Pengurusan Bank Negara Malaysia

Warga Bank Negara Malaysia

Bank Negara Malaysia (BNM) terus memupuk dan membangunkan kerjaya warga BNM bagi memastikan BNM melaksanakan mandatnya dengan tahap kecemerlangan dan profesionalisme yang tinggi.

Pengenalan

BNM sentiasa berusaha untuk mewujudkan persekitaran yang kondusif untuk mencapai prestasi tinggi. Bagi tujuan itu, BNM terus meneroka kaedah baharu dan membuat penyesuaian dengan norma yang berubah-ubah, sambil mendukung tradisi integriti, profesionalisme dan kecemerlangan BNM yang telah wujud sejak sekian lama. Pada tahun 2023, keutamaan pengurusan warga BNM disasarkan pada usaha untuk meningkatkan penglibatan dan produktiviti dalam dunia yang semakin berorientasikan digital dan menyelaraskan budaya tempat kerja untuk keberkesanan organisasi. BNM juga memberikan lebih penekanan terhadap inisiatif pembangunan kerjaya bagi menjamin barisan tenaga mahir yang mampan untuk masa hadapan. Sepanjang tahun 2023, penambahbaikan turut dilakukan bagi memperkukuh ketangkasan organisasi melalui penggunaan sumber BNM yang lebih optimum.

Meningkatkan Penglibatan dan Produktiviti Warga BNM dalam Era Digital

Pada tahun 2023, BNM telah memberikan tumpuan kepada usaha untuk meningkatkan penglibatan dan mewujudkan persekitaran kerja yang optimum kepada warga BNM sebagai strategi penting untuk pengambilan dan pengekalan tenaga kerja. BNM terus menggunakan pendekatan yang fleksibel untuk pengaturan kerja, namun penekanan yang lebih besar diberikan untuk menggalakkan lebih banyak interaksi secara bersemuka. Meskipun BNM mengakui bahawa interaksi bersemuka adalah penting bagi membina kepercayaan dan kemesraan dalam kalangan warga BNM, mereka juga diberi pilihan untuk bekerja dari rumah dua hari dalam seminggu. Melalui pendekatan sedemikian, BNM berusaha untuk merealisasikan manfaat daripada penggunaan teknologi, yang membolehkan kerjasama dan kecekapan yang lebih meluas dalam bidang kerja tertentu.

Dengan memanfaatkan platform rangkaian sosial dalaman, BNM berusaha untuk memupuk penglibatan dalam kalangan kakitangan dan memudahkan pembentukan komuniti untuk pelbagai topik yang mejangkaui hal berkaitan dengan kerja yang merangkumi gaya hidup dan usaha kebajikan. Di samping itu, BNM terus mendukung tradisi untuk meraikan perayaan-perayaan utama dengan semua kakitangan, mengadakan acara sukan dan pencarian harta karun sebagai aktiviti tahunan turut diperluaskan jemputan kepada pesara BNM





Sambutan perayaan bersama alumni BNM pada tahun 2023





BNM melaksanakan pelbagai aktiviti sepanjang program Feel Good-Tober pada tahun 2023

melalui persatuan Alumni yang ditubuhkan. Menyedari kepakaran alumni yang tidak ternilai, BNM secara aktif menggalakkan mereka kembali untuk berkongsi pandangan dan pengalaman dengan kakitangan semasa. Pada tahun 2023, BNM mengundang bekas penolong-penolong gabenor dan timbalan-timbalan pengarah untuk mengambil bahagian dalam siri Sembang Alumni BNM. Di samping itu, BNM terus berkongsi perkembangan penting dalam organisasi, pemerkasaan pesara untuk berkhidmat sebagai duta BNM, meningkatkan pendidikan awam dan usaha kesedaran.

Pada tahun 2023, BNM terus melabur dalam penggunaan teknologi yang memudahkan kerjasama masa nyata yang lebih lancar dan memacu penambahbaikan proses merentas pasukan di BNM. Selain pengembangan alat produktiviti yang tersedia untuk warga BNM, beberapa aliran kerja telah diwujudkan melalui Makmal Inovasi (Innovation Lab) BNM bagi meneroka kes-kes penggunaan berpotensi bagi kecerdasan buatan generatif yang boleh membantu mengoptimumkan aliran kerja dan meningkatkan produktiviti merentas fungsi yang berbeza di BNM.

