

توصیه‌های مدیران ارشد منابع انسانی در زمینه :

محتوای کیفی برای درس مدیریت منابع انسانی^(۱)

نوشته : دونالد ف ون آیند و استیفن ال. تاکر

برگردان: دکتر محمد صانبی

چکیده

این مقاله محتوای کیفی لازم برای درس مدیریت منابع انسانی را از دیدگاه گروهی از مدیران ارشد منابع انسانی که دانش آموختگان دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی را استخدام می‌کنند، آموزش می‌دهند و به کار می‌گذارند، تشریح می‌کند. برای بررسی نظرات ۲۴ عضو (انجمن منابع انسانی)^(۲) و رایزنان (جامعه مدیریت امریکا)^(۳) روش تحقیق دلفی به کار گرفته شد. این مطالعه تأیید می‌کند که موضوعات اصلی که در محتوای درسی مدیریت منابع انسانی در پایه‌های کارشناسی و کارشناسی ارشد اکثر مؤسسات آموزشی گنجانده می‌شود، از نظر این مدیران مناسبیت چندانی ندارد. مقاله همچنین دیدگاه آنان را درباره ارزش نسبی موضوعات ارائه می‌دهد و بر این عقیده تأکید می‌ورزد که دانش آموختگان به درک عمیق‌تری در زمینه چگونگی و محل پیوند وظایف تخصصی مدیریت منابع انسانی با راهبرد کلی فعالیت سازمان نیاز دارند.

مقدمه مترجم

مدیریت منابع انسانی یکی از وظایف و فرایندهای اساسی مدیریت است و در اهمیت آن دونفر از نویسندگان اعتقاد دارند «کامیابی هر انسان از دفتر مدیر منابع انسانی آغاز می‌شود». به این اعتبار، تدوین محتوا و سرفصلهای آن به عنوان یک موضوع درسی دانشگاهی نقشی به مراتب حساس دارد. اگر چه برای شناخت مباحثی که باید در این درس منظور شود شایسته‌تر آن است که به فراخور نیازهای مدیریتی کشورمان پژوهشی همسان با آنچه در این مقاله می‌بینید صورت گیرد، اما تا آن زمان یافته‌های این گزارش در بردارنده نکات ارزنده‌ای است که می‌تواند:

(۱) برنامه ریزان آموزشی و تدوین کنندگان محتوای درسی را در تنظیم سرفصلهای این درس یاری کند.

(۲) مدرسان ذیربط را در گزینش کتاب، تدوین جزوه درسی و شرح درس و نیز بودجه بندی زمان لازم برای

تدریس هر موضوع فرعی بر پایه اهمیت نسبی آن سوق دهد.

1- Donald F . Van Eynde and Stephen L Tucker , A Quality Human Resource Curriculum : Recomendations from Leading Senior H R , Executives in Human Resaurce MANAYEMENT , winter 1997 , Vol 36 , No 4 , PP . 397 - 408 .

2- Human Resource Council

3- American Manayement Association

(۳) دانشجویانی را که این درس را اختیار می‌کنند در زمینه شناخت اولویتها و انتظارات در عرصه عمل راهنمایی کند و سرانجام

(۴) حتی مدیران کشورمان را حساس تر کند و بر آگاهی آنان نسبت به نقش مهمی که از طریق همکاری با دانشگاهیان در تدوین محتوای درسی دارند، بیفزاید. هرچند محور بحث این مقاله تنها یکی از دروس دانشگاهی است و شاید در بدو امر نظر کسانی را که به آن وابستگی خاصی ندارند، جلب نکند، در صورتی که بنظر نگارنده همین نمونه می‌تواند الگوی مفیدی برای بازنگری دروسی که با محیط واقعی کار فاصله دارند، باشد. نکته اخیر حائز اهمیت بسیار است زیرا (همانگونه که در انتهای مقاله خواهید خواند) حتی در کشورهایی که خود پدیدآورندگان این گونه علوم بوده‌اند اکنون بوجود شکاف نسبی و فزاینده‌ای بین نظریه و عمل آگاهی یافته‌اند، چه رسد به کشورهایی که این علوم برایشان وارداتی یا ره آورد بوده است.

در یکی از گردهماییهای مدیران ارشد منابع انسانی کیفیت آموزش در رشته مدیریت بازرگانی مورد بحث قرار گرفت. یکی از مدیران بر این عقیده بود که دانشکده‌های مدیریت بازرگانی سواد و مفاهیم آموزشی را متناسب با نیازهای روز جامعه ارایه نمی‌کنند. وی گفت: (در نتیجه ما مجبوریم آموزشهای اضافی برای دانش‌آموختگانی که باید این آموزشها را در دانشگاه خود دریافت کرده باشند، فراهم کنیم). بسیاری از حاضران سخنان وی را تأیید کردند و مدیردیگری افزود: (جای تعجب نیست. دانشکده‌های مدیریت بازرگانی به ندرت عقیده مارادرباره مطالبی که باید برای آماده کردن جوانان برای نخستین شغلشان تدریس کنند، می‌پرسند).

