



KERAJAAN MALAYSIA

Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil.1/1992

**PANDUAN PENGURUSAN KUALITI MENYELURUH (TQM) BAGI
PERKHIDMATAN AWAM**

Jabatan Perdana Menteri
Malaysia
30 Julai, 1992

Dikelilingkan kepada:

Ketua-Ketua Setiausaha Kementerian,
Ketua-Ketua Jabatan Persekutuan
Ketua-ketua Badan Berkanun Persekutuan
Y.B. Setiausaha-setiausaha Kerajaan negeri
Pihak-pihak Berkuasa Kerajaan Tempatan.

Tujuan

1. Pekeliling ini bertujuan memberikan penerangan dan panduan kepada ketua Jabatan tentang konsep pengurusan kualiti menyeluruh dalam perkhidmatan awam. Sebuah panduan yang bertajuk "Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) Bagi Perkhidmatan Awam" dikepilkan sebagai lampiran kepada Pekeliling ini.

Latar Belakang

2. Pihak Kerajaan sentiasa memberi perhatian kepada usaha meningkatkan kualiti perkhidmatan awam. Perkhidmatan awam yang berkualiti akan mampu melaksanakan tanggungjawabnya dengan cekap, di samping dapat memberikan perkhidmatan-perkhidmatan yang terbaik kepada orang ramai. Dalam usaha ini pihak Kerajaan telah mengambil berbagai langkah seperti menganjurkan latihan tentang pengurusan kualiti, mengadakan seminar dan bengkel serta menerbitkan buku-buku panduan.

3. Penyediaan panduan "Pengurusan Kualiti Menyeluruh (*TQM*) Bagi Perkhidmatan Awam" ini adalah satu lagi usaha yang diambil oleh pihak Kerajaan bagi memantapkan lagi pengurusan kualiti dalam perkhidmatan awam. Panduan ini sesuai untuk dijadikan rujukan oleh Ketua-ketua Jabatan dalam merancang dan menggerakkan proses peningkatan kualiti di jabatan masing-masing. Panduan ini menggariskan beberapa prinsip pengurusan yang penting yang perlu di jadikan amalan oleh Ketua-ketua Jabatan supaya gerakan kualiti di jabatan mereka terus berkembang dan berjalan secara berterusan. Di samping itu pelaksanaan prinsip ini juga akan dapat mewujudkan satu persekitaran organisasi yang cukup baik bagi penghayatan budaya cemerlang, yang sememangnya menjadi matlamat jabatan- jabatan Kerajaan.

Panduan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) Bagi Perkhidmatan Awam

4. Panduan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (*TQM*) Bagi Perkhidmatan Awam ini menerangkan dua aspek utama berkaitan dengan *TQM*. Aspek-aspek ini ialah

a. Konsep *TQM*; dan

b. Prinsip-prinsip Yang Menyokong *TQM*.

Prinsip 1 - Sokongan Pengurusan Atasan

Prinsip 2 - Perancangan Strategik Kualiti

Prinsip 3 - Mengutamakan Pelanggan

Prinsip 4 - Latihan dan Pengiktirafan

Prinsip 5 - Semangat Berpasukan

Prinsip 6 - Pengukuran Prestasi

Prinsip 7 - Kepastian Kualiti

Tarikh Kuatkuasa

5. Panduan ini hendaklah digunakan mulai dari tarikh Pekeliling ini dikeluarkan.

"Berkhidmat Untuk Negara"



Tan Sri Dato' Seri Ahmad Sarji Bin Abdul Hamid,
Ketua Setiausaha Negara

(Lampiran kepada
Pekeliling Kemajuan
Pentadbiran Awam)

(Bilangan 1 Tahun 1992)

**PANDUAN PENGURUSAN KUALITI MENYELURUH (*TQM*) BAGI
PERKHIDMATAN AWAM**

Kandungan

	<i>Muka Surat</i>
I. Pendahuluan	5
II. Konsep <i>TQM</i>	5
III. Prinsip-Prinsip Yang Menyokong <i>TQM</i>	11
IV. Penutup	13
A. Prinsip 1 - Sokongan Pengurusan Atasan	14
B. Prinsip 2 - Perancangan Strategik Kualiti	22
C. Prinsip 3 - Mengutamakan Pelanggan	29
D. Prinsip 4 - Latihan dan Pengiktirafan	34
E. Prinsip 5 - Semangat Berpasukan	40
F. Prinsip 6 - Pengukuran Prestasi	45
G. Prinsip 7 - Kepastian Kualiti	50

Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM)

I. Pendahuluan

1. Konsep Pengurusan Kualiti Menyeluruh atau *Total Quality Management (TQM)* diperkenalkan sejak tahun-tahun 1920-an lagi, bila mana kaedah statistik digunakan dalam pengawalan kualiti di kilang-kilang di Amerika Syarikat. Konsep ini kemudiannya mendapat sambutan di kalangan pengurus-pengurus korporat di Jepun mulai 1950-an yang ketika itu giat membangunkan sektor industrinya. Namun begitu konsep ini telah berkembang dengan pesat dalam tahun-tahun 1980-an apabila timbul kesedaran di seluruh dunia tentang pentingnya kualiti dalam kehidupan manusia.

