

Stanley J. Smits, Tadeusz Kowalski, Anna Matysek-Jędrych, Agnieszka Jaromin

Ewolucja studiów MBA¹. Oczekiwania a realia

Celem artykułu jest ogólna ocena kondycji studiów *Master of Business Administration* i na tym tle próba określenia wpływu tych studiów na poziom kwalifikacji menedżerskich i przebieg kariery absolwentów. Artykuł otwiera przegląd literatury przedmiotu na temat ewolucji i znaczenia programów MBA. W szczególności zwrócono uwagę na podejście Mintzberga. Stanowi on tło dla prezentacji i analizy wniosków ze studium przypadku MBA Poznań-Atlanta. W opracowaniu przedstawiamy wyniki badania oczekiwań absolwentów i studentów tego programu MBA, związanych z podjęciem studiów menedżerskich. Analizując wyniki badania, posłużono się czterostopniowym modelem kariery wprowadzonym do literatury przedmiotu przez Daltona, Thompsona i Price'a. Pozwoliło to na skonfrontowanie oczekiwań bezpośrednich interesariuszy z ich obecną samooceną i percepcją wpływu ukończenia studiów MBA na wiedzę, umiejętności i zdolności menedżerskie oraz zajmowaną pozycję zawodową.

Wprowadzenie

Nade wszystko, szkoły biznesowe muszą wpajać studentom zdolność myślenia, decydowania oraz wydajnego i inowacyjnego działania w nieprzewidywalnym, globalnym środowisku biznesowym.

(Laura D'Andrea Tyson, Dean, London Business School, 2005, s. 236)

Pomimo dekad krytyki i licznych sugestii udoskonaleń [Mintzberg 2004; Pierce 1999; Porter, McKibbin, 1988], tytuł *Master of Business Administration* nadal jest „najważniejszym produktem szkół biznesu” [Tyson 2005, s. 235]. Liczba absolwentów z tytułem MBA w Stanach Zjednoczonych wzrosła z około 5000 w 1961 roku do niemalże 100 000 osób w 2000 r.

W USA absolwenci z tytułem MBA stanowili w 2000 roku 23% wszystkich, legitymujących się ukończeniem szkoły wyższej [Friga, Bettis, Sullivan, 2003]. Po II wojnie światowej tytuł MBA stał się jednym z najważniejszych wyznaczników międzynarodowo-

1 Program MBA Poznań-Atlanta, przy wsparciu Fundacji Andrew Mellona, powstał w 1995 roku. Inicjatorami byli prof. John D. Hogan, ówczesny dziekan Robinson College of Business, Georgia State University w Atlancie oraz prof. Bohdan Gruchman, ówczesny rektor Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.

wych kwalifikacji menedżerskich również w Europie i innych regionach świata. Współcześnie ponad 1400 szkół wyższych w 140 krajach oferuje ponad 2800 programów MBA [<http://www.mba.info.com/>]. Paradoksalnie, tytuł MBA, będący kiedyś synonimem unikalnej i elitarnej marki, stał się w wielu krajach warunkiem koniecznym awansu zawodowego i kariery w zarządzaniu.

Opóźnione powstanie programów MBA w Polsce było zdeterminowane powojenną sytuacją polityczną i gospodarczą. Pierwsze programy MBA powstające po 1989 roku w Polsce miały charakter wspólnych przedsięwzięć z partnerami zagranicznymi. Do grupy pionierów zaliczyć należy Program MBA Poznań-Atlanta prowadzony przez Akademię Ekonomiczną w Poznaniu we współpracy z J. Mack Robinson College of Business, Georgia State University (GSU) w Atlancie. W dziesiątą rocznicę założenia tego programu przeprowadzono badanie wśród absolwentów oraz studentów, mające na celu dogłębne poznanie opinii absolwentów i studentów w kilku obszarach². W szczególności naszym celem było poznanie, jakie były powody podjęcia nauki w programie MBA, po drugie, jaki był wpływ uczestnictwa w programie na wiedzę, umiejętności i zdolności (ang. *knowledge, skills and abilities* – KSAs) oraz postęp w karierze.

Pomimo iż to właśnie studenci stanowią podstawową grupę interesariuszy programów MBA, należy wskazać również środowisko akademickie, wykładowców, przedsiębiorstwa tworzące popyt na pracowników, czy wreszcie społeczeństwo jako całość.

Tło badań

MBA: tradycja i powtórne odkrycie

Wykorzystując literaturę przedmiotu dotyczącą edukacji w ramach studiów MBA, Boyatzis, Stubbs i Taylor [2002, s. 150] wskazali na trzy podstawowe grupy kompetencji, niezbędne dla skutecznego menedżera lub lidera działającego we współczesnym środowisku biznesowym:

1. poznawcze lub intelektualne umiejętności, takie jak myślenie systemowe,
2. samzarządzanie lub umiejętności śródpersonalne, takie jak zdolności przystosowawcze oraz
3. zarządzanie stosunkami międzyludzkimi lub międzyludzkie umiejętności, takie jak umiejętność budowania zespołów i organizowania im pracy.

2 W polskiej literaturze przedmiotu brak jest opartych na badaniach empirycznych publikacji poświęconych oczekiwaniom i samoocenie absolwentów MBA.

Powyższe ustalenia są zbieżne z opiniami wybitnych praktyków [Ashby, Miles, 2002]. Ashby i Miles, po przeprowadzeniu wywiadów z 51 menedżerami najwyższego szczebla oraz ekspertami w dziedzinie przywództwa, sformułowali następujący wniosek: „Menedżerowie najwyższego szczebla powinni działać jako osoby zarządzające stosunkami w ramach swojej organizacji oraz jako osoby przyczyniające się do rozdzielania przywództwa i budowania silnych więzi z pracownikami, klientami, partnerami i dostawcami (...)” [Ashby, Miles 2002, s. 9]. Warto jednak zauważyć, że tylko niewielka grupa spośród 100 000 absolwentów MBA rocznie zostaje menedżerami najwyższego szczebla; większość studentów MBA osiąga średni stopień rozwoju kariery zawodowej. Powstaje więc pytanie, w jaki sposób programy MBA kształtują wymienione kompetencje niezbędne u osób, które pewnego dnia mogą zostać menedżerami najwyższego szczebla w hierarchii przedsiębiorstwa, a jednocześnie muszą radzić sobie z presją bieżących wydarzeń gospodarczych, nadzorem ze strony przełożonych i obowiązkami menedżera średniego szczebla?