برای ما که مدیریت منابع انسانی تدریس می‌کنیم آگاهی برای این گونه دیدگاهها جالب بود چرا که تصور می‌کردیم محتوای درس ما خالی از اشکال است. تاکنون ما به طور غیر رسمی از دانش‌آموختگان، کتابها و مجله‌ها و تجربه شخصی خود باز خورده می‌گرفتیم.

سرانجام با این پرسش روبرو شدیم: (محتوای درسی با کیفیت بالا برای مدیریت منابع انسانی از نظر سازمانهایی که دانشجویان ما را استخدام می‌کنند چیست؟) پاسخ این پرسش برای کسانی که تدریس می‌کنند، سازمانهایی که دانش‌آموختگان را به خدمت می‌گیرند و دانشجویانی که می‌خواهند با کسب شرایط مناسب به استخدام درآیند، حائز اهمیت بسیار بود. برای یافتن پاسخ به سراغ مدیرانی رفتیم که در ابتدا چنین مسئله‌ای را مطرح کردند و از آنان درخواست کردیم تا موضوعاتی را که باید اساساً در این درس عرضه کرد، بیان کنند. اعضای انجمن پذیرفتند و زمینه یک پژوهش فراهم شد.

بررسی پیشینه

اگر چه انتظار نداشتیم مطالب انتشار یافته فراوانی درباره ساختار مطلوب محتوای درس مدیریت منابع انسانی به دست آوریم، اما آنچه یافتیم آنقدر اندک بود که در شگفت شدیم. اگر چه نتوانستیم کتاب یا مقاله‌ای که به طور مستقیم با این موضوع مرتبط باشد، بیابیم، اما به اسنادی دست یافتیم که چشم انداز گسترده‌تری در برابر ما قرار داد.

یکی از آنها مطالعه‌ای بود که ویلیام بروک توسط ۳۰ نفر از نمایندگان مدارس، مؤسسات، اتحادیه‌ها و دولت انجام داده است این گروه به بررسی دگرگونیهای دنیای حرفه و کار و آثار آن بر آموزش پرداخت. در گزارشی که

و ویژگیهای شخصی (مهارتهای اساسی، مهارتهای فکری، ویژگیهای شخصی) به عنوان محورهای عملکرد شغلی شناسایی گردید.

برخی از این تواناییها با درس مدیریت منابع انسانی رابطه مستقیم دارند، به طور مثال، دانش سیستمها اهمیت نقش عملیات منابع انسانی را در نظام کلی سازمان نشان می‌دهد، توانائی در فن آوری حاکی از اهمیت گزینش ابزارهای درست برای استخدام و نگهداری کارکنان است، توانمندیهای اطلاعاتی عبارت است از ضرورت گردآوری و ارزیابی داده‌های مناسب از میان انبوهی از اطلاعات موجود، و دانش منابع از نیاز به سازماندهی و حقوق و دستمزد درست سخن می‌گوید. سایر تواناییها، یعنی مهارتهای میان فردی، مهارتهای اساسی و ویژگیهای شخصی، برای چگونگی تدریس مدیریت منابع انسانی مفید هستند آنها به ویژه نیاز به استفاده از فنون مختلف تدریس و یادگیری را در جای خود بیان می‌کنند به طور مثال، واداشتن دانشجویان به کار با افراد مختلف، سخنرانی، نگارش، حل مسئله به صورت گروهی، بررسی موارد نمونه، ایفای نقش و سایر روشهای آموزشی تجربی بسیار سودمند هستند.

دومین مأخذ مرتبط با تهیه محتوا، «بولتن مدیریت» بود که در سال ۱۹۹۱ انتشار یافت. آزمودنیهای این پژوهش ۲۴۸ مسئول مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی بودند. از آنها خواسته شد حداکثر سه زمینه را (از میان ۱۴ زمینه‌ای که ارائه شده بود) که واحد آنان مورد تأکید قرار می‌دهد، برگزینند. پنج زمینه درسی که بیشتر انتخاب شده بودند (دست کم توسط ۲۰٪ پاسخ دهندگان) به ترتیب عبارت بودند از: آموزش و بالنده سازی، مزایا (پرداختهای جانبی)، جذب و گزینش و بکارگماری، اداره امور حقوق و دستمزد، روابط کار. پژوهش دیگری که مورد مطالعه، قرار گرفت، بررسی جامعی بود با حجم نمونه‌ای بالغ بر ۲۹۵۸ نفر از کارکنان حقوق بگیر و دستمزد بگیر. پاره‌ای از نتایج به دست آمده بدین شرح است:

۱- چهل و دو درصد کارکنان قبلاً مزاد شناخته شده‌اند و حدود بیست درصد افراد موجود نیز همچنان بیم دارند در آینده اخراج شوند.

