

Tomasz Domański



Rola studiów MBA w rozwoju karier zawodowych absolwentów

Studium przypadku podyplomowego
Polsko-francuskiego programu studiów w zakresie
zarządzania MBA



Rola studiów MBA w rozwoju karier zawodowych absolwentów



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Tomasz Domański

Rola studiów MBA w rozwoju karier zawodowych absolwentów

**Studium przypadku poddyplomowego
Polsko-francuskiego programu studiów w zakresie
zarządzania MBA**



**WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO**
Łódź 2025

Tomasz Domański (ORCID: 0000-0001-8233-5872) – Uniwersytet Łódzki
Wydział Studiów Międzynarodowych i Politologicznych
Katedra Marketingu Międzynarodowego i Dystrybucji
90-131 Łódź, ul. Narutowicza 59a

RECENZENCI

Magdalena Sobocińska, Jan Wiktor

REDAKTOR INICJUJĄCA

Natasza Koźbial-Grabowiecka

REDAKTOR WYDAWNICTWA UŁ

Piotr Pietrych

SKŁAD I ŁAMANIE

AGENT PR

KOREKTA TECHNICZNA

Wojciech Grzegorzczak

PROJEKT OKŁADKI

Monika Rawska

Autor grafiki wykorzystanej na okładce: Maciej Błażniak

© Copyright by Tomasz Domański, Łódź 2025

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2025

<https://doi.org/10.18778/8331-872-1>

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
Wydanie I. W.11847.25.0.M

Ark. wyd. 11,0; ark. druk. 12,5

ISBN 978-83-8331-871-4

e-ISBN 978-83-8331-872-1

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
90-237 Łódź, ul. Jana Matejki 34A
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. 42 635 55 77

Spis treści

Wprowadzenie	9
--------------	---

Część I

STRUKTURA PROGRAMÓW MBA NA POLSKIM RYNKU EDUKACYJNYM	13
1. Oferta programów MBA na polskim rynku edukacyjnym	15
1.1. Charakterystyka programów MBA oferowanych przez uczelnie publiczne	15
1.1.1. Internacjonalizacja programu z uwagi na język wykładowy	15
1.1.2. Czas trwania studiów	17
1.1.3. Czas obecności programu MBA na rynku edukacyjnym	17
1.1.4. Koszty programów MBA	19
1.2. Charakterystyka programów MBA oferowanych przez uczelnie nie-publiczne	21
1.2.1. Internacjonalizacja programu z uwagi na język wykładowy	24
1.2.2. Czas trwania studiów MBA	25
1.3. Czas obecności programu MBA na rynku edukacyjnym	27
1.4. Koszty programów MBA	28

Część II

STUDIUM PRZYPADKU PODYPLOMOWEGO POLSKO-FRANCUSKIEGO PROGRAMU STUDIÓW W ZAKRESIE ZARZĄDZANIA MBA	33
2. Segmentacja uczestników programu oraz uwarunkowania wyboru studiów podyplomowych MBA	35
2.1. Segment 1 – absolwenci studiów filologicznych, głównie romanistyki, z krótkim doświadczeniem zawodowym w biznesie	36
2.2. Segment 2 – absolwenci studiów filologicznych z dłuższym stażem zawodowym w biznesie	40
2.3. Segment 3 – osoby z wykształceniem filologicznym i dłuższym stażem zawodowym w innym sektorze niż biznes	43