W tym kontekście, Friga, Bettis i Sullivan [2003, s. 235], prezentując ewolucję rozwoju programów MBA w Stanach Zjednoczonych, wskazali na następujące główne fazy:

- pierwszą określili jako bardzo funkcjonalne i praktyczne podejście (s. 235), w ramach którego przedmioty wykładane były przez profesorów będących czynnymi praktykami lub takich, którzy zakończyli właśnie swe kariery w biznesie;
- faza druga, finansowana w znacznym stopniu przez Fundację Forda, miała na celu uczynienie z programów MBA jednostek bardziej akademickich, analitycznych i opartych na badaniach. W konsekwencji zaobserwowano „zmiany strategii szkół biznesu w kierunku uczynienia z nich instytucji naukowo-badawczych, w których aspekt szkoleniowy przestał dominować”;
- trzecią fazę zainicjował raport Komisji Carnegie. Wskazał on na nadmierny nacisk na przedmioty ilościowe i brak, w ramach ówczesnych programów MBA, faktycznych możliwości przygotowania do kariery menedżerskiej; Komisja Carnegie postulowała wprowadzenie do programów nauczania MBA elementów zachowania w organizacji oraz pracę zespołową;
- fazę czwartą zapoczątkowali swoim raportem Porter i McKibbin [1988], którzy zwrócili uwagę na konieczność silniejszej współpracy i koordynacji programów MBA z biznesem; podkreślili również znaczenie kształcenia ustawicznego.

Współczesna strategia oraz struktura amerykańskich szkół biznesu są względnie eklektyczne i mimo wyżej wspomnianych faz zbliżone do charakterystyk programów z lat 50. minionego wieku. W ostatnich latach popularność programów MBA istotnie wzrosła, a same programy wydają się służyć uczelniom wyższym jako „dojne krowy”, dostarczając środków dla finansowania mniej dochodowych przedsięwzięć.

Pomimo tego, iż strategia i struktura szkół biznesu pozostaje relatywnie stabilna, programy MBA działają w środowisku gospodarczym, które podlega nieustannym przeobrażeniom. Przykładami takich przeobrażeń mogą być m.in. globalizacja, nowe technologie, zmiany demograficzne oraz deregulacja [Friga, Bettis, Sullivan, 2003]. W jaki zatem sposób w tak zmiennym środowisku biznesowym programy MBA zachowują swoją „współczesność”?

Według Tyson [2005, s. 235-236] znaczenie szkół biznesu determinowane jest praktycznym zastosowaniem „sztuki powtórnego odkrycia (...). Podobnie jak inne organizacje funkcjonujące w wysoce konkurencyjnym środowisku, szkoły biznesu są biegłe w zakresie powtórnego odkrywania (...)”. Podkreślając, że „warunkiem wstępnym powtórnego odkrycia jest lepsze zrozumienie otoczenia i poznanie potrzeb klientów”, Tyson wskazuje na globalne zdolności biznesowe uznane za najistotniejsze przez grupę ponad 100 menedżerów najwyższego szczebla, pracujących w globalnych przedsiębiorstwach w 20 krajach. Autorka w świetle swoich badań opartych na ankietowaniu liderów biznesu w następujący sposób podsumowała niezbędną wiedzę, umiejętności i atrybuty sukcesu:

- „(...) Wiedza odnosi się do podstawowych zagadnień: makroekonomia oraz mikroekonomia, finanse, zarządzania łańcuchem dostaw, struktury organizacyjne i dynamika, zarządzanie sprzedażą, rachunkowość, marketing i zarządzanie marką, technologie w zarządzaniu, nauki decyzyjne, nadzór korporacyjny;
- (...) Umiejętności są praktyczną zdolnością, które można osiągnąć w efekcie wielokrotnego praktycznego zastosowania wiedzy. Efektywne zarządzanie wymaga wielu różnych umiejętności, a wśród nich: podejmowania decyzji, budowania zespołu, komunikacji oraz motywacji pracowników oraz rozumienia różnic kulturowych;
- Ostatnim elementem (...) jest atrybut przywódcy. Rozwój tego atrybutu – łączące go prawość, wiarę w siebie, ciekawość oraz dążenie do doskonałości – jest nadal słabo rozpoznaną dziedziną w wielu szkołach biznesu (...)”.

Jak podkreśliła Tyson, programy MBA podlegają przeobrażeniom w celu lepszego dostosowania do dynamicznie zmieniających się warunków. Proces dostosowań, zdaniem niektórych obserwatorów, nie jest wystarczająco szybki. Jednym z najbardziej znanych krytyków programów MBA jest Henry Mintzberg [2005, s. 5]. Autor ten w swej książce „Managers not MBAs: A hard look at the soft practice of managing and management development” stawia następującą tezę: „Zarządzanie jest po części sztuką, po części rzemiosłem, dlatego nie może być przedmiotem nauczania poprzez wykłady, czy studiowanie”. Mintzberg wyraża następującą opinię na temat programów MBA i ich możliwości edukacyjnych:

„Czas już uznać konwencjonalne programy MBA za (...) specjalistyczne szkolenia pewnych funkcji biznesu, a nie całościowe nauczanie zarządzania. (...) Wykorzystanie sal

wykładowych, aby pomóc rozwinąć określone umiejętności osobom, które aktualnie są menedżerami, jest dobrym pomysłem, jednak twierdzenie, że można w ten sposób stworzyć menedżerów z osób, które nigdy wcześniej tego nie robiły, jest stwarzaniem pozorów”.

Jeszcze bardziej krytyczne jest jego stwierdzenie, że „Szkoły biznesu szczytą się tym, iż przekazują wiedzę o rozwoju nowych produktów i zmianach strategicznych, a jak dotąd ich produkt – tytuł MBA – jest sam w sobie produktem z 1908 roku, dostarczającym z wykorzystaniem strategii z lat 50. ubiegłego wieku” [Mintzberg, 2004, s. 7]. Mintzberg niemal połowę swojej książki poświęcił na ogólną krytykę programów MBA („niewłaściwi ludzie”, „niewłaściwe sposoby”, „niewłaściwe konsekwencje”), w drugiej natomiast części sugeruje szereg udoskonaleń. Czy jego krytycyzm jest uzasadniony? Jeśli tak, w jaki sposób wytłumaczyć światową pozycję i popularność tytułu MBA?

