

STEFAN LACHIEWICZ
AGNIESZKA ZAKRZEWSKA-BIELAWSKA
Katedra Zarządzania
Politechnika Łódzka

STUDIA PODYPLOMOWE JAKO FORMA DOSKONALENIA KOMPETENCJI MENEDŻERSKICH

Artykuł pokazuje znaczenie studiów podyplomowych w procesie kształtowania kompetencji menedżerskich. Studia podyplomowe posiadają już długą tradycję w polskim systemie kształcenia i doskonalenia zawodowego, ale w ostatnich latach szczególnie widoczny jest rozwój tej formy w odniesieniu do pracowników na stanowiskach kierowniczych oraz adeptów zawodu menedżera.

W tym artykule określono miejsce studiów podyplomowych wśród innych form doskonalenia menedżerów oraz przedstawiono analizę opinii uczestników studiów podyplomowych prowadzonych przez Katedrę Zarządzania Politechniki Łódzkiej.

1. Wstęp

Problem doskonalenia kompetencji osób na stanowiskach kierowniczych należy do bardzo często poruszanych kwestii w opracowaniach naukowych z zakresu zarządzania i w dyskusjach praktyków biznesu w ostatnich latach. Jest to związane z jednej strony z dostrzeganiem coraz większego znaczenia tych kompetencji dla prowadzenia i rozwoju organizacji gospodarczych, a z drugiej strony z powszechnym przekonaniem, iż w czasach, tzw. gospodarki opartej na wiedzy, poziom kompetencji menedżerskich i pracowniczych należy do podstawowych elementów kształtujących potencjał organizacji.

Istotną rolę w procesie doskonalenia kompetencji menedżerskich odgrywają studia podyplomowe, organizowane przez uczelnie wyższe. Są one przeznaczone zarówno dla osób zajmujących aktualnie stanowiska kierownika w przedsiębiorstwach i instytucjach, jak i dla pragnących wykonywać zawód menedżera, a zwłaszcza dla kadry sukcesorów na stanowiska kierownicze. Jest to forma o długiej tradycji edukacyjnej, i mimo ciągłego rozwoju nowych rozwiązań (np. e-learning, assessment center, coaching), cieszy się ona nadal dużym zainteresowaniem.

Celem artykułu jest przedstawienie roli studiów podyplomowych w doskonaleniu kompetencji menedżerskich oraz opinii uczestników tych studiów na temat ich przydatności. Opinie te zostały zebrane podczas wielu edycji studiów podyplomowych z zakresu kształtowania umiejętności menedżerskich, organizowanych przez Katedrę Zarządzania Politechniki Łódzkiej.

2. Kompetencje menedżerskie i formy ich doskonalenia

Termin „kompetencje menedżerskie”, stosowany od dłuższego czasu w nauce i praktyce zarządzania, zastąpił wcześniej używane określenia, takie jak: kwalifikacje kierownicze, umiejętności menedżerskie czy predyspozycje przywódcze. Według stosowanych obecnie definicji [zob. 3 i 7] przyjmuje się bowiem, że kompetencje menedżerskie łączą wszystkie te obszary w formie określonego konglomeratu obejmującego zarówno wiedzę, umiejętności i zdolności do działania, jak i postawy, predyspozycje osobowe oraz systemy wartości i zachowania.

M. Armstrong wskazał, że kompetencje menedżerskie pozwalają na odróżnienie menedżerów, którzy odnoszą sukcesy, od takich którzy w swojej działalności osiągają niższy poziom powodzenia [2]. W oparciu o to założenie została sformułowana definicja, w której przyjęto, że kompetencje menedżerskie to wiedza, umiejętności, doświadczenia, postawy, predyspozycje i motywacje, które są charakterystyczne dla menedżerów osiągających wysokie wyniki [5].

Określeniu definicji kompetencji menedżerskich towarzyszą z reguły próby ustalenia części składowych tych kompetencji oraz ich optymalnej struktury. W wielu opracowaniach zwraca się w ostatnim okresie uwagę na duże znaczenie kompetencji strategicznych dotyczących prowadzenia analiz strategicznych oraz ustalania kierunków rozwoju rynków i produktów firmy, a także na tzw. kompetencje miękkie (w zakresie budowania relacji w zespole pracowniczym) oraz dotyczące zarządzania procesami zmian.