Sepanjang tahun 2023, kesejahteraan warga BNM kekal sebagai tumpuan utama. BNM terus menyediakan akses kepada perkhidmatan kaunseling dan meluaskan caruman faedah perubatan kepada kakitangan serta usaha bagi mempertingkatkan kesedaran tentang kesihatan mental dan fizikal. Persatuan Kakitangan BNM kekal sebagai saluran penting untuk warga BNM menyuarakan isu berkaitan dengan kebajikan bagi meningkatkan kesejahteraan mereka. BNM juga memperkenalkan program latihan yang lebih berkesan mengenai pengurusan tekanan bagi membantu warga BNM menguruskan cabaran peribadi serta kerja.

Menyelaraskan Budaya Tempat Kerja untuk Keberkesanan Organisasi

Budaya organisasi terus menjadi fokus utama sepanjang tahun 2023. Hal ini berdasarkan satu set inisiatif bersepadu yang telah digerakkan sejak tahun 2021, yang bertujuan untuk memupuk dan mengukuhkan kejujuran, kerjasama dan akauntabiliti dalam kalangan warga BNM. Ciri-ciri ini adalah penting supaya BNM dapat melaksanakan mandatnya dengan lebih berkesan.

Pada tahun 2023, BNM membuat penambahbaikan dalam beberapa bidang utama. Setelah mewujudkan konsep dan nilai yang sama untuk budaya organisasi yang dihasratkan (Gambar Rajah 1), usaha sosialisasi di seluruh BNM telah dijalankan bersama dengan semua warga BNM. Hal ini termasuk merangkumkannya ke dalam

Gambar Rajah 1: Teras Budaya Kami



Sumber: Bank Negara Malaysia

program pengenalan suai tugas (on-boarding) kepada warga BNM baharu dan pemantauan rapi (pulse check) secara berkala dengan kakitangan, termasuk libat urus melangkaui tahap (skip-level engagement) yang diketuai oleh Pengurusan Kanan. Selain itu, Portal Budaya dalaman telah dilancarkan sebagai pusat maklumat sehenti untuk warga BNM mengikuti perkembangan inisiatif transformasi budaya yang sedang dilaksanakan. Portal ini juga menyediakan akses kepada alat penghargaan berfokuskan digital untuk menggalakkan warga BNM menunjukkan penghargaan secara aktif kepada orang lain yang telah menzahirkan teras budaya BNM dalam melaksanakan tanggungjawab mereka di tempat kerja.

Dalam melaksanakan mandat, BNM terus memastikan warga BNM memahami dan mematuhi penuh Kod Tatakelakuan (Code of Conduct, COC) BNM ketika menggalas tangungjawab mereka. Salah satu cara BNM melaksanakannya adalah dengan mewajibkan semua warga BNM memperbaharui kefahaman mereka setiap tahun tentang kod tatakelakuan melalui pendidikan dalam talian dan secara penilaian. Hal ini adalah bagi memastikan bahawa warga BNM mempunyai standard tertinggi dalam COC warga BNM.

Pembangunan Tenaga Mahir dan Kerjaya

Di BNM, usaha terus dilaksanakan untuk mengekalkan barisan tenaga mahir yang mampan dan campur tangan yang tepat pada masanya untuk jawatan yang sangat penting bertumpukan misi tertentu. Aspek utama dalam falsafah organisasi BNM ialah memupuk tenaga mahir melalui perancangan penggantian strategik. Platform tidak berpusat melalui Mini Talent Council (mTC) terus menjadi saluran yang berkesan untuk mengenal pasti pemimpin baharu pada peringkat sektor, yang boleh diketengahkan untuk kumpulan bakat berpotensi tinggi yang lebih meluas di seluruh BNM. Pendekatan secara tidak berpusat ini melengkapi rangka kerja sedia ada BNM untuk mengendalikan fungsi kritikal dan jawatan kanan di seluruh BNM, yang dibincangkan pada peringkat Jawatankuasa Pengurusan.

