KERAJAAN MALAYSIA

SURAT ARAHAN KETUA PENGARAH MAMPU
BILANGAN 2 TAHUN 2022

PANDUAN PENGURUSAN PERUBAHAN SEKTOR AWAM (CMsa)

UNIT PEMODENAN TADBIRAN DAN PERANCANGAN
PENGURUSAN MALAYSIA (MAMPU)
JABATAN PERDANA MENTERI

UNIT PEMODENAN TADBIRAN DAN
PERANCANGAN PENGURUSAN MALAYSIA (MAMPU)
JABATAN PERDANA MENTERI
Aras 1-6, Setia Perdana 2
Kompleks Setia Perdana
Pusat Pentadbiran Kerajaan Persekutuan
62502 PUTRAJAYA
MALAYSIA

Tel. : 603-8000 8000
Faks : 603-8888 3163
Portal Rasmi : www.mampu.gov.my

Rujukan : MAMPU.600-1/17/3 (3)
Tarikh : 27 Mei 2022

Semua Ketua Setiausaha Kementerian
Semua Ketua Jabatan Persekutuan
Semua YB Setiausaha Kerajaan Negeri
Semua Ketua Pengurusan Pihak Berkuasa Berkanun Persekutuan
Semua Ketua Pengurusan Pihak Berkuasa Berkanun Negeri
Semua Ketua Pengurusan Pihak Berkuasa Tempatan

SURAT ARAHAN KETUA PENGARAH MAMPU
BILANGAN 2 TAHUN 2022

PANDUAN PENGURUSAN PERUBAHAN SEKTOR AWAM (CMsa)

TUJUAN

1. Arahan ini bertujuan menerangkan mengenai Panduan Pengurusan Perubahan Sektor Awam seperti di **LAMPIRAN A** sebagai rujukan kepada agensi kerajaan.

LATAR BELAKANG

2. Sektor awam sentiasa menghadapi perubahan bagi menyahut cabaran baharu berikutan perkembangan pesat dalam teknologi dan sosioekonomi sama ada pada

peringkat antarabangsa atau tempatan. Situasi yang dinamik dan ketidaktentuan, termasuk kesan krisis pandemik COVID-19 telah memberi cabaran kepada kerajaan untuk berubah bagi memastikan agensi awam sentiasa kekal relevan, berdaya saing dan mampan.

KEPERLUAN

3. Adaptasi dan tindak balas penjawat awam terhadap perubahan yang berlaku memberi impak kepada keberkesanan pelaksanaan insiatif perubahan agar tercapai wawasan kerajaan yang ditetapkan. Sehubungan itu, agensi adalah digalakkan mengguna pakai pendekatan pengurusan perubahan yang berkesan dan praktikal untuk membimbing penjawat awam, rakyat dan perniagaan untuk melalui suatu proses perubahan secara berstruktur.

4. Objektif utama Panduan Pengurusan Perubahan Sektor Awam adalah untuk:

a. Menyokong agenda pemodenan sistem penyampaian perkhidmatan kerajaan menerusi amalan CM secara berstruktur.

b. Membantu mempercepat penerimaan kumpulan terkesan terhadap perubahan yang berlaku.

c. Menginstitusi kompetensi pengurusan perubahan sehingga menjadikannya salah satu metodologi berkesan dalam proses pelaksanaan program/projek agensi yang berimpak tinggi.

5. Pengurusan perubahan sektor awam merupakan satu pendekatan berstruktur yang membawa sekumpulan individu atau organisasi melalui suatu tempoh peralihan perubahan bagi mencapai matlamat atau objektif perubahan yang diinginkan. Pelaksanaan pengurusan perubahan berstruktur sektor awam ini adalah berasaskan konsep perubahan peringkat individu – Tahu, Mahu, Mahir dan Amal (TaMMA) dan Model Pengurusan Perubahan Sektor Awam Enam Peringkat.

6. Model CMsa yang dibangunkan mudah diaplikasikan dalam semua konteks perubahan atau pembaharuan termasuk projek-projek transformasi yang mempunyai unsur kompleksiti perubahan dan kos projek adalah tinggi. Strategi/program/aktiviti pengurusan perubahan yang komprehensif amat diperlukan supaya kumpulan terkesan menerima dan menbudayakan perubahan berkaitan agar matlamat/ objektif/*outcome* projek dapat direalisasikan.

PELAKSANAAN

7. Panduan Pengurusan Perubahan Sektor Awam ini boleh dirujuk dan diguna pakai oleh semua agensi sektor awam sama ada pada peringkat Persekutuan/Negeri, Badan Berkanun serta Pihak Berkuasa Tempatan.

STRUKTUR TADBIR URUS

8. Bahagian Perundingan Pengurusan 1 (BPP1), Unit Pemodenan Tadbiran dan Perancangan Pengurusan Malaysia (MAMPU) bertanggungjawab untuk menginstitusikan penggunaan metodologi pengurusan perubahan sektor awam dalam projek-projek kerajaan, khususnya bagi projek bersifat transformasi atau berimpak tinggi kepada penjawat awam, rakyat dan perniagaan melalui pemberian khidmat nasihat dan khidmat perundingan.

PEMAKAIAN

9. Surat Arahan ini terpakai kepada semua Kementerian, Jabatan dan Agensi Kerajaan Persekutuan/Negeri, Badan Berkanun serta Pihak Berkuasa Tempatan, tertakluk kepada penerimaannya oleh pihak berkuasa masing-masing.

TARIKH KUAT KUASA

10. Panduan ini berkuat kuasa mulai tarikh arahan dikeluarkan dan terpakai sehingga dibatalkan.

PERTANYAAN

11. Sebarang pertanyaan berkaitan Panduan Pengurusan Perubahan Sektor Awam boleh dikemukakan kepada:

Pengarah
Bahagian Perundingan Pengurusan 1 (BPP1)
Unit Pemodenan Tadbiran dan Perancangan Pengurusan Malaysia (MAMPU)
Aras 5, Setia Perdana 1
Kompleks Setia Perdana
Pusat Pentadbiran Kerajaan Persekutuan
62502 PUTRAJAYA.
No. Telefon : 603-8872 6225
E-mel : advisori1@mampu.gov.my

Sekian, terima kasih.

“WAWASAN KEMAKMURAN BERSAMA 2030”

“BERKHIDMAT UNTUK NEGARA”

Saya yang menjalankan amanah,

DATUK SERI DR. YUSOF BIN ISMAIL
Ketua Pengarah MAMPU

SENARAI LAMPIRAN

LAMPIRAN	TAJUK
A	Panduan Pengurusan Perubahan Sektor Awam
A1	CMsa Sepintas Lalu

LAMPIRAN A

Surat Arahan Ketua Pengarah MAMPU

Bilangan 2 Tahun 2022

PANDUAN PENGURUSAN PERUBAHAN SEKTOR AWAM (CMsa)

UNIT PEMODENAN TADBIRAN DAN PERANCANGAN

PENGURUSAN MALAYSIA (MAMPU)

JABATAN PERDANA MENTERI

KANDUNGAN

PERKARA		MUKA SURAT
SENARAI RAJAH		iv
SENARAI JADUAL		v
AKRONIM		vi
TAKRIFAN		viii
BAB 1 :	**PENGENALAN**	1
1.1	Pendahuluan	1
1.2	Sepintas Lalu Mengenai Pengurusan Perubahan	1
1.3	Objektif Panduan	4
1.4	Kesimpulan	5
BAB 2 :	**MENGURUS PERUBAHAN SEKTOR AWAM SECARA BERSTRUKTUR**	6
2.1	Pengenalan	6
2.2	Definisi Pengurusan Perubahan bagi Sektor Awam	7
2.3	Konsep TaMMA	11
2.4	Model Pengurusan Perubahan Sektor Awam (Model CMsa)	13
BAB 3 :	**PELAKSANAAN MODEL CMsa**	19
3.1	Pengenalan	19
3.2	Peringkat Awalan	20
	Aktiviti 1 : Melaksanakan Penilaian Asas	20
	Aktiviti 2 : Menubuhkan Pasukan CM	21
3.3	Peringkat Diagnosis	23
	Aktiviti 3 : Melaksanakan Analisis *Stakeholders*	23

	Aktiviti 4 :	Melaksanakan Analisis Kesan Perubahan (CIA)	24
	Aktiviti 5 :	Melaksanakan Analisis Tahap Kesediaan untuk Berubah (CRA)	26
	Aktiviti 6 :	Melaksanakan Analisis Risiko Perubahan	27
3.4	Peringkat Persiapan		29
	Aktiviti 7 :	Membangunkan Strategi Pengurusan Perubahan yang Bersesuaian	29
	Aktiviti 8 :	Mengaktifkan Rangkaian Pengurusan Perubahan (CMnet)	30
3.5	Peringkat Reka Bentuk Pelan Pengurusan Perubahan (Pelan CM)		31
	Aktiviti 9 :	Membangunkan Pelan Pengurusan Perubahan	31
	Aktiviti 9 (a) :	Membangunkan Pelan Tindakan Komunikasi Perubahan	33
	Aktiviti 9 (b) :	Membangunkan Pelan Tindakan Pendidikan dan Latihan	34
	Aktiviti 9 (c) :	Membangunkan Pelan Tindakan Mengurus Tentangan	35
3.6	Peringkat Laksana dan Pantau		36
	Aktiviti 10 :	Melaksanakan Pelan Pengurusan Perubahan	36
	Aktiviti 11 :	Memantau dan Mengukur Prestasi CM	36
3.7	Peringkat Lestari		38
	Aktiviti 12 :	Meraikan Kejayaan	38
	Aktiviti 13 :	Menyediakan Pelan Keluar	39
	Aktiviti 13 (a):	Mengenal Pasti Keperluan dan Sokongan agar Kumpulan Terkesan Dapat Membudayakan Perubahan	40

	Aktiviti 13 (b): Mengenal Pasti Halangan kepada Adaptasi Perubahan	41
BAB 4 :	**PEMBOLEH DAYA MENGURUS PERUBAHAN**	42
4.1	Pengenalan	42
4.2	Kepemimpinan Perubahan	42
4.3	Rangkaian Pengurusan Perubahan (CMnet)	45
4.4	Komunikasi Perubahan	47
4.5	Pendidikan dan Latihan	48
4.6	Pengurusan Tentangan	51
BAB 5 :	**PENUTUP**	53
LAMPIRAN A1		54
RUJUKAN		57

SENARAI RAJAH

RAJAH	TAJUK
1.1	Bentuk-Bentuk Perubahan dalam Organisasi
1.2	Kadar Kejayaan Projek Dengan Penggunaan Pendekatan Pengurusan Perubahan Berstruktur
2.1	Hubung Kait Pengurusan Projek dan Pengurusan Perubahan
2.2	Memahami Konsep TaMMA dalam Memacu Perubahan Individu
2.3	Menetapkan Skop Pengurusan Perubahan Berasaskan TaMMA
2.4	Model Pengurusan Perubahan Sektor Awam (Model CMsa)
2.5	Penjelasan Mengenai Model CMsa Enam Peringkat
2.6	13 Aktiviti Utama di Bawah Model CMsa
2.7	Contoh Pemadanan Pelaksanaan CMsa dalam Projek Berasaskan Kitaran PDCA
2.8	Contoh Pemadanan Pelaksanaan CMsa dalam Kitaran Projek ICT
3.1	Model Pengurusan Perubahan Sektor Awam (Model CMsa)
3.2	Contoh Tadbir Urus Penubuhan Pasukan CM
3.3	Analisis Risiko Perubahan

SENARAI JADUAL

JADUAL	TAJUK
2.1	Takrifan Umum Pengurusan Perubahan
2.2	Contoh Program/Projek, Skop Pengurusan Projek dan Skop Pengurusan Perubahan
3.1	Contoh Kriteria Penilaian Impak Perubahan
3.2	Contoh Jadual Pelaksanaan Pelan CM
4.1	Pendekatan Mengurangkan Tentangan Mengikut Situasi dan Punca Berlakunya Tentangan

AKRONIM

4IR	*Fourth Industrial Revolution* (Revolusi Perindustrian Keempat)
5W1H	*What? Who? Where? When? Why?* and *How?* (Apa? Siapa? Di mana? Bila? Mengapa? dan Bagaimana?)
ADKAR	*Awareness, Desire, Knowledge, Ability,* and *Reinforcement* (Kesedaran, Keinginan, Pengetahuan, Keupayaan, dan Pengukuhan)
CIA	*Change Impact Analysis* (Analisis Kesan Perubahan)
CRA	*Change Readiness Analysis* (Analisis Tahap Kesediaan untuk Berubah)
CM	*Change Management* (Pengurusan Perubahan)
CMnet	*Change Management Network* (Rangkaian Pengurusan Perubahan)
CMsa	*Change Management* Sektor Awam (Pengurusan Perubahan Sektor Awam)
DUN	Dewan Undangan Negeri
ICT	*Information and Communications Technology* (Teknologi Maklumat dan Komunikasi)
McKinsey 7S	*Strategy, Structure, Systems, Skills, Staff, Style,* and *Shared Values* (Strategi, Struktur, Sistem, Kemahiran, Sumber Manusia, Kepemimpinan, dan Nilai Bersama)
PCM	*Programs for Change Management* (Program Pengurusan Perubahan)
PDCA	*Plan, Do, Check and Act* (Rancang, Buat, Semak, dan Tindakan)
PPrISA	Pengurusan Projek ICT Sektor Awam
P&P	Pengajaran dan Pembelajaran

PM	*Project Management* (Pengurusan Projek)
PTJ	Pusat Tanggungjawab
SME	*Subject Matter Expert* (Pakar Bidang)
TaMMA	Tahu, Mahu, Mahir, dan Amal
TOR	*Terms of Reference* (Terma Rujukan)
UFP	*Unveil, Feel and Play*
SFP	*See, Feel and Play*
WKB 2030	Wawasan Kemakmuran Bersama 2030

TAKRIFAN

Bagi maksud pemakaian Surat Arahan Ketua Pengarah MAMPU Bilangan 2 Tahun 2022 ini, takrifan berikut diguna pakai:

1.	Adaptasi	Memilih untuk menerima dan mengamalkan pemikiran dan tingkah laku baharu. Adaptasi berlaku apabila pemikiran dan tingkah laku baharu itu konsisten dengan tujuan utama perubahan diperkenalkan dalam organisasi.
2.	Duta Perubahan	Sekumpulan pegawai yang dilantik untuk melaksanakan program pengurusan perubahan dan mendidik kumpulan terkesan di agensi masing-masing.
3.	Ejen Perubahan	Sekumpulan individu yang dilantik untuk menjayakan proses perubahan khususnya dalam menyebar luas maklumat utama projek dan menjadi penghubung antara pasukan CM dengan kumpulan terkesan.
4.	Jurucakap/ *Champion*	Merupakan individu yang mempunyai pengaruh yang besar dalam kalangan kumpulan terkesan dan menyokong penuh perubahan. Mereka menyampaikan mesej perubahan seperti hasrat kerajaan, manfaat perubahan dan testimoni.
5.	Kesediaan	Keupayaan organisasi atau sebahagian daripada organisasi untuk menerima, mengurus dengan efektif dan mengintegrasi perubahan sebagai sebahagian daripada budaya kerja.
6.	Keluk Perubahan	Tindak balas setiap individu terhadap sesuatu perubahan dalam satu tempoh masa peralihan.
7.	Kompetensi	Organisasi atau individu yang memiliki kebolehan, pengetahuan dan kemahiran untuk melakukan sesuatu dengan cekap atau dengan jayanya.
8.	Kumpulan terkesan	Kumpulan-kumpulan individu yang terkesan secara psikologi dengan perubahan dan perlu diurus supaya berubah pemikiran dan tingkah laku seperti mana yang

		dihasratkan oleh kerajaan bagi menjayakan perubahan.
9.	Libat Urus	Melibatkan seseorang atau sekumpulan individu untuk turut serta dalam sesuatu usaha perubahan supaya proses perubahan dilaksanakan dengan lancar.
10.	Mengurus Tentangan	Proses menangani tentangan individu atau sekumpulan individu ke atas perubahan supaya mereka menerima perubahan dengan baik.
11.	*Outcome*	Keberhasilan yang diperoleh daripada sesuatu tindakan yang diambil atau kesan daripada perubahan. Penetapan *outcome* yang spesifik, boleh ukur dan realistik.
12.	Penaja perubahan/ penaja bersama	Individu atau sekumpulan individu dalam organisasi yang bertanggungjawab secara langsung untuk merealisasikan manfaat perubahan.
13.	Penaja utama	Pemimpin yang ditugaskan untuk meluluskan program/projek dan bertanggungjawab ke atas kejayaan keseluruhan projek. Penaja utama berperanan aktif untuk mempengaruhi kumpulan terkesan, mengubah pemikiran dan tingkah laku bagi menjayakan matlamat program/projek.
14.	Pengurusan Perubahan	Satu pendekatan berstruktur yang digunakan untuk membawa sekumpulan individu melalui suatu tempoh peralihan perubahan sehinggalah mereka berjaya menerima, menggunakan dengan cekap dan melestarikan perubahan tersebut supaya manfaat perubahan dapat direalisasikan.
15.	Pengurus Projek	Individu yang memainkan peranan utama dalam merancang, melaksana, memantau, dan menilai prestasi projek. Pengurus projek akan mengendali satu-satu projek sehingga selesai mengikut tempoh masa yang diperuntukkan.
16.	Pemilik Proses	Sekumpulan individu atau organisasi yang bertanggungjawab untuk mengurus sesuatu proses dan prosedur kerja bagi mencapai objektif proses.

