



UNIVERSITI PUTRA MALAYSIA

**PENGERTIAN PEMBANGUNAN SUMBER MANUSIA DI KALANGAN
PENGAMAL PEMBANGUNAN SUMBER MANUSIA**

NIR MALA BT.RIDUAN

FPP 2002 13

**PENGERTIAN PEMBANGUNAN SUMBER MANUSIA DI KALANGAN
PENGAMAL PEMBANGUNAN SUMBER MANUSIA**

NIR MALA BT. RIDUAN

**Tesis Ini Dikemukakan Kepada Sekolah Pengajian Siswazah, Universiti Putra
Malaysia, Sebagai Memenuhi Keperluan Untuk Ijazah Master Sains**

Mac 2002



Abstrak tesis yang dikemukakan kepada Senat Universiti Putra Malaysia sebagai memenuhi sebahagian daripada keperluan untuk Ijazah Master Sains

**PENGERTIAN PEMBANGUNAN SUMBER MANUSIA DI KALANGAN
PENGAMAL PEMBANGUNAN SUMBER MANUSIA**

Oleh

NIR MALA BT. RIDUAN

Mac 2002

Pengerusi: Dr. Khairuddin Idris

Fakulti : Pengajian Pendidikan

Pembangunan sumber manusia ditakrifkan sebagai satu usaha untuk melatih dan membimbing sumber manusia di dalam sesebuah organisasi. Ia bertujuan untuk mencapai tahap kecekapan dan kepakaran serta mempunyai kemahiran bagi disumbangkan kepada organisasi semula. Sementara itu, pengurusan sumber manusia pula ditakrifkan sebagai usaha pengurusan yang bersistematik di dalam sesebuah organisasi bagi memastikan kehendak-kehendak organisasi dicapai.

Kajian ini dilaksanakan bagi melihat sejauhmana kefahaman seseorang pengamal pembangunan sumber manusia tentang erti pembangunan sumber manusia. Kajian ini turut membincangkan persoalan tentang amalan-amalan yang dilaksanakan oleh pengamal pembangunan sumber manusia yang ditemui di dalam organisasi mereka

bekerja. Selain itu, kajian ini turut mencungkil pentingnya pembangunan sumber manusia dalam memainkan peranan di dalam organisasi.

Kajian ini menggunakan kaedah penyelidikan kualitatif untuk memperolehi data-data yang diperlukan dengan lebih tepat dan mendalam. Seramai lapan orang informan telah ditemubual bagi memperolehi data-data yang diperlukan. Informan yang terlibat di dalam kajian mewakili organisasi di mana mereka bertugas.

Hasil kajian mendapati pembangunan sumber manusia di anggap sebagai pelincir di dalam sesebuah organisasi dan juga sebagai pemangkin kepada perubahan tingkah laku sumber manusia yang ada di dalam organisasi. Selain itu, kajian ini juga mendapati amalan-amalan yang dilaksanakan oleh pengamal-pengamal sumber manusia di dalam organisasi tidak mempunyai hubungan dengan model pembangunan sumber manusia yang terdahulu.

Selain itu, kajian ini juga melihat pentingnya pembangunan sumber manusia dalam memainkan peranan di dalam organisasi. Iaitu pembangunan manusia berperanan sebagai nadi pengerak kepada organisasi. Pembangunan sumber manusia juga penting dalam memainkan peranan sebagai pusat penyebaran ilmu dan kemahiran kepada sumber manusia yang ada di organisasi terbabit.

Abstract of thesis presented to the Senate of Universiti Putra Malaysia in Partial fulfilment of the requirement for the degree of Master of Science

**UNDERSTANDING OF HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT PRACTICE
AMONG HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT PRACTITIONER**

By

NIR MALA BT RIDUAN

Mac 2001

Chairman: Dr. Khairuddin Idris

Faculty: Education Of Studies

Human resource development was defined as a commitment to train and develop the manpower in the organization. It also functioned as a tool to achieve a high level of effectiveness and professionalism among workers and then provide feedback on the needs of the organization. On the other hand, human resource management was a systematic management approach for the organization to fulfill its objectives.

The purpose of this study was to understand human resource development practitioners' view on the concept of human resource development. The study also discussed the practice of human resource development among the practitioners in their organizations. In addition, this study looked at the importance of human resource development function in the organization.



This study used a qualitative approach in order to get in-depth data from eight informants representing their respective organizations involved in this study.