Spis treści

2.4. Segment 4 – osoby z innym wykształceniem niż filologiczne i dłuższym stażem zawodowym	45
2.5. Segment 5 – cudzoziemcy pracujący w Polsce, związani z Francją lub językiem francuskim	48
3. Międzynarodowe studia MBA szansą na awans lub nowe miejsce pracy	50
3.1. Model awansu zawodowego w dotychczasowej firmie	50
3.2. Model zmiany miejsca zatrudnienia w Polsce	52
3.3. Model podjęcia pracy za granicą	54
3.3.1. Model dla młodych absolwentów studiów filologicznych	54
3.3.2. Model dla absolwentów innych kierunków studiów z dłuższym stażem pracy	56
3.3.3. Model praktykowany przez słuchaczy z krajów frankofońskich	58
4. Pozycjonowanie programu na polskim rynku edukacyjnym w relacji do programów konkurencyjnych MBA	60
4.1. Niszowe pozycjonowanie programu kształcenia	60
4.2. Ciągłość obecności na polskim rynku edukacyjnym	62
4.3. Kształcenie prowadzone przez polską uczelnię publiczną	62
4.4. Prestiż związany z uzyskaniem dwóch dyplomów	64
5. Dyplom francuski jako ważny element w postrzeganiu pracownika w firmie francuskiej oraz międzynarodowej	65
6. Wzmocnienie predyspozycji menedżerskich	69
7. Przygotowanie słuchaczy do pracy w środowisku międzynarodowym	73
7.1. Międzynarodowa formuła kształcenia	73
7.2. Międzynarodowe grono wykładowców	75
7.3. Różnorodność perspektyw i punktów widzenia – międzynarodowe grono słuchaczy	81
8. Atuty i słabości hybrydowej formuły studiów	84
8.1. Stacjonarna formuła studiów	84
8.2. Formuła studiów online	85
8.3. Hybrydowa formuła studiów	91
8.4. Poszukiwanie nowych form kształcenia online w partnerstwie z biznesem	93
9. Studia jako stymulator ogólnego rozwoju absolwenta	96

10. Postrzeganie programu w formule online w czasie pandemii Covid-19	99
10.1. Powody rozpoczęcia studiów podyplomowych MBA	99
10.2. Rola programu w realizacji celów	101
10.3. Stosunek jakości programu do jego ceny	102
10.4. Wpływ programu na rozwój kariery zawodowej	102
10.5. Rekomendacja programu przyjaciołom i znajomym	103
10.6. Ocena wybranych atutów programu	103
10.7. Wpływ programu na rozwój osobowości i styl działania absolwentów	104
10.8. Wpływ cech programu na jego wartość	106

Część III

WPŁYW PROGRAMU NA EWOLUCJĘ KARIER ABSOLWENTÓW	109
11. Kariery absolwentów programu w świetle badań jakościowych	111
11.1. Grupa najstarszych absolwentów pierwszej promocji (1994). Perspektywa 30 lat po studiach	112
11.1.1. Francuski dyplom zarządzania paszportem do stanowisk menedżerskich we francuskich firmach	113
11.1.2. Fascynacja Francją i Paryżem. Język francuski i kultura francuska jako platforma do zdobycia wiedzy menedżerskiej w branży turystycznej	119
11.1.3. Od absolwenta informatyki do menedżera kluczowych klientów z sektora bankowego	126
11.1.4. Od romanistyki do analizy finansowej firmy	133
11.2. Absolwenci środkowych roczników 2010–2015. Perspektywa – 10 lat po studiach	136
11.3. Grupa najmłodszych absolwentów programu. Perspektywa – rok po studiach	142
11.3.1. Studia MBA stymulatorem wzrostu poczucia własnej wartości	143
11.3.2. Nowa generacja absolwentów poszukująca modelu dalszej kariery (2023/2024)	151
Podsumowanie	156
Podsumowanie	159

Spis treści

ANEKSY	171
Aneks 1. Lista programów MBA oferowanych przez uczelnie publiczne w Polsce (stan na lipiec 2024 r.)	173
Aneks 2. Lista programów MBA oferowanych przez uczelnie niepubliczne w Polsce (stan na lipiec 2024 r.)	176
Aneks 3. Negatywny wizerunek programów MBA – przypadek Collegium Humanum	183
Bibliografia	187
Pamiątkowe fotografie	195

Wprowadzenie

Celem monografii jest ukazanie roli studiów podyplomowych Master of Business Administration (MBA) w rozwoju karier zawodowych absolwentów. W pierwszej części opracowania ukazano strukturę oferty studiów MBA w Polsce z podziałem na programy uczelni publicznych i niepublicznych. W tej części wykorzystano szeroki zbiór informacji wtórnych na temat specyfiki tego segmentu rynku edukacyjnego. Dotyczy to w szczególności wywiadów o charakterze promocyjnym z dyrektorami programów MBA oraz z ich absolwentami. Materiały te były publikowane na specjalistycznym portalu MBA, stanowiącym platformę informacyjną i promocyjną tych programów dostępnych w Polsce. Analizy wywiadów dokonano na bazie autorskiej syntezy wypowiedzi dyrektorów i absolwentów programów MBA.

