

# Pengurusan Bank

## Warga Bank

Warga kerja merupakan aset Bank yang paling penting. Melalui warga kerja, Bank berupaya melaksanakan mandatnya. Oleh itu, Bank berusaha untuk menarik minat sumber tenaga kerja yang terbaik di Malaysia dan mewujudkan persekitaran yang mendorong mereka untuk memberikan perkhidmatan yang cemerlang.

Pandemik COVID-19 telah menimbulkan banyak cabaran kepada warga Bank kerana mereka perlu menyesuaikan diri dengan cara kerja yang baharu. Beberapa penyesuaian diperlukan untuk bekerjasama secara berkesan, berkomunikasi, serta berbincang dan berinteraksi antara satu

sama lain tanpa pertemuan secara fizikal. Hal ini turut mempercepatkan penggunaan teknologi mesyuarat secara maya. Warga Bank berupaya untuk mengekalkan ketangkasan serta menyesuaikan diri dengan norma baharu ini. Perhatian khusus diberikan pada usaha menyediakan pengaturan kerja yang terus menyokong aliran maklumat penting secara selamat dan tepat pada masanya bagi penilaian risiko dan proses membuat keputusan. Bank turut menitikberatkan usaha memelihara kesejahteraan kakitangan pada tempoh yang luar biasa ini. Usaha tersebut turut melibatkan persediaan persekitaran yang menyokong kakitangan Bank untuk terus mencapai tahap produktiviti dan penglibatan kakitangan yang tinggi.

### Memastikan warga Bank terus selamat sepanjang tempoh yang mencabar ini

Bank menubuhkan pasukan petugas daripada pelbagai fungsi untuk menangani semua aspek keselamatan dan kesejahteraan kakitangannya secara menyeluruh serta memastikan

*Penolong Gabenor Fraziali Ismail memberi taklimat secara maya kepada media mengenai program Bantuan Bayaran Balik Pinjaman Bersasar Bank Negara Malaysia.*



kesinambungan urusan Bank. Hal ini termasuk mengkaji semula pengaturan kerja bagi memenuhi keperluan penjarakan fizikal dan mengurangkan risiko jangkitan. Bank telah mengingatkan kakitangannya secara berkala mengenai tanggungjawab masing-masing, dan alat kelengkapan kesihatan peribadi juga telah diagihkan kepada semua kakitangan pada peringkat awal penularan ini. Bank turut memberikan keutamaan terhadap pemberian sokongan berhubung dengan kesihatan mental melalui *Worklife Assistance Programme*.

Bank telah menggalakkan kakitangannya untuk bekerja dari jarak jauh, dan hanya 20% sahaja yang bekerja di pejabat. Pengaturan bekerja dari rumah (*work from home*, WFH) memberikan cabaran khusus dalam mengasimilasikan kakitangan baharu, mengekalkan tahap penglibatan serta memupuk persekitaran yang sesuai untuk interaksi yang berkualiti antara ahli pasukan kerja. Bagi menangani isu ini, Bank banyak memanfaatkan platform pembelajaran secara maya bagi memastikan warga kerjanya terus saling berhubung dan dapat memahami keutamaan Bank dengan jelas dalam usaha mengurus krisis ini. Bank menjalankan pelbagai pemantauan rapi (*pulse-checks*) bagi memahami isu yang dihadapi oleh warga Bank. Melalui pemantauan ini, Bank mendapati kebanyakan warga Bank dapat menyesuaikan diri dengan baik di bawah pengaturan WFH yang berpanjangan. Meskipun ada kebimbangan yang dibangkitkan mengenai kurangnya interaksi sosial antara rakan sekerja, warga Bank telah dapat menyesuaikan diri dengan pantas terhadap peningkatan penggunaan alat digital untuk membuat keputusan yang lebih cekap dan kerjasama yang lebih erat. Kefahaman yang diperoleh daripada pemantauan ini akan terus membantu Bank menyokong kakitangannya dengan berkesan apabila Bank memanfaatkan teknologi dengan sebaiknya bagi mengoptimumkan norma kerja baharu untuk jangka lebih panjang.

