# Organisasi dan Sumber Manusia


260-265 Pembangunan Organisasi
265-267 Pengurusan Risiko di Bank Negara Malaysia
268 Struktur Organisasi

# Organisasi dan Sumber Manusia

## PEMBANGUNAN ORGANISASI

### Tinjauan

Pada tahun 2005, Bank Negara Malaysia telah mempertingkatkan usaha menambah keupayaan dan kapasiti organisasi bagi mencapai tahap kecekapan dan keberkesanan yang lebih tinggi dalam menjalankan peranannya. Inisiatif untuk mengubah Bank menjadi sebuah organisasi yang berasaskan pengetahuan menjadi semakin giat pada tahun 2004 dan diteruskan pada tahun 2005. Program-program yang dilaksanakan serta usaha-usaha yang dijalankan lebih terancang dan fokus dalam bidang pengurusan modal insan, latihan dan pembelajaran, teknologi maklumat dan komunikasi, pengurusan pengetahuan, pengurusan tempat kerja dan ruang, keselamatan maklumat dan tadbir urus korporat.

Sepanjang tahun 2005, inisiatif pembangunan organisasi Bank menekankan dua bidang utama:

- Membentuk organisasi yang dipacu oleh prestasi dan fokus kepada strategi; dan
- Menyokong pembangunan pekerja berpengetahuan dan menerap budaya kerja berprestasi cemerlang dan terbilang.

Keutamaan pertama menyorot hasrat Bank untuk memberi tumpuan kepada prestasi dan hasil. Pada peringkat strategik, matriks prestasi Bank mentakrifkan empat elemen penting, iaitu hasil yang dihasratkan, orientasi pihak berkepentingan, kecekapan proses dan pembangunan keupayaan, yang kesemuanya merupakan dimensi prestasi yang kritikal untuk mencapai mandat Bank. Seperti kebanyakan bank pusat yang lain dalam ekonomi pasaran yang berkembang, mandat utama Bank Negara Malaysia adalah untuk menggalakkan dan memastikan kestabilan monetari dan kewangan negara bagi menyokong pertumbuhan. Walau bagaimanapun, mandat ini dilaksanakan dalam konteks yang lebih luas selaras dengan peranan Bank sebagai pengawal, penyelia, pembentuk persekitaran, pemacu perubahan dan sebagai pengendali sistem dan institusi yang dibentuk khusus untuk memenuhi keperluan ekonomi.

Kepimpinan Bank Negara Malaysia telah menerajui orientasi strategik organisasi dengan mengendalikan beberapa siri program sepanjang tahun. Ini adalah bertujuan memantapkan kejelasan berhubung hasil yang dihasratkan oleh Bank di kalangan kakitangan Bank. Usaha juga tertumpu ke arah menterjemahkan strategi kepada operasi, menjadikan strategi sebagai tanggungjawab semua, menjajarkan organisasi, dan menjadikan perumusan dan pelaksanaan strategi sebagai satu proses yang berterusan di Bank.

Keutamaan kedua mencerminkan cabaran yang dihadapi oleh organisasi dalam ekonomi ilmu, iaitu cara untuk menarik, membangun, mengekalkan dan mendorong pekerja berpengetahuan untuk memacu prestasi organisasi. Pada tahun 2005, Bank telah meningkatkan usahanya untuk memenangi "perebutan bakat" dengan memodenkan dan mempertingkatkan dasar dan amalannya dalam pengurusan bakat. Ini merangkumi kajian semula besar-besaran dan rekayasa semula proses dalam permintaan dan penawaran bakat, dan pengurusan prestasi. Penekanan Bank terhadap budaya prestasi gemilang dan terbilang telah membawa kepada perubahan besar dalam amalan yang mengaitkan prestasi kakitangan secara lebih tepat dan langsung kepada pencapaian matlamat prestasi organisasi, dan kepada pemberian ganjaran dan pengiktirafan. Pada tahun 2005, pihak pengurusan telah menunjukkan komitmennya terhadap piawaian prestasi yang lebih tinggi dengan menjalankan penilaian yang ketat dalam membuat keputusan berkaitan pemberian ganjaran termasuk kenaikan pangkat, kenaikan gred kerja, kenaikan gaji dan pembayaran bonus.

Bank Negara Malaysia juga meneruskan pelaksanaan dan penguatkuasaan dasar pembelajaran kendiri terarah yang berterusan untuk terus menyemai dan menggalakkan kakitangan supaya berkebolehan mengaitkan matlamat pembelajaran mereka dengan matlamat prestasi. Inisiatif pembelajaran pedagogi dan sistem sokongan baru yang telah diperkenalkan sejak tahun 2003 untuk memenuhi pilihan dan keperluan berbeza pelajar dewasa, membantu mewujudkan persekitaran yang membolehkan budaya pembelajaran berterusan sepanjang hayat. Sistem ICT Bank Negara Malaysia terus kekal terkini, dengan banyak pelaburan dibuat pada tahun 2005 dalam memenuhi permintaan lebih banyak jalur lebar, penyelesaian berasaskan protokol internet (IP), teknologi tanpa wayar dan telefon mudah alih oleh pekerja berpengetahuan. Peningkatan ICT ini menawarkan kakitangan tahap perhubungan yang lebih baik dan lebih fleksibel dalam berkomunikasi dan membuat keputusan yang pantas. Semuanya ini dijangka dapat menggalakkan kerjasama yang lebih baik, akses yang lebih mudah kepada maklumat, perkongsian pengetahuan dan rangkaian di kalangan pihak berkepentingan.

