Pengurusan Bank Negara Malaysia

Warga Bank Negara Malaysia

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

Pengenalan

BNM sentiasa berusaha untuk mewujudkan persekitaran yang kondusif bagi tenaga kerja yang berprestasi tinggi dan berdedikasi. Bagi tujuan itu, BNM terus meneroka kaedah bekerja yang baharu dan menyesuaikan diri dengan norma yang berkembang, sambil mendukung tradisi integriti, profesionalisme dan kecemerlangan BNM yang telah wujud sejak sekian lama. Pada tahun 2024, keutamaan pengurusan warga BNM menyasarkan usaha untuk memastikan pasukan BNM mempunyai sumber yang sewajarnya dari segi bilangan kakitangan dan kecekapan, selain memperkemas operasi BNM menerusi pengenalan Platform Operasi Digital (Digital Operations Platform, DOP). Usaha ini membolehkan BNM mengalihkan tumpuan kepada membuat keputusan berpandukan data yang lebih mantap mengenai hal ehwal warga kerja. BNM terus memberikan penekanan yang tinggi terhadap inisiatif pembangunan kerjaya bagi memastikan barisan tenaga mahir yang mampan untuk masa hadapan.

Meningkatkan Produktiviti dan Penglibatan Warga BNM dalam Era Digital

Pada tahun 2024, BNM telah mencapai kemajuan yang ketara dalam mentransformasikan dan memodenkan sistem Pengurusan Modal Insan BNM menerusi penggunaan DOP. DOP ialah platform perolehan, kewangan dan sumber manusia (*human resource,* HR) bersepadu berasaskan awan yang menawarkan penyelesaian boleh skala untuk menyelaraskan dasar HR dengan matlamat urusan. Inisiatif ini bertujuan untuk memperkemas operasi BNM dengan amalan terbaik, di samping mempertingkatkan kecekapan dan pengalaman organisasi secara keseluruhan. DOP dirangka khusus untuk memperkasakan tenaga kerja BNM dengan alat yang mempertingkatkan pengalaman dan perkembangan profesional mereka, termasuk dengan membolehkan akses secara terus kepada maklumat, pemantauan prestasi dan laluan pembelajaran yang menggalakkan pembangunan berterusan.

Seiring dengan usaha BNM untuk terus menggunakan pendekatan yang fleksibel terhadap pengaturan kerja, penekanan yang sama turut diberikan untuk menggalakkan lebih banyak interaksi secara bersemuka. BNM menganjurkan dan melancarkan Hari Terbuka BNM, iaitu acara yang eksklusif untuk warga kerja. Matlamat inisiatif ini adalah untuk menyediakan ruang bagi membina hubungan yang bermakna dalam kalangan warga BNM merentas pelbagai jabatan, di samping meningkatkan pemahaman tentang cara setiap individu secara kolektif menyumbang kepada mandat keseluruhan BNM. Acara ini juga memberikan peluang untuk mendapatkan cadangan daripada warga kerja bagi menambah baik perkhidmatan operasi BNM.

Selanjutnya, BNM terus mendukung tradisinya dengan meraikan perayaan utama bersama warga kerja, mengadakan acara sukan dan menganjurkan pencarian harta karun tahunan. Acara pencarian harta karun turut mengundang para pesara BNM melalui persatuan Alumni yang telah ditubuhkan.

Sepanjang tahun 2024, kesejahteraan warga BNM kekal menjadi tumpuan utama. BNM terus menyediakan akses kepada perkhidmatan kaunseling serta mempergiat usaha untuk meningkatkan kesedaran tentang kesihatan mental dan fizikal dengan mengadakan lebih 34 program dan acara.