		Pemilik proses juga mempunyai kuasa membentuk, mengurus dan melaksana perubahan yang diperlukan bagi mencapai objektif proses tersebut.
17.	Pemilik Projek	Pemilik projek ialah pihak yang bertanggungjawab ke atas keseluruhan proses bisnes dalam projek. Terminologi ini digunakan dalam pengurusan projek ICT sektor awam. Pemilik proses dan pemilik projek membawa kepada pengertian yang sama.
18.	Perubahan	Peralihan daripada keadaan sedia ada kepada keadaan masa hadapan. Perubahan diperkenalkan dalam keadaan semasa supaya manfaat/faedah perubahan itu dinikmati pada masa hadapan.
19.	Pihak Berkepentingan (*Stakeholders)*	Merupakan individu atau sekumpulan individu yang mempunyai kepentingan terhadap keberhasilan sesuatu inisiatif perubahan dan merupakan pihak yang boleh membuat atau mempengaruhi dasar berkaitan inisiatif perubahan tersebut.
20.	Tadbir Urus	Proses pembuatan keputusan oleh individu atau sekumpulan individu yang mempunyai kuasa dan mengambil tindakan secara telus dan berakauntabiliti bagi memastikan kejayaan matlamat program/projek.
21.	Tentangan	Usaha atau apa-apa yang dilakukan oleh individu untuk menentang perubahan.
22.	Terkesan	Manusia, proses, sistem, teknologi, tempat kerja, dan sebagainya yang mendapat kesan daripada perubahan dan perlu diurus dalam tempoh peralihan daripada keadaan sedia ada kepada keadaan masa hadapan.

BAB 1: PENGENALAN

1.1 PENDAHULUAN

1.1.1 Panduan Pengurusan Perubahan Sektor Awam (CMsa) menerangkan mengenai metodologi dan proses melaksanakan pengurusan perubahan atau *change management* (CM) sisi manusia dalam inisiatif perubahan atau transformasi kerajaan.

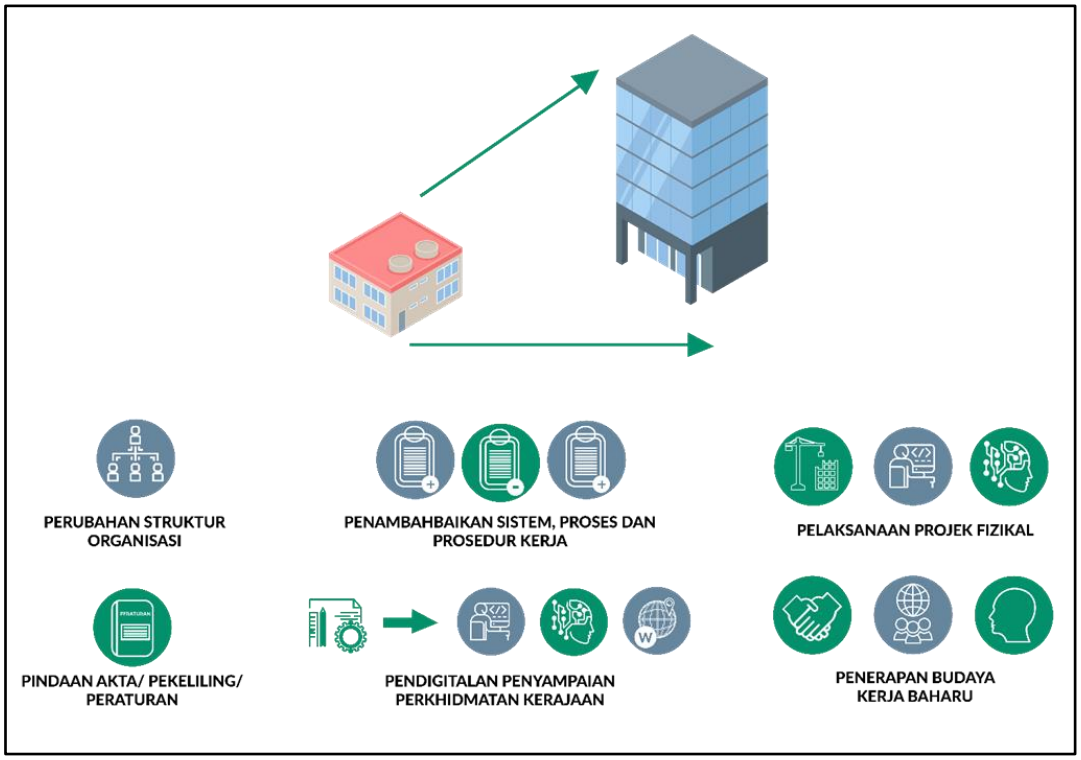
1.1.2 Panduan ini juga bertujuan menjadikan disiplin ilmu CM sisi manusia lebih jelas untuk dipraktikkan oleh agensi kerajaan bagi meningkatkan keberkesanan perubahan yang diperkenalkan oleh agensi seterusnya merealisasikan agenda pemodenan sistem penyampaian perkhidmatan kerajaan. Penyediaan panduan ini boleh membantu agensi dalam merancang, mereka bentuk, melaksana, memantau, dan menilai program pengurusan perubahan (PCM) dalam proses pelaksanaan inisiatif perubahan/transformasi yang dirancang.

1.2 SEPINTAS LALU MENGENAI PENGURUSAN PERUBAHAN

1.2.1 Perubahan yang berlaku dalam sektor awam adalah bertujuan meningkatkan produktiviti penjawat awam dan memberikan perkhidmatan yang terbaik kepada rakyat dan seterusnya memantapkan sosioekonomi negara. Perubahan atau transformasi Perkhidmatan Awam Malaysia sehingga kini adalah hasil daripada kepekaan penjawat awam terhadap setiap cabaran, responsif dan komited untuk melaksanakan penambahbaikan secara berterusan.

1.2.2 Persekitaran dan budaya kerja telah berubah secara drastik. Dalam tempoh pandemik COVID-19, penyampaian perkhidmatan awam perlu bersifat *agile* dan fleksibel bagi membantu perniagaan dan rakyat yang menghadapi cabaran seharian dan membantu kerajaan memulihkan ekonomi negara.

1.2.3 Pelbagai dasar, strategi, dan inisiatif sedang giat dilaksanakan oleh kerajaan. Antaranya adalah Wawasan Kemakmuran Bersama 2030, Rancangan Malaysia Kedua Belas (RMKe-12), Dasar Revolusi Perindustrian Keempat (4IR) Negara, dan MyDIGITAL. Sejajar dengan itu, agensi kerajaan perlu melaksanakan inisiatif-insiatif perubahan seperti perubahan struktur organisasi, pindaan akta/pekeliling/peraturan, menambah baik sistem, proses dan prosedur kerja dan pendigitalan penyampaian perkhidmatan kerajaan (**Rajah 1.1**).



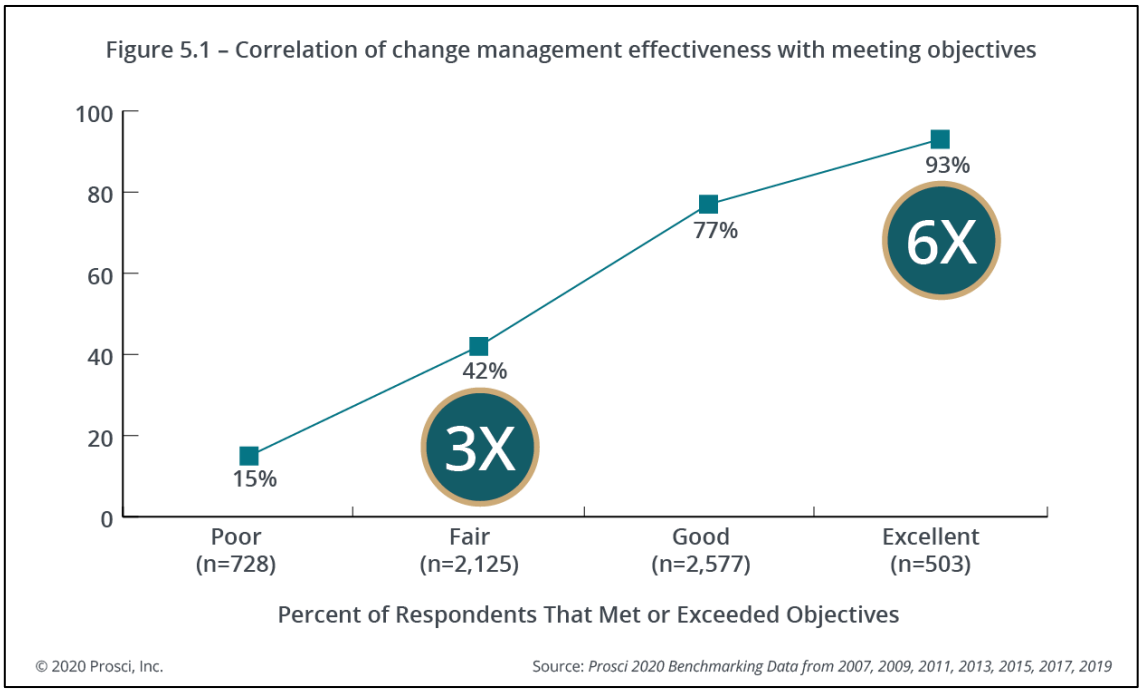
Rajah 1.1 Bentuk-Bentuk Perubahan dalam Organisasi

1.2.4 Oleh yang demikian, perubahan perlu diuruskan dengan teratur supaya penjawat awam, rakyat, dan perniagaan tahu bahawa perubahan telah, sedang dan akan dilaksanakan. Semua pihak yang terlibat perlu sedar bagaimana urusan yang sama sebelum ini telah dilaksanakan dengan kaedah yang berbeza pada hari ini. Mereka perlu dididik supaya beralih pemikiran dan tingkah laku sejajar dengan perubahan yang berlaku. Daya usaha perubahan ini memerlukan dedikasi dan komitmen penjawat awam agar perubahan yang

diinginkan oleh kerajaan memberi manfaat kepada semua dan tiada pembaziran masa, tenaga, dan wang yang dibelanjakan.

1.2.5 Adaptasi dan tindak balas penjawat awam terhadap perubahan yang berlaku juga memberi kesan kepada keberkesanan pelaksanaan insiatif perubahan/transformasi yang ditetapkan. Sehubungan dengan itu, agensi boleh mengguna pakai pendekatan CM yang berstruktur untuk membimbing penjawat awam, rakyat, dan perniagaan untuk melalui suatu proses peralihan perubahan secara berkesan.

1.2.6 Secara ringkasnya, CM merupakan langkah-langkah yang boleh diambil untuk mempengaruhi individu dalam proses peralihan perubahan, mengurangkan tentangan dan meningkatkan tahap keberkesanan perubahan. Menurut kajian amalan terbaik mengurus perubahan yang dilakukan oleh Prosci (2020), dengan penggunaan pendekatan CM yang berstruktur, kadar kejayaan mencapai matlamat perubahan adalah sebanyak enam kali ganda seperti dalam **Rajah 1.2.**



Rajah 1.2 Kadar Kejayaan Projek dengan Penggunaan Pendekatan Pengurusan Perubahan Berstruktur

1.2.7 Antara kelebihan melaksanakan pengurusan perubahan secara berstruktur adalah seperti yang berikut:

a. Mempercepat proses adaptasi.
b. Projek dilaksanakan mengikut jadual dan bajet yang dirancang.
c. Peningkatan prestasi kerja.
d. Peningkatan produktiviti organisasi.
e. Organisasi komited menguruskan perubahan.

1.2.8 Sektor awam di luar negara seperti Amerika Syarikat, Australia dan New Zealand mengamalkan metodologi CM secara berstruktur untuk mempercepat penerimaan kumpulan terkesan dan merealisasikan matlamat perubahan.

1.2.9 Sehubungan itu, amat penting bagi MAMPU untuk menghasilkan Panduan Pengurusan Perubahan Sektor Awam (CMsa) yang mengambil kira sisi perubahan manusia bagi membantu agensi kerajaan dalam usaha menjayakan apa jua matlamat perubahan/transformasi/pemodenan sistem penyampaian perkhidmatan kerajaan.

1.3 OBJEKTIF PANDUAN

1.3.1 Objektif utama Panduan ini adalah untuk:

a. Menyokong agenda pemodenan sistem penyampaian perkhidmatan kerajaan menerusi amalan CM secara berstruktur.
b. Membantu mempercepat penerimaan kumpulan terkesan terhadap perubahan yang berlaku.
c. Menginstitusi kompetensi pengurusan perubahan sehingga menjadikannya salah satu metodologi berkesan dalam proses pelaksanaan program/projek agensi yang berimpak tinggi.

1.4 KESIMPULAN

1.4.1 Kerajaan dari semasa ke semasa sentiasa melaksanakan pembaharuan dan penambahbaikan dalam sistem penyampaian perkhidmatan demi memberikan perkhidmatan yang cemerlang dan melangkaui harapan rakyat. Agensi awam wajar membimbing penjawat awam, rakyat dan perniagaan untuk melalui proses perubahan secara berkesan. Panduan ini berupaya membantu adaptasi sisi perubahan manusia berlaku dengan lebih cepat, mengoptimumkan penggunaan, dan meningkatkan kecekapan organisasi.

1.4.2 Panduan ini mengandungi lima bab, iaitu Pengenalan, Mengurus Perubahan Sektor Awam Secara Berstruktur, Pelaksanaan Model CMsa, Pemboleh Daya Mengurus Perubahan, dan Penutup.

BAB 2: MENGURUS PERUBAHAN SEKTOR AWAM SECARA BERSTRUKTUR

2.1 PENGENALAN

2.1.1 Beberapa teori dan model utama menjadi asas membangunkan model CMsa dan merangka radas-radas yang sesuai bagi melaksanakan CM dalam sektor awam. Antara model yang dimaksudkan termasuklah Model Perubahan Kurt Lewin, Model 8 Langkah Kotter, dan Model ADKAR.

2.1.2 Model Perubahan Kurt Lewin merupakan model CM yang terawal yang menggariskan perubahan tingkah laku individu yang merangkumi tiga fasa iaitu:

a. Fasa Pencairan (*unfreezing*).
b. Fasa Perubahan (*changing*).
c. Fasa Pembekuan semula (*refreezing*).

2.1.3 Model 8 Langkah Kotter diilhamkan oleh John P. Kotter pada 1996 dalam bukunya bertajuk *Leading Change*. Model perubahan ini merangkumi lapan langkah CM seperti yang berikut:

a. Langkah 1: Mewujudkan elemen kesegeraan (*Establishing a Sense of Urgency*).
b. Langkah 2: Membentuk Gabungan Pembimbing (*Creating the Guiding Coalition*).
c. Langkah 3: Membangunkan visi dan strategi (*Developing a Vision and Strategy*).
d. Langkah 4: Menyebarkan visi perubahan (*Communicating the Change Vision*).
e. Langkah 5: Memperkasakan warga organisasi (*Empowering Employees*).
f. Langkah 6: Mewujudkan ganjaran bagi pencapaian jangka pendek (*Generating Short-Term Wins*).

g. Langkah 7: Mengekalkan manfaat dan mencetuskan penambahbaikan berterusan (*Consolidating Gains and Producing More Change*).

h. Langkah 8: Membudayakan perubahan (*Anchoring New Approaches in the Culture*).

2.1.4 Manakala model ADKAR pula diperkenalkan oleh Jeffrey M. Hiatt pada tahun 2006. Model ini memberi tumpuan kepada CM pada peringkat individu. ADKAR merupakan singkatan bagi Kesedaran (***A**wareness*), Keinginan (***D**esire*), Pengetahuan (***K**nowledge*), Keupayaan (***A**bility*), dan Pengukuhan (***R**einforcement*).

2.2 DEFINISI PENGURUSAN PERUBAHAN BAGI SEKTOR AWAM

2.2.1 Dalam konteks pengurusan, *The Association of Change Management Professionals* (ACMP) mentakrifkan perubahan sebagai "peralihan daripada keadaan semasa kepada keadaan baharu". Sementara itu, pengurusan perubahan secara umumnya boleh ditakrifkan seperti jadual di bawah:

Jadual 2.1 Takrifan Umum Pengurusan Perubahan

Prosci	*Change Management is an enabling framework for managing the people side of change.* Pengurusan Perubahan merupakan rangka kerja bagi menguruskan sisi perubahan manusia.
Human Change Management Body of Knowledge	*Change management is to plan, apply, measure and monitor human factor management actions in a change project, increasing the chances of achieving or exceeding expected results.* Pengurusan Perubahan adalah merancang, melaksana, mengukur prestasi dan memantau sisi perubahan manusia di dalam inisiatif perubahan bagi meningkatkan peluang mencapai sasaran yang ditetapkan atau melebihi jangkaan hasil.