Peningkatan seterusnya dalam amalan pengurusan pengetahuan juga menyokong keperluan pekerja berpengetahuan di Bank Negara Malaysia. Kejayaan penyiapan projek taksanomi korporat Bank pada tahun 2005 adalah hasil kerja bersungguh-sungguh untuk membangunkan hab pengetahuan Bank, iaitu satu sistem yang membolehkan akses mudah dan pantas kepada tempat penyimpanan aset pengetahuan strategik Bank. Tahun itu menyaksikan peningkatan ketara penggunaan kemudahan dan perkhidmatan pusat pengurusan pengetahuan. Amalan pengurusan pengetahuan yang lebih baik dapat menyumbang kepada inisiatif peningkatan prestasi melalui : kemudahan perolehan pengetahuan, penggunaan semula pengetahuan, perkongsian pengetahuan dan penciptaan pengetahuan, pengurangan masa bagi mencapai kecekapan, peningkatan putaran mencapai keputusan dan dengan kemudahan persekitaran kerja secara usaha sama.

Reka bentuk pejabat baru yang diperkenalkan pada tahun 2004 terbukti diminati di kalangan pekerja berpengetahuan, sebahagiannya kerana bersesuaian dengan persekitaran kerja yang dipilih mereka, lantas meningkatkan prestasi mereka. Dasar dan prosedur keselamatan maklumat yang dilaksanakan pada tahun 2005 telah membentuk persekitaran bagi kakitangan berkongsi pengetahuan dan maklumat dengan yakin. Inisiatif tadbir urus korporat pada tahun 2005 memberi lebih penekanan untuk pembaikan seterusnya dalam amalan pelaporan dan pemantauan prestasi sedia ada. Ini telah menghasilkan perubahan ketara dalam orientasi jabatan operasi terhadap akauntabiliti, pemilikan hasil dan keputusan, dan penjajaran matlamat prestasi jabatan yang lebih baik kepada pencapaian objektif strategik Bank.

**Proses dan Keupayaan Pengurusan Strategik**

Bank Negara Malaysia telah menggunakan Balanced Scorecard (BSC) pada tahun 2004 sebagai salah satu cara untuk meningkatkan amalan pengurusan prestasi strategiknya. Pada tahun 2005, lebih banyak program dilaksanakan untuk terus memanfaatkan keupayaan pengurusan strategik Bank, dengan mensasarkan kakitangan pengurusan kanan terutamanya pengarah dan timbalan pengarah jabatan. Kepimpinan atasan telah menjalankan beberapa sesi bersama kumpulan sasaran ini dan melibatkan mereka dalam perbincangan strategik peringkat tinggi untuk membantu membentuk kejelasan, penjajaran dan konsensus yang lebih baik mengenai matlamat strategik, fokus dan tugasan jabatan dalam konteks sasaran organisasi Bank. Ini juga telah membentuk kesedaran yang lebih tinggi mengenai saling pergantungan dan peluang untuk meningkatkan kerjasama antara jabatan.

Program-program yang dilaksanakan berkaitan dengan keupayaan dan proses pengurusan strategik termasuk penyataan hasil strategik yang lebih khusus serta strategi dan inisiatif yang perlu diambil, penyediaan penunjuk prestasi dan pewujudan proses yang lebih sistematik untuk kajian semula strategi dan prestasi organisasi. Maklumat mengenai strategi dan prestasi organisasi yang mengambil kira pelbagai dimensi dan prestasi memberikan gambaran akan kapasiti dan keupayaan dalaman yang diperlukan oleh Bank untuk meningkatkan prestasi. Satu unit khas – Pejabat Pengurusan Strategik – telah ditubuhkan untuk meningkatkan keupayaan pengurusan strategik Bank dan membantu Bank dalam usahanya untuk menjadi sebuah organisasi yang lebih fokus kepada strategi.

**Pengurusan Modal Insan**

Tahun 2005 menyaksikan tumpuan penilaian semula dan pembaikan proses pengurusan modal insan yang penting, merangkumi bidang utama termasuk permintaan bakat, penawaran bakat, pengurusan prestasi, pembangunan kakitangan dan pengurusan ganjaran. Pada tahun itu, satu Jawatankuasa Pengurusan Modal Insan yang baru telah dibentuk untuk menggantikan Kumpulan Dasar Pentadbiran Sumber Manusia yang lama, selaras dengan komitmen Bank untuk mengangkat isu pengurusan modal insan ke tahap yang paling tinggi dan untuk menggalakkan kemasukan dan penyertaan meluas dan berkesan kakitangan kanan dalam proses pengurusan modal insan. Jawatankuasa itu menyelia proses untuk menjajar semula penetapan keperluan bakat Bank kepada matlamat strategik dan proses utamanya. Ini telah membawa kepada pembangunan dan penggunaan model kompetensi yang baru dan penyediaan profil peranan semula para pengarah jabatan di Bank. Ini diikuti dengan usaha untuk melaksanakan penilaian menyeluruh atas kesediaan kumpulan pengarah jabatan untuk memainkan peranan tugas yang baru. Usaha selari telah dijalankan untuk mengenal pasti dan mengukur keperluan pembangunan 70 orang pengurus kanan Bank di bawah rancangan pengurusan penggantian Bank dengan menggunakan pendekatan pusat penilaian yang komprehensif.