Nor Emilia Ilyana binti Che Kamarudin
Penganalisis Senior, Jabatan Antarabangsa



Apabila merenung kembali pendidikan awal dan nilai diri, saya telah menemukan keserasian dengan budaya inklusif di BNM sepanjang 13 tahun saya di sini. Menyaksikan komitmen BNM dalam menggalakkan persekitaran tempat kerja yang selamat, menyokong dan dipacu nilai adalah sangat memuaskan. Penekanan terhadap komunikasi terbuka dan inklusif telah memperkasa warga BNM, sekali gus memupuk persekitaran yang dinamik dan responsif. Secara peribadi, pengiktirafan terhadap sumbangan saya oleh pengurusan kanan telah memberikan semangat baharu, menunjukkan pendekatan berdasarkan kebolehan di BNM berbanding dengan hierarki tradisional. Peralihan ini telah menyebabkan peningkatan sikap keterbukaan, rendah hati dan bekerjasama yang memacu kecemerlangan di seluruh organisasi. BNM menerima kepelbagaian tenaga kerjanya dengan memastikan semua suara didengar dan dihargai, lantas mewujudkan budaya kepercayaan dan kerjasama yang saya membuatkan saya berasa bangga untuk menjadi sebahagian daripadanya.

Pelaburan bagi melahirkan pemimpin masa hadapan adalah sangat penting bagi kemampanan organisasi BNM. Pada tahun 2023, BNM telah memperkenalkan Future Leaders Empowerment Programme (FUEL) untuk memupuk bakat baharu di BNM. FUEL memberikan tumpuan yang kukuh untuk memupuk teras budaya BNM bagi kemahiran kepimpinan yang berkesan. Program ini bertujuan menyemai tabiat terhadap pembelajaran berterusan, kebolehsuaian dan pemikiran ke hadapan (forward thinking) dalam menangani situasi dan cabaran yang unik kepada bank-bank pusat. Akhirnya, program ini mengukuhkan lagi kecekapan kepimpinan penting, termasuk pengurusan pihak berkepentingan dan menggalakkan budaya tempat kerja yang kolaboratif.

Selain FUEL, bimbingan secara eksekutif memainkan peranan yang penting dalam memupuk pemimpin baharu. BNM menggunakan pendekatan khusus untuk bimbingan eksekutif yang menawarkan persekitaran yang menyokong pemimpin baharu yang berpotensi untuk meneroka kekuatan masing-masing, menangani bidang pembangunan dan memperhalusi gaya kepimpinan mereka. Sesi bimbingan dikendalikan oleh profesional berpengalaman yang memiliki pengalaman kepimpinan yang luas, lantas memberikan bimbingan



Raja Mohamad Shahadan Raja Mohamed
Pengurus, Jabatan Audit Dalam

Saya ingin merakamkan ucapan terima kasih yang setinggi-tingginya kepada BNM kerana menawarkan biasiswa kepada saya lebih sedekad yang lalu, sekali gus menandakan bermulanya perjalanan yang transformatif. Setelah memberikan sumbangan kepada pembinaan negara merentas pelbagai jabatan seperti pengurusan risiko, kewangan dan audit, setiap pengalaman amat bermakna. Selain itu, penglibatan dalam Future Leaders Empowerment Programme (FUEL) yang julung kali diadakan merupakan satu pencapaian penting. Melalui FUEL, saya telah memperoleh pemahaman yang amat bernilai dan menjalinkan hubungan yang bermakna dengan rakan sekerja, seterusnya memupuk rangkaian sokongan untuk usaha masa hadapan. Akhirnya, program ini telah melengkapkan saya dari segi meningkatkan kesedaran diri dan mengukuhkan kemahiran kepimpinan, lantas meletakkan saya pada kedudukan untuk memacu prestasi pasukan serta menyumbang kepada kejayaan BNM dan negara kita.

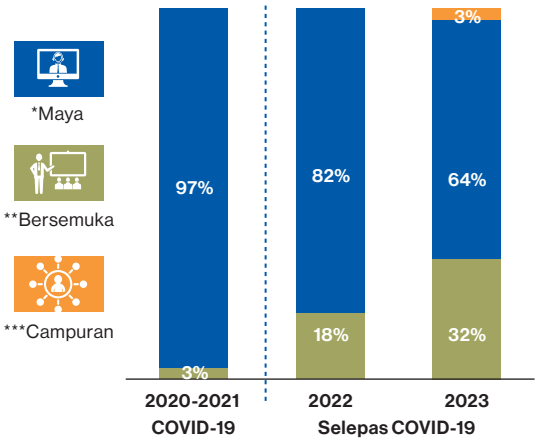
Gambar Rajah 2: Pembangunan Berterusan untuk Kakitangan, Melalui Pelbagai Saluran

Jumlah kakitangan yang menjalani kursus latihan pada 2023: 2463 staff

Pelaburan bagi pembelajaran dan pembangunan daripada gaji kasar
6.6%
Purata 3 tahun sebelum pandemik (2017-2019): 6.9%

Purata masa pembelajaran bagi setiap eksekutif:
2023: 56.3 jam
2022: 50 jam

Pembelajaran Bersemuka vs Maya



* Gabungan antara pembelajaran dengan bimbingan pengajar dan pembelajaran kendiri.
** Menerusi bengkel kelas dan seminar.
*** Mengabungkan kedua-dua kaedah pembelajaran sepanjang tempoh pelaksanaan program.

