

Persidangan Pengurusan Perubahan
Pendigitalan Pengurusan Rekod Sektor Awam 2022



JABATAN PERDANA MENTERI
UNIT PEMODENAN TADBIRAN DAN PERANCANGAN
PENGURUSAN MALAYSIA (MAMPU)

Mengurus Perubahan Secara Berstruktur

Surayati binti Ibrahim
Pengarah
Bahagian Perundingan Pengurusan 1
MAMPU



Kandungan

1. Apa yang dimaksudkan dengan “Perubahan”?
2. Kenapa kita perlu urus perubahan secara berstruktur?
3. Pengurusan tentangan



JABATAN PERDANA MENTERI
UNIT PEMODENAN TADBIRAN DAN PERANCANGAN
PENGURUSAN MALAYSIA (MAMPU)

PERUBAHAN

didefinisikan sebagai “**hal berubah; pertukaran; peralihan**” dalam Kamus Dewan Bahasa Dan Pustaka yang berasal dari kata akar “**ubah**”

The Association of Change Management Professionals (ACMP) mentakrifkan perubahan sebagai **“peralihan daripada keadaan semasa kepada keadaan baharu”**

PERUBAHAN

KENAPA KITA PERLU URUS PERUBAHAN SECARA BERSTRUKTUR?

