

Dilema Pengurus Bahagian 5



Dr. Ali Qassem

www.aliqasseminternational.com

Antara tugas paling mencabar yang dihadapi oleh organisasi masa kini adalah proses pengambilan tenaga pekerja (penstafan) yang berkelayakan dan berkualiti agar mereka dapat memberi sumbangan dalam perkembangan organisasi serta mengekalkan kemakmuran organisasi.

Proses penstafan bagi semua organisasi (tidak kira besar atau kecil, pertubuhan kerajaan atau bukan kerajaan) adalah keputusan yang paling penting dalam pengurusan organisasi.

Secara umumnya, pengurus menghadapi tekanan dalam mencari dan mengupah pekerja yang memiliki kualiti, berkebolehan tinggi untuk memantapkan lagi struktur organisasi. Pekerja adalah aset terpenting dalam organisasi. Pekerja menjana

kecemerlangan dan kemakmuran sesebuah organisasi.

Pembinaan infrastruktur boleh dilakukan dengan mudah kerana terdapat bahan yang sedia ada. Kemahiran dan kepakaran tenaga manusia yang sangat-sangat diperlukan susah hendak diperolehi.

Untuk membolehkan sesebuah organisasi dapat bersaing dan terus maju dalam pasaran global, sesebuah organisasi harus dapat mengakses kepada maklumat, peralatan, proses dan idea yang dapat membantu dalam proses penstafan.

Penstafan adalah asas yang paling penting dalam membina kejayaan sesebuah organisasi. Penstafan juga adalah keputusan paling penting dan kritikal yang perlu dibuat oleh pihak pengurusan.

Tanpa tenaga pekerja yang tepat di posisi yang betul, sememangnya susah hendak mencapai prestasi yang menggalakkan. Tanpa tenaga pekerja yang tepat, sumber yang ada akan kekal menjadi sumber. Sumber yang ada tidak akan menjadi produk.

Keputusan penstafan yang bijak dapat membina satu asas yang kukuh dalam pencapaian matlamat organisasi kemudian hari. Jika salah mengambil keputusan, ianya bukan sahaja menjejaskan prestasi organisasi, malahan akan menghabiskan sejumlah besar wang untuk membetulkan kesilapan. Dalam hal ini, Lawrence Bossody, bekas Ketua Pegawai Eksekutif Honeywell International berkata, "Setiap minit yang digunakan untuk memastikan keputusan bijak

dalam penstafan akan menjimatkan masa anda selama berminggu-minggu.”

Tambahan lagi, Dr. Bradford Smith, seorang perunding yang memberi khidmat nasihat dalam penstafan, telah membuat satu kajian perbelanjaan 54 buah syarikat di Amerika Syarikat. Beliau membuat kajian perbelanjaan dalam kos tanggungan ganti rugi pengupahan, kos penyenggaraan, kos pengupahan pekerja, perbelanjaan pemberhentian kerja, kos latihan staf, kos penggantian staf dan sebagainya.

Menurut Dr. Smith, kos yang paling tinggi adalah kos kesilapan, kegagalan, kehilangan urusan yang disebabkan oleh meletakkan orang yang tidak sesuai dalam sesuatu jawatan bagi satu tempoh masa yang lama. Dengan itu, dalam kiraan beliau, purata jumlah kos untuk menanggung kerugian pengupahan pekerja bagi sesebuah syarikat adalah sejumlah USD 2.7 juta. *[Harvard Business School Press, 2006]*

Ini bermakna adalah lebih baik, lebih praktikal, lebih jimat dan murah untuk tidak mengisi sesuatu jawatan daripada mengupah orang yang tidak sesuai. Dengan mengupah orang yang tidak sesuai akan menjejaskan organisasi dan menimbulkan lagi banyak masalah.

Masalah-masalah yang akan timbul adalah seperti mewujudkan persekitaran kerja yang tidak sihat, menurunkan motivasi pekerja, menjejaskan kemoralan pekerja, produktiviti yang rendah, kos operasi yang tinggi, dan khidmat pelanggan yang negatif. Pengupahan orang yang salah mempunyai impak yang besar dalam hal penggantian pekerja, yang

mana telah menjadi masalah utama setiap organisasi.

Harvard Business Review telah membuat satu kajian tentang faktor dan punca kadar penggantian pekerja yang tinggi dalam organisasi. Dalam kajian tersebut, dianggarkan 80% adalah kerana kesilapan dalam proses penstafan. *[Harvard Business Review, 2007]*

Kebanyakan pengurus mengalami masalah mencari dan mengupah calon yang sesuai untuk mengisi sesuatu jawatan. Mereka telah mengambil masa dan proses yang panjang tetapi hasilnya adalah mengecewakan.

Menurut K. Rajkumar (2004), “Merekrut, memilih dan mendapatkan calon yang sesuai akan sentiasa menjadi satu cabaran kepada para pengurus. Cabaran akan ditambahkan lagi dengan perubahan yang dibawa oleh teknologi, proses urusan, persaingan globalisasi, dan keadaan ekonomi yang berubah-ubah. Walaupun jumlah calon yang mempunyai kelayakan akademik bertambah, keadaan ini tidak dapat juga membawa apa-apa perbezaan. Kesimpulannya, pekerja yang sesuai mungkin tidak dapat dicari.” *[Recruiting & Retaining Employees”. K. Rajkumar, Malaysian Institute of Human Resources Management (2004).]*

Dengan itu, banyak organisasi bermula meminta khidmat nasihat dari perunding, professor, dan pakar-pakar pengurusan cara mengambil dan mengupah calon yang sesuai. Malahan organisasi-organisasi juga telah beralih kepada agensi pekerjaan dan pakar rekrut untuk membantu mereka mengenalpasti calon-calon yang

berkelayakan, berkualiti, berkebolehan,
dan sesuai dengan budaya organisasi.

Penstafan sememangnya satu cabaran
berterusan yang membawa dilemma
padah kepada para pengurus.

Bersambung