

Penyampai : TAN SRI DATO SERI AHMAD SARJI BIN ABDUL HAMID
Tajuk : MAJLIS PELANCARAN BUKU "PERKHIDMATAN AWAM MALAYSIA - KE ARAH KECEKAPAN DAN KEBERKESANAN"
Lokasi : PUSTAKA PERKHIDMATAN AWAM MALAYSIA, KUALA LUMPUR
Tarikh : 20-01-1996

1. Terlebih dahulu saya ingin mengucapkan terima kasih kepada Y.Bhg. Tan Sri-Tan Sri, Dato'- Dato', tuan-tuan dan puan-puan yang telah dapat melapangkan masa menghadiri Majlis Pelancaran Buku "Perkhidmatan Awam Malaysia - Ke Arah Kecekapan dan Keberkesanan" pada pagi ini.

2. Majlis ini adalah merupakan satu acara tahunan bagi melancarkan buku laporan mengenai usaha-usaha pembaharuan yang telah dilaksanakan oleh Perkhidmatan Awam. Buku "Perkhidmatan Awam Malaysia - Ke Arah Kecekapan dan Keberkesanan" dan dalam bahasa Inggerisnya "The Civil Service of Malaysia - Towards Efficiency and Effectiveness" adalah penerbitan yang keenam dalam siri "Laporan Pembaharuan dan Kemajuan Dalam Perkhidmatan Awam" yang mendokumenkan usaha-usaha pembaharuan yang telah dilaksanakan dalam Perkhidmatan Awam dan kemajuan yang dicapai sepanjang tahun 1995.

2. Pembaharuan dalam Perkhidmatan Awam adalah digerakkan oleh keperluan untuk mensejajarkan peranannya kepada perubahan persekitaran ekonomi dan sosial yang semakin pesat. Matlamat utama ialah untuk menyediakan jentera pentadbiran yang cekap dan berkesan bagi membolehkannya memberi sumbangan bermakna kepada pencapaian wawasan negara.

3 Bagi mencapai matlamat ini Perkhidmatan Awam sedar bahawa ia perlu beralih dari tradisi birokrasi yang terikat dengan peraturan dan prosedur yang ketat dan struktur pentadbiran yang mempunyai lapisan hierarki yang banyak. Struktur seperti ini mempunyai kelemahan untuk bertindak balas dengan cepat dan mengubahsuai dengan perubahan-perubahan baru yang berlaku. Ini adalah kerana proses penyampaian maklumat dan membuat keputusan perlu melalui beberapa lapisan hierarki sebelum tindakan dapat dilaksanakan. Oleh kerana keadaan persekitaran masa kini berubah begitu pantas dan penuh dengan ketidakpastian, sesebuah organisasi perlu fleksibel dan responsif kepada perubahan-perubahan tersebut. Gaya pengurusan pula perlu dapat menyediakan persekitaran kerja yang menggalakkan penyertaan, kreativiti dan inovasi. Inilah antara ciri-ciri organisasi yang sedang dibentuk oleh Perkhidmatan Awam melalui berbagai strategi dan program pembaharuan.