Jabatan Pengurusan Sumber Manusia telah menjalani program transformasi besar-besaran pada tahun 2005, dengan fokus kepada pembentukan semula struktur, peningkatan kapasiti dan proses pengambilan bakat teras yang terpilih. Bakat baru dibawa masuk untuk mengukuhkan prestasi dan keberkesanan jabatan. Pencapaian penting lain yang diperoleh pada tahun itu termasuk: penggunaan rangka kerja untuk mewujudkan kedudukan pakar teknikal dalam Bank bagi menarik dan

mengekalkan bakat yang sesuai dalam bidang operasi yang memberi kesan atas keupayaan mengunggulkan Bank, dan penggunaan set peralatan dan kaedah yang boleh diharapkan untuk menilai dan mengenal pasti keperluan bakat yang kritikal di Bank. Pada tahun 2005, Bank mendapatkan bakat yang berkaliber tinggi untuk program pembangunan di bawah skim biasiswanya mengenalpasti mereka terus di institusi pengajian utama dalam negara.

Jumlah kakitangan Bank pada akhir tahun 2005 secara relatif tidak berubah pada 2,345. Pada tahun itu, 48 orang kakitangan (2.0%) telah meletakkan jawatan sementara 15 orang lagi telah bersara. Sepanjang tempoh lima tahun (2000-2005), bakat Bank telah meningkat sebanyak 25% - daripada 1,876 kepada 2,345 kakitangan – untuk memberi sokongan kepada pertambahan bidang tanggungjawab Bank. Sepanjang lima tahun itu, terdapat peningkatan yang ketara dalam pengambilan baru di peringkat eksekutif (graduan ijazah; seramai 235 atau peningkatan sebanyak 25.6%), dan peningkatan dalam pengambilan baru dan kenaikan pangkat di peringkat pengurusan pertengahan (123 atau peningkatan sebanyak 45.0%). Kakitangan bukan eksekutif merupakan 32.0% daripada jumlah kakitangan Bank. Profil kakitangan Bank telah berubah ke arah lebih ramai bilangan kakitangan pengurusan pertengahan, manakala peratus kakitangan bukan eksekutif semakin berkurang. Demografi kakitangan juga telah berubah, dengan 63% daripada jumlah kakitangan kini di bawah umur 40 tahun, dengan latar belakang dan pengalaman akademik dan profesional yang lebih pelbagai.

Keselamatan dan kesihatan pekerjaan terus menjadi antara bidang tumpuan pada tahun 2005. Bank Negara Malaysia memberi penekanan dalam menggalakkan kehidupan sihat di kalangan pekerja, dengan meningkatkan tahap kesedaran kesihatan dan kesejahteraan individu melalui beberapa siri program pendidikan yang dikendalikan oleh ahli profesional dalam bidang kesihatan dan perubatan. Usaha ini dapat menggalakkan kehidupan yang lebih seimbang dalam jangkamasa panjang sekaligus menyumbang kepada prestasi kakitangan.

**Pengurusan Latihan dan Pembelajaran**

Bank Negara Malaysia mengukuhkan keupayaannya untuk memberikan perkhidmatan sebagai Universiti Korporat menjelang tahun 2006. Perunding pembelajaran dalaman bertindak sebagai rakan kongsi dengan jabatan untuk menentukan program pembelajaran yang berkait secara langsung dengan keutamaan strategik Bank serta keperluan pembelajaran individu. Langkah-langkah telah diambil untuk memformalkan pembelajaran melalui tindakan, pembelajaran berasaskan projek dan bimbingan, dengan Pusat Pembangunan Sumber Manusia bekerjasama rapat dengan Jabatan Pengurusan Sumber Manusia.

Sebagai respons kepada keutamaan Bank ke arah menjadi sebuah organisasi yang lebih berteraskan prestasi dan pengetahuan, keupayaan dalaman dalam bidang seperti peningkatan prestasi manusia, penilaian keberkesanan pembelajaran dan reka bentuk pendidikan telah dipertingkatkan. Penggunaan Sistem Pengurusan Pembelajaran dan rumusan pembelajaran dalam talian untuk kursus-kursus pengurusan dan kewangan merupakan pencapaian tambahan dalam menuju ke arah Universiti Korporat. Pakatan strategik dengan pembekal latihan terkenal seperti *Centre for Creative Leadership* dan *Toronto Centre for Leadership* telah dipertingkatkan secara berterusan untuk menyediakan rumusan pembelajaran berkualiti tinggi daripada pemimpin pemikiran.

Sebagai sebahagian daripada usaha Bank untuk membentuk pemimpin dari kalangan warga Bank sendiri, Program Pembangunan Kepimpinan yang pertama yang direka khusus untuk pengurusan kanan telah berjaya dilaksanakan secara kerjasama dengan *Centre for Creative Leadership*. Program selama satu setengah tahun ini disertai 70 bakal pemimpin yang telah berinteraksi secara mendalam dengan pihak pengurusan kanan bagi tujuan penjajaran strategik dan penerapan nilai. Teknik maklum balas secara penilaian 360 darjah menyediakan tahap kesedaran yang lebih tinggi terhadap cara kepimpinan dan rancangan pembangunan diri yang fokus. Program ini telah direka untuk memberi peluang kepada peserta mengadakan wacana strategik dengan pihak pengurusan kanan Bank mengenai isu-isu kepimpinan strategik, dialog dengan pemimpin industri terkemuka dalam bidang menerajui dan mengurus perubahan, serta tokoh akademik yang terkenal dalam bidang kepimpinan. Bank Negara Malaysia juga telah melaksanakan program kepimpinan penyeliaan kewangan bagi para penyelia Bank dengan kerjasama *Toronto Centre for Leadership*.

