Penubuhan Bahagian Perkhidmatan Sokongan Berpusat –
Ke arah Memantapkan Penyampaian Perkhidmatan di Bank

Pendahuluan
Bahagian Perkhidmatan Sokongan Berpusat (Centralised Shared Services, CSS) yang ditubuhkan pada tahun 2012 merupakan sebahagian daripada usaha Bank yang berterusan untuk meningkatkan keberkesanan operasi perkhidmatan sokongannya. Usaha ini bertujuan untuk menyelaraskan dan menggabungkan sebilangan besar perkhidmatan sokongan bersama menjadi satu bahagian operasi. Dengan perkhidmatan tersebut berpusat di bawah CSS, peningkatan ketara dalam prestasi organisasi telah dicapai, seiring dengan proses membuat keputusan yang lebih baik, ekonomi ikut bidangan dan peningkatan kecekapan dalam penyampaian perkhidmatan. Di samping itu, penubuhan CSS turut memberikan suatu struktur operasi berautonomi, yang memberikan tumpuan khusus pada penyediaan perkhidmatan sokongan dan membolehkan amalan terbaik dilaksanakan dengan cepat, mewujudkan sistem urusan yang lebih bersepadu, dan menggalakkan pengurusan tenaga mahir yang lebih baik.

Tenaga kerja CSS terdiri daripada 615 orang kakitangan, yang dibahagikan kepada lima jabatan mengikut fungsi, iaitu Pejabat Pengurusan Perkhidmatan Sokongan Berpusat, Perkhidmatan Pengurusan Fasiliti, Perkhidmatan Hospitaliti, Perkhidmatan Keselamatan dan Muzium, Galeri Seni dan Perkhidmatan Pusat Pengurusan Ilmu Pengetahuan. Jabatan-jabatan ini menyediakan 14 perkhidmatan bersama di bawah CSS, termasuk pengurusan fasiliti dan acara, perkhidmatan pentadbiran sumber manusia, pengurusan keselamatan dan pengendalian Muzium dan Galeri Seni Bank. CSS menyediakan pusat perhubungan setempat bagi penyampaian perkhidmatan ini, yang menjanjikan pengurusan perhubungan pengguna yang lebih berkesan dan penggunaan sumber yang lebih cekap.

Tadbir Urus CSS
Pengawasan terhadap operasi CSS dilaksanakan oleh Jawatankuasa Pengurusan Operasi (Operations Management Committee, OMC), yang dipengerusikan oleh Timbalan Gabenor dan ahlinya yang terdiri daripada pegawai kanan Bank. Untuk terus meningkatkan lagi keberkesanannya, ahli OMC juga terdiri daripada profesional luar dalam bidang kewangan, perkhidmatan sokongan dan pengurusan fasiliti. Meskipun OMC kekal bertanggungjawab kepada Jawatankuasa Pengurusan Bank, struktur tadbir urusnya memberikan autonomi yang nyata kepada OMC dan pengurusan CSS. Operasi CSS diterajui oleh Pengurus Besar.

Pelan Urusan untuk Mengendalikan Bahagian CSS
Bahagian CSS telah merangka Pelan Urusan bagi jangka masa tiga tahun, disokong oleh Petunjuk Prestasi Utama (Key Performance Indicators, KPI) yang memberikan tumpuan pada tiga matlamat, iaitu kecemerlangan perkhidmatan dan perbincangan serta interaksi berkesan dengan pihak berkepentingan; kecekapan kewangan dan operasi; serta pengurusan tenaga kerja. Pelan Urusan ini turut memberikan penekanan pada usaha memperkemas proses, meningkatkan piawaian dan memperkenalkan lebih banyak automasi, yang diperlukan untuk menambah baik masa pusingan (turnaround time) penyediaan perkhidmatan dan kecekapan operasi serta mengurangkan kos kendalian CSS. Menerusi pelaksanaan inisiatif strategik dalam Pelan Urusan ini, CSS berhasrat menyampaikan perkhidmatan sokongan pada tahap profesionalisme yang tinggi dan disokong oleh budaya kerja yang dinamik.

Sebagai model operasi baharu untuk Bank, Pelan Urusan dan KPI CSS disampaikan kepada kakitangan CSS dan juga kakitangan Bank keseluruhannya melalui siri bengkel dan sesi penerangan (town-hall). Peningkatan pemahaman yang lebih mendalam mengenainya akan memudahkan kakitangan Bank secara amnya untuk menyesuaikan diri dengan model operasi baharu tersebut.

