

Penyampai : TAN SRI DATO SERI AHMAD SARJI BIN ABDUL HAMID
Tajuk : SEMINAR MENANGANI CABARAN WAWASAN 2020 "KE ARAH PEMBENTUKAN PARADIGMA BARU PERKHIDMATAN AWAM"
Lokasi : DEWAN TUN DR. ISMAIL, PUSAT DAGANGAN DUNIA PUTRA
Tarikh : 07-02-1994

Sesungguhnya Seminar ini amat besar ertinya kepada kita, khususnya dalam usaha kita mengembling tenaga meningkatkan lagi tahap kecemerlangan Perkhidmatan Awam sebagai sebuah perkhidmatan yang matang dalam menangani tuntutan cabaran-cabaran Wawasan 2020. Pada hemat saya, majlis ini merupakan peluang keemasan untuk kita mengupas dan menghalusi segala isu-isu penting yang berkaitan dengan Perkhidmatan Awam sebelum kita semua berpeluang untuk mendengar amanat serta berdialog dengan Y.A.B. Perdana Menteri pada hari esok.

2. Satu peralihan paradigma adalah diperlukan untuk mengekalkan "dynamism" dalam Perkhidmatan Awam bagi memastikan ia bergerak mengikut landasan yang kukuh bagi menuju matlamat Wawasan 2020. Perkhidmatan Awam tidak harus terkongkong dengan fungsi tradisinya, iaitu yang terikat dengan peraturan-peraturan dan prosedur-prosedur yang terlalu ketat, pemusatan kuasa dan membuat keputusan serta mempunyai hirarki pentadbiran yang berlapis. Sebaliknya ia perlu menukar peranan dan corak pengurusan kepada yang berbentuk "entrepreneurial", iaitu satu bentuk yang bertentangan dengan "bureaucratic organisations", di mana cara-cara lama ditinggalkan dan kaedah-kaedah pengurusan yang lebih cekap dan berkesan diperkenalkan.

3. Dasar Persyarikatan Malaysia yang merupakan salah satu pendekatan kearah kerjasama di antara Perkhidmatan Awam dan sektor swasta telah menghasilkan persefahaman dan hubungan erat dua hala. Pada tahun-tahun hadapan, Dasar Persyarikatan Malaysia ini perlu dipertingkatkan lagi menerusi strategi-strategi seperti berikut:-

(i) satu dimensi baru yang boleh diterokai ialah program mengeratkan hubungan di antara Perkhidmatan Awam kita dengan perkhidmatan-perkhidmatan awam negara-negara yang menjadi rakan perdagangan kita. Melalui program ini, perhubungan antara sektor swasta kita dengan negara-negara itu dapat dipermudahkan melalui pengendalian pameran perdagangan, perolehan maklumat perdagangan, dan sebagainya;

(ii) sektor awam dan swasta perlu berganding bahu dan mengembling usaha mewujudkan tenaga kerja yang berpendidikan dan yang mempunyai kemahiran yang tinggi melalui program latihan bersama.

Usaha-usaha ini akan dapat mempertingkatkan kebolehan anak watan mencipta, membangun dan menggunakan teknologi sendiri tanpa bergantung sepenuhnya kepada teknologi yang diimport;

(iii) mempertingkatkan lagi perkongsian dan penyaluran maklumat di antara sektor awam dan swasta.

Kerjasama dalam bidang ini amat penting dalam persekitaran yang dicorakkan oleh pembangunan teknologi telekomunikasi dan maklumat yang begitu pesat; dan

(iv) memberi peranan kepada Badan- Badan Bukan Kerajaan (NGO) seperti dewan-dewan perniagaan dan persatuan-persatuan pengguna.

Badan-badan ini mempunyai pengaruh yang besar dalam masyarakat dan mempunyai infrastruktur pentadbiran yang baik dan dengan itu boleh digerakkan untuk bekerjasama dengan Perkhidmatan Awam dalam mengendalikan beberapa fungsi ekonomik seperti menyediakan maklumat bagi membantu dalam kawalan harga barang-barang pengguna dan sebagainya. Seminar ini mungkin hendak membincangkan jurusan-jurusan latihan yang perlu dianjurkan bersama di antara Perkhidmatan Awam dengan sektor swasta.

4. Perkhidmatan Awam hendaklah membekalkan perkhidmatan yang cekap, boleh dipercayai, menepati masa, fleksibel, kos berpatutan, kemesraan, perihatin serta bertimbang rasa.