۲- مدیران زن به میزان دو برابر مردان فرصتهای پیشرفت شغلی خود را (ضعیف) یا (متوسط) ارزیابی کرده‌اند.

۳- بیش از نصف کارکنان اظهار داشتند که ترجیح می‌دهند با افراد هم نژاد، هم جنس و هم پایه از نظر تحصیلی کارکنند.

۴- بیست درصد از افراد اقلیت اظهار کردند که کارفرمایانشان آنها را استثمار می‌کنند.

۵- حدود نیمی از آنها مسئولیت نگهداری و مراقبت از فرزندان خود و منسوبین سالمند یا معلول را در منزل

به عهده داشتند.

پیشینه‌ای که مورد بررسی ما قرار گرفت براین نکته تأکید دارد که سازمانها باید به مسایل منابع انسانی همچون

انگیزش، ترقی شغلی، فرصتهای استخدامی برابر و کاهش تشکیلات توجه داشته باشند.

پرسشی که در این ارتباط برای ما به عنوان محقق وجود داشت این بود که کدام موارد از اهمیت بیشتری

برخوردارند و می‌بایست در محتوای درس مدیریت منابع انسانی گنجانده شوند. برای یافتن پاسخ به روش دلفی

روی آوردیم و از اعضای جامعه منابع انسانی وابسته به انجمن مدیریت امریکا نظر پرسی کردیم. به زعم گروهی

از اندیشمندان از طریق روش دلفی به تبادل اطلاعات علمی و فنی بیشتری می‌توان پرداخت تا با روش بررسی

پیشینه. ذیلاً به تشریح چگونگی اجرای بررسی می‌پردازیم.

روش اجرای بررسی

جامعه نمونه

آزمودنیهای این بررسی همانگونه که بیان شد بیست و چهار نفر از متخصصان برجسته مدیریت منابع انسانی هستند که علاوه بر عضویت در شورای یادشده، در سطحی عالی در سازمان خود انجام وظیفه می‌کنند. از این رو آنان همواره در جریان تازه‌ترین پیشرفتهای و چالشهای مدیریت منابع انسانی قرار می‌گیرند.

روش بررسی و ابزار اندازه‌گیری

در اجرای این پژوهش با دو مشکل مواجه بودیم. آزمودنیهای ما متخصصانی بودند که در سراسر کشور پراکنده بودند و چون گردهماییهای آنان سالی دو مرتبه صورت می‌گرفت، وقت کافی برای مصاحبه نفر به نفر وجود نداشت. از این رو روش دلفی می‌توانست سودمند باشد. افزون بر این، روش یادشده دو مزیت دیگر داشت: پاسخ دهندگان ناشناخته می‌مانند و نیز امکان نفوذهای ناخواسته از سوی هر یک از آنان بر دیگران از میان می‌رود.

سه پرسشنامه پیاپی به کار گرفته شد. نخستین پرسشنامه از دو صفحه تشکیل می‌شد و با سؤال تحقیق آغاز می‌شد: «متخصص منابع انسانی باید دارای چه دانش و مهارتهایی باشد؟» در پی این، از آزمودنی خواسته شده بود ویژگیهای کسی را که به تازگی تحصیلات خود را با درجه کارشناسی یا کارشناسی ارشد در رشته مدیریت بازرگانی به پایان رسانیده و علاقه‌مند است به حرفه مدیریت منابع انسانی اشتغال یابد تشریح کند.

همچنین، آنان می‌بایست به فهرستی شامل ۳۱ موضوع محتوایی در منابع انسانی که با بررسی متون ۱۴ کتاب تازه در این باره تدوین شده بود، پاسخ می‌دادند. نمونه‌هایی از این موضوعات عبارت بودند از طراحی و تحلیل شغل، جذب کارجویان، گزینش، بهداشت و ایمنی کارکنان و مدیریت منابع انسانی بین الملل. برای سنجش اهمیت نسبی هر موضوع در ارتباط با سؤال تحقیق، از متخصصان خواسته شد هر یک از موضوعات را بر پایه یک مقیاس پنج درجه‌ای ارزیابی کنند (خیلی ضروری = ۵، گنجانده شود = ۳، غیر ضروری = ۱).

دو پرسش انتهایی به صورت باز مطرح شد تا محدوده‌هایی را که در پرسشهای پیشتر تعیین شده بود گسترش دهد. پرسش نخست از آزمودنیها می‌خواست تا هر گونه موضوع دیگری را که بنظر آنها باید در محتوای درس مدیریت منابع انسانی منظور شود بیان کنند و پرسش دوم چنین بود: «هر گونه تحلیل یا دیدگاه دیگری دارید بنویسید.»

