

# Studia MBA

– od „nice to have” do „must have”



Pierwsze programy Master of Business Administration (MBA) zaczęły powstawać w Polsce wraz z transformacją ustrojową. Nie do końca było wiadomo, jaki ma być ich kształt, jaką funkcję na rynku edukacyjnym powinny pełnić, jakie potrzeby rynkowe zaspokajać. Ponad 30 lat później już to wiemy...



Często pracom wdrożeniowym towarzyszyło podglądanie i kopiowanie rozwiązań z rynku amerykańskiego czy europejskiego, choć niekoniecznie tamtejsze metody odpowiadały polskim realiom. Po 32 latach programy MBA są już bardzo mocno zwią-

zane z polskim rynkiem edukacyjnym, mają rozwinięty system współpracy ze środowiskiem biznesowym, dla którego świadczą usługi, a wprowadzane w nich innowacje są wzorem dla zagranicznych instytucji edukacyjnych.

– Programami MBA zajmuję się od 1989 roku, kiedy uruchomiliśmy

pierwszy program MBA jako Międzynarodowa Szkoła Zarządzania – wspomina **dr hab. Witold T. Bielecki**, prof. ALK, prezydent Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie. – To była idea profesora Koźmińskiego, który regularnie jeździł do USA na wykłady i tam zaobserwował funkcjonowanie stu-

diów MBA. Jak opowiada prof. Bielecki, w początkach funkcjonowania programów MBA na ALK rolę stanowili tzw. prywaciarze, a połowę dyrektorzy dużych firm państwowych, np. Huty Katowice. – Obserwowaliśmy, jak oni niewinnie do siebie podchodzili. Zarówno podczas zajęć, jak i przerw obie



Graduacja 2021. Szkoła Biznesu PW

**Oczekiwania uczestników co do zasady pozostają te same: wiedza, networking, rozpoznawany przez pracodawców dyplom.**

dr hab. Grażyna Aniszewska-Banaś, prof. SGH,  
kierownik studiów Canadian Executive MBA w SGH



niającym się potrzebom rynku. Zmieniało się curriculum programu, forma prowadzenia zajęć dydaktycznych, ale przede wszystkim zmieniał się student i jego oczekiwania. Jest to zmiana wyjątkowo wyraźna, którą można obserwować niemal z roku na rok. Profesor Anna Matysek-Jędrych stworzyła następującą typologię oczekiwań studentów wobec studiów MBA:

**Oczekiwania 1.0:** początkowo studenci MBA szukali wiedzy, konkretnych praktycznych rozwiązań biznesowych, które z powodzeniem wykorzystywano na Zachodzie, a w Polsce stanowiły novum.

**Oczekiwania 2.0:** po pewnym czasie nastąpiło nasylenie rynku w wiedzę, która docierała rów-

w rozwoju programów MBA, studia rozpoczynają niezwykle świadomością swojej wartości kandydaci, z gotową listą słabości, nad którymi chcą pracować, budujący własną sieć kontaktów biznesowych, ale przede wszystkim poszukujący nowego pomysłu na samych siebie, chcący się zmienić. Dotyczy to ich roli menedżerskich, przywódczych, uwzględnienia kwestii *sustainability* w codziennym procesie decyzyjnym.

O zmianie mówi także dr hab. Grażyna Aniszewska-Banaś, prof. SGH, kierownik studiów Canadian Executive MBA w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie: – *Oczekiwania uczestników co do zasady pozostają te same: wiedza, networking, rozpoznawany przez pracodawców dyplom. I ciągle w takiej właśnie kolejności. Natomiast obserwujemy, że z czasem więcej uwagi i zainteresowania przyciągają kwestie związane z rozwijaniem umiejętności przywódczych, szeroko rozumianych kompetencji społecznych czy z możliwościami wykorzystania technologii, digitalizacji, sztucznej inteligencji w zarządzaniu, kosztem wiedzy np. z zakresu finansów.*

Jak dalej opowiada prof. Aniszewska-Banaś, niezmiennie pozostaje oczekiwanie praktyczności zajęć i wiedzy dającej wsparcie dla strategicznych decyzji menedżerów, choć i tu da się zaobserwować coraz bardziej świadome poszukiwanie wiedzy przydatnej w konkretnych warunkach i konkretnych firmach. Zmienia to relacje między biurem programu a uczestnikami, czyniąc ich w większym stopniu prosumentami.

niez kanałami biznesowymi, dzięki kolejnym korporacjom wkraczającym na polski rynek. W związku z tym studenci zaczęli kłaść większy nacisk na kształcenie umiejętności.