Pada tahun 2005, Pusat Pembangunan Sumber Manusia telah mengadakan 65 program latihan yang merangkumi 120 sesi, dengan latihan selama enam hari bagi setiap kakitangan. Secara keseluruhan, sebanyak 65 program latihan telah dianjurkan, merangkumi 20 sesi, dengan jumlah hari latihan purata bagi setiap kakitangan ialah 6 hari.

Lebih banyak program akan ditawarkan di bawah Program Kerjasama Teknikal Malaysia pada tahun 2006. Sebagai tambahan kepada kursus-kursus Perbankan Pusat dan Penyeliaan Perbankan Asas peringkat pertengahan, program-program seperti Kursus Perbankan dan Kewangan Islam untuk Pengawai Bank Pusat, Kursus Perbankan Pusat Asas, dan kursus-kursus Pengawalan dan Penyeliaan Insurans akan diperkenalkan untuk menambah pengetahuan dan kepakaran jabatan masing-masing. Dengan pengenalan kursus-kursus baru itu, inisiatif telah dipergiatkan untuk membentuk lebih banyak kurikulum berstruktur dalam perbankan pusat, teknologi maklumat untuk pengurusan, dan kepimpinan. Kurikulum tersebut akan dibentuk berasaskan keperluan kompetensi yang dikenal pasti oleh Bank, dengan itu menekankan hubungan antara pembelajaran dengan prestasi.

**Pengurusan Teknologi Maklumat dan Komunikasi**

Bank Negara Malaysia terus menitikberatkan Teknologi Maklumat dan Komunikasi (ICT) sebagai satu pemboleh penting dalam mewujudkan tenaga kerja berprestasi tinggi. Secara khusus, pengurusan ICT menekankan pencapaian kecekapan perniagaan dengan memastikan maklumat yang betul dapat diperoleh tepat pada masanya. Untuk mencapai ini, peranan ICT sentiasa ditambah baik bagi meningkatkan integrasi dengan proses perniagaan.

Oleh itu, selaras dengan Pelan Induk Sektor Kewangan (PISK) untuk meningkatkan kecekapan infrastruktur pembayaran, gerbang penyelesaian pembayaran telah dipermodenkan. Bank juga telah menambahbaikkan sistem penjelasan cek untuk memperbaiki pemprosesan cek-cek yang belum dijelaskan di bank perdagangan. Sistem penukaran imejan cek dan pemangkasan sedang dirancang untuk jangka masa terdekat.

Cabaran utama pada tahun 2006 ialah pelaksanaan Portal Enterpris, iaitu satu langkah evolusi kepada Portal Korporat yang sedia ada. Ini akan menaik taraf keupayaan infrastruktur ICT Bank dan terus meningkatkan penghantaran perkhidmatan kepada pihak berkepentingan. Portal Enterpris dijangka dapat membawa Bank ke fasa transformasi KBO seterusnya melalui suasana kerja yang bersepadu melalui integrasi kakitangan, proses dan maklumat.

Dalam usaha menggalakkan kerjasama, Bank telah menaik taraf infrastruktur extranet untuk meningkatkan fleksibiliti dalam pertukaran data antara Bank dengan institusi kewangan. Penggunaan peranti mudah alih dengan akses kepada e-mel telah membuka peluang baru dalam mendapatkan akses kepada maklumat asas dari jarak jauh. Ini merupakan langkah awal ke arah menjadi organisasi yang meluas dengan menerima kerjasama jarak jauh untuk mengurangkan masa membuat keputusan, sekaligus meningkatkan produktiviti dan kecekapan.

Sejajar dengan harapan yang meningkat, Bank Negara Malaysia bertanggungjawab mengekalkan penyediaan perkhidmatan yang terjamin, teguh dan berkualiti kepada pihak yang berkepentingan. Usaha berterusan dijalankan pada tahun 2005 untuk meningkatkan Pengurusan Infrastruktur dan Perkhidmatan ICT Bank. Pelbagai inisiatif dalaman, terutamanya menaik taraf Pusat Data, telah dilaksanakan untuk membolehkan tadbir urus ICT yang lebih berhemat melalui pengoptimuman peranan, proses dan persekitaran teknologi yang berterusan. Bidang yang telah dipertingkatkan termasuk kesediaan perkhidmatan, kapasiti, keselamatan dan kesinambungan pengurusan. Tahun akan datang memberikan cabaran baru dengan penggunaan amalan terbaik Perpustakaan Infrastruktur Teknologi Maklumat dan penubuhan Pusat Data di luar lokasi yang baru yang akan beralih daripada peringkat rekaan kepada peringkat pelaksanaan.