Druga część monografii została przygotowana w oparciu o wyniki autorskich badań empirycznych, przeprowadzonych na próbie absolwentów podyplomowego Polsko-francuskiego programu studiów w zakresie zarządzania typu MBA (od 2023 r. – MBA). Jest to jedyny tego typu program w Polsce oferujący absolwentom możliwość otrzymania francuskiego dyplomu zarządzania Master 2 oraz polskiego świadectwa ukończenia programu podyplomowych studiów zarządzania MBA. Program ten jest jednocześnie najstarszym tego typu w kraju – ukończyły go już 32 roczniki absolwentów (średnio rocznie 15–20 słuchaczy). Inicjatorem i zarazem kierownikiem programu od samego początku jest autor niniejszej monografii.

Program pedagogiczny studiów jest realizowany przez międzynarodowy zespół wykładowców z Instytutu Zarządzania Przedsiębiorstwem (Institut d'Administration des Entreprises, IAE) Uniwersytetu Lyon 3 we Francji we współpracy z pracownikami Uniwersytetu Łódzkiego (UŁ) z kilku jednostek: Katedry Marketingu Międzynarodowego i Dystrybucji (Wydział Studiów Międzynarodowych i Politologicznych), Wydziału Zarządzania, Wydziału Ekonomiczno-Socjologicznego, a także z wieloma zaproszonymi wykładowcami zewnętrznymi, w tym praktykami biznesu z kraju i z zagranicy. Przedmioty realizowane są w całości w językach obcych: angielskim (40% zajęć)

i francuskim (60% zajęć – w tym przygotowanie pracy dyplomowej), co stanowi o unikatowej i bardzo wyrazistej orientacji międzynarodowej oraz wyjątkowej pozycji programu.

Badania empiryczne zostały przeprowadzone osobno w odniesieniu do dwóch grup absolwentów. W pierwszej grupie znaleźli się absolwenci edycji realizowanej w trakcie pandemii Covid-19 (2020–2022). Badana grupa obejmowała 12 osób, co stanowiło 50% wszystkich uczestników tej kameralnej edycji programu. Z tą grupą osób przeprowadzono wywiady pogłębione online oraz ankietę online. Szczególny nacisk położono na ocenę uwarunkowań wyboru tej formy kształcenia i ocenę formuły prowadzenia zajęć online. W badaniu analizowano percepcję tej unikatowej formuły programu oraz jej wpływ na ewolucję karier absolwentów. Całość badań przeprowadzono w okresie od 1.01. do 31.08.2024 r.

W grudniu 2024 r. w Warszawie przeprowadzono drugą fazę badania jakościowego w formie wywiadów pogłębionych. Badanie to polegało na przeprowadzeniu 7 wywiadów pogłębionych metodą *face to face* z absolwentami najstarszych roczników programu (30 lat po zakończeniu – 4 wywiady), śródkowych roczników (10 lat od ukończenia studiów – 1 wywiad) oraz z absolwentami najnowszych promocji (rok od ukończenia studiów – 2 wywiady) i analizie przebiegu ich karier zawodowych. Dobór respondentów do badań miał charakter celowy, a zebrany materiał został zarejestrowany i znajduje się w archiwum autora.

Celem badania było poznanie osobistych uwarunkowań wyboru Polsko-francuskich studiów MBA oraz indywidualnych motywacji studentów w kontekście ich karier zawodowych. Kluczowym elementem badania było poznanie oceny przez słuchaczy atrakcyjności studiów MBA oraz roli programu w procesie rozwoju ich karier zawodowych.

Szczególnie istotna w procesie badawczym słuchaczy jest rola języka francuskiego i związków z Francją w ich planach karier zawodowych. Ten element nie był w warunkach polskich przedmiotem osobnych badań, a ma on ogromne znaczenie w procesie prowadzenia podyplomowych studiów zarządzania MBA w języku francuskim i we współpracy z partnerem francuskim.