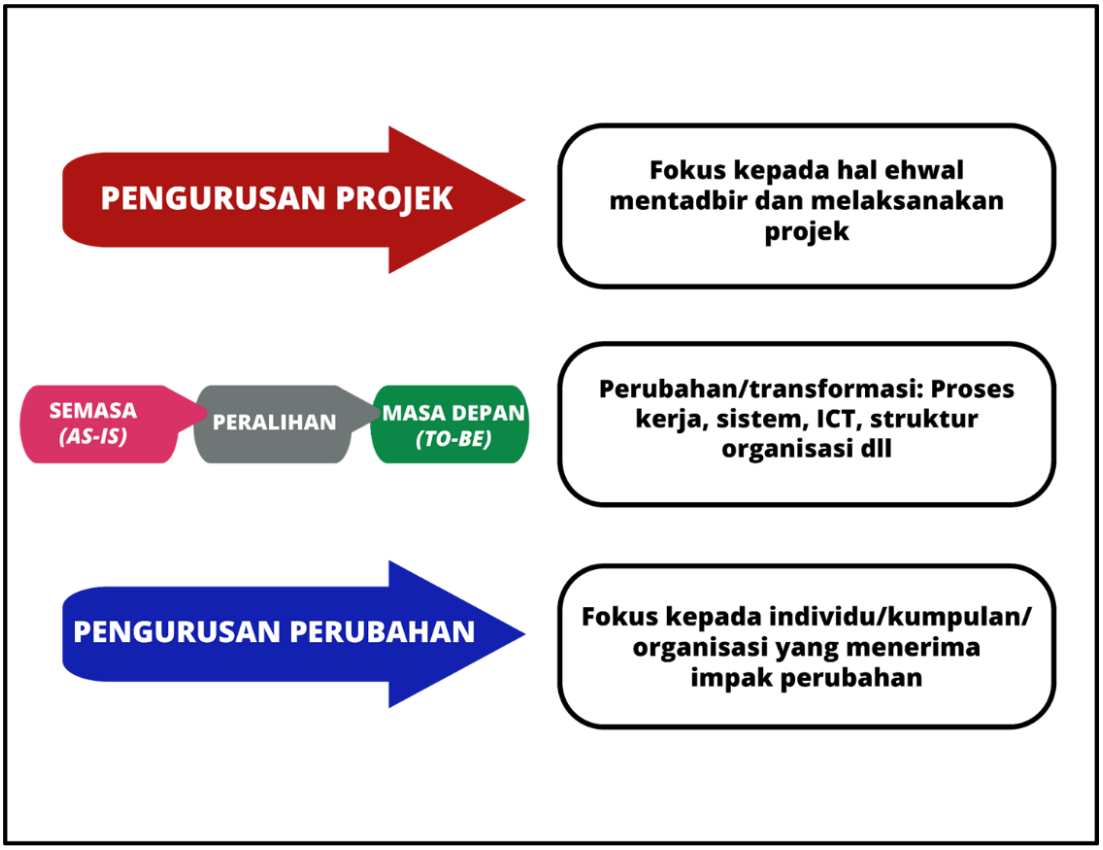
APMG International & Change Management Institute	*Change Management is the discipline that guides how we prepare, equip and support individuals to successfully adopt change, which in turn drives organizational success, deliverables and outcomes.* Pengurusan Perubahan merupakan disiplin ilmu yang memandu bagaimana untuk menyedia, melengkap, dan menyokong individu agar menerima dan mengadaptasi perubahan sehingga organisasi mencapai kejayaan, sasaran dan keberhasilan.

2.2.2 Berdasarkan Panduan ini, CM merupakan satu pendekatan berstruktur yang membawa sekumpulan individu atau organisasi melalui suatu tempoh peralihan perubahan bagi mencapai matlamat atau objektif perubahan yang diinginkan. Pelaksanaan CM berstruktur sektor awam ini adalah berasaskan konsep sisi perubahan manusia peringkat individu – Tahu, Mahu, Mahir dan Amal (TaMMA) dan Model Pengurusan Perubahan Sektor Awam (Model CMsa).

2.2.3 Aplikasi CM yang berstruktur dan berkesan dari sisi perubahan manusia penting bagi membentuk pemikiran, budaya kerja, sikap, dan tingkah laku baharu kumpulan terkesan seperti warga kerja organisasi, penjawat awam, rakyat, dan perniagaan. Kesan kejayaan pelaksanaan perubahan adalah lebih ketara dan boleh kekal secara berterusan dengan memahami konsep TaMMA dan mengaplikasikan model CMsa. Antara komponen yang diberi keutamaan dalam mengurus sisi perubahan manusia secara berstruktur ini meliputi:

a. Membangunkan strategi CM melalui proses pengumpulan maklumat, termasuk analisis *stakeholders*, kesan/impak, dan risiko perubahan.
b. Mereka bentuk pelan CM yang meliputi aspek-aspek komunikasi perubahan, pendidikan, latihan serta mengurus tentangan.
c. Memantau dan menilai pelaksanaan program/aktiviti CM yang dirancang.
d. Menyediakan pelan keluar program CM oleh pasukan pengurusan perubahan untuk diserahkan kepada pemilik proses.

2.2.4 **Hubung Kait Pengurusan Projek dan Pengurusan Perubahan**. Dalam proses melaksanakan sesuatu inisiatif perubahan/transformasi, agensi tidak seharusnya tertumpu kepada aspek teknikal sahaja. Kejayaan pencapaian matlamat perubahan yang diingini hanya boleh diraih apabila kedua-dua sisi perubahan teknikal (fokus kepada hal ehwal mentadbir dan melaksanakan projek) dan sisi perubahan manusia (fokus kepada individu/kumpulan terkesan/organisasi yang menerima impak perubahan), diambil kira dan dilaksanakan dengan berkesan. Untuk berubah daripada keadaan semasa kepada keadaan yang baharu, organisasi dan kumpulan terkesan perlu melalui suatu proses peralihan. Kumpulan terkesan perlu diurus dengan teratur bagi setiap peralihan perubahan yang dilakukan oleh Kerajaan (**Rajah 2.1**).



Rajah 2.1 Hubung Kait Pengurusan Projek dan Pengurusan Perubahan

2.2.5 Mengurus perubahan sebenarnya adalah mengurus manusia. Kumpulan terkesan perlu tahu, mahu, mahir, dan amal cara kerja baharu yang diperkenalkan. Mengubah manusia tidak mudah kerana manusia mempunyai tabiat yang tidak suka untuk berubah. Setiap manusia juga ada gelagat dan tingkah laku tertentu yang cenderung menolak dan tidak selesa dengan perubahan.

2.2.6 Perbezaan antara skop pengurusan projek (PM) dengan skop pengurusan perubahan (CM) adalah seperti dalam **Jadual 2.2**.

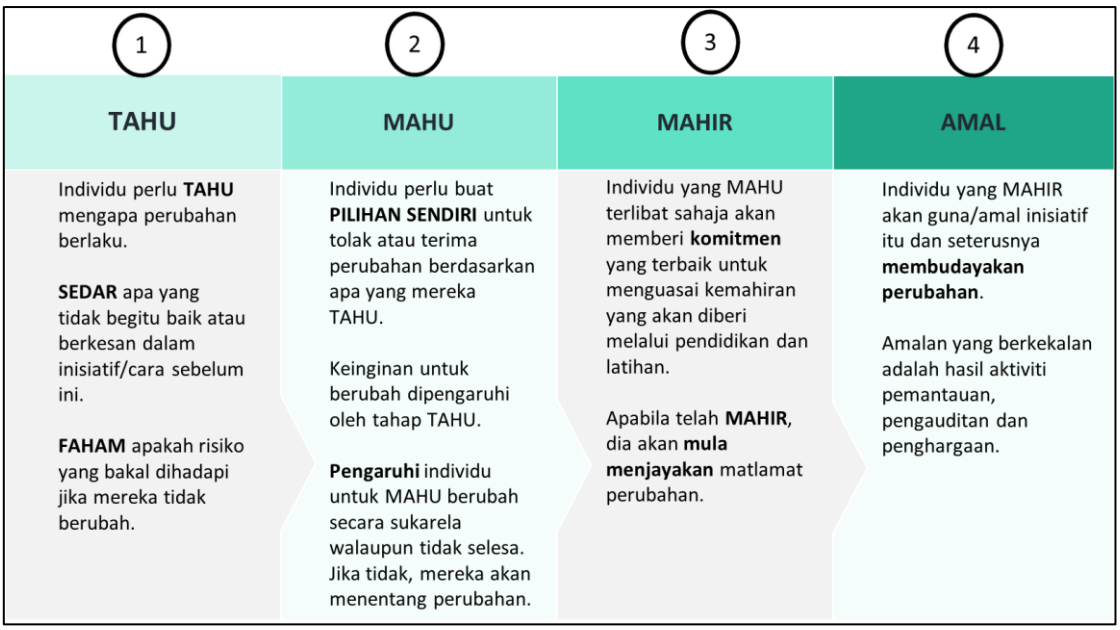
Jadual 2.2 Contoh Program/Projek, Skop Pengurusan Projek dan Skop Pengurusan Perubahan

Contoh Program/ Projek	Contoh Sebahagian Skop Pengurusan Projek (PM)	Contoh Sebahagian Skop Pengurusan Perubahan (CM)
Penggabungan dan Pembahagian Semula Agensi di Kementerian A	• Menyusul arahan kerajaan untuk menyusun semula fungsi Kementerian A. • Menyediakan pejabat dan semua keperluan untuk menerima penempatan YB Menteri dan YB Timbalan Menteri baharu. • Memastikan perkhidmatan kementerian berjalan lancar. • Membuat penempatan baharu pegawai dikenal pasti untuk menjalankan fungsi baharu yang diterima dan fungsi sedia ada yang ditinggalkan oleh agensi yang dipisahkan. • Menyediakan carta fungsi dan carta organisasi baharu.	• Membina kepercayaan dan mendapatkan komitmen *stakeholders* yang terlibat. • Melaksanakan taklimat kepada warga organisasi yang terlibat mengenai penggabungan dan pembahagian serta punca kuasa yang berkaitan. • Menyediakan warga organisasi untuk menerima peranan-peranan baharu susulan penggabungan dan pembahagian semula agensi. • Memaklumkan rakyat Malaysia, pelanggan bukan warganegara, dan perniagaan berhubung langkah-langkah yang diambil oleh kementerian dalam tempoh peralihan.
Pemodenan Perkhidmatan Pelesenan secara *online* di Agensi ABC	• Merekayasa proses kerja dan membangunkan satu sistem berasaskan ICT yang dinamakan eLesen bagi memenuhi saranan Kerajaan. • Pembangunan sistem perkhidmatan pelesenan *online* secara *in-house* atau melalui	• Membangunkan Pelan Tindakan Komunikasi Perubahan bagi penyampaian maklumat pengenalan proses kerja baharu menggunakan eLesen. • Membangunkan Pelan Tindakan Pendidikan dan Latihan bagi membina kompetensi kumpulan

Contoh Program/ Projek	Contoh Sebahagian Skop Pengurusan Projek (PM)	Contoh Sebahagian Skop Pengurusan Perubahan (CM)
	perolehan projek perkhidmatan ICT. • Menyediakan perkakasan sokongan untuk membantu proses kerja baharu.	terkesan sehingga cekap menggunakan eLesen dan mengamalkan perubahan.
Projek Pengurusan Rekod Rasmi secara digital di Agensi M	• Merekayasa prosedur kerja mengurus rekod rasmi organisasi dengan memodenkannya melalui satu sistem berasaskan ICT yang diberi nama Sistem Rekod. • Merancang, mereka bentuk dan mentauliah pembangunan sistem pengurusan rekod rasmi digital. • Menyediakan perkakasan sokongan bagi mengurus rekod rasmi secara digital.	• Membangunkan Pelan Tindakan Komunikasi Perubahan bagi penyampaian maklumat pengenalan sistem rekod. • Mendidik dan melatih kumpulan terkesan (contoh: pengurus rekod, pentadbir sistem, pegawai maklumat dan pengguna) tentang perubahan yang bakal berlaku. • Menguruskan tentangan kumpulan terkesan semasa proses melaksanakan inisiatif perubahan. • Memastikan Sistem Rekod digunakan dengan cekap oleh kumpulan terkesan apabila sistem ini dilaksanakan sepenuhnya sehinggalah terbentuk budaya baharu mengurus rekod di Agensi M.

2.3 KONSEP TaMMA

2.3.1 Kemahuan untuk berubah bermula daripada diri sendiri. Namun, proses penerimaan dan kemahuan untuk berubah bagi setiap individu adalah berbeza. Daryl Connor (1992) melalui bukunya *Managing at the Speed of Change* menyatakan bahawa dalam proses perubahan, setiap individu mempunyai keluk komitmennya yang tersendiri dan didorong oleh ilmu pengetahuan dan motivasi. CMsa menggariskan bahawa setiap individu akan melalui empat tahap perubahan atau ringkasnya TaMMA iaitu mengetahui (Tahu), kemahuan (Mahu), kemahiran (Mahir) dan mengamalkan (Amal) seperti **Rajah 2.2**.



Rajah 2.2 Memahami Konsep TaMMA dalam Memacu Perubahan Individu

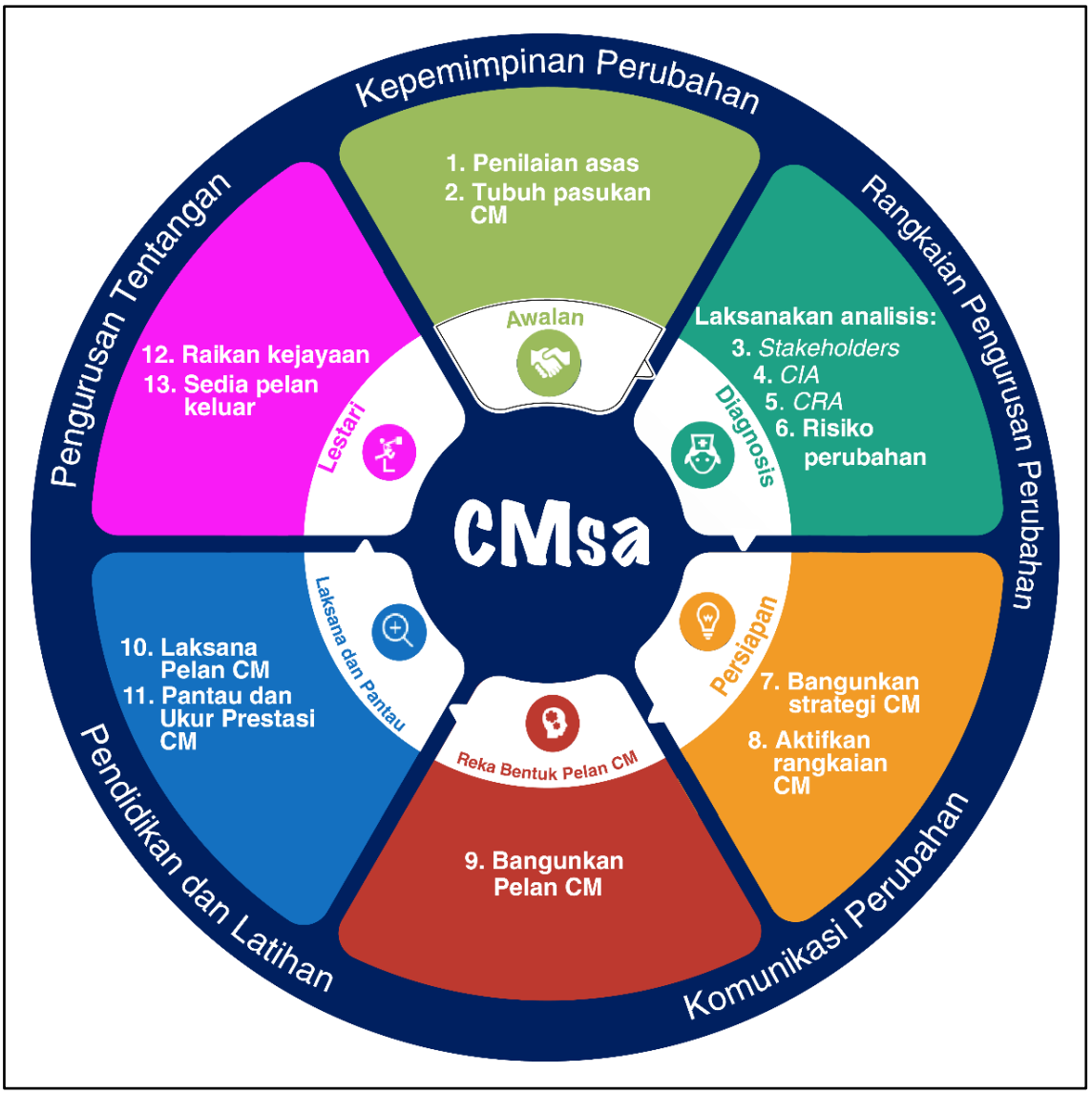
2.3.2 Tindak balas setiap individu, sama ada cepat atau lambat terhadap sesuatu perubahan bergantung kepada apa yang telah diketahui mengenai perubahan tersebut. Dengan pengetahuan yang menyeluruh mengenai perubahan seperti tujuan, keperluan, dan manfaat perubahan, individu akan mempunyai kemahuan untuk meningkatkan keupayaan dan kemahiran diri bagi terus mencapai prestasi kerja cemerlang dalam proses perubahan yang berlaku. Kemahiran dan keupayaan yang diamalkan secara berterusan akan membentuk suatu tingkah laku atau tabiat baharu yang boleh dikekalkan sehingga membentuk satu budaya baharu dalam organisasi. Perancangan CM yang baik bagi membantu peralihan perubahan seseorang/sekumpulan individu bermula dengan penetapan skop CM berasaskan TaMMA seperti dalam **Rajah 2.3**.