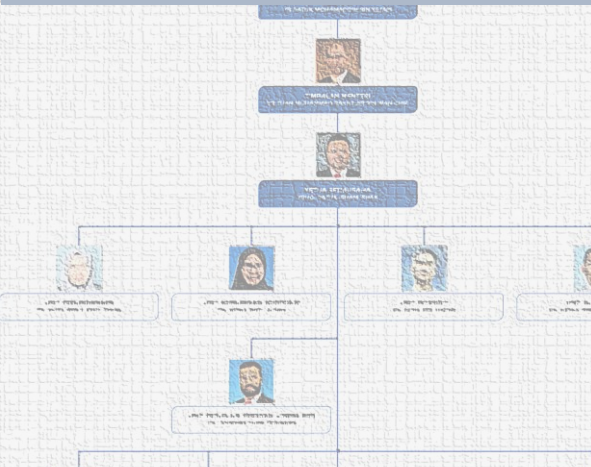


**STRUKTUR &
HIRARKI**

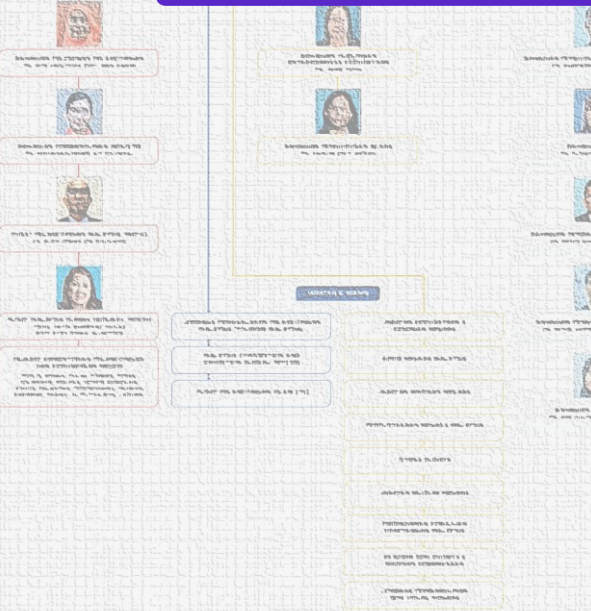
**SISTEM &
PROSEDUR**

MANUSIA

**PERALATAN &
PERKAKASAN**

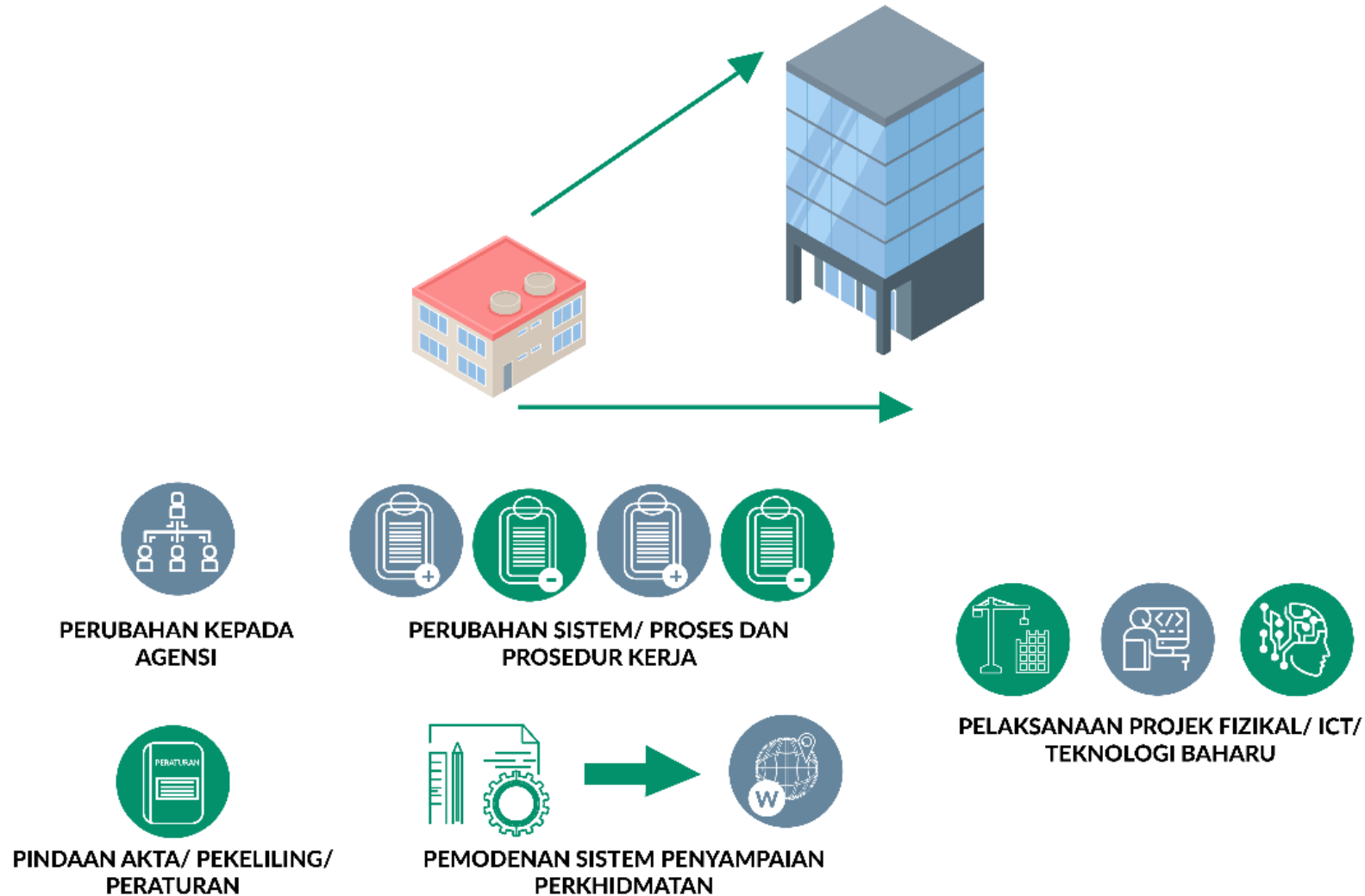


SEKTOR AWAM DAN PERUBAHAN



Bentuk-Bentuk Perubahan Dalam Organisasi

Yang Wajar Diuruskan Secara Berstruktur





KERAJAAN MALAYSIA

SURAT ARAHAN KETUA PENGARAH MAMPU
BILANGAN 2 TAHUN 2022

PANDUAN PENGURUSAN PERUBAHAN SEKTOR AWAM (CMsa)

UNIT PEMODENAN TADBIRAN DAN PERANCANGAN
PENGURUSAN MALAYSIA (MAMPU)
JABATAN PERDANA MENTERI

Surat Arahan Ketua Pengarah MAMPU Bilangan 2 Tahun 2022 – Panduan Pengurusan Perubahan Sektor Awam (CMsa)

Objektif Panduan CMsa:

- Menyokong agenda pemodenan sistem penyampaian perkhidmatan kerajaan menerusi amalan CM secara berstruktur.
- Membantu mempercepat penerimaan kumpulan terkesan terhadap perubahan yang berlaku.
- Menginstitusi kompetensi pengurusan perubahan sehingga menjadikannya salah satu metodologi berkesan dalam proses pelaksanaan program/projek agensi yang berimpak tinggi.

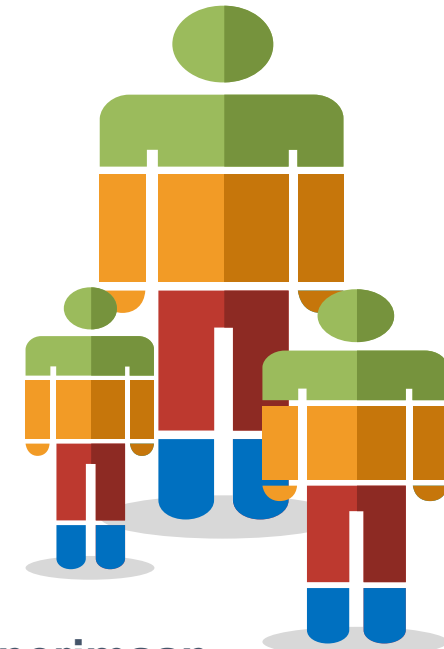
Konsep TaMMA (Tahu, Mahu, Mahir, Amal)

Setiap individu akan melalui empat tahap perubahan atau ringkasnya TaMMA iaitu mengetahui (Tahu), kemahuan (Mahu), kemahiran (Mahir) dan mengamalkan (Amal).