Badacze zajmujący się problematyką marketingu szkół wyższych już 30 lat temu, w 1995 r., sygnalizowali fakt, iż organizatorzy studiów podyplomowych MBA, choć uczą słuchaczy marketingu, to sami w zbyt małym stopniu wykorzystują narzędzia marketingowe do skutecznej promocji swoich programów¹.

¹ J. Nicholls, J. Harris, E. Morgan, K. Clarke, D. Sims, *Marketing higher education: The MBA experience*, "International Journal of Educational Management" 1995, 9(2), s. 31–38.

Uwagi krytyczne dotyczyły generalnie słabej orientacji programów MBA na konsumenta i to zarówno w odniesieniu do klientów indywidualnych, jak też instytucjonalnych (przedsiębiorstwa).

W obecnych warunkach bardzo silnej konkurencji między różnymi programami MBA nowym wyzwaniem dla uczelni, a także dla konsumenta usług edukacyjnych jest znalezienie unikatowego pozycjonowania strategicznego adresowanego do starannie wybranej i wyprofilowanej wąskiej grupy odbiorców.

Niniejsze opracowanie wpisuje się jednocześnie w najnowsze trendy związane z edukacją wyższą w odniesieniu do procesów jej internacjonalizacji oraz digitalizacji. Dotyczą one głównie rozwoju nauczania zdalnego (online) oraz internacjonalizacji programów kształcenia i zbiorowości studenckiej². Mimo wielu badań ciągle odczuwamy niedosyt rozważań na temat wzajemnej synergii obu tych trendów: digitalizacji oraz internacjonalizacji. Formuła kształcenia zdalnego (online) pozwala na uczestnictwo w programie studentów reprezentujących różne kraje. Jest to jednocześnie model pokonywania barier administracyjnych związanych z kształceniem stacjonarnym, które wymaga od zagranicznych studentów uzyskania wiz wjazdowych oraz zezwoleń na pobyt w danym kraju. Nowy model kształcenia wymaga również innowacji w zakresie konstruowania atrakcyjnej oferty programowej dla studentów z różnych krajów oraz wzajemnej integracji słuchaczy. Wiele badań dotyczących tej tematyki opiera się na metodach jakościowych, w tym głównie na metodzie studium przypadku.

To nowe podejście prowadzić będzie w przyszłości do rozwoju różnych programów MBA oferowanych na międzynarodowym rynku edukacyjnym w formule online. Wiele z nich jest już realizowanych z powodzeniem w krajach UE. Programy online zagranicznych partnerów z UE oraz USA czy Kanady, pozwalają słuchaczom łączyć harmonijnie studia online z pracą zawodową. Uczestnicy takich programów po dwóch latach studiów zdalnych otrzymują dwa międzynarodowe dyplomy. Dużym atutem tych rozwiązań jest międzynarodowe grono uczelni partnerskich oraz wielokulturowy krąg wykładowców i słuchaczy. Wydaje się, że w przyszłości można będzie osiągnąć przewagę konkurencyjną programu na bazie synergii między kształceniem zdalnym i międzynarodowym charakterem produktu edukacyjnego. Silna międzynarodowa orientacja strategiczna uczelni partnerskich pozwala budować przewagę konkurencyjną na bazie tego atutu, doskonale wpisującego się w synergię obu trendów.

² C. Krusekopf, *Internationalisation of Online Learning: A Double Degree Model*, [w:] *The Disruptive Power of Online Education*, eds A. Altmann, B. Ebersberger, C. Mössenlechner, D. Wieser, Bingley: Emerald Publishing Limited, 2018, s. 63–80. <https://doi.org/10.1108/978-1-78754-325-620181005>

Niniejsze opracowanie również wpisuje się w te dwa podstawowe trendy rozwoju edukacji związane z digitalizacją oraz internacjonalizacją. Ważnym celem jest ocena możliwości rozwoju kształcenia online na studiach MBA w ramach innowacyjnej formuły hybrydowej (zajęcia online plus spotkania stacjonarne) oraz znalezienie najlepszej formuły internacjonalizacji programu.