Pencapaian Hasil Menerusi Budaya

Berdasarkan usaha pada tahun-tahun sebelumnya untuk meningkatkan kesedaran kakitangan tentang budaya yang dihasratkan, tumpuan bagi tahun 2024 adalah untuk menyepadukan dan terus menerapkan budaya akauntabiliti dalam rangka kerja organisasi secara menyeluruh, seperti proses perancangan urusan. Usaha ini menggalakkan rasa tanggungjawab bersama yang lebih mendalam, sekali gus membantu kakitangan memahami cara peranan masing-masing menyumbang kepada mandat BNM yang lebih luas. Hal ini membolehkan kakitangan menerapkan pemahaman dan penghayatan yang lebih mendalam terhadap budaya organisasi, seperti yang terpamer melalui norma dan perilaku harian. Pada tahun 2024, alat dan rangka kerja baharu diperkenalkan kepada warga BNM untuk mempertingkatkan budaya mendapatkan dan memberikan maklum balas, termasuk dalam pasukan dan merentas pasukan. Yang penting, inisiatif BNM untuk memupuk budaya organisasi yang mantap bertujuan untuk memperkukuh nilai teras berkaitan dengan integriti, kerjasama, kepelbagaian dan kecemerlangan bagi mempertingkatkan kemampuan dan keupayaan BNM untuk melaksanakan mandatnya dengan berkesan.

Dalam melaksanakan mandatnya, BNM terus memastikan warga kerjanya memahami dan mematuhi sepenuhnya Kod Tatakelakuan (Code of Conduct, COC) BNM semasa menggalas tanggungjawab mereka. Warga BNM diwajibkan memperbaharui pengetahuan mereka setiap tahun tentang kod tatakelakuan melalui pendidikan dan penilaian secara dalam talian, selain menyelesaikan aktiviti pengisytiharan aset setiap tahun. Hal ini bertujuan memastikan bahawa warga BNM mengamalkan standard integriti, kecemerlangan dan profesionalisme yang tertinggi seperti yang ditetapkan dalam COC BNM.





Pembangunan Tenaga Mahir dan Kerjaya

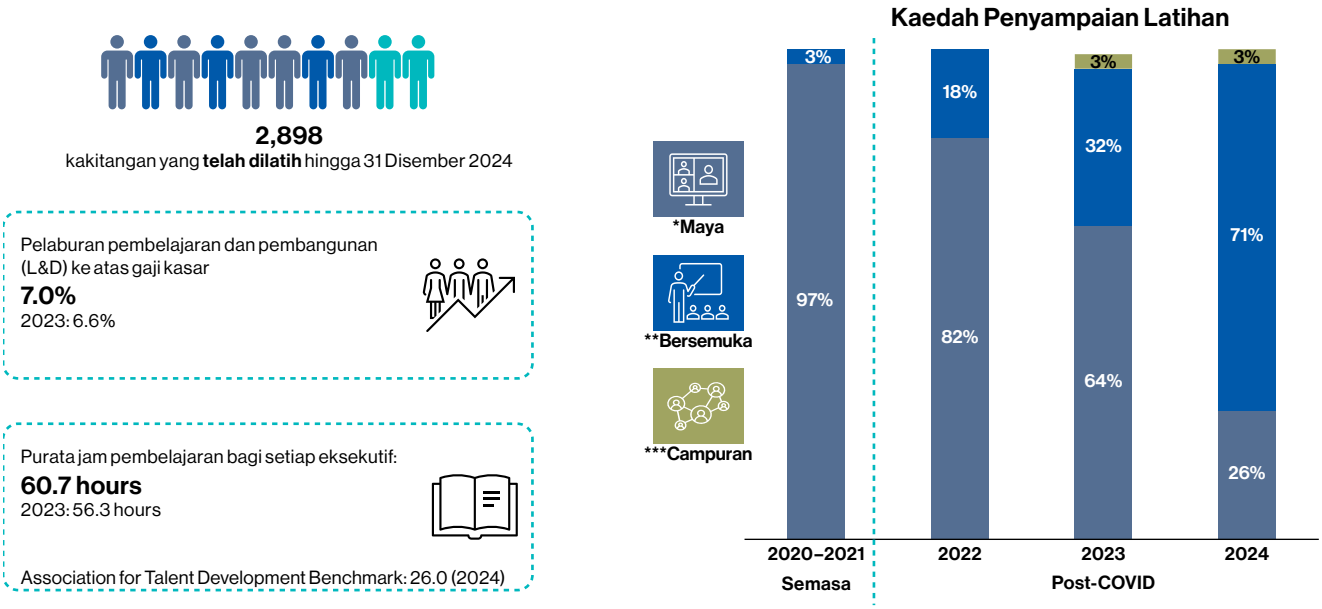
Di BNM, usaha terus dilaksanakan untuk mengekalkan barisan tenaga mahir yang berterusan dan intervensi yang tepat pada masanya untuk jawatan yang sangat penting bertumpukan misi tertentu. Aspek utama dalam falsafah organisasi BNM ialah memupuk tenaga mahir melalui perancangan penggantian strategik. Platform tidak berpusat dimanfaatkan melalui Mini Talent Council (mTC) untuk memastikan keputusan berkaitan dengan tenaga mahir dan intervensi pembangunan dibuat pada peringkat yang sewajarnya untuk mengekalkan pasukan