پرسشنامه شماره یک در یکی از نشستهای متخصصان توزیع، و پس از گردآوری آنها، نمره میانگین و توزیع نمره‌ها برای هر موضوع محاسبه شد. اکثر موضوعات پیشنهاد شده در قسمت پرسشهای باز به دو دسته موضوعات جدید و فرعی برای درج در پرسشنامه دوم تدوین گردید. مثلاً قوانین و مقررات در شاخه اصلی عدالت استخدامی، و سازماندهی پیمانهای گروهی کار در شاخه اصلی روابط کار قرار گرفت.

برخی از آزمودنیها پیشنهاد کردند هشت موضوع در پرسشنامه دوم گنجانده نشود که عبارت بودند از: حسابداری هزینه، مالیه مقدماتی، روانشناسی، روانشناسی صنعتی، رفتار سازمانی، پویایی گروهی و سرانجام، اخلاق و ارزشها. این موضوعات به طور مرسوم در دروس دیگر گنجانده می‌شوند و اختصاصاً به مدیریت منابع انسانی تعلق ندارند. در نامه‌ای که به سوئیت پرسشنامه شماره ۲ ارسال شد، از حذف این موضوعات

آنان هم اعتراضی نکردند.

چارچوب پرسشنامه شماره ۲ به پرسشنامه شماره ۱ شبیه بود جز آنکه در بردارنده نتایج و بازنگریهای دور اول بود و فهرست موضوعات در این مرحله موضوعات پیشنهادی را نیز در خود داشت. نمره میانگین برای هر یک از موضوعات فهرست اولیه همراه با نمودار توزیع نمرات ارسال شد. همان گونه که انتظار می‌رفت نتایج پرسشنامه دوم رفته رفته هم‌رأیی افراد را در مورد بسیاری از موضوعات نشان می‌داد. در این گام، هیچ گونه موضوع دیگری از سوی آنها اضافه نشد. همانند پرسشنامه قبلی، نمره میانگین و توزیع نمرات برای هر موضوع محاسبه شد. پرسشنامه شماره ۳ مشابه شماره ۲ بود جز آنکه نمرات میانگین و توزیع پاسخهای هر موضوع بازتابی از نتایج پرسشنامه دوم بود.

نتایج این بررسی در نشست بعدی انجمن ارائه شد و دیدگاههای اعضا ثبت گردید. از تعدادی از اعضا نیز درخواست شد تا نسخه نهایی مقاله حاضر را بازنگری کنند.

نتیجه‌گیری و تحلیل

این بخش شامل سه نمودار است که نتایج پرسشنامه دلفی را بر پایه دسته بندی موضوعات اصلی ارائه می‌کنند. همچنین چکیده دیدگاههای اعضای انجمن درباره موضوعات برگزیده که از تحلیل جزء به جزء پاسخهای پرسشنامه‌ها استخراج شده است از نظر می‌گذرد.

تحلیل کلی

نمودارهای ۱، ۲، ۳، موضوعات را به ترتیب اهمیت آنها در محتوای درس مدیریت منابع انسانی نشان می‌دهند. نمودار شماره ۱ به موضوعاتی اشاره دارد که نمره میانگین آنها از ۴ بیشتر است و هشت موضوعی را که از نظر پاسخ دهندگان بیشترین ضرورت را دارند، ارائه می‌کند. نمودار شماره ۲ نه موضوعی را که نمره میانگین آنها بین ۳/۵ و ۳/۹ است نشان می‌دهد. نمودار شماره ۳ در بردارنده هفت موضوعی است که نمره آنها بین ۳ تا ۳/۴ است. ۲۴ موضوعی که در نمودارها می‌بینیم از ترکیب ۶۰ موضوع فرعی پدید آمده است که آزمودنیها آنها را درجه بندی کرده‌اند.

نخستین نکته قابل توجه این است که تمام موضوعات درج شده در پرسشنامه‌ها دست کم نمره میانگین ۳ داشتند، بدین معنا که هیچ یک غیر ضروری و قابل حذف تلقی نشده است. این نکته تأییدی است بر موضوعات و زمینه‌هایی که در کتب مدیریت منابع انسانی گنجانده می‌شود، اگر چه پاسخ دهندگان آنها را هم‌تراز نمی‌دانند. برای درک معنای بیشتر از این بررسی لازم است در موضوعات هر مقوله تعمق کنیم و اظهار نظرهای اضافی پاسخ دهندگان را مورد توجه قرار دهیم. نظرات را تها در مواردی درج می‌کنیم که درخور بحث باشند.