Rajah 2.3 Menetapkan Skop Pengurusan Perubahan Berasaskan TaMMA

2.4 MODEL PENGURUSAN PERUBAHAN SEKTOR AWAM (MODEL CMsa)

2.4.1 Bagi mempercepat peralihan proses perubahan individu, MAMPU telah membangunkan satu pendekatan berstruktur yang dikenali sebagai Model Pengurusan Perubahan Sektor Awam atau ringkasnya Model CMsa seperti dalam **Rajah 2.4**. Model CMsa menggariskan panduan untuk rujukan agensi awam melaksanakan inisiatif/projek perubahan dari sisi perubahan manusia. Model CMsa bersifat generik dan boleh diaplikasikan dalam konteks perubahan atau pembaharuan contohnya:

a. Pewujudan, penstrukturan semula atau pembubaran organisasi.
b. Pewujudan atau pindaan akta/pekeliling/peraturan.
c. Pewujudan atau pindaan sistem, proses, dan prosedur kerja baharu.
d. Pendigitalan penyampaian perkhidmatan kerajaan.
e. Pelaksanaan projek fizikal.
f. Penerapan budaya kerja baharu.



Rajah 2.4 Model Pengurusan Perubahan Sektor Awam (Model CMsa)

Model CMsa merupakan satu kerangka kerja menyeluruh yang merangkumi enam peringkat dan 13 aktiviti utama yang boleh diaplikasikan oleh agensi yang berhasrat menguruskan perubahan secara berstruktur dalam pelaksanaan program/projek masing-masing. Model CMsa ini diharapkan dapat membantu organisasi sektor awam mencapai *outcome* yang dihasratkan dan menjayakan agenda pemodenan perkhidmatan awam. Proses pelaksanaan 13 aktiviti tersebut dijelaskan dengan terperinci dalam Bab 3.

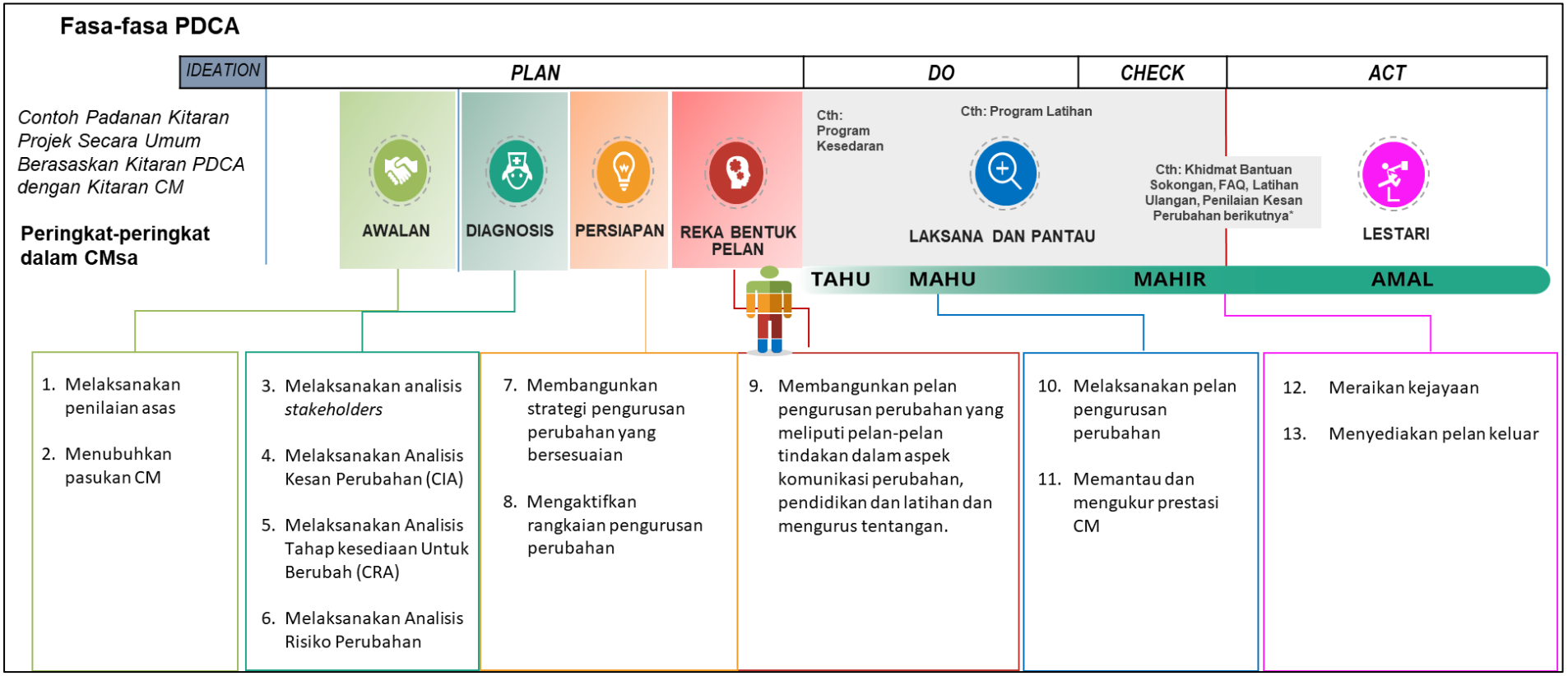
2.4.2 Penjelasan lanjut mengenai Model CMsa Enam Peringkat adalah seperti dalam **Rajah 2.5**.

Rajah 2.5 Penjelasan Mengenai Model CMsa Enam Peringkat

2.4.3 **Aktiviti Utama Di Bawah Model CMsa:** Model CMsa Enam Peringkat ini mengandungi 13 aktiviti utama yang perlu dilaksanakan dengan teratur. Penerangan ringkas kandungan dan aktiviti tersebut adalah seperti dalam **Rajah 2.6**.

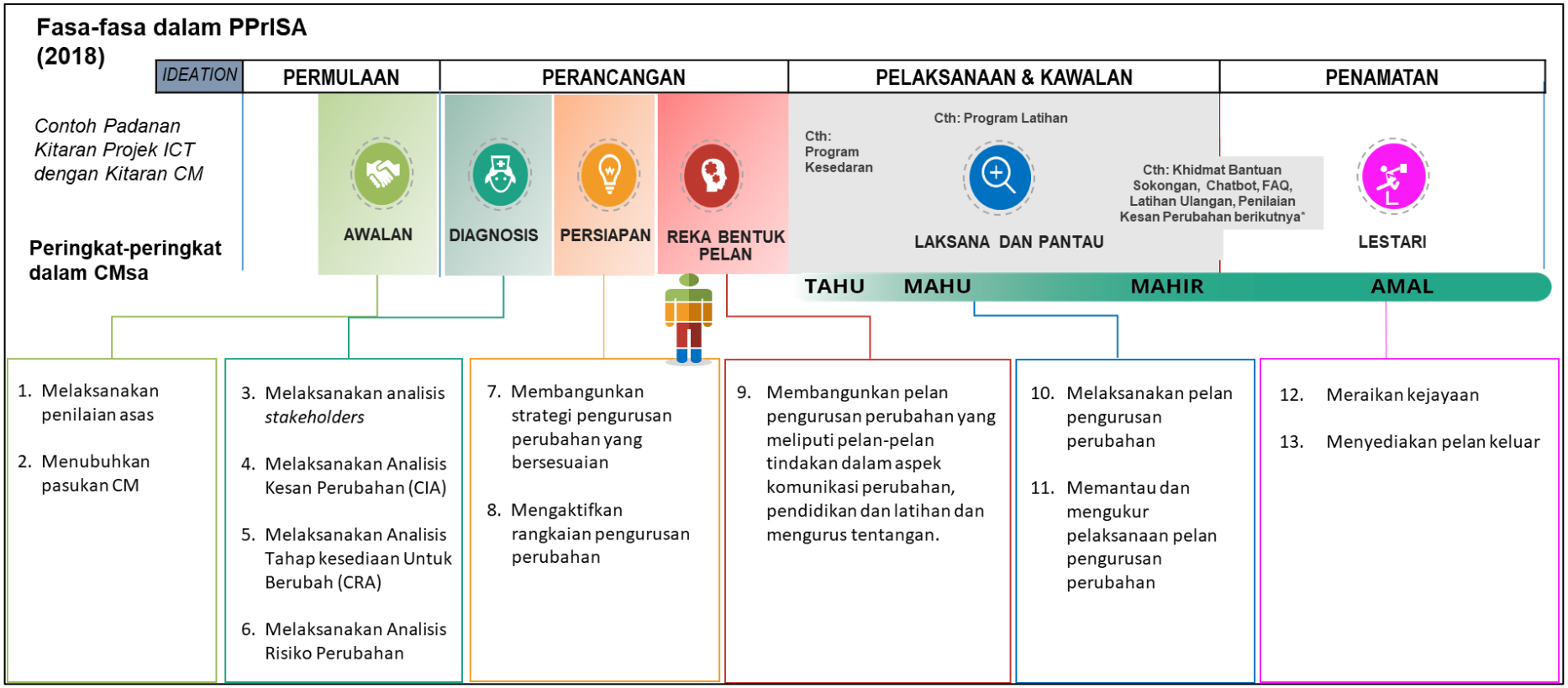
Rajah 2.6 13 Aktiviti Utama di Bawah Model CMsa

2.4.4 Perubahan individu berdasarkan konsep TaMMA dapat direalisasikan melalui pelaksanaan aktiviti utama dalam Model CMsa dapat dijajarkan dengan kitaran PDCA (**Rajah 2.7**).



Rajah 2.7 Contoh Pemadanan Pelaksanaan CMsa dalam Projek Berasaskan Kitaran PDCA

2.4.5 Perubahan individu berdasarkan konsep TaMMA juga dapat direalisasikan melalui pelaksanaan aktiviti utama dalam Model CMsa dengan dijajarkan kepada kitaran projek ICT dalam Panduan Pengurusan Projek ICT Sektor Awam (PPrISA) (**Rajah 2.8**).

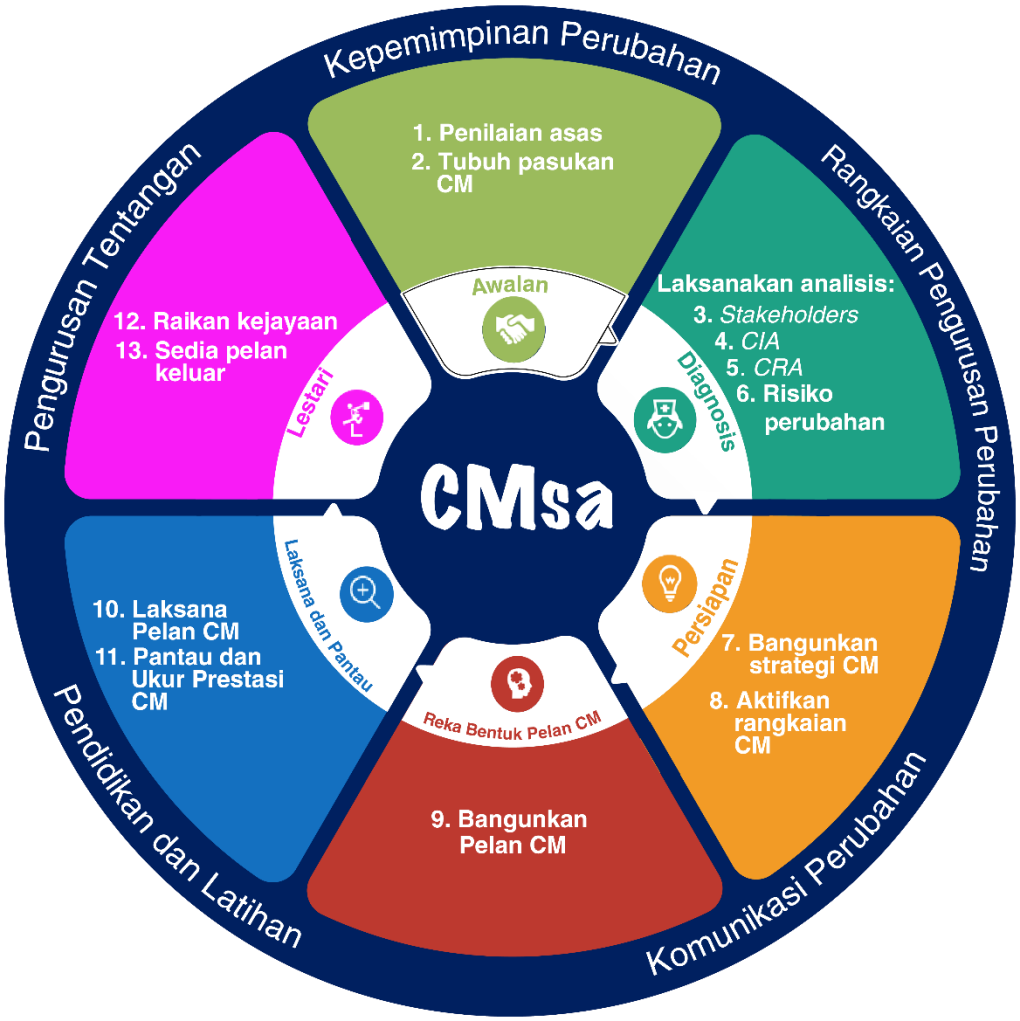


Rajah 2.8 Contoh Pemadanan Pelaksanaan CMsa dalam Kitaran Projek ICT

BAB 3: PELAKSANAAN MODEL CMsa

3.1 PENGENALAN

3.1.1 Radas pengurusan (*Management Tools*) yang dinyatakan dalam 13 aktiviti Model CMsa (**Rajah 3.1**) ialah radas yang telah disesuaikan untuk penggunaan dalam sektor awam. Radas pengurusan seperti 5W1H dan McKinsey 7S juga diberi penekanan dalam penyediaan aktiviti. Agensi disarankan melaksanakan aktiviti dalam Model CMsa mengikut aturan agar proses pengurusan perubahan dijalankan secara berstruktur dan seterusnya mencapai matlamat perubahan yang disasarkan.



Rajah 3.1 Model Pengurusan Perubahan Sektor Awam (Model CMsa)

3.2 PERINGKAT AWALAN

3.2.1 **Aktiviti 1:** Melaksanakan Penilaian Asas

a. **Tujuan:**

Mengumpul dan melengkapkan maklumat tentang inisiatif perubahan tersebut.

b. **Aktiviti/aspek yang perlu diketahui dan direkodkan:**

i. Apakah skop CM?

ii. Apakah matlamat/objektif/*outcome* projek?

iii. Berapa lamakah tempoh projek ini?

iv. Siapakah pemilik perubahan?

v. Apakah keperluan kewangan/bajet CM?

vi. Apakah saiz atau skala inisiatif ini?

vii. Siapakah kumpulan terkesan (contoh: warga kerja organisasi, penjawat awam, rakyat, dan perniagaan)?

viii. Siapakah *stakeholders* terlibat?

c. **Hasilnya:**

Satu segmen dokumen yang menyatakan latar belakang inisiatif perubahan meliputi semua aspek di atas termasuk skop CM dengan jelas.

3.2.2 **Aktiviti 2:** Menubuhkan Pasukan CM

a. **Tujuan:**

Menentukan tadbir urus penubuhan pasukan CM yang terdiri daripada pegawai yang kompeten dan memiliki karakter yang sesuai.

b. **Aktiviti/aspek yang perlu diketahui dan direkodkan:**

i. Bagaimana hendak mengurus perubahan (tadbir urus) sama ada dilaksanakan oleh pasukan CM sendiri, *outsource* atau *co-sourcing*? (Penetapan pelaksanaan CM adalah berdasarkan peruntukan, kompetensi dan pengalaman personel serta saiz dan kompleksiti projek).

ii. Pasukan CM hendaklah diketuai oleh seorang Pengurus Pengurusan Perubahan (*CM Manager*) sepanjang tempoh melaksanakan program pengurusan perubahan (PCM).