yang berprestasi tinggi, sejajar dengan prinsip BNM dalam membentuk tenaga kerja yang berprestasi tinggi dan berdedikasi.

Pelaburan bagi melahirkan bakal pemimpin adalah sangat penting bagi kelestarian organisasi BNM. Berikutan kejayaan Future Leaders Development Programme (FUEL) yang dilancarkan bagi pengurusan peringkat pertengahan pada tahun 2023, BNM memperluas program ini kepada kepimpinan kanan untuk memperkukuh dan memperteguh iktikad budaya BNM serta kemahiran kepimpinan yang berkesan, termasuk pengurusan pihak berkepentingan dan memupuk budaya tempat kerja yang kolaboratif.

Selain FUEL, bimbingan secara eksekutif terus memainkan peranan yang penting dalam memupuk bakal pemimpin. BNM menggunakan pendekatan khusus untuk bimbingan secara eksekutif yang menawarkan persekitaran yang menyokong bakal pemimpin untuk meneroka kekuatan masing-masing, menumpukan pada aspek yang perlu dipertingkatkan dan memperhalus gaya kepimpinan mereka. Pendekatan ini seterusnya dilengkapi dengan sesi pementoran serta interaksi langsung dengan pihak pengurusan kanan (*skip-level engagements*). Pendekatan pelbagai dimensi ini menawarkan peluang yang unik kepada bakal pemimpin BNM untuk pembelajaran berterusan merentas keseluruhan organisasi, dengan matlamat untuk mempercepat tahap kesediaan mereka untuk jawatan kepimpinan pada masa hadapan. BNM memberikan penekanan yang sama terhadap usaha mempertingkatkan pembelajaran teknikal, dengan mengambil kira ciri sesetengah fungsi BNM yang unik. Bagi mencapai tujuan ini, BNM telah mewujudkan landasan pembelajaran (*learning track*) yang khusus bagi bidang teras perbankan pusat untuk memastikan tempoh memperoleh kecekapan yang lebih pantas. Di samping itu, BNM terus menggalakkan warga kerjanya untuk memperoleh pensijilan profesional merentas pelbagai disiplin. Pada masa ini, sebanyak 634 warga BNM memegang keahlian daripada pelbagai badan profesional. BNM juga terus menyediakan biasiswa untuk kakitangan dalam bidang baharu dan berkaitan masa hadapan, termasuk pengurusan kelestarian dan kecerdasan buatan. Pelaburan dalam pembangunan profesional ini bukan sahaja meningkatkan kecekapan individu tetapi juga memperkaya kepakaran BNM secara kolektif, sekali gus membolehkan BNM memenuhi permintaan persekitaran dinamik yang berkembang dan melaksanakan mandatnya dengan berkesan. Bagi memastikan penyampaian latihan yang berkesan, BNM telah mula meneroka pilihan pembelajaran campuran (*blended learning*) untuk mendorong pemahaman yang maksimum, dengan memperkasakan kakitangan untuk belajar mengikut kesesuaian masing-masing. Statistik lanjut mengenai inisiatif pembelajaran dan pembangunan di BNM ditunjukkan dalam Gambar Rajah 1.

