

**Dilema Pengurus
Bahagian 7
Mengekalkan pekerja
yang berkaliber (b)**



Dr. Ali Qassem

www.aliqasseminternational.com

Apabila organisasi gagal menyediakan keperluan latihan untuk pekerja, atau mengenenpikan kepentingan latihan, maka tidak hairanlah pekerja mereka meletak jawatan untuk mencari peluang yang lebih baik.

Organisasi yang berjaya adalah yang mementingkan latihan sebagai keutamaan untuk meningkatkan keberkesanan, prestasi kerja, tahap moral di kalangan pekerja dan produktiviti.

Peter Drucker, pakar pengurusan bisnes, berkata, "Menguruskan orang melibatkan pertimbangan manusia sebagai sumber, sebagai sesuatu yang memiliki sifat-sifat psikologikal yang aneh, mempunyai kemampuan, dan

perbatasan yang memerlukan jumlah perhatian yang sama seperti sumber lain."

Secara umumnya, pekerja yang baru hanya mempunyai pengetahuan dan kemahiran yang terhad untuk memulakan kerjanya. Terdapat juga segelintir yang memerlukan latihan menyeluruh sebelum mereka bersedia memberi sumbangan besar kepada organisasi. Meskipun demikian, majority pekerja memerlukan sesejenis latihan untuk mengekalkan tahap keberkesanan dan prestasi kerja.

Kajian telah menunjukkan bahawa sebanyak 94% pekerja dapat dikekalkan apabila organisasi mengadakan program latihan kepada semua pekerja termasuklah pegawai-pegawai eksekutif organisasi.

Peningkatan keberkesanan, prestasi kerja, tahap moral di kalangan pekerja dan produktiviti dapat dicapai melalui pemahaman para pekerja tentang polisi, budaya, prosedur dan isu-isu organisasi. Walau bagaimanapun, pemahaman sebegitu belum lagi memadai. Ia perlu ditambah dengan program latihan untuk meningkatkan lagi kemahiran agar mereka lebih komited dalam kerja mereka.

Antara keperluan manusia adalah untuk berkembang menjadi lebih baik. Sekiranya organisasi tidak menyediakan peluang untuk ini, maka ramai pekerja akan letak jawatan untuk mencari tempat lain yang ada menyediakan peluang ini.

Keperluan lain manusia adalah berasa dipentingkan. Semua orang suka dan perlu rasa diutamakan. Kebanyakan

organisasi mengabaikan keperluan ini. Kebanyakan organisasi lebih cenderung dalam memberikan gaji yang berpatutan, menyediakan pesakitaran kerja yang selesa, rawatan kesihatan, waktu bekerja yang lebih fleksibel, program latihan dan acara akhir tahun.

Mereka berbuat demikian dengan harapan dapat meningkatkan produktiviti, kepuasan kerja, motivasi dan mengurangkan pekerja yang sering bertukar ganti. Namun, jika organisasi tidak dapat menyediakan penggerak motivasi dan ganjaran yang paling utama; pengiktirafan, usaha organisasi akan menemui kegagalan.

Manusia, pada umumnya, perlu berasa dihormati, diutamakan, dan dihargai. Perasaan semulajadi yang paling mendalam dan menggembirakan adalah perasaan pengiktirafan. Penulis novel Amerika, Edgar Watson Howe mengatakan, "Penghinaan terbesar dalam kehidupan adalah tidak mendapat pengiktirafan dalam kerja-kerja yang telah dilakukan dengan bersungguh-sungguh."

Kajian sumber manusia dalam kepuasan pekerja telah membuat satu kesimpulan bahawa tidak ada pekerja yang mendapat kepuasan kerja yang tinggi jika diberikan pengiktirafan yang rendah. Semua pekerja menyumbang kepada kejayaan organisasi; oleh itu semua pekerja patut dan layak mendapat pengiktirafan.

Terdapat ramai pengurus yang enggan memberikan ganjaran kepada pekerja dengan sengaja mencari kesilapan mereka. Andrew Carnegie berkata, "Apabila anda bekerjasama dengan orang lain, banyak persamaannya

dengan melombong emas. Apabila anda melombong emas, anda perlu mencari dan membuang kotoran yang bertimbun banyaknya untuk mendapatkan seketul emas yang kecil. Namun, anda bukan mencari kotoran, anda sebenarnya sedang mencari ketulan emas."