W ciągu ponad 30 lat trwania programu jego nazwa się zmieniała, aktualnie brzmi: Polsko-francuski program studiów w zakresie zarządzania MBA. Na potrzeby niniejszej monografii przyjęto jej skróconą nazwę: Polsko-francuski program MBA.

CZĘŚĆ I

STRUKTURA PROGRAMÓW MBA NA POLSKIM RYNKU EDUKACYJNYM

1. Oferta programów MBA na polskim rynku edukacyjnym

Celem rozdziału jest dokonanie analizy gamy programów MBA dostępnych na polskim rynku edukacyjnym, oferowanych zarówno przez uczelnie publiczne, jak i niepubliczne. Analiza ta służy opracowaniu typologii dostępnych programów MBA oraz omówieniu trendów, jakie występują w tej dziedzinie w ostatnim okresie. Niniejszą analizę przeprowadzono w lipcu 2024 r., w oparciu o dostępne dane na temat 47 programów MBA oferowanych przez uczelnie publiczne (por. Aneks 1) oraz 109 programów MBA oferowanych przez uczelnie niepubliczne (por. Aneks 2). Analiza pozwoliła na dokonanie przeglądu programów MBA oraz na ich porównanie w zakresie różnych atrybutów marketingowych (strategie produktu, strategie cenowe, wizerunek programu i uczelni wyższej, segmentacja rynku, partnerzy strategiczni na rynku krajowym i zagranicznym etc.).

1.1. Charakterystyka programów MBA oferowanych przez uczelnie publiczne

Lista programów MBA oferowanych przez polskie uczelnie publiczne obejmowała w lipcu 2024 r. 47 pozycji. Programy te były oferowane przez większość renomowanych polskich uczelni publicznych, niektóre z nich miały kilka propozycji tego typu studiów. Liderem w zakresie liczby programów MBA jest Politechnika Warszawska oferująca potencjalnym słuchaczom 7 różnych programów tego typu. Drugie miejsce zajmuje Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach oferujący 5 programów – większość w formule studiów podyplomowych. Wiele renomowanych uczelni oferuje po dwa programy MBA różniące się specyfiką oraz pozycjonowaniem dla konkretnej grupy adresatów. Przykładem takiej strategii są: Uniwersytet Warszawski (2), Uniwersytet Łódzki (2), Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu (2), Wojskowa Akademia Techniczna w Warszawie (2). Programy MBA oferowane przez polskie uczelnie publiczne różnią się szeregiem elementów.

1.1.1. Internacjonalizacja programu z uwagi na język wykładowy

W zdecydowanej większości programy MBA oferowane są słuchaczom **wyłącznie w języku polskim**¹ (28/47 – **blisko 60%**). Część dyrektorów uważa bowiem,

¹ Wszystkie wyróżnienia w tekście oraz cytatach pochodzą od autora.

iz internacjonalizacja tej formuły studiów nie jest już dziś konieczna i można od niej odchodzić (prof. dr hab. Robert Kozielski, dyrektor Polsko-Amerykańskiego programu MBA, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego)².

Autor monografii uważa natomiast, że internacjonalizacja programów MBA, także w wymiarze wykorzystania języków obcych, jest konieczna i powinna być rozwijana w przyszłości. Wynika to zarówno z internacjonalizacji gospodarki, jak i z konieczności lepszego poznawania kultury biznesowej zagranicznego partnera programu.