Rajah 1: Pembangunan Berterusan Untuk Kakitangan Melalui Pelbagai Saluran



*Gabungan antara pembelajaran berinstruktur dan pembelajaran kendiri
**Menerusi bengkel kelas dan seminar
***Mengabungkan kedua-dua kaedah pembelajaran sepanjang tempoh pelaksanaan program

Sumber: Bank Negara Malaysia

Sambil BNM menerima cara kerja baharu dan penggunaan teknologi, peranan tradisional terutamanya fungsi pentadbiran terus dikaji semula. BNM komited untuk meningkatkan kemahiran (*upskilling*) dan melatih semula (*reskilling*) kakitangan pentadbirannya serta kakitangan yang terkesan oleh usaha pendigitalan. Bidang latihan utama merangkumi literasi digital, pengurusan pejabat, komunikasi dan hubungan dengan pihak berkepentingan.

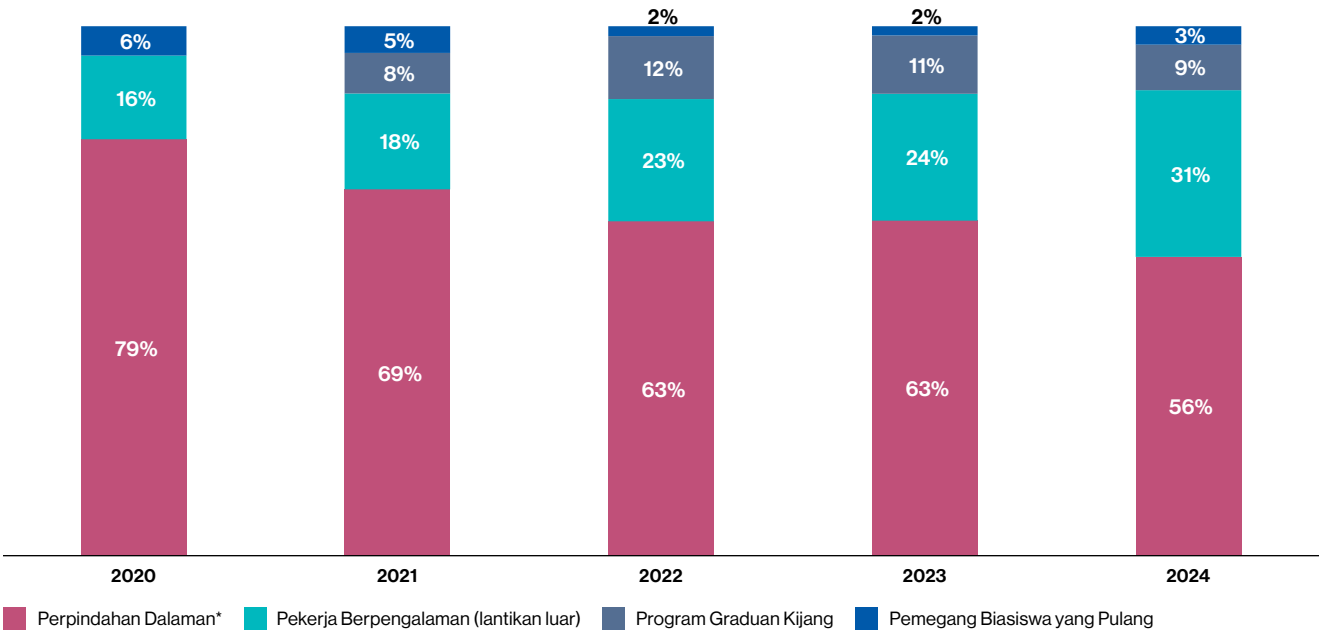
Tarikan Tenaga Mahir dan Pengoptimuman Sumber

Teras kepada inisiatif daya tarikan tenaga mahir ialah usaha penjenamaan BNM untuk terus menarik tenaga mahir terbaik di negara ini. Pada tahun 2024, BNM diiktiraf sebagai antara majikan terbaik di Malaysia apabila meraih sepuluh anugerah HR, termasuk Best Employer Brand oleh LinkedIn, Life at Work Award oleh Talent Corporation dan GRADUAN Brand Awards. Semua anugerah ini diperoleh secara organik melalui gabungan undian orang ramai, penglibatan dalam talian dan penilaian juri. Penyertaan BNM dalam 13 ekspo kerjaya sepanjang tahun 2024 terus mempertingkatkan usaha BNM dalam mempelbagaikan strategi untuk mendapatkan tenaga mahir (rujuk Gambar Rajah 2).