Pengurusan berorientasikan pelanggan ini boleh dipergiatkan melalui:

(i) memberi pilihan kepada pelanggan dengan menyediakan beberapa alternatif seperti pembaharuan lesen melalui Pejabat Pos, mesin 'automatic teller', kad kredit, bank, telefon dan sebagainya;

(ii) mengurangkan karenah birokrasi dan "red-tape" supaya prosidur-prosidur dapat dipendek dan dipermudahkan, peraturan-peraturan yang membebankan dimansuhkan dan tempoh masa untuk meluluskan sesuatu permohonan dikurangkan.

Di samping itu, tunggakan kerja yang wujud di kalangan pejabat-pejabat kerajaan yang sebahagian besarnya disebabkan oleh sistem dan prosidur yang lapuk dan kurang perihatin kepada perkembangan teknologi untuk membantu mengurangkan beban tunggakan, perlu diperi perhatian serius; dan

(iii) menyediakan infrastruktur bagi memudahkan pelanggan berurusan dengan Perkhidmatan Awam seperti pengenalan penggunaan "smart card" dan capaian kepada "data base" yang akan menghasilkan Perkhidmatan Awam yang "customer-friendly".

5. Kerajaan telah memperkenalkan Dasar Penswastaan, membekukan dan memansuhkan sebahagian jawatan-jawatan yang tidak kritikal dan mengkaji semula kedudukan dan fungsi berbagai agensi. Keutamaan pertumbuhan sektor awam perlu menjurus kepada bidang-bidang kritikal seperti galakan aktiviti ekonomi dan pelaburan, kutipan hasil, pembangunan sains dan teknologi, infrastruktur dan pembangunan sumber manusia. Melalui program penswastaan ini, saiz Perkhidmatan Awam telah dapat dikurangkan. Penswastaan telah melahirkan agensi-agensi kawalselia yang mempunyai fungsi untuk mengawal perjalanan agensi dasar pertumbuhan industri berkenaan secara khusus. Walaupun perjalanan agensi-agensi kawalselia masih di peringkat awal, pada masa ini telah wujud lapan agensi kawalselia dalam bidang telekomunikasi, pos, bekalan elektrik dan gas, pelabuhan, jalanraya bertol, keretapi, lapangan terbang dan bekalan air. Dengan pertambahan projek-projek penswastaan, bilangan agensi kawalselia akan bertambah. Kita hendaklah mengelakkan pertindihan bidang pengawalselian dan keadaan di mana agensi-agensi ini hanya mementingkan bidang tugas masing-masing yang melahirkan "fragmentation". Oleh itu kita hendaklah memikirkan satu pendekatan baru untuk menyusun agensi-agensi kawalselia di negara ini. Seminar ini mungkin hendak membincangkan bentuk agensi kawalselia yang sesuai, bagi mengelakkan munculnya semula satu lagi lapisan "bureaucracy" dalam berbagai bentuk badan-badan kawalselia.

6. Perkhidmatan Awam juga harus bergerak seiring dengan kepesatan pembangunan dan penggunaan industri teknologi maklumat. Usaha mewujudkan Perkhidmatan Awam yang berbentuk "customer driven" memerlukan banyak proses-proses dalam penghasilan perkhidmatan dan produk direkasemula. Dalam aspek inilah teknologi maklumat memainkan peranan yang sangat penting.

7. Peter Keen dalam bukunya "Shaping The Future: Business Design Through Information Technology" telah membuat telahan bahawa menjelang dekad duapuluhan kebanyakan transaksi kewangan akan dibuat secara atas talian; "Electronic Data Interchange (EDI)" akan menjadi satu aplikasi kebiasaan, pembayaran dan aktiviti-aktiviti "point of sale" merupakan antara perkhidmatan utama yang ditawarkan, teknologi pemprosesan imej akan lebih diperlukan, urusan kerja akan lebih teragih dan akan terdapat banyak kerja-kerja penyusunan semula dan kerja-kerja berbentuk "location independent" akan lebih banyak dilaksanakan.

8. Penyediaan infrastruktur yang baik adalah amat penting untuk dijadikan sebagai landasan kepada peningkatan penggunaan teknologi maklumat ketahapnya yang paling optimum. Berbagai usaha sedang dijalankan bagi menyediakan infrastruktur ini, contohnya projek "Government Integrated Telecommunication Network" dan penwujudan kemudahan perkhidmatan berdasarkan konsep "one-stop non-stop service".

Usaha ini telahpun dimulakan melalui projek-projek seperti Rangkaian Perkhidmatan Awam (Public Services Network) dan "Civil Service Link".

9. Penyediaan pangkalan-pangkalan data kritikal dan strategik akan dapat meningkatkan keberkesanan pengurusan dalam membuat perancangan, pengesanan dan penyelarasan serta meningkatkan sokongan serta keupayaan Kerajaan dalam bidang penyelidikan dan pembangunan. Antara langkah-langkah yang telah diambil adalah seperti mewujudkan pusat sumber komputer bagi maksud "advanced computing", pembangunan pangkalan- pangkalan data dalam bidang perdagangan dan perindustrian, perubatan, pertanian, pendidikan dan sebagainya.

