

KERAJAAN MALAYSIA

PEKELILING PERKHIDMATAN BILANGAN 3 TAHUN 2006

**PANDUAN MEWUJUDKAN *SEARCH COMMITTEE* DAN
PROSES PELAKSANAAN PELAN PENGGANTIAN
(*SUCCESSION PLANNING*)**

TUJUAN

1. Pekeliling Perkhidmatan ini bertujuan untuk menyediakan panduan mewujudkan *Search Committee* dan proses pelaksanaan Pelan Penggantian (*Succession Planning*) yang lebih mantap terhadap mekanisma sedia ada dalam melaksanakan pemilihan pegawai-pegawai di Gred 48 dan ke atas bagi mengisi jawatan-jawatan strategik.

TAKRIF

2. Bagi maksud pemakaian Pekeliling Perkhidmatan ini:

“**Ketua Perkhidmatan**” bermaksud seseorang pegawai yang mengetuai sesuatu perkhidmatan.

“**Ketua Setiausaha**” bermaksud seseorang pegawai yang mengetuai sesuatu kementerian.

“**Jawatan Strategik**” bermaksud jawatan tertinggi dalam sebuah kementerian/ jabatan/ agensi/ bahagian/ cawangan atau apa-apa jawatan lain yang ditentukan sama ada di peringkat persekutuan, negeri atau daerah.

“**Pelan Penggantian**” bermaksud satu perancangan menggunakan kaedah yang sistematik dalam mengenal pasti, menilai dan membangunkan keupayaan pegawai bagi memenuhi keperluan organisasi pada masa kini dan akan datang.

“*Search Committee*” bermaksud satu jawatankuasa yang dibentuk untuk mengesyorkan pegawai yang cemerlang untuk disenarai pendek bagi mengisi jawatan strategik.

KEPENTINGAN *SEARCH COMMITTEE* DAN PELAN PENGGANTIAN

3. *Search Committee* bertindak sebagai tonggak dan Pelan Penggantian adalah sebagai satu kaedah untuk menyokong *Search Committee*.
4. *Search Committee* dan Pelan Penggantian diwujudkan untuk:
 - a) Memastikan pegawai yang lebih kompeten mengisi semua jawatan strategik bagi memenuhi keperluan organisasi, kehendak *stakeholders* dan persekitaran dengan mengambilkira perkara-perkara berikut:
 - i) matlamat jangka panjang (*long-term goals*) sesebuah organisasi;
 - ii) keperluan pembangunan modal insan di organisasi; dan
 - iii) haluan (*trends*) dan jangkaan (*prediction*) dalam pengurusan modal insan di organisasi.

- b) Meningkatkan ketelusan dalam urusan pemilihan, penggantian dan penempatan kerana setiap keputusan dibuat secara kolektif melalui satu jawatankuasa; dan
- c) Memantapkan struktur organisasi kementerian/ agensi dan mengekalkan perkhidmatan awam supaya sentiasa relevan dengan kehendak dan keperluan persekitaran.

PANDUAN MEWUJUDKAN *SEARCH COMMITTEE* DAN PELAN PENGGANTIAN

5. Panduan ini menjelaskan kriteria pemilihan, pembentukan jawatankuasa dan proses pelaksanaan pelan penggantian bagi mengisi semua jawatan strategik.

KRITERIA PEMILIHAN

6. Kriteria pemilihan calon hendaklah mempunyai ciri-ciri personaliti unggul (*towering personality*) seperti berikut:

- a) Mempunyai cita-cita, semangat dan wawasan yang jelas serta sentiasa berusaha ke arah mencapai kejayaan cemerlang;
- b) Mempunyai kualiti kepimpinan yang tinggi di mana mampu memujuk, mengarah atau mengerakkan pasukan;
- c) Mempunyai pengetahuan dan kemahiran yang tinggi;
- d) Mempunyai daya tahan, daya saing yang tinggi dan berdikari serta mempunyai ciri-ciri keusahawanan dan kemahiran pengurusan yang tinggi;
- e) Mempunyai daya kreativiti yang tinggi, konstruktif, saintifik, progresif, inovatif, kritikal, global dan analitikal;
- f) Mempunyai pemikiran yang rasional, terbuka, berpandangan jauh, berketrampilan, bebas dan yakin;

- g) Mempunyai sifat jati diri dan patriotik; dan
- h) Beretika dan berakhlak mulia.