Perancangan CM yang baik bermula dengan penetapan skop CM berasaskan TaMMA.



4 TAHAP PERUBAHAN



Penerimaan_{Individu}
= f{Tahu, Mahu, Mahir, Amal}

Individu Melalui Perubahan Secara Berperingkat

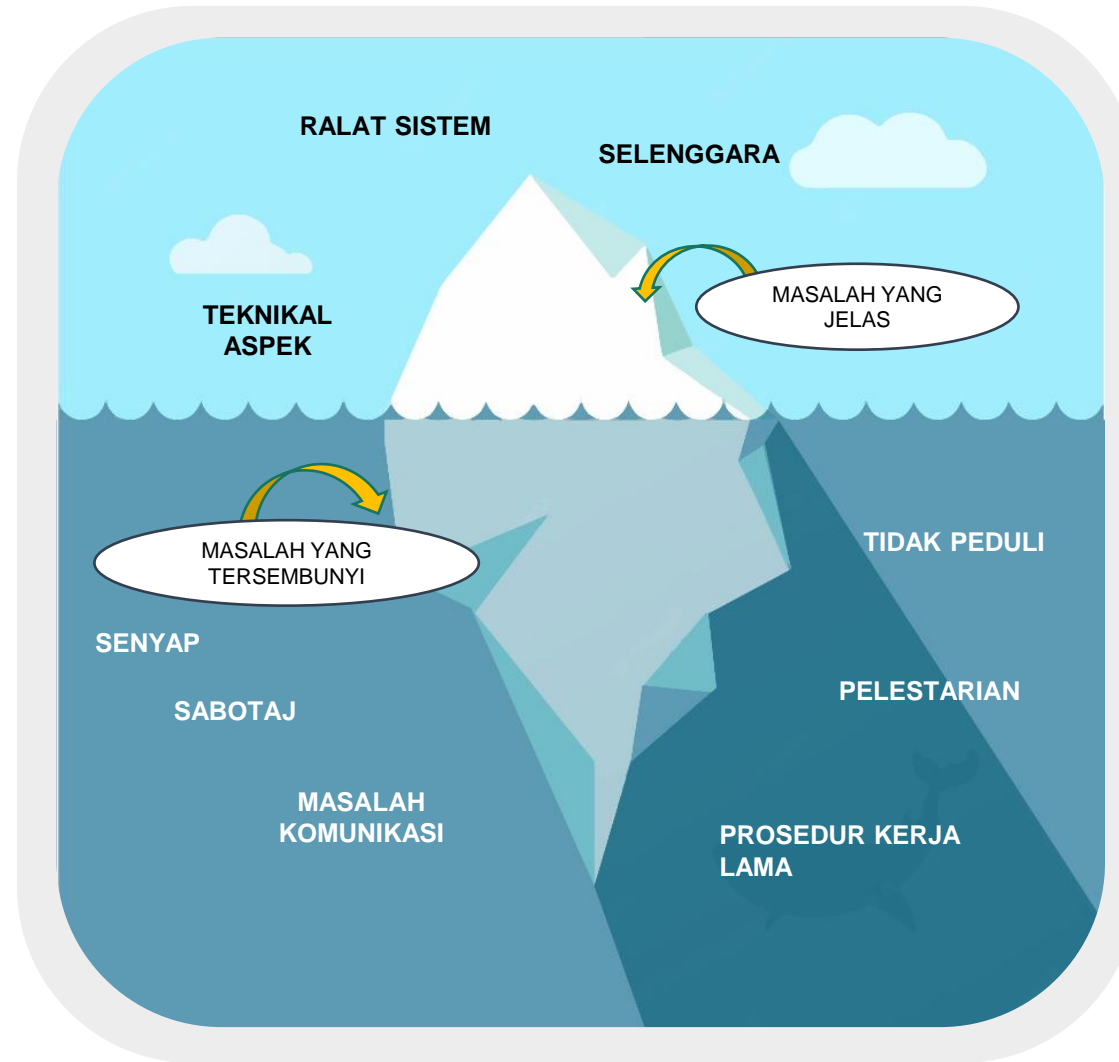
Memahami Konsep TaMMA Dalam Memacu Perubahan Di Peringkat Individu