Odpowiadając na zarzuty sformułowane przez Mintzberga [2004], Tyson [2005, s. 235] stwierdza, że krytyka jest skuteczna, a nawet potrzebna, jeśli może prowadzić do korzystnych zmian. Postrzega ona długą historię debat na temat edukacji biznesowej za swoisty bodziec do zmian, którego rezultatem jest nabycie umiejętności do szybkiego reagowania na zmieniające się okoliczności i oczekiwania: „szkoły biznesu są biegłe w sztuce powtórnego odkrywania”. Znalazło to potwierdzenie w rezultatach badań Boyatzis, Stubbs i Taylor [2002, s. 160-161], na populacji dziewięciu roczników studentów MBA³. Ich badania wskazują na statystycznie znaczącą poprawę (w wyniku kształcenia w MBA) umiejętności i kompetencji w zakresie przywództwa, stosunków międzyludzkich, generowania informacji, analizy danych, tworzenie teorii, analiz ilościowych, technologii, ustalania celów, działania i umiejętność podejmowania inicjatyw oraz wiary w siebie. Analizując przyczyny tak istotnej poprawy kompetencji i szeroko pojętych umiejętności menedżerskich, autorzy wysnuli następujące wnioski:

„(...) Edukacja w ramach MBA pozwala rozwinąć menedżerom umiejętności kluczowe dla poznawczej i emocjonalnej inteligencji, niezbędnej, by zostać wybitnym menedżerem i liderem. W programach MBA nie możemy jednak stosować klasycznych metod wykładów i dyskusji, skupiając się wyłącznie na przekazywaniu wiedzy. To raczej bardziej holistyczne podejście pozwala tak wymownie wpłynąć na znaczenie przyszłej organizacji pracy studentów programu MBA”.

Reasumując, znaczenie krytyki Mintzberga odnośnie do tytułu MBA wydaje się różnić w zależności od rodzaju studentów (niedoświadczeni – doświadczeni menedżerowie), natury programu nauczania (specjalistyczne szkolenie – wiedza, umiejętności i atrybuty:

3 Cytowani autorzy wykorzystali bazę danych Weatherhead School of Management, Case Western Reserve University. Porównali wyniki dla osób rozpoczynających studia MBA (próba – 1241) oraz absolwentów programu MBA (próba – 610) z roczników 1987-2001.

proporcje między wiedzą, umiejętnościami i zdolnościami), czy wreszcie od metody nauczania (wykłady – podejście holistyczne). Biorąc pod uwagę istnienie niemal 2700 programów MBA na całym świecie, należy stwierdzić, że krytyka Mintzberga ma prawdopodobnie zastosowanie w różnym stopniu do wielu z nich, ale na pewno nie do wszystkich.

Jeśli przewidywania Friga, Bettis i Sullivana [2003] są słuszne, te elementy edukacji menedżerów, które ewoluują w sposób zgodny z oczekiwaniami interesariuszy, przetrwają jako programy MBA w wysoce konkurencyjnym środowisku. Stwierdzenie to jest także uzasadnione w odniesieniu do środowiska edukacyjnego i biznesowego europejskich krajów, które przeszły transformację gospodarczą.

W tym też kontekście przeprowadzono badanie oczekiwań i percepcji korzyści wynikających z ewolucji i doskonalenia Programu MBA Poznań-Atlanta wśród jego absolwentów i studentów⁴. Badania te przeprowadzono w związku z dziesięcioleciem Programu przypadającym w 2005 roku. Dodatkowym motywem do podjęcia tych badań był sygnalizowany już brak w Polsce publikacji na ten temat.

Programy MBA w Polsce

Europejskie programy MBA, które zaczęły powstawać po II wojnie światowej, zyskały współcześnie globalną renomę doskonałości. Tytuł MBA utożsamiany jest z „kwalifikacją” szeroko rozpoznawalną i akceptowaną przez europejskich pracodawców. Studia w europejskich programy MBA trwają średnio od 10 do 15 miesięcy i występują w różnorodnych i elastycznych formach, tj. jako programy dzienne, zaoczne, anglojęzyczne, czy w innych językach. Programy MBA są popularne w wielu krajach, m.in. w Wielkiej Brytanii, Holandii i Hiszpanii. We Francji edukacja menedżerska ma charakter pragmatyczny. Większość programów prowadzona jest w ścisłej współpracy ze środowiskiem biznesowym. Często programy MBA we Francji sponsorowane są przez lokalne izby przemysłowo-handlowe. Tytuł MBA postrzegany jest jako efektywny sposób osiągnięcia postępu w karierze zawodowej i zwiększenia zdolności zarobkowych [Jaromin, 2005].

W Polsce programy MBA pojawiły się po roku 1989. Lata 90. przyniosły rozkwit w tej materii, a większość powstających programów MBA stanowiła wspólne przedsięwzięcia z amerykańskimi i europejskimi uniwersytetami [Quandt, 2002]. Tytuł MBA nie ma w Polsce odrębnie uregulowanego statusu. Dlatego większość programów organizuje studia MBA, wykorzystując struktury studiów podyplomowych. Na zakończenie programu MBA absolwenci otrzymują z reguły dyplom ukończenia studiów podyplomowych polskiej uczelni oraz dyplom lub certyfikat wydawany wspólnie przez obie partnerskie uczel-

4 W tym samym okresie badanie programu MBA, a w konsekwencji jego weryfikację przeprowadziła uczelnia partnerska – Robinson College of Business, Georgia State University.

nie. W 2005 roku w Polsce zarejestrowanych było 67 programów MBA, które oferowało 41 uniwersytetów i szkół ekonomicznych. Programy koncentrują się w kilku polskich miastach: Warszawie (28), Poznaniu (5), Łodzi (5) i Krakowie (5). Najczęściej programy MBA powstawały w kooperacji z uniwersytetami z Wielkiej Brytanii i Stanów Zjednoczonych, popularna jest również współpraca z uczelniami z Niemiec i Francji. W Polsce zdecydowanie dominują programy MBA o profilu ogólnym, jednak można również znaleźć programy specjalizujące się w określonej dziedzinie, np. e-biznes, agrobiznes, ochrona zdrowia, administracja publiczna, itp. Aktualnie, liczba absolwentów różnych programów MBA kształtuje się na poziomie ponad 8000 osób.

Transformacja rynkowa i liberalizacja otworzyły przed polską gospodarką możliwości stopniowej redukcji luki cywilizacyjnej powstałej w wyniku dominacji systemu scentralizowanego. Polska bardzo szybko dokonała reorientacji kontaktów gospodarczych; zwróciła się w stronę Zachodu, poszukując źródeł inwestycji oraz możliwości wspólnych przedsięwzięć biznesowych. Wśród podstawowych, początkowych barier wymienić należy brak odpowiednich instytucji gospodarki rynkowej, praktyki biznesowej i przede wszystkim polskich menedżerów, których inwestorzy z Zachodu poszukiwali w celu nawiązania współpracy. Tak więc bodźcem do powstawania w Polsce programów MBA były potrzeby amerykańskich, brytyjskich, francuskich, czy niemieckich przedsiębiorstw, zainteresowanych podjęciem działalności gospodarczej w Polsce. Dodatkowy bodziec pochodził z firm zlokalizowanych w Polsce, które poszukiwały zagranicznych partnerów do wspólnych przedsięwzięć biznesowych. W efekcie programy MBA, będące wspólnym osiągnięciem uniwersytetów zagranicznych i polskich, dostarczały odpowiednio wykwalifikowanych menedżerów posługujących się uniwersalnym „językiem biznesu” oraz koncepcji, które w znacznym stopniu przyczyniły się do powodzenia licznych przedsięwzięć gospodarczych.