## Perubahan penting cara bekerja di Bank

Bank secara berperingkat telah menyediakan peralatan yang diperlukan oleh semua kakitangan untuk membolehkan mereka bekerja dari jarak jauh dalam keadaan selamat dan cekap. Langkah ini memperluaskan usaha berterusan untuk memperkukuh infrastruktur digital Bank, khususnya bagi menambah baik proses kerja dan meningkatkan

daya tahan siber. Di samping itu, Bank juga mengubah suai cara kakitangan bekerjasama bagi meningkatkan keberkesanan dalam menangani krisis ini serta kepantasan memberi tindak balas. Bank telah mewujudkan beberapa pasukan pelbagai fungsi yang terdiri daripada semua pakar bidang yang berkaitan untuk memberikan tumpuan pada usaha menangani isu-isu khusus. Tumpuan pasukan-pasukan ini bukan hanya pada tindak balas dasar Bank terhadap krisis bahkan juga kepada isu-isu berkaitan dengan pengurusan dalaman organisasi. Pada masa yang sama, Bank menggembeng semula kakitangannya mengikut bidang keutamaan yang lebih penting.

Seiring dengan langkah melengkapkan kakitangannya dengan peralatan yang perlu, Bank telah mengubah suai proses pengurusan tenaga kerja mahirnya, daripada pemberian biasiswa, pengambilan serta pergerakan tenaga kerja mahir hinggalah kepada pembelajaran dan pembangunan. Pada tahun 2020, sebanyak 43 biasiswa telah dianugerahkan kepada pelajar cemerlang untuk melanjutkan pelajaran dalam program prauniversiti, ijazah pertama dan sarjana. Bank turut menyediakan program peningkatan kemahiran yang tepat pada masanya (*just-in-time*) dalam penggunaan alat dan sumber digital. Kebanyakan daripada perubahan ini akan meningkatkan ketangkasan Bank pada masa hadapan dalam persekitaran norma kerja baharu dan perubahan harapan kakitangan.

### Gambar Rajah 1: Menyesuaikan proses pengurusan bakat dengan pandemik

 <p><b>Temu duga &amp; penilaian melalui sidang video</b></p> <p>untuk calon pekerja baharu dan penerima biasiswa, serta pergerakan tenaga mahir dalaman</p>	 <p><b>Pelaporan diri untuk bertugas &amp; on-boarding pekerja baharu secara maya</b></p> <p>147 pekerja baharu melaporkan diri untuk bertugas sejak pandemik bermula</p>
 <p><b>Ujian psikometri &amp; penyerahan video</b></p> <p>untuk mempertingkatkan ketelitian penilaian bakal pemegang biasiswa</p> <p>43 biasiswa dianugerahkan kepada pelajar dan kakitangan yang cemerlang</p>	 <p><b>Pembelajaran secara maya untuk pembangunan berterusan</b></p> <p>seperti e-pembelajaran, webinar dan bilik darjah secara maya telah giat dijalankan</p> <p>67% kakitangan menghadiri 2,401 program, dengan 95% daripadanya merupakan pembelajaran secara maya</p>

Sumber: Bank Negara Malaysia

Bank juga telah membuat pelarasan dan meringkaskan proses penilaian prestasi kerja bagi mengambil kira keadaan khusus yang berlaku pada tahun 2020. Kategori dan penunjuk prestasi telah dikaji semula, mengambil kira keperluan untuk memastikan data individu masih mencukupi untuk proses pengurusan tenaga kerja mahir yang kritikal dan memelihara budaya organisasi berasaskan prestasi. Pendekatan yang ringkas ini mengambil kira perubahan persekitaran operasi Bank yang memerlukan keutamaan organisasi diubah dan keperluan untuk kakitangan menyesuaikan diri dengan pengaturan kerja dalam norma baharu.

Bank juga memberikan tumpuan pada perancangan awal untuk memastikan strategi modal insannya terus relevan dalam persekitaran selepas pandemik. Penggunaan teknologi jarak jauh yang lebih pesat, peralihan kepada kerja dari jarak jauh dan penekanan lebih tinggi terhadap pasukan pelbagai fungsi telah

menegaskan perlunya penyusunan semula fungsi dan meningkatkan kemahiran beberapa kumpulan tertentu warga kerja Bank agar mereka dapat terus menjalankan tugas dengan berkesan. Inisiatif ini termasuk pembangunan bersasar berhubung dengan kelancaran digital serta pengurusan pejabat dan pentadbiran secara profesional bagi kumpulan sokongan pentadbiran Bank. Bank juga terus memberikan sokongan kepada warga kerjanya untuk mendapatkan kelayakan profesional dan meneruskan pembelajaran dalam bidang yang berkaitan dengan mandat Bank.