**Oczekiwania 3.0:** niewątpliwie przejściowo pojawił się również moment, w którym spora część studentów rozpoczynała studia MBA z myślą o zdobyciu wartościowego dyplomu stanowiącego przepustkę do kariery; wiedza i umiejętności zeszły na drugi plan.

**Oczekiwania 4.0:** ostatnie kilka lat stanowi wyjątkowy okres

grupy trzymały się osobno. Zajęcia odbywały się w Teresinie i były zgrupowane w tygodniowe bloki, w związku z czym studenci nocowali na miejscu, odbywali wspólne zajęcia sportowe, a wieczorami spotykali się w barze. Sprzyjało to integracji, która gdy już nastąpiła, to trwa właściwie do dzisiaj.

Początki programów MBA w Polsce wspomina także dyrektor programu Executive MBA Poznań-Atlanta dr Anna Matysek-Jędrych, prof. UEP: – *Na ówczes-*

snej Akademii Ekonomicznej w Poznaniu w 1994 roku rozpoczęliśmy prace mające na celu utworzenie Programu MBA, pozyskując cennego partnera, Georgia State University, Atlanta – partnera, od którego mogliśmy się uczyć, jak tworzyć wartościowy program dydaktyczny z zakresu executive education.

#### **OCZEKIWANIA 4.0**

Przez lata program Executive MBA ewoluował, by coraz lepiej odpowiadać dynamicznie zmie-



# Studia MBA

– od „nice to have” do „must have”

Graduacja 2021. Studenci MBA Uniwersytetu Łódzkiego

Kierownik studiów Canadian Executive MBA w SGH zauważa: – O ile też na początku funkcjonowania programu uczestnicy oczekiwali wiedzy skrojonej na miarę warunków lokalnych, odnoszącej się do specyfiki działalności w Polsce, o tyle dzisiaj oczekują bardziej uniwersalnego podejścia, otwierającego możliwości rozwijania kariery w skali globalnej. Wzrastają też oczekiwania związane ze standardem obsługi i opieki nad uczestnikami: poszukiwanie bardziej indywidualnego podejścia, bycia w ciągłym kontakcie, szybszego reagowania na potrzeby i oczekiwania. Pandemia i przejście do zajęć online podniosły też oczekiwania co do interaktywności i dynamiki zajęć.

Z perspektywy **dr. Tomasza Ludwickiego**, dyrektora programu Executive MBA na Uniwersytecie Warszawskim, sytuacja przedstawia się tak: – Na studiach MBA słuchacze szukają inspiracji do tego jak być lepszymi liderami i menedżerami. To jest element niezmienny i od lat pojawia się wśród oczekiwań studentów. Zmienia się natomiast kwestia formy. Słuchacze szukają form bardziej elastycznych, które byłyby bardziej do-

pasowane do ich harmonogramu i cyklu pracy, zależy im na wykorzystaniu nowoczesnych narzędzi komunikacji, elektronicznej dystrybucji materiałów, wykorzystywaniu na zajęciach różnorodnych symulacji, wirtualnych wizyt w firmach itd.

Jak mówi dr Ludwicki, zmieniały się też oczekiwania co do poruszanych tematów. Przed 20 laty

## GŁOS STUDENTA

A co o swoich oczekiwaniach i o tym, czy zostały one zrealizowane, mówią sami absolwenci? – Wybrałem program MBA Gdańskiej Fundacji Kształcenia Menedżerów – mówi **Maciej Krześciński**, dyrektor ds. marketingu i współpracy z zagranicą Zarządu Morskiego Portu Gdynia. – Studia miały być uzupełnieniem

ale także doświadczenie z pracy zawodowej w firmach doradczych.

