

## Az MBA képzés visszatér az alapokhoz – nemcsak az Egyesült Államokban, de Európában és Kanadában is

*Több ezer friss MBA diplomás megkönnyebbülésére a 2004-ben végzettek sokkal jobb helyzetben találták magukat a munkaerőpiacon, mint két évvel ezelőtt végzett társaik, akiknek tömeges létszámléépítésekkel és társasági botrányokkal kellett szembenézniük, amelyek sokak szemében megkérdőjelezték az MBA diplomák értékét. Mára a helyzet megváltozott. Az új munkaerőt kereső nagy cégek újra megjelentek az üzleti karokon, a diákok pedig összeszedettebb, alaposabb MBA programokat, etikai és vezetéstudományi kérdésekkel foglalkozó szemináriumokat várnak el a felsőoktatási intézményektől. Az alábbiakban körképet adunk az Egyesült Államok, Európa és Kanada legjobb üzleti karain folyó MBA képzésekről.*

*Tárgyszavak: MBA; képzés; üzleti főiskola; vezetéstudomány; karrier; támogatás.*

### Felértékelődött MBA képzések

A nemzetközi felmérések alapján 2004. évben a legjobb MBA képzést nyújtó egyetemek rangsorát nagyban meghatározta, hogy milyen szintű tudományos képzést folytatnak. Mind a diákok, mind pedig a nagy munkáltatók (azaz a „fogyasztók”) több értéket várnak el a tananyagtól, és többre becsülték a szakemberek szórakoztató anekdotáinál az alaposabb elméleti, kutatási ismereteket és az analitikus készségek fejlesztését.

Az üzleti karok számára egyértelmű az üzenet: az üzleti tevékenység egyre komplexebbé válik, és a diákok a való élet kihívásaira akarnak felkészülni. A diákok szívesen fogadják az üzleti világból meghívott szakemberek előadásait, de gondot okoz, hogy egyre kevesebb a főállású, elmélettel és kutatással foglalkozó tanár (a Columbia Business School esetében például 89 meghívott előadó jut 115 főállású tanárra).

Az elmélet és a gyakorlat egyensúlyának megteremtése komoly kihívás elé állítja az üzleti főiskolákat.

Meglepetést okozott 2004-ben az európai és kanadai egyetemek előretörése. Számos nagy munkaadó véli úgy, hogy az itteni végzősök legalább olyan jók, ha nem jobbak, mint egyesült államokbeli társaik. Az üzleti karok közötti verseny tehát globális méretűvé – és egyre élesebbé – válik.

## **A legjobb MBA képzést kínáló iskolák**

Az MBA képzést nyújtó intézmények rangsorolása egy kérdőíven alapul, amelyet 94 iskola több mint 10 000 diákja töltött ki. Az alábbiakban néhány kérdést ismertetünk a 45 tételes kérdőívből.

- Úgy véli, hogy az MBA képzés megérte a ráfordított időt, kiesett munkabért és befizetett tandíjat?
- Milyenek ítéli az alapképzés minőségét?
- Milyenek ítéli a választott szakirány képzésének a minőségét?
- Volt-e lehetősége órákon kívüli beszélgetésekre a tanszék oktatóival?
- Az iskola legkiválóbb tudósai aktívan részt vettek az MBA képzésben?
- A hosszú távú problémamegoldásban segített-e az iskola?
- Milyenek értékeli a tanszék és az adminisztráció készségét a diákok problémáinak és véleményének kezelésére?
- Mennyire igyekezett az iskola javítani a vezetési készségeit?
- Az iskola kapcsolatai mennyire segítették a karrierjét?
- Milyen intenzíven igyekezett az iskola szünidei munkát, illetve gyakorlatot találni az ön számára?
- Mennyire segítette az iskola abban, hogy a diploma megszerzése előtt állást találjon?
- Milyenek értékeli az iskolában megjelent munkáltatók számát, minőségét és sokszínűségét?
- Mennyire támogatta önt az iskola önálló álláskeresési tevékenységében?
- Milyenek értékeli az iskola segítségét a nemzetközi üzleti életben?
- Milyenek értékeli az iskola erőfeszítéseit az etika terén?

## **A legjobb üzleti főiskolák az Egyesült Államokban**

Az Egyesült Államokban a 2004-ben végzetteknek van okuk az örömrre. Hároméves hanyatlást követően a munkaerőpiac ismét jó kilátá-

sokkal kevesebbet az MBA diplomásokat. A 30 legjobb üzleti főiskolán végzettek több mint 89%-a kapott három hónapon belül állásajánlatot, a kezdő fizetések pedig átlagosan 26%-kal emelkedtek (1. táblázat).