**Pengurusan Pengetahuan**

Strategi menerapkan amalan Pengurusan Pengetahuan (KM) dalam proses pekerjaan diteruskan pada tahun 2005. Ini telah menyumbang kepada pewujudan persekitaran yang lebih sesuai bagi pekerja pengetahuan di Bank. Satu pencapaian utama ialah kejayaan menyiapkan projek taksonomi korporat Bank Negara Malaysia. Taksonomi merupakan rangka kerja klasifikasi maklumat yang telah digunakan sebagai asas untuk membentuk sistem pengurusan simpanan pengetahuan yang dikenali sebagai Hab Pengetahuan Bank. Dengan disokong oleh enjin carian dan dasar keselamatan maklumat, Hab Pengetahuan menunjukkan dengan jelas pengetahuan yang ada dan akses kepada pengetahuan. Ini sekaligus memudahkan lagi proses mendapatkan, penggunaan semula, perkongsian dan penciptaan pengetahuan.

Satu lagi trend yang memberangsangkan ialah peningkatan dalam penggunaan infrastruktur pengurusan pengetahuan. Sebagai contoh, jumlah pengguna yang hadir ke Pusat Pengurusan

Pengetahuan (KMC) Bank Negara Malaysia yang ditubuhkan pada tahun 2004, telah meningkat 92% daripada 8,386 kepada 16,126. Bilangan simpanan subjek khusus yang dibentuk pada tahun 2005 oleh KMC meningkat daripada 32 kepada 42 (25%), yang merupakan sebahagian ukuran pertumbuhan modal intelek Bank. Trend lain yang agak nyata ialah kekerapan penggunaan portal Perpustakaan KMC yang lebih tinggi, iaitu sebanyak 13% daripada 31,969 kepada 35,990 serta peningkatan 10% dalam akses kepada maklumat dalam talian daripada 14,010 kepada 15,440.

Bank Negara Malaysia menganjurkan Pameran Pengurusan Pengetahuan pada tahun itu untuk meningkatkan tahap kesedaran di kalangan kakitangan mengenai teknik dan amalan terbaru dalam pengurusan pengetahuan, serta kepentingan pengurusan keselamatan maklumat. Aktiviti pembelajaran dan pameran disediakan untuk memperkenalkan pelbagai rumusan pengurusan pengetahuan yang telah diperkenalkan di Bank. Pameran ini juga menampilkan beberapa amalan yang biasa digunakan dalam pengurusan pengetahuan, seperti bercerita dan hubungan sosial melalui amalan komuniti.

Penyusunan semula ruang dalam bangunan Bank telah menghasilkan ruang yang lebih terbuka dan fleksibel, termasuk jalinan hubungan kepada sistem maklumat, lantas membolehkan kakitangan daripada pelbagai jabatan bertemu untuk berbincang dan bekerja dalam keadaan bekerja yang lebih cekap dan kondusif. Ini terbukti amat berguna bagi pekerja berpengetahuan yang bekerja secara individu, sebagai pasukan jabatan dan dalam projek antara jabatan.

**Tadbir Urus Korporat**

Sepanjang tahun 2005, Lembaga Pengarah telah mengadakan dua belas mesyuarat, selain daripada mesyuarat Jawatankuasa Audit Lembaga suku tahunan. Jawatankuasa Pengurusan yang merupakan teras dan pihak pembuat keputusan pengurusan peringkat tertinggi Bank telah mengadakan tiga puluh lapan mesyuarat untuk membincangkan hal-hal berkaitan silang fungsian peringkat tinggi. Selain itu, empat Mesyuarat Jawatankuasa Pengurusan Rizab, sebelas Mesyuarat Jawatankuasa Dasar Monetari, empat Mesyuarat Jawatankuasa Pengurusan Risiko, sebelas Mesyuarat Jawatankuasa Kestabilan Kewangan, dan tiga Mesyuarat Jawatankuasa Dasar Pembayaran telah diadakan pada tahun 2005.

Pada tahun itu, satu taklimat kepada Perdana Menteri merangkap Menteri Kewangan telah diadakan bagi membentangkan penilaian Bank mengenai ekonomi dan sektor kewangan, isu kewangan dan ekonomi yang penting dan cabaran yang dihadapi oleh Malaysia, dan cadangan dasar untuk menangani isu dan cabaran itu. Dalam memenuhi kehendak pihak berkepentingan yang lain, termasuk orang ramai, sektor perniagaan, para pelabur dan penganalisis domestik dan antarabangsa, Bank telah mengadakan jerayawara dan sesi kesedaran untuk menyampaikan dasar Bank dan juga untuk memberikan maklumat mengenai hal-hal perbankan dan insurans.

**Anugerah**

Sekalung tahniah daripada pihak Bank Negara Malaysia kepada kakitangan berikut yang telah dikurniai anugerah oleh Ketua Kerajaan Negeri masing-masing.

Sebagai sebahagian daripada program pengiktirafan dalaman, pihak Bank telah mengiktiraf 19 orang kakitangan bagi kecemerlangan prestasi dan pencapaian akademik mereka di bawah anugerah Prestasi Cemerlang dan Pencapaian Akademik. Selain anugerah individu, tiga pasukan telah diberi Anugerah Perkhidmatan Berkualiti, Inovasi dan Prestasi Pasukan Cemerlang. Anugerah tersebut telah diberikan semasa Jamuan Makan Malam Bank yang diadakan pada 3 September 2005.

