

Sub Theme: Internationalisation of Education

**Pendidikan Pengurusan Antarabangsa: Cabaran Pengajaran Pengurusan Sumber
Manusia di Republik Rakyat China**

Oleh

Balakrishnan A/L Muniapan

**Pensyarah, Pengurusan Sumber Manusia, Sekolah Perniagaan, Universiti
Teknologi Curtin, Sarawak, Malaysia**

Email: bala.m@curtin.edu.my

Abstrak

Kertas ini membincangkan beberapa cabaran di dalam pengajaran matapelajaran pengurusan sumber manusia di Republik Rakyat China khususnya di Beijing. Di antara isu-isu yang diutarakan adalah berkenaan dengan penggunaan kajian kes, masalah penggunaan bahan serta buku rujukan yang diimpot, pengadaptasian serta penyesuaian konsep pengurusan sumber manusia, budaya pembelajaran pelajar di China serta pembangunan bahan pengajaran mengikut acuan tempatan. Kertas ini merupakan kupasan pengalaman penulis yang pernah mengajar pengurusan sumber manusia bagi satu program universiti British di Beijing serta beberapa siri perbincangan yang diadakan dengan para sarjana, pengurus, pelajar Cina serta perbincangan dengan para sarjana, pengurus, pelajar barat terutamanya dari Britain, Amerika Syarikat serta Australia. Kertas ini juga akan memberi tunjuk ajar berkenaan dengan kaedah berkesan pengajaran matapelajaran pengurusan sumber manusia di Republik Rakyat China.

Pengenalan

Pengurusan sumber manusia (PSM) melibatkan penggunaan produktif manusia di dalam mencapai matlamat serta strategi organisasi sambil mengambil kira keperluan serta kepuasan kerja pekerja (Stone, R, 2002). Pengurusan sumber manusia merupakan kesemua aktiviti yang perlu dilakukan di dalam sesebuah organisasi dan ianya merangkumi aktiviti seperti perancangan sumber manusia, analisis kerja, pengambilan serta pemilihan pekerja baru, pembangunan sumber manusia, pampasan dan faedah, kesihatan dan keselamatan dan juga aspek perhubungan pekerja. Kursus serta program-program di dalam PSM menjadi semakin popular bukan sahaja di Malaysia tetapi juga di seluruh pelusuk dunia akibat glibalisasi serta kesedaran tentang sumber manusia sebagai harta yang utama bagi sesebuah organisasi. Republik Rakyat China juga tidak terkecuali di dalam hal ini.

Walaupun aktiviti serta fungsi pengurusan sumber manusia adalah sama di mana- mana organisasi namun kaedah PSM berbeda mengikut negara akibat perbezaan bukan sahaja budaya tetapi juga perbezaan-perbezaan yang lain seperti perbezaan politik, ekonomi, sosial serta teknologi. Oleh yang demikian kaedah serta teknik PSM yang dipraktikkan di dalam sesebuah negara mungkin tidak boleh digunapakai di negara yang lain. Begitu juga pengajaran PSM, ianya berbeda dari satu negara dengan negara yang lain serta banyak dipengaruhi oleh faktor persekitaran.

Republik rakyat China kini berkembang dengan pesat dengan pertumbuhan serta pembangunan ekonominya. Bidang pendidikan di China pun berkembang sejajar dengan perkembangan ekonominya, tetapi pendidikan pengurusan serta PSM masih baru di China. Walaupun sekolah pengurusan yang pertama di China ditubuhkan pada tahun 1929 di Shanghai Jiatong University namun selepas tahun 1949 sekolah tersebut serta sekolah-sekolah yang lain telah diorientasikan untuk memenuhi kehendak kerajaan komunis. Fokus utama aktiviti pendidikan adalah untuk melatih perancang-perancang ekonomi dan kewangan untuk kerajaan yang mengamalkan system ekonomi terancang. Mengikut Southworth (1999), ini adalah disebabkan oleh ketidakperlaun pengurus-

pengurus yang terlatih seperti mana yang diperlukan sekarang. Kini perubahan China kepada ekonomi pasaran akibat perubahan ekonomi global serta kemasukan China ke dalam Organisasi Perdagangan Dunia (WTO) telah memungkinkan peningkatan keperluan pengurus-pengurus yang mahir.