The findings of this study showed that the human resource development was perceived a lubricant in an organization, and also as a catalyst in changing human behaviour in the organization. The study also found that most human resource practice used by the practitioners did not adhere to any of the existing human resource development models.

In addition, this study viewed the importance of human resource development's role in the organization, that is it functions as motivation to the organization. Human resource development also functions as knowledge and skills dissemination centres to the personnel within the organization

PENGHARGAAN

Alhamdulillah, segala puji-pujian ke hadrat Allah s.w.t. yang Maha Besar dan Maha Pengasih kerana dengan keizinan dan limpah kurnia serta cahaya petunjuk Nya maka dapatlah saya menyiapkan penulisan ilmiah yang bertajuk “ Pengertian Dan Pengamalan Pembangunan Sumber Manusia Di Kalangan Pegawai Pembangunan Sumber Manusia “ sehingga jayanya.

Dengan penuh keikhlasan, saya ingin merakamkan setinggi-tinggi penghargaan dan rasa terima kasih yang tak terhingga kepada Dr. Khairuddin Idris selaku penyelia tesis kerana telah banyak memberi bimbingan, pedoman serta tunjuk ajar yang amat berguna sepanjang tempoh penulisan ini dilaksanakan. Dan tidak lupa juga, rasa terima kasih ini dikhususkan kepada Dr. Shamsuddin Ahmad dan Dr. Jamilah Othman yang telah sudi meluangkan masa dengan nasihat serta bimbingan dan juga komen-komen membina yang diberikan.

Di kesempatan ini juga, saya ingin mengambil kesempatan mengucapkan jutaan terima kasih kepada para informan yang banyak membantu dalam kajian ini. Tidak lupa juga kepada rakan-rakan serta individu yang terlibat secara langsung dan tidak langsung yang memberikan dorongan dan sokongan moral selama kajian ini dijalankan. Semoga Allah s.w.t membalas budi kalian.

Kepada ibu tercinta Siti Husnah Haji Sirat terima kasih atas pengorbanan dan doa yang diberikan. Juga teristimewa untuk Mohd Dzulhardy Adanan yang telah banyak berkorban dalam tempoh kajian ini dijalankan.

ISI KANDUNGAN

	Muka Surat
Abstrak	2
Abstact	5
Penghargaan	7
Pengesahan	8
Perakuan	9
Kandungan	10
Senarai Jadual	12
Senarai Rajah	13

BAB 1

I	PENDAHULUAN	14
	Latar Balakang Kajian	15
	Pernyataan Masalah	17
	Objektif Kajian	18
	Kepentingan Kajian	19
	Skop Kajian	19
	Istilah Operasional	20
II	ULASAN BAHAN BERTULIS	22
	Sumber Manusia	22
	Pengurusan Sumber Manusia	23
	Pembangunan Sumber Manusia	27
	Latihan dan Pembangunan	32
	Pembangunan Organisasi	35
	Pembangunan Kerjaya	37
	Perbezaan Di Antara Pengurusan Sumber Manusia Dengan	
	Pembangunan Sumber Manusia	39
	Organisasi	41
	Peranan Keranaan Malaysia Terhadap Kepentingan	
	Pembangunan Sumber Manusia	42
	Polisi Pembangunan Sumber Manusia	43
	Pembangunan Sumber Manusia dan Wawasan 2020	46
	Panduanan Amalan Pemanugnan Sumber Manusia Di	
	Kalangan Pengamalnya	47
	Kepentingan Pembangunan Sumber Manusia	49