Studia w GFKM w pełni spełniły jego oczekiwania. Zrealizowany program pozwolił usystematyzować posiadaną już wiedzę i uzupełnić ją, tak żeby stanowiła ona przejrzystą całość.

– Bardzo cenne było też poznanie nowych trendów, bo przecież zarządzanie to dziedzina, która podlega stalemu bardzo dynamicznemu rozwojowi – dodaje dyr. Krześciński. – Jako finansista bardzo przydatny okazał się blok poświęcony umiejętnościom miękkim w zarządzaniu, a szczególnie skutecznej komunikacji. Poznałem też narzędzia, które wykorzystuję w swojej bieżącej pracy. Na takie studia idzie się też po to, żeby poszerzyć swoją sieć kontaktów o osoby, które w swojej pracy zawodowej zajmują się zbliżonymi zagadnieniami. Moja grupa okazała się zróżnicowana. To było bardzo dobre, ponieważ pracuję w porcie, a to jest miejsce, które integruje bardzo wiele różnych branż.

**Na studiach MBA słuchacze szukają inspiracji do tego jak być lepszymi liderami i menedżerami. To element niezmienny i od lat pojawia się wśród oczekiwań studentów.**

**Zmienia się natomiast kwestia formy.**

**dr Tomasz Ludwicki**, dyrektor Programu Executive MBA, Wydział Zarządzania UW

w końcowych projektach często pojawiały się zagadnienia dotyczące restrukturyzacji, optymalizacji, generalnie: redukcji kosztów ponoszonych przez firmy. Obecnie studenci częściej w swoich projektach poruszają tematy z zakresu wprowadzania nowych technologii i produktów, wejść na nowe rynki, projektów startupowych. Menedżerowie nastawiają się więc bardziej na rozwój organizacji, niż na poprawianie tego, co już jest.

mojej wiedzy, ponieważ generalnie mam wykształcenie ekonomiczne. Z zawodu jestem finansistą, a w pracy specjalizuję się w inwestycjach rzeczowych. Ponieważ już od dłuższego czasu pełnię funkcje menedżerskie, postanowiłem uzupełnić swoją wiedzę w zakresie zarządzania. Zależało mi na zdobyciu wiedzy pochodzącej od praktyków. Zależało mi na studiach, na których będę mógł tych praktyków spotkać, a wykładowcy będą mieli nie tylko wiedzę teoretyczną,

## PROFIL STUDENTÓW

Zmiana oczekiwań studentów co do programów studiów MBA



wynika bezpośrednio z samej zmiany profilu osób, które decydują się udoskonalić swoją wiedzę menedżerską. – Porównując zgłoszenia z wcześniejszych lat, widzimy kilka zmian w profilu kandydatów – zauważa **dr Beata Krawczyk-Brylka**, dyrektor studiów MBA Politechniki Gdańskiej. – Nieznacznie wzrosła średnia wieku naszych kandydatów i studentów. W 2012 roku wynosiła 32 lata, obecnie waha się od 35-37 lat w poszczególnych grupach.

Dr Krawczyk-Brylka mówi też o zmianie liczby lat stażu pracy u słuchaczy MBA. Od kilku lat średnia doświadczenia zawodowego studentów MBA na PG wynosi powyżej 11 lat, podczas gdy początkowo było to 7-9 lat.

Inne są także odpowiedzi kandydatów na pytanie, co motywuje ich do podjęcia studiów MBA: – Zawsze ważna jest chęć samorozwoju, poprawienia osobistej i zawodowej efektywności, ale kandydaci inaczej mówią dziś o potrzebie otrzymania dyplomu MBA – wyjaśnia dr Krawczyk-Brylka. – Wcześniej był on wyróżnikiem w ich staraniach o lepsze stanowisko czy pracę w ciekawszej organizacji. Był czynnikiem typu nice have. Dziś wielu kandydatów mówi, że bez dyplomu studiów MBA trudno aplikować na strategiczne stanowiska w wielu firmach, nabrał on charakteru warunku typu must have.

