

**Business
Growth
Review**

Studia MBA w dobie AI i automatyzacji

Czego polscy menedżerowie oczekują
od studiów podyplomowych



Pytanie, które menedżerowie zadają sobie po cichu

Czy dyplom MBA ma jeszcze sens, skoro modele językowe piszą strategie, a automatyzacja przejmie procesy, których zarządzania uczono na studiach? To pytanie słyszymy od co najmniej dwóch lat w rozmowach z dyrektorami i właścicielami firm. Zwykle pada półzartem, gdzieś między jednym a drugim tematem, i zwykle nie doczekuje się odpowiedzi opartej na czymkolwiek poza intuicją rozmówcy.

Postanowiliśmy to sprawdzić. Nie w formie sondy na LinkedInie ani rozmów z dziesięcioma osobami, lecz w ogólnopolskim badaniu, które pozwala policzyć rzeczy nieoczywiste — na przykład to, czy ten sam człowiek, który deklaruje wiarę w wartość dyplomu, poleciłby go młodszemu koledze.

Kogo zapytaliśmy

Badanie zrealizowaliśmy metodą CAWI na próbie 1048 osób. Kryterium wejścia było podwójne: wiek co najmniej 30 lat oraz brak dyplomu MBA. Osoby, które taki dyplom już mają lub są w trakcie programu, kończyły ankietę na pierwszym pytaniu. Zależało nam na głosie rynku, który dopiero podejmuje decyzję, a nie na ocenie wystawionej z perspektywy absolwentów.

W efekcie 28,1% badanych deklaruje, że planuje rozpoczęcie MBA w ciągu najbliższych dwóch lat, 46,8% rozważa taki krok bez konkretnej daty, a 25,1% ukończyło inne studia i przygląda się rynkowi z boku. To trzy różne poziomy gotowości zakupowej i, jak pokazujemy w kolejnych częściach raportu, trzy różne sposoby patrzenia na to samo pytanie.

Struktura próby odpowiada strukturze decyzyjnej polskich firm. Specjaliści i eksperci to 31,9%, kierownicy i team leade-rzy 26,6%, dyrektorzy i menedżerowie wyższego szczebla 20,5%, właściciele firm 14,5%, a członkowie zarządów — 6,5%. Największą reprezentację branżową ma IT i technologie (22,7%), przed produkcją i przemysłem (20,1%), usługami profesjonalnymi (16%), finansami (15,6%) i handlem (15,3%). Prawie jedna trzecia badanych pracuje w organizacjach zatrudniających ponad tysiąc osób, a jedna czwarta w firmach do 49 pracowników.

Czego się spodziewaliśmy?

Zakładaliśmy, że zobaczymy rynek podzielony na obrońców tradycji i entuzjastów certyfikatów. Zobaczyliśmy coś innego: rynek, który w większości nadal chce MBA, ale prawie nikt nie chce go w dotychczasowej postaci. Ponad połowa badanych uważa, że wartość dyplomu wobec AI wzrosła — z czego zdecydowana większość natychmiast dopisuje warunek. Ta gwiazdka przy pozytywnej ocenie okazała się najważniejszym odkryciem badania i stała się osią pierwszego artykułu w raporcie.

Druga rzecz, której się nie spodziewaliśmy, to skala niepewności. Blisko trzy na dziesięć osób nie potrafi ocenić, czy polskie programy MBA nadążają za zmianami technologicznymi. To nie brak zainteresowania, ale brak informacji, więc przestrzeń, w której żadna uczelnia jeszcze nie postawiła swojej flagi.

Jak czytać ten raport

Rozpisaaliśmy wyniki na sześć samodzielnych tekstów. Każdy opiera się na innym zestawie pytań, każdy odpowiada jednej

Sześć osi raportu i liczba, która otwiera każdą z nich



osi decyzyjnej rynku i każdy da się przeczytać osobno. Czytane po kolei prowadzą jednak od diagnozy wartości dyplomu, przez lukę zaufania i lukę umiejętności, po ekonomię samej decyzji i scenariusze na najbliższe pięć lat. Jak zawsze w Business Growth Review, raport wzbogaciliśmy komentarzami ekspertek i ekspertów.

Jeśli budujesz lub rozwijasz program MBA, znajdziesz tu materiał do trzech decyzji: co umieścić w programie, jak go sprzedawać i czego nie obiecywać. Jeśli sam rozważasz takie studia, dostajesz coś rzadszego — punkt odniesienia. Zobaczysz, czy twoje

wątpliwości podziela reszta rynku, gdzie przebiega granica opłacalności i o co warto zapytać uczelnię, zanim podpiszesz umowę.

Wszystkie odsetki liczymy do pełnej próby N=1048. Pytania wielokrotnego wyboru nie sumują się do stu procent, a mediany podajemy na kodach porządkowych opisanych przy odpowiednich pytaniach. Tam, gdzie posługujemy się węższą podstawą, zaznaczamy to przy danych. ■



Grzegorz Kubera
Founder & Editor-in-Chief
Business Growth Review

Executive Summary

Rynek MBA w Polsce nie jest w fazie schyłku, tylko w fazie warunkowej akceptacji. Menedżerowie nadal chcą dyplomu, ale przestali chcieć go w dotychczasowej postaci — i potrafią dokładnie powiedzieć, co miałyby się zmienić. Poniżej sześć ustaleń, które uważamy za najważniejsze w całym badaniu.

Sześć ustaleń

Po pierwsze, wartość dyplomu rośnie warunkowo. Że wzrosła bez żadnego zastrzeżenia, twierdzi 10,6% badanych. Że wzrosła, ale wymaga uzupełnienia o kompetencje cyfrowe — 40,6%. Na jednego bezwarunkowego zwolennika przypada niemal czterech warunkowych, a to zmienia charakter produktu. Oznacza, że nie sprzedajemy marki, tylko konkretną zawartość.

Po drugie, polskie programy uchodzą za spóźnione. Nadażają za zmianami wynikającymi z AI, ale tylko zdaniem 29,7% uczestników badania. Przeciwnego zdania jest 42,1%, a 28,2% nie potrafi tego ocenić. Ta ostatnia grupa nie jest obojętna — to właśnie ona najchętniej wypowiadała się w pytaniu otwartym. Brakuje jej nie zainteresowania, lecz dowodu.

Po trzecie, popyt dotyczy stosowania AI, nie zaś jej budowania. Najczęściej oczekiwane kompetencje to praca z modelami językowymi (60,9%) i ocena zwrotu z inwestycji w AI (52,4%). Dwie kompetencje techniczne zamykają ranking, a 66,3% bada-

nych zbudowało swoją trójkę wskazań bez żadnej z nich.

Po czwarte, umiejętności nie nadażyły za zmianą. AI zmieniła zakres obowiązków kadry w organizacjach 65% badanych, ale biegłość zaawansowaną deklaruje już tylko 17,1%. Grupa, której praca już się zmieniła, a która nie wyszła poza poziom podstawowy, liczy 29,4% próby. Najsłabiej przygotowane są firmy dopiero planujące wdrożenia — tam 60,9% kadry jest na poziomie podstawowym lub niższym.

Po piąte, o decyzji rozstrzygają czas i pieniądze. Brak czasu wskazuje 30,2% badanych, wysoki koszt 21%. Budżet do 40 tys. zł deklaruje 42,9%. Najsilniejszą zachętą nie jest jednak zniżka, lecz praktyczny moduł wdrożenia AI w firmie uczestnika (45%) — nawet wśród osób, które same wskazały cenę jako barierę.

Po szóste, przyszłością jest współlistnienie. Co to oznacza? Aż 48% uczestników badania twierdzi, że MBA będzie ewoluować i uzupełniać się z krótszymi formami edukacji. Wartość programu budują dziś praktycy przy tablicy (średnia ocena 4,31 w skali pięciostopniowej), a nie międzynarodowa akredytacja (3,40) — to jedyny element, którego oceny negatywne przekraczają jedną piątą.

Ile jest wart ten rynek

Policzyliśmy, ile osób przechodzi przez wszystkie sita naraz. Mamy 74,9% badanych, którzy planują lub rozważają MBA.

Z tego 41,2% całej próby dodatkowo wierzy, że wartość dyplomu w dobie AI wzrosła. Uczestnicy rekomendują też MBA innym — tak wskazało 26,2% ankietowanych. A 17,8% — czyli 187 osób — spełnia wszystkie warunki naraz i poleciłoby wyłącznie program z mocnym komponentem AI.

To jest silny rdzeń popytu na „MBA dla ery AI”. Jest wyraźnie mniejszy niż deklaratywne zainteresowanie studiami, ale zamożniejszy: powyżej 40 tys. zł gotowych zapłacić jest w nim 43,9% osób.

Co z tego wynika

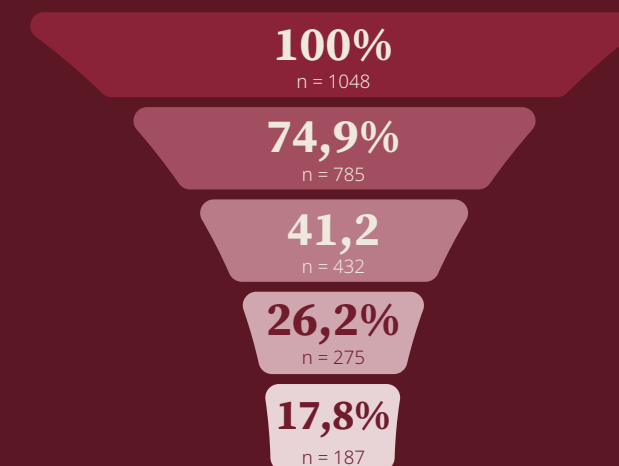
Trzy rzeczy. Program powinien łączyć fundament zarządczy z warstwą wdrożeniową i ochronną — strategia, zmiana i dane jako trzon, praca z modelami i liczenie zwrotu jako umiejętności, ryzyko i zgodność opisane językiem operacyjnym.

Konstrukcja handlowa powinna być hybrydowa i modułowa, z pierwszym progiem cenowym poniżej 40 tys. zł i projektem wdrożeniowym w firmie uczestnika jako osią programu. Komunikacja powinna zaś opierać się na dowodzie aktualności — dacie ostatniej aktualizacji treści, nazwiskach prowadzących i ich bieżących projektach — a nie na akredytacjach i prestiżu.

Rynek nie czeka na nową kategorię produktu, ale na ten sam produkt, przedstawiony z obietnicy prestiżu na obietnicę aktualności. ■

Od zainteresowania do gotowości: rdzeń popytu na MBA z komponentem AI

Warunki sumują się kaskadowo; % liczone do pełnej próby N=1048



- Wszyscy badani
- Planuje lub rozważa MBA i uważa, że wartość dyplomu wobec AI wzrosła
- Planuje lub rozważa MBA i poleciłoby MBA innym
- Planuje lub rozważa MBA, ale wyłącznie program z mocnym komponentem AI
- Twardy rdzeń popytu na „MBA dla ery AI”

Wartość MBA w erze AI. Redefinicja zamiast zmierzchu

Kiedy pierwszy raz analizowaliśmy dane z badania, wynik wyglądał jak dobra wiadomość dla rynku edukacji menedżerskiej: 51,2% badanych uważa, że wartość dyplomu MBA wobec rosnącej roli AI wzrosła. Dopiero druga warstwa pokazuje, o co toczy się gra. Z tych 51,2% aż 40,6% dopisuje warunek — owszem, wzrosła, ale wymaga uzupełnienia o kompetencje cyfrowe. Bez żadnego zastrzeżenia wartości MBA broni jedynie 10,6%.

Ta proporcja to dla nas najmocniejszy sygnał z badania. Na jednego bezwarunkowego zwolennika przypada blisko czterech warunkowych. Jeśli rozważasz MBA, nie kupujesz już dyplomu, ale konkretną konfigurację treści. A jeśli sprzedajesz program, twój produkt jest oceniany nie za markę, lecz za to, co dokładnie zawiera.

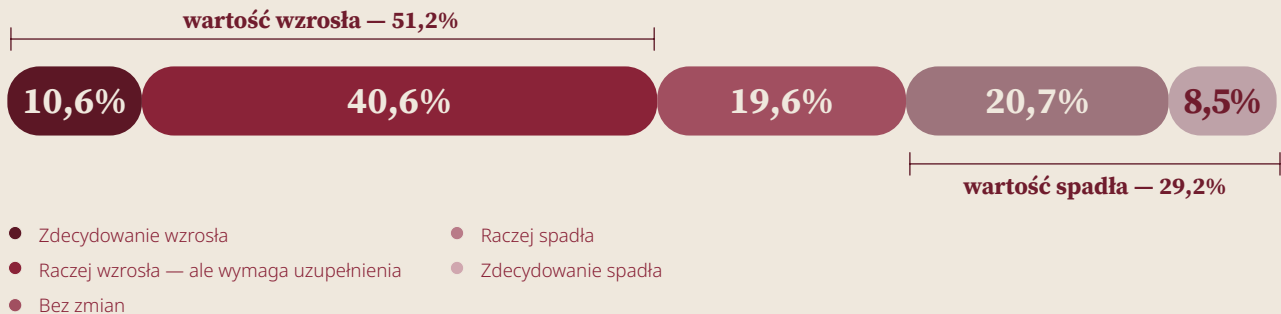
Anatomia oceny

Pełny rozkład wygląda następująco: 10,6% wskazuje „zdecydowanie wzrosła”, 40,6% „raczej wzrosła”, 19,6% „pozostaje bez zmian”, 20,7% „raczej spadła”, 8,5% „zdecydowanie spadła”. Mediana wynosi 4, średnia 3,24. Rynek przechyla się na plus, ale robi to ostrożnie.

Gdybyś czytał tylko nagłówek, uznałbyś, że MBA ma się świetnie. Gdybyś czytał tylko sumę spadków (29,2%), uznałbyś, że formuła się wyczerpuje. Trzecia odpowiedź jest bliższa prawdzie — nikt nie podważa dyplomu jako fundamentu zarządzania. Pod-

Jak oceniasz wartość dyplomu MBA wobec rosnącej roli AI?

Rozkład odpowiedzi, % badanych. Mediana = 4, średnia = 3,24.



ważany jest jego dotychczasowy zakres. To zupełnie inny problem i, co ważne, znacznie łatwiejszy do rozwiązania niż utrata zaufania do samej idei.

Kto ocenia MBA najwyżej

Sprawdziliśmy, jak ocena rozkłada się według stanowiska. Najwyżej wartość MBA punktują członkowie zarządów i C-level (57,4%) oraz właściciele firm (52,6%). Różnice wobec pozostałych szczebli są jednak umiarkowane: dyrektorzy 50,7%, kierow-

nicy 50,5%, specjaliści 50,3%. Im wyżej w hierarchii, tym łatwiej dostrzec można zarządczy wymiar transformacji — ale to nie stanowisko dzieli tę próbę najsilniej.

Warto zerknąć na drugi kraniec skali. Najwięcej ocen negatywnych notują kierownicy i team leaderzy: 34,1% z nich twierdzi, że wartość dyplomu spadła, wobec 21,9% wśród dyrektorów. To środek hierarchii jest dziś najbardziej podzielony, a właśnie z niego rekrutuje się większość uczestników programów MBA. Znacznie ostrzejszą linię wyznacza jednak gotowość do działa-

nia. Wśród osób, które planują rozpoczęcie MBA w ciągu dwóch lat, wzrost wartości dyplomu deklaruje 63,4%. Wśród tych, którzy dopiero rozważają taki krok — 50%. A wśród osób, które skończyły inne studia i nie planują MBA — 39,9%. Dystans sięga 23 punktów procentowych. Przekonanie o wartości dyplomu i decyzja zakupowa idą w parze, więc każda komunikacja, która tego przekonania nie buduje, nie zbuduje też pipeline'u potencjalnych klientów.

1

Wartość MBA w erze AI
REDEFINICJA, NIE ZMIERZCH

51,2%

uważa, że wartość dyplomu wobec AI
wzrosła — ale 40,6% dopisuje warunek

Papierek lakmusowy: co polecilibyś młodszemu koledze

Deklaracje bywają uprzejme. Rekomendacja jest szczerza, bo dotyczy cudzej kariery. Zapytaliśmy więc, co badani poleciliby młodszemu koledze z ambicjami menedżerskimi. MBA z silnym komponentem AI i technologii wskazuje 35,5%. Klasyczne MBA — tylko 12,7%. To stosunek niemal trzy do jednego.

Najciekawsze jest jednak to, co dzieje się wewnątrz obozu zwolenników. Wśród osób przekonanych, że wartość dyplomu zdecydowanie wzrosła, klasyczne MBA poleca zaledwie 29,7%, a wersję nasyconą technologią — 46,8%. Nawet najbardziej entuzjastyczna grupa nie rekomenduje dotychczasowej formuły. W grupie „raczej wzrosła” klasyczne MBA broni już tylko 16,7%.

Odwrotna zależność jest równie wymowna. Wśród sceptyków przekonanych, że wartość dyplomu spadła, klasycznego MBA nie poleciła ani jedna osoba. Zero na 306. Ale 22,9% z nich wskazało MBA pod warunkiem, że będzie miało mocny komponent AI. To 70 menedżerów, których żadna obrona dotychczasowej formuły nie odzyska, a jedna zmiana w programie odzyskuje natychmiast.

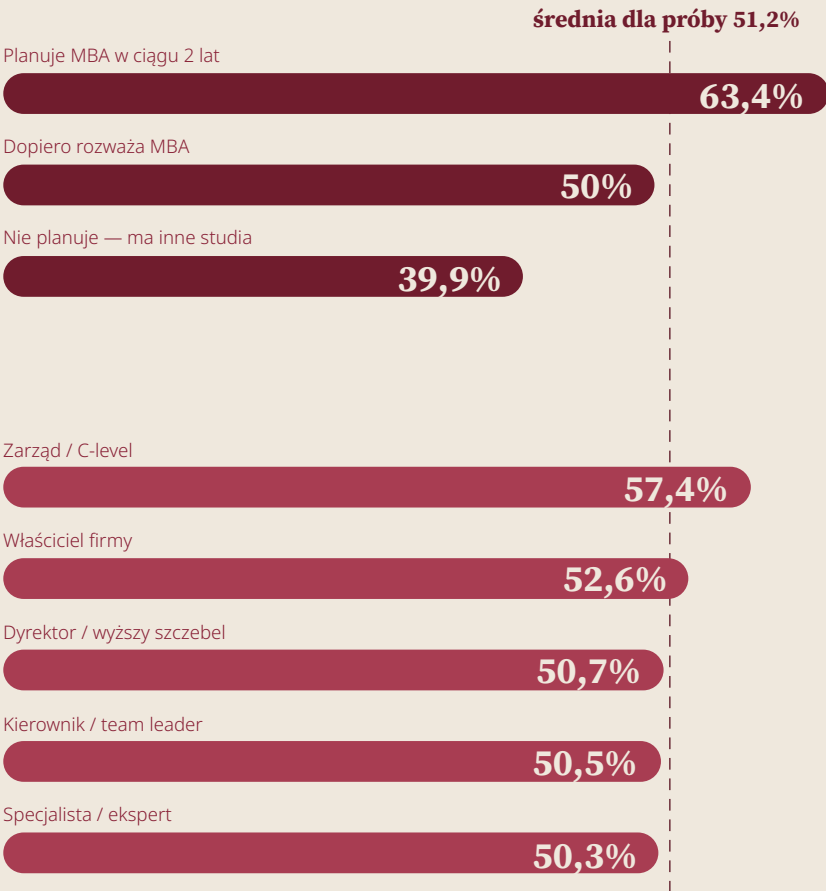
Fundament plus nadbudowa

Łącznie 48,2% badanych poleca dziś jakąkolwiek formę MBA. To przyzwoity wynik jak na rynek, o którym mówi się, że traci znaczenie w czasach niezwykle szybkiego tempa rozwoju technologii. Ale uwaga: trzy czwarte tego poparcia jest warunkowe.