**Persaraan**

Lembaga Pengarah merakamkan penghargaan dan ucapan terima kasih kepada 15 orang pesara atas dedikasi dan komitmen mereka semasa berkhidmat dengan Bank Negara Malaysia. Kakitangan yang bersara daripada perkhidmatan pada tahun 2005 tersenarai di Jadual 1.

| No. | Nama | Anugerah | Negeri |
|---|---|---|---|
| 1 | Puan Azalina binti Omar | Pingat Jasa Kebaktian (PJK) | Penang |
| 2 | Encik Saari bin Rajap | Pingat Jasa Kebaktian (PJK) | Pahang |
| 3 | Puan Annie Tan | Pingat Khidmat Cemerlang Masyarakat (PMC) | Negeri Sembilan |

**Jadual 12.1**
**Senarai Pesara**

| No | Nama | Jabatan/Cawangan |
|---|---|---|
| 1 | Rahim bin Idris | Jabatan Penyeliaan Insurans |
| 2 | Indralingam a/l Subramaniam | Jabatan Penyeliaan Perbankan 1 |
| 3 | Chan Tsoon Hean | Jabatan Pengurusan dan Operasi Matawang |
| 4 | Rosli bin Sulong | Jabatan Pengurusan dan Operasi Matawang |
| 5 | Hasnah binti Omar | Jabatan Perkhidmatan Korporat |
| 6 | Yaakop bin Yahaya | Jabatan Sistem Pembayaran |
| 7 | Samsudin bin Na'Am | Jabatan Harta dan Perkhidmatan |
| 8 | Hasikin bin Jasman | Jabatan Harta dan Perkhidmatan |
| 9 | Ismail bin Hashim | Jabatan Perkhidmatan IT |
| 10 | Abdul Latif bin Adlin | Pejabat Gabenor |
| 11 | Khairani bte Rejab | Jabatan Penyeliaan Perbankan II |
| 12 | Rohana binti Yusuf | Jabatan Perbankan Islam dan Takaful |
| 13 | Helen Jeniffer Buma | Jabatan Pengawalan Bank |
| 14 | Kunchi Raman a/l C V Kluva Chary | Jabatan Kewangan Pembangunan dan Enterpris |
| 15 | Mohamed Sapian bin Kamaruddin | Pusat Pengedaran dan Pemprosesan Matawang Shah Alam |

**Takziah**
Pihak Lembaga Pengarah merakamkan ucapan takziah kepada keluarga Allahyarham Tan Sri Dato' Seri Dr. Mohd. Noordin bin Md. Sopiee yang telah kembali ke rahmahtullah pada 29 Disember 2005. Allahyarham yang juga Pengerusi dan Ketua Pegawai Eksekutif Institut Kajian Strategik dan Antarabangsa (ISIS) telah dilantik menjadi Ahli Lembaga Pengarah Bank Negara Malaysia sejak tahun 1995 dan telah banyak memberi sumbangan kepada Lembaga dalam perbincangan dasar Bank.

## PENGURUSAN RISIKO DI BANK NEGARA MALAYSIA

Pada tahun 2005, Unit Pengurusan Risiko memberi tumpuan terhadap pelaksanaan metodologi baru dan pendekatan yang diubah suai yang diwujudkan pada tahun 2004. Pelaksanaan ini berjaya dan diterima dengan baik oleh jabatan-jabatan dengan pelarasan operasi yang sedikit, yang telah melancarkan pelaksanaannya sepanjang tahun. Kerjasama antara Unit Pengurusan Risiko dan jabatan-jabatan juga terus bertambah baik, sekali gus memastikan budaya pengurusan yang sentiasa diterapkan dalam semua aspek usaha-usaha operasi serta strategik.

**Struktur Pengurusan Risiko**
Tiada perubahan dibuat terhadap struktur Pengurusan Risiko Bank Negara Malaysia dan Jawatankuasa Pengurusan Risiko, badan tertinggi dalam struktur tadbir urus pengurusan risiko Bank Negara Malaysia, terus menjadi forum utama bagi perbincangan yang berfokus dan kerap diadakan mengenai isu-isu risiko. Jawatankuasa ini memainkan peranan sebagai penggerak utama pengurusan risiko di Bank. Keperluan untuk membuat laporan oleh jabatan-jabatan dan Unit Pengurusan Risiko kepada Jawatankuasa Pengurusan Risiko dikekalkan bagi membolehkan pihak Jawatankuasa terus memberi hala untuk menangani serta menguruskan risiko yang mungkin wujud dalam Bank.

**Amalan Pengurusan Risiko**
Dalam menyediakan pengawasan terhadap pengurusan risiko, Jawatankuasa Pengurusan Risiko menentukan piawai dan keperluan untuk memastikan langkah-langkah pengurusan risiko strategik dan operasi yang sesuai diterapkan dalam kesemua program, projek dan penggubalan dasar. Pada tahun 2005, Jawatankuasa meneruskan penilaian terhadap risiko, kawalan dan isu risiko yang muncul di jabatan-jabatan dalam rancangan kerja mereka bagi melaksanakan pengawasan yang berterusan terhadap profil risiko Bank secara keseluruhan. Jawatankuasa juga turut berbincang dengan jabatan-jabatan mengenai fokus dasar, hala tuju strategik dan pendekatan terbaik masing-masing untuk menangani risiko sedia ada dan risiko yang mungkin wujud. Bagi menyokong usaha ini, jabatan terus diperlukan untuk membuat penilaian kendiri bagi profil risiko operasi masing-masing serta membuat penilaian