1. táblázat

A legjobb üzleti főiskolák az USA-ban

2004. évi helyezés	Intézmény	2002. évi helyezés	Éves tandíj (USD)	Átlagfizetés (ezer USD/év)	
				diploma	
				előtt	után
1.	Northwestern (Kellogg)	1	36 370	70,0	125,0
2.	Chicago	2	34 400	67,0	127,0
3.	Pennsylvania (Wharton)	5	35 203	75,0	144,0
4.	Stanford	4	37 998	75,0	150,0
5.	Harvard	3	39 100	85,0	147,5
6.	Michigan (Ross)	8	32 688	62,0	115,0
7.	Cornell (Johnson)	11	35 660	60,0	115,0
8.	Columbia	7	36 295	75,0	142,5
9.	MIT (Sloan)	6	37 050	68,0	128,0
10.	Dartmouth (Tuck)	10	38 857	70,0	135,0

Az iskolák rangsorában mind a hallgatók, mind pedig a munkáltatók részéről azok az intézmények kaptak jobb helyezést, amelyek nagyobb hangsúlyt fektettek a tudományos képzésre. A *Kellogg* (Northwestern University) az alapos tudományos képzés és a diákok igényeire és problémáira odafigyelő, barátságos környezet juttatta ismét az 1. helyre.

A munkáltató társaságok körében ugyanakkor a 2. helyen álló *Chicago* diákjai voltak a legnépszerűbbek annak köszönhetően, hogy az intézmény nem egyszerűen futószalagon gyártja a gazdasági csodagyerekeket, hanem a diákok gondolkodásának formálására is képes. Itt minden az elméleten és az elemzőkészségen alapul, a szemináriumokon a problémák konceptualizálása, a kritikus gondolkodás elsajátítása („Mutasd meg! Bizonyítsd be! Indokold meg! Támaszd alá adatokkal!”) áll a középpontban. Az intézmény nagy hangsúlyt helyez a kölcsönös tiszteletre, a szakmai kommunikációra és a személyes felelősségvállalásra. Legalább hetente egyszer minden diákot (évfolyamonként 500-an vannak) meghívják egy olyan értekezletre, ahol bármilyen kérdést felvethetnek.

Ha valamilyen tanulságot le lehet vonni a 2004. évi rangsorból az az, hogy a diákok elégedettsége rendkívül meghatározó tényező, aminek kivívásához arra is szükség van, hogy az iskola nagyobb figyelmet fordítson a hallgatók karrierjének elősegítésére, hatékony munkaközvetítő irodát működtessen, és felkeltse a nagy munkáltatók érdeklődését a hallgatói iránt. A *Wharton* például az intézmények között leghatékonyabb munkaközvetítő irodájának is köszönheti a 3. helyezését.

## **Emelkedő tandíjak – emelkedő fizetések**

Az iskola intellektuális teljesítménye mellett a diákok más szempontokat is figyelembe vettek az egyre kevésbé értékesnek tűnő diploma megítélésekor. Nem szabad elfelejteni, hogy ezek a hallgatók nem sokkal a 2001. szeptember 11-i terroristámadást követően jelentkeztek az MBA képzésre, és döbbenet kellett tapasztalniuk, hogy a munkáltatók sorra vonják vissza az akkori végzősöknek tett állásajánlataikat. Az MBA többé már nem jelentett biztos belépőt az üzleti világba, és egyre több friss diplomás találta az utcán magát. Az üzleti karok ugyanakkor folyamatosan emelték a tandíjakat, miközben egyre többen vonták kétségbe a képzés értékét annak a társasági botránysorozatnak a hatására, amelyben gyakran MBA diplomások is érintettek voltak.

Az amerikai társaságok zűrzavaros állapota is hozzájárult ahhoz, hogy az MBA képzést nyújtó intézmények az 1990-es évek ad-hoc hallgatói és munkáltatói igényeket kiszolgáló tanterveiről visszatérjenek a tudományosan megalapozottabb oktatáshoz. Korábban az emberek divatból jártak üzleti főiskolára vagy mert éppen állás nélkül voltak. Ma azok járnak oda, akiket tényleg ez érdekel. Az MBA diploma végül is egy 100 000 dolláros befektetés, és a hallgatók ma már valódi, hosszú távon forgatható értéket várnak el a pénzükért. Feltehetően ennek köszönhető, hogy az alapos tudományos képzésükről ismert intézmények 2004-ben feljebb kerültek a rangsorban (2. táblázat).