Jeśli budujesz lub wybierasz program, potraktuj to jako prostą instrukcję. Fundament zarządczy pozostaje wartością, której nie zastąpi żaden certyfikat. Ale sam fundament przestał wystarczać jako obietnica sprzedażowa. Wygrywa nadbudowa, czyli konkretne, możliwe do weryfikacji kompetencje AI wpisane w strukturę programu, a nie doklejone jako jeden wykład gościnny. Rynek nie odwraca się od MBA, niemniej odwraca się od MBA, które wygląda tak samo jak pięć lat temu. ■

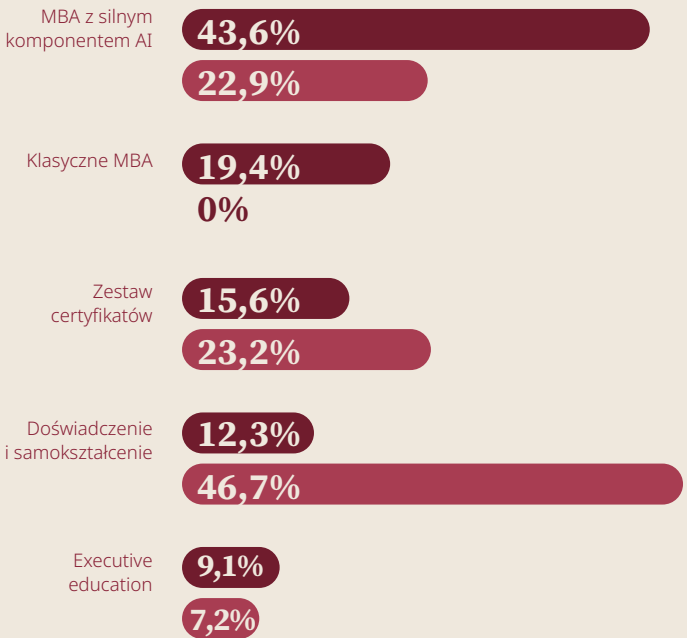
Kto uważa, że wartość MBA wzrosła

Odsetek odpowiedzi „zdecydowanie” lub „raczej wzrosła” — wg gotowości do podjęcia MBA u góry i stanowiska u dołu.



Co polecilibyś młodszemu koledze z ambicjami menedżerskimi?

Rekomendacja w podziale na ocenę wartości dyplomu MBA, % w grupie.



- Uważają, że wartość MBA wzrosła (n=537)
- Uważają, że wartość MBA spadła (n=306)

Jak AI zmienia wartość MBA na rynku pracy

W ostatnich latach obserwujemy intensywną dyskusję na temat roli MBA w świecie dynamicznie rozwijających się technologii i sztucznej inteligencji. Pojawia się pytanie, czy pracodawcy w procesach rekrutacyjnych bardziej cenią dziś dyplom MBA, doświadczenie zawodowe, kompetencje cyfrowe czy umiejętność prowadzenia organizacji przez zmianę. Z perspektywy rynku pracy i procesów rekrutacyjnych odpowiedź nie jest jednoznaczna.

Pracodawcy wciąż dostrzegają rangę MBA, lecz coraz wyraźniej redefiniują swoje oczekiwania wobec osób, które taki tytuł posiadają. Sam dyplom jest dziś raczej traktowany jako potwierdzenie posiadania wiedzy biznesowej oraz gotowości do długofalowego poszerzania kompetencji. Stąd też tytuł MBA – chociaż dzisiaj rzadko jest czynnikiem decydującym o wyniku rekrutacji – niemal zawsze jest postrzegany jako dodatkowy atut kandydata. Wciąż jednak w rekrutacjach na pierwsze miejsce wybijają się doświadczenie, osiągnięcia i zdolność zarządzania w nieustannie zmieniającym się środowisku biznesowym.

Jednak o ile jeszcze kilka lat temu sukces menedżera opierał się głównie na doświadczeniu branżowym i kompetencjach zarządczych, dzisiaj do tej listy dochodzi coraz silniejszy komponent technologiczny. AI przestaje być kolejną technologią wspierającą wybrane procesy, lecz w coraz większej liczbie firm staje się warstwą wpływającą na funkcjonowanie praktycznie każdego zespołu. Podobne wnioski płyną z badania – aż 64% respondentów dostrzegło, że na przestrzeni minionego roku AI i automatyzacja zmieniła zakresy obowiązków w ich organizacjach.

To właśnie dlatego kompetencje cyfrowe stają się dziś jednym z najważniejszych wyróżników skutecznych liderów.

Nie oznacza to jednak, że każdy menedżer powinien być programistą czy specjalistą od uczenia maszynowego. Pracodawcy oczekują przede wszystkim tzw. „technological literacy”, czyli rozumienia technologii, jej możliwości, ograniczeń i wpływu na biznes. W praktyce od liderów oczekuje się zdolności wykorzystywania narzędzi AI do zwiększania produktywności własnej i zespołów oraz identyfikowania procesów, które można usprawnić. Coraz częściej w procesach rekrutacyjnych kandydaci na stanowiska kierownicze pytani są nie tylko o doświadczenie w zarządzaniu ludźmi, ale również o przykłady wdrażania nowych technologii czy wykorzystywania AI w procesach decyzyjnych.

Rozwój sztucznej inteligencji nie zmniejsza jednak znaczenia kompetencji miękkich. Organizacje potrzebują bowiem menedżerów, którzy rozumieją potencjał technologii, ale jednocześnie posiadają zdolności, dzięki którym są w stanie przeprowadzić swoich pracowników przez transformację. W tym kontekście MBA nie traci znaczenia. Zmienia się jednak to, co decyduje o wartości poszczególnych programów. Dziś szczególnie cenione są te, które łączą rozwój klasycznych kompetencji zarządczych z tematyką technologii, transformacji cyfrowej i sztucznej inteligencji. Potwierdzają to odpowiedzi respondentów badania, którzy jako kluczowe moduły studiów MBA wskazali strategię wdrażania AI oraz zarządzanie zmianą i transformacją cyfrową.

Rynek nie odrzuca zatem studiów MBA, lecz redefiniuje ich

rolę jako fundamentu, który powinien być uzupełniany o kompetencje cyfrowe. Programy powinny koncentrować się na umiejętnościach związanych z wykorzystaniem AI w biznesie, zarządzaniem danymi, cyberbezpieczeństwem oraz wdrażaniem innowacji. Menedżerowie chcą dziś przede wszystkim rozumieć, jak stosować i rozliczać AI, a nie budować modele uczenia maszynowego od podstaw. Dlatego największą wartość mają programy koncentrujące się na praktycznym wymiarze technologii i jej wpływie na biznes.

Równocześnie zmieniają się oczekiwania wobec samej formy edukacji menedżerskiej. Studenci kierunków MBA coraz częściej oczekują elastycznej edukacji dostępnej „tu i teraz”. Coraz większą rolę odgrywają również krótsze, modułowe formy nauki i mikrocertyfikaty. Najbardziej prawdopodobny wydaje się zatem scenariusz hybrydyzacji, w wyniku której ogólny program MBA coraz częściej będzie współlistniał z wyspecjalizowanymi ścieżkami kształcenia np. w zakresie AI czy cyberbezpieczeństwa.

Z perspektywy rynku pracy MBA pozostanie wartościowym elementem rozwoju kariery menedżerskiej. Pracodawcy coraz rzadziej będą jednak poszukiwać wyłącznie liderów z dyplomem MBA. Największą wartość będą miały osoby, które łączą odpowiednie doświadczenie biznesowe z kompetencjami cyfrowymi i przywódczymi. W erze AI przewagę buduje nie sam dyplom MBA, lecz zdolność lidera do łączenia wiedzy biznesowej, technologii i odpowiedzialnego zarządzania ludźmi w świecie ciągłej transformacji. ■



Alicja Malok

Senior Director – Technology Perm, Hays Poland

Ekspertka rynku pracy z ponad 15-letnim doświadczeniem w prowadzeniu procesów rekrutacyjnych na stanowiska techniczne i IT. Do agencji doradztwa personalnego Hays Poland dołączyła w 2012 roku. Odpowiada za rozwój biznesu oraz budowanie długofalowych relacji z firmami w obszarze IT na terenie całej Polski.

Luka wizerunkowa. Polskie MBA bywa postrzegane jako spóźnione

Rynek nie odrzuca MBA i to już wyjaśniliśmy. Teraz pokazujemy miejsce, w którym ten sam rynek traci cierpliwość. Zapytaliśmy badanych, czy polskie programy MBA dostosowują się do zmian wynikających z AI i automatyzacji. Zgodziło się 29,7%. Nie zgodziło się 42,1%. Sceptycy mają ponad dwunastopunktową przewagę, mediana zatrzymuje się na neutralnej trójce, a średnia wynosi 2,82 — czyli poniżej środka skali.

To najsłabszy wynik w całym badaniu. Jednocześnie jest to najlepsza wiadomość, jaką można dostarczyć uczelni gotowej coś z tym zrobić. Zarzut nie brzmi „MBA nie ma sensu”. Brzmi „wasze programy się spóźniają”. Pierwszego nie da się odwrócić kampanią, drugie owszem — i to bez zmiany modelu biznesowego.

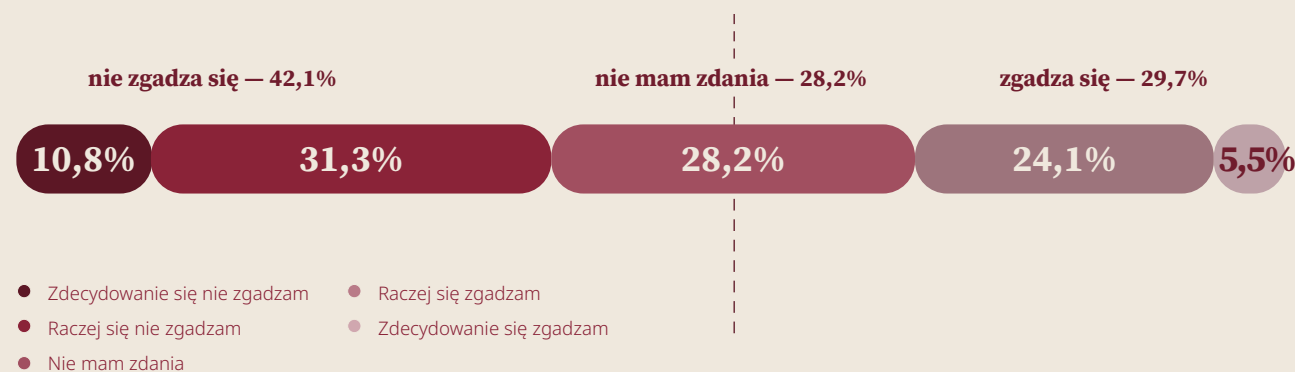
28,2%, które nie ma zdania, to nie obojętność

Najczęściej pomijana liczba w tym pytaniu to odsetek niezdecydowanych: 296 osób nie potrafi ocenić, czy polskie programy nadążają za zmianami technologicznymi. Łatwo uznać, że to ludzie spoza tematu. Sprawdziliśmy — i jest odwrotnie, niż można przypuszczać.

Wśród niezdecydowanych 26,4% planuje rozpoczęcie MBA w ciągu dwóch lat. To 78 osób z gotową intencją zakupową, które nie wiedzą, czego się spodziewać po ofercie. Co więcej, to właśnie ten segment najchętniej wypowiadał się w pytaniu otwartym: odpowiedzi udzieliło 40,2% niezdecydowanych w porównaniu do 37% wśród zgadzających się i 37,6% wśród przeciwników.

„Programy MBA w Polsce dostosowują się do zmian wynikających z AI”

Stopień zgody, % badanych. Mediana = 3, średnia = 2,82.



Mają zdanie o tym, co powinno się zmienić w programach MBA. Nie mają jednak informacji, czy ktoś już to zmienia.

To nie jest deficyt zainteresowania, ale deficyt dowodu. I jest to jedyny fragment rynku, który wciąż nie należy do nikogo.

Luka dostarczenia, czyli ile brakuje między obietnicą a ofertą

Zestawiliśmy dwie liczby z badania: odsetek przekonanych, że wartość MBA rośnie, oraz odsetek przekonanych, że polskie pro-

gramy za tym nadążają. Różnica między nimi to luka dostarczenia. Dla całej próby wynosi 21,5 punktu procentowego.

Rozkłada się jednak bardzo nierówno. Najszerzej otwiera się w administracji publicznej i NGO (33,7 pkt proc.), usługach profesjonalnych (26,8) oraz w IT (25,6). Najwęższa jest w finansach i bankowości (9,8) — sektorze, który sam ma najwięcej wdrożeń za sobą i ocenia uczelnie łagodniej.

Osobno policzyliśmy ją dla zarządów. Członkowie zarządów i C-level najwyżej w całej próbie oceniają wartość dyplomu i naj-

niżej — zdolność polskich programów do nadążania za zmianami. Ich luka to 36,8 punktu procentowego, najwięcej ze wszystkich grup. Jeśli sprzedajesz program szczerblowi, który podpisuje faktury, sprzedajesz go osobom o najwyższym rozczarowaniu ofertą przy najwyższej wierze w samą formułę. Warto to zapamiętać.

Podobnie zachowuje się branża IT: 48,3% jej przedstawicieli nie zgadza się, że programy nadążają. Grupa, która zna technologię najlepiej, ocenia uczelnie najsurowiej.

2

Luka wizerunkowa
POSTRZEGANA AKTUALNOŚĆ OFERTY

42,1%

nie zgadza się, że polskie programy MBA nadążają za zmianami z AI

Cztery wizje uczelni — i jedna wspólna

Zapytaliśmy też, jaką rolę powinna dziś pełnić uczelnia. Odpowiedzi rozłożyły się równomiernie: nadążać za rynkiem (28,9%), współpracować z firmami technologicznymi (28,1%), wyprzedzać mainstream (22,1%), a także dawać fundamenty myślenia (20,9%).

Plaski rozkład bywa mylący. Jeśli zsumujesz trzy pierwsze warianty, otrzymasz 79,1% badanych oczekujących, że uczelnia będzie technologicznie aktualna — różnią się tylko co do tempa. Czystej roli akademickiej, oderwanej od narzędzi, chce co piąty. Co istotne, proporcje te niemal nie zmieniają się między zwolennikami a przeciwnikami tezy o nadążaniu. Nie jest to postulat rozczarowanych, tylko standard rynku.

Głos 400 respondentów

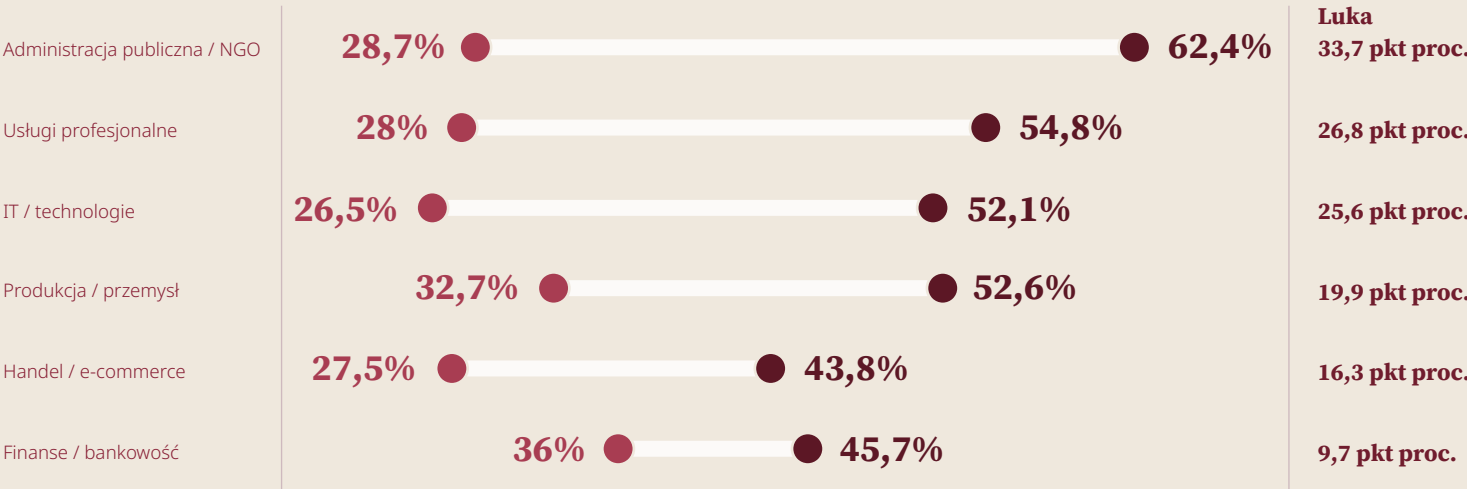
Pytanie otwarte wypełniło 38,2% badanych, czyli 400 osób. Wśród postulatów dotyczących sposobu działania uczelni trzy wracają najczęściej: przyspieszenie i uregulowanie cyklu aktualizacji treści, w tym zmiany w trakcie trwania programu (16% wypowiedzi), stała, a nie okazjonalna współpraca z firmami technologicznymi (12,8%) oraz osadzenie zajęć w polskim kontekście — benchmarki krajowe, specyfika mniejszych firm i sektora publicznego (9,8%).

