

Penyampai : TAN SRI DATO SERI AHMAD SARJI BIN ABDUL HAMID
Tajuk : MAJLIS "MANAGEMENT RETREAT" KEMENTERIAN TENAGA, TELEKOM DAN POS
DAN JABATAN-JABATAN DI BAWAHNYA
Lokasi : HOTEL REGENCY, PORT DICKSON, NEGERI SEMBILAN
Tarikh : 18-10-1993

Beberapa tahun kebelakangan ini telah berlaku banyak pembaharuan di dalam perkhidmatan awam kita dan saya yakin bahawa dengan usaha-usaha ini, akan membawa kepada pembentukan satu perkhidmatan awam yang berkualiti.

Pergerakan pembaharuan ini memerlukan satu perubahan pendekatan bukan sahaja di peringkat organisasi malah di peringkat individu, iaitu menerima satu paradigm baru yang menekankan kualiti, produktiviti, inovasi disamping kecekapan dan keberkesanan. Saya ingin membaca satu perenggan ulasan terhadap buku Reinventing Government oleh David Osborne dan Ted Gebler, yang sangat tepat dalam memberi gambaran mengenai paradigm shift yang sesuai untuk perkhidmatan awam kita: Rather than deliver all services, governments should work to ensure that the services are delivered; rather than government departments being spending agencies, they need to think of themselves as having earning potential, rather than meeting their own needs, they should become customer focussed and practice the art of total quality management; rather than being focussed on input, government should start to focus on outcomes and pay according to performance.

Dengan munculnya negara Jepun sebagai satu kuasa perindustrian selepas Perang Dunia Kedua, perhatian telah ditumpukan untuk mengenalpasti faktor-faktor yang membawa kepada kejayaan negara itu. Adalah didapati kejayaan ini berpunca dari tumpuan kepada kualiti. Orang-orang Jepun mula dengan menganggap "...quality as a system, how to pinpoint variation or swings in their processes, enabling them to detect and eliminate defects, thus cutting down on waste and reducing costs while simultaneously increasing productivity." Sektor awam di Malaysia pada masa kini mengalami apa yang boleh ditakrifkan sebagai paradigm shift. Joel A.

Baker dalam bukunya The Future Edge telah memberi tafsiran kepada perkataan paradigm seperti berikut :- A paradigm is a set of rules and regulations (written or unwritten) that does two things:

(i) it establishes or defines boundaries; and

(ii) it tells you how to behave inside the boundaries in order to be successful. Berdasarkan kepada takrif Baker ini, saya berpendapat bahawa perubahan-perubahan yang sedang berlaku telah mendorong Perkhidmatan Awam kita mengubah work system, procedures, rules and regulations daripada unsur-unsur yang lama.

Proses transformasi kearah kualiti melibatkan transformasi budaya kerja yang sedia ada, perubahan sikap dan nilai, sistem dan prosedur, amalan-amalan operasi dan struktur organisasi. Tujuh prinsip pengurusan yang menyokong transformasi ini perlu diamalkan, iaitu:

(i) sokongan pengurusan atasan;

(ii) mengadakan perancangan strategik kualiti;

(iii) mengutamakan pelanggan;

(iv) memberi latihan dan pengiktirafan;

(v) mengukuhkan semangat berpasukan;

(vi) mengadakan pengukuran prestasi; dan

(vii) menekankan kepastian kualiti.

Proses menuju ke arah pengurusan kualiti menyeluruh ini melibatkan tindakan-tindakan berikut, iaitu:

- (i) mewujudkan satu struktur pengurusan kualiti yang teguh, dipimpin oleh ketua jabatan. Telah terbukti komitmen dan penglibatan pengurusan atasan menjamin kejayaan usaha-usaha peningkatan kualiti;
- (ii) menetapkan mission statement dan dasar kualiti, yang bertujuan untuk menentukan arah haluan program pengurusan kualiti;
- (iii) membentuk strategi dan program penambahbaikan kualiti serta mengorientasikan budaya korporat supaya menekankan etika kerja berkualiti dan keperluan pelanggan;
- (iv) menggunakan prinsip cascading di mana struktur pengurusan kualiti juga diwujudkan di semua peringkat organisasi untuk memastikan program kualiti dilaksanakan secara menyeluruh;
- (v) membentuk problem solving teams untuk mengenalpasti dan menyelesaikan masalah. Penyelesaian masalah adalah lebih berkesan sekiranya dilakukan secara berkumpulan oleh mereka yang terlibat secara langsung dalam tugas-tugas berkenaan;
- (vi) mengadakan program latihan kualiti kepada semua peringkat anggota termasuk latihan teknik-teknik penyelesaian masalah; dan
- (vii) memberi pengiktirafan kepada individu atau kumpulan yang berjaya menyumbangkan kepada peningkatan kualiti organisasi.