III	METODOLOGI	50
	Rekabentuk Kajian	50
	Pemilihan Sample	52
	Pemilihan Organisasi	52
	Pemilihan Informan	54
	Pembentukan Instrument Kajian	55
	Analisis Data	58
	Kesahihan dan Kebolehpercayaan	61
	Kecenderungan dan Andaian Pengkaji	63
	Isu Etika	64
IV	DAPATAN KAJIAN	66
	Latarbelakang Organisasi dan Informan	66
	Latar Belakang Organisasi	67
	Latar Belakang Informan	70
	Huraian Hasil Kajian	72
	Pengertian Pembangunan Sumber Manusia Dikalangan	
	Pengamalannya	73
	Pembangunan Sumber Manusia Sebagai Pelincir	74
	Pembangunan Sumber Manusia Sebagai Pemangkin	76
	Amalan Pembangunan Sumber Manusia di Dalam Organisasi	78
	Latihan dan Pembangunan	78
	Pemilihan dan Pengambilan Pekerja	82
	Pembangunan Sumber Manusia di Dalam Organisasi	85
	Pembangunan Sumber Manusia Sebagai Nadi Pengerak	
	Organisasi	85
	Pembangunan Sumber Manunsia Sebagai Pusat	
	Penyebaran Ilmu dan Kemahiran di Dalam	
	Organisasi	87
	Kesimpulan	88
V	RINGKASAN, PERBINCANGAN, KESIMPULAN, IMPLIKASI	
	DAN CADANGAN	
	Ringkasan	89
	Perbincangan	91
	Kesimpulan	103
	Implikasi Teori dan Praktikal	105
	Cadangan	107
	BIBLIOGRAFI	108
	BIODATA PENULIS	112

SENARAI JADUAL

Jadual		Muka Surat
1	Bibliografi Informan	72
2	Hubungan Objektif Kajian Dengan Dapatan Kajian	73

SENARAI RAJAH

Rajah		Muka Surat
1	Model Pengurusan Sumber Manusia	26
2	Model Roda Sumber Manusia	30
3	Model Pembangunan Sumber Manusia	31

BAB I

PENDAHULUAN

Latarbelakang Kajian

Umumnya setiap organisasi memerlukan tiga sumber utama untuk beroperasi; 1) sumber fizikal; 2) sumber kewangan; dan 3) sumber manusia. Sesebuah organisasi tidak akan mampu bersaing dengan hanya memberi tumpuan terhadap pelaburan menyediakan peralatan yang canggih tanpa membangunkan sumber manusianya. Ini kerana kualiti di dalam pembangunan sumber manusia di sesebuah organisasi amat penting untuk menentukan keupayaannya menguasai teknologi, daya saing dan produktivitinya (Zabidi & Mazanah, 1996).

Poon (1994), pula menjelaskan dengan mengambil kira keperluan sumber manusia dalam membentuk kejayaan di dalam sesebuah organisasi, pihak pengurusan seharusnya menumpukan lebih banyak masa dan tenaga ke dalam pengurusan sumber manusia organisasi itu. Pihak pengurusan seharusnya seiringan dengan pengurusan sumber manusia bagi memastikan kuantiti serta kualiti sumber manusia di dalam organisasi tersebut dapat sokongan terhadap misi, matlamat dan strategi organisasi.

Sumber manusia mempunyai hubungan yang paling besar di dalam proses pembangunan. Lee (1993) menjelaskan bahawa sumber manusia akan memberikan sumbangan yang signifikan dalam peningkatan ekonomi secara berskala.

Di dalam Kajian Separuh Penggal Rancangan Malaysia Ketujuh yang dikeluarkan oleh Unit Perancangan Ekonomi (EPU) (1999), mendapati penggunaan yang cekap dan pembangunan sumber manusia yang cekap, secara berterusan akan kekal menjadi matlamat utama dalam tempoh akhir rancangan. Sehubungan itu, penyesuaian pasaran buruh yang berkesan dan pelaburan tenaga manusia yang lebih besar amat diperlukan untuk meningkatkan produktiviti dan kualiti tenaga kerja.

Bagi menyokong matlamat ini satu dasar strategik pembangunan sumber manusia telah dibentuk oleh Unit Perancangan Ekonomi (Malaysia, EPU 1999) yang mana dasar ini menjelaskan perkara-perkara berikut:

- 1) Meningkatkan penawaran tenaga manusia mahir bagi menyokong keperluan industri yang berasaskan pengetahuan dan berintensif modal;
- 2) Meningkatkan pendapatan dan kualiti hidup;
- 3) Mengurangkan pergantungan pekerja asing melalui peralihan industri ke arah penggunaan automasi yang meluas dan teknologi penjimatan buruh dalam proses pengeluaran;
- 4) Galakkan bekerja sendiri melalui penyediaan latihan keusahawanan, pergurusan, dan kewangan;
- 5) Memperkukuhkan mekanisma pasaran buruh untuk memudahkan mobiliti buruh; dan
- 6) Menggalakkan pemberian skim gaji selaras dengan produktiviti dan prestasi kerja.

