

## **Pengurusan Sumber Manusia yang serius - Mengapa? Bahagian 9 (C)**



**Dr. Ali Qassem**

[www.aliqasseminternational.com](http://www.aliqasseminternational.com)

Fasa yang paling penting dalam proses latihan adalah pengendalian Penilaian Keperluan Latihan secara komprehensif dan tepat.

Istilah Penilaian Keperluan Latihan dan Analisis Keperluan Latihan lazimnya digunakan oleh kebanyakan pengurus untuk tujuan yang sama. Namun, kedua-dua keperluan ini adalah berbeza tetapi saling berhubung kait.

Penilaian Keperluan Latihan melibatkan pengumpulan maklumat dan data. Ia adalah proses dalam menentukan sama ada program latihan perlu diadakan atau tidak. Penilaian ini juga bertujuan mengenalpasti sasaran program latihan. Di samping itu juga, penilaian ini juga dijalankan untuk mengenalpasti tugas, pengetahuan atau kemahiran

yang perlu dijadikan input dalam program latihan.

Analisis Keperluan Latihan melibatkan penganalisaan data yang dikumpul semasa penilaian keperluan.

Dalam mengendalikan Penilaian Keperluan Latihan, segala jenis sumber yang boleh didapati perlu diperolehi; seperti maklumbalas pelanggan, ujian prestasi, soal selidik, kajian, pemerhatian, temuramah, rekod-rekod kerja dan lain-lain lagi.

Penilaian Keperluan Latihan bermula dengan pertanyaan. Pertanyaan yang penting adalah; “Apakah masalahnya?”

Kebanyakan pengurus akan bertanya jenis latihan yang diperlukan. Tidak ada doktor yang akan memberi deskripsi ubat tanpa mengetahui masalah yang sebenar.

Dengan itu, adalah sangat-sangat penting pihak pengurusan mengetahui masalah yang dihadapi. Masalah itulah yang akan menjadi panduan kepada penyelesaian yang berkesan. Dengan bertanyakan apakah masalah yang dihadapi, ia juga boleh memberikan gambaran sama ada masalah itu disebabkan oleh tingkah laku manusia, sikap, kemahiran atau pengetahuan.

Soalan seterusnya adalah; “adakah pekerja dapat melakukan kerja dengan betul sekiranya pihak pengurusan mengubah sesuatu yang di luar kawalan pekerja.” Sekiranya jawapannya adalah “ya”, ini bermakna program latihan yang dirancang untuk pekerja bukanlah penyelesaiannya, tetapi ia adalah satu pembaziran masa dan wang ringgit.

Penyelesaian untuk soalan tersebut adalah mengubah amalan dan polisi organisasi atau tingkah laku para pengurus serta wujudkan satu persekitaran kerja yang positif.

Kajian baru-baru ini telah menunjukkan bahawa untuk memperbaiki prestasi organisasi, satu persekitaran kerja yang memotivasikan perlu diwujudkan. Di samping itu juga tumpuan harus lebih kepada para pengurus bukannya para pekerja bawahan.

John Naisbitt telah menulis satu rencana dalam Megatrender Newsletter dengan mengatakan, "Cabaran kini adalah program latihan untuk para pengurus, bukannya para pekerja bawahan."

Soalan seterusnya adalah "Apakah bukti yang ada yang menunjukkan prestasi semasa organisasi merupakan satu masalah." Adakah keputusan-keputusan yang telah dibuat tidak dapat diterima, aduan dari pihak pelanggan atau terdapat faktor yang lain?

Adakah terdapat isu lain yang menimbulkan masalah? Jika ada, apakah masalahnya? Adakah kerana kekurangan sumber, ada sumber tetapi tidak berkualiti atau ada faktor lain yang di luar kawalan para pekerja?

Sekiranya pekerja organisasi tidak menunjukkan prestasi kerja yang baik, pihak pengurusan seharusnya mencari puncanya yang sebenar dan seterusnya mencari penyelesaian yang sepatutnya. Lembu tidak akan memberikan susunya dengan begitu sahaja, anda perlu berjuang untuk setiap titik susu!

Kita selalu mendengar para pengurus mengatakan pekerja mereka tidak ada motivasi kerja, kurang berinisiatif dan prestasi kerja rendah. Mereka mengatakan puncanya adalah kerana pekerja mereka mempunyai sikap yang negative.

Punca sebenar kurangnya motivasi dan prestasi kerja rendah di kalangan pekerja adalah kerana pengurusan yang lemah, bukannya kerana sikap para pekerja. Semua orang yang pergi bekerja ingin melakukan sebaik yang mungkin. Adakah anda pergi bekerja dengan mempunyai keinginan untuk menunjukkan prestasi kerja yang rendah?

Bill Hewlett, pengasas Hewlett-Packard mengatakan, "Polisi kami adalah berdasarkan atas kepercayaan bahawa semua orang ingin melakukan yang terbaik, yang paling kreatif, sekiranya mereka dibekalkan dengan satu persekitaran yang sesuai, mereka akan berbuat demikian."

Apabila timbulnya prestasi rendah dalam sesebuah organisasi, antara sebabnya adalah seperti kategori yang berikut:

- Pekerja kekurangan pengetahuan dan kemahiran
- Kapasiti pekerja
- Standard organisasi
- Sistem Pengukuran Prestasi organisasi
- Cara organisasi respon terhadap maklum balas dan tindakan susulan yang diambil
- Persekitaran dan keadaan organisasi
- Sistem insentif, motivasi dan ganjaran organisasi

Terdapat 20 sebab prestasi kerja rendah di kalangan pekerja yang termasuk dalam kategori yang telah disebutkan di atas.

**Bersambung...**