W ocenie R.E. Quandta [2002, s. 294] Program MBA Poznań-Atlanta należy do grupy najbardziej udanych polsko-amerykańskich projektów edukacyjnych Quandt. Program rozpoczął funkcjonowanie w październiku 1995 roku. Uruchomienie zajęć zostało poprzedzone nawiązaniem ścisłej współpracy dydaktycznej między przyszłymi wykładowcami MBA z Akademii Ekonomicznej a wykładowcami z Georgia State University. Jej wyrazem były staże w GSU, w czasie których wspólnie zaplanowano zakres tematyczny poszczególnych przedmiotów i dokonano wyboru podręczników. Ważnym elementem przygotowań była obserwacja i udział w zajęciach MBA prowadzonych na GSU oraz wymiana informacji na temat odmiennych uwarunkowań kulturowych programu. Wszelkie formy współpracy podejmowane podczas pobytu wykładowców w GSU miały na celu lepsze wzajemne zrozumienie i pozwoliły na ukształtowanie wspólnej wizji programu. Ponad dziesięcioletnie doświadczenia oraz przedstawione powyżej uwarunkowania rozwoju programów MBA stanowią ciekawy punkt wyjścia podjęcia próby oceny minionego okre-

su oraz odpowiedzi na pytanie o wpływ studiów MBA (w tym wypadku w Programie Poznań-Atlanta) na rozwój kadr menedżerskich w Polsce (tj. wpływ na wiedzę, umiejętności i zdolności menedżerskie oraz zajmowaną pozycję zawodową w ocenie samych studentów i absolwentów programu).

Opis założeń i procedury badań ankietowych

Podstawowych danych do niniejszego opracowania dostarczyło badanie przeprowadzone w dziesiątą rocznicę utworzenia Programu MBA Poznań-Atlanta. Przygotowując badanie, postawiono sobie kilka podstawowych celów, którymi były:

- ocena stopnia realizacji podstawowych celów programu MBA,
- porównanie oczekiwań studentów rozpoczynających naukę w programie oraz rezultatów, po jego ukończeniu,
- ocena postępu w karierze z wykorzystaniem czterostopniowego modelu kariery (*Four-Stage Career Model*) [Dalton *et al.*, 1977; Thompson *et al.*, 1986],
- zbadanie podejść do pracy i stylu pracy,
- ustalenie, w jakim stopniu absolwenci programu zdecydowali się na kontynuowanie nauki.

Próba, na której przeprowadzono badanie, objęła zarówno absolwentów, jak i studentów Programu MBA Poznań-Atlanta. Ze względów merytorycznych natomiast prowadząc analizy wybranych części ankiety, ograniczono się wyłącznie do odpowiedzi udzielonych przez absolwentów programu.

Kwestionariusz, który posłużył do przeprowadzenia badania, został skonstruowany w sposób pozwalający na zgromadzenie informacji o oczekiwaniach i rezultatach oraz silnych stronach programu i koniecznych udoskonaleniach. Respondenci zostali poproszeni o uszeregowanie czterech celów nakierowanych na wiedzę, umiejętności i zdolności (ang. KSA) zapisanych w Biuletynie Absolwentów GSU w momencie założenia Programu MBA Poznań-Atlanta. Status kariery zawodowej respondentów w momencie rozpoczęcia studiów w programie MBA oraz w różnych momentach po zakończeniu, określony zostały z wykorzystaniem dwunastu możliwych punktów we wspomnianym już czterostopniowym modelu kariery [Dalton, Thompson, Price, 1977; Thompson, Baker, Smallwood, 1986]. W myśl tego podejścia każdy z etapów kariery ma trzy punkty: wczesny, średni i późny. Opis cech oraz zachowań typowych dla poszczególnych etapów rozwoju kariery respondenci otrzymali wraz z kwestionariuszem.

Charakterystyka stanowiska pracy respondentów została zestawiona przy użyciu dziesięciu określeń ocenianych z wykorzystaniem sześciostopniowej skali (od „zdecydowanie się nie zgadzam” do „zdecydowanie się zgadzam”). Wyboru określeń dokonano na podstawie „Job Characteristics Inventory” [Sims, Szilagyi, Keller, 1976]. Style pracy z ko-

lei zostały określone za pomocą dwudziestu stwierdzeń i sześciostopniowej skali (od „rzadko” do „zawsze”). Stwierdzenia wybrano z „Inventory of Barriers to Creative Thought and Innovative Action” [Martin, 1990]. W związku z brakiem danych porównawczych dotyczących stanowisk i stylów pracy, prowadzone analizy miały na celu wyłącznie opisowe wskazanie spójności pomiędzy karierą zawodową, stanowiskiem i stylem pracy a edukacją menedżerską.

Łącznie przygotowano i rozesłano 307 kwestionariuszy ankiety, 70 z nich trafiło do aktualnych studentów Programu MBA Poznań-Atlanta, a 237 do absolwentów tego programu. 37 kwestionariuszy nie dotarło do respondentów, w związku ze zmianą adresu zamieszkania. Inne kwestionariusze nie zostały zwrócone. Prowadząc badanie, zebrano 96 kwestionariuszy, z których 31 wypełnili aktualni studenci programu (44,3%), a 65 absolwenci różnych roczników Programu MBA Poznań-Atlanta (32,5%), uzyskując w całym badaniu stopę odpowiedzi 35,5%. Konstrukcja kwestionariusza pozwoliła na podział na pytania właściwe zarówno dla studentów, jak i absolwentów, jak również takie, które zostały ograniczone wyłącznie do absolwentów programu. Badanie analizowane było w takim właśnie zakresie.

Dodatkowy element badania stanowił proces pozyskiwania informacji z publicznie udostępnianych dokumentów, wywiadów przeprowadzonych z kierownikami innych programów MBA w regionie Wielkopolski. Pozyskane informacje dotyczyły w szczególności informacji o wynagrodzeniach w Polsce, krajowych rankingach programów MBA oraz porównawczych danych o programach MBA realizowanych w krajach Unii Europejskiej.

Rezultaty

Jak wynika z danych zamieszczonych w tabeli 1 respondenci wskazali, że program MBA w największym stopniu realizuje cel w zakresie rozwijania umiejętności diagnozowania działalności organizacyjnej firmy.

Na drugim miejscu wskazali rozwijanie kreatywnych umiejętności podejmowania decyzji. Według respondentów, spośród czterech zaznaczonych celów badany program w najmniejszym stopniu przyczyniał się do rozwijania umiejętności przywódczych (tabela 1).