2. Perubahan yang berlaku itu secara langsung telah menukar pandangan dan sikap para pengurus di sektor awam dan swasta tentang cara mereka menguruskan kualiti. Mereka mendapati cara dan falsafah pengurusan kualiti tradisional tidak lagi menjamin penghasilan output yang menepati kehendak pelanggan. Oleh itu kini mereka beralih kepada *TQM* yang terbukti dapat membantu kearah kecemerlangan prestasi. Penggunaan *TQM* bukan sahaja memanfaatkan pelanggan kerana dapat menikmati output yang berkualiti, tetapi juga kepada organisasi itu sendiri, khususnya melalui penjimatan kos dan peningkatan kecekapan operasi. Ini adalah kunci kepada kejayaan sesebuah organisasi.

II. Konsep TQM

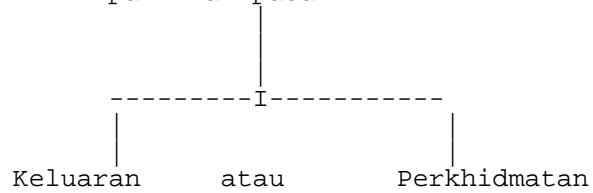
3. *TQM* ialah satu proses pengurusan kualiti yang berorientasikan pelanggan, berjalan secara berterusan dan melibatkan semua aspek dalam organisasi. Proses ini bertujuan membawa perubahan yang menyeluruh kearah melahirkan organisasi yang cemerlang. Oleh itu *TQM* dapat dilihat sebagai proses transformasi budaya, melalui mana ciri-ciri budaya yang sedia ada akan diubahsuai, ditukar atau diperkukuh dengan ciri-ciri baru yang lebih baik. Ciri-ciri itu meliputi sikap dan nilai, sistem dan prosedur, amalan-amalan operasi, struktur organisasi dan sebagainya.

4. *TQM* akan membawa organisasi mencapai "kualiti menyeluruh" atau "*total quality*" dalam segala aspek operasinya. Dengan itu kualiti bukan sahaja merupakan sesuatu yang dapat dilihat pada keluaran atau perkhidmatan, tetapi juga lebih menyeluruh meliputi sebarang operasi dan urusan yang dikendalikan oleh sesebuah organisasi. Pada tahap ini kualiti akan dipamerkan melalui kecekapan pentadbiran, kebolehan kakitangan, kelicinan sistem-sistem operasi dan sebagainya. Konsep kualiti menyeluruh ini dapat dijelaskan melalui *Rajah 1*.

5. *TQM* mempunyai beberapa ciri penting seperti yang ditunjukkan *Rajah 2*. Ciri-ciri ini dilihat daripada 4 aspek iaitu matlamat *TQM*; fokus *TQM*, strategi *TQM* bagi meningkatkan kualiti; dan pihak yang bertanggungjawab melaksanakannya (pelaksana).

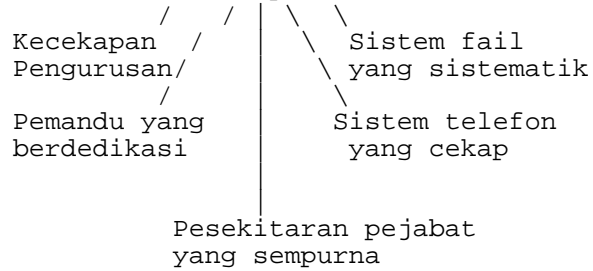
Rajah 1 : Konsep Kualiti Menyeluruh

Kualiti Menyeluruh ialah keadaan di mana ciri-ciri kualiti bukan sahaja dipamerkan pada :

