

Pengurusan Sumber Manusia Bahagian satu (Empat Bahagian)



Dr. Ali Qassem

www.aliqasseminternational.com

Menjawab soalan “Mengapa organisasi menemui kegagalan” - baik sepenuhnya ataupun untuk mencapai tujuan, majoriti pengurusan terbaik guru dan ahli falsafah di dunia yang pernah dikenali bersetuju bahawa organisasi gagal kerana pengurus gagal. Mereka menjelaskan pengurus gagal bukan kerana masalah kemahiran teknikal tetapi mereka gagal untuk menguasai perhubungan antara manusia, cuba untuk menguasai, manipulasi dan ketepikan manusia.

Apabila kita berbicara tentang organisasi, dalam mengambil keputusan untuk mengupah atau menghentikan pekerja, atau membangunkan sumber manusia, kita sebenarnya berbicara tentang keputusan, tindakan dan perilaku pengurus sesebuah organisasi.

Terdapat lima elemen asas dalam kejayaan bisnes. Untuk mencapai kejayaan dalam apa jua bidang bisnes, organisasi tersebut harus mempunyai satu produk atau perkhidmatan yang unik, sumber manusia, kewangan, masa yang tepat untuk pengeluaran dan pengenalan produk serta pengurusan yang berkesan.

Namun, jika terdapat kekurangan dalam pengurusan berkesan sesebuah organisasi, maka keputusan yang tepat tidak dapat dibuat, menghadapi masalah kewangan tidak mencukupi, tidak dapat meningkatkan sumber manusia, dan tidak akan mengeluarkan produk atau perkhidmatan yang unik.

Penerangan lanjut tentang kepentingan pengurus dalam organisasi, Peter Drucker, pemikir pengurusan yang paling disegani, mengatakan, “Pengurus adalah orang yang memberikan elemen dinamik dalam apa-apa organisasi. Tanpa seorang pengurus yang berkesan, sumber tetap akan jadi sumber sahaja dan tidak akan menjadi pengeluaran. Dalam zaman ekonomi yang kompetitif, kualiti prestasi pengurus dalam sesebuah organisasi adalah satu-satunya kelebihan kepada sesebuah organisasi.”

Harvard Business Review 2006 pula menjelaskan pengurusan sebagai “satu proses panduan, mengarah dan pengawalan bagi mencapai keberkesanan objektif dan secara efektif dengan atau melalui orang lain,” sumber manusia dalam sesebuah organisasi sangat penting bagi pencapaian bisnes dan kejayaan.

Untuk memperolehi keberkesanan yang tinggi dalam pengurusan, pengurus

harus menguasai empat kemahiran yang tidak dapat dipisahkan. Yang pertama adalah Kemahiran Teknikal (*Technical Skills*). Seseorang tidak boleh mengurus sekiranya dia tidak mengetahui proses dan kaedah produk atau perkhidmatan. Yang kedua adalah Kemahiran Pentadbiran (*Administrative Skills*), iaitu merancang, mengorganisasi dan mengawal. Yang ketiga adalah Kemahiran Penyelesaian Masalah dan Membuat Keputusan (*Problem-Solving and Decision-Making Skills*). Yang keempat dan yang paling penting adalah Kemahiran Hubungan Manusia (*Human Relations Skills*).

Tidak ada sesiapa boleh menjalankan syarikat atau mencapai sebarang kejayaan dengan sendirinya. Oleh itu menguasai kemahiran hubungan manusia adalah satu keperluan kepada pengurus dalam organisasi. Tidak kira betapa bijak, terlatih, berkemahiran seseorang pengurus, dia tidak akan menjadi seorang pengurus yang berkesan melainkan dia memperoleh penghormatan, kepercayaan dan kesanggupan kerjasama dari yang lain yang menjadi inti kepimpinan.

Dalam buku "Managing" karya Harold Geneen, presiden dan CEO International Telephone and Telegraph Corporation (ITT), dan juga telah mengembangkan bisnis syarikatnya dari yang saiz medium dengan jualan USD\$760 million dalam tahun 1961 kepada konglomerat multinasional yang mengaut keuntungan jualan USD\$17 billion dalam tahun 1970, mengatakan, "Kepimpinan adalah jiwa dan raga dalam bisnis pengurusan...Anda tidak boleh hanya dengan menyusun carta organisasi, bermain dengan nombor, atau memadamkan dengan formula

bisnis terbaru. Apa yang anda mengurus dalam bisnis adalah manusia dan menguasainya adalah resipe kejayaan dalam bisnis."