PEMBENTUKAN JAWATANKUASA

7. Jawatankuasa *Search Committee* dibentuk dalam dua jawatankuasa berasingan iaitu Jawatankuasa Induk (JKI) dan Jawatankuasa Kerja (JKK) *Search Committee* di setiap kementerian dan jabatan dan model keanggotaan dan tanggungjawab jawatankuasa berkenaan seperti di **Lampiran A**. Keanggotaan dan tanggungjawab kedua-dua jawatankuasa seperti berikut:

7.1 Jawatankuasa Induk (JKI) *Search Committee*

a) Keanggotaan JKI seperti berikut:

i) Keanggotaan bagi perkhidmatan gunasama

Pengerusi : Ketua Setiausaha Negara
Anggota : Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam
Timbalan Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam (Pembangunan)
Urus setia : Bahagian Perkhidmatan,
Jabatan Perkhidmatan Awam

ii) Keanggotaan bagi perkhidmatan bukan gunasama

Pengerusi : Ketua Setiausaha Kementerian
Anggota : Ketua Perkhidmatan
Timbalan Ketua Setiausaha
Urus setia : Pengurus Sumber Manusia (PSM)
Kementerian

b) Tanggungjawab JKI

- i) Menetapkan Pelan Penggantian secara menyeluruh, efektif dan rasional memenuhi hala tuju organisasi jangka pendek dan jangka panjang;
- ii) Menentukan Pelan Penggantian berdasarkan kriteria mengikut bidang; dan
- iii) Memilih calon dan mengesyorkan cadangan kepada Lembaga Kenaikan Pangkat.

7.2 Jawatankuasa Kerja (JKK) *Search Committee*

a) Keanggotaan JKK

Pengerusi	:	Ketua Perkhidmatan
Anggota-anggota	:	Semua Timbalan Ketua Pengarah Pengurus Sumber Manusia
Urus setia	:	Bahagian/ Unit PSM

b) Tanggungjawab JKK

- i) Melaksanakan dasar dalam merangka Pelan Penggantian Jabatan secara menyeluruh, efektif dan rasional;
- ii) Mengenal pasti dan menyenaraikan pegawai-pegawai bagi tujuan Pelan Penggantian; dan
- iii) Menilai Pelan Penggantian mengikut tempoh yang sesuai;
- iv) Menyediakan senarai kekananan dan mencadangkan senarai (*shortlisting*) pegawai Gred 48 ke atas yang

- sesuai dalam pelaksanaan Pelan Penggantian Jabatan secara menyeluruh, efektif dan rasional;
- v) Menyenaraikan jawatan-jawatan yang terlibat termasuk jawatan Ketua Jabatan dan jawatan strategik bagi Gred 48 ke atas;
 - vi) Mengkaji kedudukan perjawatan bagi memenuhi keperluan semasa, keperluan dalam tempoh 3 hingga 5 tahun dan tempoh 6 hingga 10 tahun akan datang;
 - vii) Melaksanakan Pelan Penggantian berdasarkan kompetensi dengan mengambil kira pegawai yang cemerlang secara menyeluruh termasuk berprestasi tinggi berdasarkan Laporan Nilai Prestasi Tahunan (LNPT) dan keputusan Penilaian Tahap Kecekapan (PTK); dan
 - viii) Melaksanakan pembangunan kerjaya/ diri pegawai dengan mengadakan sesi latihan/ kursus khas (*roadmap*) dan penilaiannya.

PERANAN LEMBAGA KENAIKAN PANGKAT

8. Lembaga Kenaikan Pangkat Perkhidmatan Awam (LKPPA) dan Lembaga Kenaikan Pangkat Perkhidmatan Pelajaran (LKPPP) berperanan sebagai pihak berkuasa yang mempertimbangkan kertas-kertas perakuan Kementerian dan membuat keputusan berdasarkan Peraturan-Peraturan Kenaikan Pangkat yang berkuatkuasa.