Selain dapat meningkatkan produktiviti buruh dalam mengekalkan daya saingan ekonomi. Beberapa faktor lain seperti latihan dan latihan semula; pengstrukturkan semula organisasi; dan amalan kerja juga akan dapat dipertingkatkan. Pelaksanaan sistem upah anjal yang dikaitkan dengan produktiviti juga akan dipergiatkan bagi membolehkan syarikat dan perniagaan menyesuaikan kadar upah berasaskan keseluruhan prestasi kewangan syarikat. Pada masa yang sama, majikan digalakkan memberi ganjaran kepada pekerja bersesuaian dengan tahap prestasi (Malaysia, EPU 1999).

Pembangunan sumber manusia adalah aspek penting, dalam meningkatkan persaingan, daya pengeluaran, kreativiti serta keupayaan dalam penguasaan sesuatu teknologi baru. Pembangunan sumber manusia merupakan suatu landasan kepada tingkah laku yang produktif dan cekap, kepentingan nilai moral dan etika yang kukuh perlu ditekankan bagi membentuk sesuatu kecemerlangan. Bagi memenuhi keperluan mewujudkan tenaga kerja yang mahir pihak kerajaan telah mengorak langkah dengan menumpukan penekanan terhadap meningkatkan akses kepada pendidikan dan latihan berkualiti. Pelaburan akan terus dibuat dalam bidang pendidikan dan latihan untuk memperbaiki tahap pendidikan dan kemahiran tenaga kerja (Malaysia, EPU 1999).

Secara ringkasnya, pembangunan sumber manusia berperanan penting dalam mewujudkan sesebuah organisasi yang sihat dan cemerlang. Lantaran itu, peranan pembangunan sumber manusia di dalam organisasi dilihat sebagai sesuatu kriteria penting dalam menentukan peningkatan mutu kemahiran dan juga moral para pekerja untuk mencapai matlamat sesebuah organisasi.

Penyataan Masalah

Pembangunan sumber manusia merupakan komponen penting di dalam sesebuah organisasi. Tidak kira, sama ada organisasi yang dibentuk itu kecil ataupun besar, sumber manusia yang terdapat di dalamnya harus dibangunkan supaya perkembangannya akan selari dengan kepesatan perubahan di dalam teknologi dan pasaran.

Mengikut teori-teori yang dipertengahan oleh pengkaji, mereka mengerti serta memahami pembangunan sumber manusia itu merupakan satu usaha yang dirancang untuk menjaga kebajikan pekerja disamping menjamin produktiviti organisasi dan seperti yang dijelaskan oleh Ngeow (2001) pengamal pembangunan sumber manusia harus mempunyai keupayaan dalam menghadapi pelbagai masalah. Tanpa disedari pembangunan sumber manusia juga dapat membantu pekerja menjadi seorang yang lebih cekap dan mahir. Ini dapat dilaksanakan dengan meningkatkan mutu kemahiran, serta moral ke semua peringkat dan juga mencegah keusangan terhadap kemahiran di dalam syarikat. Pembangunan sumber manusia juga bermatlamat untuk meningkatkan keuntungan sesebuah organisasi melalui peningkatan produktiviti. Walau bagaimanapun tidak semua organisasi berkongsi visi yang sama di dalam pembangunan sumber manusianya.

Poon (1994) turut menyatakan pembangunan sumber manusia (atau latihan) sebagai segala usaha terancang organisasi untuk memudahkan pembelajaran tingkah laku kerja

yang tertentu. Usaha ini bertujuan memperbaiki prestasi semasa dan prestasi masa depan pekerja dengan meningkatkan kebolehan pekerja melakukan tugas mereka supaya objektif organisasi dapat dicapai. Kebolehan pekerja dapat dipertingkatkan dengan mengubah sikap mereka atau menambah kemahiran dan pengetahuan mereka.

Walau bagaimanapun, konsep yang dipertengahkan oleh mereka tidak semestinya diamalkan oleh pengamal pembangunan sumber manusia di Malaysia. Ini kerana pengertian terhadap pembangunan sumber manusia masih samar atau belum diketahui ketajamannya dikalangan pengamal pembangunan sumber manusia.

Oleh itu kajian ini dijalankan bagi melihat beberapa persoalan iaitu:-

- 1) Apakah pengertian pembangunan sumber manusia di Malaysia.
- 2) Apakah amalan yang dilaksanakan oleh pengamalnya di dalam organisasinya.