Kolejna zmiana, na którą zwraca uwagę dr Beata Krawczyk-Brylka, dotyczy kompetencji zgłaszających się kandydatów. Program International Management in Strategy, Programme and Project Management jest skierowany do osób, które chcą udoskonalać swoje kompetencje w zakresie project management, które wdrażają się w role menedżerów projektów lub programów, ale również do kandydatów, którzy chcą łączyć perspektywę strategicznego i operacyjnego zarządzania organizacją. – Zauważyliśmy, że obecnie wielu zainteresowanych naszym programem ma już wysokie kompetencje projektowe, również ukończone kursy z zarządzania projektem lub certyfikacje dotyczące wy-

branych metodok PM. Dlatego rozwinęliśmy nasz program i dajemy studentom możliwość wyboru tradycyjnego lub agilowego profilu, by mogli pogłębiać swoją wiedzę z zakresu PM – informuje dyrektor studiów MBA na Politechnice Gdańskiej. – Aby zapewnić międzynarodowe środowisko realizacji programu MBA (międzynarodowe grupy studentów i wykładowców), prowadzimy nasz program w całości w języku angielskim. Obserwujemy, że dziś wśród kandydatów mamy prawie wyłącznie menedżerów z językiem angielskim na bardzo wysokim poziomie. Wielu z nich pochodzi z firm, gdzie angielski jest językiem codziennej komunikacji wewnętrznej i z klientami, prawie wszyscy przyjęci mają też międzynarodowe doświadczenia zawodowe w swoim CV. Cieszymy się, że rośnie udział kobiet w grupie naszych studentów.

**Obecnie studenci są zainteresowani takimi tematami jak sztuczna inteligencja, kryptowaluty, blockchain, pranie pieniędzy, automatyzacja procesów zarządzania, ale generalnie zwiększył się nacisk i oczekiwania co do kompetencji miękkich, a więc zajęć z zakresu HR, coachingu, tutoring.**

**dr hab. Witold T. Bielecki**, prof. ALK,  
prezydent Akademii Leona Koźmińskiego

Jak tłumaczy dr Krawczyk-Brylka, w roku 2014 kobiety stanowiły 23 procent zrekrutowanej kohorty, a w 2020 roku już 38 procent. Stale zdecydowanie mniej kobiet bierze udział w rekrutacji na studia MBA. – Gdy realizowaliśmy program wspierany funduszami unijnymi, udział pań był zdecydowanie większy (nawet do 45 procent w 2012 roku). Ostatnia zmiana, którą z przyjemnością odnotowujemy, prowadząc rozmowy kwalifikacyjne, to fakt, że coraz więcej zainteresowanych naszym programem usłyszało rekomendacje naszej oferty ze strony swoich kolegów menedżerów, którzy są naszymi absolwentami. Ten szeptany marketing jest doskonałym uzupełnieniem w procesie budowania naszej reputacji.

## WIĘCEJ DOŚWIADCZENIA, WYŻSZE STANOWISKA

Wzrost średniego wieku studentów MBA oraz ich większe doświadczenie zawodowe do-

strzeżone zostało także na Politechnice Warszawskiej, gdzie od ponad 30 lat działa Szkoła Biznesu PW: – Analizując dane statystyczne na temat rekrutacji na nasze programy Executive MBA, zauważamy nowe trendy dotyczące osób podejmujących te studia menedżerskie – stwierdza **dr inż. Grażyna Rembielak**, dyrektor Executive MBA w Szkole Biznesu PW. – Po pierwsze, w ostatnich latach zaobserwowano tendencję wzrostową pod względem wieku uczestników. Dziś średni wiek studentów to 37 lat, podczas gdy np. w 2004 roku wynosił on 28 lat.

Jak mówi dr Rembielak, widoczny jest również wzrost w zakresie średniego stażu pracy. Studenci w ostatnich latach deklarują o około 4 lata więcej doświadczenia zawodowego niż jeszcze 15 lat temu. Ponadto w porównaniu

do poprzednich roczników coraz więcej uczestników to dyrektorzy i menedżerowie najwyższego szczebla. Dziś liczba ta wynosi 40 proc. w porównaniu do 22 proc. w 2004 roku.

