

*Jacenta Łucewicz*

# Holenderska edukacja menedżera

Aby sprostać wymaganiom konkurencji, współczesne organizacje zmuszone są stosować „*high technology*”, co powoduje wzrost kosztów utrzymania wysoko kwalifikowanej pracy, a to z kolei pociąga za sobą wzrost popytu na specjalistów od zarządzania. Zgodnie bowiem z tezą J. Stonera, do przeszłości należą już czasy „siły roboczej” – nastaly czasy „zasobów ludzkich”. Stawia to nowe wyzwania przed organizacjami, które zajmują się kształceniem menedżerów. Muszą one sprostać wymaganiom otoczenia i wykazać się elastycznością w dostosowaniu do jego potrzeb.

W różnych krajach próby dostosowania procesu edukacji menedżera do potrzeb rynku przebiegają różnie. Jest to uzależnione od typu instytucji szkolącej oraz otoczenia, w którym funkcjonuje, a tym samym od stopnia rozwoju cywilizacyjnego i kulturowego danego społeczeństwa. Ujednolicanie się poziomu rozwoju cywilizacyjnego, z jakim mamy do czynienia pod koniec XX wieku, spowodowało, że w dziedzinie edukacji spotykamy się z przykładami interdyscyplinarnego i międzynarodowego podejścia do procesu kształcenia przyszłych menedżerów. Takim przykładem jest Rotterdamska Szkoła Zarządzania (*Rotterdam School of Management*), mieszcząca się na Wydziale Zarządzania (*Faculteit Bedrijfskunde*) Uniwersytetu im. Erasmusa w Rotterdamie w Holandii.

## Historia

**R**otterdam School of Management jest najstarszą szkołą naukowego zarządzania w Holandii, funkcjonuje od 25 lat. Szkoła rozpoczęła swoją działalność jako dwuletnie studium podyplomowe, kształcące słuchaczy z różnych dziedzin w zakresie zarządzania administracją (*Institute of Business Administration*), którzy znajdowali zatrudnienie w administracji rządowej, handlu i przemyśle. Powiązanie procesu kształcenia z praktyką i przekazywanie słuchaczom wiedzy pragmatycznej spowodowało, iż studia te zaczęły cieszyć się dużą popularnością zarówno w samej Holandii, jak i poza jej granicami.

W 1984 roku Instytut został przeniesiony do Rotterdamu na Uniwersytet i nadano mu status jednego z wydziałów kształcącego menedżerów na poziomie magisterskim, przekształcając studia po-

dypłomowe w czteroletnie studia akademickie. Nowe usytuowanie wpłynęło na wzrost znaczenia i popularności zarówno samych studiów, jak i Uniwersytetu im. Erasmusa w Rotterdamie.

## Kreatywna rola środowiska

**U**sytuowanie Rotterdamu w centrum światowego *businessu* stymuluje zapotrzebowanie na specjalistów-profesjonalistów od zarządzania. Środowisko miało i w dalszym ciągu ma bardzo korzystny wpływ na edukację menedżera, ponieważ kreuje sylwetkę przyszłego specjalisty od zarządzania, stawiając przed nim coraz to nowe wymagania. Dlatego też proces edukacji menedżera został podporządkowany wymogom praktyki, a także problemom o charakterze międzynarodowym. Korzystne położenie miasta w centrum międzynarodowego handlu i przemysłu czyni go bardzo aktywnym. Ma to znaczenie dla samego Uniwersytetu, który zawsze był silnie zorientowany na współpracę międzynarodową.

Skupienie się w procesie kształcenia menedżera na dynamice środowiska oraz zmianach w tym środowisku zachodzących przyczynia się do tego, że edukacja ma charakter interdyscyplinarny, wielowątkowy, a także charakteryzuje się wpływami kulturowymi.

Misją Rotterdamskiej Szkoły Zarządzania jest takie przygotowanie studentów do pracy w zmieniających się warunkach (innowacyjność otoczenia wyznacza kierunek i formy kształcenia menedżerów), aby postrzegali oni swoją przyszłą karierę w zarządzaniu w kategoriach długoterminowego rozwoju.