Jak już zaznaczono wcześniej, ankietowani zostali poproszeni o wskazanie etapu swojej kariery poprzez zaznaczenie jednego z dwunastu wskazanych w czterostopniowym modelu kariery. Etapy, oznaczone odpowiednio od 1 do 12, odnoszą się przede wszystkim do zakresu odpowiedzialności pracownika. Jak wynika z danych zamieszczonych w tabeli 2 respondenci wskazali, że rozpoczynając Program MBA Poznań-Atlanta, znajdowali się pomiędzy drugim i trzecim stopniem kariery (średnia = 6,19; odchylenie standardowe = 2,54). Natomiast respondenci, którzy od ukończenia programu MBA prze-

Tabela 1. Realizacja celów Programu MBA Poznań-Atlanta⁵

Cele programu MBA	Miejsce	% wskazań pierwszego miejsca
Rozwijanie kreatywnych umiejętności podejmowania decyzji, które zawierają zróżnicowane wymiary globalne, etyczne i kulturowe	2	34,1
Rozwijanie umiejętności oceniania/diagnozowania działalności organizacyjnej firmy	1	45,5
Rozwijanie umiejętności przywódczych	4	3,4
Rozwijanie umiejętności przyczyniania się do efektywnej pracy grupowej	3	17,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Tabela 2. Samoocena postępu w karierze absolwentów Programu MBA Poznań-Atlanta

Poziom rozwoju kariery w momencie rozpoczęcia studiów MBA Średnia = 6,19 (Późny etap II) odchylenie standardowe = 2,54
Aktualny poziom rozwoju kariery? Średnia = 8,95 (Późny etap III) odchylenie standardowe = 2,49
Stopień, w jakim ukończenie studiów MBA pomogło w rozwoju kariery? Mały lub w ogóle (18,9%) Umiarkowany (44,6%) Znaczący (36,5%)
Jeśli nie dokonał się żaden postęp w karierze pomimo oczekiwań związanych z ukończeniem Programu MBA, to dlaczego? Nie dotyczy – postęp w mojej karierze jest zgodny z oczekiwaniami (75,8%) Czynniki ekonomiczne w mojej gałęzi przemysłu lub przedsiębiorstwie ograniczają możliwości awansu (10,6%) Uczestniczyłem w Programie MBA, aby zmienić ścieżkę kariery, nie awansować (6,1%) Program MBA nie przygotował mnie do awansu w karierze w zakresie mojej dziedziny (6,1%) Miałem możliwości awansu, ale nie zdecydowałem się z nich skorzystać (1,5%)
Stopień, w jakim ukończenie studiów MBA ułatwi w przyszłości postęp w karierze? Mały lub w ogóle (5,2%) Umiarkowany (59,7%) Znaczący (35,1%)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

pracowali średnio 4,48 roku, wskazali, że aktualnie znajdują się w późnej fazie stopnia trzeciego (średnia = 8,95, odchylenie standardowe = 2,49).

Podstawową różnicą między fazą 1 i 2 jest stopień osiągniętej wiarygodności zawodowej i niezależności od przełożonego. Podczas gdy zasadniczym elementem różnicującym

5 Ośmiu respondentów nie udzieliło odpowiedzi na pytanie dotyczące realizacji celów programu MBA, badanie wskazuje jednak, że w grupie tej są wyłącznie studenci I roku (N=11), wobec których brak odpowiedzi wydaje się być uzasadniony brakiem pełnej wiedzy o programie.

fazy 2 i 3 jest stopień odpowiedzialności w odniesieniu do zarządzania innymi pracownikami. Z kolei fazy 3 i 4 różnią się zakresem odpowiedzialności za funkcjonowanie organizacji jako całości. Reasumując, rozpoczynając naukę w MBA Poznań-Atlanta studenci znajdowali się w określonym punkcie swojej kariery zawodowej, w którym zaczynali podejmować coraz większą odpowiedzialność za produktywność innych osób, kilka lat po zakończeniu programu ich ścieżka kariery przesunęła się do punktu, w którym mogą wywierać coraz większy wpływ na funkcjonowanie całej organizacji (tabela 2).

W tabeli 3 zaprezentowano charakterystykę dotyczącą aktualnych stanowisk pracy absolwentów oraz stylu pracy. Nota 5 została zdefiniowana jako „zgadzam się” z opisem mojego aktualnego stanowiska pracy. Trzy najwyższe noty uzyskały najważniejsze dla menedżera z tytułem MBA charakterystyki: moja obecna praca ... „ma dla mnie znaczenie”, „wymaga, dla właściwego wykonania, licznych umiejętności” oraz „jest kreatywna i ambitna”.

Noty dla „stylu pracy” przyznawane były w dwóch skalach – obrazujących zgodność oraz częstotliwość. Nota 5 stosowana jest zatem dla opisanego określeń „zgadzam się” lub „prawie zawsze”. Analizując odpowiedzi respondentów (tabela 3) w tym zakresie, należy wskazać na spójność między najwyższymi ocenionymi elementami stylu pracy absolwentów MBA i uznanym za najlepiej realizowany cel Programu MBA Poznań-Atlanta – „rozwijanie umiejętności oceniania/ diagnozowania działalności organizacyjnej firmy” (por. tabela 1) oraz z rosnącą samooceną postrzeganą jako bezpośrednia konsekwencja ukończenia studiów MBA [Boyatzis, Stubbs i Taylor, 2002].

Tabela 3. Charakterystyka aktualnego stanowiska pracy i stylu pracy

Charakterystyka	Średnia nota
Moja obecna praca:	
ma dla mnie znaczenie	5,15
wymaga, dla właściwego wykonania, licznych umiejętności	4,95
jest kreatywna i ambitna	4,74
Pod względem mojego stylu pracy:	
poszukuję nowych pomysłów, ponieważ lubię dysponować wieloma alternatywnymi rozwiązaniami	5,19
czuję podekscytowanie i wyzwanie w znajdowaniu rozwiązań określonych problemów	5,12
w przeszłości podejmowałem wkalkulowane ryzyko i nadal będę to robił.	4,84
w sytuacjach spornych stwarzam pole do negocjacji	4,76
rozwiązując problemy, staram się stosować nowe koncepcje i metody	4,76

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Celem Programu MBA Poznań-Atlanta, choć nie wskazywanym oficjalnie, jest nakłonienie studentów do dążenia do ciągłego szkolenia, uczenia się. W tabeli 4 zaprezentowano najważniejsze źródła potrzeb szkoleniowych deklarowanych przez absolwentów Programu MBA Poznań-Atlanta (N=62). Przyczyny poszukiwania dalszych możliwości edukacji są silnie zbliżone do tych, które respondenci wskazali jako przyczyny podjęcia decyzji o studiach w MBA Poznań-Atlanta, tj. rozwój osobisty motywowany zainteresowaniami i dążeniem do kariery zawodowej. Drugim, wskazanym przez respondentów źródłem dążeń do ustawicznego kształcenia, jest chęć przygotowania się do licznych zmian pojawiających się we współczesnym globalnym środowisku biznesowym (tabela 4).