Rynek nie czeka na kolejną deklarację nowoczesności. Zamiast tego czeka na dowód. Data ostatniej aktualizacji sylabusu, lista wdrożeń omawianych w tym semestrze, nazwiska prowadzących i ich bieżące projekty — to są rzeczy łatwe do sprawdzenia, a więc takie, których konkurencja nie skopiuje jednym hasłem w reklamie.

Gwarancja aktualności jest dziś wyróżnikiem możliwym do obrony, bo nikt jej jeszcze nie zajął. A czeka na nią blisko 300 osób, które po prostu nie wiedzą, komu uwierzyć. ■

Luka dostarczenia: wiara w formułę kontra ocena oferty

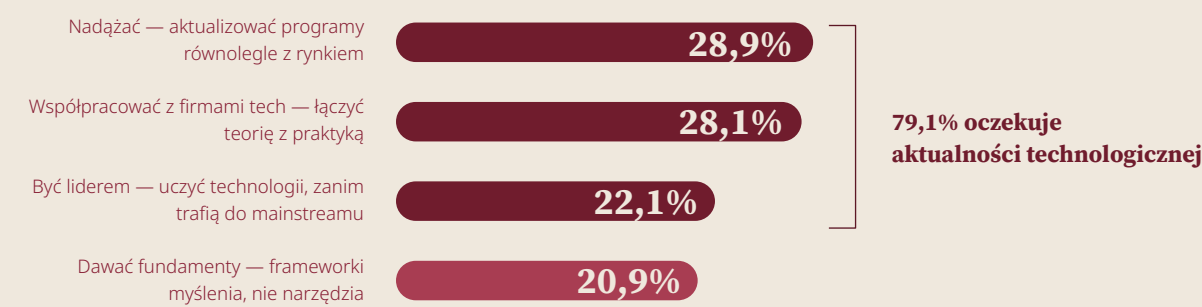
Różnica między oceną wartości MBA a oceną aktualności polskich programów, wg branży.



- Uważa, że wartość MBA wzrosła
- Uważa, że polskie programy nadążają za AI

Jaką rolę powinna dziś pełnić uczelnia MBA?

Rozkład odpowiedzi, % badanych.



Menedżer przyszłości musi mówić językiem biznesu i technologii

Kompetencje AI stały się ważnym elementem do przywództwa. Aż 65% respondentów badania przyznaje, że w ciągu ostatnich 12 miesięcy sztuczna inteligencja i automatyzacja zmieniły zakres obowiązków kadry menedżerskiej (w tym 14,8% znacząco). To codzienność większości liderów. Dlatego pytanie brzmi „jak szybko” menedżerowie zbudują realną biegłość w technologii.

Co dla mnie najciekawsze, rynek nie odrzuca klasycznej edukacji menedżerskiej, on ją redefiniuje. 51,2% badanych uważa, że wartość dyplomu MBA wobec AI wzrosła, ale dominująca grupa (40,6%) od razu zastrzega: musi zostać uzupełniony o twarde kompetencje cyfrowe. Jeszcze mocniej brzmi to w rekomendacjach dla młodszych menedżerów - 35,5% poleciłoby dziś MBA, ale wyłącznie z silnym komponentem AI, wobec zaledwie 12,7% wskazujących program klasyczny. Dla mnie wniosek jest jeden: każde MBA musi mieć dziś komponent AI.

I to oczekiwanie jest w pełni uzasadnione, bo każda firma jest dziś firmą technologiczną, niezależnie od branży. Technologia dawno przestała być domeną wyłącznie IT. Dzisiaj rozmowy o strategicznej transformacji toczą się w zarządach, bo to tam zapadają decyzje. Budowanie przewagi konkurencyjnej, nowych modeli biznesowych czy rozwój zespołów są nierozdzielnie połączone z digitalizacją. Lider, który rozumie technologię, staje się mnożnikiem kompetencji dla całej organizacji. Ten, który jej nie rozumie, jej wąskim gardłem. Nie dziwi mnie więc, że aż

42,1% respondentów nie zgadza się z tezą, że polskie programy MBA nadążają za zmianami wynikającymi z AI, a zgadza się jedynie 29,7%. To największa luka i zarazem najjaśniejszy sygnał, czego rynek dziś potrzebuje - sami badani oczekują, że uczelnie będą wyprzedzać rynek albo ściśle współpracować z firmami technologicznymi, a najwyżej oceniają zajęcia prowadzone przez praktyków.

Ważne jest przy tym, jakich kompetencji liderzy naprawdę oczekują. Nie chodzi o budowanie modeli od podstaw, lecz o świadome stosowanie i rozliczanie technologii: najczęściej wskazują pracę z modelami językowymi i prompt engineering (60,9%), ocenę zwrotu z inwestycji w AI (52,4%) oraz zarządzanie projektami AI, od proof of concept do wdrożenia (46,6%). Na szczycie oczekiwanych modułów jest strategia wdrażania AI w organizacji (56,0%), a tuż za nią zarządzanie zmianą i transformacja cyfrowa (51,5%). To pokazuje, że AI nie powinno być traktowane jak kolejny pilotaż do odhaczenia, ale jak trwała zdolność operacyjna organizacji. Jej wartość pojawia się dopiero wtedy, gdy technologia odpowiada na konkretną potrzebę biznesową i jest wpisana w sposób pracy ludzi, procesy decyzyjne oraz odpowiedzialność liderów. Dlatego wierzę, że przyszłość należy do tych, którzy łączą biegłą znajomość biznesu i ekonomii z płynnością w najnowszych technologiach - to dwie strony tej samej kompetencji, a nie dwa osobne światy.

Skala wyzwania jest realna. Zaledwie 17,1% badanych ocenia swoją biegłość w narzędziach AI jako zaawansowaną, a połowa mieści się w przedziale od podstawowej po brak korzystania. Równolegle 84% firm wciąż nie przeprojektowało stanowisk pracy pod kątem AI, a właśnie tam, w codziennej organizacji pracy, czeka dziś największa przewaga. Deklarowane oczekiwania wobec AI wyraźnie wyprzedzają faktyczne umiejętności, co oznacza ogromną pracę u podstaw, którą musimy wykonać wspólnie: uczelnie, pracodawcy i sami liderzy. W Microsoft patrzymy na AI nie jak na cel sam w sobie, lecz jak na katalizator zmiany technologicznej, ale przede wszystkim kulturowej. A tej zmiany nie wygra się liczbą licencji, tylko kompetencjami, odpowiedzialnością i zaufaniem ludzi. Wartość AI stoi na pięciu wzajemnie zależnych dźwigniach: strategii biznesowej, technologii i danych, strategii AI i kompetencjach, organizacji i kulturze oraz nadzorze i bezpieczeństwie. Ambicję najłatwiej zamienić w działanie, gdy jeszcze przed startem projektu wspólnie definiowana jest wartość biznesową, którą technologia ma dostarczyć. Nie bez powodu 48,0% badanych przewiduje, że MBA będzie ewoluować i uzupełniać się z krótszymi formami edukacji - to nie zmierzch tej formuły, lecz jej dojrzewanie w stronę realnych, technologicznych kompetencji. Inwestycja w kompetencje AI liderów jest dziś najlepszą inwestycją w konkurencyjność całej organizacji i to jest dla mnie najważniejsza lekcja płynąca z tych danych. ■



Kamila Cichocka

Chief Operations Officer, Microsoft

Związana z Microsoft od ponad dziesięciu lat, kierowała strategicznymi inicjatywami marketingowymi w Europie Środkowej, kształtując zaangażowanie klientów poprzez zaufanie, innowacje i transformację cyfrową. Obecnie, jako dyrektor ds. operacyjnych, koncentruje się na doskonałości operacyjnej, współpracy z Klientami i Partnerami oraz realizacji projektów strategicznych wspierających rozwój Microsoft Polska.

AI zmienia pracę liderów. Programy MBA muszą zmienić się razem z nimi

Wyniki raportu „Studia MBA w dobie AI i automatyzacji” wskazują na istotną zmianę uwarunkowań edukacji menedżerskiej. Nie oznacza to obniżenia znaczenia klasycznych studiów MBA, lecz potrzebę dostosowania ich zakresu do realiów transformacji cyfrowej. Z perspektywy Krakowskiej Szkoły Biznesu Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie kluczowy wniosek jest pozytywny: rynek nadal dostrzega wartość programów MBA, ale oczekuje programów powiązanych z aktualnymi wyzwaniami organizacyjnymi i technologicznymi. Menedżerowie oceniają dziś studia nie tylko przez pryzmat prestiżu dyplomu, lecz także użyteczności programu w podejmowaniu decyzji w organizacjach wykorzystujących sztuczną inteligencję jako narzędzie pracy, sposób zwiększania efektywności oraz obszar nowych ryzyk.

Ponad połowa badanych wskazuje na wzrost wartości kompetencji zdobywanych w toku studiów MBA w kontekście rozwoju AI, przy czym większość tej grupy uzależnia tę ocenę od uzupełnienia programu o twarde kompetencje cyfrowe. Oznacza to, że respondenci nie odrzucają podstawowych obszarów kształcenia menedżerskiego, takich jak strategia, finanse, przywództwo, marketing, analiza organizacyjna czy zarządzanie zmianą. Oczekują natomiast, że obszary te będą omawiane w kontekście nowych technologii i ich wpływu na funkcjonowanie organizacji. Program MBA nie powinien zatem ograniczać się do prezentacji narzędzi AI ani do teoretycznego omawiania modeli uczenia

maszynowego. Powinien rozwijać zdolność do zarządzania organizacją, zespołem i inwestycjami oraz do odpowiedzialnego podejmowania decyzji w warunkach rosnącej roli algorytmów.

Dane dotyczące oceny aktualności polskich programów MBA wskazują na potrzebę wzmocnienia zaufania do oferty edukacyjnej. Fakt, że 42,1% respondentów nie zgadza się ze stwierdzeniem, iż krajowe programy nadążają za zmianami wynikającymi z rozwoju AI, oznacza istotną lukę w postrzeganiu oferty przez rynek. Dodatkowo prawie jedna trzecia badanych nie potrafi jednoznacznie ocenić tej kwestii, co może świadczyć o niewystarczającej komunikacji na temat aktualizacji programów, współpracy z biznesem oraz sposobów rozwijania kompetencji technologicznych. W warunkach przyspieszonej zmiany sama tradycja akademicka wymaga uzupełnienia o przejrzysty mechanizm aktualizacji treści, stałą współpracę ze środowiskiem biznesowym i technologicznym oraz wyraźne odniesienie do praktycznych zastosowań wiedzy. Oznacza to konieczność rozwijania partnerstw z podmiotami biznesowymi oraz konsultowania zmian programowych z radami interesariuszy zewnętrznych.

Istotne znaczenie ma relacja między wpływem AI na pracę kadry zarządzającej a deklarowanym poziomem biegłości w korzystaniu z nowych narzędzi. Skoro 65% respondentów wskazuje, że AI zmieniła zakres obowiązków kadry zarządzającej w ostatnich 12 miesiącach, a jednocześnie tylko 17,1% ocenia swoje kompetencje jako zaawansowane, można mówić o luce adaptacyjnej.

Organizacje wdrażają nowe rozwiązania szybciej niż rozwijają kompetencje liderów potrzebne do ich odpowiedzialnego wykorzystywania. Jest to wyzwanie nie tylko technologiczne, lecz także strategiczne, organizacyjne i kulturowe. Menedżerowie powinni rozumieć, kiedy automatyzacja zwiększa efektywność, kiedy generuje ryzyka, jak oceniać zwrot z inwestycji w AI, jak przygotować zespół do zmiany oraz jak zachować odpowiedzialność decyzyjną, korzystając z rekomendacji generowanych przez systemy analityczne.

Raport wskazuje również na przesunięcie oczekiwań z ogólnej wiedzy teoretycznej w kierunku kompetencji wdrożeniowych. Najczęściej wskazywane kompetencje — prompt engineering, ocena ROI z AI oraz zarządzanie projektami AI — tworzą zestaw umiejętności istotnych dla współczesnego zarządzania. Pierwsza z nich dotyczy codziennej pracy z narzędziami oraz umiejętności właściwego formułowania problemów. Druga wprowadza perspektywę ekonomiczną: rozwiązania AI powinny być traktowane jako inwestycje podlegające ocenie efektywności. Trzecia podkreśla, że wdrażanie technologii wymaga projektowania procesów, określenia odpowiedzialności, zarządzania interesariuszami i mierzenia efektów. W tym zakresie program MBA może odróżniać się od krótkich kursów i szkoleń dzięki połączeniu kompetencji technologicznych z całościowym rozumieniem przedsiębiorstwa.



dr hab. Marcin Jędrzejczyk prof. UEK

dyrektor Krakowskiej Szkoły Biznesu Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

W swojej pracy koncentruje się na roli nowoczesnej edukacji menedżerskiej w budowaniu odpowiedzialnego przywództwa, odporności organizacyjnej oraz zdolności adaptacji do zmian technologicznych. Aktywnie wspiera rozwój programów MBA odpowiadających na wyzwania współczesnej gospodarki.



Respondenci przypisują uczelniom kilka wzajemnie uzupełniających się ról. Część oczekuje, że programy będą nadażać za rynkiem, część wskazuje na potrzebę przywództwa technologicznego, a inni podkreślają znaczenie współpracy z firmami technologicznymi lub budowania trwałych podstaw myślenia menedżerskiego. Oczekiwania te można potraktować jako elementy jednego modelu edukacji MBA, który łączy rzetelność akademicką, reagowanie na potrzeby gospodarki, wykorzystywanie doświadczenia praktyków oraz rozwijanie krytycznego podejścia do szybko zmieniających się narzędzi. Wraz z rozwojem technologii rośnie znaczenie zdolności do oceny ich zastosowań, ograniczeń, ryzyk oraz wartości strategicznej.

Ważnym aspektem pozostaje ekonomiczny wymiar decyzji o podjęciu studiów. Najczęściej wskazywane bariery — czas i koszt — pokazują, że kandydaci oceniają MBA w kategoriach dostępności, efektywności i spodziewanej wartości. Format hybrydowy, modułowość, możliwość etapowego zaliczania treści oraz element wdrożeniowy realizowany na rzeczywistym problemie organizacyjnym odpowiadają na ograniczenia aktywnych zawodowo menedżerów. Uczestnik programu oczekuje intensywnej, ale elastycznej formy kształcenia, której efekty można stosunkowo szybko wykorzystać w praktyce. Dlatego projektowanie programu powinno obejmować zarówno jego treść, jak i organizację całego procesu edukacyjnego.

MBA i krótsze formy edukacji nie powinny być traktowane jako rozwiązania wzajemnie się wykluczające. Wyniki badania wskazują raczej na scenariusz ich współlistnienia i integracji. Mikropoświadczenia, kursy specjalistyczne i moduły narzędziowe mogą pełnić funkcję szybkiej aktualizacji kompetencji, natomiast MBA powinno zachować rolę programu integrującego: porządkującego doświadczenie, rozwijającego myślenie strategiczne, budującego sieć relacji zawodowych oraz wspierającego rozwój samoświadomości menedżerskiej. Przewagę mogą uzyskać instytucje, które połączą pogłębiony charakter studiów menedżerskich z elastycznością krótszych ścieżek rozwojowych. Program powinien wspierać ciągły rozwój kompetencji na kolejnych etapach kariery menedżerskiej.

Z punktu widzenia Krakowskiej Szkoły Biznesu UEK raport potwierdza potrzebę łączenia aktualnej wiedzy technologicznej z odpowiedzialnością akademicką. Edukacja menedżerska nie powinna bezrefleksyjnie podążać za każdą zmianą technologiczną, ale nie może również opierać się na programach nieuwzględniających automatyzacji, analityki predykcyjnej i generatywnej AI. Właściwie zaprojektowany program MBA powinien umożliwiać przełożenie zagadnień technologicznych na praktykę podejmowania decyzji, wspierania analiz finansowych, kształtowania strategii oraz stosowania zasad etyki i odpowiedzialności w biznesie. Taka integracja perspektyw może

stanowić o wartości programu MBA w porównaniu z wąsko rozumianymi szkoleniami.

Reasumując, programy MBA mogą zachować swoje znaczenie, jeśli będą stale dostosowywane do warunków gospodarki opartej na danych i automatyzacji. Dyplom nie powinien być postrzegany wyłącznie jako symbol ukończenia prestiżowego programu. Powinien potwierdzać zdolność do prowadzenia organizacji w warunkach złożoności technologicznej, ekonomicznej i społecznej, a także rozwiniętą samoświadomość menedżerską potrzebną w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu bliższym i dalszym. Menedżer przyszłości będzie potrzebował kompetencji związanych z danymi, automatyzacją i algorytmami, ale również umiejętności przywódczych, odpowiedzialności oraz zdolności podejmowania decyzji w warunkach niepewności. Dobrze zaprojektowane programy MBA pozostają adekwatną odpowiedzią na wyzwania współczesnej gospodarki, pod warunkiem, że rozwijają zarówno kompetencje zarządcze, jak i zdolność prowadzenia organizacji przez proces zmiany. ■

Krakowska Szkoła Biznesu UEK

Krakowska Szkoła Biznesu UEK od ponad 30 lat kształci menedżerów i liderów, rozwijając programy MBA oraz studia podyplomowe w oparciu o wiedzę akademicką, doświadczenie praktyków biznesu i współpracę międzynarodową. Szkoła funkcjonuje w strukturach Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie – jednej z wiodących uczelni ekonomicznych w Polsce – i współpracuje z zagranicznymi uczelniami oraz szkołami biznesu, realizując również programy o międzynarodowym charakterze. Flagowy program Executive MBA KSB UEK posiada międzynarodową akredytację EFMD, potwierdzającą jego wysoką jakość i zgodność z globalnymi standardami edukacji menedżerskiej. KSB UEK jest także organizatorem Międzynarodowego Kongresu MBA – jedyne w Polsce cyklicznego kongresu dedykowanego środowisku MBA, który od lat integruje liderów biznesu, ekspertów, przedstawicieli świata nauki oraz absolwentów programów menedżerskich.

Executive MBA

Program Executive MBA rozwija kompetentnych, skutecznych i odpowiedzialnych liderów, którzy działając na poziomie strategicznym organizacji potrafią generować twórcze, korzystne i trwałe rozwiązania poprzez aktywne stosowanie najnowszych metod zarządzania.