"Penswastaaan" adalah merupakan titik permulaan peranan baru Kementerian Tenaga, Telekom dan Pos dan Jabatan-jabatan kawalselia di bawahnya. Cabaran dihadapan tuan-tuan dan puan- puan pada masa ini adalah untuk memahami peranan baru ini serta membangunkan Kementerian dan Jabatan-jabatan supaya mempunyai kemampuan, kebolehan serta keyakinan untuk mengurus dalam era post-privatisation. YAB Perdana Menteri pernah berkata " ... privatisation does not mean that the government will be absolved of its social responsibilities.

The government will still maintain its role as the guardian of public welfare ... The government will remain accountable to the public and must therefore be responsible for ensuring that privatisation will be beneficial to all concerned." Pada hemat saya cabaran-cabaran yang perlu diatasi merangkumi tiga aspek iaitu:

- (i) pertama, ialah cabaran menggubal perancangan strategik untuk menentukan dasar, pelan dan strategi bagi menggalakkan dan mengawasi pertumbuhan industri tenaga, telekomunikasi dan pos secara teratur.

Dalam hal ini, peranan Kerajaan ialah sebagai penggerak di mana usaha ditumpukan kepada steering rather than rowing. Dalam perkataan E.V. Savas, "...the word government is from a Greek word, which means 'to steer'. The job of government is to steer, not to row the boat. Delivering services is rowing and the government is not very good at rowing." Dengan itu peranan yang perlu dimainkan oleh Kementerian ialah steering, iaitu memberi tumpuan kepada penentuan wawasan, dasar, strategi dan pengemblengan sumber untuk kemajuan masyarakat dan negara. Sumbangan industri tenaga dan telekomunikasi adalah kritikal kepada pembangunan negara yang pesat. Baru-baru ini kita telah mengalami kesan buruk akibat gangguan kemudahan-kemudahan kritikal ini. Sekiranya kita lumpuh sekali lagi, pelanggan khususnya pelabur-pelabur akan berhijrah ke negara jiran. Dalam dunia di mana persaingan menjadi semakin hebat dan yang berjaya adalah mereka yang mempunyai competitive edge, kemudahan asas perlu dibekalkan dengan efisien dan pada kos yang dapat menyokong persaingan barangan dan keluaran negara di pasaran antarabangsa. Bidang tenaga dan telekomunikasi merupakan sektor di mana teknologi telah bergerak dengan pantas. Ini telah membawa kepada perubahan yang ketara dalam corak pengendalian terutamanya perniagaan;

- (ii) cabaran kedua, ialah peranan kawalselia bagi memastikan syarikat-syarikat yang diswastakan dan

syarikat-syarikat yang baru muncul menyediakan perkhidmatan yang berkualiti dan berterusan kepada pelanggan. Dalam perkara ini, setiap organisasi perlu mengetahui siapakah pelanggan mereka dan apakah kehendak mereka. Perkhidmatan yang disediakan mestilah berada pada tahap kualiti yang dapat memuaskan hati pelanggan. Di sini sukacita saya menegaskan bahawa hasrat usaha-usaha pembaharuan perkhidmatan awam melalui program peningkatan kualiti dan produktiviti, perkhidmatan telefon dan kaunter, piagam pelanggan dan sistem penggalakkan inovasi dan pembaharuan adalah, pada asasnya, bertujuan untuk memenuhi kepuasan hati pelanggan.

Di samping itu, peranan kawalselia ini perlu memberi perhatian kepada aspek-aspek berikut:

(a)menggalak dan mengawasi persaingan pasaran yang sihat dan terbuka;

(b)memastikan pembekalan barangan dan perkhidmatan yang berterusan, berkualiti dan pada harga yang berpatutan;

(c)memastikan pembekalan barangan dan perkhidmatan yang mencukupi disediakan kepada semua lapisan masyarakat. Dalam hal ini Kementerian perlu menentukan supaya public goods seperti tenaga, telekomunikasi dan pos disediakan untuk semua segmen pasaran walaupun ia kurang menguntungkan;

(d)menentukan wujudnya piawai perkhidmatan dan peralatan dalam industri tenaga, telekomunikasi dan pos;

(e)menyelaras projek-projek utama yang dikendalikan oleh syarikat-syarikat berkenaan;

(f)menguatkuasa undang-undang berkaitan industri tenaga, telekomunikasi dan pos; dan

(g)mengawasi dan mengambil tindakan susulan ke atas aduan-aduan pelanggan.

(iii) Cabaran yang ketiga ialah peranan pembangunan, di mana Kementerian dan Jabatan-jabatan perlu menggalakkan pertumbuhan industri yang berkenaan. Langkah-langkah yang sesuai perlu di fikirkan bagi mewujudkan suasana yang dapat memupuk perkembangan industri-industri tersebut menjadi industri yang cekap dan produktif, antaranya:

(a)menggalakkan penyelidikan dan pembangunan untuk perkembangan dan penggunaan teknologi baru yang cekap dan efisien;

(b)memastikan supaya bekalan perkhidmatan adalah mencukupi serta dalam tahap yang memuaskan bagi memenuhi keperluan industri dan negara; dan

(c)menyediakan banyak lagi jenis perkhidmatan serta meningkatkan kualiti perkhidmatan bagi menampung keperluan pengguna.