A *Carnegie Mellon Tepper School of Business* például a kvantitatív analízis terén nyújtott képzésnek köszönhetően négy hellyel (19-ről a 15-re) került előrébb, míg a technológiai ismeretek kiváló oktatásával rangot szerzett *Krannert School of Management* öt helyet (26-ről a 21-re) ugrott a listán. Ez utóbbi annak ellenére javított a helyezésén, hogy a diákok szerint az iskola karriertámogató irodája nem végez kielégítő munkát.

Azok az iskolák, amelyek nem tettek eleget a hallgatók tudományos elvárásainak, drágán megfizettek a mulasztásukért. A kaliforniai *Marshall School of Business* például 10 helyet esett vissza, mert a tanulmányi

osztály nem tudott a diákok kiemelkedő képességeinek megfelelő magas szintű tananyagot összeállítani.

2. táblázat

Rangsor az egyes szakterületeken nyújtott képzés alapján,  
munkáltatói szemmel

	Pénzügyek	Marketing	Globális kitekintés	Technológia	Általános menedzsment	Etika
1.	Pennsylvania	Northwestern	Pennsylvania	MIT	Harvard	Northwestern
2.	Chicago	Harvard	Harvard	Stanford	Northwestern	Pennsylvania
3.	Columbia	Michigan	Columbia	Carnegie Mellon	Dartmouth	Harvard
4.	Harvard	Cornell	Northwestern	Harvard	Pennsylvania	Virginia
5.	Northwestern	Duke	Chicago	Northwestern	Michigan	Cornell
6.	Duke	Pennsylvania	MIT	Pennsylvania	Virginia	Notre Dame
7.	NYU	Virginia	Thunderbird	Chicago	Duke	Michigan
8.	Stanford	Indiana	Michigan	Duke	Cornell	Dartmouth
9.	Cornell	Dartmouth	Duke	Cornell	Columbia	Duke
10.	Indiana	Stanford	Mellon	UC Berkeley	Chicago	Columbia

Ez volt az első évfolyam, amely a három éves visszaesést követően megtapasztalhatta az MBA álláspiac élénkülésének első jeleit. A 30 legjobb intézmény végzőseinek mintegy 75%-a kapott legalább egy állásajánlatot már a diploma megszerzése előtt, és a végzést követően három hónappal csupán 11%-uk volt még mindig munka nélkül. Ez éles ellentétben áll a 2003. adatokkal, amikor a legjobb diplomások 35%-a még a nyár végén is munkát keresett. 2004-ben a *Harvard* diákjai bizonyultak a legkelendőbbeknek: a diplomaosztásig 94%-uk kapott legalább egy állásajánlatot, és annak ellenére, hogy a hallgatók panaszkodtak, hogy az iskola nem áll kapcsolatban a kisebb munkaadókkal, a diákok átlagosan 2,6 állásajánlatot kaptak – minden intézmény közül a legtöbbet! (A 3. táblázat azt mutatja be, hogy a hallgatók mit tartanak a legfontosabbnak egy állásajánlat elfogadásakor.)

Az új munkaerőt kereső társaságok nemcsak hogy visszatértek az üzleti karokra, de magasabb fizetést is hajlandóak voltak kínálni ér-

tük. Az átlagos kezdő fizetések a juttatásokkal együtt 26%-kal emelkedtek, és számos társaság a diákhitelek törlesztését is átvállalta (4. táblázat).

3. táblázat

Mit várnak el az MBA diplomások az új állástól?

	A legfontosabb, %	Második, %	Harmadik, %
Kihívást jelentő feladatok	32,3	19,0	12,7
Pozíció	21,4	12,0	9,1
Előmeneteli lehetőség	17,0	22,7	7,7
Munkavégzés helye	15,8	17,7	21,2
Fizetési csomag	8,5	21,6	31,0
Presztízs	4,8	6,5	17,7

4. táblázat

A legjobban fizetett MBA diplomások iskolák szerint

Iskola	Éves átlagfizetés, ezer USD		
	2004	2002	2000
1. Stanford	150,0	138,1	165,5
2. Harvard	147,5	134,6	160,0
3. Pennsylvania	144,0	124,5	156,0
4. Columbia	142,5	123,6	142,5
5. Dartmouth	135,0	122,1	149,5

## Felértékelődő vezetőképzés

Az évtized társasági botrányai – amelyeknek gyakran a legjobb MBA diplomával rendelkező vezetők voltak az előidézői – ráirányították a figyelmet az etikai és felelősségvállalási kérdésekre. Az üzleti főiskolák szemléletében a humánerőforrás-központú vezetőképzés (angolul *leadership*) fontosságának felismerése jelenti az egyik legnagyobb változást. Ezt ma már legalább annyira fontosnak tartják, mint a költségallokációt vagy a stratégiai tervezést. A vezetés tudományának oktatása azonban jelentős kihívás elé állítja az intézményeket.