– Zaobserwowano również znaczący wzrost pod względem średniej liczby studentów, którzy posiadają własną firmę. Niezmiennie uczestnicy to przede wszystkim osoby, które ukończyły studia wyższe o profilu technicznym oraz ekonomicznym, ale z każdym rokiem coraz więcej z nich to również absolwenci kierunków humanistycznych – dodaje dyrektor Executive MBA w Szkole Biznesu PW.

Nadal widoczna jest też tendencja pod względem współfinansowania studiów przez pracodawców studentów. Liczba ta niezmiennie utrzymuje się na poziomie 50 proc. grupy, co oznacza, że firmy dalej chętnie wspierają rozwój i edukację swoich pracowników. Bardzo popularne

wśród studentów jest również korzystanie z funduszy unijnych wspomagających finansowanie studiów.

## PROGRAMY I FORMA STUDIÓW

Zmiany, które zaszły w profilu osób decydujących się na studia MBA i zmiana ich oczekiwań co do studiów, musiały też wpłynąć na zmianę samych studiów, ich programów i formy. O ewolucji programów MBA od wykorzystywania wzorców zachodnich do reagowania na potrzeby rodzimego rynku mówi **dr hab. inż. Maja Kiba-Janiak**, prof. UEW, dyrektor programu Executive MBA Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu: – Gdy prawie 30 lat temu rozpoczęliśmy nasz program, wzorowaliśmy się na doświadczeniach najlepszych kanadyjskich uczelni, ale w kolejnych latach dostosowywaliśmy go do naszych realiów. W pierwszym programie łączyliśmy naukowość z dodatkiem praktyki. W kolejnych latach coraz bardziej ukierunkowaliśmy się w stronę biznesu. Od roku mamy Radę Executive MBA, której przewodniczącym jest Wojciech Halarewicz, wiceprezes Mazda Motor Europe ds. sprzedaży i obsługi klienta. Jak wyjaśnia prof. Kiba-Janiak, ta rada wspólnie z wykładowcami, praktykami i absolwentami tworzy program studiów oraz dba o jego wysoką jakość. Jest to więc program tworzony na potrzeby środowiska biznesowego.

Na UEW bardzo ważny jest też sposób przekazywania wiedzy: – Wykorzystujemy studia przypadków, włączamy w zajęcia praktyków, którzy reprezentują międzynarodowe przedsiębiorstwa oraz zapraszamy profesorów z prestiżowych uczelni, takich jak np. Stanford University, Copenhagen Business School czy University of Neuchâtel. Od 2020 roku na drugim roku studiów oferujemy

# Studia MBA – od „nice to have” do „must have”

studentom moduły biznesowe do wyboru, których koordynatorami są pracownicy naukowcy we współpracy z reprezentantami środowiska biznesowego. Studenci rozwiązują różnego rodzaju studia przypadków, analizując realne problemy występujące w przedsiębiorstwach. Moduły te mogą być co roku zmieniane, przez co są dostosowywane do aktualnych potrzeb rynku, a także do profilu grupy.

O tym, że program studiów jest bardzo elastycznie dostosowywany do potrzeb słuchaczy mówi także prof. Witold T. Bielecki z ALK: – Program się zmieniał w zależności od tego, jak zmieniała się nauka. Obecnie studenci są zainteresowani takimi tematami jak sztuczna inteligencja, kryptowaluty, blockchain, pranie pieniędzy, automatyzacja procesów zarządzania, ale generalnie zwiększył się nacisk i oczekiwanie co do kompetencji

**W pierwszym programie łączyliśmy naukowość z dodatkiem praktyki. W kolejnych latach coraz bardziej ukierunkowaliśmy się w stronę biznesu.**

dr hab. inż. Maja Kiba-Janiak, prof. UEW, dyrektor programu Executive MBA Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

miękkich, a więc zajęć z zakresu HR, coachingu, tutoring. Prof. Bielecki dodaje, że mimo że studia MBA trwają dwa lata, wszystkich nowinek nie da się uwzględnić w programie. I przyznaje: – Czasami powoduje to pewnego rodzaju niezadowolenie. Staramy się dostosować do oczekiwań grupy i dajemy im możliwość wyboru tematów, które będą poruszane. Wynik wyboru dokonywanego przez większość wywołuje oczywiście niezadowolenie mniejszości, która była zainteresowana odrzuconymi zagadnieniami.