گروه ۱: موضوعات مهم

نمودار شماره ۱ ترتیب تقدم هشت موضوعی را نشان می‌دهد که نمره چهار به بالا گرفتند چرا که از نظر پاسخ دهندگان بیشترین اهمیت را برای کامیابی سازمان داشتند. همچنین، آنان دیدگاههای خاص خود را درباره شش مورد از آنها به شرح زیر بیان کردند. نقش راهبردی مدیریت منابع انسانی: این مبحث بالاترین امتیاز را گرفت. اعضای انجمن معتقد بودند که یکی از

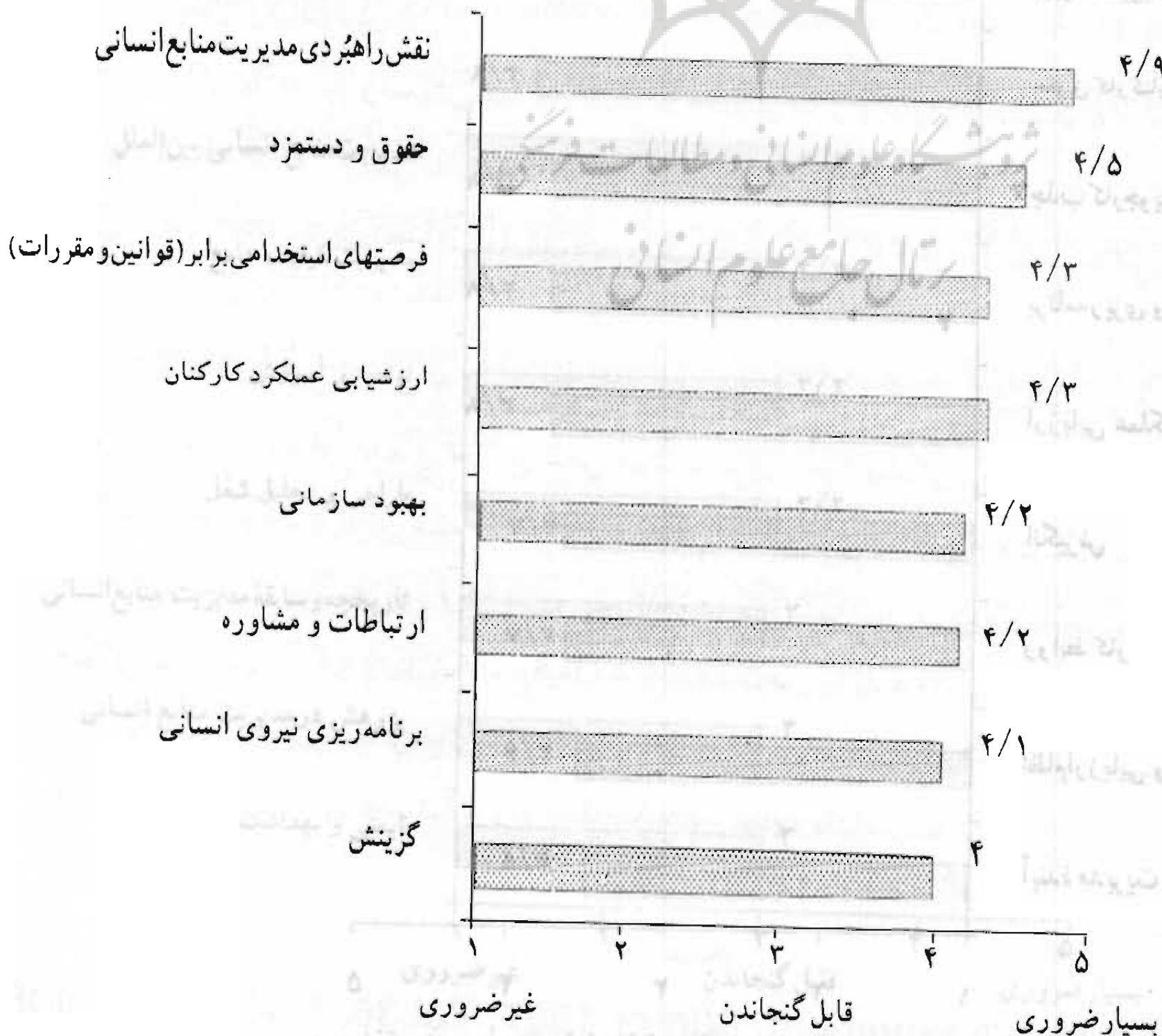
بزرگترین نارساییهای برنامه‌های منابع انسانی در دانشگاهها آن است که دانشجویان بدون دستیابی به شناختی جامع در زمینه چگونگی پیوند وظایف مدیریت منابع انسانی با راهبردهای (استراتژیهای) کلی سازمان فارغ‌التحصیل می‌شوند. یکی از آنان چنین اظهار نظر کرده بود: (زمانی که آنها به سوی ما می‌آیند تمام جزئیات این درس را می‌دانند ولی درک نمی‌کنند که می‌توانند به عنوان یک اهرم راهبردی در عملیات سازمان ایفای نقش کنند).

حقوق و دستمزد و مزایا: اگر چه برخی از پاسخ دهندگان بر این باور بودند که آگاهی از ویژگیهای حقوق و مزایای جانبی حائز اهمیت است ولی اکثر آنان اعتقاد داشتند که درک مفهوم کلی پرداخت و منطق کاربُرد شیوه‌های مختلف پرداخت بسیار مهمتر است.