A *Harvard* az elmúlt 25 év során a legnagyobb változást hajtotta végre alaptananyagában 2003 őszén, amikor elindított egy vezetéstudományi és etikai kurzust, amelyet az egyetem 10 legjobb tanárából álló csapat tartja. A *Harvard* természetesen nem egyeduralgoló a vezetőképzés terén. A *University of Michigan* üzleti kara például két hellyel lépett előrébb a ranglétrán kibővített vezetéstudományi kurzusának köszönhetően (22-ről a 20-ra) hasonlóan az *Emory University* üzleti karához, ahol a hallgatók minden program közül a legmagasabb pontszámot azoknak a kurzusoknak adták, amelyek a vezetési képességeik fejlesztését szolgálták. Az *Emory* 2005-ben egy Vezetői Akadémiát is indít azoknak a diákoknak, akik még többet szeretnének a témáról megtudni, és tényleg elkötelezettek (a tanterv része például egy hosszú hétvége túlélése egy tengerészeti kiképző bázison).

Az etika elméleti oktatását a marylandi *H. Smith School of Business* (28. a rangsorban) is gyakorlati példákkal erősíti: a hallgatókat minden évben börtönlátogatásra viszik, ahol olyan fehérgalléros bűnözőkkel találkozhatnak, akiknek az indulása és a háttere nagyon hasonlít az övékéhez, de akik megtevédtek, és ezért gyakran mindenüket elveszítették.

Az iskoláknak azonban nem az elrettentés a célja, hanem hogy a hallgatókkal megértessék, az MBA diplomások felelőséggel tartoznak a társadalom iránt.

## **Éltre törnek az európai és kanadai üzleti főiskolák**

Az Egyesült Államokon kívüli üzleti főiskolák már nem érik be a „futtottak még” kategóriával, és versenybe szálltak a legjobb diákok megszerzéséért. A 2004. évi felmérések azt mutatják, hogy az általuk kínált MBA programok a korábbinál jóval magasabb színvonalú, alaposabb és a munkaadók számára is vonzóbb képzést nyújtanak. A munkáltatók 75%-a vélte úgy, hogy a nem amerikai üzleti főiskolák legalább olyan jók – ha nem jobbak –, mint az Egyesült Államokban működő társaik. Ugyanakkor a hallgatók is elfogadható alternatívának tartják ezeket az intézményeket, ami a jelentkezők számában, illetve a túljelentkezésekben is megmutatkozik.

A 2004. évi rangsor több meglepetéssel is szolgált (5. táblázat). A munkáltatók által eddig olyannyira kedvelt franciaországi *INSEAD* többek között a társaságok érdeklődésének csökkenése miatt az élről a 3. helyre esett vissza, miközben más intézmények előre törtek. Az *INSEAD* visszaesésének köszönhetően a svájci *IMD*, ahol 35 országból 90 diák

tanul, és csak minden 8. jelentkezőt tudnak felvenni, feljöhetett a 2. helyre. Az IMD-n rendkívül intenzív, nem ritkán napi 18 órás képzés folyik, a hallgatók ennek ellenére dicshimnuszokat zengnek az iskola csapatszelleméről és etikai színvonaláról csakúgy, mint a diploma után felkínált kiugróan magas fizetett állásokról. A munkáltatók ugyanis nagyra értékelik az itt végzetek érettségét és biztos üzleti ítélőképességét.