TAHU	MAHU	MAHIR	AMAL
<p>Individu perlu TAHU mengapa perubahan berlaku.</p> <p>SEDAR apa yang tidak begitu baik atau berkesan dalam inisiatif/cara sebelum ini.</p> <p>FAHAM apakah risiko yang bakal dihadapi jika mereka tidak berubah.</p>	<p>Individu perlu buat PILIHAN SENDIRI untuk tolak atau terima perubahan berdasarkan apa yang mereka TAHU.</p> <p>Keinginan untuk berubah dipengaruhi oleh tahap TAHU.</p> <p>Pengaruhi individu untuk MAHU berubah secara sukarela walaupun tidak selesa. Jika tidak, mereka akan menentang perubahan.</p>	<p>Individu yang MAHU terlibat sahaja akan memberi komitmen yang terbaik untuk menguasai kemahiran yang akan diberi melalui pendidikan dan latihan.</p> <p>Apabila telah MAHIR, dia akan mula menjayakan matlamat perubahan.</p>	<p>Individu yang MAHIR akan guna/amal inisiatif itu dan seterusnya membudayakan perubahan.</p> <p>Amalan yang berkekalan adalah hasil aktiviti pemantauan, pengauditan dan penghargaan.</p>

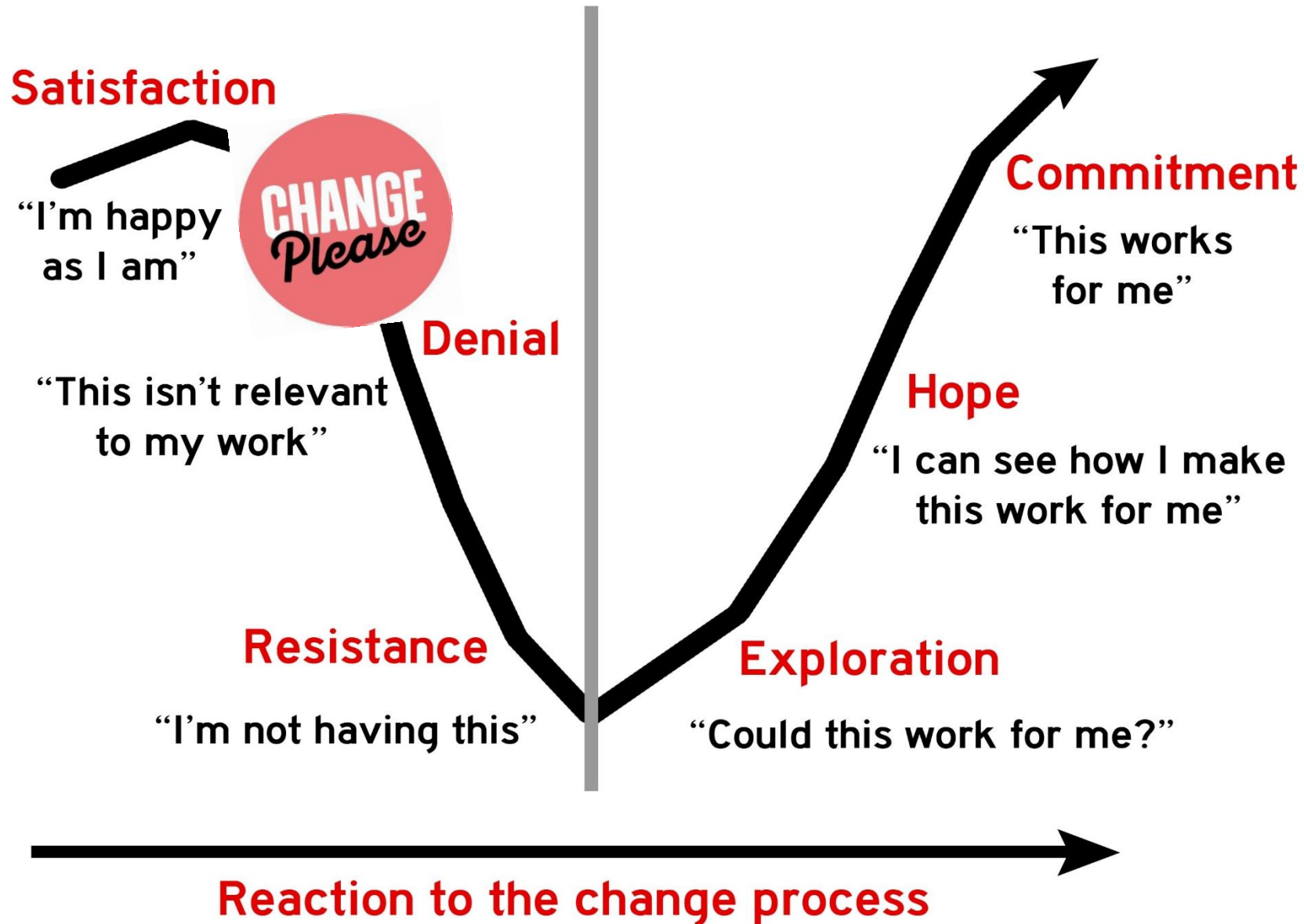
Sisi manusia perlu diambil kira dalam mengurus perubahan supaya kumpulan terkesan boleh beralih ke keadaan masa hadapan dengan baik supaya dapat mencapai tahap penerimaan dan penggunaan yang dikehendaki.