BNM percaya pada potensi generasi muda sebagai pemimpin masa hadapan yang akan memacu organisasi dan negara ke hadapan. Program Graduan Kijang (Kijang Graduate Programme, KGP) merupakan contoh komitmen BNM dalam memupuk dan memperkasakan tenaga mahir. Pada tahun 2024, KGP diiktiraf sebagai Program Pengurusan Graduan Paling Diminati (Most Preferred Graduate Management Programme) di Malaysia dengan meraih dua anugerah berprestij. Pengiktirafan ini menyerlahkan kejayaan program KGP dalam usaha membangunkan bakat muda menerusi matlamat yang jelas, proses pemilihan yang ketat, struktur program selama 18 bulan yang komprehensif dan proses suai tugas (*onboarding*) yang strategik. Dengan menggalakkan pertumbuhan dan pembangunan kepimpinan, KGP menyasarkan pembinaan kumpulan tenaga mahir yang tangkas dan serba boleh dengan kemahiran yang dapat diaplikasikan di seluruh organisasi, sekali gus membentuk pemimpin masa hadapan. Pada tahun 2024, BNM berjaya mengambil 92 peserta KGP berserta 37 siswazah daripada program biasiswa BNM yang telah lama wujud untuk pelajar berpotensi tinggi. Langkah ini terus menyediakan sumber tenaga mahir berkualiti tinggi yang stabil untuk memenuhi keperluan BNM.

Dengan kekuatan sebanyak 3,543 warga kerja, BNM mengekalkan pengagihan yang agak seimbang antara jantina merentas tahap pekerjaan yang berbeza (rujuk Gambar Rajah 3). Kepelbagaian ini bukan sahaja memperkaya budaya tempat kerja BNM malah juga mempertingkatkan keupayaannya untuk menangani cabaran sektor kewangan yang rumit, menerusi pemahaman pihak berkepentingan yang lebih mendalam.