10. Adalah sukar untuk kita membayangkan suatu pejabat yang "paperless". Namun dengan adanya satu infrastruktur maklumat yang baik, akan wujud senario "paperless" dalam Perkhidmatan Awam, iaitu, berkurangnya penggunaan kertas dalam kerja harian. Penggunaan meluas "transaction based applications" dalam Kerajaan akan menjadi satu kebiasaan dalam kerja-kerja seharian. Contohnya, seperti penggunaan mel elektronik bagi menggantikan penggunaan memo, teknologi pemprosesan imej bagi pengurusan sistem fail, Electronic Data Interchange (EDI) untuk perdagangan dan sebagainya.

11. Satu rangkaian komunikasi data menghubungkan agensi-agensi utama Kerajaan boleh diadakan untuk mewujudkan Perkhidmatan Awam yang "paperless". Syarikat-syarikat swasta akan boleh dihubungkan secara elektronik dengan para pelanggan, pembekal dan agensi-agensi Kerajaan melalui rangkaian komputer.

12. Oleh itu kakitangan Perkhidmatan Awam dari peringkat pengurusan atasan hingga ke peringkat bawah haruslah bersedia menghadapi persekitaran kerja yang berlainan dengan dipenuhi oleh berbagai peralatan/perisian automasi pejabat yang canggih menjelang tahun 2020. Seminar ini mungkin hendak membincangkan skim-skim perkhidmatan yang sesuai bagi tenaga kerja sistem maklumat, menyediakan peraturan- peraturan baru dari segi penyimpanan danedaran maklumat, mengkaji semula sistem fail dan juga menilai semula peraturan-peraturan yang mengawal maklumat yang terperinci.

13. Dalam usaha kita untuk memperbaiki perkhidmatan, kita haruslah menganalisis perbezaan di antara agensi yang "bureaucratic" dan yang "customer-driven". Kenyataan- kenyataan berikut menunjukkan sebahagian daripada kekurangan "bureaucratic agency" dan kelebihan "customer-driven agency":

(i) a bureaucratic agency is focussed on its own need and perspective. A customer-driven agency is focussed on enabling the whole organisation to function as a team.

(ii) a bureaucratic agency is focussed on the roles and responsibilities of its parts. A customer-driven agency is focussed on enabling the whole organisation to function as a team.

(iii) a bureaucratic agency defines itself both by the amount of resources it controls and the tasks it performs.

A customer-driven agency defines itself by the results it achieved for its customers.

(iv) a bureaucratic agency sticks to routines. A customer-driven agency modifies its operations in response to changing demands for its services; and

(v) a bureaucratic agency separates the work of thinking from that of doing.

A customer-driven agency empowers front-line employees to make judgements about how to improve customer service and value.

Seminar ini mungkin hendak membincangkan perbezaan-perbezaan ini, dan menyediakan rumusan mengenai struktur jabatan atau kementerian yang sesuai untuk negara kita.

14. The requirements for managing change is analogous to sailing a ship. You are the captain at the helm and a source of power. Initiating and influencing the change programme demands the use of relevant power sources. There are many sources of power to be harnessed. In the early stages of change, role power, which is power through the position you hold and the associated authority, is required to initiate

system-wide changes in the department. During the change process, this is augmented by expert power, which is power from special knowledge which others need but do not possess. Thus, the need to develop expertise to manage and support the change process at all levels. The culmination of the change process should rely on reward power that is, power to reward financially and to promote and recognise.

The use of rewards will inculcate a culture of achievement whereby organisation members can exploit their talents and creativity to the fullest. Seminar ini mungkin hendak membincangkan sistem pengiktirafan yang lebih sesuai bagi pegawai- pegawai dan jabatan yang telah menunjukkan "example of leadership by quality".

15. Adalah menjadi harapan saya bahawa di dalam perbincangan bengkel selepas ini tuan- tuan dan puan-puan boleh memikirkan "paradigm shift" yang baru dalam aspek-aspek yang saya telah sentuh tadi. Perkara yang saya nyatakan ini adalah sebahagian kecil sahaja antara perkara-perkara yang perlu dibincangkan oleh seminar ini.

Mungkin tuan-tuan dan puan- puan sekalian mempunyai perkara-perkara yang lebih kritikal lagi untuk ditangani oleh Perkhidmatan Awam menuju ke arah Wawasan 2020. Saya ingin melihat satu rumusan yang jitu daripada tuan-tuan dan puan-puan sekalian, supaya ia boleh dikemukakan untuk pandangan dan ulasan Y.A.B Perdana Menteri pada esok hari.