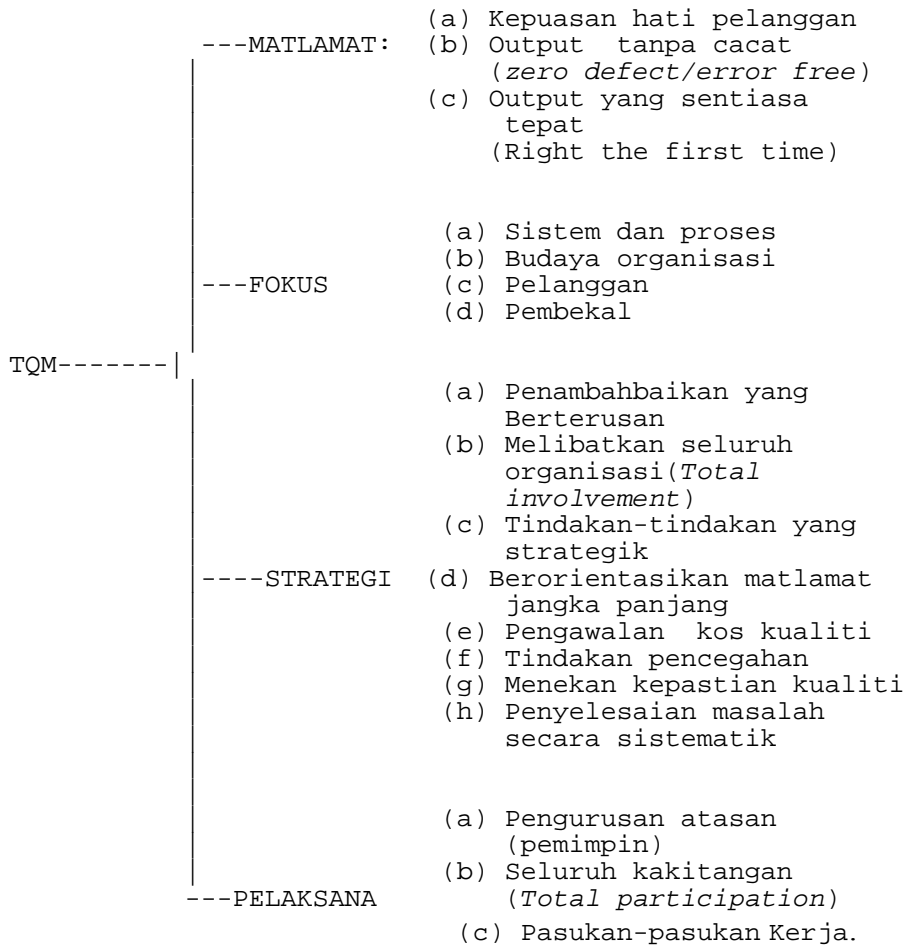


Tetapi juga pada seluruh operasi dan urusan sesebuah organisasi;

contohnya:



Rajah 2 : Ciri-Ciri Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM)



6. Matlamat *TQM* ialah memberi kepuasan hati pelanggan. Ini dilakukan dengan cara menghasilkan output-output yang dapat memenuhi kehendak pelanggan serta menepati ekspektasi mereka. Setiap keluaran yang dihasilkan itu mestilah juga dipastikan tidak mempunyai kecacatan (*defect free*) atau kesilapan (*error free*) kerana kecacatan atau kesilapan boleh menjejaskan kepuasan hati pelanggan. Di atas alasan yang sama juga sesebuah organisasi itu perlu memastikan sejak dari mula lagi bahawa output yang dikeluarkan adalah output yang betul seperti mana yang dikehendaki oleh pelanggan.

7. *TQM* memberi fokus kepada pembangunan sistem-sistem dan proses-proses kerja yang berkualiti. Ini kerana hanya sistem dan proses yang berkualiti sahaja dapat menjamin penghasilan output yang berkualiti. *TQM* memberi perhatian kepada golongan pelanggan dan pembekal. Segala maklumbalas dan pandangan daripada pelanggan digunakan untuk tujuan membuat rekabentuk sistem dan proses-proses kerja yang akan dijalankan. Golongan pembekal pula dianggap sebagai rakan kongsi yang sama-sama bertanggungjawab menghasilkan keluaran-keluaran yang berkualiti. Golongan ini penting kerana peranannya membekalkan input-input yang berkualiti kepada organisasi.

8. Dari segi strategi peningkatan kualiti pula, *TQM* menekankan proses penambahbaikan dan berterusan (*continuous improvement*). Proses ini mengandungi tindakan-tindakan strategik yang dirancang dengan teliti dan berorientasikan matlamat jangka panjang. Proses ini melibatkan seluruh organisasi (total involvement) di mana segala sumber dan kekuatan yang ada dalam organisasi berkenaan akan digembleng sepenuhnya dalam usaha kualiti.

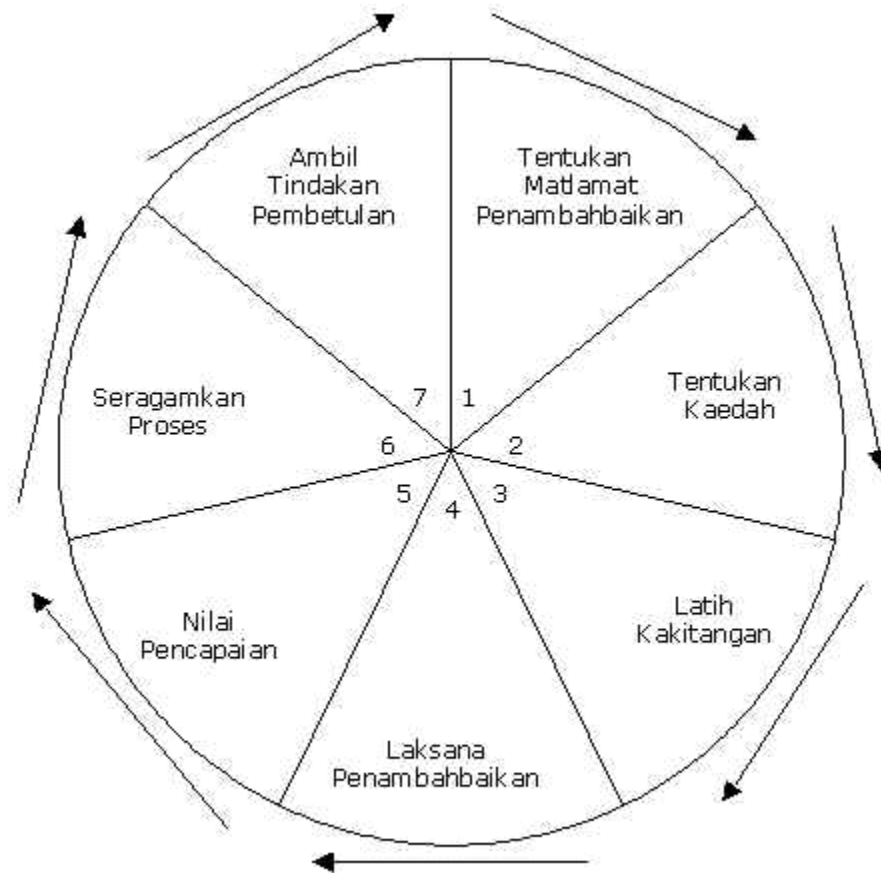
9. Proses penambahbaikan yang berterusan di bawah *TQM* ini pada umumnya melibatkan tujuh peringkat tindakan yang bersepadu. Ini boleh ditunjukkan melalui model di *Rajah 3*. Peringkat-peringkat tindakan tersebut ialah :