Masz pytania? Napisz do nas



UNIwersYTET
EKONOMICZNY
W KRAKOWIE



EMBA



Czego menedżerowie oczekują od MBA. Prymat zastosowania nad teorią

Kiedy analizowaliśmy pytania o treść programu, szukaliśmy jednej rzeczy: czy badani chcą rozumieć technologię, czy nią zarządzać. Odpowiedź jest w tym badaniu jednoznaczna i mierzalna. Dwie kompetencje o charakterze inżynierskim — interpretacja modeli predykcyjnych (19,6%) i projektowanie produktów opartych na AI (16,1%) — zamykają ranking. Każdy uczestnik badania wskazywał dokładnie trzy kompetencje, więc można policzyć coś więcej niż odsetki. I tak, 66,3% respondentów zbudowało swoją trójkę wyłącznie z kompetencji stosowanych, nie sięgając po żadną z dwóch technicznych. Dwie trzecie rynku nie ma zamiaru zaglądać pod maskę silnika.

Rdzeń programowy: strategia, zmiana, dane

W pytaniu o moduły wygrywa strategia wdrażania AI w organizacji (56%), przed zarządzaniem zmianą i transformacją cyfrową (51,5%) oraz analityką danych (43,4%). To jednak dopiero połowa obrazu, bo procenty nie mówią, jak te wybory się łączą.

Policzyliśmy to na poziomie pojedynczych ankiet. Co najmniej jeden z tych trzech modułów wskazało 92,6% badanych. Co najmniej dwa — 50,8%. Wszystkie trzy naraz tylko 7,6%. To ważna różnica dla konstruktora programu. Rdzeń jest niemal powszechnie akceptowany, ale prawie nikt nie chce wyłącznie jego. Połowa rynku dobiera do dwóch modułów rdzeniowych trzeci, własny — i to on decyduje o dopasowaniu oferty.

Widać to w przekrojach. Właściciele firm wybierają analitykę danych wyraźnie częściej niż specjaliści (52,6% vs 38,9%). Kierownicy najczęściej sięgają po strategię wdrażania (59,9%). Zarządy najrzadziej wskazują zarządzanie zmianą (47,1%) — prawdopodobnie dlatego, że transformację zlecają, a nie prowadzą osobiście.

Mapa kompetencji. Para, która otwiera rozmowę

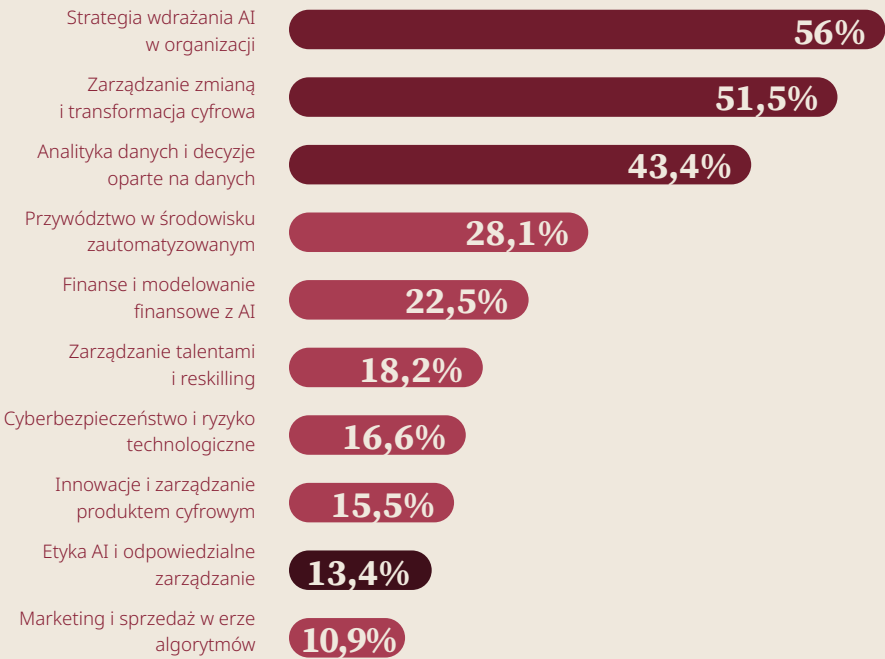
Wśród kompetencji prowadzi prompt engineering i praca z modelami językowymi (60,9%), przed oceną zwrotu z inwestycji w AI (52,4%) i zarządzaniem projektami AI od pilotażu do wdrożenia (46,6%). Obie pierwsze pozycje wskazało łącznie 28,1% badanych — to najczęstsza para w całym pytaniu.

Ta para ma sens biznesowy, którego nie widać w samym rankingu. Prompt engineering to kompetencja wejścia: pozwala cokolwiek zrobić z narzędziem. Ocena zwrotu to kompetencja wyjścia: pozwala obronić to, co się zrobiło, przed osobą kontrolującą budżet. Jeśli projektujesz program, te dwa moduły domykają pełny cykl decyzyjny menedżera i dlatego powinny otwierać ofertę.

Gradient według stanowiska potwierdza tę logikę. Im wyżej w hierarchii, tym silniejsze zainteresowanie rozliczaniem i słabsze rozumieniem modeli. W zarządach ocenę zwrotu wskazuje 60,3% — najwięcej w całej próbie — a interpretację modeli 10,3%, czyli najmniej. U kierowników proporcja jest znacznie mniej skrajna (50,9% w porównaniu do 21,5%).

Najważniejsze moduły programu MBA w dobie AI

Pytanie wielokrotnego wyboru, maksymalnie 3 wskazania; % badanych.



3

Moduły i kompetencje
PRYMAT ZASTOSOWANIA NAD TEORIĄ

66,3%

zbudowało swoją trójkę kompetencji bez żadnej pozycji technicznej

Rdzeń programu
92,6% wskazało co najmniej jeden
50,8% — co najmniej dwa

Paradoks etyki. Przegrywa nazwa, wygrywa funkcja

Najciekawszy wynik w tym pytaniu jest ukryty. Etyka AI jako moduł programu zajmuje dziewiąte miejsce na dziesięć (13,4%). Ale rozumienie ograniczeń i ryzyk AI — halucynacji, uprzedzeń modeli, zgodności z regulacjami — jako kompetencja plasuje się piąte na osiem, ze wskazaniem 37,6%.

Sprawdziliśmy, czy to po prostu ci sami ludzie odpowiadający dwa razy, ale nie. Spośród osób, które chcą kompetencji w zakresie ryzyk, moduł etyki wybrało jedynie 12,9%. W całej próbie 32,7% badanych chce umieć zarządzać ryzykiem AI, jednocześnie odrzucając etykę jako osobny przedmiot. W pytaniu otwartym temat wraca u 8,5% wypowiedziających się, a wśród nich moduł etyki wskazało 17,6%.

Wniosek jest praktyczny. Rynek nie odrzuca odpowiedzialnego zarządzania technologią. Odrzuca natomiast sposób, w jaki bywa ono nazywane i wykładane. Ten sam materiał sprzedany jako zarządzanie ryzykiem, zgodność i AI Act zyskuje niemal trzykrotnie większe zainteresowanie niż sprzedany jako etyka AI.

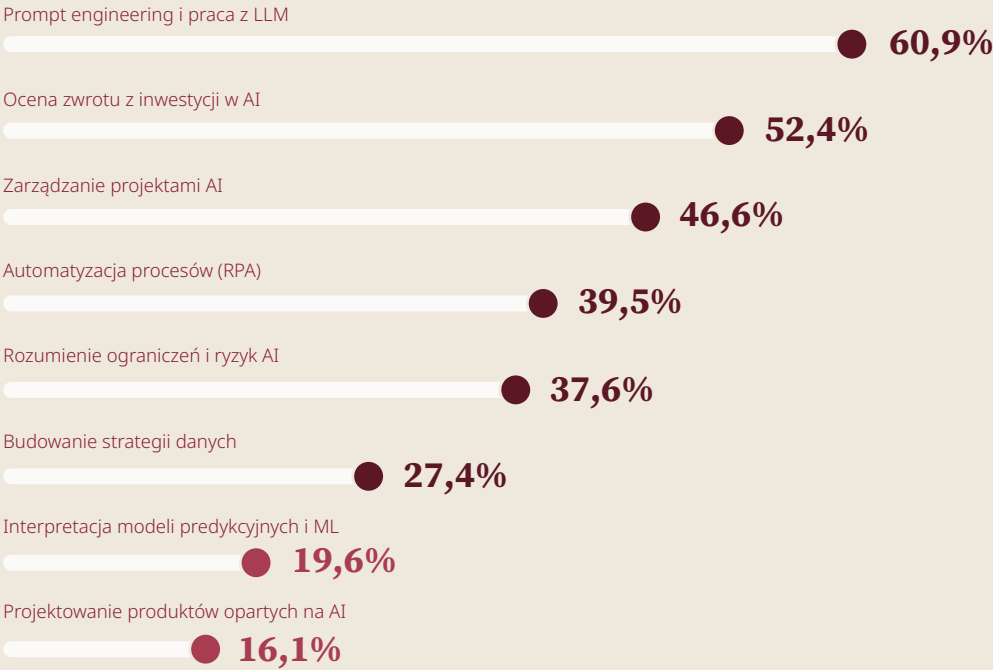
Rekomendowany rdzeń programu

Z tych danych układa się konkretne curriculum. Trzon: strategia wdrażania, zarządzanie zmianą, decyzje oparte na danych. Warstwa umiejętności: praca z modelami językowymi i liczenie zwrotu, uzupełnione o prowadzenie projektów AI i automatyzację procesów, wskazaną przez 39,5% badanych. Warstwa ochronna: ryzyko i zgodność, opisane językiem operacyjnym.

Osobno warto zauważyć, co przegrało. Marketing i sprzedaż w erze algorytmów wskazało 10,9% badanych — najmniej ze wszystkich modułów, mimo że to obszar, w którym AI ma dziś najwięcej gotowych zastosowań. Jeśli budujemy ofertę wokół tego wątku, budujemy ją wbrew rynkowi. ■

Kompetencje AI, które powinien rozwijać program MBA

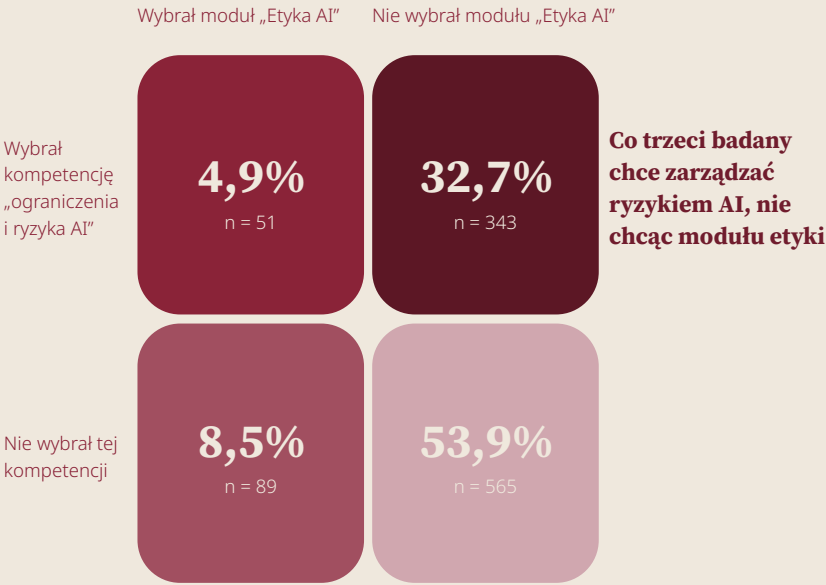
Pytanie wielokrotnego wyboru, dokładnie 3 wskazania; % badanych.



- Kompetencje stosowane
- Kompetencje techniczne — 66,3% badanych nie wybrało żadnej

Paradoks etyki: przegrywa nazwa, wygrywa funkcja

Podział próby wg wskazań w pytaniu o moduły i o kompetencje; % badanych, N=1048.



Efektowne demo to za mało. Lider musi umieć rozliczyć AI

AI weszła już do sal zarządów, ale kompetencje wielu liderów zostały w korytarzu i myślę, że to jest kluczowe wyzwanie, z którym musimy się zmierzyć. Aż 60,9% menedżerów oczekuje, że program MBA nauczy ich prompt engineeringu, choć tylko 17,1% ocenia swoją biegłość w AI jako zaawansowaną. Nawet w branży IT odsetek ten wynosi zaledwie 29,8%. Aspiracje zdecydowanie wyprzedziły praktykę, ponieważ wielu liderów chce zarządzać AI, choć nadal uczy się, jak z niej korzystać. To coś więcej niż brak kwalifikacji. To zderzenie teoretycznego zachwytu nad AI na slajdach z jej rzeczywistą zdolnością do modyfikacji procesów, decyzji i wyniku końcowego.

Z perspektywy firmy technologicznej pytanie: „Czy liderzy nietechniczni rozumieją AI wystarczająco dobrze?” jest postawione niewłaściwie. Problem nie polega na nieznamości modeli, lecz na myleniu narzędzia z decyzją biznesową. Dlatego projekt AI oceniają tak jak zakup systemu: oglądają demo i pytają, czy rozwiązanie działa. Tymczasem takie wdrożenie nie jest zakupem programu. To decyzja o tym, gdzie zmieni się przepływ pracy, odpowiedzialności, pieniędzy i ryzyka. Kto tego nie rozumie, zamawia efektowne demo zamiast mierzalnego rezultatu.

Badanie pokazuje nam to wyraźnie. Drugą najczęściej oczekiwaną kompetencją jest ocena ROI z AI – wskazało ją 52,4% respondentów. Menedżerowie czują, że mają problem z rozliczeniem tego, co kupują. W wielu firmach widzę podobny schemat: projekt „wdrożenia AI” startuje bez kryterium sukcesu, po roku nikt nie potrafi powiedzieć, czy się zwrócił, a rozmowa o wyniku

zamienia się w obronę technologii. „Narzędzie przecież działa. Owszem. Tyle że nikt nie ustalił, co miało działać lepiej, szybciej albo taniej.

65% respondentów przyznaje, że AI i automatyzacja zmieniły zakres obowiązków ich kadry w ciągu ostatnich 12 miesięcy. To teraz niejasność. Jednocześnie 45% badanych wskazuje, że zainteresowanie MBA zwiększyłby moduł praktyczny: realne wdrożenie AI w organizacji. Ludzie są więc w środku zmiany, do której nie czują się gotowi. Potrzebują kogoś, kto przejdzie z nimi przez teren i pomoże utrzymać kierunek.

I tu zaczyna się lekcja, którą biznes powinien odrobić od branży software. Chodzi o definition of done oraz kryteria akceptacji. W dobrym procesie tworzenia oprogramowania nie zaczyna się zadania bez uzgodnienia, co oznacza „gotowe”. Nie odrzuca się rozwiązania tylko dlatego, że je dostarczono. Sprawdza się je zgodnie z ustalonymi warunkami i jest to techniczny detal, ale skuteczny mechanizm ochrony pieniędzy.

Biznes zamawiający rozwiązania oparte o AI często robi odwrotnie: kupuje „projekt”, a nie zdefiniowany rezultat, a później nie ma jak zmierzyć efektu. Dlatego nie da się rzetelnie ocenić ROI z czegoś, czego granic, celu i punktu odniesienia nikt nie wyznaczył przed rozpoczęciem. To jak rozliczanie remontu bez projektu, budżetu i ustalonego zakresu.

Jak ocenić wdrożenie? Stosuję regułę trzech warstw diagnozy: najpierw dane finansowe, potem szczegóły operacyjne, a na końcu rozmowy z zespołami pracującymi nad rozwiązaniem.

Każda warstwa zniekształca rzeczywistość inaczej. Finanse pokażą efekt, ale często nie przyczynę. Operacje pokażą proces, ale ukryją koszty wyjątków. Zespół pokaże praktykę, ale tylko na podstawie własnych doświadczeń. Dopiero to zestawienie pokazuje, czy AI realnie zmieniła organizację, czy tylko dołożyła kolejny dashboard.

Wbrew modzie na pełną automatyzację nadal stosuję ręczne próbkowanie. Losowo wybieram 10-20 przypadków i sprawdzam je ręcznie. AI pokazuje wzorce, a ręczna kontrola pokazuje rzeczywistość. Lider, który pomija ten etap, nie ocenia projektu tylko ufa jego marketingowi.

Dlatego nie dziwi mnie, że najwyższym ocenianym elementem MBA są zajęcia prowadzone przez praktyków, z medianą 5, ani że 42,1% respondentów nie wierzy, iż polskie MBA nadąża za zmianami związanymi z AI. Rynek nie potrzebuje kolejnych wykładów o modelach AI, a ludzi, którzy pokażą, jak dobrze zamówić projekt, ustawić kryteria sukcesu i bez taryfy ulgowej rozliczyć wynik.

To właśnie jest nowa kompetencja lidera. Nie sam prompt engineering, lecz myślenie właścicielskie: nazwanie oczekiwanego rezultatu, wyznaczenie odpowiedzialności i odwaga, by sprawdzić, czy obiecana wartość rzeczywiście się pojawiła. Tego nie nauczy sam moduł o sieciach neuronowych. Tego uczy praktyka, decyzje i gotowość, by wziąć odpowiedzialność, gdy technologia nie dowozi oczekiwanych efektów. ■



Małgorzata Włodarska

Ambasadorka SoDA, Chief Financial & Operating Officer w Qodeca

Od blisko 15 lat działa na styku finansów, operacji i technologii, łącząc perspektywę zarządczą z praktycznym rozumieniem procesów biznesowych. W Qodeca odpowiada za obszar finansów i operacji, projektując systemy wspierające kontrolę wyniku, jakość decyzji oraz skalowalność organizacji.

Luka kompetencyjna. AI weszła do pracy szybciej niż umiejętności

Opisaliśmy już to, czego rynek oczekuje od programów MBA. Teraz czas, aby pokazać, z jakiego punktu startujemy. To najbardziej niewygodna część badania, bo dotyczy nie deklaracji, lecz stanu faktycznego w firmach.

Czy w ciągu ostatnich dwunastu miesięcy AI i automatyzacja zmieniły zakres obowiązków kadry? Było to jedno z pytań w badaniu i „tak” odpowiedziało 65% uczestników, w tym 14,8% wskazało zmianę znaczącą, czyli automatyzację wielu zadań. Kolejne 14,9% wdrożeń jeszcze nie ma, ale planuje je na najbliższy rok. Razem daje to niemal cztery piąte próby, dla których temat jest już częścią kalendarza.