Budaya Kerja Berorientasikan Prestasi

Sebagai penyedia perkhidmatan sokongan profesional, amat perlu bagi pengurusan CSS melahirkan tenaga kerja berprestasi tinggi dengan set minda yang mengutamakan pengguna. Sehubungan dengan itu, Piawaian Tahap Perkhidmatan (Service Level Agreement, SLA) yang menyeluruh sedang diperkenalkan untuk menyatakan dengan jelas keperluan perkhidmatan antara CSS dengan jabatan yang menggunakan perkhidmatannya, dari segi aspek perkhidmatan khusus dan piawaian prestasi. Sebagai suatu wahana untuk memantau operasi CSS dan menjalin hubungan yang lebih profesional dengan pelanggannya, pelaksanaan SLA memberikan manfaat kepada pengguna akhir dan juga CSS, di antaranya:

- peranan dan tanggungjawab yang jelas bagi kedua-dua pihak, iaitu CSS sebagai penyedia perkhidmatan dan jabatan-jabatan sebagai pengguna perkhidmatannya;
- asas bagi penambahbaikan yang berterusan dalam penyampaian perkhidmatan untuk mencapai tahap keberkesanan dan kecekapan operasi yang lebih tinggi;
- penggalakan budaya yang berorientasikan perkhidmatan dan memenuhi keperluan jabatan-jabatan pengguna; dan
- asas untuk menilai semula keutamaan urusan di Bank dan mengoptimumkan peruntukan sumber sewajarnya.

SLA versi pertama ini mengambil kira sejumlah 32 subperkhidmatan berdasarkan 14 perkhidmatan sokongan yang disediakan oleh CSS. Sejajar dengan rangka kerja belanjawan bersama untuk CSS, SLA dijangka mendorong disiplin kewangan yang lebih baik dalam pemerolehan aset dan pemantauan perbelanjaan.

Dua rangka kerja utama turut diperkenalkan untuk mentadbir urus operasi CSS dalam bidang pengurusan kewangan dan tadbir urus bagi pemerolehan aset oleh CSS. Rangka kerja pengurusan kewangan menjajarkan Pelan Operasi CSS dengan Pelan Urusan keseluruhan Bank untuk memudahkan pemantauan sumber kewangan yang berkesan. Rangka kerja tadbir urus bertujuan untuk terus mengukuhkan proses dari segi pemerolehan aset oleh CSS. Rangka kerja ini menyediakan struktur khusus untuk pihak yang diberikan tanggungjawab bagi memberikan kelulusan, dengan peranan dan kebertanggungjawaban digariskan dengan jelas untuk kakitangan CSS yang terlibat dalam pemerolehan aset.

Pengurusan Perubahan untuk Mengekalkan Perubahan yang Dikehendaki

Satu program pengurusan perubahan telah dilaksanakan serentak bagi memastikan peralihan ini dilaksanakan dengan berkesan dan tepat pada masanya dalam keadaan persekitaran yang menyokong, untuk membawa perubahan yang mampan dalam peranan, kehendak dan kebertanggungjawaban CSS. Usaha perubahan ini merangkumi sesi perbincangan dan interaksi dengan pelbagai pihak berkepentingan, termasuk wawancara perseorangan dan dialog berkumpulan. Penilaian semula pasca pelaksanaan turut dijalankan sembilan bulan selepas penubuhan CSS untuk memberikan pemahaman yang lebih baik mengenai motivasi, nilai dan cabaran yang dihadapi oleh kakitangan CSS serta mengenal pasti intervensi selanjutnya yang mungkin diperlukan. Program pengurusan perubahan akan terus menjadi bahagian penting transformasi dengan komunikasi dua hala yang berterusan untuk menjelaskan kehendak dan kebertanggungjawaban yang merupakan sebahagian daripada proses tersebut.

Melangkah ke Hadapan

Sebagai satu bahagian yang berautonomi, CSS berpotensi untuk meningkatkan tahap profesionalisme dalam penyampaian perkhidmatan sokongan dan menerapkan teknologi dan proses baharu dengan cara yang lebih lancar dan berkesan kos memandangkan perkhidmatan tersebut disampaikan daripada platform perkongsian bersama. Matlamat yang dikehendaki ialah perkhidmatan berkualiti tinggi, peningkatan produktiviti, peluang kemajuan kerjaya yang memberikan ganjaran yang lebih baik serta penggunaan sumber Bank yang lebih optimum.