Sebagai seorang pengurus, bilakah kali terakhir anda benar-benar mencari kebaikan pekerja anda dan memberikan ganjaran kepada pekerja tersebut atas kebajikannya ?

Sebagai seorang pengurus, bilakah kali terakhir anda menyenaraikan orang-orang yang bekerja untuk anda dan mengucapkan terima kasih kepada mereka atas sumbangan?

Sebagai seorang pengurus, bilakah kali terakhir anda menulis memo dengan ucapan penghargaan atas tugas yang telah dilaksanakan ?

Jika anda mengatakan anda tidak mempunyai masa untuk melakukannya, atau adalah tidak penting untuk melakukannya, saya cadangkan anda memikir semula justifikasi anda.

Tom Peters, pakar ekonomi pernah mengajukan soalan-soalan seperti yang di bawah kepada setiap pengurus.

Beliau bertanya,

"Adakah anda, sebagai pengurus, ada mengucapkan terima kasih kepada pekerja anda atas satu tindakan kecil bermanfaat yang diberikan tiga hari yang lalu?"

"Adakah anda, sebagai pengurus, ada mengucapkan terima kasih kepada

pekerja anda atas satu tindakan kecil bermanfaat yang diberikan tiga jam yang lalu?”

“Adakah anda, sebagai pengurus, ada mengucapkan terima kasih kepada pekerja anda kerana menunjukkan sikap yang baik hari ini?”

Adakah anda pada minggu yang lalu memberikan pengiktirafan di hadapan khalayak ramai kepada pekerja anda atas kerjasama padu yang telah diberikan?

Adakah anda secara peribadi pada minggu atau bulan lalu ada menelefon atau melawat klien untuk meminta maaf atas kesilapan yang anda lakukan atau bertanyakan khabar?

Kebanyakan pengurus dan majikan akan berkata, “Mengapa perlu buat macam itu? Mereka dibayar gaji.” Fredrick Skinner, pakar psikologi yang terkenal berkata, “Bayaran gaji bukanlah ganjaran. Orang pergi bekerja bukannya untuk dapatkan bayaran, mereka pergi bekerja supaya bayaran tidak terhenti.”

Pengiktirafan adalah cara yang terbaik untuk meningkatkan produktiviti, kerjasama, moral dan membuatkan orang bermotivasi. Sekiranya majikan inginkan pekerja bekerja dengan bertungkus lumus, maka majikan perlu menghargai apa yang mereka telah lakukan. Beri ganjaran kepada mereka tanpa mengambil kira sama ada tugas itu berat atau ringan. Apa yang diperlukan hanyalah beberapa perkataan yang tidak memerlukan apa-apa kos; “Terima kasih!” “Syabas!”

Dr. ken Blanchard dan Dr. Robert Lorber menerangkan pengurusan

berbentuk ABC dalam buku mereka yang bertajuk *Putting The One Minute Manager to work*. Pengurusan berbentuk ABC adalah **Activators**, **Behaviour**, dan **Consequences**. **Activators** adalah apa yang dilakukan oleh pengurus sebelum melakukan sesuatu tugas. **Behaviour** adalah prestasi; apa yang dikatakan atau dilakukan oleh seseorang. **Consequences** adalah apa yang dilakukan oleh pengurus selepas sesuatu tugas.

Menurut Dr. ken Blanchard dan Dr. Robert Lorber, dengan silapnya, kebanyakan orang percaya bahawa apa yang pengurus lakukan sebelum sesuatu tugas memberikan impak yang besar atas prestasi kerja. Faktanya pula, impak pekerja terhadap prestasi dari *activators* seperti merancang matlamat hanyalah mencakupi 15% - 25%, manakala yang selebihnya 75% - 85% datang dari kesan seperti memberikan pujian dan teguran membina.

Sekiranya ganjaran kecil-kecil seperti pujian pun tidak dapat diberikan, janganlah hairan jika pekerja anda meletak jawatan.