Ustalenie listy takich kompetencji jest bardzo trudne z uwagi na dużą zależność efektów pracy menedżerów od wielu czynników kontekstowych. Stąd też należy zgodzić się z opiniami, mówiącymi o potrzebie budowania systemu kompetencyjnego w ramach konkretnej organizacji przez określenie kluczowych kompetencji firmy oraz budowę profili kompetencyjnych dla poszczególnych komórek organizacyjnych i stanowisk pracy [10]. Kształcenie w zakresie zarządzania o charakterze ogólnym, jest bowiem – jak słusznie zauważa T. Oleksyn – obarczone licznymi ograniczeniami związanymi ze słabym uwzględnianiem kompetencji praktycznych [6].

Z podanych powyżej wskazań i analizy innych opracowań wynika sugestia o potrzebie uwzględniania w procesie budowy kompetencji menedżerskich dwóch podejść [8]:

- metoda top-down, w której identyfikacja kompetencji rozpoczyna się od analizy misji i strategii danej organizacji, a następnie przez wywiady i diagnozę wyższej oraz średniej i niższej kadry menedżerskiej;
- metoda down-top, w której proces identyfikacji kompetencji rozpoczyna się od niższych i średnich szczebli zarządzania, a następnie przekazuje się te opinie wyższej kadrze kierowniczej.

Szczególną rolę w rozwoju kompetencji menedżerskich przypisuje się motywacji osób na stanowiskach kierowniczych. Wspomniany już wcześniej M. Armstrong wskazuje na dużą rangę zaangażowania uczestników działań rozwojowych (np. szkoleń). Uważa on, że warunkiem efektywnego rozwoju jest to, by pracownik sam chciał się uczyć i mieć świadomość, że rozwój jest mu potrzebny, a także czerpać satysfakcję z rozwoju. Ważne jest również wsparcie i pewien doping ze strony przełożonych do tego typu aktywności [1].

W dużym stopniu ta motywacja powinna być pobudzona przez właścicieli i zarząd danej organizacji, gdyż współcześnie wysokie kompetencje menedżerskie, a także innych grup pracowniczych, są warunkiem zdobywania oraz utrzymywania odpowiedniej przewagi konkurencyjnej. Na zależność tę wskazuje G. Gierszewska, która stwierdza na podstawie swoich analiz, że przedsiębiorstwa osiągające sukces posiadają swój specyficzny zestaw strategicznych kompetencji, który stanowi o ich przewadze konkurencyjnej. Podstawową rolę w tym zakresie pełnią szeroko rozumiane kompetencje menedżerskie [4].

Z przedstawionych wybranych analiz wynika więc istotne znaczenie kompetencji menedżerskich w świecie współczesnych technologii, globalizacji i gospodarki opartej na wiedzy. Kompetencje menedżerskie pozyskane w wyniku nauki szkolnej i akademickiej oraz późniejszych doświadczeń zawodowych powinny być ciągle rozwijane przez ustawiczne kształcenie oraz przechodzenie na wyższe szczeble kariery zawodowej. Duże znaczenie posiada dobór odpowiednich metod rozwoju tych kompetencji w ramach poszczególnych etapów kariery menedżera.

W licznych analizach z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi oraz w praktyce funkcjonowania ośrodków szkoleniowych, uczelni akademickich, firm doradczych i organizacji gospodarczych wyróżnia się wiele takich metod. Można tu między innymi wskazać na mentoring i coaching, szkolenia i kursy, e-learning, treningi wrażliwości i techniki relaksacyjne, doskonalenie w ramach ośrodków rozwoju kompetencji w dużych firmach i inne rozwiązania. W dalszej części tego opracowania zostanie zwrócona uwaga szczególnie na studia podyplomowe organizowane przez wyższe uczelnie. Jest to bardzo popularna forma działalności dydaktycznej uczelni wyższych, szczególnie w ostatnim 25-leciu.

Na studia takie są przyjmowani kandydaci posiadający co najmniej wykształcenie na poziomie I stopnia studiów, a więc absolwenci studiów licencjackich, inżynierskich i magisterskich. Prowadzą je zarówno uczelnie publiczne, jak i niepubliczne, najczęściej w formie studiów zaocznych, ale dopuszcza się także kształcenie typu on-line.