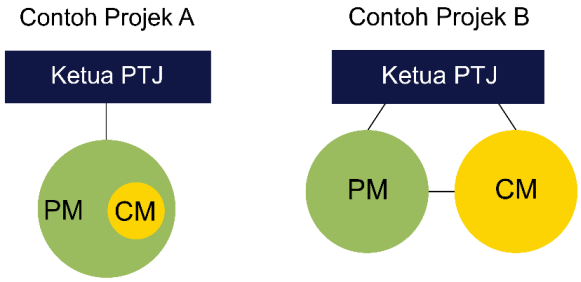
iii. *CM Manager* yang dilantik seharusnya mempunyai pengetahuan dan pengalaman yang luas dalam bidang CM.

iv. *CM Manager* digalakkan mendapat pensijilan daripada badan-badan bertauliah dalam bidang CM.

v. Pasukan CM perlu dianggotai oleh bilangan personel yang mencukupi untuk melaksanakan PCM.

vi. Pasukan CM boleh ditubuhkan sebagai sebahagian pasukan projek (contoh Projek A) atau secara berasingan (contoh Projek B) seperti dalam **Rajah 3.2**.

vii. Menyediakan terma rujukan (TOR) bagi pasukan CM yang jelas dan lengkap.



Rajah 3.2 Contoh Tadbir Urus Penubuhan Pasukan CM

Contoh terma rujukan (TOR) bagi pasukan CM

Pasukan CM bertanggungjawab untuk:

i. Merancang, mengurus, dan melaksanakan usaha-usaha pengurusan perubahan mengikut metodologi dan pendekatan yang bersesuaian.

ii. Bertindak sebagai sumber rujukan dan sokongan khusus berkaitan CM bagi *stakeholders* dan kumpulan terkesan.

iii. Menasihati pihak pengurusan tertinggi dan memberi sokongan kepada pengurus/penyelia berkaitan sisi perubahan manusia.

iv. Meningkatkan kompetensi warga organisasi untuk memahami dan menerima perubahan yang berlaku dalam organisasi dengan baik.

v. Membimbing penaja perubahan.

vi. Mengukur prestasi, memantau dan menilai perubahan yang berlaku.

c. **Hasilnya:**

Penetapan tadbir urus dan terma rujukan (TOR) pasukan CM yang bersesuaian.

3.3 PERINGKAT DIAGNOSIS

3.3.1 **Aktiviti 3:** Melaksanakan Analisis *Stakeholders*

a. **Tujuan:**

i. Memberi pengetahuan dan kelebihan dalam merancang keperluan libat urus dengan pihak berkepentingan (*stakeholders*) dalam mengurus perubahan.

ii. Penglibatan *stakeholders* yang tepat dalam pengurusan perubahan program/projek bagi meningkatkan kejayaan inisiatif perubahan.

b. **Aktiviti/aspek yang perlu dilaksanakan dan direkodkan:**

Mengenal pasti dan menganalisis data *stakeholders* dengan terperinci:

i. Siapa *stakeholders* bagi inisiatif perubahan ini?

ii. Apakah tahap komitmen *stakeholders*?

iii. Bagaimana untuk mendapatkan data dan menganalisisnya?

c. **Hasilnya:**

Satu segmen dokumen yang memperincikan maklumat *stakeholders* dan tahap komitmen mereka sebagai asas membentuk strategi CM dan membangunkan Pelan Pengurusan Perubahan (Pelan CM).

3.3.2 **Aktiviti 4:** Melaksanakan Analisis Kesan Perubahan (CIA)

a. **Tujuan:**

Mengenal pasti tahap impak akibat perubahan, termasuk aspek proses kerja, teknologi, struktur organisasi, tingkah laku, dan pemikiran/set minda.

b. **Aktiviti/aspek yang perlu diketahui dan direkodkan:**

i. Siapakah kumpulan terkesan bagi inisiatif perubahan ini?

ii. Apakah kesan atau impak perubahan yang akan dihadapi?

Impak perubahan boleh dianalisis dengan menggunakan pelbagai pendekatan seperti McKinsey 7S *Framework,* Prosci 10 *Aspects of Change Impact Model* atau *Stakeholder Impact Checklist* oleh APMG International.

Jadual 3.1 Contoh Kriteria Penilaian Impak Perubahan

McKinsey 7S *Framework*	Prosci *10 Aspects of Change Impact Model*	*Stakeholder Impact Checklist* oleh APMG International
1. Strategi (*Strategy*) 2. Struktur (*Structure*) 3. Sistem (*Systems*) 4. Kemahiran (*Skills*) 5. Sumber Manusia (*Staff*) 6. Kepemimpinan (*Style*) 7. Nilai-nilai Bersama (*Shared Values*)	1. Proses *(Process)* 2. Sistem (*Systems*) 3. Peralatan *(Tools)* 4. Fungsi Kerja *(Job Roles)* 5. Tingkah laku *(Critical Behaviors)* 6. Pemikiran/set minda/sikap/ kepercayaan *(Mindsets/Attitudes/ Belief)*	1. Perubahan Organisasi *(Organizational Changes)* 2. Perubahan Sistem *(System Changes)* 3. Perubahan Proses *(Process Changes)* 4. Perubahan Kerja *(Job Changes)* 5. Perubahan Tingkah Laku *(Behavioral Changes)* 6. Perubahan Kompetensi *(Capability Changes)*

McKinsey 7S *Framework*	Prosci *10 Aspects of Change Impact Model*	*Stakeholder Impact Checklist* oleh APMG International
	7. Hirarki Pelaporan *(Reporting Structure)* 8. Laporan Penilaian Prestasi Kerja *(Performance Reviews)* 9. Ganjaran/Pampasan *(Compensation)* 10. Lokasi *(Location)*	7. Perubahan Kewangan *(Financial Changes)*

Analisis ini memperincikan bagaimana perubahan memberi kesan dalam pelbagai aspek dan dijelaskan dalam bentuk perbandingan keadaan semasa dan keadaan masa hadapan yang dihajati. Penerangan lanjut mengenai impak perubahan yang perlu diurus bagi menyokong peralihan manusia adalah seperti yang berikut:

i. Perubahan dasar dan strategi organisasi yang digunakan untuk mempertahankan visi/misi, produktiviti, dan daya saing organisasi.
ii. Perubahan struktur organisasi, hirarki pelaporan, fungsi sektor/bahagian/unit atau penyampaian perkhidmatan diikuti dengan pembahagian tugas serta tanggungjawab baharu kepada warga organisasi perlu dilakukan bagi mencapai matlamat perubahan.
iii. Perubahan infrastruktur, sistem atau teknologi seperti mengguna/ menaik taraf/mengganti infrastruktur, sistem atau teknologi.
iv. Perubahan proses dan prosedur kerja melibatkan hal-hal berkaitan pengoperasian dan tadbir urus dalam organisasi.
v. Perubahan kompetensi (kebolehan, pengetahuan, dan kemahiran) kumpulan terkesan agar berupaya melaksana perubahan dengan cekap.
vi. Perubahan keperluan sumber manusia supaya sentiasa mencukupi dan berkualiti.

vii. Perubahan kepemimpinan yang sesuai dan berkesan dalam menerajui proses perubahan.

viii. Perubahan nilai-nilai bersama, pemikiran, kepercayaan, dan norma budaya kerja yang diamalkan oleh pegawai dan organisasi supaya kumpulan terkesan sentiasa bermotivasi dalam melakukan perubahan.

ix. Perubahan peralatan/kelengkapan yang diperlukan bagi kumpulan terkesan melakukan perubahan.

x. Perubahan ganjaran/pampasan/kewangan dalam bentuk saraan (gaji, elaun atau imbuhan), bajet, cukai atau caj.

xi. Perubahan lokasi/penempatan.

c. **Hasilnya:**

Satu segmen dokumen yang memperincikan aspek-aspek impak perubahan.

3.3.3 **Aktiviti 5:** Melaksanakan Analisis Tahap Kesediaan untuk Berubah (CRA)

a. **Tujuan:**

Mengenal pasti dan memahami tahap kesediaan kumpulan terkesan bagi setiap kitaran analisis.

b. **Aktiviti/aspek yang perlu diketahui dan direkodkan:**

i. Siapakah kumpulan terkesan bagi inisiatif perubahan ini?

ii. Apakah tahap kesediaan untuk berubah? Bagaimana untuk mendapatkan data dan menganalisisnya? Secara sesi temu bual atau kajian soal selidik? Sama ada mengikut kelompok agensi, lokasi, kumpulan perkhidmatan atau kumpulan umur?

iii. Mengulangi proses penilaian ini semasa peringkat pelaksanaan program CM, mengikut kesesuaian, sehingga tahap kesediaan kumpulan terkesan berada pada tahap yang memuaskan dan diingini untuk menjayakan perubahan.

c. **Hasilnya:**

Satu segmen dokumen di bawah Pelan CM wajar dilaksanakan secara berkala.

3.3.4 **Aktiviti 6:** Melaksanakan Analisis Risiko Perubahan

a. **Tujuan:**

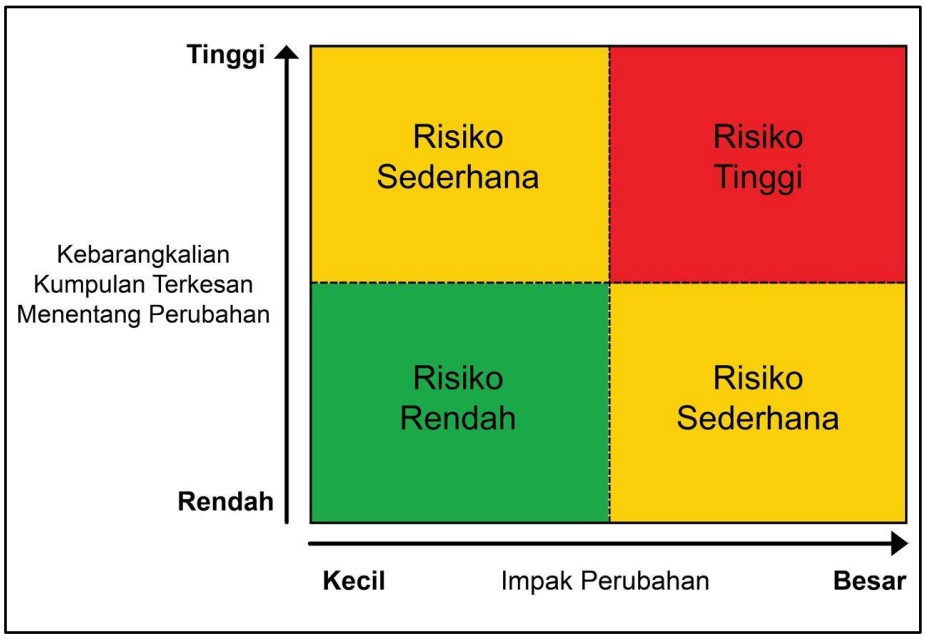
i. Membantu pasukan CM mengenal pasti dan memahami risiko perubahan.

ii. Penilaian risiko perubahan ialah satu proses mengenal pasti, memahami dan menganalisis risiko yang akan dihadapi dalam program perubahan/transformasi.

b. **Aktiviti/aspek yang perlu diketahui dan direkodkan:**

i. Apakah risiko perubahan? Bagaimana untuk mendapatkan data dan menganalisisnya? Secara pemerhatian, sesi temu bual atau kajian soal selidik?

ii. Analisis risiko perubahan boleh mengambil kira dua aspek iaitu sikap kumpulan terkesan terhadap perubahan dan skala perubahan seperti dalam **Rajah 3.3**.



Rajah 3.3 Analisis Risiko Perubahan

c. **Hasilnya:**

Satu segmen analisis risiko perubahan yang membolehkan pasukan CM membuat keputusan ke atas program CM yang perlu dilaksanakan bagi mengurus peralihan manusia dalam proses perubahan.

Pelaksanaan CMsa amat sesuai bagi projek-projek dalam kategori “Risiko Sederhana” dan “Risiko Tinggi”. Kompleksiti perubahan sederhana/tinggi dan kos projek yang besar memerlukan pelaksanaan strategi/program/aktiviti CM yang komprehensif supaya matlamat projek dapat dicapai.

3.4 PERINGKAT PERSIAPAN

3.4.1 **Aktiviti 7:** Membangunkan Strategi Pengurusan Perubahan yang Bersesuaian

a. **Tujuan:**

i. Mengenal pasti cabaran utama CM.

ii. Menyediakan strategi mengurus perubahan berasaskan dapatan analisis *stakeholders*, *CIA*, *CRA* dan risiko perubahan pada Peringkat Diagnosis.

b. **Aktiviti/aspek yang perlu diketahui dan direkodkan:**

i. Berdasarkan dapatan analisis data pada Peringkat Diagnosis, apakah cabaran-cabaran yang dihadapi oleh *stakeholders* dan kumpulan terkesan?

ii. Apakah strategi CM yang boleh dirancang untuk mengatasi cabaran tersebut dalam aspek komunikasi perubahan, pendidikan, dan latihan serta pengurusan tentangan?

c. **Hasilnya:**

Satu segmen dokumen mengenai strategi mengurus perubahan yang berkesan untuk mengurangkan tentangan dan mencapai matlamat program/projek.

3.4.2 **Aktiviti 8:** Mengaktifkan Rangkaian Pengurusan Perubahan (CMnet)

a. **Tujuan:**

i. Menubuh dan mengaktifkan rangkaian pengurusan perubahan (CMnet) untuk membantu berkongsi maklumat mengenai perubahan kepada kumpulan terkesan.

ii. Mempengaruhi kumpulan terkesan secara langsung untuk menerima dan mengamalkan perubahan baharu tersebut secara berterusan.

b. **Aktiviti/aspek yang perlu diketahui dan direkodkan:**

i. Apakah tadbir urus, peranan, dan skop tugas CMnet?

ii. Apakah bentuk bimbingan dan latihan yang perlu diberikan?

c. **Hasilnya:**

Satu segmen dokumen yang menyediakan rangka asas CMnet bagi menyokong penyebaran perubahan secara meluas dan mempercepat proses perubahan.

3.5 PERINGKAT REKA BENTUK PELAN PENGURUSAN PERUBAHAN (PELAN CM)

3.5.1 Pelan CM menyokong peralihan kumpulan terkesan untuk menerima, mengguna dengan mahir dan mengamalkan perubahan dengan berterusan melalui strategi/program CM termasuk sasaran, peranan/tanggungjawab dan jadual pelaksanaan. Pelan ini merupakan dokumen rujukan perancangan dan penyelarasan pelaksanaan bagi semua pihak yang terlibat dalam menjayakan perubahan. Pelan CM yang baik dapat meminimumkan kesan perubahan negatif kepada kumpulan terkesan.

3.5.2 **Aktiviti 9:** Membangunkan Pelan Pengurusan Perubahan

a. **Tujuan:**

Merancang, mereka bentuk, dan mendokumenkan strategi CM yang diterjemahkan ke dalam bentuk pelan-pelan tindakan seperti yang berikut:

i. Komunikasi perubahan.
ii. Pendidikan dan latihan.
iii. Mengurus tentangan.

b. **Hasilnya:**

Satu dokumen Pelan CM yang boleh mengandungi segmen pelan-pelan tindakan mengikut kesesuaian dan keperluan projek/inisiatif perubahan. Antara kandungan dalam dokumen tersebut adalah seperti di bawah:

i. Maklumat am projek/inisiatif perubahan.
ii. Gambaran keseluruhan strategi CM.
iii. Senarai Pelan CM (Contohnya: Komunikasi, Pendidikan dan Latihan, Mengurus Tentangan).

iv. Jadual pelaksanaan Pelan CM (contohnya seperti dalam **Jadual 3.2**).

Jadual 3.2 Contoh Jadual Pelaksanaan Pelan CM

Kumpulan Terkesan (Siapa?)	*Outcome* (Kenapa?)	Program/ Aktiviti (Apa?)	Kaedah/ Mekanisme (Bagaimana?)	Tanggungjawab (Siapa?)	Tempoh pelaksanaan	Catatan
Kumpulan terkesan manakah yang disasarkan?	Apakah *outcome* yang ingin dicapai? Elemen apakah yang disasarkan dalam program/ aktiviti?	Apakah yang perlu dilakukan? (komunikasi perubahan, pendidikan dan latihan, atau mengurus tentangan)	Apakah kaedah yang sesuai untuk melaksanakan aktiviti yang dirancang? (perhimpunan, seminar, media)	Siapa yang bertanggungjawab melaksana dan memastikan aktiviti ini selesai?	Bila aktiviti ini sepatutnya bermula dan tamat?	Apakah maklum balas/ status pelaksanaan program/ aktiviti? (Mula, sedang dalam tindakan, selesai)

Disarankan Pelan CM disediakan bagi tempoh tidak melebihi 12 bulan kerana pelan ini merupakan *living document* yang perlu disemak dan ditambah baik mengikut keperluan proses pelaksanaan. Pelaksanaan program/aktiviti CM perlu dipantau secara berkala oleh pasukan CM.