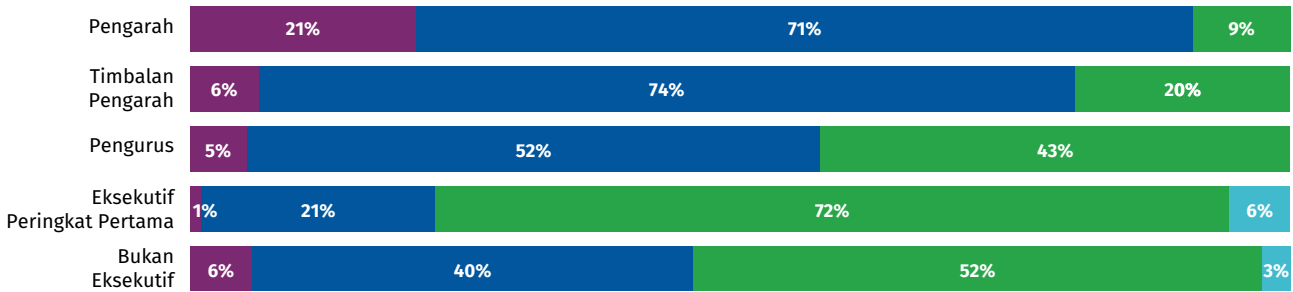
### Pengurusan tenaga kerja mahir terus diperkukuh

Bank terus menggalakkan pelarasan yang lebih baik antara warga kerja, mandat dan keutamaan organisasinya. Hal ini mencerminkan keperluan

Gambar Rajah 2: Demografi Tenaga Mahir

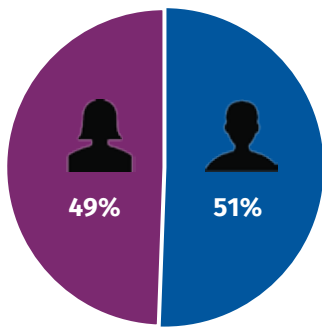


#### Generasi milenial membentuk segmen terbesar, iaitu 56% tenaga kerja Bank



■ Baby Boomers (1946 - 1964) ■ Gen X (1965 - 1980) ■ Gen Y (1981 - 1996) ■ Gen Z (1997 seterusnya)

Nota: Generasi milenial (atau Gen Y) ditakrifkan sebagai individu yang lahir antara tahun 1981 hingga 1996.



Jawatan	Pembahagian gender	
Pengurusan Kanan	43%	57%
Pengurus	58%	42%
Eksekutif Peringkat Pertama	57%	43%
Bukan Eksekutif	37%	63%

Sumber: Bank Negara Malaysia

**Gambar Rajah 3: Pembelajaran dan Pembangunan**



**Pelaburan pembelajaran dan pembangunan (learning and development, L&D) daripada gaji kasar:**

**4.12%**

[purata 3 tahun (2017 –2019): 6.92%]

Nota:

- Pelaburan L&D terdiri daripada program pembelajaran, mesyuarat antarabangsa untuk pendedahan semasa kerja kepada pemahaman dan rangkaian baharu, biasiswa pasca siswazah kepada kakitangan, pemprofilan kepimpinan dan kos kakitangan L&D.
- Pelaburan lebih rendah akibat pembatasan terhadap pembelajaran dan mesyuarat antarabangsa secara bersemuka semasa pandemik.



**Purata masa pembelajaran bagi setiap eksekutif**

**30 jam**

[purata 3 tahun (2017 –2019): 56 jam]

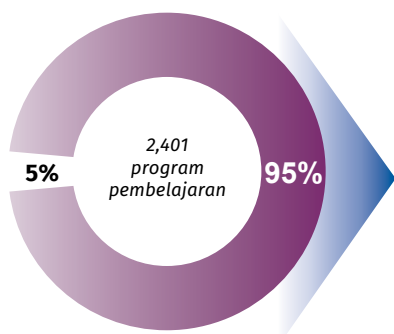
Nota:

- Walaupun jumlah masa pembelajaran lebih rendah, bilangan program adalah lebih tinggi pada 2,401 (purata 3 tahun: 1,343), dengan kebanyakannya merupakan pembelajaran secara maya. Sesi secara maya ini lebih pendek tetapi mengandungi lebih banyak interaksi dan perbincangan pembelajaran.