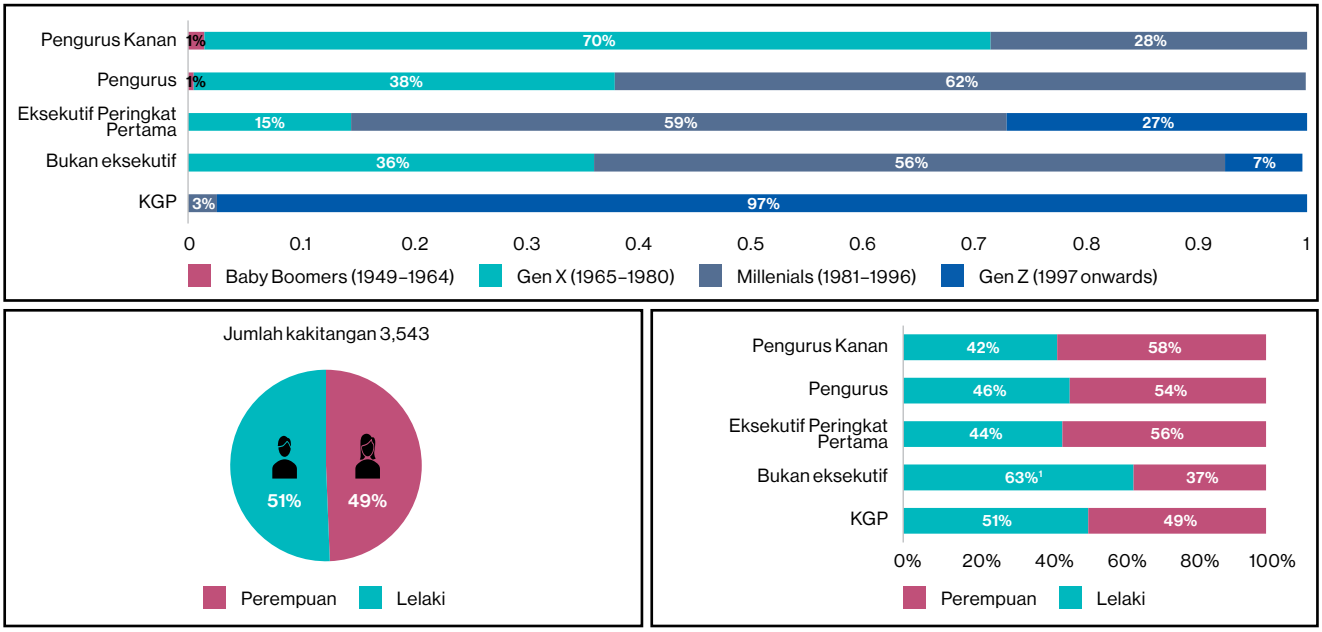
Gambar Rajah 2: Sumber Tenaga Mahir BNM



* Jawatan yang diisi melalui proses kenaikan pangkat dan pemindahan antara jabatan

Sumber: Bank Negara Malaysia

Gambar Rajah 3: Demografi Tenaga Kerja Seimbang Jantina dan Pelbagai Generasi



[1] Peratusan kakitangan bukan eksekutif lelaki lebih tinggi adalah disebabkan oleh bilangan Polis Bantuan BNM.

Sumber: Bank Negara Malaysia

Sebagai sebahagian daripada komitmen BNM untuk memastikan tenaga kerja yang optimum dan pasukan yang mempunyai jumlah sumber yang sesuai, BNM telah memuktamadkan aktiviti perancangan tenaga kerja strategik bagi semua fungsi di BNM pada tahun 2024. BNM menyedari bahawa jumlah tenaga kerjanya kekal tidak berubah sejak sepuluh tahun yang lalu, meskipun mandat dan skop BNM meningkat dengan ketara. Pada masa yang sama, keutamaan strategik BNM untuk menghadapi landskap kewangan dan ekonomi yang sentiasa berubah, baik dalam jangka sederhana mahupun jangka panjang, memerlukan kemahiran baharu dan pengembangan tenaga kerja secara sederhana untuk menyokong fungsi penting BNM. Aktiviti tersebut turut mengambil kira usaha berterusan dalam pendigitalan, mengoptimumkan struktur dan menambah baik proses untuk memastikan penggunaan sumber dioptimumkan sepenuhnya. Selain memastikan sumber yang mencukupi, aktiviti ini turut melibatkan pengumpulan data kemahiran dalam setiap fungsi kerja di BNM dan pemetaan kebolehtukaran peranan. Langkah ini membolehkan BNM mengatur strategi dalam usaha mendapatkan tenaga kerja dan merancang laluan kerjaya yang tersusun bagi memastikan tenaga mahir BNM lebih bersedia untuk menggalas jawatan yang sangat penting bertumpukan misi tertentu.

Langkah selanjutnya

Warga BNM merupakan tonggak penting BNM, dan BNM sentiasa berusaha untuk memastikan warga kerjanya sentiasa berada pada tahap yang terbaik untuk melaksanakan mandat BNM dengan berkesan. Hal ini termasuk menyediakan sokongan yang diperlukan dari segi sumber dan pembangunan. Dengan selesainya aktiviti perancangan tenaga kerja strategik pada tahun 2024, BNM menetapkan asas yang kukuh untuk menyokong usaha perancangan tenaga kerja pada masa hadapan bagi memenuhi permintaan dan keutamaan BNM. Bagi memastikan pengiktirafan terhadap sumbangan dan pencapaian kakitangan dilakukan secara berkesan dan tepat pada masanya, BNM sedang mengkaji semula rangka kerja pengurusan prestasinya agar lebih tangkas dan disesuaikan mengikut keperluan pelbagai tahap pekerjaan. Selain itu, BNM juga sedang melaksanakan penilaian semula tahap asas terhadap struktur kerja organisasi ke arah menghasilkan laluan kerjaya yang lebih jelas berkaitan kemajuan dan mobiliti supaya warga BNM dapat membina kerjaya yang bermakna dan menyeronokkan di BNM.