3.5.3 **Aktiviti 9(a):** Membangunkan Pelan Tindakan Komunikasi Perubahan

a. **Tujuan:**

Untuk merancang penyampaian mesej perubahan kepada kumpulan terkesan menggunakan medium/saluran komunikasi yang bersesuaian pada masa yang sesuai oleh penyampai yang tepat.

Objektif program/aktiviti di bawah pelan tindakan komunikasi perubahan adalah untuk:

i. Menyampaikan visi dan matlamat perubahan. Berkongsi maklumat mengenai perubahan yang bakal berlaku yang merangkumi butiran projek, tempoh masa dan manfaat perubahan.
ii. Mendapatkan *buy-in* dan kerjasama daripada semua pihak.
iii. Mengumpul maklum balas bagi menggalakkan perhubungan dua hala antara kumpulan terkesan dan pembawa perubahan.

b. **Aktiviti/aspek yang perlu diketahui dan direkodkan:**

i. Teliti CIA dan CRA untuk mengenal pasti peringkat perubahan kumpulan terkesan mengguna pakai konsep TaMMA.
ii. Pastikan penyataan *What's in It For Me* (WIIFM) adalah jelas bagi kumpulan terkesan.
iii. Adakah mesej perubahan yang dibangunkan dapat menawan hati dan minda kumpulan terkesan?
iv. Adakah setiap kumpulan terkesan menerima mesej perubahan?
v. Berapa kerap mesej perubahan perlu disampaikan dalam pelbagai saluran komunikasi?
vi. Apakah mekanisme mengumpul maklum balas kumpulan terkesan mengenai perubahan tersebut?

c. **Hasilnya:**

Satu pelan tindakan dalam aspek komunikasi perubahan sebagai pemangkin mempercepat kadar penerimaan dan kemahuan kumpulan terkesan untuk berubah.

Pasukan CM perlu merancang aspek komunikasi perubahan dengan mengenal pasti dan menganalisis kelompok-kelompok kumpulan terkesan (Contohnya, kelompok kumpulan warga organisasi mengikut gred dan skim perkhidmatan, demografi penduduk, dan jenis perniagaan). Seterusnya, pelan tindakan komunikasi perubahan yang baik dapat dihasilkan dengan strategi yang sesuai mengikut keperluan kelompok kumpulan terkesan. Cadangan kandungan dalam pelan tindakan komunikasi perubahan termasuklah:

i. Strategi-strategi utama komunikasi.
ii. Kandungan mesej-mesej utama.
iii. Jadual penyampaian (masa, kekerapan).
iv. Penyampai.
v. Medium/saluran komunikasi dalam bentuk poster, video, testimoni, *public announcement*, mesyuarat, perhimpunan, *townhall,* dan lain-lain.

3.5.4 **Aktiviti 9(b):** Membangunkan Pelan Tindakan Pendidikan dan Latihan

a. **Tujuan:**

Untuk membina kompetensi kumpulan terkesan sehingga cekap dan mengamalkan perubahan.

b. **Aktiviti/aspek yang perlu diketahui dan direkodkan:**

i. Adakah kumpulan terkesan telah mempunyai pengetahuan dan kemahiran yang diperlukan untuk berubah?
ii. Apakah bentuk pendidikan dan latihan yang sesuai dilaksanakan mengikut demografi kumpulan terkesan?
iii. Apakah bentuk kit bimbingan pengurus/penyelia untuk membantu pegawai di bawah seliaan?
iv. Siapakah tenaga pengajar yang sesuai?

c. **Hasilnya:**

Satu pelan tindakan dalam mengurus pendidikan dan latihan kumpulan terkesan.

3.5.5 **Aktiviti 9(c):** Membangunkan Pelan Tindakan Mengurus Tentangan

a. **Tujuan:**

Untuk merancang taktik/pendekatan yang sesuai untuk mengurus individu yang menentang perubahan dan mempengaruhi pemikiran dan tingkah laku individu untuk menerima perubahan.

b. **Aktiviti/aspek yang perlu diketahui dan direkodkan:**

i. Adakah kumpulan terkesan menentang perubahan yang diperkenalkan?
ii. Apakah punca tentangan?
iii. Apakah pendekatan yang sesuai untuk mengurangkan tentangan?
iv. Adakah pengurusan tertinggi, duta perubahan, pengurus/penyelia dan ejen perubahan berkemahiran mengurus tentangan?
v. Adakah pengurus CM perlu memberi bimbingan kepada pengurusan tertinggi, duta perubahan, pengurus/penyelia dan ejen perubahan untuk mengurus penentang?

c. **Hasilnya:**

Satu pelan tindakan dalam mengurus tentangan.

3.6 PERINGKAT LAKSANA DAN PANTAU

3.6.1 **Aktiviti 10**: Melaksanakan Pelan Pengurusan Perubahan

a. **Tujuan:**

Memastikan Pelan CM dapat direalisasikan seperti yang dirancang.

b. **Aktiviti/aspek yang perlu dilaksanakan dan direkodkan:**

i. Melaksanakan program/aktiviti CM seperti yang dijadualkan.

ii. Mengumpul dan merekodkan maklum balas bagi setiap program/ aktiviti yang dilaksanakan (contoh: tarikh, kumpulan terkesan, statistik penglibatan).

c. **Hasilnya:**

Memastikan program/aktiviti dalam Pelan CM dilaksanakan dalam tempoh yang ditetapkan.

3.6.2 **Aktiviti 11:** Memantau dan Mengukur Prestasi CM

a. **Tujuan:**

Memastikan keberkesanan pelaksanaan program CM melalui pemantauan dan pengukuran prestasi CM secara berkala.

b. **Aktiviti/aspek yang perlu diketahui dan direkodkan:**

i. Memantau dan mengukur prestasi pelaksanaan Pelan CM.

ii. Mengenal pasti jurang dan cabaran pencapaian.

iii. Melakukan pemerhatian ke atas prestasi penggunaan dan tahap kemahiran kumpulan terkesan.

iv. Mengukur tahap penerimaan dan kadar penggunaan.

v. Merancang dan melaksanakan tindakan intervensi.

c. **Hasilnya:**

Sekurang-kurangnya satu laporan prestasi pelaksanaan dan pemantauan CM.

3.7 PERINGKAT LESTARI

3.7.1 **Aktiviti 12:** Meraikan Kejayaan

a. **Tujuan:**

i. Meraikan prestasi pencapaian perubahan.

ii. Memastikan pembudayaan perubahan berlaku dengan memberi pengiktirafan dan penghargaan kepada individu, kumpulan individu atau organisasi yang berjaya menunjukkan prestasi perubahan positif.

b. **Aktiviti/aspek yang perlu dilaksanakan dan direkodkan:**

i. Menghebahkan maklumat kejayaan dan status prestasi pencapaian pelaksanaan perubahan.

ii. Mengenal pasti dan memberikan pengiktirafan kepada individu, kumpulan individu atau organisasi yang berjaya menunjukkan prestasi perubahan positif.

iii. Menyediakan kriteria, jenis penghargaan, pendekatan mengenal pasti calon-calon yang berkelayakan dan kaedah pemberian/ penyampaian penghargaan tersebut.

iv. Melibatkan pengurus/penyelia dalam proses mengenal pasti calon-calon tersebut.

v. Menggunakan medium/saluran bersesuaian seperti mesyuarat, majlis atau perhimpunan untuk meraikan kejayaan dan memberi penghargaan.

c. **Hasilnya:**

Penyebaran maklumat kejayaan dan prestasi pencapaian perubahan serta pemberian pengiktirafan dan penghargaan kepada individu, kumpulan individu atau organisasi bagi mengekalkan momentum

perubahan, memberi semangat, dan meningkatkan komitmen untuk mengamalkan perubahan baharu tersebut secara berterusan.

3.7.2 **Aktiviti 13:** Menyediakan Pelan Keluar

a. **Tujuan:**

Merancang, menyedia, dan mendokumenkan maklumat CM serta diserahkan kepada pemilik proses yang bertanggungjawab untuk meneruskan usaha CM dalam peringkat kelestarian perubahan setelah pasukan PM dan CM dibubarkan.

b. **Aktiviti/aspek yang perlu dilaksanakan dan direkodkan:**

i. Mengenal pasti keperluan dan sokongan supaya kumpulan terkesan membudayakan perubahan.
ii. Mengenal pasti halangan kepada adaptasi perubahan.
iii. Mendokumenkan laporan pencapaian program CM.
iv. Menyediakan program kesinambungan CM.
v. Mendokumenkan maklumat *lessons learnt*.
vi. Mengadakan sesi perbincangan, temu bual, dan taklimat melibatkan penaja utama bagi memaklumkan pemindahan pemilikan daripada pasukan CM kepada pemilik proses.
vii. Merancang dan melaksanakan aktiviti penyerahan projek/inisiatif perubahan kepada pemilik proses.
viii. Menentukan jadual yang munasabah bagi tempoh peralihan kepada pemilik proses.
ix. Membubarkan pasukan CM.

c. **Hasilnya:**

Satu dokumen serahan CM kepada pemilik proses daripada pasukan CM dalam bentuk pelan keluar supaya usaha-usaha CM dapat diteruskan sehingga perubahan tersebut dibudayakan. Dokumen serahan boleh mengandungi maklumat-maklumat penting projek terutamanya dari segi maklumat lengkap projek, peranan, dan

tanggungjawab pasukan yang mengambil alih usaha-usaha kelestarian CM, kelemahan/kelebihan CM (*lessons learnt*) dan lain-lain.

3.7.3 **Aktiviti 13(a):** Mengenal Pasti Keperluan dan Sokongan Agar Kumpulan Terkesan Dapat Membudayakan Perubahan

a. **Tujuan:**

i. Menyediakan maklumat mengenai keperluan dan sokongan agar kumpulan terkesan dapat membudayakan perubahan.

ii. Memberi penjelasan mengenai program/aktiviti CM yang telah dan sedang dilaksanakan.

iii. Mencadangkan program/aktiviti CM yang boleh dilaksanakan dalam jangka masa pendek, sederhana, dan panjang bagi tujuan melestarikan perubahan.

b. **Aktiviti/aspek yang perlu dilaksanakan dan direkodkan:**

i. Merancang dan melaksanakan aktiviti pengumpulan maklumat berkaitan keperluan dan sokongan supaya kumpulan terkesan membudayakan perubahan:

1) Apakah yang perlu dilakukan untuk memudahkan kumpulan terkesan mengakses maklumat berkaitan perubahan?

2) Adakah khidmat bantuan sokongan sedia ada mencukupi?

3) Apakah tindakan penambahbaikan yang boleh dilakukan?

4) Apakah keperluan dan sokongan yang boleh menjadikan pengalaman kumpulan terkesan lebih baik daripada sekarang?

5) Siapakah yang bertanggungjawab menyediakan keperluan dan sokongan kepada kumpulan terkesan?

ii. Merekod dan mendokumenkan dapatan maklumat tersebut.

c. **Hasilnya:**

Satu segmen dokumen maklumat mengenai keperluan kumpulan terkesan dan sokongan yang diperlukan dalam pelan keluar.

3.7.4 **Aktiviti 13(b):** Mengenal Pasti Halangan kepada Adaptasi Perubahan

a. **Tujuan:**

i. Mendapatkan pandangan, maklum balas, dan cadangan kumpulan terkesan sebagai input penambahbaikan sisi perubahan projek kepada pasukan projek.

ii. Mengenal pasti halangan dan masalah yang dihadapi oleh kumpulan terkesan untuk mengamalkan dengan cekap dan membudayakan perubahan.

b. **Aktiviti/aspek yang perlu dilaksanakan dan direkodkan:**

i. Merancang dan melaksanakan aktiviti pengumpulan maklumat berkaitan prestasi pelaksanaan perubahan, termasuklah kadar penerimaan dan penggunaan, cabaran yang dihadapi, pandangan, serta cadangan penambahbaikan. Aktiviti ini dilaksanakan pada peringkat akhir bagi melestari perubahan dengan mendapatkan gambaran menyeluruh daripada kumpulan terkesan mengenai perubahan tersebut:

1) Apakah halangan kepada adaptasi perubahan? Menyenaraikan halangan tersebut mengikut keutamaan.

2) Siapakah (pengurusan tertinggi, duta perubahan, pengurusan kanan, *stakeholders*, pemilik proses, pengurus/penyelia, dan/atau CMnet) yang bertanggungjawab menyelesaikan halangan tersebut?

3) Bagaimanakah hendak mengatasi halangan-halangan tersebut?

4) Apakah cadangan program/aktiviti yang bersesuaian dan berkesan dalam usaha melestarikan perubahan?

ii. Merekod dan mendokumenkan dapatan/penemuan yang diperoleh.

c. **Hasilnya:**

Satu segmen dokumen yang memperincikan maklumat berkaitan halangan kepada adaptasi perubahan.

BAB 4: PEMBOLEH DAYA MENGURUS PERUBAHAN

4.1 PENGENALAN

4.1.1 Model CMsa mempunyai lima pemboleh daya yang membantu melancarkan proses pelaksanaan program/aktiviti CM bagi mencapai matlamat perubahan yang diingini. Lima pemboleh daya tersebut adalah seperti yang berikut:

a. Kepemimpinan Perubahan.
b. Rangkaian Pengurusan Perubahan.
c. Komunikasi Perubahan.
d. Pendidikan dan Latihan.
e. Pengurusan Tentangan.

4.2 KEPEMIMPINAN PERUBAHAN

4.2.1 Kepemimpinan perubahan merujuk kepada keupayaan dan daya usaha seseorang pemimpin dalam proses mengurus perubahan di organisasinya. Keupayaan pemimpin perubahan merupakan antara faktor dalam menentukan sama ada perubahan dapat direalisasikan atau tidak. Pemimpin merupakan pemandu arah perubahan dalam organisasi. Oleh itu, beliau perlu dilihat sentiasa aktif, melibatkan diri dan mengambil tahu mengenai perubahan tersebut. Seseorang pemimpin yang berkomunikasi secara terbuka mengenai perubahan dan mempamerkan komitmen sepanjang tempoh peralihan perubahan akan dapat meningkatkan tahap kepercayaan, keyakinan, serta motivasi kumpulan terkesan untuk berubah seperti mana yang dihasratkan oleh kerajaan.

4.2.2 Antara peranan seorang pemimpin semasa perubahan adalah seperti berikut:

a. **Komitmen dan penglibatan secara aktif**

Pemimpin perlulah *walk the talk* dan mempamerkan komitmen dan penglibatan aktif sepanjang proses perubahan agar menjadi ikutan kepada kumpulan terkesan. Selain itu, pemimpin juga perlu memberi

sokongan dan melibatkan (*support and engage*) kumpulan terkesan dalam proses tadbir urus CM bagi mewujudkan rasa pemilikan perubahan tersebut (*ownership*) secara bersama.

b. **Membina persefahaman dan kerjasama yang baik dengan rakan sejawatan dan kumpulan pengurusan pertengahan**.

Pemimpin perlu membina persefahaman dan kerjasama yang baik dengan rakan sejawatan dan kumpulan pengurusan pertengahan (pengurus/penyelia) serta berkomunikasi mengenai keperluan dan kepentingan perubahan untuk manfaat organisasi.

c. **Berkomunikasi dengan kumpulan terkesan**

Pemimpin perlu memiliki kemahiran berkomunikasi yang berkesan. Pemimpin seharusnya mampu berkomunikasi dan menyampaikan mesej yang betul, jelas, dan tepat pada masanya kepada kumpulan terkesan supaya perubahan lebih mudah diterima. Ini membolehkan kumpulan terkesan merasakan pengurusan tertinggi sentiasa prihatin dan sedar akan kepentingan mereka dalam memastikan kejayaan perubahan. Pemimpin juga perlu bersikap terbuka, sabar mendengar, dan memberi maklum balas kepada kumpulan terkesan mengenai perubahan yang berlaku.

4.2.3 Pemimpin menghadapi pelbagai cabaran dalam memimpin sesuatu perubahan. Terdapat tiga kelemahan umum yang sering dilakukan oleh pemimpin iaitu:

a. **Mengabaikan perubahan yang berlaku.**

Terdapat pemimpin yang beranggapan perubahan itu tidak begitu signifikan dan tidak memberikan perhatian sepenuhnya. Dalam hal sedemikian, pemimpin berkecenderungan mengagihkan/meletakkan tanggungjawab kepada pengurus projek dan jarang melibatkan diri dalam program CM.

b. **Gagal menyampaikan maklumat perubahan yang mencukupi**. Pemimpin yang merupakan penaja utama inisiatif perubahan perlu sentiasa berkomunikasi dengan semua pihak yang terlibat dalam proses perubahan. Lazimnya pemimpin tahu bahawa maklumat perubahan adalah sangat penting tetapi jarang berkongsi maklumat tersebut secara terbuka.

c. **Tidak memberi perhatian terhadap keperluan dan perasaan kumpulan terkesan.**

Dalam proses peralihan perubahan, kumpulan terkesan mempunyai pelbagai emosi, persoalan dan cadangan yang hendak disampaikan kepada pihak pengurusan tertinggi. Namun, kebiasaannya isu/permasalahan kumpulan terkesan jarang diberi perhatian. Kadang-kadang, mereka juga tidak diberi ruang dan peluang untuk meluahkan perasaan, mengemukakan persoalan serta cadangan. Sekiranya berlanjutan, perkara ini akan menyebabkan tentangan terhadap perubahan dan seterusnya menjejaskan pelaksanaan perubahan.