Pengurusan atasan sesuatu organisasi hendaklah mempunyai ciri-ciri kepimpinan yang baik bagi mewujudkan organizational culture yang positif dan dinamik. Pengurusan atasan tidak sepatutnya hanya mengurus dan mentadbir organisasi mereka tetapi hendaklah juga mempunyai vision dan dinamism untuk melakukan perubahan bagi kebaikan organisasi.

Inilah perbezaan di antara seorang manager dan seorang leader. Di sini saya ingin menekankan dua perbezaan di antara managers dan leaders. Dari segi attitude towards goals managers tend to adopt impersonal attitudes towards goals. Managerial goals arise out of necessities rather than desires. Leaders adopt a personal and active attitude towards goals. They are active instead of reactive, shaping ideas instead of responding to them. Dari segi conceptions of work, managers tend to view work as an enabling process.

They help the process along by calculating the interests in opposition, planning when controversial issues should surface and reducing tensions. Leaders work in the opposite direction. Leaders develop fresh

approaches to long-standing problems and open issues to new options.

Leaders project their ideas onto images and only then develop choices that give these images substance.

Perubahan adalah suatu yang sukar ditolak dan merupakan cabaran yang perlu dihadapi. To borrow a famous quote from J.F. Kennedy: "You must not fear to change and you must not change out of fear". If you change out of fear then decisions become irrational and the implementation a sure failure. If you fear to change then everything will remain static and thus the inability to meet the new challenges. To be successful you must be a change master so that you can adapt to the new environment.

Prinsip TQM yang berasaskan kepada customer's driven philosophy adalah sangat penting bagi Kementerian Tenaga, Telekom dan Pos yang mengawal tiga perkhidmatan utama yang merupakan nadi kepada kesejahteraan hidup kita. Oleh itu, Kementerian perlu responsif dan reaktif kepada kehendak pelanggan yang semakin kompleks dan berbagai. Menyadari hakikat inilah, saya telah mengarah semua agensi Kerajaan menyediakan Piagam Pelanggan masing-masing sebelum 31 Oktober 1993. Adalah diharapkan penggubalan dan pematuhan kepada piagam yang merupakan perjanjian serta komitmen perkhidmatan kita kepada pelanggan akan memantapkan lagi pengurusan kualiti menyeluruh di sektor awam.

Sehubungan dengan ini, untuk menjayakan pelaksanaan Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 3 tahun 1993 iaitu Piagam Pelanggan, saya suka menyarankan Kementerian ini mengambil tindakan-tindakan berikut:

- (i) pengurusan memastikan supaya perjanjian yang termaktub dalam Piagam dipatuhi; dan
- (ii) menyediakan satu saluran yang boleh menerima maklumbalas dari pelanggan supaya Piagam yang digubal boleh sentiasa dipertingkatkan dari masa ke semasa.

Peningkatan Kualiti dan Produktiviti merupakan satu transformasi ke atas budaya kerja yang diamalkan. There is no easy answer to TQM. TQM is not a cookbook thing. It's a culture-transforming approach. Untuk mencapai transformasi budaya kerja yang diperlukan ialah memerlukan kumpulan tenaga manusia yang bersikap positif (positive attitude).

Saya suka mengucapkan tahniah di atas usaha-usaha Kementerian Tenaga, Telekom dan Pos menganjurkan majlis Management Retreat ini. Setiap agensi awam perlu menilai kembali prestasi mereka pada setiap tahun untuk mengukur kejayaan yang dicapai dan juga menentukan haluan masing-masing. Management Retreat ini memberi suasana yang sesuai untuk maksud ini. Ianya juga boleh menanam semangat berpasukan atau team building. Team building adalah penting bagi sesebuah agensi melaksanakan tugas yang diberikan.

Setiap anggota dalam agensi dari gred yang serendahnyanya sehingga pemimpin dalam agensi tersebut mempunyai peranan yang tersendiri dan sama penting untuk memastikan kejayaan agensi. Kumpulan yang berbagai-bagai dalam sesuatu agensi boleh diibaratkan seperti jari tangan kita yang tidak sama ukuran tetapi dapat menghasilkan genggamannya yang erat jika bertindak dengan serentak. Sekiranya prinsip yang sama digunakan dalam mengendalikan sesuatu agensi, nescaya kecemerlangan dapat dicapai dalam agensi berkenaan. Di sini saya menyeru kepada semua agensi Kerajaan supaya perhatian yang lebih hendaklah diberikan kepada menanamkan semangat berpasukan ini kepada anggota-anggotanya dalam melaksanakan tugas harian.