Tabela 4. Podstawowe źródła deklarowanych potrzeb szkoleniowych

Źródło potrzeb szkoleniowych	Odpowiedzi (%)
Moje osobiste zainteresowania, cele kariery oraz samorozwoju	57,7
Złożoność oraz wyzwania stawiane przez pracę	11,3
Zmiany w mojej branży przemysłu, które mogą wpłynąć na moją pracę i karierę	1,4
Przewidywane zmiany w przyszłości, do których chcę się wcześniej przygotować	29,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Analiza publikowanych w prasie informacji na temat edukacji MBA pozwala na wysnucie dodatkowych wniosków. Według rankingu „Wprost” z 2007 roku, Program MBA Poznań-Atlanta zajmuje 4. miejsce w kraju, uzyskując 89 na 100 możliwych punktów (por. tabela 5). Najlepiej ocenionym programem MBA w rankingu „Wprost” jest Międzynarodowe Centrum Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, będące efektem współpracy Uniwersytetu Warszawskiego oraz University of Illinois (oraz Szkoła Biznesu Politechniki Warszawskiej, jak również Szkoła Główna Handlowa). Program uzyskał łącznie 92 punkty (tabela 5), odpowiednio 37, 37 i 18 za poszczególne wymiary – rynkowa wartość dyplomu, jakość programu MBA i jakość procesu kształcenia.

Tabela 5. Program MBA Poznań-Atlanta według rankingu „Wprost”

Wymiary rankingu	Możliwa do zdobycia liczba punktów	Liczba zdobytych punktów
Rynkowa wartość dyplomu	40	36
Jakość programu MBA	40	36
Jakość procesu kształcenia	20	17

Źródło: opracowanie na podstawie „Wprost”, 2007

Akademia Ekonomiczna w Poznaniu prowadzi cztery programy MBA: Program MBA Poznań-Atlanta (będący przedmiotem niniejszego artykułu), program realizowany z brytyjskim uniwersytetem (uplasował się na miejscu trzecim), program prowadzony we współpracy z niemieckim uniwersytetem (znalazł się na miejscu 8.) oraz program prowadzony we współpracy z francuskim uniwersytetem (nie został sklasyfikowany). Taka struktura partnerskich programów odpowiada wadze inwestorów z USA, Niemiec, Wielkiej Brytanii, czy Francji w inwestycjach zagranicznych w Wielkopolsce i w całym kraju.

Interesujących informacji dostarcza również analiza porównawcza krajowych danych odnośnie do miesięcznych dochodów brutto w powiązaniu ze statusem wykształcenia w 2005 roku. Średnie miesięczne dochody brutto absolwenta szkoły średniej w Polsce wynosiły wówczas 1800 zł, absolwent szkoły wyższej z tytułem magistra zarabiał średnio 2800 zł, natomiast z tytułem MBA 8700 zł, tj. ponad trzykrotnie więcej niż osoby z wykształceniem wyższym magisterskim. Badania absolwentów Programu MBA Poznań-Atlanta wskazują, że średnie miesięczne dochody absolwenta kształtują się w przedziale 8600 – 9500 zł (tj. nieco powyżej średniej w kraju), jednocześnie 34,7% respondentów wskazało, że ich wynagrodzenie kształtuje się powyżej 10 600 zł.

Interesujących wniosków dostarczają również badania przeprowadzone przez Jaromin [2005, s. 42], która dokonała analiz programów MBA prowadzonych w regionie Wielkopolski i przeprowadziła wywiady z kierownikami tych programów. Autorka wskazała na liczne mechanizmy oddziaływania edukacji MBA na karierę studentów i absolwentów, które wymieniali kierownicy programów MBA:

- wynagrodzenie absolwentów MBA wzrasta po ukończeniu programu,
- awans w pracy jest silnie determinowany ukończeniem programu MBA,
- wraz z ukończeniem studiów MBA rośnie również dynamika kariery zawodowej,
- absolwenci często decydują się na zakładanie własnych firm,
- absolwenci programu MBA często zmieniają stanowisko pracy na nowe, obciążone większą odpowiedzialnością oraz z wyższym wynagrodzeniem.

Dyskusja

Sytuacja i samoocena absolwentów i studentów programu

Przeprowadzone badanie na grupie studentów i absolwentów programu wskazuje na wysoki poziom satysfakcji uczestników, w związku z oddziaływaniem studiów na karierę. I tak 75,8% respondentów uznało, że ich postęp kariery był zgodny z oczekiwaniami, a aż 94,8% – że zdobycie tytułu MBA będzie miało „pewien” lub „duży” wpływ na ich przyszłą karierę zawodową. Ankietowani równie wysoko ocenili realizację celów wykształcenia umiejętności analizy i szacowania oraz podejmowania decyzji, które często stanowią podstawę powstania wielu tradycyjnych programów MBA. Wyniki badań sugerują zatem, że studenci

bardzo pozytywnie ocenili swoją edukację w ramach MBA, którą Mintzberg [2004] skrytykował za skupianie się na złych ludziach, przy użyciu złego podejścia szkoleniowego i w efekcie mające złe konsekwencje. W niniejszym artykule podjęto próbę polemiki z krytyką programów MBA Mintzberga oraz wyników przeprowadzonego badania w kontekście czterostopniowego modelu kariery [Dalton *et al.*, 1977; Thompson *et al.*, 1986].

Model ten wskazuje, iż osoba rozpoczynająca karierę zawodową (wchodząca w pierwszy etap) zostaje zatrudniona z uwagi na posiadanie określonej wiedzy często w obszarach technicznych. Działania osób rozpoczynających karierę są bezpośrednio nadzorowane przez inne osoby i często polegają na wykonywaniu szczegółowych i rutynowych czynności pod presją czasu. Status takich pracowników w ramach organizacji jest wyraźnie ograniczony z uwagi na brak doświadczenia i pozyskanej wiarygodności; natomiast ich głównym zadaniem w kształtowaniu kariery jest przekonać innych do siebie. Przechodząc trzy etapy wczesny, średni i późny, pracownik wkracza na drugi stopień kariery, gdzie podejmuje bardziej samodzielne, obciążone większą odpowiedzialnością i znacznie bardziej wymagające zadania. W konsekwencji zdobywa wiarygodność i reputację, wzrasta także zaufanie przełożonych, jak również zwiększeniu ulegają umiejętności pracownika, jego samoocena i wiara w możliwość rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji. Etapy pierwszy i drugi są zbliżone pod względem stosowania przez pracownika technicznej wiedzy i umiejętności, dla których w zasadzie został zatrudniony. Niemniej jednak etap trzeci jest jakościowo odmienny, bowiem pracownik podejmuje znaczną odpowiedzialność za swoich podwładnych i procesy, będące poza technicznymi podstawami. Pracownik ewoluuje zatem ze specjalisty w zakresie wiedzy technicznej w menedżera ze stale rosnącym portfelem odpowiedzialności.