Kemahiran pengurusan dan kemahiran kepimpinan adalah berbeza, tetapi kedua-duanya diperlukan untuk mencapai kejayaan dalam organisasi. Pengurusan melibatkan perancangan, anggaran perbelanjaan, pengawalan, kepegawaian dan menyelesaikan masalah. Itu tidak mencukupi untuk mencapai kejayaan. Sesebuah organisasi harus mampu mengadaptasi dalam sebarang perubahan. Kepimpinan melibatkan menetapkan arah tuju, wujudkan satu persekitaran kerja yang memotivasikan, menyelaraskan orang, dan menolong orang untuk mengatasi perubahan.

Kajian baru-baru ini telah menunjukkan bahawa untuk meningkatkan prestasi dan membina satu persekitaran kerja yang memotivasikan dalam zaman ekonomi yang mencabar ini, organisasi perlu memfokuskan latihan kepada pengurus, bukannya pekerja. Dalam Megatrender Newsletter, John Naisbitt menulis, "Industry's challenge" – dengan menukarkan jenis pengurus yang tradisional iaitu yang mengarah orang lain membuat kerja kepada pengurus yang bertindak sebagai fasilitator telah membangunkan potensi manusia. Cabaran yang dihadapi ialah melatih semula pengurus bukannya melatih semula pekerja.

Pengurusan adalah satu tanggungjawab yang sukar, dan pengurus harus menyelesaikan tugas dan matlamat masing-masing dan pengurus melakukan kerja mereka melalui kerja orang lain. Namun, pengurus secara

amnya sememangnya menghadapi banyak kesukaran dan cabaran. Mereka menghadapi kesukaran dalam hal mengupah pekerja, bagaimana membuat pekerja bekerja secara berpasukan, apakah komunikasi yang paling berkesan, kurangnya motivasi pekerja, berurusan dengan konflik yang timbul yang membawa kepada prestasi yang lemah. Semua cabaran dan kesukaran ini adalah berkaitan dengan manusia. Dengan menguasai kemahiran hubungan manusia akan menyingkirkan atau sekurang-kurangnya boleh meminimumkan cabaran dan kesukaran yang dihadapi.

Pekerja diupah untuk melakukan kerja. Tanggungjawab pengurus adalah membuat pekerja bekerja. Cabaran pengurus adalah membuat pekerja yang biasa melakukan sesuatu yang luar biasa, sebab itulah pengurus dibayar dengan gaji yang tinggi.

Cara yang paling mudah untuk menguasai pengurusan dan hubungan manusia pada masa yang sama, adalah dengan mengelakkan kesilapan pengurusan yang lazim dilakukan. Terdapat banyak kesilapan yang dilakukan oleh pengurus secara sengaja atau tidak sengaja yang telah menjatuhkan moral, mengurangkan motivasi, prestasi yang menurun dan pekerja yang sering berganti.

Kesilapan pertama adalah apabila pengurus (orang yang bertanggungjawab) tidak mengetahui punca sebenar kurangnya motivasi dan prestasi kerja yang lemah orang bawahannya. Kita selalu mendengar pengurus mengatakan orang bawahan mereka tidak bermotivasi untuk bekerja, kurangnya inisiatif dan prestasi kerja

yang lemah. Namun, jika kita bertanya kepada pengurus punca untuk masalah yang dikatakan, pengurus akan mengatakan puncanya adalah sikap negatif pekerja.

Kebenarannya adalah sikap negatif pekerja hanyalah satu sebab daripada dua puluh sebab lain yang menyebabkan pekerja begitu. Sikap, masalah peribadi dan rintangan di luar kawalan adalah tiga sebab mengapa pekerja tidak menunjukkan prestasi kerja yang menggalakkan, dan pekerja yang bertanggungjawab atas tiga sebab ini. Pengurus (orang yang bertanggungjawab) bertanggungjawab atas tujuh belas sebab yang lain. Prestasi kerja yang lemah, kurangnya motivasi kerja, kemoralan yang rendah adalah sama ada pengurus telah melakukan kesilapan terhadap pekerja atau pengurus telah gagal melakukan sesuatu yang betul kepada pekerja.

Berkaitan dengan ini, Peter Drucker berkata, "Mengurus manusia melibatkan pertimbangan bahwa manusia mempunyai keperibadian, kewarganegaraan, dan kawalan atas tahap prestasi. Dengan itu, mereka memerlukan motivasi, penglibatan, kepuasan, insentif, ganjaran, kepimpinan dan status. Kesemua ini hanya dapat dipenuhi oleh seseorang pengurus."

Bersambung...