## 5. táblázat

### Európa és Kanada legjobb üzleti főiskolái

Helyezés 2004-ben	Intézmény	2002. évi helyezés	Átlagfizetés (ezer USD)	
			diploma	
			előtt	után
1.	Quenn's Kingston, Kanada	2	49	73
2.	IMD Lausanne, Svájc	3	90	164
3.	INSEAD Fontainebleau, Franciaország	1	70	115
4.	ESADE Barcelona, Spanyolország	n.a.	40	63
5.	London Business School Egyesült Királyság	4	65	129
6.	Western Ontario London, Kanada	6	44	65
7.	IESE Barcelona, Spanyolország	8	48	68
8.	HEC Párizs, Franciaország	9	55	80
9.	Toronto Toronto, Kanada	5	38	70
10.	HEC Montreal, Kanada	n.a.	40	46

## A karriertámogatás még fejlesztésre szorul

Valamennyi üzleti főiskolát elmarasztaltak a hallgatók amiatt, hogy a karriertámogatással kapcsolatos szolgáltatásaik nem megfelelőek. Az 1990-es évek végén a nemzetközi iskolák többsége megpróbálta átvenni az amerikai állásközvetítési modellt, és rendszeresen szerveztek prezentációkat és találkozókat, amelyekre meghívták az érdekelt nagy társaságokat. A munkaerőpiac hanyatlásával azonban ezek a látogatások megritkultak. Az európai iskolák mellett a kanadai intézmények is elmarasztalásban részesültek ezen a téren, különösen azon hallgatók részéről, akik Kanadán kívül szerettek volna elhelyezkedni. A *London Business School* ugyanakkor nagyobb figyelmet fordított ennek a problémának a kezelé-



sére, megduplázta a karriertámogatással foglalkozó alkalmazottak számát, és ez meg is mutatkozott a hallgatók értékelésében.

A barcelonai *ESADE* most került fel először a legjobb iskolák listájára, és rögtön a 4. helyre, ami annak köszönhető, hogy a munkáltatók nagyra értékelték az itt végzett hallgatók kiemelkedő kommunikációs és elemzőképességét, és vezetéstudományi ismereteit. Az *ESADE* 2000. óta keményen dolgozik azon, hogy a legjobb iskolák közé kerülhessen. Módosította például az 1970-es években kialakított laza felvételi politikáját, és ma már nem a fiatal, tapasztalatlan helybelieket, hanem azokat a jelentkezőket részesíti előnyben, akik legalább 5 év munkatapasztalattal rendelkeznek, és legalább két idegen nyelven folyékonyan beszélnek.

Egyes intézmények azért jutottak előrébb a rangsorban, mert nagy hangsúlyt helyeznek arra, hogy az országhatárokon kívülről is minél több jelentkezőt vonzzanak, és különféle háttérrel rendelkező hallgatókat hozzanak össze. A párizsi *HEC* programjában például a külföldi diákok aránya 1998 óta 54%-ról 80%-ra nőtt. Ez a változás a tananyagban is tükröződik, ahol a vizsgált esettanulmányok egyre nagyobb százaléka származik a világ távoli tájairól. A munkaadók nagyra értékelik ezeket a változásokat, és szívesen alkalmazzák azokat az MBA diplomásokat, akik széles körű kitekintéssel és nemzetközi tapasztalatokkal rendelkeznek (6. táblázat).

6. táblázat

Rangsor az egyes szakterületeken nyújtott képzés alapján,  
munkáltatói szemmel

Rangsor	Általános menedzsment	Pénzügyek	Marketing	Kommunikáció	Csapatmunka
1.	IESE	IESE	ESADE	ESADE	ESADE
2.	ESADE	ESADE	IESE	IESE	IESE
3.	INSEAD	INSEAD	INSEAD	INSEAD	INSEAD
4.	IMD	HEC Paris	LBS	W. Ontario	Empresas
5.	HEC Paris	Bocconi	HEC Paris	LBS	HEC Paris

Az Egyesült Államokon kívüli intézmények MBA képzését sokáig csak az amerikai programok kistestvérének tekintették, ami jónak jó ugyan, de nem az igazi. Mostanra azonban ezek a kisebb iskolák egyre vonzóbb alternatívát kínálnak még az amerikai hallgatók számára is. Különösen az amerikai vízumgondok és tartózkodási problémák miatt a nemzetközi iskolák kedvelt célpontjaivá váltak az MBA diplomát megsze-

rezni vágyó diákoknak. Ehhez az intézményeknek nemzetközi tekintélyű, külföldi oktatókat is meg kellett nyerniük, amit jelentősen megkönnyített, hogy az eurónak a dollárhoz való erősödésének köszönhetően a fizetéseket is versenyképessé tudták tenni (7. táblázat).