PANDUAN PROSES PELAKSANAAN PELAN PENGGANTIAN

9. Panduan proses pelaksanaan Pelan Penggantian seperti di **Lampiran B** dan Model Proses Pelan Penggantian seperti di **Lampiran C**.

TARIKH KUATKUASA

10. Pekeliling ini berkuatkuasa mulai tarikh ianya dikeluarkan.

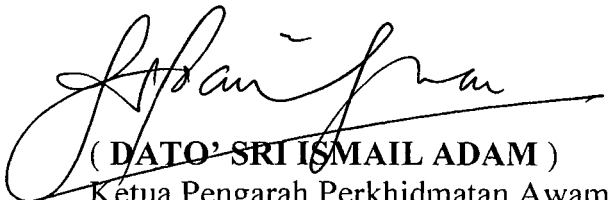
KEKECUALIAN

11. Pekeliling Perkhidmatan ini tidak terpakai kepada perkhidmatan angkatan tentera dan polis.

PEMAKAIAN

12. Tertakluk kepada penerimaannya oleh pihak berkuasa masing-masing, peruntukan Pekeliling Perkhidmatan ini pada keseluruhannya dipanjangkan kepada semua Perkhidmatan Negeri, Pihak Berkuasa Berkanun dan Pihak Berkuasa Tempatan.

“BERKHIDMAT UNTUK NEGARA”