Di universiti-universiti serta institut pengajian tinggi, tidak ramai akademik yang pakar di dalam bidang PSM dan pengurusan moden yang mempunyai pengalaman yang luas sebagai pengurus sumber manusia. Sekiranya ada di antara ahli akademik yang berpengalaman sebagai pengurus sumber manusia mereka akan tertarik untuk berkerja di industri-industri yang memerlukan khidmat mereka serta dibayar dengan gaji yang lumayan. Oleh yang demikian akademik yang mengajar PSM tidak dapat memindahkan pengetahuan (transfer of knowledge) dengan berkesan.

Pengajaran pengurusan serta PSM di China nampaknya dipengaruhi oleh tiga faktor iaitu sistem pendidikan, bahan pengajaran yang sedia ada dan pemerolehan pensyarah PSM yang terlatih.

Di China, pendidikan serta bidang pendidikan sangat dihormati. Pendidikan dilihat sebagai suatu cara untuk kemajuan seseorang individu. Walaubagaimanapun kekurangan pendidikan pengurusan telah dikenalpasti sebagai suatu penghalang untuk kemajuan. Pendidikan dan program latihan pekerja dari serta yang berorientasi barat tumbuh bagaikan cendawan selepas hujan semenjak dua dekad yang lalu (Lau dan Roffey, 2002).

Budaya Pembelajaran Pelajar Cina

Budaya pembelajaran orang Cina banyak dipengaruhi oleh nilai-nilai Konfucisma. Konfucisma merupakan stau elemen yang kritikal di dalam budaya orang Cina dan tulisan- tulisannya akan terus diajar di sekolah di mana pelajar akan diajar untuk menghafalnya dan peperiksaan akan menguji kebolehan menghafal pelajar lebih daripada kefahaman pelajar. Kaedah pembelajaran sebegini masih tidak berubah di China dan

tumpuan pembelajaran adalah pemerolehan serta pengetahuan melalui penghafalan tanpa apa-apa inovasi serta kreativiti (Redding, 1990 di sebut di dalam Chan, 1999).

Sistem pendidikan di China banyak dipengaruhi oleh persaingan, keperluan pembelajaran bahasa Cina serta peperiksaan berpusat. Di sekolah-sekolah di China, di dalam pembelajaran Bahasa Cina, Matematik, Sejarah dan sebagainya para pelajar akan belajar lebih 20,000 jam di bilik darjah di bawah tunjuk ajar ‘laoshi’ (guru yang dihormati). Pembelajaran adalah menerusi kaedah tradisional berdasarkan buku teks dan arahan di terima secara senyap. Pelajar Cina boleh mengikut serta mendengar dengan senyap untuk jangka masa panjang. Berbual dengan rakan pelajar ataupun menyoal “laoshi” semasa pengajaran dianggap biadap dan kurang ajar. Ini merupakan salah satu nilai Konfunisma yang menyatakan bahawa yang muda tidak patut membantah yang tua. Oleh yang demikian para pelajar tidak begitu berani untuk menyoal “laoshi”. Gelagat pelajar di bilik darjah sebegini juga adalah untuk tidak menjatuhkan air muka laoshi ataupun memalukan orang yang lain (Kirkbride dan Tung, 1992, disebut di dalam Chan, 1999).