Nowe technologie i możliwość ich wykorzystania w zarządzaniu to zagadnienia wprowadzane do programów MBA także na Uniwersytecie Łódzkim. – Studia MBA są profesjonalnym międzynarodowym standardem w edukacji menedżerskiej – mówi dr Anna Sibińska, dyrektor Polsko-Amerykańskiego Programu Studiów MBA w Polsko-Amerykańskim Centrum Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. – Z jednej strony program MBA sku-

pie się na dostarczaniu wiedzy z przedmiotów typowych dla kanonu zarządzania z obszaru finansów, rachunkowości, rozumienia mechanizmów rynkowych, marketingu. Z drugiej w ostatnich latach jest zauważalne, że te programy zmieniają się po to, żeby dostarczać zdecydowanie nowych umiejętności i kompetencji. Przede wszystkim kładziemy bardzo silny nacisk na rozwijanie postaw przedsiębiorczych i umiejętności zarządzania zmianą oraz podejmowania ryzyka. Bardzo często w ramach poszczególnych przedmiotów

na szkolenie studentów z użytkowania i wykorzystania konkretnych narzędzi i aplikacji wspomagających zarządzanie. – W naszym programie bardzo duży nacisk na zastosowanie różnego rodzaju narzędzi, technik i metod, które studenci mogą wykorzystać w swoich przedsiębiorstwach – informuje prof. Kiba-Janiak. – Z indywidualnych rozmów z absolwentami i studentami wiem, że programy i narzędzia, które poznali podczas realizacji Executive MBA Uniwersytetu Ekonomicznego we Wro-

ścią wzbogacającą naszą ofertę jest również tak zwany Friday Business Club. Dwa razy w miesiącu studenci i absolwenci spotykają się by wysłuchać wykładów przygotowanych przez wykładowców z renomowanych polskich i zagranicznych uczelni, przedstawicieli biznesu, jak również naszych absolwentów. Jest to nie tylko okazja do pogłębienia wiedzy i umiejętności, ale przede wszystkim doskonała forma networkingu oraz integracji różnych grup studentów EMBA oraz absolwentów – zauważa prof. Kiba-Janiak.



Zajęcia studentów MBA na Uniwersytecie Łódzkim

zwracamy uwagę na takie nowoczesne metody zarządzania, które pozwalają identyfikować swój biznes na nowo. Wspólnym mianownikiem wszystkich zmian w programach jest technologia i szeroko pojęte innowacje. Nie tylko sposoby zarządzania informacją, ale także metody zarządzania, które powodują, że nasi studenci są w stanie spojrzeć w inny sposób na swoją organizację oraz opanować metody zarządcze pozwalające na skalowanie biznesu.

## SZKOLENIA W RAMACH PROGRAMÓW MBA

Tworzący programy, chcąc dostarczyć studentom MBA jak najbardziej nowoczesnej i praktycznej wiedzy, decydują się nawet

clawiu, faktycznie są później przez nich używane w pracy zawodowej. Ponadto nasi studenci mogą korzystać z dodatkowej oferty darmowych szkoleń, które podnoszą ich umiejętności i kompetencje zawodowe.

Prof. Kiba-Janiak opowiada, że np. w ubiegłym roku ponad 50 osób uczestniczyło w kursie dotyczącym doskonalenia organizacji za pomocą modelu EFQM z licencjonowanym modułem EFQM Foundation Training. Uczestnicy otrzymali akredytowane i zarejestrowane w centralnej bazie danych EFQM certyfikaty. – Od bieżącego roku akademickiego oferujemy moduł Swiss Gateway to International Business we współpracy z University of Neuchâtel. Nowo-