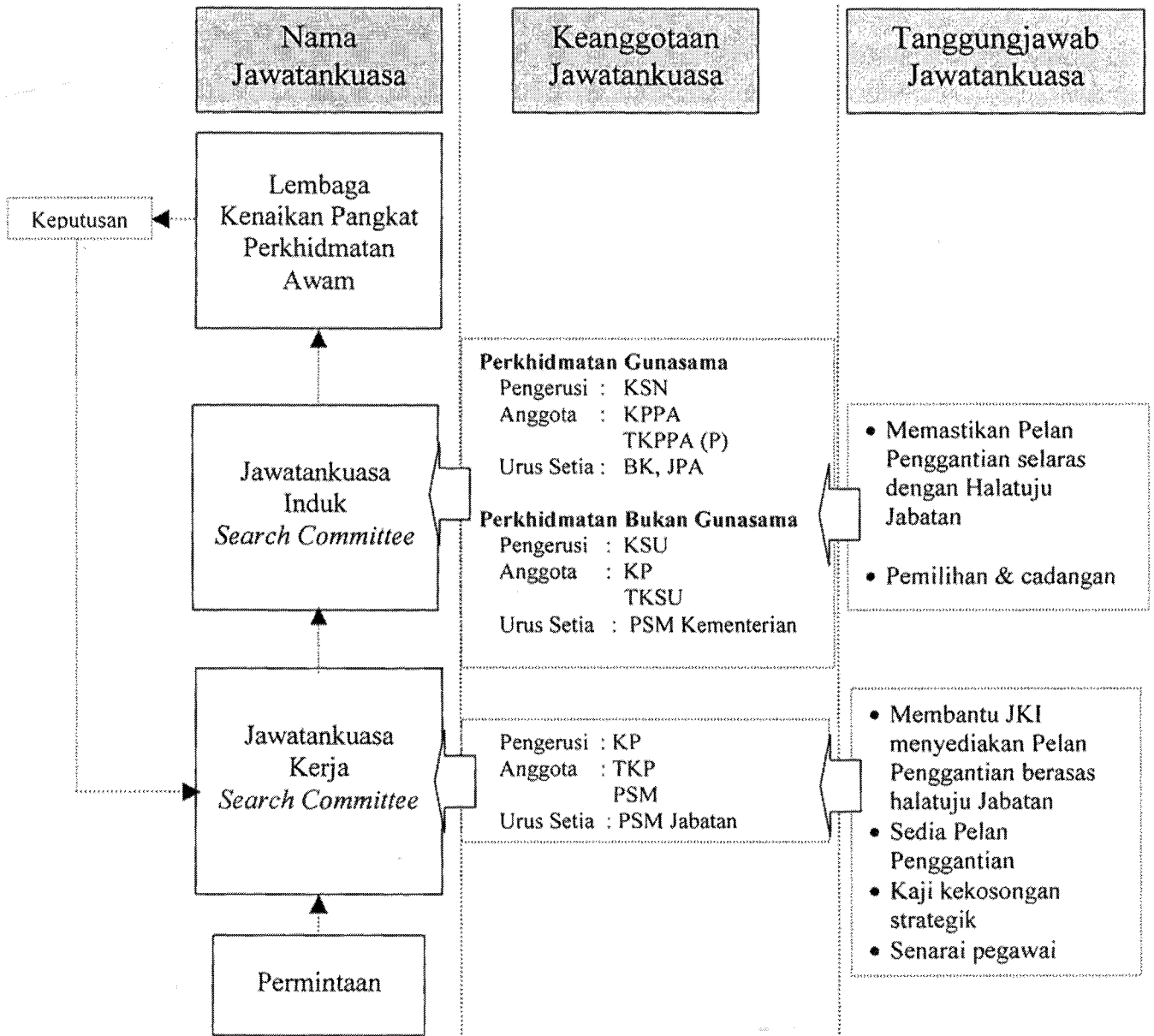

(DATO' SRI ISMAIL ADAM)
Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam
Malaysia

JABATAN PERKHIDMATAN AWAM
MALAYSIA
PUTRAJAYA

3 MEI 2006

Semua Ketua Setiausaha Kementerian
Semua Ketua Jabatan Persekutuan
Semua Y.B. Setiausaha Kerajaan Negeri
Semua Pihak Berkuasa Berkanun
Semua Pihak Berkuasa Tempatan

**MODEL KEANGGOTAAN DAN TANGGUNGJAWAB
JAWATANKUASA SEARCH COMMITTEE**



*Nota:

- KSN= Ketua Setiausaha Negara
- KPPA= Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam
- KP= Ketua Perkhidmatan/ Ketua Pengarah
- TKPPA (P)=Timbalan Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam (Pembangunan)
- TKP= Timbalan Ketua Pengarah
- PSM=Pengurus Sumber Manusia
- BK= Bahagian Perkhidmatan
- JPA= Jabatan Perkhidmatan Awam

PANDUAN PROSES PELAKSANAAN PELAN PENGGANTIAN

Jawatankuasa Induk (JKI) atau Jawatankuasa Kerja (JKK) *Search Committee* dalam membuat keputusannya perlu melalui lima (5) peringkat proses pelaksanaan Pelan Penggantian. Peringkat-peringkat pelaksanaan Pelan Penggantian adalah seperti berikut:

1. Pengenalpastian (*Identification*);
2. Penilaian (*Assessment*);
3. Pembangunan (*Development*);
4. Pelaksanaan (*Implementation*); dan
5. Kajian keberkesanan dan penambahbaikan.

Peringkat-peringkat Pelaksanaan Pelan Penggantian

1. Pengenalpastian (*Identification*)

Jabatan perlu membuat kajian mendalam terhadap organisasi masing-masing terlebih dahulu sebelum melakukan Pelan Penggantian tersebut. Kajian ini termasuk mengenalpasti:

a) Demografi

Demografi jabatan adalah maklumat perjawatan dan pengisiannya termasuk:

- i) kekosongan jawatan kenaikan pangkat mengikut tahun;
- ii) senarai pegawai mengikut gred dan kekananan;
- iii) skim perkhidmatan yang terlibat;
- iv) tempoh perkhidmatan;

- v) kumpulan umur; dan
- vi) anggaran pegawai bersara (pilihan/ wajib) mengikut tahun.

b) Halatuju Jabatan (*Corporate Direction*)

Jabatan perlu mengenal pasti hala tuju, matlamat dan visi masing-masing dengan jelas bagi memastikan sejauh mana Pelan Penggantian ini akan memberi impak kepada kementerian/ agensi.