sama ada pengurusan risiko mencukupi melalui deklarasi tahunan kepada pihak Pengurusan. Walau bagaimanapun, kandungan deklarasi tahunan mengandungi tumpuan yang lebih terhadap risiko peringkat strategik. Unit Pengurusan Risiko menyediakan sokongan teknikal dan memainkan peranan penyelarasan dan pengawasan dengan membantu jabatan-jabatan dalam menyediakan laporan kepada pihak Pengurusan. Penekanan juga diberikan terhadap usaha membentuk kesedaran yang lebih kukuh tentang pengurusan risiko dalam Bank melalui bengkel untuk melibatkan kakitangan dan membiasakan mereka dengan metodologi dan amalan pengurusan risiko.

Pada tahun 2005, Unit Pengurusan Risiko telah melaksanakan penilaian bebas secara berterusan sebagai melengkapi amalan penilaian kendiri yang dijalankan melalui deklarasi tahunan. Penilaian ini bukan sahaja memberi perspektif baru dalam pengenalpastian risiko utama di jabatan tetapi juga memberi jaminan kepada Jawatankuasa Pengurusan Risiko bahawa proses tersebut telah dijalankan dengan rapi. Seterusnya, penilaian ini meliputi risiko yang mungkin tidak ketara disebabkan kebiasaan diri dengan fungsi atau operasi, yang ternyata menjadi kelemahan dalam semua pendekatan penilaian kendiri. Di samping itu, Unit Pengurusan Risiko juga menilai risiko organisasi, iaitu, dengan penekanan terhadap risiko yang menjangkau merentasi jabatan bagi menangani isu yang timbul daripada kebergantungan yang boleh menjejaskan pencapaian tujuan dan objektif strategik Bank. Hasil penilaian ini juga dilaporkan kepada Jawatankuasa Pengurusan Risiko pada tahun 2005. Pendekatan tiga serampang itu, iaitu, penilaian kendiri, penilaian bebas dan risiko organisasi bertujuan untuk menyediakan pandangan yang lebih menyeluruh mengenai risiko. Ini akan meningkatkan penjajaran organisasi untuk mencapai hasil strategik Bank.

**Risiko Dasar**

Mekanisme penggubalan dasar di Bank Negara Malaysia dirangka dengan objektif untuk mencapai matlamat dasar yang dihasratkan. Tiada perubahan ketara terhadap rangka kerja bagi menguruskan risiko dasar di Bank. Seperti sebelumnya, rangka kerja ini merangkumi proses untuk perbincangan dan pertimbangan semua isu yang berkaitan dengan dasar, dari tahap pembentukan konsep, hingga ke tahap pembangunan dan pelaksanaan dasar. Jawatankuasa di peringkat tinggi yang menerajui penggubalan dasar ialah Jawatankuasa Pengurusan, Jawatankuasa Dasar Monetari dan Jawatankuasa Kestabilan Kewangan. Objektif bersama jawatankuasa yang dipengerusikan oleh Gabenor ini adalah untuk membolehkan dan menyediakan platform bagi perbincangan dan perundingan di peringkat tinggi yang melibatkan pelbagai jabatan bagi memastikan keteguhan dalam membuat keputusan dasar dan keberkesanan pelaksanaan. Komponen lain yang terdapat dalam rangka kerja dasar ialah Kumpulan Kerja Dasar yang dipengerusikan oleh Penolong Gabenor dan dianggotai oleh pengarah jabatan yang berkenaan. Kumpulan ini mewakili perbincangan di peringkat kerja mengenai isu-isu berkaitan dasar.

**Risiko Kewangan**

Pihak Middle Office bertanggungjawab dalam mengurus risiko kewangan Bank Negara Malaysia yang timbul daripada pengurusan rizab antarabangsa. Semasa operasi biasa, Middle Office bekerjasama rapat dengan Jabatan Audit Dalam dan Unit Pengurusan Risiko untuk memastikan garis panduan pelaburan, dasar dan prosedur operasi dipatuhi.

Pengurusan risiko kewangan terus berkembang selaras dengan perkembangan dan trend dalam aktiviti pengurusan rizab dan pasaran kewangan domestik dengan meningkatnya kecanggihan dan pencapaian teknologi pasaran kewangan. Sepanjang tahun 2005, inisiatif diambil untuk meningkatkan metodologi dan mempertingkatkan infrastruktur sistem demi menyokong penilaian risiko kewangan yang lebih mantap dan komprehensif. Ini diperkukuh lagi dengan peningkatan dalam pengkhususan, penumpuan yang lebih terhadap bidang risiko utama dan program latihan untuk kakitangan penting yang bertujuan meningkatkan pemahaman yang lebih mantap mengenai kerumitan pelbagai instrumen, strategi dan metodologi.

**Risiko Operasi**

Dalam mengurus risiko operasi, unsur penting yang termasuk pertanggungjawaban terhadap risiko, penilaian kendiri, kajian semula yang berterusan, pengemukaan isu risiko yang penting dan akauntabiliti untuk meningkatkan kawalan dan penyelesaian isu dikekalkan. Di peringkat operasi, Ketua-ketua Jabatan terus memikul tanggungjawab langsung untuk memastikan bahawa amalan pengurusan risiko menjadi sebahagian daripada operasi harian dan semua risiko ditangani dengan sewajarnya. Dengan itu, jabatan-jabatan perlu menjalankan analisis dan semakan proses kerana ini penting untuk menilai proses-proses teras bagi risiko operasi yang timbul akibat perubahan dalam persekitaran kerja.