Podjęcie studiów MBA (w Programie Poznań-Atlanta) w momencie przejścia z etapu drugiego na trzeci (por. tabela 2) jest idealnym momentem. W związku z podejmowaniem samodzielnych obowiązków menedżerskich przez studentów, program MBA powinien przede wszystkim wykształcić w studentach umiejętność szacowania i analizowania sytuacji oraz samodzielnego podejmowania decyzji, jak również wskazać właściwy kontekst zastosowania nowych umiejętności. W przeciwieństwie do niedoświadczonych pracowników podejmujących studia MBA, w modelu prezentowanym przez Mintzberga studenci Programu MBA Poznań-Atlanta są doświadczonymi, wiarygodnymi pracownikami, chętnymi do poznawania nowych narzędzi i mechanizmów zarządzania. Biorąc pod uwagę naturę programu (zjazdy weekendowe), studenci są w stanie bezpośrednio stosować nowe narzędzia w swoim miejscu pracy i sprawdzać ich praktyczne znaczenie. Później, wyposażeni w nowe narzędzia i nowe poglądy, absolwenci programu wskazują, iż średnio w niespełna 5 lat po jego ukończeniu osiągają pełnię kariery zawodowej w trzecim etapie i wkraczają w etap, w którym ich odpowiedzialność zaczyna obejmować całą organizację (etap czwarty).

Podobnych wniosków dostarcza również analiza danych odnośnie do aktualnego miejsca i stylu pracy absolwentów Programu MBA Poznań-Atlanta. Wysokie noty przyznane poszczególnym charakterystykom (zob. tabela 3) sugerują, że absolwenci rzeczywiście doświadczają znaczącego postępu w karierze i podejmują wymagającą i odpowiedzialną pracę, a ich styl pracy wyraźnie zbliżony jest do określenia Tyson [2005, s. 236] „myśleć, decydować i działać efektywnie i innowacyjnie”. Przyznane przez respondentów noty wskazują również, iż aktualnie absolwenci wkraczają w trzeci i czwarty etap kariery oraz że sposób przekazywania wiedzy nazwany przez Mintzberga „zarządzanie poprzez analizę” [Mintzberg, 2004, s. 36] nie zniszczył elastyczności w ich działaniu.

Czy Program MBA Poznań-Atlanta ma słabe punkty, wymagające udoskonaleń? Jest oczywiste, że ma. Respondenci wskazali m.in. na jego następujące słabe strony: program nauczania jest nadmiernie teoretyczny, zbyt mało jest zajęć praktycznych i studiów przypadku. Ważnym elementem krytyki jest również odgórne przyjęcie zasad realizacji programu, nie dające odpowiednio dużych możliwości wyboru indywidualnym uczestnikom. Odnosząc się do danych prezentowanych w tabeli 1, respondenci w pośredni sposób wskazali również brak równowagi między elementami podejścia analitycznego i przywództwa w programie nauczania, wyszczególnili zatem jedną z głównych podstaw krytyki Mintzberga [2004].

Respondenci wyrazili również silne przekonanie o konieczności i chęci kontynuacji kształcenia się, częściowo, aby wypełnić lukę, która ich zdaniem wystąpiła pomiędzy ich osobistymi zainteresowaniami i programem nauczania w programie MBA, częściowo natomiast z uwagi na złożone otoczenie biznesu i zachodzące w nim dynamicznie zmiany. Większość programów MBA próbuje wzbudzać w swoich studentach i absolwentach chęć do ustawicznego kształcenia się. Niemniej jednak, wydaje się, że programy te są często zbyt mocno skoncentrowane na konkurencji o nowych studentów i miejsce w rankingach. Tylko nieliczna grupa programów w sposób konsekwentny realizuje cel kształcenia ustawicznego, a tym samym wychodzi naprzeciw oczekiwaniom absolwentów. Odwołując się poprzez analogię do twierdzenia Sauser i Sauser [2002], że filozofia „nieustannych zmian organizacyjnych” jest niezbędna we współczesnych złożonym i konkurencyjnym środowisku biznesowym, należy uznać, że kształcenie ustawiczne zapewnione absolwentom programu MBA w ramach struktur tego programu jest również niezbędne.

Inni interesariusze programów MBA

Wpływ programów MBA na sytuację innych niż absolwenci i studenci interesariuszy w Polsce jest obszarem słabo zdefiniowanym i rozpoznany. Niemniej jednak, istnieją przesłanki, aby uznać, że współpraca z zagranicznymi uniwersytetami umożliwia wykładowcom z Polski poszerzenie wachlarza teorii i nowych technologii edukacyjnych, dodaje wymiar kulturowy doświadczeniom, jak również daje nowe możliwości badawcze. Oczy-

wiście, takie same korzyści mogą odnieść wykładowcy z uniwersytetów w Stanach Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii, Francji czy Niemczech. Sytuacja w Polsce zmieniała się dramatycznie w ciągu minionych 17-18 lat i każdy, kto miał sposobność obserwowania „zarządzania zmianami w akcji” skorzysta z tego doświadczenia.

Uczelnie wyższe również mogą korzystać ze współpracy w ramach programu MBA. Dla wielu polskich, tak jak i zagranicznych uczelni, własne programy MBA są ważnym źródłem dochodu. Stanowią także cechę świadczącą o możliwościach naukowych, dydaktycznych i edukacyjnych. Są swego rodzaju wyróżnikiem współtworzącym pozycję i reputację uczelni.

Można postawić tezę, choć jest ona najtrudniejsza do ilościowego udowodnienia, że polskie społeczeństwo może odnieść niemalże tak wiele korzyści z programów MBA, ile sami studenci biorący w nim udział. Istnieją obiektywne przesłanki, aby sądzić, że napływ inwestycji zagranicznych może być znacznie ułatwiony w sytuacji posiadania w danym kraju dobrze wykształconej infrastruktury zarządzania. Istnienie takiej infrastruktury wpływa na poprawę komunikacji pomiędzy menedżerami, jak również umożliwia budowanie współpracy opartej na wspólnych, uniwersalnych koncepcjach biznesu znanych inwestorom krajowym i zagranicznym.