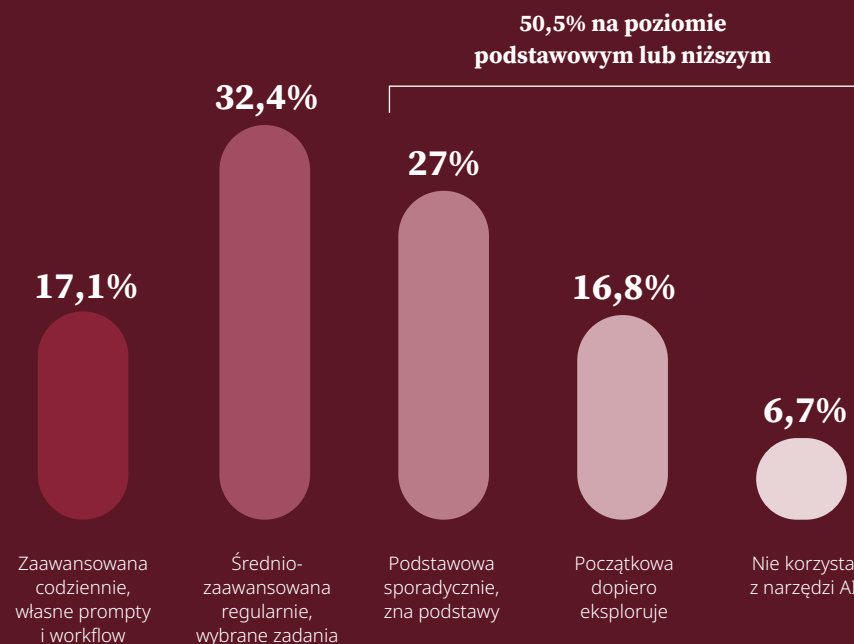
Biegłość została w tyle

Druga liczba psuje ten obraz. Biegłość zaawansowaną — codzienne używanie narzędzi, własne prompty i workflow — deklaruje zaledwie 17,1% badanych. Poziom podstawowy lub niższy, łącznie z osobami w ogóle niekorzystającymi z AI, to 50,5%. Mediana wypada na poziomie podstawowym, średnia wynosi 3,36 w pięciostopniowej skali.

Zestawmy te dwie liczby obok siebie. Dwie trzecie kadry pracuje już w zmienionych warunkach, a swobodnie w narzędziach czuje się co szósta osoba. Nie można powiedzieć, że jest to luka pokoleniowa ani kwestia czasu — to konkretna przestrzeń, którą ktoś musi wypełnić szkoleniem.

Deklarowana biegłość w narzędziach AI w pracy zawodowej

% badanych. Mediana = 3 (poziom podstawowy), średnia = 3,36.



4

Luka kompetencyjna

OCZEKIWANIA KONTRA UMIEJĘTNOŚCI

29,4%

ma już zmienioną pracę i biegłość na poziomie podstawowym lub niższym

Biegłość podstawowa lub niższa według stanu wdrożeń AI w organizacji

% badanych w danej grupie. Pominęto odpowiedź „nie dotyczy”.

AI zmieniła obowiązki znacząco

43,9%

zaawansowani:
23,2%

AI zmieniła obowiązki częściowo

45,6%

zaawansowani:
18,8%

Wdrożenia planowane w tym roku

60,9%

zaawansowani:
11,5%

Wdrożeń nie ma i nie będzie

61,4%

zaawansowani:
9,6%

Ćwiartka, o którą warto zawalczyć

Skrzyżowaliśmy oba pytania na poziomie pojedynczych ankiet. Wyszły cztery grupy, a jedna z nich jest dla uczelni najcenniejsza: osoby, których praca już się zmieniła, a które nie wyszły poza poziom podstawowy. To 308 osób, czyli 29,4% próby.

Ta grupa ma trzy cechy, które czynią z niej wymarzoną grupę docelową. Ma potrzebę uświadomioną, bo zmianę odczuwa codziennie. Ma powód do pośpiechu, bo dystans wobec biegłych kolegów rośnie. I ma budżetową legitymację, bo zmiana zaszła w organizacji, więc wydatek na szkolenie łatwiej obronić przed przełożonym.

Co ważniejsze, ta luka nie znika wraz z intensywnością wdrożeń. Wśród osób, u których AI zmieniła obowiązki znacząco, poziom podstawowy lub niższy deklaruje 43,9%. Automatyzacja zadań nie oznacza więc, że kadra nauczyła się narzędzi — częściej oznacza, że zrobił to ktoś inny, a menedżer został z decyzją, której do końca nie rozumie.

Najmniej gotowi są ci, którzy dopiero zaczną

Najbardziej niepokojący odczyt dotyczy jednak organizacji planujących wdrożenia w ciągu roku. W tej grupie aż 60,9% badanych ma biegłość podstawową lub niższą, a zaledwie 11,5% zaawansowaną. To najsłabszy wynik wśród firm aktywnych technologicznie.

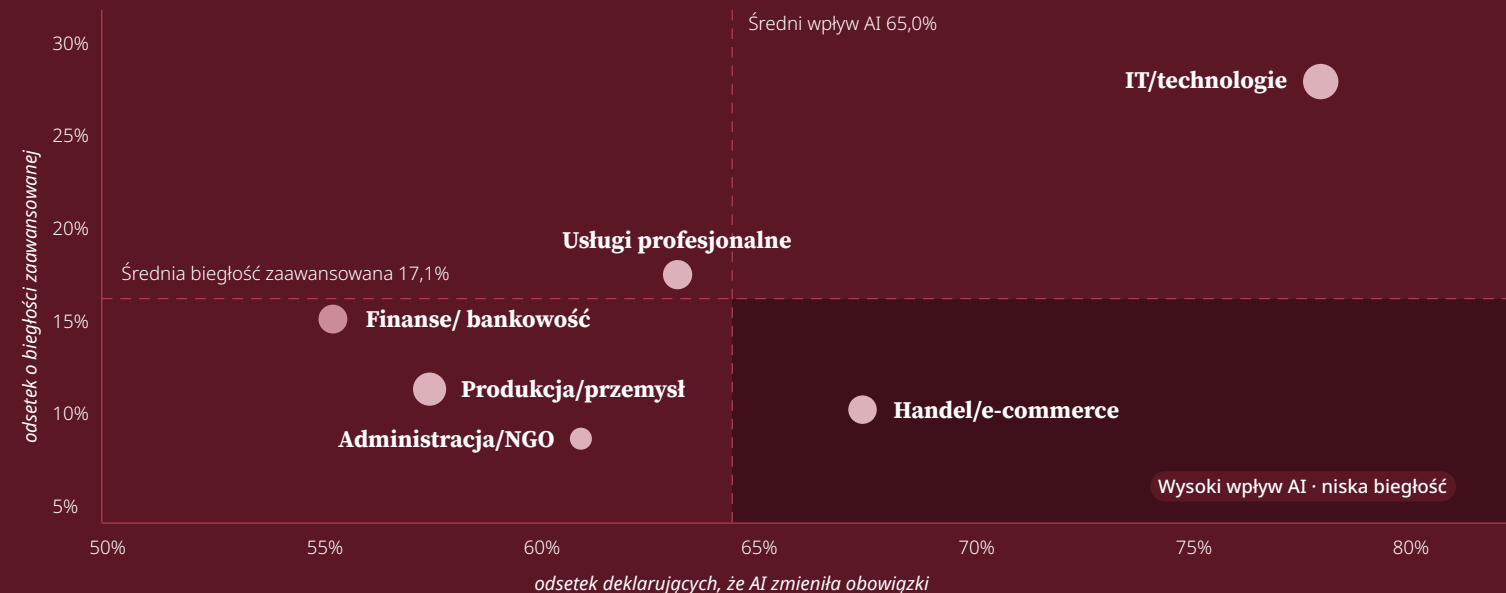
Innymi słowy, im bliżej wdrożenia, tym gorsze przygotowanie kadry, która ma je poprowadzić. Dla sprzedaży programów MBA i szkoleń to najlepszy możliwy moment kontaktu — decyzja technologiczna została podjęta, a kompetencji do jej obsługi jeszcze nie ma.

Branże rozjeżdżają się trzykrotnie

Przekrój branżowy tłumaczy, dlaczego jeden poziom zajęć nie wystarczy. Biegłość zaawansowaną deklaruje 29,8% osób z IT, 18,5% z usług profesjonalnych, 15,9% z finansów, 11,8% z pro-

Mapa branż: wpływ AI kontra biegłość w narzędziach

Wielkość punktu odpowiada liczebności branży w próbie.



dukcji, 10,6% z handlu i 8,9% z administracji publicznej i NGO. Skrajności dzieli współczynnik ponad trzy — to nie różnica niuanse, lecz dwóch poziomów startowych.

Segment „dotknięci, lecz nieprzygotowani” rozkłada się odwrotnie do biegłości. Największe nasycenie ma w administracji i NGO, gdzie należy do niego 44,6% badanych z tej branży, a najmniejsze w IT — 18,9%.

Podobnie działa wielkość organizacji. Wpływ AI na obowiązki kadry deklaruje 74,3% badanych z firm zatrudniających ponad tysiąc osób i tylko 53% z firm do 49 pracowników. Segment nie-

przygotowanych jest najbardziej gęsty w organizacjach średnich i dużych — w firmach liczących od 250 do 999 pracowników należy do niego 36,1% badanych, w porównaniu do 20,9% w najmniejszych. Automatyzacja wchodzi tam szybciej niż dział HR zdąży przeszkolić kadre.

Uwagę zwraca też odwrócenie hierarchii. Najwyższą biegłość deklarują specjaliści i eksperci (21,3%), a najniższą członkowie zarządy (13,2%). Osoby, które podejmują decyzje o zakupie technologii, znają ją słabiej niż osoby, które będą jej używać.

Co z tego wynika dla programu

Po pierwsze, poziomowanie. Jeden wspólny moduł AI dla grupy o rozpiętości od zera do codziennego użycia zawiedzie obie strony sali. Po drugie, diagnostyka wejściowa — krótki test biegłości przed startem jest tańszy niż utrata uczestnika po drugim zjeździe. Po trzecie, komunikacja kierowana do firm przed wdrożeniem, a nie po nim. Tam siedzi grupa najmniej przygotowana i najbardziej świadoma tego, co ją czeka. ■

AI zmienia zasady awansu

Wyniki badania pokazują, że rynek nie kwestionuje wartości studiów MBA, ale wyraźnie redefiniuje ich rolę. Ponad połowa respondentów uważa, że znaczenie MBA wzrosło w dobie AI, jednocześnie podkreślając, że programy powinny zostać uzupełnione o kompetencje związane z nowymi technologiami. Z perspektywy rekrutera to trafna diagnoza. W procesach rekrutacyjnych ukończenie MBA nadal pozostaje istotnym atutem, szczególnie na stanowiskach menedżerskich i dyrektorskich. Sam dyplom coraz rzadziej jest jednak wystarczającym wyróżnikiem. Pracodawcy oczekują przede wszystkim dowodów na to, że kandydat potrafi wykorzystać zdobytą wiedzę do podejmowania trafnych decyzji biznesowych i skutecznego prowadzenia organizacji w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu.

Na szczególną uwagę zasługuje fakt, że ponad 42% respondentów uważa, iż polskie programy MBA nie nadążają za tempem zmian wynikających z rozwoju sztucznej inteligencji. To sygnał, który znajduje odzwierciedlenie również na rynku pracy. Współpracując z klientami reprezentującymi różne branże – od przemysłu i dóbr konsumenckich, przez usługi biznesowe, finanse i nowe technologie – obserwujemy, że od liderów oczekuje się dziś nie tylko wiedzy z zakresu strategii, finansów czy zarządzania, ale także zrozumienia wpływu AI na model biznesowy organizacji. Nie chodzi o umiejętność programowania, lecz o zdolność krytycznej oceny potencjału nowych technologii, właściwego zadawania pytań, zarządzania zmianą i podejmowa-

nia decyzji opartych na danych. To właśnie te kompetencje są dziś coraz częściej weryfikowane podczas rozmów rekrutacyjnych.

Potwierdzają to również odpowiedzi dotyczące najbardziej pożądaných kompetencji. Respondenci wskazują przede wszystkim umiejętność pracy z modelami językowymi, ocenę efektywności inwestycji w AI oraz zarządzanie projektami wykorzystującymi sztuczną inteligencję. Co istotne, kompetencje technologiczne nie zastępują kompetencji przywódczych. Wręcz przeciwnie – wraz z automatyzacją procesów rośnie znaczenie komunikacji, budowania zaangażowania zespołów, współpracy międzyfunkcyjnej oraz umiejętności przekładania danych na decyzje biznesowe. To właśnie połączenie kompetencji twardych i miękkich staje się dziś najbardziej poszukiwanym profilem lidera.

Jednocześnie badanie pokazuje istotną lukę kompetencyjną. Jedynie 17% respondentów ocenia swoje umiejętności korzystania z AI jako zaawansowane, podczas gdy połowa deklaruje jedynie poziom podstawowy lub brak doświadczenia. To oznacza, że potrzeby organizacji rosną szybciej niż kompetencje dostępne na rynku. W praktyce rekrutacyjnej obserwujemy podobne zjawisko – deklarowana znajomość AI przestaje wystarczać. Coraz większą wartość mają kandydaci, którzy potrafią wskazać konkretne projekty i efekty biznesowe osiągnięte dzięki wykorzystaniu nowych technologii. Widać również rosnące znaczenie podejścia „skills first”, w którym potencjał i zestaw kompetencji

coraz częściej mają większe znaczenie niż sama ścieżka kariery czy nazwy zajmowanych wcześniej stanowisk.

Warto zwrócić uwagę również na fakt, że 65% badanych deklaruje, iż AI zmieniła zakres obowiązków kadry menedżerskiej już w ciągu ostatniego roku. To pokazuje, że transformacja nie jest scenariuszem przyszłości, lecz codziennością organizacji. W efekcie ewoluują także kryteria awansu. Doświadczenie pozostaje ważne, jednak coraz większego znaczenia nabierają zdolność uczenia się, adaptacji oraz skutecznego prowadzenia organizacji przez zmianę. Firmy poszukują dziś liderów, którzy potrafią nie tylko osiągać wyniki, ale również budować zaangażowane zespoły i bezpiecznie przeprowadzać organizacje przez kolejne etapy transformacji.

Wyniki badania potwierdzają, że sztuczna inteligencja nie zmniejsza znaczenia liderów ani edukacji menedżerskiej. Zmienia natomiast oczekiwania wobec obu tych obszarów. Dla pracodawców coraz ważniejsze stają się nie to, czy kandydat ukończył MBA, ale czego dzięki temu programowi rzeczywiście się nauczył i jak potrafi wykorzystać tę wiedzę w praktyce. W najbliższych latach największą przewagę będą budować menedżerowie, którzy łączą kompetencje strategiczne, analityczne i przywódcze z umiejętnością świadomego wykorzystywania nowych technologii oraz gotowością do ciągłego rozwoju. To właśnie takie profile są dziś najbardziej poszukiwane przez organizacje reprezentujące różne sektory gospodarki. ■



Ewa Wesołek

Senior Consultant 360, Antal Sales & Marketing

Od blisko pięciu lat wspiera klientów Antal w pozyskiwaniu specjalistów i menedżerów z obszaru sprzedaży oraz marketingu. Specjalizuje się w rekrutacjach dla branż FMCG, elektroniki użytkowej i opakowaniowej, realizując projekty na stanowiska średniego i wyższego szczebla. Jest absolwentką psychologii, a doświadczenie zawodowe zdobywała prowadząc m.in. międzynarodowe procesy rekrutacyjne na rynkach europejskich, m.in. w Niemczech, Francji, Szwecji, Finlandii, Włoszech i Belgii.

Menedżer w erze AI: kompetencje, których nie znajdziesz w dyplomie

Sztuczna inteligencja zmienia nie tyle narzędzia menedżera, ile samą naturę podejmowanych przez niego decyzji. Jeszcze niedawno o ich trafności przesądzało głównie doświadczenie i wyczucie; dziś dochodzi do tego umiejętność czytania danych i zarządzania narzędziami, które przejmują część pracy analitycznej. To głęboka zmiana, dotykająca istoty kompetencji potrzebnych do podejmowania decyzji.

Badanie „Studia MBA w dobie AI i automatyzacji” dobrze oddaje nastrój rynku: menedżerowie wyczuwają, że reguły gry się zmieniają, jednak nie zawsze wiedzą, w którą stronę. Ponad połowa badanych uważa, że wartość dyplomu MBA w erze AI rośnie, a jednocześnie ponad 40 proc. nie zgadza się, że polskie programy nadążają za rynkiem. Warto więc przyjrzeć się temu, jakich kompetencji ta zmiana naprawdę wymaga od osób zarządzających.

Pierwsza to swobodne poruszanie się w obszarze danych. Nie chodzi o to, by menedżer sam tworzył modele czy pisał algorytmy, lecz by umiał zadać właściwe pytanie, ocenić jakość odpowiedzi i rozpoznać, kiedy wynik jest po prostu błędny. Samo odczytanie danych nie wystarcza, liczy się rozumienie skąd pochodzą i czego nie pokazują. Widać to w badaniu: analitykę i decyzje oparte na danych badani wskazują jako jedną z kluczowych kompetencji, których oczekują od nowoczesnych programów, wśród największych luk wymieniają zaś ocenę zwrotu z inwestycji w AI.

Równie istotne jest odpowiedzialne korzystanie z AI, rozumiane jako zachowanie kontroli, transparentności i bezpieczeństwa. Z badania wynika, że w większości organizacji sztuczna

inteligencja zmieniła w ostatnim roku obowiązki kadry, a mimo to zaledwie 17 proc. menedżerów ocenia swoją biegłość w narzędziach AI jako zaawansowaną. Ta rozbieżność między powszechnością a rzeczywistą biegłością może być nieszkodliwa przy prostych zadaniach, ale staje się realnym ryzykiem wszędzie tam, gdzie AI zaczyna ważyć na decyzjach o dużej stawce. Zaskakujące jest to, jak rzadko liderzy to dostrzegają: zaledwie 16,6 proc. respondentów uważa cyberbezpieczeństwo za jeden z najważniejszych modułów MBA. To niebezpieczna „ślepa plama”. Gdy więc AI wpływa na obszary wrażliwe, dotyczące przykładowo finansów czy sektora publicznego, nie wystarczy samo odczytanie odpowiedzi wygenerowanej przez model — trzeba umieć ocenić jej jakość i móc wyjaśnić, jak do niej doszedł i czy proces był w pełni bezpieczny.

Ostatnia umiejętność jest najtrudniejsza, ponieważ dotyczy nie tyle jednostki, a całej organizacji. Skoro narzędzia AI trafiają do rąk szerokiego grona pracowników, każdy z nich staje się w pewnym sensie menedżerem — tyle że zespołu złożonego z wirtualnych asystentów, swoistego Agentive Taskforce. Wkraczamy w erę Agentive AI, w której systemy nie tylko odpowiadają na pytania, ale zaczynają autonomicznie realizować wieloetapowe procesy, które trzeba odpowiednio poinstruować, sprawdzić i ocenić. To klasyczne zdolności przywódcze, rozłożone na znacznie więcej osób: dekompozycja zadania, delegowanie, przegląd efektu i informacja zwrotna stają się codziennym warsztatem także specjalisty, nie tylko kierownika. Lider odpowiada za środowisko, w którym pracownicy rozwijają nowe umiejętności w bezpiecznych ramach.