Studia podyplomowe trwają z reguły 2-4 semestry. Zajęcia odbywają się najczęściej w formie weekendowych zjazdów (np. dwa razy w miesiącu w soboty i niedziele), a przy systemie on-line organizuje się także co najmniej 1-2 zjazdy w semestrze na uczelni. Są one przeznaczone dla różnych zawodów i specjalności np. dla nauczycieli, informatyków, energetyków czy dietetyków, ale duża ich część dotyczy kadry menedżerskiej. Program kształcenia powinien zawierać przedmioty rozwijające kompetencje nabyte w wyniku studiów I lub II stopnia i prezentować aktualną wiedzę oraz standardy rozwiązań praktycznych. Z reguły obejmuje on także napisanie i obronę pracy dyplomowej, a po zakończeniu takich studiów absolwenci otrzymują specjalne świadectwo, które jest często ważnym elementem w procesach rekrutacji i selekcji na różnorodne stanowiska pracy.

Wiele renomowanych uczelni posiada w swojej ofercie dydaktycznej kilkadziesiąt tytułów studiów podyplomowych (od ok. 50 do 100 tytułów) i szacuje się, że liczba uczestników takich studiów w polskich szkołach wyższych wynosi ok. 170-180 tys. osób w skali roku.

W programach studiów podyplomowych o charakterze menedżerskim zwraca się szczególną uwagę na zespołowe uczenie się, na kształtowanie umiejętności pracy nad projektami, na kompetencje w sferze komunikowania się, zarządzania zmianami i relacjami. Ważną rolę zajmują tu także zagadnienia dotyczące budowania strategii rozwojowych firm, prowadzenia analiz rynku i potencjału firmy, z zakresu zarządzania międzynarodowego i międzykulturowego, prowadzenia przedsiębiorstwa w sytuacjach kryzysowych i roli przywództwa w takich sytuacjach oraz wiele innych problemów związanych z pracą menedżerską.

W wielu ośrodkach akademickich przywiązuje się także dużą wagę do oceny i pomiaru wyników procesu doskonalenia kompetencji na studiach podyplomowych. Trzeba też zwrócić uwagę na to, że organizatorzy takich studiów zdają sobie sprawę z tego, że nie zawsze w wyniku procesu doskonalenia kadry menedżerskiej osiąga się zakładane korzyści i realizuje się zmiany w sferze kompetencji uczestników tych studiów. Wynika to często z pewnej specyfiki kształcenia osób dorosłych i ze złożonych uwarunkowań oraz barier związanych z pracą zawodową i sytuacją życiową. J. Szaban, analizując ten problem, zalicza do grupy obiektywnych i subiektywnych barier utrudniających uczenie się osób dorosłych m.in. niewłaściwy dobór terminów szkoleń, uwarunkowania rodzinne, ograniczenia związane z wiekiem uczestników szkoleń oraz negatywne nastaw-

wienie wynikające ze złych doświadczeń z uczestnictwa w kursach w okresach wcześniejszych [9].

Wydział Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej prowadzi także od wielu już lat studia podyplomowe, spośród których duża część jest współfinansowana ze środków Unii Europejskiej. Są to między innymi studia z zakresu zarządzania projektami, systemów zarządzania jakością, ergonomii i BHP, zarządzania zasobami ludzkimi, kształtowania przedsiębiorczości w społeczeństwie informacyjnym, zarządzania finansami i funkcjonowania Giełdy Papierów Wartościowych oraz wielu innych problemów.

3. Opinie uczestników studiów podyplomowych z zakresu kształtowania umiejętności menedżerskich

Studia podyplomowe na temat „Kształtowania umiejętności menedżerskich i kompetencji w zakresie negocjacji” są organizowane przez Katedrę Zarządzania na Wydziale Organizacji i Zarządzania PŁ od 2006 roku. Celem studiów jest „doskonalenie umiejętności interpersonalnych menedżerów oraz wykazanie związku między poznaniem siebie i współpracowników, a wynikami w pracy i rozwoju firmy” [11]. Szczególną uwagę zwraca się przy tym na zdiagnozowanie kompetencji menedżerskich, rozwiązywania konfliktów i budowania zespołów oraz na kształtowanie umiejętności negocjacyjnych oraz podejmowanie decyzji w warunkach niepełnych informacji.