Di dalam sistem pendidikan di China, penilaian terutamanya peperiksaan adalah kerap dan ianya melibatkan jawapan yang tepat yang dihafal oleh pelajar - pelajar di sekolah. Apabila para pelajar tersebut memasuki universiti untuk pembelajaran selama empat tahun program sarjana muda kaedah pembelajaran yang sama menjadi ikutan mereka. Harapan mereka adalah lebih kepada penerimaan pengetahuan oleh pensyarah mereka secara langsung dan kurangnya pengkajian secara individu. Di universiti penerangan daripada pensyarah serta apa yang terkandung di dalam buku teks diambil bulat-bulat oleh pelajar tanpa memikirkan aspek praktikal serta kefahaman aplikasi konsep yang dipelajari oleh mereka.

Konfucisma menggalakkan pelajar – pelajar mematuhi perhubungan yang berhieraki di antara individu sebagai contoh guru diharapkan untuk mengajar manakala pelajar diharap untuk belajar. Menyoal guru di dalam darjah bukannya kaedah pengajaran dan pembelajaran yang berkesan. Pensyarah atau guru dianggap sebagai orang-orang yang

mempunyai kuasa untuk menentukan apakah pengetahuan yang perlu diajar dan apakah pengetahuan yang tidak perlu diajar kepada para pelajar.

Walaupun bagaimanapun kaedah ini bukanlah merupakan kaedah yang baik untuk mengajar pengurusan dan PSM. PSM merupakan satu subjek yang memerlukan tahap penyertaan serta penyoalan pelajar yang tinggi kerana subjek tersebut adalah subjek yang subjektif di mana tiada jawapan yang betul ataupun salah. Idea – idea yang diberikan oleh pensyarah serta yang terdapat di dalam buku teks boleh disoal serta dikritik. Subjek PSM melibatkan banyak analisis serta perdebatan. Oleh yang demikian pengajaran PSM merupakan satu cabaran yang hebat di PR China.

Penggunaan Kajian Kes

Penggunaan kajian kes merupakan satu kaedah yang popular yang digunakan di dalam pengajaran PSM bagi peringkat sarjana muda serta peringkat sarjana dan juga kedoktoran. Walaupun bagaimanapun penggunaan kajian kes adalah terhad di dalam konteks China oleh kerana tidak banyak kes yang ditulis di dalam konteks tempatan dan jika adapun ianya mungkin tidak dapat diperolehi di dalam bahasa inggeris. Di dalam pengajian peringkat sarjana muda serta sarjana kajian kes digunakan di dalam pengajaran pemasaran dan kewangan. Kajian kes di peringkat sarjana muda adalah ringkas dan pendek. Penggunaan kajian kes antara disiplin adalah janggal walaupun ianya amat berguna di dalam pengajaran tentang projek usahasama (joint ventures) di China.

Kegunaan kajian kes barat di dalam pengajaran kurang berkesan akibat faktor budaya. Ini adalah kerana kejayaan serta kegagalan PSM banyak bergantung kepada budaya tempatan. Faktor budaya adalah faktor yang menjadi penghalang bagi ramai pengurus-pengurus di China di dalam mempelajari teori serta konsep pengurusan yang dibangunkan di barat (Lau dan Roffey, 2002).

Kekurangan kajian kes tempatan, bahan-bahan yang diimport dari Amerika dan Britain terutamanya buku teks menerangkan kaedah PSM di negara masing-masing. Kajian kes banyak bertumpu kepada perdebatan serta penghujahan yang terbuka tanpa jawapan yang betul atau salah. Kaedah ini langsung tidak dapat difahami oleh kebanyakan pelajar Cina akibat kaedah pembelajaran yang mereka lalui di sekolah. Mereka lebih meminati sampel jawapan yang diberikan dan dialog dua hala di dalam pengajaran memanglah sukar. Lebih menyulitkan sekiranya bahan yang dibincangkan tidak diberi markah atau dinilai di dalam peperiksaan. Oleh yang demikian boleh dikatakan penggunaan kajian kes adalah sukar berbanding dengan buku teks di dalam pengajaran PSM di China (Watkins, 1998, 1991 disebut di dalam Thompson, 2000).

