

Mengurus titik bengik

Insan
360°

DR ZAFIR KHAN
MOHAMED MAKHIBUL



Masa seorang pengurus banyak dihabiskan merancang dan melakar strategi terbaik untuk dilaksanakan oleh organisasi pimpinannya.

Memikirkan kelangsungan dan bagaimana menjadikan organisasi berdaya saing sentiasa bermain di benak fikiran seorang pengurus.

Oleh hal yang demikian, kita tidak perlu berasa hairan jika ada dalam kalangan pengurus yang bekerja 24/7 dalam seminggu.

Terdapat dalam kalangan pengurusan tertinggi yang terpaksa mengurus semua aspek, daripada A hingga Z dan daripada sebesar-besar perkara sehingga kepada isu remeh-temeh dan titik bengik. Ia dinamakan mengurus secara mikro.

Hal itu berlaku apabila pihak pengurusan operasi gagal melaksanakan tugas. Sebagai contoh, pasukan penyelenggaraan mendapati ada risiko keselamatan di

tempat kerja tetapi mereka tidak bertindak kerana tiada arahan daripada bos besar.

Dalam situasi lain pula, pengurus perlu menghabiskan masanya memperbaiki draf surat atau minit mesyuarat yang telah disemak berulang kali namun masih ada kesalahan yang dilakukan oleh pekerja pengkeranian.

Mengapakah pengurusan tertinggi kadangkala terjebak dalam pengurusan titik bengik?

Hakikatnya, pengurus bukanlah suka-suka untuk campur tangan hal remeh-temeh dalam organisasi tetapi mereka terpaksa berbuat demikian apabila peluang membuat keputusan gagal dimanfaatkan pengurus pertengahan, masalah yang kecil belum selesai dan tindakan penambahbaikan yang amat perlahan.

Kadangkala hal itu berlaku disebabkan ada sumber manusia barisan hadapan yang mengambil kesempatan. Sebagai contoh, peluang jadual waktu kerja anjal pekerja bertukar kepada masalah operasi ciptaan sendiri apabila ia disalahgunakan oleh pekerja.

Waktu kerja anjal yang sepa-

tutnya bermula seawal jam 7.30 pagi hanya tertera di kad perakam waktu atau rekod kehadiran kerana waktu kerja 'sebenar' hanya bermula jam 8 pagi atau 8.30 pagi iaitu selepas pekerja tersebut minum pagi atau mengurus perkara peribadi lain.

Hal itu menuntut pengurusan atasan campur tangan dengan melakukan pengawalan dan pemantauan ketat operasi termasuk turun padang untuk 'menangkap' pekerja yang memulakan waktu kerja dengan minum pagi di warung-warung di luar pejabat.

Ada juga pengurusan atasan yang melibatkan diri dalam pengurusan titik bengik kerana tidak percaya keupayaan pengurusan pertengahan dan operasi.

Hal itu berlaku jika pengurus pertengahan menunjukkan kelemahan dan ketidakcekapan mengurus sumber manusia dan tiada rasa perlunya bersegera menyelesaikan isu dalaman organisasi.

Selain itu, situasi mengurus titik bengik timbul apabila pengurus atasan kerap campur tangan sekali gus membantutkan kreativiti pengurus pertengahan dan

operasi untuk selesaikan masalah.

Teori organisasi dan struktur organisasi memperuntukkan bidang kuasa setiap lapisan pengurusan. Jika organisasi memilih kaedah pemencaran dalam tadbir urus operasi organisasi, misalnya, ia menjadikan pengurusan organisasi lebih fleksibel dan bertanggungjawab. Ia kerana kaedah pemencaran membenarkan pihak pengurusan pertengahan dan bawahan buat keputusan segera berkaitan urusan rutin organisasi.

Kepantasan

Pihak pengurusan pertengahan dan bawahan juga perlu bertanggungjawab atas kepantasan tindakan mereka sama ada ia membawa risiko ataupun keuntungan.

Pemencaran juga mengizinkan pengurus pertengahan memaparkan kebolehan dan kecekapan mengurus organisasi. Perkara itu seterusnya dapat meningkatkan motivasi mereka melaksanakan tanggungjawab seharian.

Apakah cara mengurus secara mikro tidak baik untuk organisasi? Jika dilihat dari sudut yang positif, ia mampu meningkatkan

keyakinan dan kepercayaan pengurus bahawa organisasi disokong sistem operasi cemerlang.

Namun harus diingat memperuntukkan masa yang lama mengurus titik bengik boleh mengakibatkan organisasi tergelincir daripada misi dan wawasan.

Ia memenatkan apabila masa yang sepatutnya dihabiskan memikirkan masa hadapan organisasi kini beralih kepada tugas mengurus dan mengawal tugas-tugas rencam.

Saat pertama campur tangan pengurus dalam tugas-tugas titik bengik berlaku, beliau akan diheret ke dalam lembah stres!

Keseronokan mengurus titik bengik juga mungkin membunuh pekerja berpotensi dan kreatif.

Lebih malang lagi, sumber manusia barisan hadapan dan pengoperasian tidak akan belajar apa-apa tentang penyelesaian masalah kerana beban itu diletakkan di bahu pengurus mereka.

**Profesor Dr Zafir Khan Mohamed Makhibul ialah Timbalan Dekan Fakulti Ekonomi dan Pengurusan Universiti Kebangsaan Malaysia*