- a. Menentukan matlamat penambahbaikan yang akan dijalankan
- b. Menentukan kaedah pelaksanaannya.
- c. Melatih kakitangan yang akan terlibat.
- d. Melaksanakan penambahbaikan yang dirancang.
- e. Menilai pencapaian yang diperolehi.
- f. Menyeragamkan proses-proses kerja yang telah diperbaiki untuk diperluaskan ke bahagian-bahagian lain.
- g. Meneruskan tindakan-tindakan pembetulan yang masih diperlukan.

10. *TQM* sentiasa memberi perhatian kepada aspek pengawalan kos kualiti. Kos ini timbul akibat daripada pembaziran sumber, penghasilan output yang tidak berkualiti,

kesilapan kerja atau aktiviti-aktiviti lain yang tidak memberi kesan nilai ditambah. Bagi mencapai matlamat ini *TQM* menekankan aspek pencegahan. Ini dilakukan dengan memperbaiki proses-proses kerja supaya peluang-peluang terjadinya kesilapan atau kecacatan dapat dikawal sepenuhnya. Di samping itu, mana-mana masalah kualiti yang dikesan akan diselsaikan dengan segera mengikut kaedah penyelesaian masalah yang sistematik. Ini adalah untuk memastikan masalah tersebut tidak berpanjangan dan terus mengganggu perjalanan organisasi. Satu lagi strategi penting *TQM* ialah untuk memastikan setiap output yang dihasilkan oleh organisasi benar-benar berkualiti dan memuaskan hati pelanggan.

Rajah 3: Model Penambahbaikan Kualiti Yang Berterusan



11. Mengikuti pendekatan *TQM*, setiap anggota di dalam organisasi sama-sama bertanggungjawab sepenuhnya menjayakan usaha-usaha peningkatan kualiti. Dengan penglibatan menyeluruh (*total participation*) seperti ini barulah usaha peningkatan kualiti akan meninggalkan kesan yang mendalam dan berkekalan. Penglibatan ini dilaksanakan secara terkawal (*guided involvement*) supaya masa dan tenaga yang disumbangkan oleh kakitangan dapat difokuskan mengikut keutamaan organisasi. Namun begitu, peranan pengurusan atasan adalah sangat penting. Mereka bertanggungjawab menerajui perubahan-perubahan dan memberi kepimpinan berkesan. Selain daripada itu sumbangan pasukan-pasukan kerja juga amat digalakkan di bawah *TQM*. Pasukan-pasukan ini didapati berkesan dalam menghasilkan idea-idea yang keratif dan inovatif serta mampu melaksanakan pembaharuan-pembaharuan dengan jayanya.

III. Prinsip-Prinsip Yang Menyokong Pengurusan Kualiti Menyeluruh (*TQM*)

12. Jabatan-jabatan Kerajaan akan dapat memastikan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (*TQM*) dengan jayanya jika ia mempunyai persekitaran organisasi yang baik. Persekitaran tersebut ialah keadaan memungkinkan *TQM* bertapak dengan kukuh, berkembang dan diamalkan sebagai sebahagian cara hidup organisasi. Bagi mewujudkan persekitaran yang dimaksudkan, jabatan-jabatan kerajaan harus memberi penekanan kepada 7 prinsip pengurusan seperti yang ditunjukkan dalam *Rajah 4*. Prinsip-prinsip tersebut ialah:

- a. Sokongan pengurusan atasan.
- b. Mengadakan perancangan strategik kualiti.
- c. Mengutamakan pelanggan.
- d. Memberi latihan dan pengiktirafan.
- e. Mengukuhkan semangat berpasukan.
- f. Mengadakan pengukuran prestasi.
- g. Menekankan kepastian kualiti.

13. Prinsip-prinsip ini adalah bersifat universal. Oleh itu ia boleh dipakai di mana-mana jabatan dan dalam apa jua keadaan. Jabatan-jabatan bolehlah mengatur berbagai bentuk tindakan bagi melaksanakannya mengikut kesesuaian corak operasi organisasi masing-masing.

Rajah 4 Prinsip-Prinsip Yang Menyokong TQM



IV . Penutup

14. Pelaksanaan *TQM* adalah satu keperluan yang akan menjamin kecemerlangan prestasi perkhidmatan awam. Tindakan ini membolehkan jabatan-jabatan menghasilkan keluaran dan perkhidmatan yang berkualiti serta dihargai oleh orang ramai. Di samping itu, jabatan-jabatan juga akan dapat mempertingkatkan kecekapan dan keberkesannya dalam menjayakan matlamat operasi masing-masing.

15. Namun begitu, pelaksanaan *TQM* ini bukanlah satu usaha yang mudah sebaliknya memerlukan perancangan dan pelaksanaan yang teratur. Komitmen pengurusan atasan juga ternyata menjadi satu keperluan yang asasi. Dalam hal ini pihak pengurusan perlu menerajui segala perubahan yang dilakukan di bawah *TQM* dan pada masa yang sama mengalakkan penyertaan kakitangan yang menyeluruh dalam proses tersebut. Dengan persekitaran seperti ini barulah *TQM* dapat berkembang sebagai teras sistem kualiti jabatan-jabatan Kerajaan.