Langkah-langkah utama bagi menangani risiko operasi termasuk fungsi Audit Dalaman yang memainkan

peranan penting dalam mengawasi risiko operasi. Pengurangan campur tangan manusia dalam pemprosesan melalui penggunaan sistem komputer dapat mengurangkan sebahagian besar risiko operasi yang berkaitan dengan manusia. Walau bagaimanapun, kewaspadaan sentiasa perlu untuk mengawasi ketersediaan dan kebolehpercayaan sistem. Di samping itu, demi meningkatkan keyakinan dalam projek utama, kakitangan Unit Pengurusan Risiko menyertai pasukan projek itu untuk memastikan risiko yang wajar dikawal.

Melalui semua langkah ini, matlamat utama pengurusan risiko masih sama, iaitu, untuk memastikan pengawasan sentiasa dijalankan bagi membolehkan langkah-langkah pencegahan yang lebih awal dan, jika perlu, tindakan pembetulan yang segera dalam semua bidang risiko dilaksanakan.

**Pengurusan Kesinambungan Perniagaan**

Tahun 2005 menyaksikan pelbagai usaha penambahbaikan terhadap Pengurusan Kesinambungan Perniagaan dijalankan di Bank Negara Malaysia untuk memastikan kemampuan Bank untuk bersiap sedia, bertindak balas dan berhadapan dengan sebarang krisis atau kejadian yang tidak dijangka, secara berkesan, terus teguh dan kukuh. Kajian semula tahunan kesan bagi sebarang gangguan terhadap jabatan-jabatan dalam Bank dijalankan bagi mengesahkan bahawa pengurusan krisis sedia ada terus berkesan. Melalui contoh yang dipelajari daripada latihan Pengurusan Kesinambungan Perniagaan lain, serta penyelenggaraan kemudahan sokongan Bank yang diperlukan, kajian semula itu menyumbang kepada pelaksanaan usaha menaik taraf kemudahan alternatif ini. Ini dilakukan untuk memastikan bahawa kemudahan itu dikemas kini secara berterusan dengan teknologi yang diperlukan terjamin ia berfungsi ketika berlaku krisis.

Dalam rangka kerja Kesinambungan Perniagaan, terdapat dua komponen di peringkat tinggi iaitu Jawatankuasa Pengurusan Krisis dan Kumpulan Pengurusan Krisis. Jawatankuasa Pengurusan Krisis, yang bertanggungjawab kepada Gabenor dan dipengerusikan oleh Timbalan Gabenor melambangkan pengiktirafan peringkat tinggi terhadap program Kesinambungan Perniagaan yang dijalankan dalam Bank. Kumpulan Pengurusan Krisis dianggotai oleh semua pengarah daripada jabatan yang dikenal pasti sebagai penting serta kumpulan sokongan.

Pada tahun 2005, unit Pengurusan Kesinambungan Perniagaan, yang bertanggungjawab memantau fungsi Pengurusan Kesinambungan Perniagaan di Bank, dan merupakan sebahagian daripada Unit Pengurusan Risiko, menjadikan Jawatankuasa Pengurusan Risiko sebagai forum untuk memperoleh pengiktirafan dan hala tuju utama bagi latihan Pengurusan Kesinambungan Perniagaan yang dijalankan. Ini memandangkan keahlian selari antara Jawatankuasa Pengurusan Risiko dan Jawatankuasa Pengurusan Krisis, badan tertinggi bagi rangka kerja Pengurusan Kesinambungan Perniagaan di Bank.

Pada tahun 2005, laman web Pengurusan Kesinambungan Perniagaan telah dilancarkan untuk menggalakkan dan meningkatkan kesedaran kakitangan terhadap program Pengurusan Kesinambungan Perniagaan di Bank dan menyampaikan dasar Pengurusan Kesinambungan Perniagaan yang diiktiraf oleh pihak Pengurusan. Pengetahuan yang bertambah mengenai perkara ini dijangka dapat membantu menggalakkan dan mengukuhkan penglibatan semua kakitangan dalam program Pengurusan Kesinambungan Perniagaan di Bank. Akhirnya, ini akan membolehkan semua kakitangan untuk bertindak secara spontan dengan cepat dan wajar ketika berlaku sebarang krisis.

Akhir sekali, seperti juga pada tahun-tahun sebelum ini, penilaian berkala terhadap kemampuan Bank untuk bertindak terhadap risiko juga telah dilaksanakan. Ini dicapai melalui mekanisme latihan secara langsung, serta mesyuarat yang dijalankan oleh Kumpulan Pengurusan Krisis dua kali setahun yang membincangkan isu Kesinambungan Perniagaan yang muncul, seperti jerebu yang menjejaskan negara pada tahun 2005. Kerjasama terancang yang dikehendaki di kalangan jabatan penting untuk mewujudkan pengurusan yang bersepadu dan terselaras di seluruh Bank telah diuji dalam latihan tersebut.

# BANK NEGARA MALAYSIA
## Struktur Organisasi