Objektif Kajian

Objektif umum kajian ini bagi memahami amalan yang dilakukan dan kefahaman yang digunakan oleh pengamal sumber manusia dalam organisasi. Ini dinyatakan dengan lebih jelas melalui objektif khusus kajian iaitu:-

- 1) Menentukan makna pembangunan sumber manusia di kalangan pengamal sumber manusia dalam organisasi melalui konsep dan fungsi pembangunan sumber manusia.
- 2) Memahami amalan pembangunan sumber manusia di kalangan pengamal sumber manusia.

Kepentingan Kajian

Pengurusan sumber manusia merupakan komponen terpenting bagi menghubungkan antara pihak pengurusan dan pekerja. Pengurusan sumber manusia juga amat penting untuk membentuk sebuah negara yang kukuh dengan melahirkan sumber manusia mahir, cekap, produktif dan mempunyai daya saing yang positif.

Kajian ini dijalankan bagi memenuhi beberapa keperluan antaranya meningkatkan kefahaman terhadap konsep, fungsi dan ciri-ciri pembangunan sumber manusia dikalangan pengamalnya di dalam sesebuah organisasi. Ini kerana melalui pemahaman yang mantap terhadap teori dan falsafah, pengamal pembangunan sumber manusia akan dapat melaksanakan tugas mereka dengan lebih cekap dan berkesan.

Selain itu, kajian ini juga diharapkan akan menjadi satu sumber rujukan umum kepada para pengamal sumber manusia, pelajar-pelajar khususnya pengkaji serta individu-individu yang berminat terhadap bidang ini, untuk melihat dari sudut amalan yang dilaksanakan di dalam sesebuah organisasi.

Skop Kajian

Kajian yang berbentuk deskriptif ini pada dasarnya menumpukan informan yang terdiri daripada para pengamal sumber manusia dari organisasi yang terpilih di kawasan Lembah Klang. Kajian ini lebih merupakan usaha penyelidikan untuk mendapatkan

perspektif ringkas dan tepat oleh para pengamal sumber manusia tersebut melalui pemahaman amalan dan teori pembangunan sumber manusia yang digunapakai.

Istilah Operasional

Sumber Manusia: Konsep menyeluruh di mana di satu pihak ia mempunyai elemen yang berkaitan dengan dimensi, sifat dan agihan penduduk dalam sesebuah negara. Di satu pihak yang lain pula berperanan serentak sebagai penggerak kepada pembangunan ekonomi dan juga peranan penting di sebelah permintaan dan penawaran dalam proses pengeluaran itu sendiri (Maimunah, 1997).

Pengurusan Sumber Manusia: Satu proses penggunaan sepenuhnya sumber manusia bagi mencapai objektif organisasi. Tujuan pengurusan sumber manusia ialah memastikan bahawa manusia yang di ambil bekerja oleh sesebuah organisasi digunakan dengan berkesan dan cekap, dan mereka berupaya menjadi penyumbang kepada pencapaian matlamat organisasi (Mondy, Neo dan Premeaux, 1999).

Pembangunan Sumber Manusia: Pembangunan sumber manusia dirujuk sebagai usaha terancang organisasi dalam menyediakan pembelajaran ke atas tingkah laku kerja yang tertentu dan harapan agar dapat memperbaiki prestasi dari masa ke semasa melalui peningkatan kemahuan dalam melaksanakan bidang tugas mereka bagi mencapai objektif organisasi (Poon, 1994)

Pengamal Sumber Manusia: Kakitangan organisasi yang terlibat secara langsung dalam proses pembangunan sumber manusia sesebuah dalam organisasi untuk memastikan pembangunan di dalam organisasi terlaksana.

Organisasi: Sekumpulan manusia yang sama-sama bekerja untuk mencapai matlamat-matlamat yang selaras. Organisasi tidak dapat dipisahkan daripada keperluan manusia (Robbins, 1993).

BAB II

ULASAN BAHAN BERTULIS

Bab ini membincangkan hasil kajian lepas untuk dijadikan panduan di dalam kajian ini, antara topik yang cuba dikupas ialah 1) pengertian sumber manusia; 2) pengurusan sumber manusia; 3) pembangunan sumber manusia; dan 4) kepentingan sumber manusia di Malaysia.

Sumber Manusia

Sumber manusia merupakan salah satu faktor penting dalam pembangunan negara. Ia dijangka akan menjadi lebih kritikal apabila negara menuju taraf sebagai negara industri menjelang tahun 2020. Negara akan kehilangan daya saingnya tanpa sumber manusia sama ada di dalam bidang professional atau umum.