## W STRONĘ KOMPETENCJI MIĘKKICH

Networking i pozyskanie kompetencji miękkich to kolejny element programu studiów MBA, który jest bardzo intensywnie rozwijany przez uczelnię. – Program MBA daje trzy wartości dodane, których nie dają żadne inne kursy – stwierdza prezydent Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie. – Pierwszy to tworzenie i poszerzanie networkingu. W miesiącach pandemii grupy były niezadowolone i narzekały, że zdalne kształcenie nie pozwala na faktyczne poznanie się i wymianę doświadczeń, ale na ostatnim zjeździe, gdy mogli się już spotkać osobiście, integrowali się w sposób wręcz fascy-



nujący. Druga wartość dodana to *lingua franca*, czyli wspólny język. Każdy zawód ma swój żargon, a przy okazji naszych zajęć do studentów trafia żargon związany z zarządzaniem używany w wielu korporacjach. Trzecia wartość to jest antykruchosć rozumiana tak, jak ją zdefiniował Nassim Nicholas Taleb, czyli umiejętność ludzi i instytucji o szerokich horyzontach do szybkiego przystosowywania się do nagłych zmian.

Chcąc jak najlepiej dostosować przekazywaną wiedzę z zakresu kompetencji miękkich do faktycznych potrzeb studentów, niektóre uczelnie decydują się na całkowitą indywidualizację i umożliwiającą samodzielną pracę studenta z trenerem. – W naszym kursie oferujemy program WINGS, który polega na diagnozie kompetencji menedżerskich z wykorzystaniem certyfikowanego narzędzia oraz możliwości skorzystania z indywidualnych konsultacji ze specjalistami i coachami Centrum Współpracy z Biznesem UEW. Ma on umożliwić studentom opracować cele rozwojowe w obszarze kilku kluczowych kompetencji menedżerskich, które następnie są rozwijane kompleksowo w toku studiów – mówi dyrektor Programu Executive MBA Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Zmiany zachodzące w programach MBA zarówno w kierunku przekazywania studentom bardzo technicznej wiedzy z zakresu obsługi aplikacji wspomagających biznes, jak i kompetencji miękkich i społecznych podsumuje dr Anna Sibińska z UŁ: – Zmiany, które wprowadzamy, oparte są na trzech filarach. Pierwszy dotyczy silnego przywództwa rozumianego jako wrażliwość na zmianę w otoczeniu biznesu i dojrzałość w kierowaniu swoim zespołem. Pandemia spowodowała, że bardzo często podejmujemy decyzje, które są związane z naszą odpowiedzialnością za firmę, co wymaga dużej odwagi, roztropności i dojrzałości.

Drugi filar to kompetencje cyfrowe. Pandemia sprawiła, że w bardzo krótkim czasie musieliśmy zbudować u siebie kompe-

tencje zarządzania w rozproszonych zespołach, komunikowania się w zupełnie inny sposób niż wcześniej, formułowania celów, zarządzania osobami, jednostkami i procesami. Na każdym kroku w biznesie widać, że rozumienie świata cyfrowego, przejście do zvirtualizowanego marketplace to obecnie bardzo istotne elementy życia gospodarczego. Są to umiejętności wymagane przez rynek pracy. – Sami studenci komunikują nam potrzebę rozwijania programów w tym kierunku. Dlatego wprowadzamy takie przedmioty jak *digital transformation* i *data science* – mówi dr Anna Sibińska.

Trzeci filar to zrównoważony rozwój. Programy MBA zmieniają

nieoczekiwaną wartość dodaną, jaką będzie stworzenie w efekcie prowadzonych studiów zupełnie nowej firmy, która nie powstałaby w innych okolicznościach: – W trakcie studiów zachęcamy studentów do tworzenia startupów. W ubiegłym roku zostały zainicjowane trzy. Jeden z nich został opracowany przez naszego absolwenta we współpracy z naukowcami z Uniwersytetu Ekonomicznego i dotyczy technologii produkcji wegańskich serów fermentowanych, napojów oraz słodczy z nasion konopi włóknistych – mówi prof. Mają Kiba-Janiak z UEW. – Startup uzyskał dofinansowanie ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Progra-

