brand Management” 2007, Vol. 16, Iss. 2, s. 152.

¹⁴ *About Academic Ranking of World Universities*, www.shanghairanking.com/aboutarwu.html (30.05.2015).

W krajowych rankingach brana jest także pod uwagę liczba i jakość publikacji (np. ranking „Perspektywy”). Jedną ze składowych prestżu uczelni jest ponadto ocena dokonana przez polską kadrę akademicką – profesorów tytularnych oraz doktorów habilitowanych, na którą wpływają osiągnięcia ocenianych uczelni w obszarze prowadzonych badań, jakość publikacji pracowników poszczególnych uczelni w punktowanych czasopismach (krajowych i międzynarodowych).

Analiza kryteriów branych pod uwagę przy tworzeniu rankingów krajowych i międzynarodowych prowadzi więc do sformułowania założenia, że jednym z głównych lewarów pozycji uczelni w rankingach jest produktywność naukowa pracowników uczelni. Wysoki poziom produktywności wpływa na miejsce w rankingu oraz rozpoznawalność marki uczelni. Kluczowym elementem w zarządzaniu polskimi uczelniami jest dlatego wdrożenie mechanizmów stymulujących produktywność naukową pracowników. Ze względu na to, że chodzi tutaj o produktywność w rozumieniu międzynarodowym można przyjąć, iż powinna się ona wyrażać w zwiększonej liczbie publikacji w czasopismach z tzw. dodatnim *impact factor* (IF), najlepiej w takich, w których ten wskaźnik jest stosunkowo wysoki. Pożądane stają się zatem systemowe rozwiązania, które wzmocnią wysoką produktywność naukową pracowników, przy jednoczesnej dbałości o nieobniżanie produktywności w innych obszarach, zwłaszcza w dydaktyce, w tym kształceniu młodej kadry akademickiej.

Systemy wsparcia produktywności naukowej – porównanie dwóch przypadków

Zwiększenie efektywności zarządzania polskimi uczelniami, w tym zwłaszcza poprawa rozpoznawalności uczelni w ujęciu międzynarodowym wymaga korzystania z sukcesów i porażek, w tym konkretnych rozwiązań stosowanych przez uczelnie zagraniczne. Oczywiście, rozwiązania stosowane za granicą wymagają często wielu adaptacji i raczej ewolucyjnego wdrażania. W tym kontekście, punktem wyjścia w procesie transformacji sposobu zarządzania produktywnością pracowników w Polsce może być porównanie systemów wsparcia produktywności w wybranych uczelniach.

Poniżej przedstawiono porównanie dwóch uczelni, przy czym dobór tych uczelni miał charakter celowy. Starano się porównać uczelnie z czołówki krajowych rankingów, przy czym uwzględniono uczelnie z Polski i Indii. Chociaż Indie pod względem PKB per capita są krajem dużo biedniejszym od Polski, to jednak system edukacji wyższej w tym kraju był wzorowany na systemach z krajów zachodnich, zwłaszcza brytyjskim, dlatego wiele uczelni w Indiach stosuje

kompleksowe systemy zarządzania produktywnością naukową. Warto zaznaczyć, że wybrana uczelnia z siedzibą w Indiach to uczelnia prywatna, a polska uczelnia to uczelnia państwowa. Takie rozróżnienie jest ważne z uwagi na ograniczenia ustawowe i dominującą kulturę organizacyjną stanowiące uwarunkowania zarządzania uczelniami państwowymi.

W tabeli 1 zestawiono główne zasady stosowane przez uczelnie w obszarze wsparcia produktywności pracowników naukowo-dydaktycznych. Nazwy uczelni nie zostały wymienione z powodu konieczności ochrony tajemnicy handlowej, przy czym podane informacje, w tym dane na temat wysokości finansowych zachęt, są zgodne z rzeczywistością. Tam, gdzie było to konieczne dokonano stosownych ujednoczeń, np. przeliczenie na jednolitą walutę.