Bramham (1996) menjelaskan sumber manusia sebagai sumber utama bagi melihat kekuatan dan kelemahan di dalam organisasi. Bagi Diwan (1999) sumber manusia itu harus datang dari persekitaran yang terdiri dari keluarga, pusat pendidikan dan juga orang-orang lain, ini kerana sumber manusia yang ada di dalam organisasi perlu memiliki kemahiran, kemampuan, bakat, idea dan keinginan untuk mencapai matlamat organisasi. Inilah yang menjadikan sumber manusia berbeza daripada sumber-sumber yang lain di dalam organisasi.

Zahari Salleh (1999), pula menjelaskan sumber manusia dirangka dengan tujuan membantu pekerja untuk meningkatkan pencapaian organisasi melalui integrasi pendidikan, latihan dan pembangunan. Yusuf (1991), menjelaskan sumber manusia amat bernilai kepada sesebuah organisasi. Ini berdasarkan kepada pandangan bahawa keperluan sumber manusia di masa depan adalah untuk membangun dan melahirkan pengurus yang berkebolehan dan berkeupayaan bagi bersaing di dalam dunia global.

Kesimpulannya sumber manusia merupakan sumber terpenting bagi organisasi untuk mencapai matlamat penubuhannya. Ini kerana tanpa sumber manusia yang cekap, berkebolehan dan berkaliber sesebuah organisasi tidak boleh digerakkan, walaupun terdapat peralatan-peralatan canggih dan berinovatif tinggi. Oleh itu organisasi harus dapat menyediakan satu aktiviti pengurusan yang cekap. Seperti yang dijelaskan oleh Ahamd Atory (1994), pengurusan hari ini terlalu kompleks dari segi peranan dan fungsi organisasi serta kelakuan pekerja di dalam organisasi. Pengurusan yang berkesan dan cekap hanya di dapati melalui pendekatan dan pengkajian yang sistematik, terperinci dan empirik.

Pengurusan Sumber Manusia

Maimunah (1994) mentakrifkan pengurusan sumber manusia sebagai aktiviti di dalam organisasi yang berorientasikan perniagaan atau perkhidmatan dengan tujuan untuk memastikan sumber manusia yang ada di dalam organisasi dapat memberi pulangan yang baik dan setimpal serta memberikan sumbangan yang besar kepada organisasi.

Goodale dan Hall (1998) pula menyatakan pengurusan sumber manusia sebagai proses membawa manusia dan organisasi bersama-sama untuk mencapai matlamat melalui pengabungan empat komponen iaitu persekitaran, organisasi, kerja dan individu.

Mondy dan Noe (1999) turut menyatakan pengurusan sumber manusia sebagai proses menggunakan sumber manusia melalui pelaksanaan tugas serta tanggungjawab di dalam sesebuah organisasi bagi mencapai matlamat organisasi berkenaan. Sehubungan itu aktiviti-aktiviti yang dibentuk untuk menyedia dan menyelaras sumber-sumber manusia dalam sesebuah organisasi adalah pembangunan sumber manusia. Ini kerana pengurusan sumber manusia merupakan kunci utama pihak organisasi yang bersaing bagi mencapai misinya (Mathis & Jackson, 1998).

Yong (1996) melihat pengurusan sumber manusia sebagai struktur penting di dalam organisasi terutamanya persekitaran yang menonjolkan persaingan kepada pihak pengurusan yang mula sedar akan kemasukan teknologi. Walau bagaimanapun kejayaan organisasi tidak dapat dicapai melalui kecanggihan teknologi, sebaliknya sumber manusia yang akan menentukan sama ada kejayaan atau kegagalan di dalam organisasi.

Pengurusan sumber manusia merupakan satu tugas yang rumit dan mencabar yang terpaksa dihadapi oleh pengurus. Ini kerana, setiap manusia berbeza antara satu sama lain dari segi sikap, nilai hidup, cita-cita, motivasi, tanggapan, psikologi dan juga matlamat hidup. Peraturan-peraturan ketat dan berstruktur yang dibentuk tidak dapat menjamin kakitangan dari memberikan perkhidmatan yang sebaiknya. Namun begitu pula peraturan-peraturan yang longgar akan kerap disalahgunakan oleh kakitangan.