**Nieźmiennie uczestnicy to przede wszystkim osoby, które ukończyły studia wyższe o profilu technicznym oraz ekonomicznym, ale z każdym rokiem coraz więcej z nich to również absolwenci kierunków humanistycznych.**

dr inż. Grażyna Rembielak, dyrektor Executive MBA  
w Szkole Biznesu Politechniki Warszawskiej

się w kierunku dostarczania wartości społeczno-ekonomicznej zrównoważonego rozwoju. Dr Anna Sibińska zauważa: – Wynika to z celów, jakie sobie postawiliśmy w ogóle w zakresie zarządzania studiami MBA, ale też z celów ekonomicznej cyrkularnej, czyli zamkniętego obiegu i kształtowania postaw menedżerów, liderów, którzy są świadomi z jednej strony problemów wynikających ze zmian klimatycznych, a z drugiej z deficytów rynku pracy i zagrożenia braku wartości ekonomicznej człowieka na rynku pracy, a co za tym idzie możliwego scenariusza upowszechnienia się dochodu gwarantowanego. Myślę, że spektrum problemów społeczno-ekonomicznych, których rozwiązania szukamy poprzez regulacje systemowe, stają się permanentnym elementem całości programu. Nie tylko poprzez ten konkretny przedmiot, który wprowadzamy, ale także w treściach przekazywanych przez naszych wykładowców i trenerów.

Dobrze przygotowany program studiów MBA w połączeniu z wysoką jakością przeprowadzonej rekrutacji może dać studentom

mu Operacyjnego Województwa Dolnośląskiego 2014-2020. Za swoje opracowanie został nominowany do nagrody MBA Startup of the Year przyznawanej przez międzynarodową organizację Association of MBAs. Obecnie studia MBA to już zatem nie tylko możliwość poszerzenia swojej wiedzy i podniesienia kwalifikacji, ale także okazja do nawiązania kontaktów biznesowych umożliwiających stworzenie nowej firmy.

## POLSKIE MBA W ŚWIECIE

Po 32 latach obecności na polskim rynku programy MBA tworzone przez nasze uczelnie zyskały renomę i mogą skutecznie konkurować z zagranicznymi studiami dla menedżerów, co potwierdza asesor w Association of MBAs, który akredytuje programy MBA na całym świecie: – Mam na swoim koncie ponad 20 wizyt akredytacyjnych programów MBA w różnych krajach – mówi dr Tomasz Ludwicki, dyrektor programu Executive MBA na Uniwersytecie Warszawskim. – Na tej podstawie mogę powiedzieć, że programy

z pierwszej dziesiątki rankingu Perspektyw wyróżniają się na tle podobnych programów za granicą. Są one w wielu aspektach innowacyjne zarówno jeśli chodzi o treści, jak i sposób dostarczenia wiedzy. Dodatkowo udało nam się w tych programach zachować dbałość o jakość osób aplikujących na MBA. Przechodzą one przez bardzo wymagający proces rekrutacji zarówno co do posiadanej wiedzy, jak i doświadczenia zawodowego. Co do średniej oceny wszystkich programów MBA w Polsce, to sytuacja jest już trochę gorsza, ponieważ w ostatnich dwóch-trzech latach nastąpiła eksplozja programów, które nazywają się MBA, ale z MBA nie mają nic wspólnego i te programy niestety ciągną w dół średnią ocenę całego polskiego rynku.

Jak dalej zauważa dr Ludwicki, obniżenie średniego poziomu studiów MBA jest trendem obserwowanym na całym świecie. Studia MBA stały się dobrem dosyć pożądanym, wielu kandydatów aplikuje, a nie wszyscy z nich reprezentują odpowiedni poziom rozwoju zawodowego, którym powinni się charakteryzować uczestnicy tych programów. – Przy okazji przeprowadzanych akredytacji miałem okazję obserwować programy w bardzo renomowanych i rozpoznawalnych na świecie uczelniach, które nie zachowywały takiej staranności w rekrutacji jak najlepsze polskie programy – dodaje dr Ludwicki.

A prof. Anna Matysek-Jędrzych, dyrektor programu Executive MBA Poznań-Atlanta, podsumowuje: – Studia Executive MBA przeżywają swoisty renesans, rynek zweryfikował ofertę edukacji menedżerskiej w Polsce, wartościowe programy są dojrzałymi „produktami”, mają grono lojalnych klientów, najczęściej dużych korporacji systematycznie kierujących menedżerów na studia MBA.

**MACIEJ GONISZEWSKI**