4.3 RANGKAIAN PENGURUSAN PERUBAHAN (CMnet)

4.3.1 Rangkaian pengurusan perubahan (*Change Management Network* - CMnet) ialah kumpulan individu yang merangkumi penaja utama, penaja bersama, jurucakap/*champion*, pakar bidang (SME), pengurus/penyelia, tenaga pengajar/jurulatih, pasukan projek/ pentadbir sistem dan ejen perubahan. Dalam melaksanakan inisiatif perubahan, agensi awam boleh melantik Duta Perubahan supaya mereka boleh menyampaikan mesej perubahan kepada kumpulan terkesan, bertanggungjawab melaksanakan program CM pada peringkat agensi dan menilai prestasi CM.

4.3.2 Sekiranya projek di mana kumpulan terkesan merangkumi rakyat dan perniagaan, CMnet boleh diperluaskan dengan penglibatan Kementerian-kementerian lain, Pegawai Daerah/Pejabat Daerah, Wakil Rakyat (Parlimen/DUN), Badan Bukan Kerajaan, wakil-wakil komuniti (persatuan penduduk), wakil-wakil badan perniagaan dan/atau wakil-wakil kesatuan pekerja.

4.3.3 Tujuan utama CMnet adalah untuk menghubungkan sisi perubahan teknikal dan manusia bagi meraih kejayaan yang diingini dalam memperkenalkan perubahan. CMnet memainkan peranan penting dalam usaha mempercepat sesuatu perubahan yang diperkenalkan. Selain itu, CMnet dapat membantu meningkatkan kesedaran dan penglibatan kumpulan terkesan dalam proses peralihan perubahan. Penentuan saiz dan komposisi CMnet adalah berdasarkan skala projek dan kumpulan terkesan yang perlu melalui proses perubahan tersebut.

4.3.4 Antara kelebihan penubuhan CMnet adalah kawalan maklumat dan penyesuaian mesej yang hendak disampaikan kepada kumpulan terkesan. Isu-isu berbangkit oleh kumpulan terkesan juga dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan mudah agar proses perubahan boleh menjadi lebih lancar. Dalam kata lain, CMnet dapat membantu mengurangkan tentangan terhadap perubahan.

4.3.5 Secara ringkasnya, terdapat dua jenis rangkaian iaitu:

a. Rangkaian Formal

Rangkaian ini merujuk kepada hubungan profesional antara rakan sejawat dalam organisasi yang sama ataupun antara organisasi. Mereka merupakan pihak berkepentingan kepada perkhidmatan yang diberikan dan menjadi ahli mesyuarat dan perbincangan rasmi.

b. Rangkaian Tidak Formal

Rangkaian tidak formal terbentuk melalui hubungan kerja tetapi tidak terlibat secara langsung dengan kerja semasa. Mereka merupakan individu/kumpulan yang boleh mempengaruhi kepercayaan rakyat dan perniagaan terhadap perubahan yang diperkenalkan oleh kerajaan. Selain itu, mereka juga berpotensi membantu kerajaan melaksanakan sesuatu tugasan dengan cepat kerana dapat mengurangkan birokrasi tertentu.

4.3.6 Setiap individu/kumpulan dalam CMnet ini hendaklah jelas mengenai peranan masing-masing supaya tiada pertindihan tanggungjawab dalam penyampaian mesej perubahan bagi mengelakkan kekeliruan kumpulan terkesan. Antara peranan utama individu/kumpulan individu dalam CMnet adalah seperti yang berikut:

a. Menyampaikan mesej perubahan.
b. Membina kepercayaan.
c. Menyuarakan keperluan, cadangan, dan masalah kumpulan terkesan.
d. Membantu meningkatkan penerimaan dan penggunaan.
e. Sebagai pembimbing dan contoh teladan (*role model*).

4.4 KOMUNIKASI PERUBAHAN

4.4.1 Komunikasi merupakan aspek yang kritikal dalam menjayakan sesuatu inisiatif perubahan. Dalam konteks mengurus perubahan, komunikasi bukan sahaja bertujuan menghebahkan tentang sesuatu perubahan, malah membantu meningkatkan tahap kesediaan kumpulan terkesan untuk berubah.

4.4.2 Objektif komunikasi perubahan adalah untuk membawa manusia melalui peringkat perubahan secara berstruktur sehingga pada akhirnya, mereka menerima dan membudayakan perubahan tersebut. Dalam Pelan CM, pelan tindakan komunikasi perubahan merupakan elemen yang amat penting untuk membantu membina tahap penerimaan dan keyakinan kumpulan terkesan terhadap perubahan yang diperkenalkan. Strategi komunikasi perlu dirancang seawal mungkin bermula dari peringkat perancangan inisiatif perubahan. Usaha-usaha komunikasi perubahan perlu dilaksanakan secara berterusan sehingga tercapainya perubahan yang dihasratkan.

4.4.3 Mesej komunikasi perubahan perlu disampaikan daripada pemimpin kepada semua pihak terlibat termasuk *stakeholders* dan kumpulan terkesan. Kandungan mesej komunikasi perubahan yang dirangka perlu tepat, jelas dan berkualiti serta sesuai dengan kumpulan penerima mesej dalam medium/saluran yang tepat. Mesej perubahan yang sama boleh disampaikan berulang kali dalam medium/saluran berbeza kepada kumpulan terkesan bagi membantu individu/organisasi melalui proses peralihan.

4.4.4 Mesej-mesej perubahan yang penting untuk disampaikan kepada kumpulan terkesan hendaklah menjawab kepada lima persoalan asas kesedaran awal seperti yang berikut:

a. Apakah yang akan berubah?
b. Mengapa perubahan itu perlu dilakukan?
c. Apakah yang akan berlaku sekiranya tidak berubah?
d. Apakah objektif/faedah/manfaat yang bakal diperoleh?
e. Bilakah perubahan ini akan berlaku?

dan perincian “Bagaimana” seperti yang berikut:

a. Bagaimana perubahan tersebut akan berlaku?

b. Bagaimana kumpulan terkesan boleh mendapatkan maklumat lanjut mengenai perubahan?

c. Bagaimana kumpulan terkesan boleh mendapatkan sokongan untuk melalui proses peralihan perubahan tersebut?

4.4.5 Pemilihan medium/saluran yang tepat akan membolehkan mesej-mesej perubahan dapat disampaikan kepada sebahagian besar kumpulan terkesan. Contoh medium/saluran ialah seperti yang berikut:

a. Ucap tama acara/majlis khas.

b. Ucapan kepimpinan tertinggi dalam perhimpunan.

c. Video khas.

d. Hebahan bahan-bahan kolateral digital.

e. Hebahan bahan-bahan kolateral bercetak.

f. Rundingan bersemuka/mesyuarat/sesi libat urus/*town hall.*

g. Taktik *nudging.*

h. Penggunaan e-mel, media sosial dan laman web.

4.5 PENDIDIKAN DAN LATIHAN

4.5.1 Pendidikan dan latihan merupakan satu strategi penting bagi memastikan perubahan diamalkan dan dibudayakan. Program pendidikan dan latihan membolehkan kumpulan terkesan memperoleh pengetahuan dan kemahiran yang diperlukan untuk mempraktikkan dalam melaksanakan kerja seharian. Seterusnya, amalan baharu oleh kumpulan terkesan ini akan dapat dirasai oleh agensi dalam meningkatkan prestasi kerja, produktiviti dan kepuasan pelanggan sebagaimana dihasratkan.

4.5.2 Setelah kumpulan terkesan tahu dan mahu untuk berubah, mereka akan lebih bersedia untuk menerima pengetahuan dan kemahiran baharu yang diperlukan bagi menjayakan pelaksanaan inisiatif perubahan tersebut. Maka, program pendidikan dan latihan boleh dimulakan selepas pelaksanaan beberapa program/aktiviti komunikasi perubahan dilaksanakan. Program pendidikan dan latihan juga perlu direka bentuk dan dilaksanakan sehingga perubahan diamalkan secara berterusan oleh kumpulan terkesan.

4.5.3 Program pendidikan dan latihan wajar dilaksanakan bermula dengan pengurusan tertinggi, pengurusan kanan, kemudiannya pengurus/penyelia dan akhir sekali warga kerja, penjawat awam atau rakyat atau perniagaan. Tiga faktor kejayaan pelaksanaan pelan tindakan pendidikan dan latihan adalah:

a. Keupayaan organisasi memastikan semua kumpulan terkesan memiliki kompetensi baharu.
b. Kumpulan terkesan bermotivasi untuk mengamalkan perubahan yang diperkenalkan.
c. Persekitaran kerja yang positif serta ketersediaan sokongan dan sumber yang diperlukan oleh kumpulan terkesan.

4.5.4 Pendekatan Pengajaran dan Pembelajaran (P&P) bagi sesebuah program pendidikan dan latihan adalah seperti seminar, webinar, kursus, bengkel, rancangan temu bual (*talk show),* kajian kes dan sebagainya. Pendekatan P&P hendaklah dipelbagaikan bagi menarik minat kumpulan terkesan menguasai pengetahuan dan mengamalkan kemahiran baharu. Contoh pendekatan P&P adalah seperti konsep ***Unveil, Feel and Play*** (UFP) bagi kumpulan terkesan dalam kalangan warga kerja agensi/penjawat awam dan ***See, Feel and Play*** (SFP) bagi kumpulan terkesan dalam kalangan rakyat dan perniagaan.

4.5.5 Aktiviti dan pengisian sesi UFP dan SFP mesti dilaksanakan mengikut urutan dan tidak boleh melangkau seperti yang berikut:

Sesi ***Unveil*** atau ***See***

a (i) ***Unveil*** – taklimat menyeluruh diberikan meliputi lima persoalan asas kesedaran awal.

ATAU

a (ii) ***See*** – kumpulan terkesan "nampak" perubahan yang dimaksudkan dengan jelas sama ada melalui video penerangan, rancangan televisyen, papan iklan (*billboard)*, dan lain-lain.

DAN

b. ***Feel*** – Membentuk kesedaran dan keyakinan kepada kumpulan terkesan bahawa mereka mempunyai akses kepada bantuan dan sokongan apabila diperlukan.

c. ***Play*** – Kumpulan terkesan belajar bagaimana menggunakan: "nampak", "boleh pegang" dan "boleh guna atau cuba" melalui sesi amali *(hands-on).*

4.5.6 Selain itu, program peralihan/migrasi/transisi hendaklah juga dilaksanakan termasuk menyediakan kaunter bergerak, kaunter sementara, latihan setempat, kempen bergerak, klinik/bengkel dan lain-lain yang dilengkapi dengan kemudahan/prasarana dalam tempoh pelaksanaan yang bersesuaian.

4.6 PENGURUSAN TENTANGAN

4.6.1 Punca berlakunya tentangan ke atas perubahan adalah seperti yang berikut:

a. **Kurang pemahaman tentang keperluan untuk berubah**.
Kumpulan terkesan berkemungkinan besar akan menentang perubahan apabila tidak mempunyai maklumat perubahan yang mencukupi, jelas dan lengkap. Mereka tidak memahami apa perubahan yang bakal berlaku, objektif perubahan, faedah untuk berubah dan bagaimana untuk berubah.

b. **Ketakutan terhadap perkara yang tidak diketahui**.
Satu sebab yang paling biasa berlakunya penentangan ialah manusia berasa takut terhadap perkara yang tidak diketahui. Individu hanya akan mengambil langkah proaktif untuk berubah sekiranya beliau yakin dan percaya perubahan adalah penting dan memberi kebaikan kepada dirinya.

c. **Tahap kecekapan yang rendah**.
Perubahan dalam organisasi memerlukan penguasaan kemahiran baharu. Namun, kelemahan dalam menguasai kemahiran ini jarang diakui oleh kumpulan terkesan yang menyebabkan mereka sukar untuk berubah.

d. **Lebih cenderung kepada kaedah/cara lama**.
Manusia lebih suka berada pada zon keselesaannya. Walaupun kaedah/cara baharu kelihatan rasional, namun tentangan akan tetap berlaku kerana kumpulan terkesan lebih selesa dengan kaedah/cara lama dan enggan menerima perubahan.

e. **Tahap kepercayaan yang rendah**.
Kumpulan terkesan kurang yakin dan tidak percaya organisasinya dapat mengurus perubahan dengan cekap. Kumpulan terkesan juga mungkin beranggapan bahawa perubahan itu bersifat sementara.

f. **Penyampaian Komunikasi Perubahan yang kurang berkesan**.
Pemimpin tidak menyampaikan mesej perubahan dengan jelas, tepat, dan berkesan kepada kumpulan terkesan.

g. **Keletihan/ketepuan terhadap perubahan (*change fatigue*)**.
Sekiranya pelbagai perubahan kerap berlaku, kumpulan terkesan akan merasa letih dan tepu yang menyebabkan mereka kurang berminat dan tidak bermotivasi untuk melakukan perubahan.

h. **Faedah dan ganjaran**.
Kumpulan terkesan berkecenderungan untuk menentang perubahan apabila faedah dan ganjaran untuk melakukan perubahan tidak setimpal dengan usaha untuk berubah.

4.6.2 Antara pendekatan yang boleh diambil untuk mengurangkan tentangan kumpulan terkesan ialah seperti dalam **Jadual 4.1** yang berikut:

Jadual 4.1 Pendekatan Mengurangkan Tentangan Mengikut Situasi dan Punca Berlakunya Tentangan

Situasi dan Punca Berlakunya Tentangan	Pendekatan Mengurangkan Tentangan
Situasi di mana data dan maklumat perubahan adalah terhad dan kurang tepat	Komunikasi perubahan
Situasi di mana individu kekurangan pengetahuan, kebolehan dan kemahiran yang diperlukan untuk berubah	Pendidikan dan latihan
Situasi di mana individu sukar menyesuaikan diri	Memudah cara, sokongan penyertaan dan penglibatan
Situasi di mana individu menunjukkan sikap dan tingkah laku untuk tidak menyokong perubahan serta berkecenderungan menolak perubahan	Rundingan, bimbingan dan seliaan
Situasi di mana perubahan perlu berlaku dengan segera dan terdesak	Paksaan/gesaan secara tersurat dan tersirat

BAB 5: PENUTUP

5.1 Panduan Pengurusan Perubahan Sektor Awam merupakan satu dokumen rujukan yang boleh dimanfaatkan oleh setiap agensi dalam melaksanakan perubahan atau transformasi. Panduan ini menerangkan secara ringkas definisi pengurusan perubahan, konsep TaMMA dan Model CMsa. Panduan ini juga menjelaskan mengenai enam peringkat, 13 aktiviti utama dan lima pemboleh daya yang boleh dirujuk oleh agensi untuk mengurus sisi perubahan manusia secara berstruktur apabila melaksanakan inisiatif perubahan memberi kesan sama ada kepada penjawat awam, rakyat, atau perniagaan. Kepemimpinan perubahan, rangkaian pengurusan perubahan, komunikasi perubahan, pendidikan dan latihan serta pengurusan tentangan merupakan pemboleh daya penting dalam mengurus perubahan sektor awam.

5.2 Akhir kata, MAMPU berharap supaya panduan ini dapat dimanfaat dan digunakan sepenuhnya oleh agensi untuk mengurus sisi perubahan manusia secara berstruktur. Hal ini penting bagi memastikan agenda kerajaan bagi pemodenan sistem penyampaian perkhidmatan awam dan transformasi digital negara dapat direalisasikan.

CMsa SEPINTAS LALU

Penilaian Asas

Aktiviti 1: Melaksanakan Penilaian Asas

i. Apakah skop CM?
ii. Apakah matlamat/objektif/*outcome* projek?
iii. Berapa lamakah tempoh projek?
iv. Siapakah pemilik perubahan?
vi Apakah keperluan kewangan/bajet CM?
vi. Apakah saiz atau skala inisiatif?
vii. Siapakah kumpulan terkesan (contoh: warga kerja organisasi, penjawat awam, rakyat dan perniagaan)?
viii. Siapakah *stakeholders* yang terlibat?