Szkoła uczy przyszłych menedżerów szukania odpowiedzi na pytania: jak kierować ludźmi, jak formułować cele, aby je osiągnąć, jak kontrolować proces zarządzania kadrami, aby był on skuteczny, oraz jak inspirować ludzi do bardziej kreatywnych działań. Wymaga to otwartości, naukowej dociekliwości w poszukiwaniu nowych rozwiązań, a także akademickiej postawy i krytycznego spojrzenia na otaczającą rzeczywistość. Są to cechy, które studentom może zaoferować tylko Uniwersytet.

Powiązanie problemów teoretycznych z praktyką pozwala pracownikom naukowym zweryfikować stawiane przez nich hipotezy, jak również umożliwia wgląd w ciągle zmieniającą się rzeczywistość.

## Programy kształcenia

**W**ydział Zarządzania (*Rotterdam School of Management*) oferuje swoim słuchaczom cztery główne programy kształcenia:

- Studia stacjonarne w pełnym wymiarze (okres studiowania wynosi minimum 4 lata – maksimum 5 lat), których ukończenie pozwala uzyskać tytuł *Master of Science in Business Administration*. Tytuł ten jest porównywalny z tytułami uzyskiwanymi w angielskich i amerykańskich uniwersytetach, które nadają tytuł *Master of Science in Business Administration* (M. Sc.), odpowiednik naszego tytułu magistra organizacji i zarządzania;

- Czteroletnie studia doktoranckie dla studentów, którzy uzyskali magisterium z jakiegokolwiek dziedziny (*Master of Science* bądź *Master of Arts*);

- Program MBA w pełnym wymiarze godzinowym. Jest to międzynarodowy program zarządzania, pozwalający uzyskać tytuł *Master of Business Administration*. Językiem obowiązkowym na tych studiach jest angielski, z uwagi na udział słuchaczy z całego świata (przeciętnie 30% słuchaczy to studenci z Holandii, a 70% z innych krajów);

- Programy określane mianem *part-time* MBA i MBI, studia trwają dwa lata. Są to studia o charakterze ekskluzywnym dla słuchaczy z tytułem magistra, z różnych dziedzin; wymagany jest pięcioletni staż pracy w firmie.

### Profil kształcenia w zakresie *business administrator*

**P**raktyczna orientacja. System edukacji w *Rotterdam School of Management* nastawiony jest na przekazywanie całościowej wiedzy o zachowaniu się ludzi w organizacji po to, aby studentom umożliwić wgląd w funkcjonowanie organizacji, jako systemu społecznego. Przyjęta strategia kształcenia charakteryzuje się poszukiwaniem równowagi między teorią a praktyką, przekazywane informacje czerpane są z praktyki dnia codziennego. Jej realizacji sprzyjają stosowane techniki kształcenia: „*learning by doing*”, „*action learning*”, „*case study*”. Są to metody, które skupiają uwagę słuchaczy na praktycznych problemach i stanowią punkt wyjścia do integracji nauki z praktyką. Naczelnym celem, jaki stawiają sobie organizatorzy studiów, jest przygotowanie przyszłych absolwentów w taki sposób, aby byli oni zdolni pełnić rolę menedżerów bądź konsultantów organizacji.

**Aspekt kulturowy i międzynarodowy.** Stosowanie różnych technik nauczania i czerpanie przykładów z różnych firm działających w różnych krajach wymaga uwzględnienia tych dwóch aspektów. Dodatkowym czynnikiem, coraz silniej oddziałującym na problematykę zarządzania, jest przetwarzanie informacji. Zastosowanie technologii informatycznych w takich dziedzinach, jak zmiany organizacyjne, marketing, prawo sprzyja pewnej standary-

zacji rozwiązań, a jednocześnie wymusza uwzględnianie aspektów kulturowych, w których funkcjonuje współczesny *business*.

Międzynarodowy charakter studiów, a jednocześnie interdyscyplinarne nastawienie gwarantują zapraszani goście, którzy reprezentują inne ośrodki naukowo-badawcze oraz różnego typu firmy działające w Holandii, jak i poza jej granicami – przybliżają oni studentom problemy funkcjonowania swoich firm. Z opinii głoszonych przez pracowników wydziału wynika, iż starają się oni uświadomić studentom fakt, że zarządzanie w przyszłej Europie będzie definiowane w kategoriach międzynarodowych. Dlatego też edukacja menedżera musi być nastawiona na wyuczenie ról, których pełnienie będzie możliwe w różnych krajach oraz w organizacjach o charakterze międzynarodowym.