فرصتهای استخدامی برابر: دانشجویان باید علاوه بر آگاهی از جزئیات قوانین و مقررات استخدامی بتوانند اهمیت آنها را با اقدامات روزمره مدیریتی پیوند دهند. به بیان یکی از پاسخ دهندگان: (ایجاد فرصتهای استخدامی برابر یا عدالت استخدامی یعنی مدیریت خوب).

ارزشیابی عملکرد: اگر چه درک شیوه‌های خاص ارزشیابی عملکرد مفید است، اما مهمتر آن است که دانشجویان مفهوم کلی و اهمیت این نظام را بدانند. چرا اساساً باید کارکنان را ارزیابی کرد؟ ارزشیابی چه سهمی در اثر بخشی سازمان دارد؟

بهبود سازمانی: امتیاز بالایی که این موضوع به خود اختصاص داده است (۴/۲) اهمیت یک نکته را بر ما آشکار می‌کند: مدیریت تغییر، تحول سریع و مداوم اکنون به صورت یک واقعیت در ادامه حیات بسیاری از سازمانها پذیرفته شده است. وظیفه مدرسان و مربیان آن است که دانش جامعی را درباره تغییر، به دانشجویان عرضه کنند و فرایندهای مدیریت تغییر را در عرصه امور کارکنان به آنان بیاموزند.