Prinsip 1: Sokongan Pengurusan Atasan

14. Peningkatan kualiti di bawah *TQM* mengakibatkan perubahan yang menyeluruh ke atas cara sesebuah jabatan beroperasi. Perubahan itu akan menyentuh segala aspek seperti dasar, falsafah, sistem dan prosedur, struktur dan sebagainya. Perubahan tersebut akan dapat dibuat dengan berkesan sekiranya *TQM* mendapat sokongan daripada pengurusan atasan. Malah usaha ini seharusnya digerakkan oleh pihak pengurusan atasan sendiri kerana kuasa membuat keputusan-keputusan penting dan strategik adalah terletak di dalam bidangkuasa pihak tersebut. Penglibatan langsung pengurusan atasan membolehkan keputusan-keputusan dibuat dengan cepat dan ini melicinkan perjalanan *TQM*.

15. Sokongan pengurusan atasan ini perlu dibuktikan dengan kesediaan tindakan-tindakan yang konkrit. Tindakan-tindakan yang boleh diambil termasuklah :

- a. Mewujudkan dasar kualiti.
- b. Menubuhkan struktur pengurusan kualiti.
- c. Menarik penglibatan kakitangan secara menyeluruh.
- d. Menyebarkan maklumat kualiti.
- e. Menguruskan proses perubahan.
- f. Menganjurkan Hari Kualiti.

(a) Mewujudkan Dasar Kualiti

16. Dasar kualiti ialah pernyataan tentang arah dan matlamat kualiti dicapai oleh sesebuah jabatan. Dasar itu juga menyentuh tentang falsafah, keutamaan atau nilai-nilai yang dititik beratkan oleh jabatan berkenaan. Fungsi dasar ini ialah menjadi rujukan dan panduan kepada kakitangan dalam merangka dan melaksanakan usaha-usaha kualiti diperingkat kerja masing-masing. Oleh itu dasar kualiti sesebuah jabatan perlu digubal dengan jelas supaya mudah difahami dan tidak kekeliruan di kalangan kakitangan. Dasar itu kemudiannya disebar dengan meluas supaya kakitangan di semua peringkat dalam organisasi dapat mengetahuinya. Penggubalan dasar kualiti perlu disertai dengan pelan pelaksanaan yang sesuai. Pelaksanaannya pula hendaklah dikesan pada sepanjang masa supaya tahap kemajuannya diketahui. Pernyataan dasar ini boleh dibuat seperti dalam *Jadual 1*.

(b) Menubuhkan Struktur Pengurusan Kualiti

17. Pelaksanaan *TQM* melibatkan proses-proses organisasi yang penting seperti perancangan, pengesanan, penyelarasan, penyelesaian masalah dan sebagainya. Bagi membolehkan proses-proses ini berjalan dengan lancar maka pihak pengurusan di jabatan-jabatan perlulah mewujudkan struktur pengurusan kualiti yang teratur suaya tanggunjawab dan akauntabiliti bagi proses-proses yang penting itu jelas.

Jadual 1: Contoh Dasar Kualiti Jabatan

Jabatan ini sentiasa mengutamakan kepuasan hati pelanggan:

- pelanggan dalaman dan luaran
- bagi semua keluaran dan perkhidmatan
- pada sepanjang masa

Dasar ini memerlukan:

- penglibatan semua kakitangan
- sokongan menyeluruh pihak pengurusan
- kerjasama pelanggan dan pembekal
- pembentukan objektif, standard dan sistem-sistem yang selaras dengan matlamat kecemerlangan

Pelaksanaannya dilakukan dengan cara:

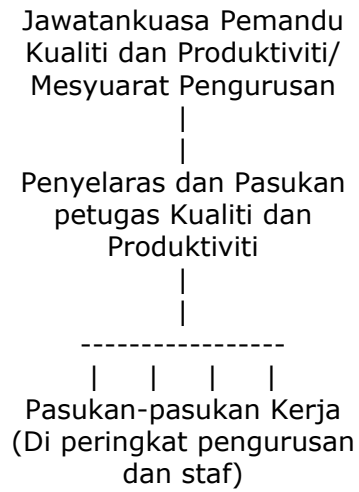
- memenuhi setiap keperluan yang ditentukan
- langkah-langkah pencegahan
- melakukan kerja dengan betul sejak kali pertama
- mengukur prestasi kualiti

Kualiti yang menyeluruh akan dijadikan ciri utama budaya jabatan ini. Ia akan dilaksanakan, dikesan dan dikembangkan melalui program-program peningkatan kualiti yang berterusan.

18. Di dalam perkhidmatan awam struktur pengurusan kualiti yang diperakukan terdiri daripada tiga peringkat seperti yang ditunjukkan di dalam Rajah 5. Peringkat-peringkat tersebut ialah:

- a. Jawatankuasa Pemandu Kualiti dan Produktiviti.
- b. Pegawai Penyelaras dan Pasukan Petugas.
- c. Pasukan Kerja.

Rajah 5: Struktur Pengurusan Kualiti Dan Produktiviti



19. Jawatankuasa Pemandu Kualiti dan Produktiviti adalah dipengerusikan oleh Ketua Jabatan dan ahli-ahlinya terdiri daripada ketua-ketua bahagian, unit dan cawangan dibawahnya. Fungsi Jawatankuasa ini ialah:

- a. merancang usaha-usaha peningkatan kualiti di peringkat jabatan.
- b. menentukan dasar dan strategi bagi mencapai objektif kualiti.
- c. menyelaras dan mengesan usaha peningkatan kualiti.