PENGURUSAN TENTANGAN

Pengurusan Tentangan

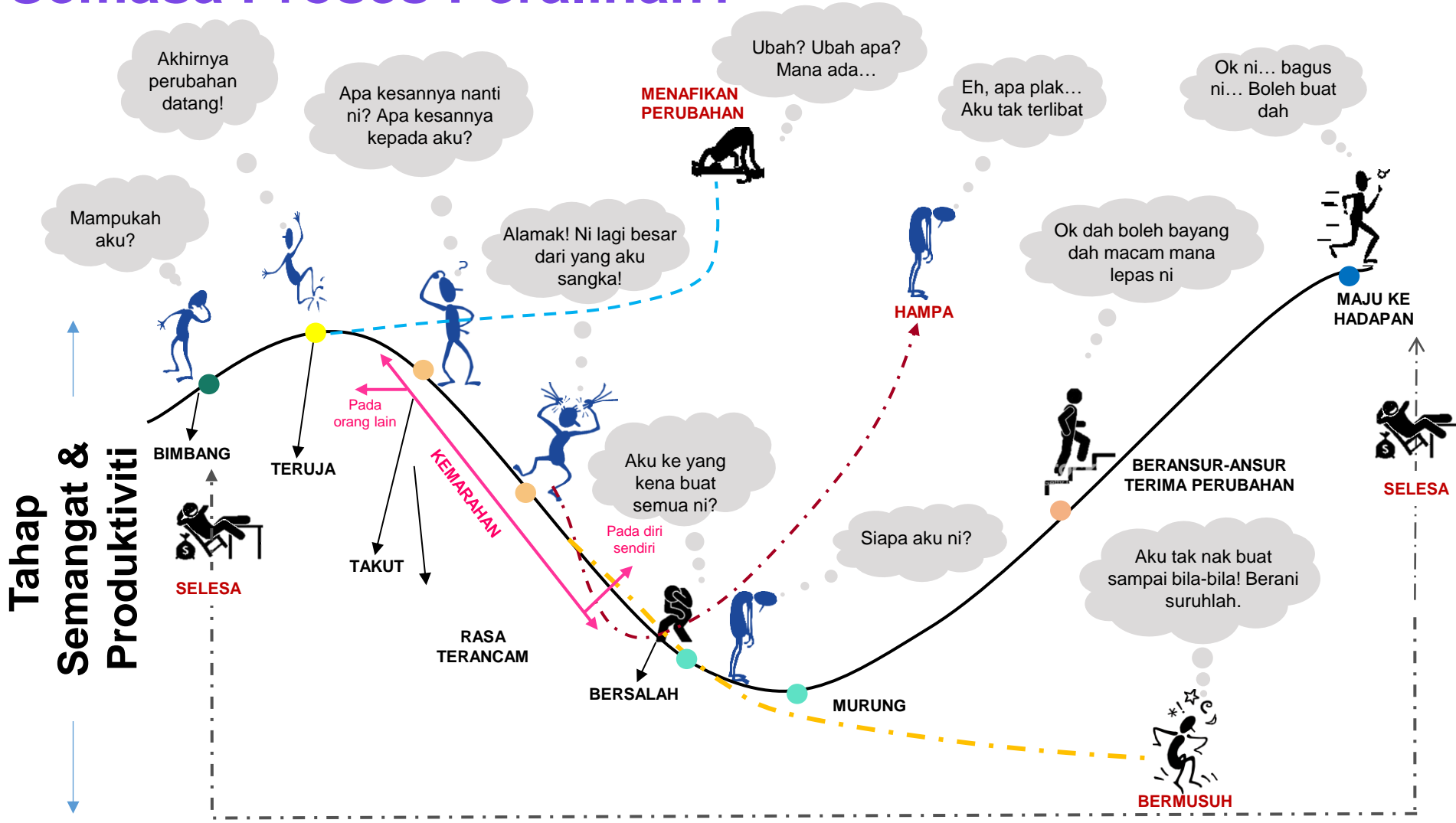


The Change Process



Reaksi Pekerja
Apabila Perlu Guna
SOP/ Sistem/
Teknologi Baharu

Apa Yang Berlaku Dalam Diri Kumpulan Terkesan Semasa Proses Peralihan?



Pembudayaan
cara kerja
baharu
mengambil
masa di
antara 3 ke 5
tahun
bergantung
kepada
kompleksiti
perubahan
yang
diperkenalkan.