Globalne dane pokazują, że takie podejście się opłaca. Z raportu „ROI of AI 2025” Google Cloud, opartego na badaniu 3466 liderów w 24 krajach, wynika, że 78 proc. organizacji z wyraźnym wsparciem zarządu raportuje zwrot z co najmniej jednego zastosowania generatywnej AI. Technologia bywa jednak gotowa szybciej niż organizacja, która ma jej użyć. Na tej luce rośnie zjawisko shadow AI — korzystania z niezatwierdzonych narzędzi poza kontrolą organizacji, nierzadko kosztem bezpieczeństwa firmowych danych. Odpowiedzią nie jest zakaz, ale jasne ramy. Ważna jest kadra kierownicza, która rozumie, w jakim celu sięga po AI.

Ma to bezpośrednie konsekwencje dla edukacji menedżerskiej, a badani zdają sobie z tego sprawę. Doradzając młodszemu, największa grupa poleca dziś studia MBA, jednak wyłącznie te z silnym komponentem AI, blisko połowa spodziewa się zaś, że klasyczne programy połączą się z krótszymi, wyspecjalizowanymi formami kształcenia. Największą wartość wnoszą te, które uczą nowych kompetencji w praktyce, na realnych danych i narzędziach, z udziałem osób, które faktycznie wdrażały AI w organizacjach.

Pytanie nie brzmi już, czy menedżer potrzebuje dyplomu MBA, kursu czy certyfikatu, lecz czy którakolwiek z tych ścieżek nauczy go pracy na danych, odpowiedzialnego korzystania z narzędzi AI i zarządzania ich pracą. Kompetencje przyszłości nie zastępują doświadczenia i osądu, poszerzając je o nowy wymiar. W erze sztucznej inteligencji największą przewagą pozostaje bowiem umiejętność łączenia technologii z ludzkim osądem. ■



Krzysztof Kaziów

Director Customer Engineering dla regionu CEE w Google Cloud

Specjalizuje się w obszarze odpowiedzialnego wdrażania sztucznej inteligencji w organizacjach oraz suwerenności cyfrowej. Doradza firmom oraz instytucjom w zakresie strategii chmurowej, bezpieczeństwa i kontroli nad danymi.



Google Cloud

Ekonomia decyzji o MBA. Czas, cena i format decydują o konwersji

Jeśli prowadzisz program MBA, twoim konkurentem nie jest inny program MBA. Jest nim kalendarz twojego kandydata i jego arkusz wydatków. Zapytaliśmy badanych, która bariera najbardziej wpływa na decyzję o podjęciu studiów. Brak czasu wskazało 30,2%, wysoki koszt — 21,0%. Razem to 51,2% — ponad połowa rynku odpada z powodów, które nie mają nic wspólnego z jakością zajęć.

Trzecia bariera jest już innej natury: 18% uczestników badania wskazuje wątpliwości co do aktualności i praktycznego wymiaru programów MBA. Dalej robi się równie interesująco — dostępność krótszych form edukacji zatrzymuje 13,7%, brak wsparcia pracodawcy 10,7%, a trudność wyboru programu wobec tempa zmian technologicznych wskazało 6,3%.

Ta struktura ma praktyczną konsekwencję. Argumenty merytoryczne przekonują mniej niż co piątego wahającego się klienta. Reszta czeka na zmianę konstrukcji oferty, a nie na lepszy opis treści.

Hybryda nie jest przewagą, tylko warunkiem wejścia

Format hybrydowy wskazuje 41,3% badanych — więcej niż każdy inny wariant osobno. W pełni stacjonarny wybiera 18%, modułowy 16,4%, w pełni zdalny 15,9%, a mikrocertyfikaty zamiast pełnego programu preferowałoby 8,3% badanych.

Ciekawsze jest jednak to, co dzieje się po skrzyżowaniu formatu z barierą. Hybryda wygrywa w każdej bez wyjątku grupie — wśród zablokowanych czasem (44,5%), ceną (42,7%), brakiem

wsparcia pracodawcy (43,8%), a nawet wśród sceptyków wobec treści (34,4%). Nie ma segmentu, w którym byłaby drugim wyborem.

Dlatego nie traktujemy hybrydy jako wyróżnika w komunikacji. Ona niczego nie wygrywa — jej brak przegrywa. Warto natomiast zauważyć, że komponent stacjonarny wciąż chce zachować 59,4% badanych, więc odejście w tryb całkowicie zdalny zamyka drzwi większej części rynku niż otwiera.

Wyjątkiem jest jedna grupa. Osoby, dla których główną barierą jest dostępność krótszych form edukacji, wybierają format tradycyjny tylko w 9,7% przypadków, a w pełni zdalny w 22,2%. To 144 osoby, które mentalnie są już poza klasycznym modelem — i to je studia MBA tracą na rzecz certyfikatów.

Sufit cenowy

Budżet do 40 tys. zł deklaruje 42,9% badanych, a dla 16,7% budżet nie jest kryterium wyboru. Mediana wypada w przedziale 20–40 tys. zł.

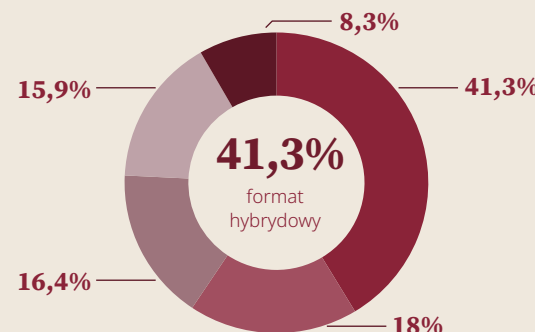
Ten rozkład przestaje być płaski, gdy spojrzymy na stanowiska. Powyżej 40 tys. zł gotowych jest zapłacić 50,2% dyrektorów i 50% członków zarządów, ale już tylko 35,3% specjalistów. Podobnie działa wielkość firmy. W organizacjach powyżej tysiąca pracowników próg 40 tys. zł przekracza 44,6% badanych, w firmach do 49 osób — 34,8%.

Segment premium istnieje, ale jest wąski i ma konkretny adres. Wśród właścicieli firm deklarację „budżet nie jest kryterium” składa 25%, wśród dyrektorów 20%, a w organizacjach powyżej tysiąca osób — 21,1%. To jest grupa, do której warto mówić o jakości. Do reszty trzeba mówić o cenie.

Format i cena: dwie decyzje, które zapadają przed wyborem uczelni

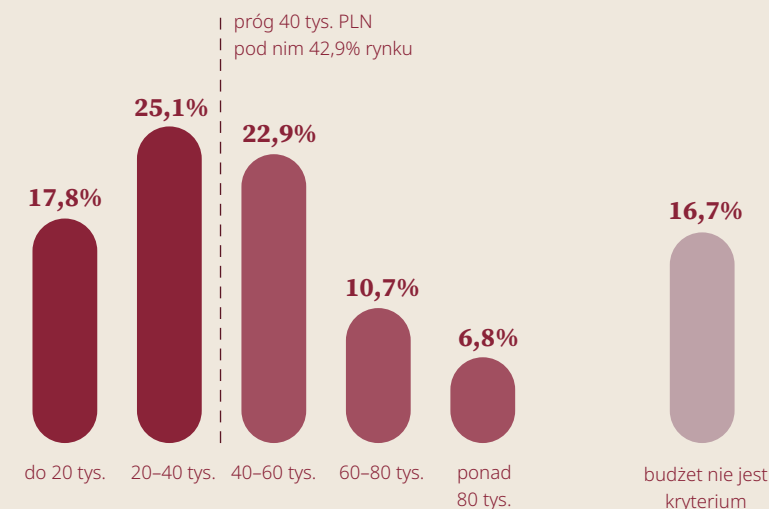
% badanych, N=1048.

Preferowany format programu



- Hybrydowy
- Tradycyjny
- Modułowy
- W pełni online
- Mikrocertyfikaty

Budżet deklarowany na MBA z modułami AI



5

Ekonomia decyzji

BARIERY, BUDŻET, FORMAT

41,3%

oczekuje formatu hybrydowego — więcej niż każdy inny wariant osobno

Zachęta, która nie jest zniżką

Zapytaliśmy też, co podniosłoby zainteresowanie programem. Zwycięzca jest wyraźny: praktyczny moduł wdrożenia AI w organizacji uczestnika wskazuje 45% badanych. Dalej możliwość zaliczania pojedynczych modułów bez pełnego programu (29,6%), dofinansowanie dla sektora MŚP (26,7%), gwarancja aktualizacji treści co semestr (25,4%), partnerstwo z globalnym dostawcą technologii (19,8%) i platforma alumni (15,5%).

Moduł wdrożeniowy wygrywa w pięciu z sześciu grup barier — jest dźwignią uniwersalną, a najczęstszą parą wskazań w całym pytaniu okazał się właśnie on w zestawie z zaliczaniem pojedynczych bloków (10,1% badanych). Najciekawszy wynik dotyczy jednak osób, które same wskazały koszt jako główną przeszkodę. W tej grupie dofinansowanie zajmuje dopiero czwarte miejsce (22,3%), za modułem wdrożeniowym (42,3%), zaliczaniem modułów (31,8%) i gwarancją aktualizacji (23,2%).

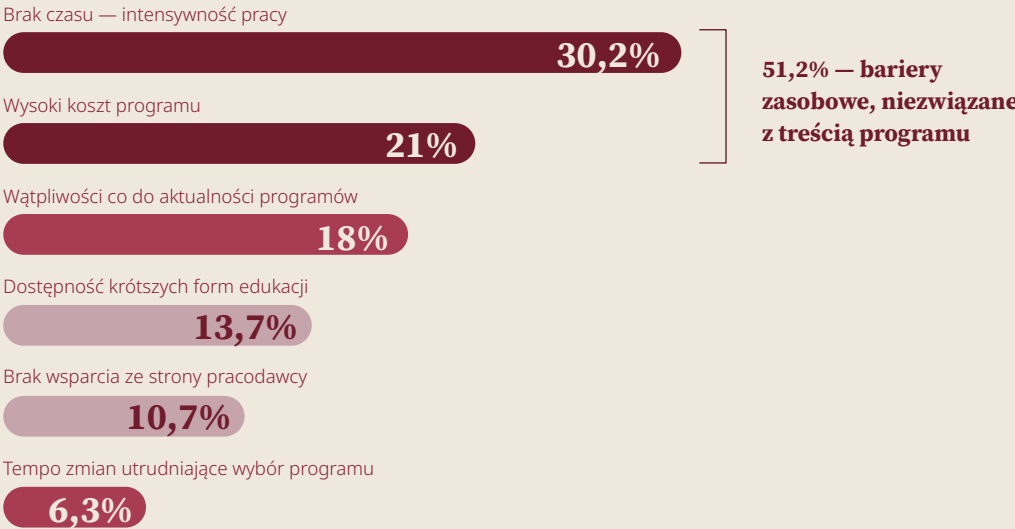
Odczytujemy to jednoznacznie. Cena nie jest problemem samym w sobie. Problemem jest cena wobec niepewnego zwrotu. Ludzie nie proszą o rabat, tylko o możliwość zapłacenia mniejszej kwoty za mniejszy kawałek programu i o dowód, że ten kawałek działa u nich w firmie.

Model, który wynika z tych danych

Hybrydowy, z zachowanym komponentem stacjonarnym. Modułowy, z możliwością wejścia przez pojedynczy blok. Wyceniony etapami tak, by pierwszy próg mieścił się poniżej 40 tys. zł. I zbudowany wokół projektu wdrożeniowego w firmie uczestnika — najczęściej wskazywanej zachęty w całym badaniu, a jednocześnie jedynego elementu, który sam siebie spłaca. ■

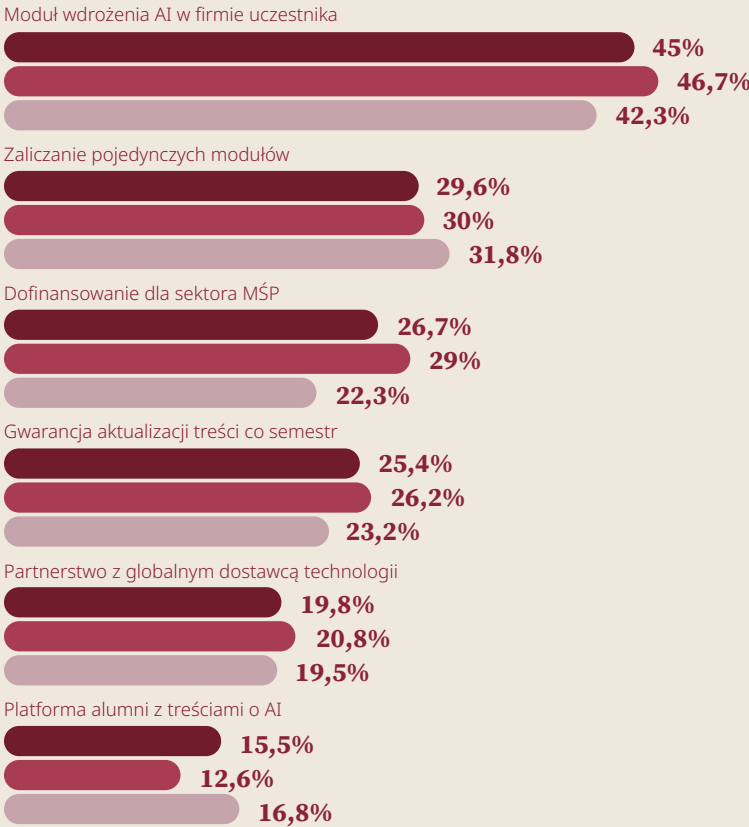
Główna bariera w decyzji o podjęciu MBA

Pytanie jednokrotnego wyboru, % badanych



Co podniosłoby zainteresowanie programem MBA

Pytanie wielokrotnego wyboru, maksymalnie 2 wskazania; % badanych w grupie.



- Wszyscy badani
- Bariera: brak czasu
- Bariera: wysoki koszt

Od eksperymentu do wyniku. Jak project managerowie zamieniają AI w wartość biznesową

Wyniki badania w obszarach dotyczących formatu kształcenia, kompetencji AI oraz zmiany roli menedżerów jasno pokazują, że zarządzanie projektami staje się kluczowym mechanizmem przekładania technologii na wartość biznesową. Z perspektywy PMI Poland Chapter istotne jest, że obserwowane zmiany nie dotyczą wyłącznie narzędzi, lecz przede wszystkim sposobu, w jaki organizacje projektują, realizują i skalują inicjatywy transformacyjne.

Preferencja dla modelu hybrydowego (41,3%) dobrze odzwierciedla realia współczesnych środowisk projektowych – rozproszonych, dynamicznych i opartych na współpracy międzyfunkcyjnej. W takim kontekście rośnie znaczenie kompetencji przywódczych, komunikacyjnych i adaptacyjnych, które w podejściach PMI od lat stanowią fundament skutecznego zarządzania projektami. AI nie zastępuje tych kompetencji – zwiększa natomiast wymagania wobec ich jakości i dojrzałości.

Jednocześnie wyniki badania wskazują na silne oczekiwanie wobec praktycznych kompetencji AI – takich jak praca z modelami językowymi (60,9%), ocena ROI (52,4%) czy zarządzanie projektami AI (46,6%). W zestawieniu z niskim poziomem zaawansowania tych umiejętności (17,1%) ujawnia się istotna luka kompetencyjna. Z perspektywy zarządzania projektami oznacza to rosnącą potrzebę systemowego podejścia do rozwoju kompetencji – opartego na sprawdzonych standardach (np. rozwijanych przez PMI), które umożliwiają skuteczne działanie w warunkach wysokiej zmienności, niepewności i presji na wyniki.

Deklarowana przez 65% badanych zmiana zakresu obowiązków kadry menedżerskiej potwierdza, że transformacja z wykorzystaniem AI już się dokonuje. W praktyce oznacza to przesunięcie roli kierownika projektu i lidera transformacji w kierunku „architekta decyzji” – osoby, która wykorzystuje AI do analizy danych, budowania scenariuszy i wspierania decyzji, ale pozostaje odpowiedzialna za ich kontekst biznesowy, priorytety i uzgodnienia z interesariuszami.

Szczególnego znaczenia nabiera przy tym specyfika projektów AI, które w swojej naturze są inicjatywami opartymi na danych i eksperymentowaniu. Wymagają one integracji klasycznych podejść projektowych – ustrukturyzowanych i ukierunkowanych na wartość – z metodami iteracyjnymi oraz podejściem data-driven. Skuteczność takich projektów zależy nie tylko od technologii, ale od zdolności organizacji do zarządzania jakością danych, procesem uczenia się oraz ryzykiem.

Warto również zauważyć, że obecne wykorzystanie AI w wielu organizacjach koncentruje się na automatyzacji zadań operacyjnych. Tymczasem największy potencjał tej technologii ujawnia się w obszarach bardziej zaawansowanych – takich jak planowanie, zarządzanie ryzykiem, alokacja zasobów czy orkiestracja pracy wielu zespołów. To właśnie w tych domenach rola project managera ewoluuje w kierunku integratora, który łączy perspektywę biznesową, technologiczną i organizacyjną.

Wnioski dotyczące przyszłości MBA – wskazujące na potrzebę bardziej praktycznego i modułowego podejścia do kształcenia

(48%) – są spójne z obserwacjami PMI Poland Chapter. Przygotowanie liderów do prowadzenia projektów i transformacji z wykorzystaniem AI powinno koncentrować się na rozwijaniu zdolności do działania: pracy z danymi, podejmowania decyzji w warunkach niepewności oraz stosowania ustrukturyzowanych podejść do realizacji inicjatyw strategicznych.

W tym kontekście integracja kompetencji biznesowych, technologicznych i projektowych przestaje być wyborem – staje się warunkiem zdolności organizacji do realizacji strategii. To właśnie kierownicy projektów, struktury PMO oraz liderzy transformacji odpowiadają za przełożenie inwestycji w AI na konkretne decyzje, priorytety i rezultaty biznesowe – eliminując lukę między ambicją strategiczną a jej skuteczną realizacją.