Wnioski końcowe

Analizując „sektor edukacji w zakresie zarządzania” przez pryzmat historycznej analizy prowadzonej przez Friga, Bettis i Sullivana [2003] oraz badając przyszłość programów MBA w ujęciu strategii, znaczenia i korzyści finansowych [Boyatzis *et al.* 2002; Connolly 2003; Mintzberg 2004], warto rozważyć, jak i dlaczego tytuł MBA zdobył tak ogromną popularność na całym świecie. Doświadczenia programów MBA realizowanych w Polsce, w szczególności zaś Programu MBA Poznań-Atlanta, mogą być pomocne w wyjaśnieniu popularności edukacji MBA. Na podstawie doświadczeń polskich można wskazać następujące zadania programu MBA z punktu widzenia wszystkich interesariuszy:

- dostarczyć swoim kluczowym interesariuszem, tj. studentom, wiedzy oraz umiejętności niezbędnych w rozwijaniu kariery zawodowej, jak również sprawić, że praca będzie miała większe znaczenie, poprawić sytuację finansową studenta oraz umożliwić założenie własnej działalności gospodarczej;
- ułatwić inwestycje zagraniczne i pomóc kreować wspólne przedsięwzięcia biznesowe, w których strony mają zbliżone podejścia do biznesu, koncepcje i pojęcia oraz narzędzia, co z kolei pozwala na doskonalenie współpracy i koordynacji oraz przyczynia się do zwiększenia wzajemnego zaufania partnerów w biznesie;
- wspierać wymianę wykładowców z partnerskich uczelni w celu poszerzenia wiedzy i zrozumienie kontekstu kulturowego w kształceniu i w biznesie;

- dostarczyć uczelniom wyższym dochodów i środków niezbędnych do rozwoju oraz pełnić funkcję elementu wyróżniającego i podnoszącego renomę uczelni;
- dostarczyć społeczeństwu środków i przesłanek do podejmowania pozytywnych zmian, do budowania infrastruktury zarządzania, która pozwoli na skuteczne prowadzenie biznesu w warunkach dynamicznych przekształceń, np. w nowych strukturach politycznych w Polsce w związku z wstąpieniem do Unii Europejskiej.

Przedstawione w tym opracowaniu wyniki empiryczne dotyczą przypadku jednego programu MBA. Charakter pytań ankietowych niezbędnych do przeprowadzenia badania sprawia, że uzyskanie informacji od absolwentów i studentów nie było łatwe. Z tych pewnie względów nie ma w polskiej literaturze przedmiotu publikacji poświęconych ilościowej ocenie oczekiwań i percepcji rezultatów studiów MBA. Stąd wyrażamy nadzieję, że zaprezentowane wyniki wzbudzą zainteresowanie i przyczynią się do szerszych badań w tym zakresie.

Literatura

- Ashby M.D., Miles S.A. (2002), *Leaders Talk Leadership: Top Executives Speak Their Minus*, Oxford University Press, New York.
- Boyatzis R.E., Stubbs E.C., Taylo, S.N. (2002), *Learning cognitive and emotional intelligence competencies through graduate management education*, „Academy of Management Learning and Education”, No. 1 (2).
- Connolly M. (2003), *The end of the MBA as we know it?*, „Academy of Management Learning and Education”, No. 2 (4).
- Dalton G.W., Thompson P.H., Price R. (1977), *The four stages of professional careers – A new look at performance by Professional*, „Organizational Dynamics”, No. 6 (1).
- Friga P.N., Bettis R.A., Sullivan R.S. (2003), *Changes in graduate management education and new business school strategies for the 21st century*, „Academy of Management Learning and Education”, No. 2 (3).
- Mintzberg H. (2004), *Managers not MBAs: A hard look at the soft practice of managing and management development*, Berrett-Koehler, San Francisco.
- Jaromin A. (2005), *Career impact of the MBA Degree in Poland*, *Akademia Ekonomiczna*, Poznań (niepublikowany projekt menedżerski obroniony w Programie MBA Poznań-Atlanta).
- J. Mack Robinson College of Business (2004), *Points of excellence*, *Georgia State University*, Atlanta.
- Martin L.P. (1990), *Inventory of Barriers to Creative Thought and Innovative Action*, [in:] Pfeiffer J.W. (ed.) *The 1990 annual: Developing human resources*, University Associates, San Diego.
- MBA in Poland – Guide Book*. 2004/2005, Modus, Kraków.
- Pearce J.A., II. (1999), *Faculty survey on business education reform*, „Academy of Management Review”, No. 13 (2).
- Porter L., McKibbin L. (1988), *Management education and development: Drift or thrust into the 21st century?* McGraw-Hill, New York.
- Quandt R.E. (2002), *The changing landscape in Eastern Europe: A personal perspective on philanthropy and technology transfer*, Oxford University Press, Oxford.

- Sauser W.L., Sauser L.D. (2002), *Changing the way we manage change*, „SAM Advanced Management Journal”, Autumn.
- Sims H.P., Jr., Szilagyi A., Keller R.T. (1976), *The measurement of job characteristics*, „Academy of Management Journal”, No. 19(2).
- Thompson P.H., Baker R.Z., Smallwood N. (1986), *Improving professional development by applying the four-stage career model*, „Organizational Dynamics”, No. 15(2).
- Trieschmann J.S., Dennis A.R., Northcraft G.B., Niemi A.W., Jr. (2000), *Serving multiple constituencies in the business school: M.B.A. program versus research performance*, „Academy of Management Journal”, No. 43(6).
- Tyson L. D. (2005), *On managers, not MBAs*, „Academy of Management Learning and Education”, No. 4 (2).
- „WPROST” (2007), *Ranking Szkół Wyższych*.

Stanley J. Smith – emerytowany kierownik katedry i profesor nauk o zarządzaniu w Robinson College of Business, Georgia State University w Atlancie. Wykładowca w Programie MBA Poznań-Atlanta w Akademii Ekonomicznej w Poznaniu. Zainteresowania badawcze i główny obszar publikacji obejmuje: zarządzanie zasobami ludzkimi, rozwój i kształtowanie przywództwa w organizacjach, zarządzanie zmianami oraz sprawność organizacji. Prof. Smith jest autorem ponad stu artykułów opublikowanych w takich czasopismach, jak „Human Relations”, „Information and Management”, „Journal of Management Information Systems” oraz „Training and Development”.

Tadeusz Kowalski – dr hab., prof. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu. Redaktor „Poznan University of Economics Review”. Kierownik Programu MBA Poznań-Atlanta. Zainteresowania badawcze: polityka gospodarcza, międzynarodowe stosunki gospodarcze oraz transformacja krajów środkowo-europejskich. Tadeusz Kowalski jest autorem lub redaktorem sześciu książek oraz artykułów w takich czasopismach, jak „Bank i Kredyt”, „Ruch Prawniczy Ekonomiczny i Socjologiczny”, „Emerging Markets Review”.

Anna Matysek-Jędrzych – doktorantka Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, sekretarz Programu MBA Poznań-Atlanta. Zainteresowania badawcze: system finansowy – funkcjonowanie, bezpieczeństwo, polityka pieniężna i bankowość centralna, stabilność finansowa. Publikuje m.in. w „Banku i Kredycie”.

Agnieszka Jaromin – absolwentka MBA Poznań-Atlanta, specjalista w zakresie zarządzania systemami bezpieczeństwa, pracy i ochrony środowiska w Shell Polska Sp. z o.o.