Tubuh Pasukan CM

Aktiviti 2: Menubuhkan Pasukan CM

i. Bagaimana hendak mengurus perubahan (tadbir urus) sama ada dilaksanakan oleh pasukan CM sendiri, *outsource* atau *co-sourcing*?
ii. Pasukan CM hendaklah diketuai oleh seorang Pengurus Pengurusan Perubahan (*CM Manager*) sepanjang tempoh melaksanakan program pengurusan perubahan (PCM).
iii. *CM Manager* yang dilantik seharusnya mempunyai pengetahuan dan pengalaman yang luas dalam bidang CM.
iv. *CM Manager* digalakkan mendapat pensijilan daripada badan-badan bertauliah dalam bidang CM.
v. Pasukan CM perlu dianggotai oleh bilangan personel yang mencukupi untuk melaksanakan PCM
vi. Pasukan CM boleh ditubuhkan sebagai sebahagian pasukan projek (contoh Projek A) atau secara berasingan (contoh Projek B.
vii. Menyediakan terma rujukan (TOR) bagi pasukan CM yang jelas dan lengkap.

Analisis *Stakeholders*

Aktiviti 3: Melaksanakan Analisis *Stakeholders*

i. Siapa *stakeholders* bagi inisiatif perubahan?
ii. Apakah tahap komitmen *stakeholders*?
ii. Bagaimana untuk mendapatkan data dan menganalisisnya?

CIA

Aktiviti 4: Melaksanakan Analisis Kesan Perubahan (CIA)

i. Siapakah kumpulan terkesan bagi inisiatif perubahan ini?
ii. Apakah kesan atau impak perubahan yang akan dihadapi?

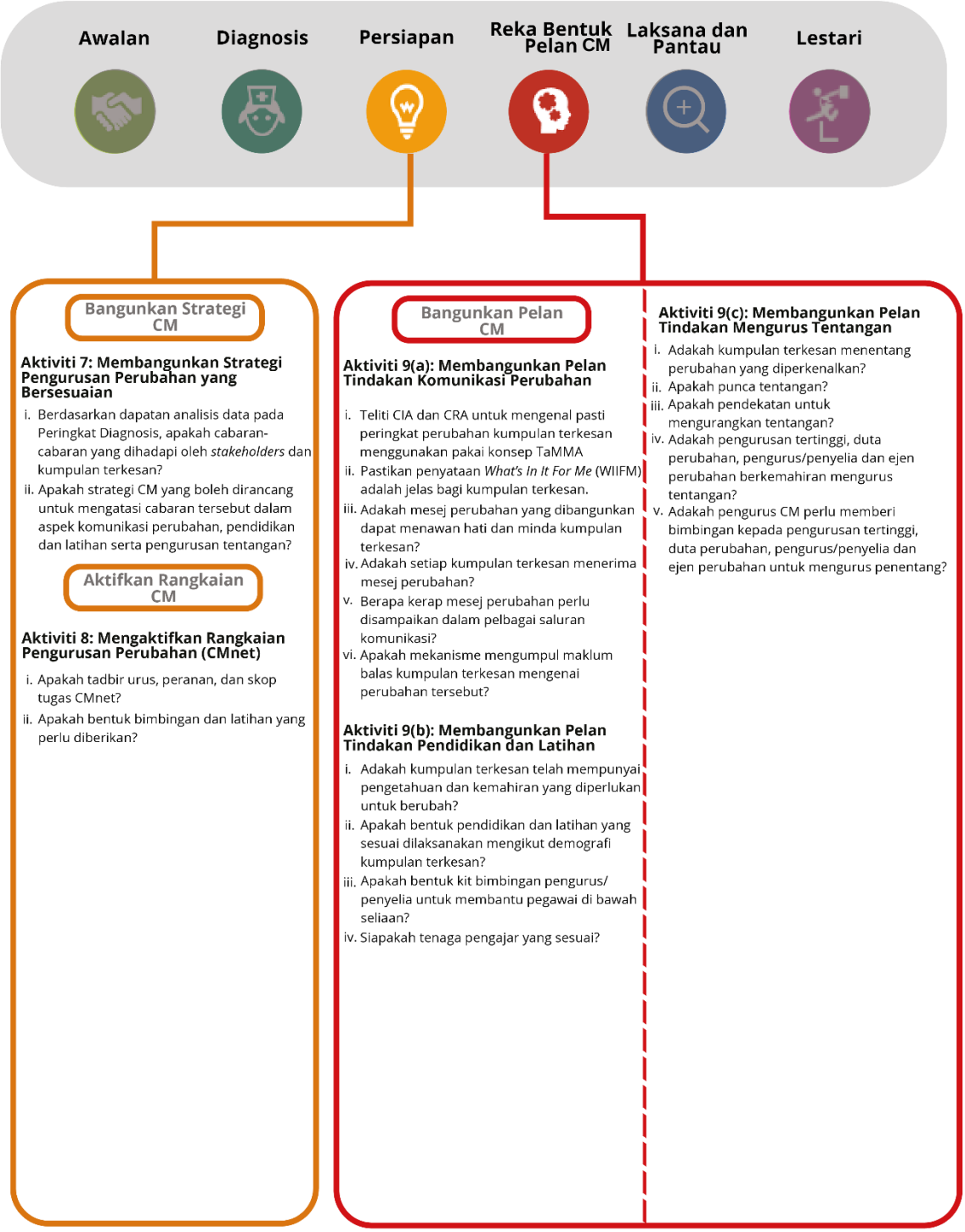
CRA

Aktiviti 5: Melaksanakan Analisis Tahap Kesediaan untuk Berubah (CRA)

i. Siapakah kumpulan terkesan bagi inisiatif perubahan ini?
ii. Apakah tahap kesediaan untuk berubah? Bagaimana untuk mendapatkan data dan menganalisisnya? Secara sesi temu bual atau kajian soal selidik? Sama ada mengikut kelompok agensi, lokasi, kumpulan perkhidmatan atau kumpulan umur?
iii. Mengulangi proses penilaian ini semasa peringkat pelaksanaan program CM mengikut kesesuaian, sehingga tahap kesediaan kumpulan terkesan berada pada tahap yang memuaskan dan diingini untuk menjayakan perubahan.

Aktiviti 6: Analisis Risiko Perubahan

i. Apakah risiko perubahan? Bagaimana untuk mendapatkan data dan menganalisisnya? Secara pemerhatian, sesi temu bual atau kajian soal selidik?
ii. Analisis risiko perubahan boleh mengambil kira dua aspek iaitu sikap kumpulan terkesan terhadap perubahan


Awalan
Diagnosis
Persiapan
Reka Bentuk Pelan CM
Laksana dan Pantau
Lestari
Bangunkan Strategi CM
Aktiviti 7: Membangunkan Strategi Pengurusan Perubahan yang Bersesuaian
i. Berdasarkan dapatan analisis data pada Peringkat Diagnosis, apakah cabaran-cabaran yang dihadapi oleh stakeholders dan kumpulan terkesan?
ii. Apakah strategi CM yang boleh dirancang untuk mengatasi cabaran tersebut dalam aspek komunikasi perubahan, pendidikan dan latihan serta pengurusan tentangan?
Aktifkan Rangkaian CM
Aktiviti 8: Mengaktifkan Rangkaian Pengurusan Perubahan (CMnet)
i. Apakah tadbir urus, peranan, dan skop tugas CMnet?
ii. Apakah bentuk bimbingan dan latihan yang perlu diberikan?
Bangunkan Pelan CM
Aktiviti 9(a): Membangunkan Pelan Tindakan Komunikasi Perubahan
i. Teliti CIA dan CRA untuk mengenal pasti peringkat perubahan kumpulan terkesan menggunakan pakai konsep TaMMA
ii. Pastikan penyataan What's In It For Me (WIIFM) adalah jelas bagi kumpulan terkesan.
iii. Adakah mesej perubahan yang dibangunkan dapat menawan hati dan minda kumpulan terkesan?
iv. Adakah setiap kumpulan terkesan menerima mesej perubahan?
v. Berapa kerap mesej perubahan perlu disampaikan dalam pelbagai saluran komunikasi?
vi. Apakah mekanisme mengumpul maklum balas kumpulan terkesan mengenai perubahan tersebut?
Aktiviti 9(b): Membangunkan Pelan Tindakan Pendidikan dan Latihan
i. Adakah kumpulan terkesan telah mempunyai pengetahuan dan kemahiran yang diperlukan untuk berubah?
ii. Apakah bentuk pendidikan dan latihan yang sesuai dilaksanakan mengikut demografi kumpulan terkesan?
iii. Apakah bentuk kit bimbingan pengurus/penyelia untuk membantu pegawai di bawah seliaan?
iv. Siapakah tenaga pengajar yang sesuai?
Aktiviti 9(c): Membangunkan Pelan Tindakan Mengurus Tentangan
i. Adakah kumpulan terkesan menentang perubahan yang diperkenalkan?
ii. Apakah punca tentangan?
iii. Apakah pendekatan untuk mengurangkan tentangan?
iv. Adakah pengurusan tertinggi, duta perubahan, pengurus/penyelia dan ejen perubahan berkemahiran mengurus tentangan?
v. Adakah pengurus CM perlu memberi bimbingan kepada pengurusan tertinggi, duta perubahan, pengurus/penyelia dan ejen perubahan untuk mengurus penentang?

Laksana Pelan CM

Aktiviti 10: Melaksanakan Pelan Pengurusan Perubahan

i. Melaksanakan program/aktiviti CM seperti yang dijadualkan
ii. Mengumpul dan merekodkan maklum balas bagi setiap program/aktiviti yang dilaksanakan (contoh: tarikh, kumpulan terkesan, statistik penglibatan).

Pantau dan Ukur Prestasi CM

Aktiviti 11: Memantau dan Mengukur Prestasi CM

i. Memantau dan mengukur prestasi pelaksanaan Pelan CM.
ii. Mengenal pasti jurang dan cabaran pencapaian.
iii. Melakukan pemerhatian ke atas prestasi penggunaan dan tahap kemahiran kumpulan terkesan.
iv. Mengukur tahap penerimaan dan kadar penggunaan.
v. Merancang dan melaksanakan tindakan intervensi.

Rai Kejayaan

Aktiviti 12: Meraikan Kejayaan

i. Menghebahkan maklumat kejayaan dan status prestasi pencapaian pelaksanaan perubahan.
ii. Mengenal pasti dan memberikan pengiktirafan kepada individu, kumpulan individu atau organisasi yang berjaya menunjukkan perubahan positif.
iii. Menyediakan kriteria, jenis penghargaan, pendekatan mengenal pasti calon-calon yang berkelayakan dan kaedah pemberian/ penyampaian penghargaan tersebut.
iv. Melibatkan pengurus/penyelia dalam proses mengenal pasti calon-calon tersebut.
v. Menggunakan medium/saluran bersesuaian seperti mesyuarat, majlis atau perhimpunan meraikan kejayaan dan memberi penghargaan.

Pelan Keluar

Aktiviti 13: Menyediakan Pelan Keluar

i. Mengenal pasti keperluan dan sokongan supaya kumpulan terkesan membudayakan perubahan.
ii. Mengenal pasti halangan kepada adaptasi perubahan.
iii. Mendokumenkan laporan pencapaian Program CM.
iv. Menyediakan program kesinambungan CM.
v. Mendokumenkan maklumat *lessons learnt*.
vi. Mengadakan sesi perbincangan, temu bual dan taklimat melibatkan penaja utama bagi memaklumkan pemindahan pemilikan dari pasukan CM kepada pemilik proses.
vii. Merancang dan melaksanakan aktiviti penyerahan projek/ inisiatif perubahan kepada pemilik proses.
viii. Menentukan jadual yang munasabah bagi tempoh peralihan kepada pemilik proses.
ix. Membubarkan pasukan CM.

Aktiviti 13(a): Mengenal Pasti Keperluan dan Sokongan Agar Kumpulan Terkesan Dapat Membudayakan Perubahan

i. Merancang dan melaksanakan aktiviti pengumpulan maklumat berkaitan keperluan dan sokongan supaya kumpulan terkesan membudayakan perubahan:
   1) Apakah yang perlu dilakukan untuk memudahkan kumpulan terkesan untuk mengakses maklumat berkaitan perubahan?
   2) Adakah khidmat bantuan sokongan mencukupi?
   3) Apakah tindakan penambahbaikan boleh dilakukan?
   4) Apakah keperluan dan sokongan yang boleh menjadikan pengalaman kumpulan terkesan lebih baik daripada sekarang?
   5) Siapakah bertanggungjawab menyediakan keperluan dan sokongan kepada kumpulan terkesan?

Aktiviti 13(b): Mengenal Pasti Halangan Kepada Adaptasi Perubahan

i. Merancang dan melaksanakan aktiviti pengumpulan maklumat berkaitan prestasi pelaksanaan perubahan termasuklah kadar penerimaan dan penggunaan, cabaran yang dihadapi, pandangan dan cadangan penambahbaikan. Aktiviti ini dilaksanakan di peringkat akhir bagi melestari perubahan dengan mendapat gambaran menyeluruh daripada kumpulan terkesan mengenai perubahan tersebut:
   1) Apakah halangan kepada adaptasi perubahan? Menyenaraikan halangan tersebut mengikut keutamaan.
   2) Siapakah (pengurusan tertinggi, duta perubahan, pengurusan kanan, *stakeholders*, pemilik proses, pengurus/ penyelia dan/atau CMnet) yang bertanggungjawab menyelesaikan halangan-halangan tersebut?
   3) Bagaimana hendak mengatasi halangan-halangan tersebut?
   4) Apakah cadangan program/aktiviti yang bersesuaian dan berkesan dalam usaha melestarikan perubahan?
ii. Merekod dan mendokumenkan dapatan/penemuan yang diperoleh.

RUJUKAN

Ackerman-Anderson, L. S., & Anderson, D. (2001). *The change leader's roadmap: How to navigate your organization's transformation*. San Francisco, Calif: Jossey-Bass/Pfeiffer.

Anderson, D., & Ackerman-Anderson, L. S. (2010). *Beyond change management: How to achieve breakthrough results through conscious change leadership*. San Francisco: Pfeiffer.

APMG International. (n.p). https://apmg-international.com/product/change-management.

Bridges, W. (1991). *Managing transitions: Making the most of change*. Reading, Mass: Addison-Wesley.

Creasey, T. (2019). *Blog Prosci.* Retrieved from Adapting And Adjusting Change Management In An Agile Project: https://blog.prosci.com/adapting-and-adjusting-change-management-in-agile.

Hiatt, J., & Creasey, T. J. (2003). *Change management: The people side of change*. Prosci.

Hiatt, J. (2006). *ADKAR: a model for change in business, government, and our community*. Prosci.

Hiatt, J. M. (2004). *Employee's Survival Guide to Change: The complete guide to surviving and thriving during organizational change*. Prosci.

Hiatt, J. M. (2006). *How to implement successful change in our personal lives and professional careers*. Loveland, Colorado: Prosci Learning Center Publications.

Goncalves, V., & Campos, C. (2018). *The Human Change Management Body of Knowledge. (3rd ed.)*. Taylor & Francis.

Institute, P. M. (2017). *PMBOK® Guide – Sixth Edition (2017).* Newton Square, PA, United States: Project Management Institute.

Jick, T. & Peiperl, M. (2003). *Managing change: Cases and concepts*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.

John, P. (2018). *How far to nudge? Assessing behavioural public policy*. Edward Elgar Publishing.

John, P., Cotterill, S., Richardson, L., Moseley, A., Smith, G., Stoker, G., Wales, C., Liu, H., & Nomura, H. (2013). *Nudge, nudge, think, think: Experimenting with ways to change civic behaviour*. A&C Black.

Kegan, R., & Lahey, L. L. (2009). *Immunity to change*. Harvard Business Review Press.

Kotter, J. P. (2008). *A sense of urgency*. Boston, Mass: Harvard Business Press.

Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard business press.

Kotter, J. P. (2014). *Accelerate*. Boston: Harvard business review press.

Kotter, J. P. & Rathgeber, H. (2017). *Our iceberg is melting*. Macmillan.

Kotter, J. P (2016). *That's Not How We Do It Here! A Story About How Organizations Rise And Fall--And Can Rise Again*. New York, NY: Penguin Random House LLC.

Kübler-Ross, E. (1970). *On death and dying*. Collier Books/Macmillan Publishing Co.

Kübler-Ross, E., & Kessler, D. (2005). *On grief and grieving: Finding the meaning of grief through the five stages of loss*. Simon and Schuster.

Larkin, T. (1994) . *Communicating change*. New York: McGraw-Hill.

Lewin K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper and Row.

Palmer, S., & Whybrow, A. (Eds.). (2018). *Handbook of coaching psychology: A guide for practitioners*. Routledge.

Project Management Institute. (2013). *Managing change in organizations: A practice guide*. Project Management Institute.

Prosci Research (2020). *Best Practices in Change Management*. (11th ed.).

Senge, Peter M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday/Currency.

Senge, P. M. (1999). The dance of change: *The challenges of sustaining momentum in learning organizations*. New York: Currency/Doubleday.

Smith, R., King, D., Sidhu & Skelsey, D. (ed). (2014). *The Effective Change Manager's Handbook: Essential Guidance to Change Management Body of Knowledge*. London: APMG.

Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2009). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness.* Yale University Press.

The Change Management Institute. (2018). *Change Management Professional Development*. APMG International.