Program analizowanych studiów podyplomowych obejmuje 13 przedmiotów oraz seminarium dyplomowe i napisanie pracy końcowej. Łącznie uczestnicy studiów mają 205 godzin zajęć w ciągu dwóch semestrów, a do głównych przedmiotów, których czas wykładów i ćwiczeń jest dłuższy niż 10 godzin zalicza się [11]:

- metody i techniki negocjacji (40 godz.),
- komunikacja w pracy menedżera (30 godz.),
- decyzje menedżerskie (20 godz.),
- praca zespołowa (20 godz.),
- menedżer w nowoczesnej organizacji (15 godz.),
- zarządzanie personelem (15 godz.),
- zarządzanie sytuacjami konfliktowymi i kryzysami w organizacji (15 godz.).

Zajęcia prowadzi przede wszystkim pracownicy Katedry Zarządzania PŁ, ale duża ich część jest zlecana także pracownikom akademickim z innych uczelni (np. z Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie i Uniwersytetu Łódzkiego) oraz praktykom, trenerom i coachom, pełniącym różne funkcje w ośrodkach szkoleniowych, przedsiębiorstwach i instytucjach publicznych. Uczestnikami studiów są przede wszystkim menedżerowie pracujący na różnych szczeblach

zarządzania w organizacjach gospodarczych i pozagospodarczych oraz inni pracownicy aspirujący do objęcia stanowisk kierowniczych (np. członkowie kadry sukcesorów).

Opinie na temat poszczególnych edycji tych studiów pozyskuje się w oparciu o kwestionariusze wypełniane przez uczestników na koniec zajęć. Są to kwestionariusze opracowywane przez Dział Kształcenia Politechniki Łódzkiej. Zawierają one – obok charakterystyki respondentów – trzy części, a mianowicie: ocenę poszczególnych przedmiotów, ocenę prowadzenia zajęć i ocenę organizacji studiów¹. Dla ustalenia pewnych tendencji zmian w podejściu uczestników do tych studiów podyplomowych poddano analizie szczegółowej trzy wybrane edycje zorganizowane w latach: 2008/2009, 2009/2010, 2010/2011. Wybór ten należy uzasadnić tym, że w tych latach w studiach z zakresu kształtowania umiejętności menedżerskich uczestniczyła dość duża liczba osób (25-37 uczestników), a ponadto w miarę stabilny był zespół wykładowców i trenerów. Szczególną uwagę zwrócono na analizę struktury zawodowej uczestników, ocenioną ze względu na kierunek ukończonych studiów wyższych oraz na analizę ich opinii odnośnie poziomu i organizacji prowadzonych zajęć. W szerokim zakresie uwzględniono opinie na temat wszystkich przedmiotów, ale ocenie szczegółowej poddano przedmiot „Komunikacja w organizacji”, który jest prowadzony w wysokim wymiarze godzinowym (30 godzin). Jest to ponadto przedmiot dotyczący ważnych kompetencji menedżerskich związanych z umiejętnościami w zakresie komunikowania się werbalnego i niewerbalnego oraz uwarunkowań sprawnej komunikacji w organizacjach.

W pierwszej ocenianej edycji było 37 uczestników, w tym najwięcej (16 osób) ukończyło wyższe studia ekonomiczne, 11 osób studia techniczne, a w pozostałej grupie byli absolwenci kierunków pedagogicznych, psychologicznych, socjologicznych, filologicznych, medycznych i rolniczych. Siedemnastu uczestników ukończyło studia wyższe od 3-5 lat temu, ośmiu 1-2 lata temu i pięciu mniej niż 1 rok temu. W grupie tej wystąpiły też osoby, które ukończyły studia wyższe 6-10 lat temu (3 uczestników) i ponad 15 lat temu (4 uczestników). Aż 28 osób nie ukończyło wcześniej żadnych studiów podyplomowych, a pozostali (9 osób) posiadali już dyplomy ukończenia takich studiów.

W tabeli 1 przedstawiono porównanie struktury uczestników analizowanych studiów podyplomowych z podziałem na wyższe wykształcenie techniczne, ekonomiczne i inne (np. prawnicze, filologiczne czy psychologiczne) w trzech kolejnych edycjach.