20. Pegawai Penyelaras Kualiti pula adalah terdiri daripada seorang pegawai kanan yang berpengalaman. Tanggungjawab beliau ialah menyelaras usaha-usaha kualiti yang dijalankan di dalam agensi, disamping menjadi pegawai perhubungan dengan agensi-agensi lain. Beliau juga bertindak sebagai pengerusi ganti dalam Jawatankuasa Pemandu Kualiti dan Produktiviti.

21. Pegawai Penyelaras adalah dibantu dalam tugas-tugasnya oleh Pasukan Petugas Kualiti dan Produktiviti. Bidang tugas Pasukan ini ialah:

- a. mengawasi pelaksanaan usaha-usaha peningkatan kualiti.
- b. membantu dalam penyelesaian masalah.
- c. memberi bimbing dan latihan kepada kakitangan.

22. Pasukan Kerja pula adalah kumpulan yang ditubuhkan untuk menyelesaikan sesuatu masalah kualiti yang dihadapi oleh jabatan. Pasukan ini akan dibubarkan apabila masalah yang berkenaan berjaya diatasi. Keanggotaan di dalam Pasukan ini terdiri daripada mereka-mereka yang mempunyai pengetahuan dan kepakaran di dalam bidang-bidang yang berkaitan.

(c) Menarik Penglibatan Kakitangan Secara Menyeluruh

23. *TQM* akan dapat berkembang melalui penglibatan yang menyeluruh setiap peringkat kakitangan di dalam jabatan. Merekalah yang bertanggungjawab menerap dan mempraktikkan prinsip-prinsip kualiti di dalam aktiviti-aktiviti jabatan dan seterusnya menjamin kecemerlangan kualiti keluaran dan perkhidmatan. Pihak pengurusan boleh menarik penglibatan kakitangannya melalui dua strategi yang berikut:

- a. Mengukuh keyakinan kakitangan terhadap kualiti.
- b. Menggariskan peranan yang jelas untuk kakitangan dalam peningkatan kualiti.

(a) Mengukuh Keyakinan Kakitangan Terhadap Kualiti

24. Apabila kakitangan mempunyai keyakinan terhadap kualiti akan mudah memberikan kerjasama dan akan bersukarela menyertai aktiviti-aktiviti *TQM*. Keyakinan itu juga akan mendorong mereka membentuk sikap dan mind-set yang selaras dengan matlamat kualiti jabatan.

25. Keyakinan kakitangan ini boleh diwujudkan apabila pihak pengurusan sendiri dengan terlebih dahulu membuktikan keyakinannya *TQM*. Selain itu pihak pengurusan juga perlu membuktikan kesediaan, dedikasi dan kesungguhan untuk melaksanakan *TQM* di dalam jabatan. Tindakan yang boleh diambil termasuklah:

- a. Menerapkan konsep-konsep *TQM* di dalam pengurusan harian jabatan, seperti mengamalkan konsep pencegahan, matlamat "tanpa cacat", kos kualiti dan sebagainya.
- b. Tidak bertolak ansur dengan standard-standard kualiti yang ditetapkan.
- c. Memberi penekanan terhadap kualiti di dalam ucapan-ucapan, mesyuarat-mesyuarat pengurusan dan sebagainya.
- d. Mengambil langkah yang bersungguh-sungguh mengatasi masalah yang menyekat penghasilan output yang berkualiti.
- e. Mewujudkan mekanisme-mekanisme kawalan ke atas input, proses kerja dan output akhir jabatan.

(b) Menggariskan Peranan Yang Jelas Untuk Kakitangan Dalam Peningkatan Kualiti

26. Falsafah *TQM* yang menekankan peningkatan kualiti sebagai tanggungjawab bersama setiap kakitangan akan lebih berkesan jika kakitangan tersebut mengetahui dengan se jelasnya bentuk-bentuk peranan yang harus dimainkan. Mereka juga harus mengetahui batas-batas tanggungjawab masing-masing supaya soal akauntabiliti sesuatu tanggungjawab itu tidak mengelirukan. Oleh yang demikian pihak pengurusan perlulah menggariskan dengan jelas peranan setiap peringkat kakitangan yang selaras dengan matlamat kualiti jabatan. Sebagai misalan peranan penyelia bagi sesuatu kumpulan kerja boleh ditetapkan seperti berikut:

- a. Memberi panduan kepada kakitangan bawahan tentang cara dan kerja yang betul.
- b. Memaklumkan kepada kakitangan punca-punca kecacatan output dan langkah-langkah mengatasinya.

- c. Mengawasi kelicinan perjalanan sistem-sistem kualiti.
 - d. Menggerakkan langkah-langkah bagi memperbaiki sistem dan prosedur, peralatan dan persekitaran tempat kerja yang terletak di bawah pentadbiran masing-masing.
27. Bagi kakitangan bawahan pula, contoh peranan yang boleh diberikan mereka ialah:
- a. Mematuhi semua prosedur-prosedur bertulis yang telah dipersetujui bersama.
 - b. Menggunakan bahan-bahan dan peralatan dengan cara yang betul.
 - c. Mengawasi kelicinan perjalanan sistem-sistem kualiti.
 - d. Mencadangkan cara-cara mengurangkan risiko sesuatu masalah kualiti.
 - e. Membantu membimbing kakitangan baru terutamanya dengan menunjukkan contoh-contoh yang baik.