Diadaptasikan dari © 1999/2012 JM Fisher, Keluk Perubahan Kubler-Ross dan Willian Bridges Transition Model

Keluk Perubahan Individu Dalam Melalui Perubahan

AGENCI A

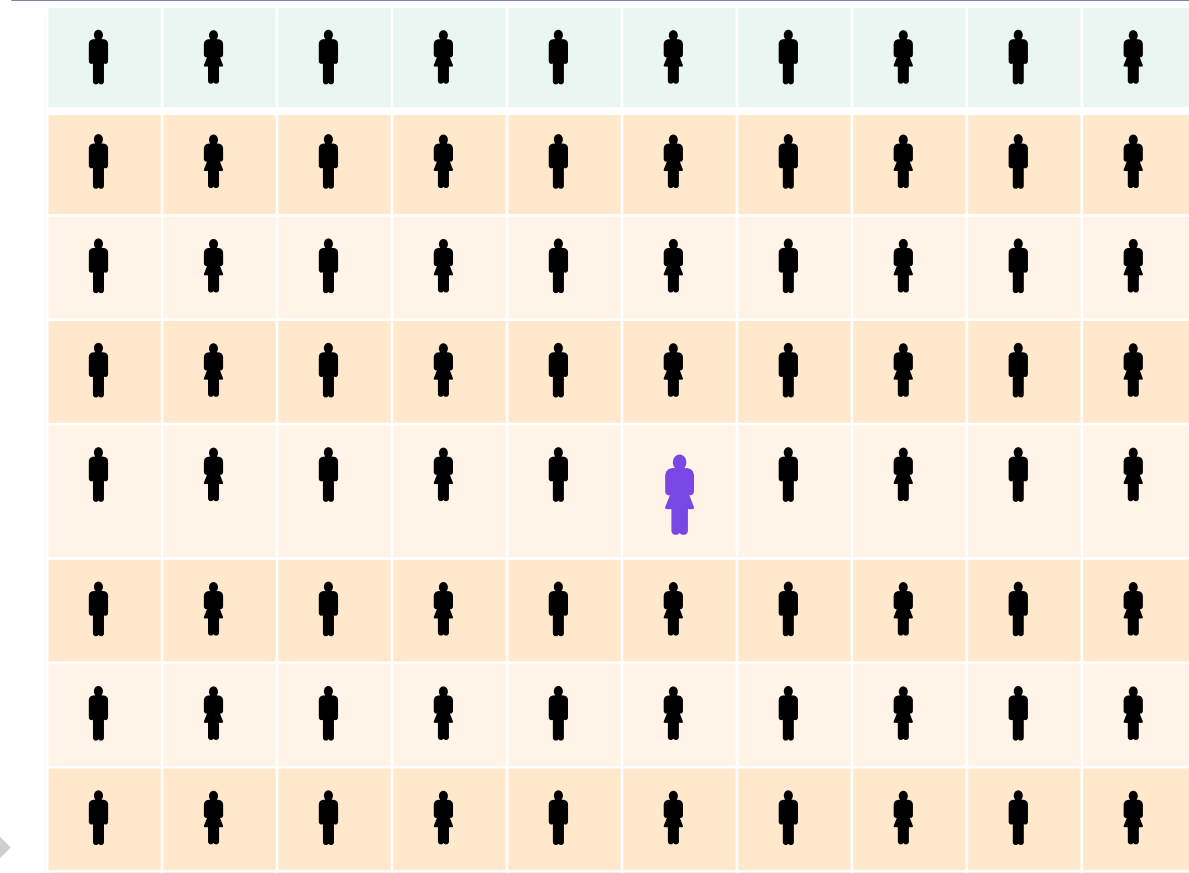
DIPENGARUHI OLEH:

- Emosi
- Kesihatan
- Persekitaran
- Keluarga
- Pemakanan
- Adat & Budaya
- Fahaman
- Rakan



DIASINGKAN OLEH:

- Ruang pejabat mengikut sektor/ bahagian/ unit
- Fungsi
- Peranan/ Tanggungjawab
- Beban tugas
- Jadual kerja/ Waktu bekerja



KITA DI TEMPAT KERJA

Kumpulan Penentang Utama

Kajian 2019 telah mengenal pasti kumpulan penentang utama seperti berikut:

9%

Pengurusan tertinggi (*Executive and Directors*)

16%

Pengurus (*senior-level managers*):

Contohnya kumpulan pegawai di Gred 54

42%

Pengurus peringkat pertengahan (*mid-level managers*):

Contohnya kumpulan pegawai di Gred 48 & 52

27%

Pekerja barisan hadapan (*frontline employees*)

Contohnya kumpulan pegawai di Gred 44 ke bawah

6%

Lain-lain

(Sumber: Prosci Best Practices In Change Management 11th Edition)