Tabela 1

Czynniki wsparcia produktywności pracowników w wybranych uczelniach

| Wyszczególnienie | Uczelnia X z Indii | | Uczelnia Y z Polski | |
|--|---|--|---|---|
| Roczne, średnie pensum dydaktyczne | 180 | | 215 | |
| Publikacja artykułu | ekwiwalent/obniżenie pensum dydaktycznego | Afilacja uczelni macierzystej | ekwiwalent/obniżenie pensum dydaktycznego | 800 USD – grant przyznawany przez rektora na specjalny wniosek i w ramach możliwości budżetowych przeznaczonych na ten cel *możliwość wystąpienia z wnioskiem o roczną nagrodę rektora |
| Czasopismo z grupy A** | -150h + 3000 USD | | 0* | |
| Czasopismo z grupy B** | -75h + 1500 USD | | 0* | |
| Czasopismo z grupy C** | -40h + 750 USD | | 0* | |
| Czasopismo z grupy D** | -10 + 300 USD | | 0* | |
| W innym czasopiśmie spoza grupy A/B/C/D | -1h | | 0* | |
| Przygotowanie case study – zatwierdzony przez np. ACRC – Asia Case Research Centre | -30h | | 0* | |
| Inne publikacje | ekwiwalent/obniżenie pensum dydaktycznego | Afilacja uczelni macierzystej. Brak bonusów za wznowienia. W publikacjach wieloautor-skich proporcjonalny poziom uzyskanego bonusu | ekwiwalent/obniżenie pensum dydaktycznego | Afilacja uczelni macierzystej *możliwość wystąpienia z wnioskiem o roczną nagrodę rektora |
| Opublikowanie książki na podstawie zrealizowanych badań | 50 | | 0* | |
| Opublikowanie książki – monografii naukowa | 25 | | 0* | |
| Opublikowanie książki – redakcja /materiały konferencyjne | 25 | | 0* | |
| Wydanie książki – popularnonaukowe | 10 | | 0* | |

| | | | | |
|--|----|---|---|---|
| Rozdział w monografii naukowej (również w materiałach konferencyjnych) – wydawca zagraniczny | 10 | Nie więcej niż 2 rozdziały w 1 monografii. Afiliacja uczelni macierzystej. W publikacjach wieloautorskich proporcjonalny poziom uzyskanego bonusu | 0 | Brak limitów. Afiliacja uczelni macierzystej |
| Rozdział w monografii naukowej (również w materiałach konferencyjnych) – wydawca krajowy | 5 | | | *możliwość wystąpienia z wnioskiem o roczną nagrodę rektora |
| Recenzja książki | 1 | W czasopiśmie z grupy A/B/C/D** | 0 | Afiliacja uczelni macierzystej |
| Artykuł opublikowany na www uczelni | 2 | – | 0 | |

** ranking czasopism przyjęty w danej uczelni na podstawie wyników dostępnych rankingów np. Anne-Wil Harzing Journal Quality List, ABDC Australian Business Deans Council Journal Rankings List, ABS – Association of Business Schools Academic Journal Quality.

Źródło: opracowanie własne.

Dysproporcje w poziomie wsparcia produktywności pracowników w porównywanych uczelniach są znaczne. W uczelni z Indii wypracowano system bonusów dla pracowników zarówno w obszarze pensum przydzielanego w kolejnym roku akademickim, jak i premii finansowej. Oba te wymiary mają zachęcać pracowników naukowo-dydaktycznych do poprawy jakości pracy badawczej wyrażonej w publikacjach. System funkcjonujący w uczelni hinduskiej zapewnia dużą większą dozę elastyczności w zakresie tego, czym pracownik chciałby się zajmować według tradycyjnego dylematu nauka vs. dydaktyka. Przykładowo, w tym systemie wysoka produktywność naukowa pozwala pracownikowi skoncentrować się właściwie jedynie na pracy badawczej i naukowej. Nie ma, tak jak w polskich uczelniach publicznych, bezwzględnego obowiązku dydaktycznego, a pracownik naukowy w Indiach może być w 100% wynagradzany za pracę naukową. Warto też zauważyć w tym względzie progresję w zakresie bonusów stosowanych wobec pracowników z tytułu publikacji w czasopismach naukowych.

Czasopisma podzielono na cztery kategorie/klasy, które generalnie odpowiadają wskaźnikowi *impact factor* uzyskiwanemu przez dane czasopismo. Zatem wysoka produktywność naukowa nie jest w tym względzie utożsamiana z liczbą publikacji, ale raczej z „jakością” miejsca, w którym artykuł został opublikowany. W uczelni polskiej zaprezentowanej w zestawieniu, zachęty związane z publikacją w analogicznych czasopismach ograniczają się do sztywnej i relatywnie niewielkiej nagrody finansowej, która zostaje przydzielona za każdą publikację w czasopiśmie z *impact factor* niezależnie od pozycji czasopisma w międzynarodowym rankingu.

Podsumowanie

Zarządzanie produktywnością naukową pracowników urasta do rangi kluczowego obszaru budowania przewagi konkurencyjnej uczelni. Rynek edukacji uniwersyteckiej stale się umiędzynaradawia, a w Polsce sytuacja demograficzna jest niekorzystna, w związku z czym polskie uczelnie powinny starać się zwiększać rozpoznawalność przez umiejętne stymulowanie produktywności naukowej pracowników.