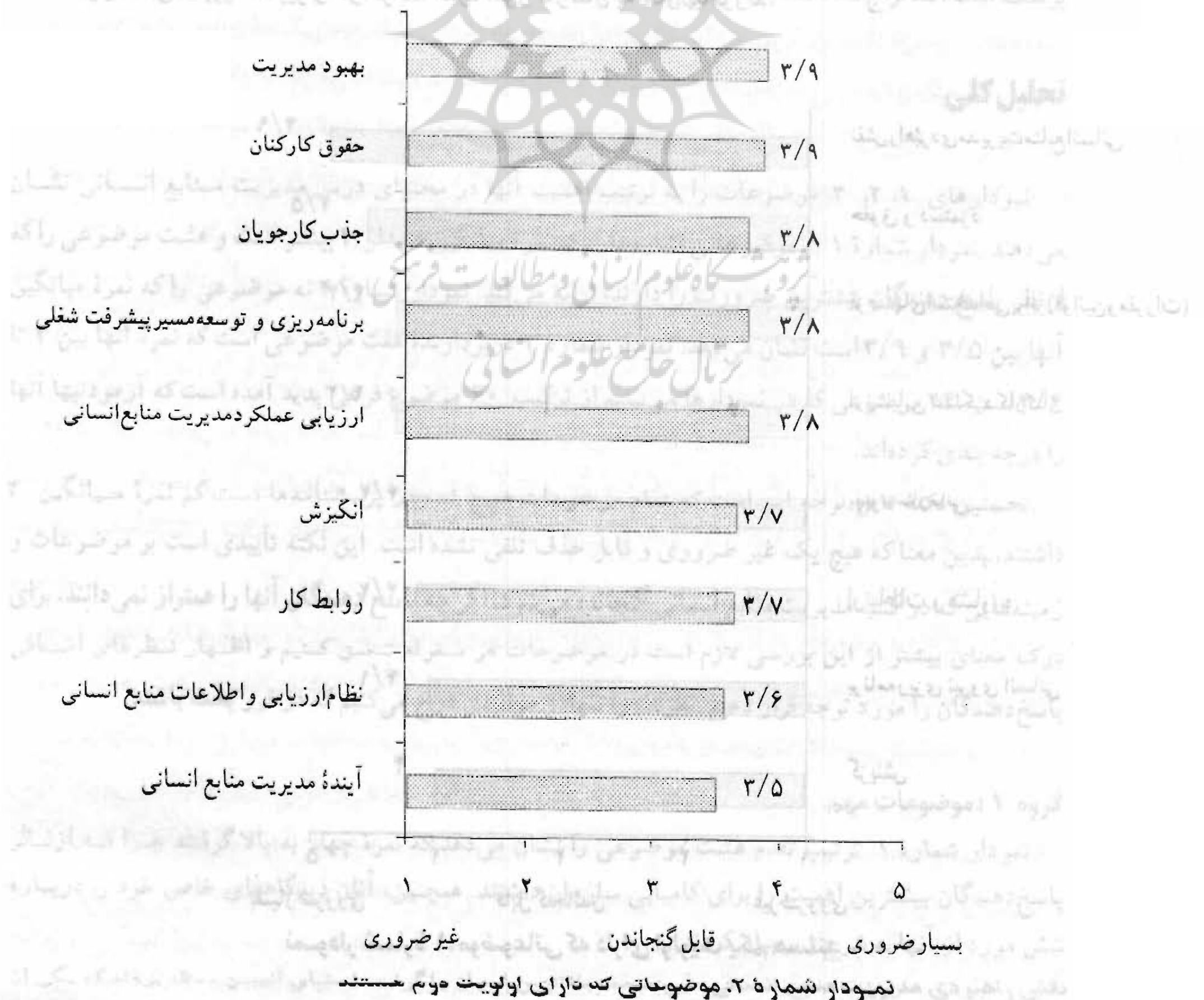


نمودار شماره ۱: موضوعاتی که دارای اولویت یکم هستند

ارتباطات و مشاوره: در این مبحث باید تأکید اولیه بر اهمیت کلی ارتباطات در سازمان و چگونگی کسب اطمینان از کمیت و کیفیت مورد نیاز برای برقراری آن گذارده شود. اینکه چگونه افراد پیامها را متفاوت درک می‌کنند نکته مهمی قلمداد شده است که باید مد نظر قرار گیرد.

گروه ۲: موضوعات نیمه مهم:

نه موضوعی که میانگین بین ۳/۵ تا ۳/۹ کسب کردند در نمودار شماره ۲ نشان داده شده‌اند. از نظر مدیران شرکت کننده در این بررسی، این موضوعات اهمیت لازم را دارند تا در محتوای درس مدیریت منابع انسانی گنجانده شوند اما نه به اندازه گروه اول. تنها در مورد یکی از آنها نظرات اضافی درج شده بود که ذیلاً می‌بینید. بهبود مدیریت: سه نفر از پاسخ دهندگان اظهار کرده بودند که این موضوع باید در سازمانشان مورد تأکید مجدد قرار گیرد. در دوره‌ای که بازسازی و کوچک کردن تشکیلات مرسوم شد، بهبود مدیریت یکی از نخستین فعالیت‌هایی بود که رنگ باخت ولی امروزه سازمانها با آثار منفی این تصمیم مواجه شده‌اند. اگر چه به طور کلی از دانش آموختگان رشته مدیریت منابع انسانی انتظار نمی‌رود به فعالیت‌های بهبود مدیریت پردازند (مگر آنکه پست خاصی را در این زمینه اشغال کنند) آنان باید بتوانند اهمیت این مبحث را در تحقق اثر بخشی سازمان درک کنند.



گروه ۳: موضوعات کم اهمیت

نمودار شماره ۳ در بردارنده هفت مبحث است که امتیاز آنها بین ۳ تا ۳/۴ است. در میان ۲۴ موضوعی که برای گنجاندن در درس مدیریت منابع انسانی در نظر گرفته شده بود این هفت موضوع اهمیت کمتری داشتند. از میان آنها، نسبت به سه موضوع اظهار نظر شد که ذیلاً می‌خوانید.

مدیریت منابع انسانی بین الملل: بیشترین بحث و گفت و گو در میان ۲۴ موضوع، به این موضوع مربوط می‌شده از نظر یکی از مدیران شرکت کننده در پژوهش حاضر، این موضوع بالاترین اولویت را داشت. برخی دیگر نیز ضمن تأیید اهمیت مدیریت منابع انسانی بین الملل، اعتقاد داشتند که نوعی ناآگاهی عمومی نسبت به جایگاه بازرگانی بین الملل و تأثیر آن بر مدیریت منابع انسانی در میان کارکنان وجود دارد. هر چند که این موضوع جایگاه برجسته‌ای دارد ولی ظاهراً به درستی مشخص نیست چه اطلاعات و دانشی را باید در برگیرد.

مدیریت کیفیت جامع: ما تا حدودی از میانگینی که به این موضوع تعلق گرفت متعجب شدیم. اما شاید این امر بدان سبب باشد که مفهوم TQM به عنوان یک شیوه واحد مدیریت رفته رفته طرفداران خود را از دست می‌دهد. با این همه، دو مبحث فرعی این موضوع، یعنی فعالیتهای گروهی و تواناسازی را به دلیل ارتباطی که با وظایف مدیریت منابع انسانی دارند (مانند انگیزش، حقوق و دستمزد، ارزشیابی عملکرد و نظایر آن) باید همچنان در این درس گنجانید.

ایمنی و بهداشت: از نظر برخی پاسخ دهندگان این موضوع از اولویت بالا برخوردار نیست چون اکنون به عنوان یک اصل در سازمانها پذیرفته شده است و در عین حال، دوتنفر از آنان اظهار کردند که ایمنی و بهداشت در سازمان آنان در اولویت نخست قرار دارد.



نمودار شماره ۳: موضوعاتی که دارای اولویت سوم هستند

خلاصه

نتایج این بررسی حاکی از آن است که از نظر مدیران ارشد مدیریت منابع انسانی که به استخدام دانش‌آموختگان می‌پردازند محتوای درس مدیریت منابع انسانی در دانشگاهها تقریباً قابل قبول است. ولی آنان امیدوارند تأکید بیشتری در زمینه درک دانشجویان از جایگاه مدیریت منابع انسانی در راهبرد کلی مؤسسه صورت گیرد. نگرانی آنان این است که دانشجویان صرفاً راجع به (درخت) می‌آموزند بدون آنکه اهمیت، درختان را در (جنگل) درک کنند.