Sumber: Bank Negara Malaysia

dan panduan yang tidak ternilai kepada pemimpin masa depan BNM. Usaha ini diperluaskan lagi dengan sesi pementoran serta penglibatan yang melangkau tahap dengan lembaga pengarah dan pengurusan kanan BNM yang memberikan pandangan praktikal dalam menangani cabaran kepimpinan. Pendekatan pelbagai aspek ini menawarkan peluang yang unik kepada bakal pemimpin baharu BNM untuk pembelajaran berterusan merentas keseluruhan organisasi, dengan matlamat untuk mempercepat tahap kesediaan mereka untuk jawatan kepimpinan pada masa hadapan.

Tatkala BNM terus membuat pelaburan untuk warga BNM, keupayaan BNM untuk menarik dan mengekalkan kakitangan berkualiti tinggi adalah sangat penting. Bagi tujuan ini, BNM telah memuktamadkan semakan ganjaran komprehensif sepanjang tahun 2023 untuk memastikan struktur gaji dan manfaat kekal kompetitif berbanding dengan pesaing pasaran. Falsafah ganjaran BNM ialah berasaskan prestasi, serta memberikan penekanan terhadap pencapaian kepimpinan dan kecekapan teknikal yang dikehendaki.

Pada tahun 2023, BNM terus menggalakkan warga BNM untuk mengikuti pensijilan profesional merentas pelbagai disiplin. Setakat ini, seramai 634 warga BNM memegang keahlian daripada pelbagai badan profesional dan memiliki kelayakan yang berkaitan. Selain itu, BNM terus menyediakan biasiswa dalam bidang baharu dan berkaitan masa hadapan seperti teknologi kewangan (fintech) dan kelestarian. Pelaburan dalam pembangunan profesional ini bukan sahaja meningkatkan kecekapan individu tetapi juga memperkaya kepakaran BNM secara kolektif, lantas membolehkan BNM memenuhi permintaan persekitaran dinamik yang berkembang dan melaksanakan mandat dengan berkesan. Walaupun pembelajaran secara bersemuka untuk program teras telah mendapat momentum semula sejak pandemik berakhir, BNM terus menggalakkan inisiatif pembelajaran secara maya dan secara mampu diri (self-paced).

Sambil BNM menerima cara kerja baharu dan penggunaan teknologi, peranan tradisional terutamanya fungsi pentadbiran, terus menjalani pentakrifan semula. Dalam menangani cabaran ini, BNM komited untuk meningkatkan kemahiran dan melatih semula kakitangan pentadbirannya. Bidang latihan utama termasuk kefasihan digital (digital fluency), pengurusan pejabat, komunikasi dan hubungan dengan pihak berkepentingan. Setakat ini, usaha-usaha ini telah membuahkan hasil yang ketara dengan penambahbaikan proses baharu yang diperkenalkan oleh kakitangan pentadbiran BNM, termasuk menerajui pendigitalan aliran kerja.

Mempertingkatkan Ketangkasan Organisasi

BNM terus menjadikan operasi dan proses bagi warga BNM lebih cekap dan berkesan sepanjang tahun 2023. Hal ini adalah untuk memastikan warga BNM dapat bertindak balas dan menyesuaikan diri dengan isu-isu serta perubahan dalam persekitaran dalam negeri dan global.

Satu daripada teras adalah untuk terus menyelaraskan fungsi jabatan dan melaksanakan pengawasan yang lebih telus. Pada tahun 2023, satu unit strategi telah ditubuhkan di Jabatan Modal Insan untuk menyelaraskan amalan berkaitan dengan warga BNM dengan lebih baik melalui visi, misi dan objektif strategik BNM. Fungsi Jabatan Mata Wang juga diselaraskan secara berperingkat, dengan usaha ke arah pemodenan pengurusan dan operasi mata wang.