(d) Menyebarkan Maklumat Kualiti

28. Dalam pelaksanaan *TQM*, kakitangan jabatan amat perlu berkongsi maklumat dan pengetahuan sesama mereka. Maklumat itu sangat berguna untuk dijadikan rujukan dan panduan apabila merangka langkah-langkah peningkatan kualiti atau penyelesaian sesuatu masalah. Oleh itu pihak pengurusan hendaklah memastikan maklumat-maklumat kualiti dapat disebarkan dengan meluas dan berkesan di dalam jabatan masing-masing. Ini boleh dilakukan melalui penerbitan majalah, laporan, "*news letter*", pita video dan sebagainya.

29. Maklumat yang perlu disebarkan itu termasuklah:

- a. Kejayaan-kejayaan usaha peningkatan kualiti yang dijalankan oleh bahagian-bahagian atau unit;
- b. Kegiatan-kegiatan Pasukan-pasukan Kerja dan Kumpulan-kumpulan, Meningkatkan Mutu Kerja (KMK);
- c. Penerangan tentang konsep-konsep asas *TQM* dan strategi, di peringkat jabatan; dan
- d. Dasar-dasar kualiti jabatan dan perubahan-perubahan terhadapnya.

(e) Menguruskan Proses Perubahan

30. Pelaksanaan *TQM* akan mengakibatkan perubahan ke atas cara bekerja, sistem dan prosedur dan budaya yang diamalkan oleh organisasi. Perubahan ini boleh menimbulkan konflik, ketegangan dan kekeliruan di dalam organisasi itu sendiri. Ini mungkin berpunca daripada berbagai sebab seperti tentangan segelintir kakitangan yang tidak yakin dengan manfaat perubahan yang dibawa ataupun sistem-sistem di dalam agensi itu sendiri belum bersedia untuk menerima perubahan berkenaan. Oleh itu peranan terpenting pengurusan atasan di jabatan-jabatan Kerajaan ialah menguruskan proses perubahan yang dibawa oleh *TQM* dengan baik supaya proses tersebut dapat berjalan dengan lancar.

31. Dalam menguruskan perubahan ini, pihak pengurusan perlu memberi perhatian kepada lima aspek penting:

- a. Mewujudkan persetujuan bersama.
- b. Mengukuhkan perasaan saling percaya mempercayai.
- c. Meningkatkan kemahiran.
- d. Melaksanakan perubahan dengan sabar.
- e. mempraktikkan pengurusan yang fleksible.

32. Sebelum menggerakkan sesuatu perubahan pihak pengurusan mendapatkan persetujuan bersama daripada kakitangan jabatan tentang perkara utama seperti konsep, prinsip dan matlamat perubahan. Pandangan kakitangan hendaklah diambilkira dan sumbangan mereka dihargai. Dengan persetujuan itu nanti kakitangan akan mudah memberikan sokongan dan akan mempunyai komitmen terhadap tugas yang diberi. Di kalangan mereka juga akan lahir kesedaran bahawa proses perubahan itu dimiliki oleh mereka sendiri dan perasaan "*ownership*" inilah yang akan memotivasikan mereka untuk bekerja bersungguh-sungguh .

33. Pihak pengurusan juga perlu memupuk perasaan percaya mempercayai kalangan kakitangan, sama ada di antara pegawai atasan dengan kakitangan bawahan, ataupun di kalangan kakitangan pada peringkat yang sama. Perasaan ini akan mengeratkan kerjasama di kalangan kakitangan dan ini memudahkan mereka menyelesaikan sebarang konflik di tempat kerja.

34. Bagi menjayakan sesuatu perubahan, kakitangan perlu dilengkapi dengan pengetahuan dan kemahiran yang sesuai. Peranan pihak pengurusan ialah memastikan keperluan ini dipenuhi pada setiap masa.

35. Perubahan-perubahan di bawah *TQM* mungkin memakan masa yang panjang untuk dilaksanakan. Ini kerana perubahan itu menyentuh berbagai aspek yang kompleks seperti nilai-nilai, sikap dan sistem-sistem dalam organisasi. Oleh itu untuk menjayakannya,

pihak pengurusan perlulah bersabar dan teliti. Perubahan yang dibuat dengan tergesa-gesa dan mendadak boleh mengakibatkan timbulnya penentangan, yang akhirnya boleh menggagalkan matlamat yang hendak dicapai.

36. Gaya pengurusan yang fleksibel adalah juga faktor penting yang akan melicinkan proses perubahan. Ini kerana dalam proses tersebut pengubahsuaian perlu dilakukan ke atas sistem-sistem dalam organisasi bagi menyesuaikan perubahan yang dibawa dengan keadaan persekitaran.

(f) Menganjurkan Hari Kualiti

37. Pihak pengurusan boleh membuktikan komitmen terhadap kualiti dengan menganjurkan sambutan Hari Kualiti setiap tahun. Objektif sambutan ini ialah untuk mengukuhkan nilai-nilai budaya kualiti di dalam jabatan, di samping meningkatkan kesedaran kakitangan terhadap kualiti. Tarikh rasmi sambutan ini ialah 31 Oktober setiap tahun.