در زمینه طراحی محتوای درسی، بنظر آنان برخی موضوعات و مباحثی که از اهمیت بیشتری برخوردارند باید مد نظر قرار گیرند (اهمیت نسبی موضوعات در سه نمودار صفحات پیشین نشان داده شده است). این گونه اطلاعات می‌تواند برای مریبان و تصمیم‌هایی که در زمینه اولویت مباحث می‌گیرند، مفید باشد.

البته خوانندگان باید در نظر داشته باشند که مدیران شرکت کننده در این مطالعه در بالاترین سطح سازمان خود قرار دارند و از این رو، احتمالاً گرایش بیشتری به کلان‌نگری نسبت به مسایل مدیریت منابع انسانی دارند. در عین حال، تجربه گسترده‌ای نیز در این قلمرو دارند که بنظر می‌رسد به حکم منطق باید به دیدگاههای آنان توجه کرد. همچنین، اگر چه تأکید داریم اولویت بندیهای موضوعات به دلیل برجستگی آزمودنیهای ما جای تأمل دارند، ولی این واقعیت نیز نباید از نظر دور بماند که در موقعیتهای خاص می‌توان بر حسب اقتضا عمل کرد. مثلاً در منطقه یا شهری که تأسیس مؤسسات کوچک روند فزاینده‌ای دارد می‌توان موضوعاتی همچون جذب کارجویان و بهبود مدیریت را در اولویت قرار داد.

مبحث روابط کار نیز وضعیت پیچیده‌ای دارد. در محتوای درس بسیاری از دانشگاهها و حتی کتابهای درسی موجود جایگاه درخور توجهی بدان اختصاص داده شده است، اما پاسخ دهندگان این پژوهش اولویت متوسطی را برای آن قائل شدند. بدیهی است در مواردی باید بر این مبحث تأکید زیاد گذارد که اتحادیه‌ها در سرنوشت سازمانها نقش بنیادی ایفا می‌کنند.

سرانجام، مهمترین نکته‌ای که باید خاطر نشان کنیم این واقعیت است که دانشگاهیان و کسانی که در عرصه عمل مصرف کننده فرآوردههای آموزشی عالی هستند باید در زمینه محتوای درسی با یکدیگر در ارتباط باشند زیرا هر دو در موفقیت نهایی سهم دارند. اخیراً در یکی از نشستهای (مجمع دانشکده‌های بازرگانی) چنین نتیجه‌گیری شد که شکاف وسیع و فزاینده‌ای بین آنچه در سازمانها عمل می‌شود و آنچه در دانشگاهها تدریس می‌شود وجود دارد. پرکردن این شکاف وظیفه کیست: دانشگاهیان یا کارفرمایان؟ ما امیدواریم هر دو طرف نسبت به نزدیکی به یکدیگر احساس نیاز کنند. بیگمان، ضروری است دانشگاهیان و دست اندرکاران درباره مسایل مربوط به محتوای درسی با هم تماس و ارتباط صادقانه و مداوم داشته باشند.

منبع

نمایندگی‌های منابع انسانی و مدل‌های رهبری

REFERENCES

American Assembly of Collegiate Schools of Business. (1996). A report of the AACSB faculty leadership task force . (Available from AACSB , 600 Emerson Road , Suite 300, St Louis MO 63141 - 6762 .)

American Management Association . (1994) . Unpublished and untitled notes for the fall meeting of the Human Resources Council . New York : American Management Association .

Becker , B., & Gerhart , G . (1996) . The impact of human resource management on organizational performance . Progress and prospects . Academy of Management Journal , 39 , (9) : 779-801 .

Brock / W.E (June 1991) . What work requires of schools : A SCANS-report for America 2000 . Washington DC : U.S. Department of Labor .

Bureau of National Affairs . (1991) . Bulletin to Management : A BNA Policy and Practice Series Survey , 42 , (3) , Part II . Washington , DC: Bureau of National Affairs , Inc .

Delbecq, A.L., Van de Ven , A.H., & Gustafson , D.H. (1975). Group techniques for program planning : A guide to nominal group and delphi processes . Glenview, IL: Scott, Foresman, and Company .

Schermerhorn, J.R. Jr. (1993). Management for productivity (4 th ed.). New York : Wiley.

Shellenbarger , S. (1993, September 3). Work - force study finds loyalty is weak , divisions of race and gender are deep . Wall Street Journal , pp. B1- B2.

Vaill, P.B.(1989). Managing as a performing art : New ideas for a world of chaotic change . San Francisco : Jossey - Bass .

4- Mayer, Davis, Schoorman
5- Gabarro
6- macro

1- David Kirshardt
2. Stinchcombe
3. Social structure