Z drugiej strony – pewna grupa **programów MBA jest oferowana wyłącznie w języku angielskim** (11/46 – ok. 23%), co należy uznać za czynnik bardzo pozytywny. Takie podejście jest jednocześnie wyznacznikiem strategii internacjonalizacji uczelni publicznych. Programy MBA w wersji anglojęzycznej są zwykle realizowane przez najbardziej renomowane uczelnie publiczne **w partnerstwie z uczelniami zagranicznymi**. Są to głównie programy Executive MBA prowadzone przez: Uniwersytet Warszawski w partnerstwie z University of Illinois at Urbana–Champaign (UoI), Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu w partnerstwie z Georgia State University in Atlanta, Politechnikę Warszawską, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu z partnerem w Szwajcarii, Politechnikę Krakowską w partnerstwie z Central Connecticut State University w USA, a ponadto dwa programy Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach o charakterze specjalistycznym (finanse i rachunkowość oraz zarządzanie publiczne). Programy Executive adresowane są do doświadczonej kadry menedżerskiej. Wykładowcami – obok polskiej kadry – są tu przedstawiciele zagranicznych renomowanych uczelni partnerskich. Wszystkie programy Executive MBA, realizowane w całości po angielsku, są prowadzone w ramach długoletniej współpracy z renomowanymi uczelniami amerykańskimi lub europejskimi szkołami biznesu o silnej orientacji międzynarodowej. Formuła anglojęzyczna jest jednocześnie warunkiem dostępu do tego typu dyplomów słuchaczy zagranicznych oraz cudzoziemców pracujących w Polsce w firmach międzynarodowych. Można jednak odnieść wrażenie, że formuła anglojęzyczna jest obecnie w pewnym odwrocie, także z uwagi na wycofywanie się z rynku niektórych zagranicznych uczelni, które były wcześniej partnerami polskich uczelni publicznych. Poziom cen niektórych programów może być zbyt wysoki i tym samym mniej dostępny dla potencjalnych słuchaczy.

² MBAPortal.pl, *Wywiady – dr hab. Robert Kozielski*, 23.01.2018, <https://www.mbaportal.pl/pl-PL/interview/wywiady/interview/dyrektorzy-programow/dr-hab-robert-kozielski> (dostęp: 8.04.2025).

W trzeciej grupie znajdują się programy o **mieszanej formule: polskiej i angielskiej**. Ich struktura jest bardzo mocno zróżnicowana – **widać tu wyraźną dominację zajęć w języku polskim na poziomie 90% versus 10%** zajęć w języku angielskim. Trudno w tej sytuacji mówić o ich strategicznej internacjonalizacji. Tylko w jednej uczelni, w tej hybrydowej językowo kategorii proporcje pomiędzy zajęciami polskimi i angielskimi są zrównoważone na wysokim poziomie 50/50 (Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania – wspólny program z partnerem zagranicznym R.H. Smith School of Business, University of Maryland). Wydział Zarządzania UŁ wyróżnia się wyższą orientacją międzynarodową programu w stosunku do pozostałych uczelni. Strategia hybrydowa zależy także od struktury lokalnego popytu.

1.1.2. Czas trwania studiów

Biorąc pod uwagę czas trwania programów MBA zauważamy, iż waha się on w przedziale od 2 do 4 semestrów nauki, czyli od roku do 2 lat. Najdłuższy czas zwyczajowy tej formuły programu wynosi 2 lata (4 semestry). Ten dwuletni – klasyczny – czas studiów MBA realizowany jest zwykle w ramach rozbudowanych studiów Executive MBA. Model ten jest często związany z wymogami przyznawania absolwentom programu dyplomu zagranicznej uczelni lub podwójnego dyplomu. Programy o mocno rozbudowanej formule kształcenia stanowią mniejszość analizowanej struktury programów dostępnych w Polsce.

Na ogólną liczbę 47 analizowanych programów, **26%** proponuje słuchaczom **2-letni okres kształcenia**. Liczba godzin zajęć przewidzianych dla tej grupy programów waha się w przedziale od **410 do 780 godzin**, z koncentracją w przedziale **600–660 godzin**, co stanowi standard dla programów Executive MBA.

Drugą grupę stanowią programy z 3-semestralnym cyklem nauki. Wymiar zajęć waha się tu w przedziale **od 270 do 510 godzin**, z koncentracją w przedziale **360–440 godzin**.

Trzecią grupę tworzą programy roczne – dwusemestralne – stanowiące mocno zróżnicowaną zbiorowość studiów podyplomowych. Liczba godzin zajęć waha się tu w przedziale **od 248 do 433 godzin**, z koncentracją w przedziale **300–350 godzin**.

1.1.3. Czas obecności programu MBA na rynku edukacyjnym

Kolejnym czynnikiem różnicującym pozycję poszczególnych programów MBA jest czas ich obecności na rynku i będąca jego pochodną liczba wypromowanych roczników absolwentów.