Zestawienie systemów wsparcia produktywności naukowej stosowanych przez dwie uczelnie z Polski i Indii, które zajmują czołowe miejsca w krajowych rankingach pozwala przypuszczać, że rozwiązania stosowane w tym zakresie na polskich uczelniach są dość anachroniczne i niewystarczająco zachęcają pracowników do podejmowania wysiłków naukowych kosztem działalności dydaktycznej. Oczywiście, podstawowym bodźcem motywacyjnym dla polskich pracowników jest możliwość awansu naukowego przez zdobycie kolejnych stopni naukowych i ostatecznie tytułu naukowego, jednak awans ten również nie jest uzależniony od publikacji w czasopismach o znaczącym wskaźniku *impact factor*. W związku z tym, system awansu naukowego nie może być traktowany jako skuteczny mechanizm podnoszący produktywność pracy naukowej, przynajmniej w ujęciu jakościowym. W tym kontekście zasadne wydaje się wprowadzanie stopniowych modyfikacji do systemów zarządzania zasobami ludzkimi polskich uczelni tak, aby pozwoliły uczelniom skutecznie konkurować na rynku międzynarodowym.

Obserwacja praktyk niektórych uczelni niepublicznych w Polsce, które kopiują rozwiązania z krajów zachodnich (podobne do tych opisanych na przykładzie uczelni z Indii) wskazują na to, że takie rozwiązania mogą się sprawdzać na rodzimym gruncie, tzn. mogą skłaniać pracowników do silniejszej orientacji na publikacje w liczących się czasopismach międzynarodowych. W tym kontekście możliwy jest też scenariusz, w którym bardziej postępowe uczelnie prywatne z Polski będą silniej przyciągać studentów zagranicznych niż uczelnie publiczne. Scenariusz taki powinien być wzięty pod uwagę nie tylko z perspektywy władz pojedynczych uczelni publicznych, ale również z perspektywy organów administracji centralnej tworzących ramy rozwoju systemu akademickiego w Polsce.

Bibliografia

- About Academic Ranking of World Universities*, www.shanghairanking.com/about-arwu.html.
- Bunzel D.L., *Universities sell their brands*, „Journal of Product & Brand Management” 2007, Vol. 16, Iss. 2.
- Chapleo Ch., *What defines „successful” university brands?*, „International Journal of Public Sector Management” 2010, Vol. 23, Iss. 2.

- Gray B.J., Fam K.S., Llanes V.A., *Branding universities in Asian markets*, „Journal of Product & Brand Management” 2003, Vol. 12, Iss. 2.
- Institucje szkolnictwa wyższego*, <https://polon.nauka.gov.pl/opi/aa/rejestry/szkolnictwo?execution=e2s1>.
- Jevons C., *Universities: a prime example of branding going wrong*, „Journal of Product & Brand Management” 2006, Vol. 15, Iss. 7.
- Leveraging the success of young Visegrad scholars in business discipline*, red. M. Mitrega, CeDeWu, Warszawa 2014, www.ue.katowice.pl/jednostki/wydawnictwo/darmowy-e-book.html.
- Pinar M., Trapp P., Girard T., Boyt T. E., *University brand equity: an empirical investigation of its dimensions*, „International Journal of Educational Management” 2014, Vol. 28, Iss. 6.
- Szkolnictwo wyższe w Polsce*, MNiSW, 2013, https://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013_07/0695136d37bd577c8ab03acc5c59a1f6.pdf.
- Vademecum produktywności*, red. S. Lisa, Wyd. Placet, Warszawa 1999.
- Whisman R., *Internal branding: a university's most valuable intangible asset*, „Journal of Product & Brand Management” 2009, Vol. 18, Iss. 5.
- Witczak O., *Nowe media w budowaniu marki i wizerunku przedsiębiorstwa*, w: *Komunikacja marketingowa. Współczesne wyzwania i kierunki rozwoju*, red. A. Bajdak, „Studia Ekonomiczne” 2013, nr 140.
- Wolszczak-Derlacz J., Parteka A., *Produktywność naukowa wyższych szkół publicznych w Polsce. Bibliometryczna analiza porównawcza*, Ernst&Young, 2011, [http://webapp01.ey.com.pl/EYP/WEB/eycom_download.nsf/resources/Produktywnosc_naukowa.pdf/\\$FILE/Produktywnosc_naukowa.pdf](http://webapp01.ey.com.pl/EYP/WEB/eycom_download.nsf/resources/Produktywnosc_naukowa.pdf/$FILE/Produktywnosc_naukowa.pdf).

MANAGEMENT OF SCIENTIFIC PRODUCTIVITY IN THE CONTEXT OF UNIVERSITY BRAND BUILDING

Summary

This paper aims at identifying the meaning and business importance of scientific productivity management at universities. The paper presents case study of two universities with regard to instruments leveraging scientific productivity. Comparison of two systems developed at two universities (one in Poland, one in India) suggests that techniques utilized at Polish universities are rather old fashioned and they do not motivate scholars for intensive research efforts. It is therefore reasonable to implement modifications in HRM systems that allow Polish universities to improve their scientific outputs and increase brand recognisability, which, in turn, will help in better competing on international education market.

Keywords: scientific productivity, management, human resources, brand, higher education institute

Translated by Olgierd Witczak, Maciej Mitrega