¹ Autorzy artykułu dziękują Pani dr Annie Waleckiej – kierownikowi organizacyjnemu analizowanych studiów, za przekazanie informacji szczegółowych na temat wyników ankietyzacji przeprowadzonej wśród uczestników poszczególnych edycji.

Tabela 1. Struktura uczestników studiów podyplomowych z zakresu kształtowania umiejętności menedżerskich według typu wykształcenia wyższego

Lp.	Kierunki posiadanego wykształcenia	Udział w procentach w latach:		
		2008/2009 (N = 37)	2009/2010 (N = 30)	2010/2011 (N = 25)
1	Techniczne	29,7	26,7	28,0
2	Ekonomiczne	43,2	53,3	24,0
3	Inne kierunki	27,1	20,0	48,0

Źródło: opracowanie własne.

Z powyższej tabeli trudno jest wyprowadzić jednoznaczne wnioski. Można natomiast stwierdzić, że przy malejącej liczbie uczestników wzrasta zróżnicowanie kierunków ich wykształcenia. Liczba osób z wykształceniem technicznym utrzymuje się generalnie na zbliżonym poziomie (ok. 30%), a w dwóch pozostałych grupach obserwuje się, szczególnie w ostatniej edycji, wzrost udziału osób z wykształceniem psychologicznym, socjologicznym i pedagogicznym. Z dodatkowych informacji wynika, że występuje tendencja do wysokiego udziału uczestników, którzy niedawno ukończyli studia wyższe (1-5 lat temu), a ponadto około 70%-80% uczestników nie ukończyło wcześniej żadnych studiów podyplomowych. Można więc stwierdzić występowanie szerokiego kręgu odbiorców tych studiów podyplomowych, co wskazuje na korzystne tendencje, w otoczeniu rynkowym, dla tego typu działalności akademickiej.

W tabeli 2 przedstawiono z kolei wyniki ocen sporządzonych przez uczestników na temat przedmiotu „Komunikacja w organizacji”. Oceny te były prowadzone z punktu widzenia takich kryteriów, jak: dobór treści programowych, poszerzenie posiadanej wiedzy i umiejętności, przydatność tej wiedzy oraz dopasowanie treści do posiadanej wiedzy i umiejętności.

Tabela 2 także nie pokazuje jakiejś wyraźnej tendencji w strukturze ocen uczestników studium. Najwyżej – tak jak w przypadku innych przedmiotów – oceniany jest dobór treści programowych i przydatność z punktu widzenia rozwoju osobistego. Może to świadczyć korzystnie o autorach programu oraz o wykładowcach i trenerach prowadzących zajęcia. Także inne pozycje w powyższym wykazie świadczą o tym, że generalnie analizowane studia podyplomowe są oceniane wysoko z punktu widzenia rozwoju kompetencji menedżerskich. Natomiast pewne obniżenie średnich ocen w ostatniej edycji (2010/2011) może świadczyć o rosnących wymaganiach uczestników studiów w zakresie potrzeb szkoleniowych.

Tabela 2. Ocena przedmiotu „Komunikacja w organizacji” wykonana przez uczestników studiów podyplomowych w latach 2008-2011

Lp.	Kryteria oceny	Średnia ocen na skali 2-5 w latach:		
		2008/2009	2009/2010	2010/2011
1	Dobór treści programowych	4,43	4,63	4,12
2	Poszerzenie posiadanej wiedzy i umiejętności	4,27	4,67	4,08
3	Przydatność z punktu widzenia wykonywanej pracy	4,41	4,53	4,12
4	Przydatność z punktu widzenia rozwoju osobistego	4,46	4,67	4,12
5	Dopasowanie treści do posiadanej wiedzy i umiejętności	4,38	4,53	4,12

Źródło: opracowanie własne.

Pewne wnioski nasuwają się także na podstawie oceny organizacji studiów, która dotyczyła ustalenia opinii na temat takich elementów, jak: organizacja i rozkład zajęć, warunki lokalowe, materiały i pomoce dydaktyczne oraz dostępność prowadzących poza godzinami zajęć i możliwość kontaktu z organizatorem studiów. I tutaj średnie oceny na skali 2-5 są powyżej 4,20, ale szczególną uwagę przywiązują uczestnicy studiów do odpowiednich materiałów i pomocy dydaktycznych (książki, komputery, rzutniki, konspekty do gier decyzyjnych itd.) oraz do zakresu aktywnych metod nauczania.