Masalah Dengan Bahan - Bahan Pengajaran Yang Diimport

Bahan - bahan pengajaran yang diimport daripada Amerika dan juga Britain memberikan konteks PSM yang amat berbeda akibat perbezaan persekitaran. Sebagai contoh PSM sebagai satu disiplin belum lagi diiktiraf di China ianya lebih dikenali sebagai pengurusan personnel namun sekiranya dilihat secara strategik banyak perbezaan yang dapat dilihat di antara PSM dengan pengurusan personnel. Persekitaran perniagaan di China banyak dipengaruhi oleh “guanxi” – satu konsep yang mempunyai pelbagai makna bergantung kepada keadaan. Secara umum “guanxi” bermaksud perhubungan ataupun pertalian dan ianya mempunyai impak yang amat besar di dalam PSM di China. Guanxi mempengaruhi hampir kesemua aspek pengurusan serta PSM di China termasuk pengambilan, pemilihan, latihan, pembangunan, penilaian prestasi, pampasan, faedah, perhubungan pekerja dan sebagainya.

Teori pengurusan barat khususnya Amerika dan Britain menggunakan contoh organisasi yang beroperasi di dalam konteks persekitaran politik, ekonomi, sosial serta budaya yang amat berbeza berbanding dengan China. Terlalu kurang terdapat bahan pengajaran PSM yang ditulis oleh sarjana barat mengenai organisasi di China dan sekiranya ada ianya ditulis mengikut data – data yang diambil bukan oleh mereka tetapi yang sedia ada.

Lokalisasi Konsep - Konsep PSM

Konsep – konsep PSM seperti “rightsizing”, “downsizing”, “reengineering” dan sebagainya tidak terdapat di dalam kamus pengurusan di China. Oleh yang demikian konsep – konsep tersebut sukar diterjemahkan di dalam konteks China. Kebanyakan buku teks PSM dari Amerika dan Britain mengesyorkan penggunaan sistem penilaian prestasi berdasarkan maklumbalas 360 darjah yang dikatakan mengikut mereka paling objektif dan berkesan di dalam proses penilaian prestasi. Walaubagaimanapun, penggunaan sistem ini adalah asing di China yang banyak dipengaruhi oleh “guanxi” dan secara umum tidak mungkin seseorang pekerja akan memberi maklumbalas yang negatif tentang pengurusnya. Masyarakat China merupakan masyarakat kolektif dan mereka bantu satu sama lain di dalam memberi penilaian. Ini memanglah asing dan tidak dapat dilihat di dalam buku – buku teks barat.

Kebanyakan kajian berkenaan dengan pendidikan serta pembangunan pengurusan di China melaporkan aspek ketidakserasian budaya di dalam bahan – bahan pengajaran yang diimpor serta konsep pengurusan (Lau, Law, Tse dan Wong, 2000). Ketidakserasian boleh dilihat dari aspek pengajaran serta proses pembelajaran program pengajaran pada satu aspek dan budaya pelajar Cina di aspek yang lain. Di kebanyakan program PSM Amerika serta Britain yang dikendalikan di China, kurikulum serta rekabentuk pengajaran secara langsung mengabaikan budaya masyarakat Cina. Inilah merupakan salah satu daripada sebab mengapa kebanyakan program pengurusan dan PSM yang direkabentuk di barat gagal mencapai matlamat yang diharapkan. Sekiranya masalah ini tidak dapat diatasi dengan segera usaha pengajaran pengurusan dan PSM di China akan terus berada di tahap lama tanpa kemajuan.

Dengan peningkatan permintaan pengurusan di China, keperluan untuk menulis serta menerbitkan bahan – bahan pengajaran yang khusus berdasarkan budaya di China amatlah diperlukan. Bukan itu sahaja, malah jabatan khas untuk kajian sumber manusia juga perlu ditubuhkan di universiti – universiti di China.