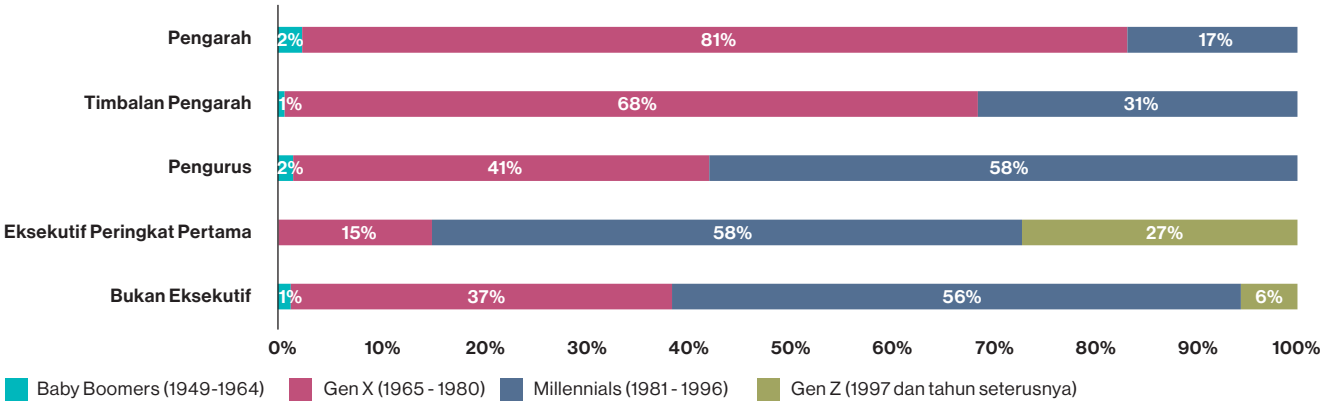
BNM juga terus meraih manfaat daripada penggunaan pendekatan pengambilan kakitangan yang lebih tangkas di seluruh BNM. Dengan pendekatan pasaran tenaga mahir, BNM dapat memperoleh kepakaran daripada seluruh jabatan untuk melaksanakan projek utama dan inisiatif dasar. Contohnya ialah usaha untuk meneroka kes-kes penggunaan kecerdasan buatan (artificial intelligence, AI) dan projek dalam sektor pembangunan kewangan. Pada tahun 2023, sektor kestabilan kewangan juga melaksanakan usaha yang lebih bersepadu untuk merintis pendekatan yang tangkas ini. Hal ini termasuk memperkenalkan penempatan jangka pendek (short-term attachment) untuk warga BNM mempelajari dan membina kepakaran mereka dalam bidang yang bersesuaian dalam sektor itu.

Menarik Tenaga Mahir yang Tepat

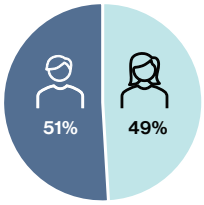
Pada tahun 2023, BNM menjuruskan tumpuan ke arah menarik tenaga mahir merentas pelbagai latar belakang. Tenaga kerja BNM merangkumi kumpulan umur yang luas, dengan generasi milenial membentuk lebih separuh daripada tenaga kerja. Dengan kekuatan warga kerja sebanyak 3,352, BNM mengekalkan pengagihan yang agak seimbang antara jantina merentasi tahap pekerjaan yang berbeza (rujuk Gambar Rajah 3).

Gambar Rajah 3: Tenaga Kerja Seimbang Jantina dan Berbilang Generasi

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



Kakitangan BNM 3352



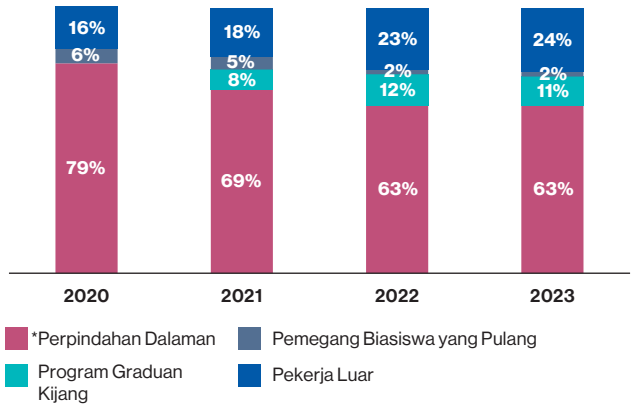
Jawatan	Pembahagian Jantina	
Pengurusan Kanan	57%	43%
Pengurus	44%	56%
Eksekutif Peringkat Pertama	46%	54%
Bukan Eksekutif	63%[1]	37%

Lelaki Wanita

Nota: Data pada 31 Dis 2023.
[1] Peratusan kakitangan bukan eksekutif lelaki yang lebih tinggi adalah disebabkan oleh bilangan Polis Bantuan BNM.