8 Jenis Tentangan

81% **Pemisahan (*Disengaged*):**
Senyap, mengelak, mengabaikan komunikasi, sikap acuh tak acuh, sikap tidak peduli, dan semangat rendah

79% **Negativiti (*Negativity*):**
Khabar angin/ gosip, salah komunikasi, bantahan, mengeluh, menyindir, dan memberi tumpuan kepada masalah

75% **Mengelak (*Avoidance*):**
Mengabaikan perubahan, kembali kepada tingkah laku lama dan melepaskan tanggungjawab

73% **Beremosi (*Emotional*):**
Ketakutan, kehilangan, kesedihan, kemarahan, kebimbangan, kekecewaan, kemurungan, dan memberi tumpuan kepada diri sendiri

54% **Impak kerja (*Work Impact*):**
Produktiviti/ kecekapan berkurangan, ketidakpatuhan, ketidakhadiran, dan kesilapan

53% **Mengawal (*Controlling*):**
Mempertahankan keadaan semasa, bertanya banyak soalan, mempengaruhi hasil

52% **Mewujudkan halangan (*Building barriers*):**
Alasan, pendekatan balas, merekrut penentang

42% **Berkelakuan (*Acting Out*):**
Konflik, sombong, sabotaj, agresif dan meraikan kegagalan

(Sumber: Prosci Executive Summary Managing Resistance To Change)

Punca Berlaku Tentangan Ke Atas Perubahan Yang Diperkenalkan



Kurang pemahaman tentang keperluan untuk berubah.



Lebih cenderung kepada kaedah/cara lama.



Ketakutan terhadap perkara yang tidak diketahui.



Tahap kepercayaan yang rendah terhadap pemimpin.



Kurang keterlibatan dalam perubahan dari awal.



Penyampaian Komunikasi Perubahan yang kurang berkesan.



Tahap kecekapan yang rendah.



Keletihan/ketepuan terhadap perubahan (*change fatigue*).

“ One of the most common ways to overcome resistance to change is to educate people about it beforehand. Communication of ideas helps people see the need for and the logic of a change. The education process can involve one-on-one discussions, presentations to groups, or memos and reports. ”

John P. Kotter



Pengurusan Tentangan

Pendekatan Mengurangkan Tentangan

Komunikasi
Perubahan

Pendidikan
& Latihan

Memudah
Cara,
Sokongan
Penyertaan &
Penglibatan

Paksaan/
Gesaan
Secara
Tersurat &
Tersirat

Komunikasi Perubahan

Mesej-mesej perubahan penting yang perlu disampaikan kepada kumpulan terkesan hendaklah menjawab kepada **lima persoalan asas** kesedaran awal seperti berikut:

Apakah yang akan berubah?



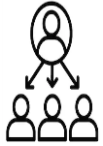
Apakah yang akan berlaku sekiranya tidak berubah?

Mengapa perubahan itu perlu dilakukan?

Bilakah perubahan ini akan berlaku?

Apakah objektif/faedah/manfaat yang bakal diperoleh?

Pelaksanaan Program Komunikasi Perubahan



KEPIMPINAN
TERTINGGI



DUTA
PERUBAHAN



JURUCAKAP
/CHAMPION



UKK



SME



PENYELIA



EJEN
PERUBAHAN

Contoh saluran komunikasi berimpak tinggi:

- Ucap tama acara khas
- Ucapan VVIP/ KJ dalam perhimpunan
- Rakaman video khas
- Mesyuarat utama kepimpinan tertinggi
- Bahan-bahan kolateral digital & bukan digital
- Majlis ramah mesra
- Rundingan bersemuka/ Sesi libat urus/ *town hall*

Kerjasama Rangkaian Pengurusan Perubahan / Pelaksana CM



Penyampaian mesej perubahan yang bersesuaian mengikut keperluan kumpulan sasar/ terkesan