Student zostaje wyposażony w umiejętności rozwiązywania problemów i zdolności rozpatrywania zagadnień w sposób wielostronny i z różnych punktów widzenia. Dlatego też w programie edukacyjnym przypisuje się duże znaczenie i kładzie się szczególny nacisk na naukowe podstawy programów, po to aby rozwijać u studentów zdolności i umiejętności krytycznego spojrzenia.

**Integracja.** Rozwiązywanie praktycznych problemów wymaga integrowania wiedzy pochodzącej z różnych dziedzin i z różnych punktów widzenia. Celem programu jest pokazanie konieczności widzenia problemów organizacji i zarządzania jako wzajemnie powiązanych ze sobą w sposób całościowy (holistyczny). Całościowe widzenie daje możliwość wglądu w problemy zarządzania i poszukiwania lepszych rozwiązań.

Takie podejście uczy studentów systematyczności i konieczności podejmowania szczegółowych badań.

**Aspekt środowiskowy.** Problemy otoczenia organizacji oraz specyfika jej funkcjonowania uwzględniane są w kategoriach długoterminowych. Zdolność stawiania czoła zmianom spowodowanym przez nowe osiągnięcia naukowe i techniczne staje się kluczem do sukcesu organizacji. Uczestniczenie w projektach badawczych, realizowanych przez pracowników naukowych, praktyki, a często także praca w różnych firmach w Holandii oraz innych krajach, sprzyja innowacyjnemu podejściu do zmian organizacyjnych, daje możliwość wnikliwego wglądu w działalność firmy i uczy przewidywania konsekwencji wprowadzanych zmian dla organizacji i środowiska, w którym funkcjonuje.

**Umiejętność pracy w zespole.** Zdolności takie, jak twórczość, intuicja, przewodzenie innym oraz praca zespołowa rozwijane są u studentów tak, aby nauczyć ich zdolności kierowania i zarządzania, które potrzebne są do bycia skutecznym w działaniu i do sprawnego funkcjonowania organizacji. Umiejętność pracy w zespole jest nieodzowna dla współczesnego menedżera, ponieważ daleko posunięta specjalizacja wymaga współuczestniczenia przy rozwiązywaniu problemów zarządzania ludź-

mi, reprezentującymi różne dyscypliny. Ta różnorodność dróg myślenia uświadamiana jest studentom poprzez uczestniczenie w pracy zespołowej w czasie zajęć typu *workshop* oraz przygotowywanie projektów, w których rozwiązanie problemu wymaga udziału innych studentów (są to grupy od 3 do 5 osób).

Praktycznie zorientowany program wdrażany jest już na pierwszym roku studiów. Studenci piszą *business plan* dla wybranej przez siebie firmy, rozwiązując przy okazji zadane przez prowadzących zajęcia problemy w małych grupach, gdzie mają okazję nauczyć się współpracy i współdziałania z rówieśnikami. Na wyższych latach studiów pracują nad projektami i szczegółowymi przypadkami (*case study*) oraz partycypują w rozwiązywaniu konkretnych problemów poprzez pracę w wybranej firmie. Realizacja praktycznej strony studiów jest możliwa dzięki współpracy wydziału z różnego typu organizacjami.

Program studiów w *Rotterdam School of Management* dzieli się na trzy etapy:

- kurs podstawowy,
- stopień naukowy (*bachelor's degree*),
- faza specjalizacji.