Cadangan Pengajaran PSM di China

Secara keseluruhan pensyarah yang mengajar subjek PSM perlu mengetahui maksud PSM di konteks China dan perlu menyesuaikan teori PSM yang terdapat di dalam buku teks dengan kaedah PSM di China yang praktikal. Walaupun pengajaran PSM di China boleh dikatakan mencabar namun cadangan serta tunjuk ajar yang berikut boleh digunakan untuk strategi pengajaran PSM yang efektif di China. Di antaranya adalah seperti berikut:-

1. Fahami budaya masyarakat Cina dan budaya pembelajaran pelajar Cina. Kenalpasti bahawa persepsi anda mungkin tidak betul yang mungkin menghalang kefahaman anda tentang aspek budaya di China. Perhubungan anda dengan pelajar Cina mestikan baik. Perhubungan akan lebih berjaya daripada peraturan. Belajarlah berapa patah perkataan di dalam bahasa Cina untuk berkomunikasi dengan pelajar Cina. Ini akan mengurangkan jurang komunikasi di antara anda dengan pelajar anda.
2. Mengajar mengikut tempo pelajar Cina dengan bahasa yang mudah difahami oleh mereka. Elakan daripada bertutur dengan pantas serta menggunakan bahasa yang canggih serta konsep – konsep yang mungkin pelajar tidak dapat mengikuti. Anda boleh menggalakkan pelajar untuk memberikan pendapat serta buah fikiran mereka di dalam menyelesaikan masalah. Janganlah mengkritik pelajar di dalam bilik darjah dikhalayak ramai. Jika perlu mengkritik kritiklah secara persendirian, itu pun dengan bahasa yang elok.

Kesimpulan

Dengan penyertaan China ke dalam Organisasi Perdagangan Dunia (WTO) dan perkembangan pelaburan asing di China, terdapat keperluan yang tinggi untuk tenaga pengurus PSM yang terlatih di China. Oleh yang demikian keperluan untuk pengajaran PSM yang efektif amatlah perlu bukan sahaja untuk perkembangan organisasi tetapi juga perkembangan serta pertumbuhan Republik Rakyat China secara keseluruhannya.

Rujukan

Chan, Sally (1999), *The Chinese Learner – A Question of Style, Education and Training*, Vol. 41, Issue 6/7; ms 294, 11ms, London

Lau, Agnes dan Roffey, Bet (2002), *Management Education and Development in China: a Research Note*, *Labor and Management in Development Journal*, Volume 2, Number 10, Asia Pacific Press, ANU

Lau, CM., Law, K., Tse, D., dan Wong, CS (2000), *Asian Management Matters: Regional Relevance and Global Impact*, Imperial College Press, London

Stone, RJ (2002), *Human Resource Management*, 4th Edition, John Wiley & Sons: Milton, Queensland

Southworth, B, David (1999), *Building a Business School in China: The Case of China Europe International Business School (CEIBS)*, *Education and Training* Vol.41, Issue 6/7; ms 325, 6 ms, London

Thompson, Edmund (2000), *Journal of Education for Business*, Vol 76, Issue 2; ms 108, 5 ms, Washington

Profil Penulis

Balakrishnan A/L Muniapan adalah pensyarah PSM di Universiti Teknologi Curtin, Sarawak, Malaysia. Beliau sebelum ini mengajar PSM untuk pelajar tahun akhir di Beijing, China untuk Universiti Hertfordshire. Beliau juga berpengalaman membentang di dalam beberapa seminar serta persidangan bukan sahaja di Malaysia tetapi juga di China, Singapura, dan Australia. Beliau berkelulusan MSc di dalam PSM daripada Universiti Portsmouth, UK dan B. Econs dari Universiti Kebangsaan Malaysia. Selain daripada menjadi pensyarah beliau juga merupakan pelatih dan konsultan sumber manusia dan perundangan pekerja untuk beberapa syarikat swasta dan awam.