Ogólna ocena analizowanych studiów podyplomowych jest wysoka i ich uczestnicy wskazują na liczne przykłady wzrostu kompetencji menedżerskich oraz stwierdzają w konkluzji, że poleciliby te studia innym osobom.

4. Podsumowanie

Studia podyplomowe należy ocenić jako istotną formę doskonalenia i rozwoju kompetencji menedżerskich. Wynika to z ich akademickiego charakteru i przekazywania nowych obszarów wiedzy z zakresu zarządzania, a także z przywiązywania przez władze uczelni dużej uwagi do celów dydaktycznych

przy organizacji tych studiów, a nie tylko do celów merkantylnych. Istotne znaczenie posiada także docenianie faktu ich ukończenia przez osoby i firmy doradcze selekcjonujące kandydatów na stanowiska kierownicze.

Z drugiej strony jednak należy dostrzec w ostatnich latach znaczący wzrost konkurencji na rynku usług szkoleniowych dla menedżerów. Proces ten wyraża się w coraz bogatszej ofercie studiów typu MBA, we wzroście zakresu kursów i innych form kształcenia menedżerów przez tzw. akademie korporacyjne oraz oferty szkoleń organizowanych przez uczelnie i ośrodki zagraniczne, często w atrakcyjnych miejscowościach turystycznych.

Powyższe uwarunkowania wskazują więc na potrzebę ciągłych przekształceń programowych oraz zmian w metodach nauczania i w organizacji zajęć na studiach podyplomowych tego typu. Pewne kierunki takich przekształceń wynikają także z przeprowadzonej analizy opinii uczestników trzech edycji studiów podyplomowych z zakresu kształtowania umiejętności menedżerskich i kompetencji w sferze negocjacji. Dotyczą one przede wszystkim lepszego wyposażenia uczestników tych studiów w pomoce dydaktyczne i materiały do studiowania oraz zwracania większej uwagi na aktywne metody nauczania.

Literatura

- [1] **Armstrong M.:** Zarządzanie ludźmi. Praktyczny przewodnik dla menedżerów liniowych, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2002, ss. 235-236.
- [2] **Armstrong M.:** Zarządzanie zasobami ludzkimi. Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 241.
- [3] **Czapla T.P.:** Modelowanie kompetencji pracowniczych w organizacji, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.
- [4] **Gierszewska G.:** Kompetencje strategiczne na poziomie organizacji, [w:] E. Maślyk-Musiał (red.), Zarządzanie kompetencjami w organizacji. Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Menedżerskiej, Warszawa 2005, ss. 33-38.
- [5] **Lachiewicz S., Walecka A.:** Role i kompetencje menedżerskie, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, ss. 158-160.
- [6] **Oleksyn T.:** Klika refleksji na temat kształcenia na kierunku zarządzanie, [w:] W. Kowalczewski, R.R. Kuc, Dyskusje o zarządzaniu. Dylematy jakości kształcenia na kierunku zarządzanie, Wydawnictwo Ementon, Warszawa 2016, ss. 39-44.
- [7] **Rakowska A.:** Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2007.
- [8] **Rostkowski T.:** Kompetencje pracowników miernikiem wartości organizacji, [w:] T. Listwan (red.), Sukces w zarządzaniu kadrami. Perspektywa lokalna i globalna, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 705.
- [9] **Szaban J.:** Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i w administracji publicznej, Difin, Warszawa 2015, ss. 309-312.

- [10] **Wieczorek-Szymańska A.:** Podejście kompetencyjne w gospodarowaniu kapitałem ludzkim organizacji, [w:] C. Suszyński, G. Leśniak-Łebkowska (red.), *Organizacja inteligentna. Perspektywa zasobów ludzkich*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2016, ss. 94-97.
- [11] www.spkum.pl

POSTGRADUATE STUDIES AS A FORM OF MANAGERIAL COMPETENCES' DEVELOPMENT

Summary

The article shows the meaning of postgraduate studies in the process of managerial competences' formation. Postgraduate studies have already had a long tradition in the polish education system and professional development. However, over the last few years the development of this form is particularly visible in relation to employees on the executive positions or entrants to managerial positions.

This study determines the place of postgraduate studies among others forms of managerial professional development and presents the analysis of postgraduate studies participants' opinion conducted by Management Department of Politechnika Łódzka.