**c) Keperluan Kompetensi Masa Depan Jabatan
(*Future Competencies/Skills Required*)**

Kementerian/ agensi perlu mengkaji kompetensi atau kemahiran pegawai yang diperlukan pada masa akan datang. Contohnya Kerajaan akan melaksanakan dasar pertanian negara secara lebih aktif oleh itu pegawai pertanian yang akan dilantik perlu mempunyai kompetensi global.

**d) Menentukan bakat yang diperlukan dan peranan kritikal
(*Determined Talent Requirements And Critical Role*)**

Kementerian/ agensi perlu mengenal pasti kedudukan jawatan yang diperlukan pada masa ini tetapi tidak perlu di masa akan datang, jika perlu jabatan melaksanakan penstrukturan semula organisasi masing-masing dan kajian terhadap sistem saraan sedia ada.

2. Penilaian (*Assessment*)

Kementerian/ agensi perlu memantapkan proses mengenal pasti pegawai yang mempunyai kompetensi cemerlang, menentukan proses dan alat penilaian berwibawa, pengurusan prestasi yang baik dan proses pemilihan

dilaksanakan dengan adil. Antara lain juga perlu menilai dan perbandingan kemahiran yang ada dan yang diperlukan di masa akan datang. Antara persoalannya dalam memahami penilaian ini adalah bagaimana menyampaikannya kepada pegawai akan keperluan penggantian dan peluang yang ada untuk mereka ambil? Ini kerana Pelan Penggantian tidak dijamin berjaya sepenuhnya.

3. **Pembangunan (*Development*)**

Berdasarkan perbezaan kemahiran antara keupayaan pegawai dan kemahiran yang perlu di masa akan datang maka jabatan perlu sentiasa bersedia dengan pembangunan diri pegawai dengan mengenal pasti:

- a) pegawai yang berprestasi tinggi dan rendah;
- b) jawatan dan senarai tugas yang kritikal;
- c) kenaikan pangkat dan pembangunan kerjaya;
- d) pelan tindakan disediakan berdasar kompetensi;
- e) tumpuan kepada pegawai yang berprestasi paling cemerlang; dan
- f) kesediaan pegawai untuk menjawat jawatan yang ada.

Dalam pembangunan diri pegawai yang berpotensi maka kementerian/agensi perlu mengambil kira perkara-perkara berikut:

- a) tahap pendidikan pegawai;
- b) memberi latihan yang optima;
- c) sistem mentor;
- d) pusingan kerja;
- e) pengalaman kerja;
- f) memberi peluang melaksanakan projek-projek; dan
- g) membangunkan diri sendiri.

4. Pelaksanaan (*Implementation*)

Dalam melaksanakan pelan penggantian, pihak pengurusan perlu mencari kaedah komunikasi yang boleh menghubungkan mereka dengan calon pegawai terlibat. Pelaksanaan Pelan Penggantian ini perlu berkaitan dengan:

- a) kaedah pemilihan dan pengambilan pegawai untuk sesuatu jawatan dari segi kemahiran dan kompetensi;
- b) pengurusan prestasi berfokus kepada kompetensi memenuhi keperluan jawatan yang disandang oleh pegawai;
- c) latihan dan pembangunan bagi memenuhi kehendak dan kompetensi yang diperlukan oleh jabatan;
- d) ganjaran dan pampasan (*compensation*) seperti gaji, elaun dan kemudahan yang lebih baik dan menarik; dan
- e) jabatan perlu melihat di luar organisasi mereka.

5. Kajian Keberkesanan dan Penambahbaikan

Dalam menentukan keberkesanan pelaksanaan Pelan Penggantian yang dibentuk dan dilaksanakan maka kedua-dua jawatankuasa berkenaan perlu mengumpul, menganalisa, mentafsir dan merumus maklumat atau data berkenaan keberkesanan dari segi komunikasi dan pembangunan pelaksanaan Pelan Penggantian ini. Kajian perlu dilaksanakan secara berkala bagi setiap tahun atau 3 tahun sekali atau 5 tahun sekali atau mengikut keperluan.

LAMPIRAN C

MODEL PROSES PELAKSANAAN PELAN PENGGANTIAN