Z perspektywy PMI Poland Chapter kluczowym wyzwaniem nie jest sama adopcja AI, lecz zdolność organizacji do jej skutecznego wdrażania i skalowania. O przewadze konkurencyjnej nie decyduje dziś dostęp do technologii, ale jakość jej egzekucji – czyli to, w jaki sposób inicjatywy są projektowane, prowadzone i rozliczane z efektów. Dojrzałe zarządzanie projektami – wspierane przez ustrukturyzowane podejścia i dobre praktyki – przesądza o tym, czy AI stanie się źródłem mierzalnej wartości biznesowej, czy pozostanie na poziomie eksperymentów technologicznych. ■



Adriana Proszak

Interim Executive i VP of Business Relations w PMI Poland Chapter

Odpowiada za rozwój współpracy z biznesem oraz inicjatywy łączące zarządzanie projektami, transformację organizacyjną i nowe technologie. Od kilkunastu lat wspiera firmy w projektach strategicznych i cyfrowych, a w ostatnich latach ze szczególnym naciskiem na wykorzystanie AI w biznesie oraz rozwój kompetencji menedżerskich w tym obszarze. PMI Poland Chapter jest polskim oddziałem Project Management Institute, skupiającym społeczność liderów i praktyków zarządzania projektami.

Przyszłość rynku MBA — rekonfiguracja zamiast schyłku

Doszliśmy do ostatniego pytania: co będzie za pięć lat? Odpowiedzi układają się w scenariusz wygodniejszy dla uczelni, niż sugerują nagłówki o końcu tradycyjnej edukacji. Ewolucję i współlistnienie MBA z krótszymi formami edukacji przewiduje 48% badanych. Częściową utratę znaczenia na rzecz programów wyspecjalizowanych — 25,3%. Że nic się nie zmieni, sądzi 18,5%, a 8,2% nie ma zdania.

Innymi słowy, dwie osoby przewidują hybrydyzację na każdą jedną, która przewiduje odwrót. Rynek nie ogłasza końca dyplomu, ale ogłasza już koniec jego wyłączności.

Ciekawie rozkłada się pesymizm. Najczęściej częściową utratę znaczenia wskazują kierownicy i team leaderzy (32,3%), najrzadziej członkowie zarządów (19,1%), wśród których scenariusz ewolucyjny wybiera aż 54,4%. Środek hierarchii, czyli grupa najbliższej codziennej operacyjnej zmiany, patrzy na przyszłość MBA najostrożniej.

Warto przy tym zobaczyć, kto jest tu prawdziwym konkurentem. Największą alternatywą dla MBA w rekomendacjach dla młodszego menedżera nie są certyfikaty (19,6%), lecz doświadczenie i samokształcenie (24,3%). Z kolei executive education pozostaje niszą (7,9%).

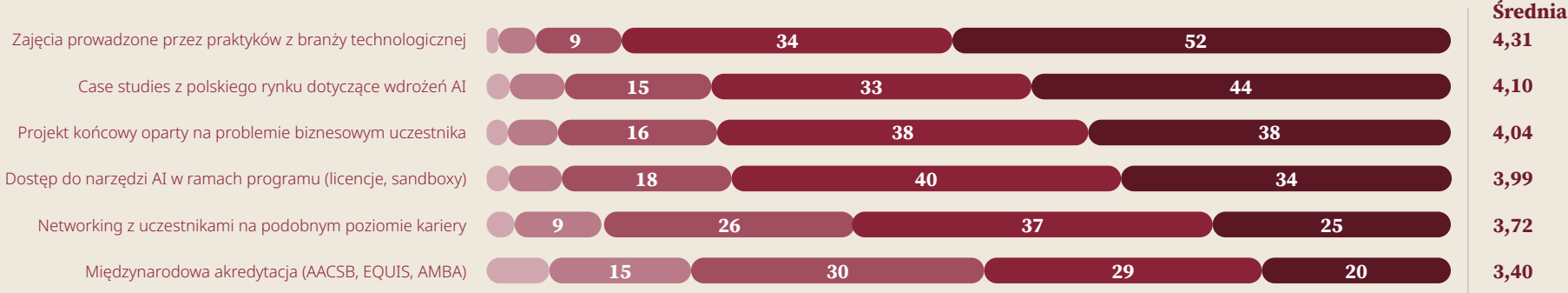
Co buduje wartość programu, a co jej nie buduje

W osobnym pytaniu poprosiliśmy o ocenę sześciu elementów programu w skali od 1 do 5. Ranking porządkuje cały cykl.

Na szczycie są zajęcia prowadzone przez praktyków z branży technologicznej: średnia 4,31, mediana 5, a najwyższą możliwą ocenę wystawia 51,7% badanych. Dalej case studies z polskiego

Istotność elementów programu MBA w ocenie badanych

Skala 1–5; % badanych w każdym wierszu.



● 1 — nieistotne ● 2 ● 3 ● 4 ● 5 — najistotniejsze

rynku (4,10), projekt końcowy oparty na problemie biznesowym uczestnika (4,04) i dostęp do narzędzi AI w ramach programu (3,99). Networking wypada niżej, ze średnią 3,72.

Ostatnia pozycja jest najbardziej wymowna. Międzynarodowa akredytacja — AACSB, EQUIS, AMBA — dostaje średnią 3,40 i medianę 3. To jedyny element, którego oceny negatywne przekraczają jedną piątą (21,2%), i jedyny, w którym mniej niż połowa badanych sięga po oceny 4 lub 5. Odstęp między praktykiem przy tablicy a pieczęcią akredytacyjną to 37,6 punktu procentowego wysokich ocen.

Nie znaczy to, że akredytacja przestała mieć wartość. Znaczy raczej, że przestała być argumentem otwierającym rozmowę.

Jeśli twoja komunikacja zaczyna się od logotypów akredytacyjnych, zaczyna się po prostu od najsłabszego elementu portfela.

Networking zmienił definicję

Podobna zmiana zaszła w rozumieniu kontaktów. Zapytaliśmy, co w networkingu jest najcenniejsze w kontekście transformacji cyfrowej. Klasyczną wymianę doświadczeń z menedżerami z różnych branż wskazuje 29% uczestników badania. Ale dostęp do mentorów z branży technologicznej i kontakty z osobami, które wdrażają AI u siebie, wybiera łącznie 46,3%.

Uczestnicy nie przychodzą już po rówieśników. Przychodzą po ludzi, którzy zrobili to wcześniej. Najsilniej widać to wśród

6

Przyszłość rynku
EWOLUCJA I POZYCJONOWANIE

48%

przewiduje współlistnienie MBA z krótszymi formami edukacji, a nie jego zastąpienie

właścicieli firm, gdzie networking nastawiony na praktykę wdrożeniową wskazuje aż 57,2% osób.

Test, którego nie zdaje dzisiejsza edukacja

Na koniec pytanie, które traktujemy jako miarę jakości produktu: jak często korzystasz w pracy z wiedzy z formalnej edukacji menedżerskiej. Wśród osób, które taką edukację mają za sobą, co najmniej kilka razy w tygodniu sięga po nią 34,6%. Aż 31,5% odpowiada, że rzadko, bo rynek zmienia się szybciej niż programy nauczania.

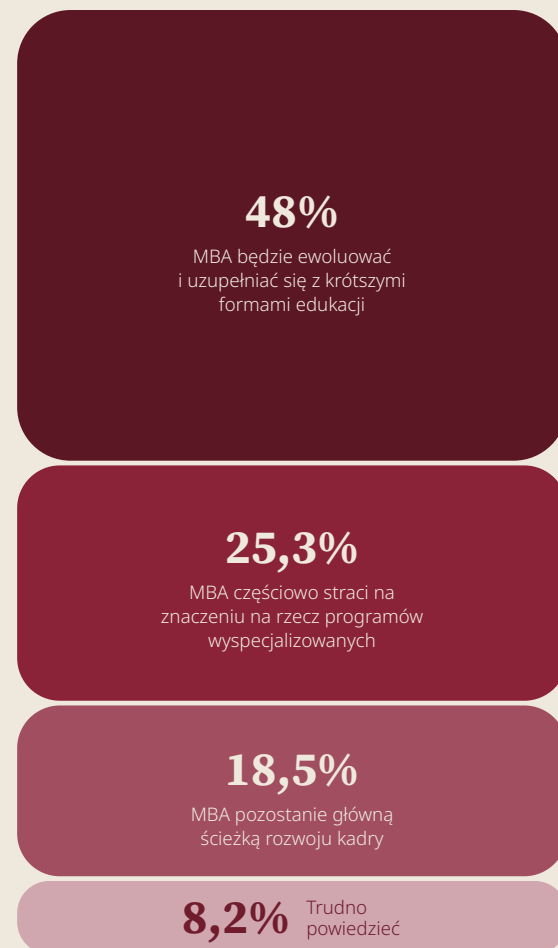
To ostateczna diagnoza. Problemem nie jest to, że ludzie nie kończą studiów menedżerskich. Jest nim to, że dwie trzecie absolwentów nie używa tej wiedzy w tygodniowym rytmie pracy. Produkt o tak krótkim okresie przydatności trudno sprzedać drugi raz — a to właśnie powtórna sprzedaż, w postaci modułów, treści dla absolwentów i programów odświeżających, jest najtańszym przychodem, jaki uczelnia może sobie zapewniać.

Rynek uznaje obecnie dyplom za fundament, ale żąda nadbudowy technologicznej. Nie wierzy, że polskie programy nadążają, a niemal co trzeci badany nie potrafi tego ocenić. Chce stosować i rozliczać AI, nie zaś budować modeli. Pracuje już w zmienionych warunkach, nie mając do tego umiejętności. Wybiera formatem i ceną, zanim spojrzy na treść. I ufa praktykowi bardziej niż akredytacji.

Z tych sześciu zdań wychodzi jedna oferta: „MBA dla ery AI” — hybrydowe, modułowe, prowadzone przez wdrożeniowców, rozliczane projektem w firmie uczestnika i aktualizowane w widocznym, sprawdzalnym cyklu. Nie jest to nowa kategoria produktu. To ten sam produkt, ale przestawiony z obietnicy prestiżu na obietnicę aktualności. ■

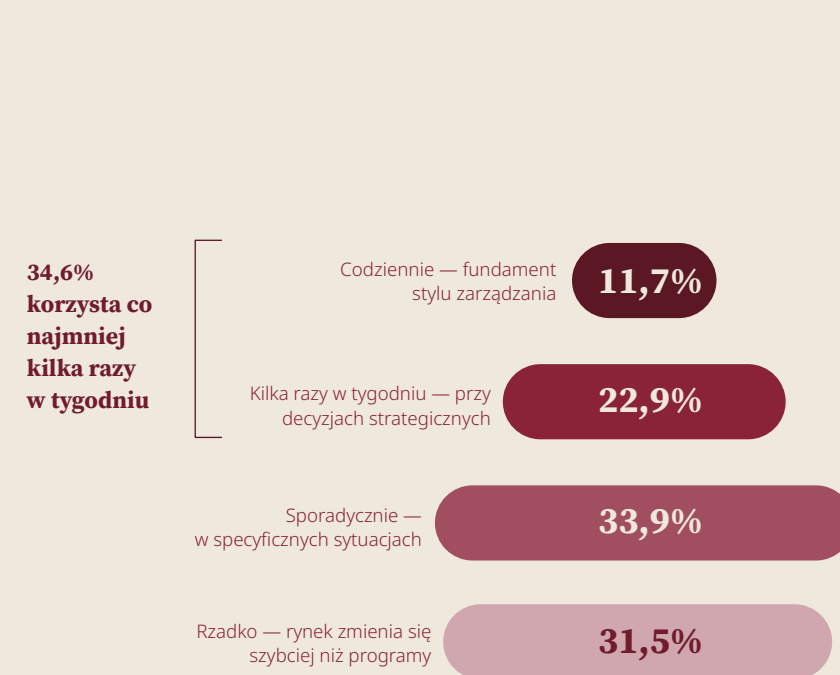
Jak zmieni się rola MBA w perspektywie pięciu lat?

Powierzchnia pola odpowiada odsetkowi wskazań; N=1048.



Jak często korzystasz w pracy z wiedzy z formalnej edukacji menedżerskiej?

Podstawa: 778 osób, które ukończyły formalną edukację menedżerską.



Algorytm może się pomylić. Odpowiedzialność i tak poniesie człowiek

Wbrew obawom sztuczna inteligencja całkowicie nie unieważnia dyplomów takich jak MBA czy CFA, choć dogłębnie zmienia fundament ich wartości. Jak wskazują badania ankietowe, tylko 18,5% respondentów uważa, że MBA pozostanie kluczową ścieżką w niezmiennionej formie. Chociaż 25,3% wieszczy spadek jego znaczenia na rzecz węższych specjalizacji technologicznych, dominująca grupa (48%) słusznie prognozuje jego ewolucję i uzupełnienie krótszymi certyfikatami technicznymi.

Ta ewolucja już trwa, ponieważ rynki dostrzegły poważną lukę. Modele językowe potrafią dziś w kilka sekund wygenerować profesjonalnie sformatowaną analizę biznesową, jednak ich „gładka narracja” kryje potężne ryzyko tzw. halucynacji, czyli probabilistycznego wymyślenia faktów. Drastycznie udowodnił to globalny raport o sztucznej inteligencji wydany przez firmę audytorską KPMG z 2025 roku, który musiał zostać wycofany, gdy odkryto, że aż 40 z 45 użytych przypisów i referencji zostało w całości sfabrykowanych przez AI (tzw. vibe citing), a całe studia przypadków wdrożeń technologicznych (np. w firmach Verbund czy JR East) zostały bezrefleksyjnie wymyślone przez algorytmy.

W obliczu takich wyzwań klasyczne kwalifikacje zyskują

nowe znaczenie: przestają być źródłem wiedzy obliczeniowej, a stają się rygiem krytycznej weryfikacji informacji i danych. CFA Institute w aktualizacji programu na 2027 rok definitywnie postawił na takie obszary, jak programowanie w Pythonie, nauka o danych oraz ocena wielkich modeli językowych (LLM). Analityk nie musi już sam przeliczać modeli wyceny, ale musi umieć wykryć w wynikach niespójności lub zmyślone standardy rachunkowości.

Menedżer przyszłości musi korygować modele o kontekst jakościowy. Wynika to z twardych regulacji prawnych. Algorytm nie poniesie konsekwencji zawodowych, człowiek owszem. W słynnej sprawie Mata v. Avianca amerykańscy prawnicy zostali ukarani grzywną 5 tys. dolarów za bezrefleksyjne złożenie w sądzie wygenerowanych przez ChatGPT dokumentów zawierających nieistniejące wyroki. Z kolei w sektorze finansowym amerykańska komisja SEC nałożyła 9 milionów dolarów kary na zautomatyzowaną platformę Betterment za błędy algorytmiczne krzywdzące klientów.

Wygrają zatem te organizacje i te uczelnie biznesowe, które połączą głębokie przygotowanie analityczne i klasyczne kodeksy etyczne z rygorystycznym nadzorem (tzw. human-in-the-loop) nad zwodniczymi technologiami. ■



Magda Oleksiuk

FCCA, Dyrektor Zarządzająca, CFA Society Poland

Doświadczona ekspertka z bogatym dorobkiem w branży szkoleniowej i finansowej. Przez dwie dekady była związana z renomowaną marką szkoleniową EY Academy of Business, jedną z największych firm szkoleniowych w Polsce i wiodącym partnerem w zakresie zarządzania, finansów oraz certyfikacji zawodowych. Obecnie pełni funkcję Dyrektora Zarządzającego w CFA Society Poland, gdzie odpowiada za wdrażanie nowej strategii marki CFA na polskim rynku.

Rdzeń MBA nie do zautomatyzowania

Opisaliśmy już rzeczy, które da się skopiować. Program można przepisać, moduł skrócić do certyfikatu, cenę obciąć, a wykład obejrzeć nocą z telefonu. Zostają dwie rzeczy odporne na to wszystko: sylwetka lidera, którą program MBA obiecuje ukształtować, i skład grupy, w której się uczymy. Tego kurs online nie dostarczy.

Lider, którego oczekuje rynek, jest hybrydą

Zapytaliśmy, które kompetencje liderów zyskują dziś na znaczeniu. Łączenie kompetencji biznesowych i technologicznych wskazuje 40,1% respondentów, same kompetencje technologiczne i rozumienie narzędzi AI — 24,9%. Razem daje to 65% za profilem technologiczno-biznesowym. Myślenie strategiczne w warunkach niepewności wybiera 20,8%, a klasyczne przywództwo i zarządzanie ludźmi zaledwie 10,5%.

Ta ostatnia liczba jest najbardziej wymowna. Kompetencja, wokół której zbudowano większość programów menedżerskich ostatnich trzydziestu lat, zajmuje przedostatnie miejsce. Przywództwo nie przestało być potrzebne, niemniej przestało być tym, czego ludzie szukają w ofercie. Uczestnicy zakładają, że zarządzać ludźmi już potrafią, a technologią jeszcze nie.

Przekroje pokazują, gdzie hybryda jest oczekiwana najsilniej. Profil technologiczno-biznesowy wskazuje 70,9% specjalistów i 61,8% członków zarządów, którzy częściej sięgają po myślenie strategiczne (26,5%). Branżowo hybrydę wybierają najczęściej finanse (45,7%), a same kompetencje technologiczne — IT (34,5%).

Kapitał relacyjny grupy kontra prestiż międzynarodowy

% badanych, N=1048.

Co w grupie uczestników ma największą wartość



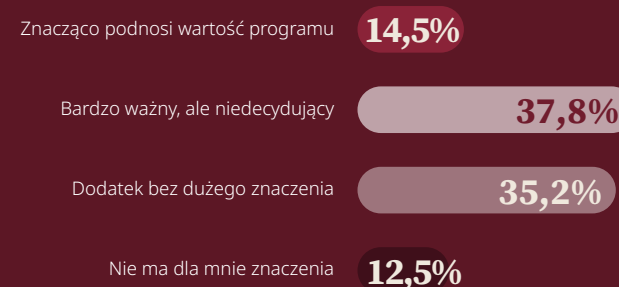
- Dostęp do wyższego szczebla — razem 45,5%
- Merytoryczna wartość grupy — razem 43,7%
- Wymiar międzynarodowy — 10,8%

Grupa jest produktem

Drugie pytanie dotyczyło tego, co w grupie uczestników ma największą wartość. Wygrywa możliwość wymiany doświadczeń z menedżerami wyższego szczebla (26,7%), przed różnorodnością branżową (22,1%), pracą na sprawach z firm uczestników (21,6%) i networkingiem na poziomie decyzyjnym (18,8%).