4. Bagi mencapai tahap sebuah pentadbiran yang cekap, berkesan, fleksibel dan responsif, perubahan-perubahan yang perlu dilakukan mesti mencakupi semua dimensi pengurusan dan pentadbiran, iaitu perubahan kepada struktur, amalan pengurusan, sistem dan prosedur, teknologi, dan yang tidak kurang pentingnya perubahan minda seluruh anggota organisasi. Perubahan-perubahan ini telahpun berlaku dan akan terus dilakukan dalam Perkhidmatan Awam. Suka saya memberi gambaran ringkas mengenai perubahan-perubahan tersebut: Pertama, perubahan kepada struktur organisasi Perkhidmatan Awam yang bertujuan mewujudkan sebuah jentera pentadbiran yang lebih kemas dengan saiz anggota yang sesuai. Pelaksanaan Sistem Saraan Baru merupakan satu perubahan penting yang telah dapat meningkatkan fleksibiliti dalam Perkhidmatan Awam. Lapisan hierarki dikurangkan dan ini telah dapat mempercepatkan pengaliran maklumat dan proses membuat keputusan. Saiz anggota sentiasa disesuaikan dengan peranan semasa bagi menentukan penggunaan sumber yang optimum. Dalam hal ini beberapa langkah strategi termasuk pelaksanaan program penswastaaan telah berjaya mewujudkan sebuah pentadbiran yang lebih mantap dan cekap; Kedua ialah perubahan kepada amalan pengurusan yang lebih berorientasikan pelanggan. Pengenalan Pengurusan Kualiti Menyeluruh atau TQM telah dapat mewujudkan satu sistem pengurusan yang dapat menggalakkan penyertaan, kreativiti dan inovasi di kalangan anggota-anggota organisasi. Dengan ini mereka akan lebih terdorong untuk memberi sumbangan sepenuhnya kepada peningkatan kualiti dan produktiviti. Melalui amalan pengurusan ini juga wujud kesedaran dan komitmen yang menyeluruh untuk menyediakan perkhidmatan dan keluaran yang dapat memenuhi kehendak pelanggan. Kejayaan pelaksanaan program-program seperti Kumpulan Meningkatkan Mutu Kerja, penggalakan inovasi, penyediaan perkhidmatan kaunter yang lebih berkualiti, Piagam Pelanggan dan berbagai usaha peningkatan kualiti, adalah hasil daripada budaya kerja yang telah wujud melalui amalan pengurusan TQM ini; Ketiga, perubahan kepada sistem dan prosedur.

Perubahan ini penting kerana sistem dan prosedur menentukan kecekapan sesuatu proses kerja dalam menghasilkan output yang berkualiti.

Tumpuan diberi kepada usaha-usaha berterusan untuk meneliti dan mengkaji semula sistem dan prosedur terutama di agensi-agensi yang banyak berurusan dengan orang ramai dan yang terlibat dalam penyediaan kemudahan bagi memajukan industri, perdagangan dan perniagaan. Melalui penggunaan automasi pejabat dan teknologi maklumat yang semakin meluas Perkhidmatan Awam telah dapat mempertingkatkan kecekapan sistem dan proses di berbagai bidang pentadbiran dan pengurusan. Penambahbaikan ini juga telah dapat mengatasi beberapa masalah seperti tunggakan kerja dan pada masa yang sama meningkatkan keupayaan untuk menyediakan perkhidmatan yang lebih berkualiti kepada pelanggan. Satu inisiatif penting yang sedang giat dilaksanakan ialah usaha ke arah mewujudkan "paper- less civil service" yang memberi penekanan kepada pemakaian teknologi maklumat secara lebih meluas bagi mengurangkan penggunaan kertas yang berlebihan.

Keempat, ialah perubahan kepada mind-set anggota- anggota Perkhidmatan Awam. Perubahan ini melibatkan proses pembudayaan yang berterusan dengan penekanan kepada penerapan, penghayatan dan pengamalan nilai- nilai teras yang menyokong pewujudan budaya kerja cemerlang. Nilai-nilai ini termasuk nilai kualiti, produktiviti, inovasi, integriti, akauntabiliti, disiplin dan profesionalisme. Terangkum dalam perubahan mind-set ini ialah keperluan untuk mengorientasikan pemikiran setiap anggota Perkhidmatan Awam terhadap peranan baru sektor awam dalam hubungannya dengan sektor swasta selaras dengan konsep dan semangat Persyarikatan Malaysia.