Sumber: Bank Negara Malaysia

Gambar Rajah 4: Sumber Tenaga Kerja



Nota: Data pada 31 Dis 2023.
* Jawatan yang diisi melalui proses kenaikan pangkat dan perpindahan antara jabatan.

Sumber: Bank Negara Malaysia

BNM terus melaksanakan beberapa kemajuan dalam mempelbagaikan strategi mendapatkan tenaga mahir (rujuk Gambar Rajah 4 mengenai sumber tenaga mahir BNM). Pada tahun 2023, BNM telah mengambil 117 tenaga mahir muda melalui peringkat kemasukan Program Graduan Kijang (Kijang Graduate Programme, KGP) yang diiktiraf sebagai antara Program Pengurusan Terbaik (*Top Management Programmes*) Malaysia oleh GRADUAN. Penempatan secara bergilir merentas sektor kestabilan monetari dan kewangan, serta sektor pengurusan korporat, memberikan tenaga mahir muda ini peluang untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang fungsi di BNM. KGP melengkapi program biasiswa BNM yang telah lama wujud untuk pelajar berpotensi tinggi. Pada masa ini, seramai 165 pelajar sedang melanjutkan pelajaran dalam bidang-bidang relevan seperti ekonomi, perakaunan dan kewangan.



Teo Guan Aik
Penyelia, Jabatan Penyeliaan Konglomerat Kewangan

Setelah menyertai BNM melalui Program Graduan Kijang pada bulan April 2022, saya telah memperoleh pengalaman yang tidak ternilai dan telah bekerjasama dengan pelbagai pihak merentas jabatan, mengasah kemahiran teknikal dan interpersonal sambil memupuk persahabatan dan perspektif yang pelbagai. Meskipun saya agak baharu di BNM, saya berasa kagum dengan budaya organisasi, yang dicirikan oleh hierarki yang setara, keterbukaan kepada idea dan penekanan pada kerja berpasukan dan sumbangan individu. Semua jabatan secara aktif menggalakkan teras budaya, seperti Speak Out dan Excel Together melalui amalan inklusif seperti mendedikasikan masa untuk berkongsi pendapat dalam mesyuarat dan aktiviti berpasukan dengan sewajarnya. Melalui penempatan secara bergilir, saya telah menyaksikan nilai-nilai jabatan dengan kerja berpasukan berkembang pesat dan individu diperkasakan, sekali gus mencerminkan komitmen BNM terhadap transformasi budaya. Sambil BNM meneruskan perjalanan ini, impak positif daripada usaha ini sudah pasti akan menyumbang kepada pewujudan tempat kerja yang menyokong warga kerja sambil memberikan perkhidmatan yang berkesan kepada negara.

Sebagai sebahagian daripada strategi mengoptimumkan pengambilan tenaga kerja, BNM juga telah menyelesaikan urusan audit tenaga kerja untuk kestabilan kewangan dan fungsi teknologi digital di BNM bagi mencerminkan perubahan dalam permintaan terhadap sumber serta cara tenaga kerja BNM melaksanakan tugas dan pada masa yang sama mengulangi keperluan untuk penambahbaikan proses yang berterusan.

Langkah Selanjutnya

Warga BNM merupakan tunggak penting BNM, dan BNM sentiasa berusaha untuk memastikan warga BNM sentiasa berada pada tahap yang terbaik. Hal ini termasuk menyediakan sokongan yang diperlukan dari segi sumber dan pembangunan kerjaya. Dalam hal ini, antara keutamaan penting bagi tahun 2024 adalah untuk memuktamadkan audit tenaga kerja untuk jabatan yang belum diaudit bagi memastikan tahap tenaga kerja yang optimum. Di samping itu, tumpuan juga akan diberikan kepada usaha untuk terus mendigitalkan operasi BNM melalui pelaksanaan platform operasi digital. Langkah ini akan membantu BNM menggunakan sumbernya dengan lebih cekap memandangkan warga BNM boleh memanfaatkan pandangan yang dipacu data dengan lebih baik untuk membuat keputusan yang lebih berdasarkan maklumat yang mencukupi.