Pogrupowaliśmy te odpowiedzi. Dostęp do wyższego szczebla wskazuje łącznie 45,5% badanych, a merytoryczną wartość

Wpływ wymiaru międzynarodowego



47,7% traktuje międzynarodowość jako dodatek albo nie przywiązuje do niej wagi

grupy — różnorodność branż i cudze sprawy do rozgryzienia — 43,7%. Oba motywy są niemal równe i wyjaśniają dziewięć na dziesięć wskazań.

Uwagę zwraca wzór powtarzający się na każdym szczeblu. Specjaliści chcą rozmawiać z wyższym szczeblem (30,5%), właściciele firm najczęściej wskazują networking z C-level (28,9%), a sami członkowie zarządów też najczęściej wybierają wymianę z wyższym szczeblem (30,9%). Każda grupa chce dostępu w górę.

Jeśli rekrutujemy kohortę wyłącznie z jednego poziomu, likwidujemy to, po co przychodzi blisko połowa rynku.

Międzynarodowość zeszyła na dalszy plan

Wymiar międzynarodowy znacząco podnosi wartość programu zdaniem 14,5% badanych. Za bardzo ważny, lecz niedecydujący uznaje go 37,8%. Pozostałe 47,7% traktuje go jako dodatek albo nie przywiązuje do niego znaczącej wagi.

Sprawdziliśmy, czy to nie przypadkowy „klik”. Wśród osób, dla których ten wymiar nie ma znaczenia, ani jedna nie wskazała uczestników z doświadczeniem zagranicznym jako najcenniejszego aspektu grupy. Zero na 131. W grupie przeciwnej robi to 21,7%. Odpowiedzi układają się w spójną postawę, więc niski wynik nie jest w tym wypadku artefaktem.

Różnorodność: jedno pytanie, dwa światy

Najostrzejszy podział w całym badaniu przebiega przy pytaniu o znaczenie udziału kobiet w programach MBA i rolach lider- skich. W skali próby 29% widzi w tym czynnik jakości zarządza- nia, 41,6% uznaje temat za ważny, lecz bez wpływu na wyniki, a 21,3% za społeczny, nie zaś biznesowy.

Rozkład według płci rozjeżdża te liczby dramatycznie. Wśród kobiet biznesowe znaczenie różnorodności dostrzega 43,3%, wśród mężczyzn 17,6% — dystans 25,7 punktu procentowego. Lustrzane odbicie widać po drugiej stronie. Temat społeczny, a nie biznesowy, wskazuje 29,8% mężczyzn i 10,9% kobiet, czyli 18,9 punktu różnicy.

Żaden inny przekrój tak nie dzieli respondentów. Między sta- nowiskami rozpiętość wynosi cztery punkty, między grupami wieku — dziesięć. Płeć jest jedyną osią sporu, więc komunikat o różnorodności trafia do dwóch odrębnych audytoriów naraz.

Należy stawiać na skład sali, nie sylabus

Sylabus konkurencja skopiuje w kwartał. Kohorty nie skopiuje, bo trzeba ją zrekrutować. Jeśli szukamy wyróżnika odpornego na krótkie formy edukacji, mamy go tutaj: obiecany profil absol- wenta jako hybrydy biznesu i technologii oraz jawnie zaprojekto- wany skład grupy — z udziałem wyższego szczebla, z rozrzutem branżowym i z policzalną reprezentacją kobiet. To są dwa para- metry, których żaden kurs wideo nie dostarczy. ■

Które kompetencje liderów zyskują dziś na znaczeniu?

Pytanie jednokrotnego wyboru; % badanych, N=1048.

Łączenie kompetencji biznesowych i technologicznych

40,1%

Kompetencje technologiczne i rozumienie narzędzi AI

24,9%

65,0% za profilem
techno-biznesowym

Myślenie strategiczne w warunkach niepewności

20,8%

Przywództwo i zarządzanie ludźmi — 10,5%

10,5%

Trudno powiedzieć

3,7%

Znaczenie udziału kobiet w programach MBA i rolach
liderskich

Rozkład odpowiedzi w podziale na płeć; % w grupie.

Kobiety (n=469)

43,3%

39%

10,9%

luka 25,7 pkt proc.

Mężczyźni (n=564)

17,6%

43,4%

29,8%

9,2%

luka 18,9 pkt proc.

- Ma znaczenie dla jakości zarządzania — 17,6%
- Ważne, ale bez wpływu na wyniki — 43,4%
- Temat społeczny, nie biznesowy — 29,8%
- Trudno powiedzieć — 9,2%

Od zarządzania zespołem do projektowania systemu pracy. Nowa rola lidera w erze AI

Z perspektywy sektora usług biznesowych szczególnie ważne wydaje się pytanie, jak AI zmienia oczekiwania wobec liderów zarządzających dużymi, rozproszonymi i wielofunkcyjnymi zespołami. Interesuje nas też, czy menedżerowie potrzebują dziś bardziej kompetencji technologicznych, strategicznych czy związanych z zarządzaniem zmianą.

Sektor usług biznesowych w Polsce odchodzi od modelu opartego na skali zatrudnienia i efektywności kosztowej w stronę dojrzałości, którą definiują produktywność, specjalistyczne kompetencje i integracja ludzi z technologią. Katalizatorem zmian jest wdrażanie sztucznej inteligencji, która stała się integralną częścią ewolucji modelu operacyjnego.

Z perspektywy liderów zarządzających dużymi, rozproszonymi i wielofunkcyjnymi zespołami, AI zmienia reguły gry w wielu wymiarach. Technologia ta coraz szybciej przejmie rutynowe, powtarzalne zadania, uwalniając czas i zasoby pracowników na działania o wyższej wartości dodanej. W tym nowym układzie sił przewaga konkurencyjna zależy od poszerzania zakresu usług i głębokiej integracji AI z procesami, a nie jedynie od skalowania zespołów. Kluczową rolę liderów staje się zarządzanie transformacją - od projektowania złożonych procesów z wykorzystaniem AI, przez kompleksowe zarządzanie i dostarczanie realnych wzrostów wydajności, aż po umacnianie pozycji lokalnych operacji jako strategicznych w globalnych strukturach.

Rosnąca złożoność usług sprawia, że bezpieczne i efektywne wdrażanie AI wymaga zmian w strukturze organizacji oraz prze-myślanego, długofalowego podejścia do adaptacji i rozwoju kadr.

Przekwalifikowanie pracowników staje się jednym z najważniejszych elementów strategii przywództwa, ściśle powiązanych z rekrutacją, nowym projektowaniem stanowisk i modyfikacjami modelu operacyjnego. Dotyczy to zwłaszcza organizacji działających w ramach rozproszonych i hybrydowych struktur zarządzania.

Dane z tegorocznego raportu ABSL wskazują, że o ile 64% pracowników w Polsce deklaruje wzrost produktywności dzięki sztucznej inteligencji, to ten sam wpływ dostrzega tylko 32% pracodawców. Ten rozdźwięk stawia przed kadrą zarządzającą dwa wyzwania. Z jednej strony liderzy muszą stworzyć mechanizmy ułatwiające pracownikom dzielenie się tym, jak używają AI, a następnie przekształcać indywidualne praktyki w powtarzalne, ustandaryzowane procesy pracy. Z drugiej, konieczne jest wypracowanie nowych metod pomiaru efektywności. Tradycyjne wskaźniki KPI nie nadążają za tempem wdrożeń AI - aż 58,2% firm nie zrewidowało jeszcze swoich systemów oceny w odpowiedzi na zmiany technologiczne. W tym kontekście, rola liderów ewoluje w kierunku architektów systemów pracy, których zadaniem jest mapowanie i skalowanie oddolnych sukcesów zespołów w stosowaniu AI, aby wzrost produktywności był widocznym i trwałym elementem przewagi biznesowej.

Nie bez znaczenia jest również redefinicja relacji przełożonych-pracownik. W praktyce to właśnie bezpośredni przełożony, a nie organizacja, staje się dla pracowników głównym punktem odniesienia i źródłem stabilności. Zespoły oczekują dziś od liderów wsparcia w zrozumieniu zachodzących zmian i zastosowaniu ich w codziennej pracy. Potwierdzają to dane z badania Randstad

Workmonitor 2026, według których aż 69% pracowników w Polsce (przy globalnej średniej 72%) deklaruje silną relację ze swoim menedżerem. Ta zależność staje się jeszcze ważniejsza w dobie pracy hybrydowej, która obejmuje ponad 65% zatrudnionych. W praktyce oznacza to zupełnie nowe obowiązki dla kadry zarządzającej, której odpowiedzialność wykracza dziś poza osiąganie wyników. W czasach transformacji AI zarządzanie rozproszonymi zespołami wymaga odejścia od tradycyjnego nadzoru na rzecz zarządzania zmianą, coachingu i zwinności przywódczej. Od liderów oczekuje się zapewnienia klarowności procesów, podtrzymywania zaangażowania i pomocy w adaptacji do ciągłych zmian. Ważna jest też umiejętność wspierania współpracy międzypokoleniowej, która pozwala skutecznie łączyć cyfrową biegłość młodszych kadr z doświadczeniem biznesowym liderów, co w efekcie wzmacnia zdolność adaptacyjną całej organizacji.

W niestabilnym i nieprzewidywalnym środowisku przyjęcie transformacyjnego sposobu myślenia wymaga od liderów kompetencji strategicznych oraz wizji pozwalającej „poznać nieznaną”, wyprzedzać trendy i przewidywać zmiany systemowe, zanim staną się codziennością. Dla utrzymania konkurencyjności oraz potencjału wzrostu menedżerowie muszą łączyć biegłość technologiczną z głębokim zrozumieniem biznesu i umiejętnościami miękkimi niezbędnymi do prowadzenia ludzi przez proces ciągłej adaptacji. Sukces odniosą te organizacje, których liderzy najszybciej zamkną lukę między potencjałem technologicznym AI a jej rzeczywistym wdrożeniem, dbając przy tym o stabilność i ciągły rozwój swoich zespołów. ■



Natalia Hyla

wiceprezes zarządu ABSL ds. talentów

Doświadczona liderka w obszarze HR i Talent Acquisition, posiadająca ponad 18 lat doświadczenia w prowadzeniu rekrutacji na dużą skalę oraz transformacji organizacyjnych w globalnych firmach technologicznych i instytucjach finansowych. Specjalizuje się w budowaniu wysokowydajnych funkcji zarządzania talentami, kierowaniu złożonymi, międzynarodowymi strategiami rekrutacyjnymi oraz doskonaleniu operacyjnym. Jej role przywódcze w Credit Suisse, Intel i HP potwierdzają konsekwentne osiągnięcia w skalowaniu organizacji, optymalizacji procesów oraz prowadzeniu zróżnicowanych zespołów w celu realizacji strategicznych celów biznesowych.



Nota metodologiczna

Jak powstało to badanie

Materiał, na którym opiera się cały raport, pochodzi z badania ilościowego zrealizowanego w lipcu 2026 r. metodą CAWI przez BGR Quantic, jednostkę analityczną Business Growth Review. Kwestionariusz wypełniło 1048 osób, które przeszły screening. Warunki wejścia były dwa: ukończone 30 lat oraz brak dyplomu MBA. Osoby posiadające taki dyplom lub będące w trakcie programu kończyły ankietę na pierwszym pytaniu i nie weszły do próby.

To ograniczenie jest celowe i warto o nim pamiętać przy czytaniu wyników. Interesował nas rynek przed decyzją, a nie ocena wystawiona po fakcie przez absolwenta. Wszystkie wnioski dotyczą więc oczekiwań i barier osób, które dopiero rozważają inwestycję w studia MBA.

Konstrukcja kwestionariusza

Ankieta liczyła dwadzieścia dwa pytania merytoryczne oraz szestiopunktową metryczkę obejmującą wiek, płeć, wykształcenie, stanowisko, wielkość organizacji i branżę.

Większość pytań miała charakter jednokrotnego wyboru. Trzy pytania były wielokrotne i mają narzucone limity: w pytaniu o moduły programu można było wskazać maksymalnie trzy odpowiedzi, w pytaniu o kompetencje AI dokładnie trzy, a w pytaniu o zachęty maksymalnie dwie. Jedno pytanie ma postać baterii sześciu elementów programu ocenianych na skali od 1 do 5. Dwa pytania korzystają z pięciostopniowych skal porządkowych, a ankietę zamyka nieobowiązkowe pytanie otwarte, na które odpowiedziało 400 osób, czyli 38,2% próby.

Jak liczymy wyniki

Baza procentowania jest zawsze pełna próba, N=1048, chyba że przy danych zaznaczono węższą podstawę — tak jest np. w pytaniu o częstotliwość korzystania z wiedzy z formalnej edukacji, gdzie liczyliśmy odsetki do 778 osób, które taką edukację faktycznie mają za sobą.

Dane prezentujemy bez ważenia: każdy odsetek to liczba wskazań podzielona przez liczebność podstawy. Pytania wielokrotnego wyboru nie sumują się do stu procent. Mediany liczymy na kodach porządkowych opisanych przy poszczególnych

pytaniach, a dla zmiennych nominalnych mediana nie ma zastosowania i jej nie podajemy.

Co policzyliśmy ponad tabulację

Część ustaleń w tym raporcie nie wynika z rozkładów brzegowych, lecz z analizy pojedynczych ankiet. Krzyżowaliśmy odpowiedzi na różne pytania w obrębie tego samego rekordu, żeby sprawdzić, czy dane deklaracje składają się na spójną postawę tej samej osoby, czy tylko wyglądają podobnie w zestawieniu zbiorczym.

Tą drogą powstały między innymi: wskaźnik luki dostarczenia, czyli różnica między odsetkiem przekonanych o rosnącej wartości dyplomu a odsetkiem przekonanych, że polskie programy za tym nadążają; segment osób o zmienionym zakresie pracy i biegłości podstawowej lub niższej; oraz kaskada gotowości zakupowej z podsumowania. Przy przekrojach demograficznych nie raportujemy podgrup mniejszych niż 60 obserwacji.

Ograniczenia

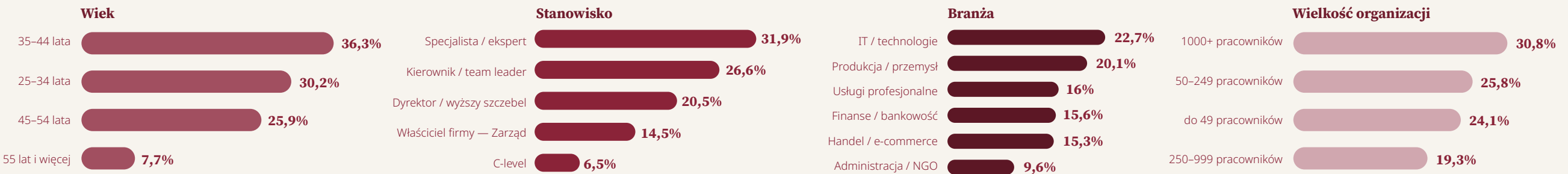
Badanie ma charakter deklaracyjny. Biegłość w narzędziach AI jest samooceną, a nie wynikiem testu, więc odczytujemy ją jako miarę poczucia kompetencji, nie zaś umiejętności zmierzonych obiektywnie. Podobnie deklarowany budżet opisuje gotowość, a nie zrealizowany wydatek.

Pytanie otwarte wypełniła mniej niż połowa próby, a udział w nim był dobrowolny, więc jego wyniki traktujemy jako materiał jakościowy uzupełniający liczby, a nie jako reprezentatywny rozkład opinii. Odpowiedzi otwarte zostały zredagowane językowo pod kątem czytelności, bez zmiany sensu wypowiedzi.

Wreszcie przekroje branżowe i stanowiskowe opierają się na podpróbach liczących od kilkudziesięciu do kilkuset osób, więc różnice rzędu dwóch–trzech punktów procentowych między takimi grupami traktujemy jako nieistotne i nie budujemy na nich wniosków.

Struktura próby badawczej

Badanie CAWI BGR Quantic, N=1048; % badanych. Stanowisko



Business Growth Review

Jako specjalistyczna firma badawcza z doświadczeniem w badaniach CAWI i analizie polskiego rynku B2B, a także rozwojem mediów z niemal 20-letnim doświadczeniem, oferujemy rzetelną metodologię, dostęp do sieci respondentów biznesowych oraz profesjonalne opracowanie wyników – od surowych danych po gotowe raporty i artykuły analityczne. Współpraca z BGR to gwarancja wiarygodnych danych, które wzmacniają pozycję ekspercką partnera i skutecznie wspierają działania marketingowe oraz sprzedażowe.

Redaktor prowadzący: Grzegorz Kubera

Treści, opracowanie: Sebastian Zbywarski, Daria Szewczyk, Przemysław Sobieraj, Joanna Strzygowska, Bartłomiej Romaniewski, Tomasz Wieruch, Monika Podstawka

Kontakt: redakcja@bgreview.pl

O Business Growth Review (BGR)

Business Growth Review to polski serwis biznesowo-technologiczny oraz kwartalnik skierowany do menedżerów, przedsiębiorców i entuzjastów nowoczesnych technologii. Dostarcza rzetelnych analiz, raportów rynkowych i materiałów eksperckich, które pomagają podejmować trafniejsze decyzje biznesowe. BGR łączy świat biznesu z technologią – śledzi trendy, omawia strategię wzrostu i prezentuje dane z polskiego rynku B2B. Kwartalnik BGR to pogłębione opracowania dla firm chcących zrozumieć zmieniające się otoczenie rynkowe. Serwis online uzupełnia go o bieżące treści, które inspirują i edukują liderów biznesu każdego dnia.

BGR Quantic

O BGR Quantic

BGR Quantic to agencja badawcza realizująca projekty badań rynku w Polsce i na terenie Unii Europejskiej. Działamy zgodnie z normami UE, zapewniając najwyższe standardy metodologiczne, rzetelność danych oraz pełną zgodność z wymogami RODO. Specjalizujemy się w badaniach CAWI, analizach B2B i dostarczaniu wiarygodnych danych wspierających strategiczne decyzje biznesowe. BGR Quantic to gwarancja profesjonalizmu, transparentności i jakości na każdym etapie projektu badawczego.

Lipiec 2026 r. Chociaż dłożono wszelkich starań w celu weryfikacji dokładności tych informacji, Business Growth Review nie ponosi żadnej odpowiedzialności za jakiegokolwiek komentarze ani informacje, opinie lub wnioski zawarte w niniejszym raporcie. Aby zacytować dane z raportu, prosimy o użycie tytułu: „Studia MBA w dobie AI i automatyzacji” i pełnej nazwy wydawcy, tj. Business Growth Review.

© 2026 Business Growth Review. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Business Growth Review



UNIWERSYTET
EKONOMICZNY
W KRAKOWIE



KSB
Krakowska
Szkoła Biznesu
MBA Studia Podyplomowe