Kurs podstawowy obejmuje okres przeciętnie dwuipółrocznych studiów, po zaliczeniu których studenci uzyskują tytuł B.Sc. W ramach tego kursu studenci zdobywają wiedzę z zakresu: teorii organizacji i zarządzania, teorii funkcjonowania otoczenia i strategicznego zarządzania, metodologii zarządzania, prawa, ekonomii, funkcji zarządzania (podstaw zarządzania produkcją, marketingiem, informacją). Po zakończeniu kursu podstawowego studenci wybierają specjalizację i przez 18 miesięcy pogłębiają swoją wiedzę z danej dziedziny, aby na koniec napisać pracę – projekt i uzyskać tytuł „drs” *Master of Science in Business Administration*. Jest to dla studentów okres bardzo intensywnej pracy, są oni zobowiązani do opracowania licznych projektów, udziału w wykładach i w pracach grupowych, których celem jest analiza konkretnych przypadków, zaczerpniętych z firmy. System edukacyjny jest tak skonstruowany, aby pobudzał studentów do

aktywności i wykazania się własną inwencją. Studenci mają możliwość wykazania się własną aktywnością w znalezieniu sobie firmy, z której będą mogli zaczerpnąć konkretny problem do analizy, bądź też mogą partycypować w jednym z wielu programów, realizowanych przez pracowników wydziału. Studenci mogą także zmieniać programy w trakcie studiów bądź spędzić kilka miesięcy w innym kraju. Są też organizatorami konferencji i sesji naukowych, na które zapraszają naukowców z innych ośrodków oraz praktyków z różnych firm. Językiem ważnym na równi z holenderskim jest język angielski; dominuje literatura angielska.

Wybór magisterskiej specjalizacji pomaga wybrać zawód, który będzie się w przyszłości wykonywał. Możliwe specjalizacje do wyboru to: zarządzanie informacjami, logistyka, zarządzanie kadrami, zarządzanie zmianami w organizacji, zarządzanie marketingiem, zarządzanie instytucjami publicznymi, zarządzanie innowacjami i technologiami, zarządzanie finansami i zarządzanie strategiczne; istnieje także „otwarta specjalizacja”, gdzie student może zgłosić własny problem, nad którym zamierza pracować, a którego nie ma w propozycjach wydziału. Głównym celem tak sformułowanego programu jest przedstawienie przez studenta projektu, który jest rozwiązaniem konkretnego problemu i świadczy o tym, że student zgłębił wiedzę z danej dziedziny.

Praktycznie zorientowany program, jego międzynarodowy charakter oraz kształtowanie zdolności i umiejętności całościowego postrzegania problemów organizacji powoduje, iż absolwenci *Rotterdam School of Management* mają korzystne perspektywy zawodowe. Badania prowadzone przez pracowników wydziału od wielu już lat wskazują, że absolwenci nie mają trudności ze znalezieniem pracy w handlu i przemyśle, zaś tylko mały procent z nich decyduje się pozostać na uczelni i prowadzić pracę naukowo-badawczą.

Jacenta Łucewicz

Autorka jest pracownikiem naukowym Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

*Lin Grensing*

## Jak rekrutować pracowników

*Odszukaj, wybierz i zatrudnij właściwych ludzi*

**Książka** *Znajdź najlepszych kandydatów dla firmy nie marnotrawiąc ani pieniędzy, ani czasu*

Napisana specjalnie dla przedsiębiorców, książka ta pokazuje od kuchni wszystkie etapy wyszukiwania, doboru i przyjmowania do pracy nowych pracowników. Pozwala przedsiębiorcy sprawdzić, czy rzeczywiście potrafi wybrać najlepszego kandydata spośród wielu zgłaszających się osób. Pokazuje krok po kroku, jak to zrobić. To kolejna,

ósmą już pozycją w ramach książek **Pomóż • Sam • Sobie** – wydana w serii *Biznes przez wydawnictwo M & A Communications Polska Sp. z o.o. z Lublina*.

**Autorka** *Specjalistka od reklamy i zarządzania kadrami*

Lin Grensing jest dyrektorem do spraw reklamy i promocji w Profes-

sional Education Systems, Inc. – amerykańskiej firmie, która organizuje seminaria szkoleniowe na terenie całych Stanów Zjednoczonych. Swe artykuły zamieszczała wielokrotnie w amerykańskich publikacjach o zasięgu ogólnokrajowym i branżowym. Pani Grensing specjalizuje się w tematach z dziedziny biznesu i zarządzania kadrami, a jednocześnie prowadzi kursy powieściopisarstwa w Eau Claire, w amerykańskim stanie Waszyngton.