5. Dalam menginstitusikan semua perubahan-perubahan ini berbagai strategi dan pendekatan telah digunakan.

Asasnya ialah menentukan setiap perubahan yang hendak diperkenalkan benar-benar difahami oleh semua yang akan terlibat dengan perubahan tersebut. Ini melibatkan proses komunikasi yang berterusan, melalui perbincangan, penerangan, pengeluaran panduan yang jelas dan latihan. Melalui proses ini akan wujud penerimaan dan seterusnya komitmen untuk menjayakan program pembaharuan yang dicadangkan. Bagi memastikan program ini dilaksanakan dengan tepat dan berkesan, tindakan pengesanan, susulan dan usaha- usaha pengukuhan dilaksanakan. Melalui tindakan ini juga dapat dikenalpasti sama ada program berkenaan masih relevan dengan keperluan semasa; perlu diubahsuai atau diganti dengan program-program baru. Kesimpulannya, proses mengadakan perubahan adalah suatu proses yang melibatkan penambahbaikan yang berterusan.

6. Pemimpin dan pengurus memainkan peranan penting dalam menjayakan sesuatu usaha perubahan. Sebagai pemimpin, peranan utamanya ialah menentukan wawasan yang jelas, iaitu ke mana organisasinya harus dihalakan, dengan mengambilkira perubahan-perubahan persekitaran semasa dan cabaran-cabaran yang akan dihadapi. Wawasan ini pula perlu di terangkan dengan sejelas-jelasnya kepada setiap anggota organisasi agar mereka dapat memahami, menerima dan melaksanakannya dengan berkesan. Pemimpin juga perlu berupaya untuk merangsang dan memberi dorongan kepada pengikut-pengikutnya supaya mereka benar-benar komited untuk menjayakan wawasan dan matlamat organisasi.

7. Pengurus perubahan pula perlu mempunyai beberapa sifat dan kemahiran. Pertama seseorang pengurus perlu mengamalkan "managing by going out". Beliau perlu mengetahui apa yang berlaku di dalam organisasinya. Beliau harus sentiasa berhubung dengan setiap lapisan anggota-anggotanya dan mengetuai atau menyertai mesyuarat dan perbincangan penting yang diadakan. Beliau juga harus merapati bahagian-bahagian yang sentiasa berurusan dengan pelanggan untuk mengetahui apa yang berlaku di antara organisasinya dengan pelanggan. Melalui cara ini, beliau lebih cepat mendapat berbagai maklumat tentang keperluan dan kehendak pelanggan dan dengan itu dapat memberi respon segera bagi menentukan pelanggan sentiasa mendapat perkhidmatan yang terbaik; Kedua, seorang pengurus perlu cekap dalam menggunakan maklumat. Kebolehan ini penting oleh kerana dalam era teknologi maklumat yang semakin canggih ini, maklumat adalah terlalu banyak dan mudah diperolehi.

Kegagalannya menapis dan mengurus maklumat akan mengakibatkannya tenggelam dalam maklumat

dan hilang punca. Justeru itu, beliau perlu bijak menggunakan teknologi moden untuk mendapat maklumat yang tepat dan relevan bagi membantunya membuat keputusan yang strategik. Dengan maklumat ini juga beliau akan sentiasa berada dalam keadaan yang membolehkannya mengawal keadaan. Pengurus yang pintar mengetahui bahawa maklumat adalah salah satu punca kuasa yang amat berkesan. Ketiga, pengurus yang berjaya sentiasa memberi fokus kepada keberkesanan. Ini memerlukan kemahiran menentukan keutamaan. Pengurus yang lemah dalam memilih apa yang perlu didahulukan dan berapa banyak yang harus dilakukan, akhirnya terperangkap dengan membuat berbagai-bagai tindakan tetapi tiada satu pun yang benar-benar memberi impak kepada organisasinya; Keempat, pengurus perlu mempunyai kemahiran dalam menyelesaikan masalah.