7. táblázat

### Élesedő nemzetközi verseny a hallgatókért

Iskola	Külföldi oktatók aránya (%)		Külföldi hallgatók aránya (%)	
	1990	2004	1990	2004
HEC-Paris	6	25	15	84
IESE	5	34	30	70
Instituto de Empresas	25	44	35	72
ESADE	5	17	21	70
Cambridge	16	43	45	87

## Rugalmasság és összefogás

A kisebb nemzetközi iskoláknak az az előnyük, hogy gyorsabban tudják követni a kereslet változásait. Számos intézmény létesít partnerkapcsolatokat a világ minden táján, hogy a hallgatók és a nagy munkaadók igényeinek és elvárásainak minél magasabb színvonalon tudjon eleget tenni. A *Rotterdam School of Management* például egy olyan nemzetközi Executive MBA programot kínál, amelyet a hongkongi Chinese University, a University of North Carolina, valamint brazil és mexikói intézmények közreműködésével működtetnek. A *HEC* pedig a New York-i Stern School of Business-szel és a London School of Economics-szal egyesítette erejét, hogy a multinacionális társaságok vezetőképzési igényeit kielégíthessék.

Az 1990-es évek elejéig az európai tanintézmények többségének versenyképességét nagymértékben korlátozták azok az állami jogszabályok, amelyek előírták, hogy a tanításnak a nemzeti nyelven kell folynia. Ez a helyzet mára átalakulóban van, de az üzleti főiskolák nemzetközi piacán nehéz talpon maradniuk a kisebb, viszonylag ismeretlen intézményeknek az olyan elismert nevek mellett, mint a *Harvard* vagy a *Stanford*, amelyek könnyebben vonzzák magukhoz a pénzt és a tehetségeket.

Ráadásul az európai iskolák többsége olyan kultúrában működik, ahol ismeretlen az alumni rendszer, azaz, hogy az öregdiákok anyagilag

támogatják alma materüket; az állami támogatás pedig szűkös és nehézkes. „Adakozás nélkül a bőrrönd csak szándékkal lehet tele.”

Európa felsőoktatásának összehangolását célozza a Bolognai Nyilatkozat, amelyet 29 ország írt alá 1999-ben, és amelyet 2010-ig fokozatosan meg kell valósítani. Ezzel egységesebbé, átjárhatóbbá, és az amerikai modellhez hasonlóbbá válik majd az európai felsőfokú képzés.

Az elkövetkező néhány év minden bizonnyal meghozza majd az elmúlt évtizedek erőfeszítéseinek gyümölcsét, és ezek a kisebb, de igényes MBA képzést nyújtó, nemzetközi intézmények megérdemelt elismertségre tesznek szert a leendő hallgatók és a globális munkáltatók körében.

**Összeállította: Csépan Lilla**

Back to B-School. = Business Week, 2004. okt. 18. p. 18.

Merritt, J.: Schools known for tougher academic standards gained ground – with students and recruiters. = Business Week, 2004. okt. 18. p. 62–76.

Hazelwood, K.: Top of the world. = Business Week, 2004. okt. 18. p. 82–84.

Merritt, J.; Schneider, M.: New Strength in Europe. These schools aren't content to be also-rans anymore, and they're making a play for top students. = Business Week, 2004. okt. 18. p. 86–88.

Merritt, J.: Welcome to ethics 101. = Business Week, 2004. okt. 18. p. 90.

Middleton, D.: Is the focus too fine? = Business Week, 2004. okt. 18. p. 92.

Chambers, E.: Too much of a good thing. = Business Week, 2004. okt. 18. p. 94.

B-schools: what it takes to be best. = Business Week, 2004. okt. 18. p. 156.

## **VÁLOGATÁS A MAGYAR SZAKIRODALOMBÓL**

Nem ugródeszka. MBA képzések. = Figyelő, 48. k. 33. sz. 2004. aug. 12/18. p. 57–60.

Gazdálkodástani doktori iskola a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaság-tudományi Karán. = Vezetéstudomány, 35. k. 2. sz. 2004. p. 2.

Borbély T. B.: Az európai önéletrajz és az EUROPASS dokumentumok. = Munkaügyi Szemle, 48. k. 7–8. sz. 2004. p. 52–53.

Hullócsullagok. 2004. nagy menedzserbukásai. = Figyelő, 49. k. 3. sz. 2005. jan. 20–26. p. 42–43.

Zoltán A.: Jön 2004, és vele az EU-tagságunk! = Magyar Épületgépészet, 52. k. 12. sz. 2003. p. 3–4.

Makovény F.: Kérdőjelek a főiskolai építészképzésben. = Építőmester, 2003. 9. sz. nov./dec. p. 48–50.

Zsoldos B.: Új vállalati stratégiai cél a 21. században a TANULÁS. = Papíripar, 48. k. 1. sz. 2004. p. 32–37.