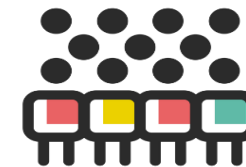
Kumpulan
Terkesan



Kementerian/
Agensi



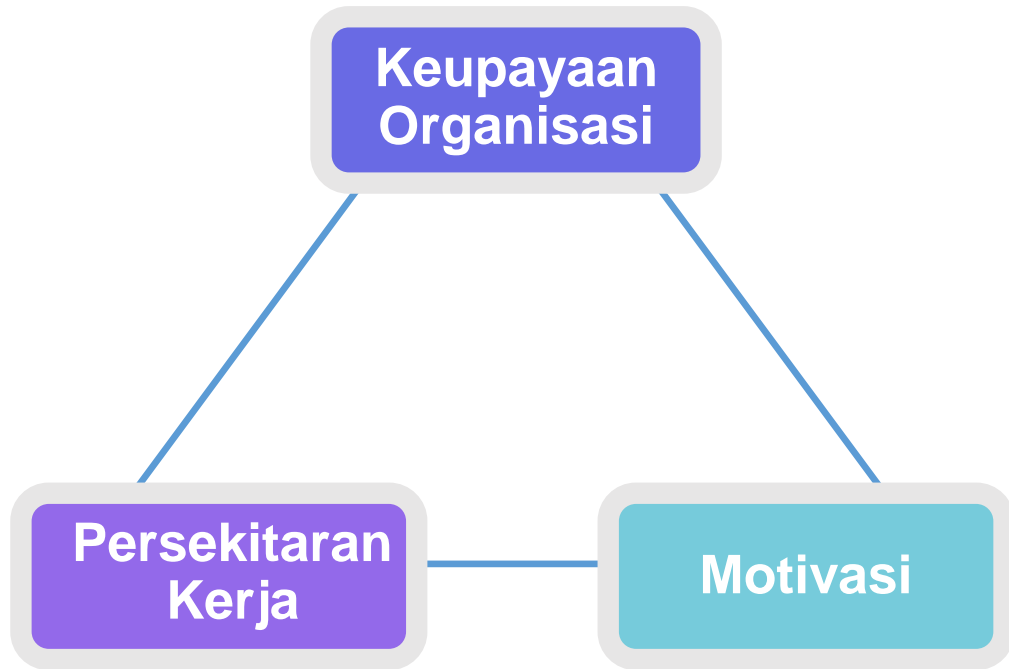
Perniagaan



Rakyat

Pendidikan dan Latihan

3 Faktor Kejayaan Pelaksanaan Pendidikan & Latihan:



Keupayaan Organisasi
Perlu pastikan semua kumpulan terkesan memiliki kompetensi baharu.

Motivasi
Kumpulan terkesan bermotivasi untuk mengamalkan perubahan yang diperkenalkan.

Persekitaran Kerja
Persekitaran kerja yang positif serta ketersediaan sokongan dan sumber yang diperlukan oleh kumpulan terkesan.

Contoh Pelaksanaan Program Pendidikan & Latihan



Sesi Unveil, Feel & Play (UFP)

- Konsep *Unveil, Feel and Play* (UFP) - kumpulan terkesan dalam kalangan warga kerja **penjawat awam**
- Konsep *See, Feel and Play* (SFP) bagi kumpulan terkesan dalam kalangan **rakyat dan perniagaan**



Penyediaan bahan pembelajaran berfokus

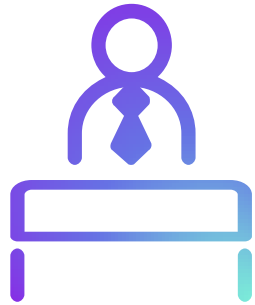
- Penyediaan bahan berfokus mengikut topik dan skop yang bersesuaian untuk kumpulan peserta
- Contoh seperti video pembelajaran sendiri, panduan dan FAQ yang boleh diakses dengan mudah



Pendidikan menggunakan pendekatan *top-down*

- Penggunaan pendekatan *top-down* dalam pelaksanaan program pendidikan dapat membantu penerimaan dan pemindahan pengetahuan dengan baik

Memudah Cara, Sokongan Penyertaan & Penglibatan



- Keterlibatan pemimpin
- Rundingan, bimbingan dan seliaan



- *Focus group session*
- *Town hall session*
- Sesi Klinik



- Perancangan program menarik
- Penyediaan platform untuk sampaikan maklum balas

Paksaan/Gesaan Secara Tersurat Dan Tersirat



Contoh:

- Dasar
- Pekeliling
- Surat Edaran
- Arahan pematuhan

Penutup

Pengurusan perubahan secara berstruktur sesuai diamalkan sebagai kompetensi individu dalam menguruskan perubahan sesebuah projek. Ia wajar dipertimbangkan sebagai satu alat pengurusan di organisasi dan kompetensi penjawat awam agar kedua-duanya *receptive* kepada keperluan untuk berubah dengan cepat dan cekap apabila kerajaan memperkenalkan pembaharuan.

Salah satu cabaran dalam mengurus perubahan ialah reaksi perubahan dan tentangan daripada kumpulan terkesan.

Tentangan harus diuruskan dengan berkesan agar memudahkan kumpulan terkesan menerima perubahan dan membantu organisasi bersama melaksanakan inisiatif perubahan ke arah mencapai matlamat perubahan yang disasarkan.

Maklumat lanjut mengenai Panduan Pengurusan Perubahan



: <https://bit.ly/SAKPPanduanCMsa>



Atau hubungi :
Bahagian Perundingan Pengurusan 1
(BPP1), MAMPU, JPM



: cmbpp1@mampu.gov.my



Terima kasih

**“ MENGURUS PERUBAHAN DALAM ORGANISASI
DENGAN JAYANYA MELIBATKAN
SEMUA ORANG ”**