Pengurus yang berfikiran positif melihat masalah sebagai peluang dan bukannya ancaman. Pengurus seperti ini lazimnya mengamalkan lateral thinking dan inovatif dalam memikirkan pelbagai alternatif kepada penyelesaian sesuatu masalah. Pengurus dalam golongan ini juga sentiasa bersemangat tinggi dan penuh kesungguhan menghadapi cabaran. Mindanya sentiasa aktif, sikapnya terbuka dan pandangannya sentiasa optimis; Kelima, pengurus perlu membina budaya pembelajaran yang berterusan dalam organisasinya. Berbagai cara seseorang itu mendapat ilmu dan pengalaman. Salah satu daripadanya ialah melalui tabiat membaca. Maklum balas, sama ada dari dalam atau luar organisasi juga merupakan bahan pembelajaran. Maklum balas harus dilihat bukan sahaja dari segi mesej negatifnya, tetapi juga maklumat mengenai kekuatan yang dimiliki. Dengan mengetahui kelebihan ini, seseorang pengurus dapat mengenalpasti peluang-peluang untuknya terus memperkukuhkan kekuatannya.

8. Memiliki kebolehan-kebolehan yang saya sebutkan tadi, bagaimana pun, masih belum menjamin kesempurnaan seseorang pengurus. Satu lagi sifat penting yang perlu ada ialah amalannya sentiasa bertapakkan kepada nilai-nilai murni dan etika kerja yang baik. Seorang pengurus yang patut diteladani, antara lain, perlu amanah dalam menyempurnakan tanggungjawab yang diberi; memiliki tahap disiplin yang tinggi; dan sentiasa akauntabel ke atas setiap tindakan yang dilakukan. Sifat-sifat inilah yang menentukan keutuhan peribadi seseorang pengurus.

9. Daripada apa yang saya gambarkan, adalah jelas bahawa memula dan membawa perubahan di dalam sesebuah organisasi, terutama organisasi yang besar seperti Perkhidmatan Awam, bukanlah satu perkara yang mudah. Ia memerlukan perancangan yang strategik, pelaksanaan yang menyeluruh, kumpulan pimpinan dan pengurus yang komited dan cekap; serta sokongan dan kesediaan anggota-anggota organisasi di semua peringkat untuk berubah.

10. Sebelum saya mengakhiri ucapan ini, saya ingin mengambil kesempatan untuk mengucapkan setinggi terima kasih kepada semua pihak yang telah memberi sokongan kepada usaha-usaha mempertingkatkan kecemerlangan Perkhidmatan Awam. Saya tujukan penghargaan ini kepada "our seniors" iaitu bekas- bekas pegawai tinggi Perkhidmatan Awam yang telah menyediakan asas kepada kejayaan usaha-usaha pembaharuan ini dan yang terus berminat mengikuti perkembangannya. Terima kasih juga kepada pemimpin- pemimpin daripada sektor swasta yang sentiasa memberi maklum balas dan cadangan yang membina. Banyak di antara inisiatif baru yang kita perkenalkan adalah hasil daripada penjanaaan idea bersama dengan sektor swasta. Tidak lupa penghargaan saya kepada pihak media masa yang sentiasa memberi sokongan ke atas usaha-usaha memajukan Perkhidmatan Awam. Komen dan ulasan daripada media massa merupakan input yang berguna kepada usaha-usaha pembaharuan ini. Akhirnya penghargaan saya kepada pegawai dan kakitangan Perkhidmatan Awam di semua peringkat yang telah bersama-sama menjayakan usaha-usaha pembaharuan yang telah diperkenalkan. Saya adalah berharap komitmen terhadap usaha-usaha ini akan berterusan di masa-masa hadapan.

11. Dengan ini saya, dengan nama Allah yang maha pemurah dan lagi mengasihani, melancarkan buku "Perkhidmatan Awam - Ke Arah Kecekapan dan Keberkesanan" dan versi bahasa Inggerisnya yang bertajuk "The Civil Service of Malaysia - Towards Efficiency and Effectiveness".