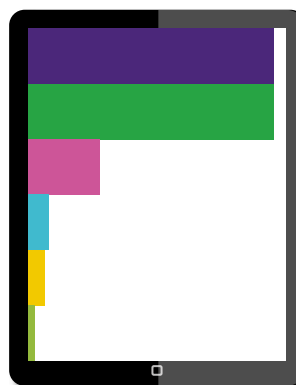
**Nisbah pembelajaran secara maya kepada pembelajaran secara bersemuka – 95:5**

[purata 3 tahun (2017 –2019) –1:99]

**Pembelajaran bersemuka**



**Pembelajaran secara maya**



39% Webinar dalam talian

39% E-pembelajaran

11% Bilik darjah secara maya

3% Audio siar

2% Interaksi dalam talian

1% Pensijilan dalam talian

Sumber: Bank Negara Malaysia

Bank untuk meningkatkan ketangkasnya sebagai sebuah organisasi supaya dapat terus berfungsi dengan berkesan dalam persekitaran yang pesat berubah. Bank telah mula melaksanakan kajian semula terhadap struktur organisasinya dengan tujuan untuk memperkukuh budaya kerjasama dan akauntabiliti, memanfaatkan dengan lebih baik keupayaan intelek dan pengalaman warga Bank secara kolektif serta mengoptimumkan sumber Bank. Di samping itu, kajian semula untuk menilai dan mengoptimumkan keperluan tenaga kerja di seluruh Bank serta menggalakkan dan mempertingkatkan ciri saling boleh tukar dan pergerakan warga kerja juga telah dimulakan. Bank turut menyelaras semula pelbagai fungsi dalam kumpulan perkhidmatan korporatnya, dan mengaktifkan semula satu jawatankuasa tadbir urus peringkat tinggi bagi memberikan tumpuan pada pengawasan urusan operasi seperti pengurusan fasiliti dan keselamatan organisasi. Jawatankuasa ini turut dianggotai oleh ahli luar yang terdiri daripada pakar industri yang mempunyai perspektif

profesional yang cukup luas. Penambahbaikan kepada perkhidmatan korporat Bank ini bertujuan untuk memastikan urusan operasi di Bank dikendalikan dengan lebih cekap.

Baru-baru ini Bank menubuhkan Pejabat Etika & Integriti. Tujuan penubuhan pejabat ini adalah untuk memperkukuh dan mengekalkan budaya integriti yang mantap di Bank dengan memberikan tumpuan lebih khusus terhadap piawaian etika dan tingkah laku beretika yang dikehendaki oleh Bank. Fungsi-fungsi ini akan turut menyediakan saluran bebas kepada warga kerja Bank untuk mendapatkan nasihat dan sokongan yang saksama mengenai hal-hal berkaitan dengan peraturan tatakelakuan, proses formal atau perkara lain yang berkaitan dengan etika.

Bank terus memastikan warga kerjanya berkembang secara profesional dengan memberikan peluang kepada mereka untuk mempertingkatkan kemahiran sejajar dengan peranan yang diperluas,



## Warga Bank

mempercepat tempoh untuk menjadi cekap dan membina keupayaan pekerjaan pada masa hadapan. Keupayaan ini termasuk sains dan analisis data, bidang teknikal berkaitan risiko iklim, kelancaran digital, serta ketangkasan dan daya tahan. Bank turut memberikan tumpuan pada pembinaan keupayaan baharu untuk meningkatkan kecemerlangan operasi dalam bidang sasaran, seperti penerapan teknologi, robotik dan automasi yang lebih tinggi bagi memodenkan

proses penempatan duit syiling, penyimpanan yang selamat serta logistik bagi pengedaran duit syiling dan mata wang. Untuk mengekalkan barisan tenaga kerja mahir yang mantap, rancangan penggantian (*succession planning*) Bank terus diberikan keutamaan penting. Sehubungan dengan itu, penambahbaikan proses selanjutnya telah dilakukan bagi mengenal pasti dan memupuk bakal pemimpin Bank melalui pelan pembangunan bersasar yang disesuaikan mengikut individu.