38. Ketika sambutan Hari Kualiti, pihak pengurusan boleh menganjurkan aktiviti yang berkaitan dengan usaha peningkatan kualiti jabatan. Diantaranya termasuklah: majlis ikrar, seminar dan ceramah; majlis pengiktirafan; pamiran kualiti; persembahan Kumpulan Meningkatkan Mutu Kerja (KMK); sesi latihan dan sebagainya.

Prinsip 2: Perancangan Strategik Kualiti

39. Keupayaan jabatan menghasilkan output yang berkualiti memerlukan perancangan yang berkesan. Melalui proses ini jabatan akan dapat mengetahui dengan jelas siapakah pelanggan mereka, kehendak-kehendak pelanggan yang harus diutamakan dan seterusnya menentukan jenis-jenis output yang perlu dikeluarkan. Perancangan strategik ini juga akan menjadi asas kepada pengubalan wawasan dan objektif kualiti sesuatu jabatan serta penentuan aktiviti-aktiviti penambahbaikan yang sesuai bagi jabatan berkenaan.

40. Proses perancangan strategik bagi jabatan-jabatan akan melibatkan lima (5) tindakan penting seperti yang ditunjukkan di dalam *Rajah 6*. Tindakan-tindakan itu ialah:

- a. Menganalisis persekitaran luaran.
- b. Menganalisis persekitaran dalaman.
- c. Menggubal wawasan organisasi.
- d. Menggubal objektif-objektif kualiti.
- e. Mengenalpasti aktiviti penambahbaikan.

(a) Penganalisan Persekitaran Luaran

41. Penganalisan ke atas persekitaran luaran ini akan membolehkan jabatan mengenalpasti peluang-peluang yang boleh dieksploitasi untuk menjayakan matlamat kualiti. Selain itu, melalui penganalisan ini juga jabatan akan dapat mengesan ancaman dan cabaran yang mungkin menghalang pencapaian matlamat jabatan. Dengan maklumat ini jabatan-jabatan boleh mengambil langkah-langkah awal untuk mengatasi atau mengelakkan ancaman berkenaan.

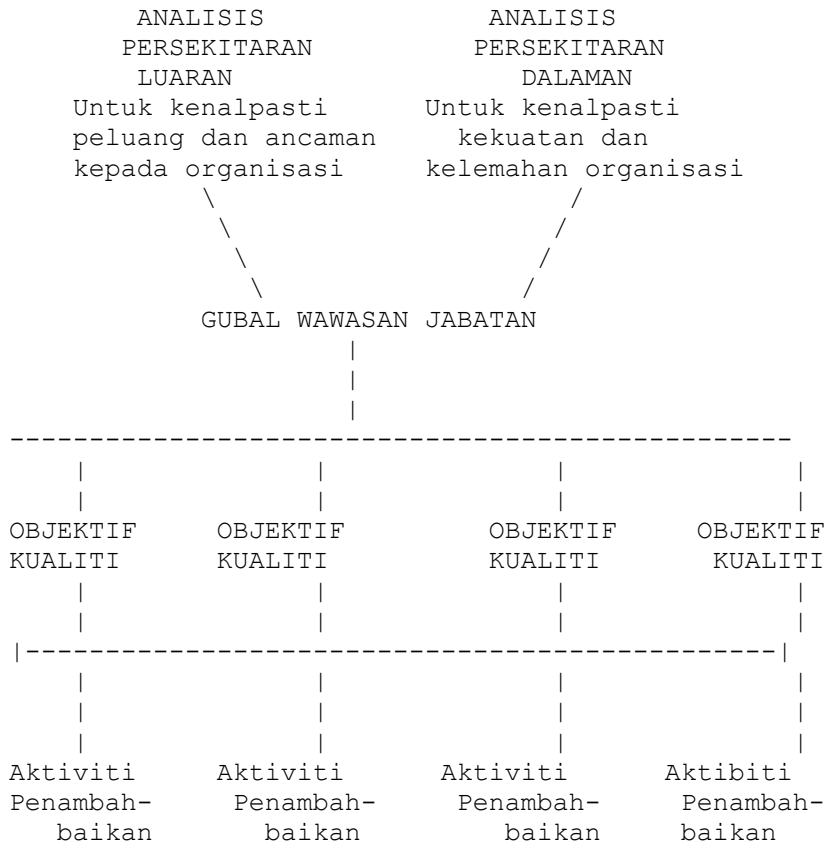
42. Di dalam penganalisan ini, jabatan-jabatan perlu memberi perhatian kepada perubahan-perubahan persekitaran yang penting yang mempunyai implikasi langsung kepada jabatan. Ini meliputi perubahan-perubahan yang menyentuh:

- a. Citarasa dan kehendak pelanggan.
- b. Dasar-dasar Kerajaan, peraturan dan undang-undang.
- c. Teknologi.
- d. Sosio-ekonomi.
- e. Bekalan sumber (seperti tenaga manusia dan bahan-bahan).
- f. Perkembangan agensi-agensi lain yang mempunyai kaitan.

(b) Penganalisan Persekitaran Dalaman

43. Penganalisan ini bertujuan mengukur keupayaan jabatan untuk memberi tindakbalas kepada persekitaran luarannya seperti kehendak-kehendak pelanggan yang semakin meningkat atau halangan-halangan yang boleh menyekat kelancaran operasi jabatan. Penganalisan ini juga akan mengenalpasti kekuatan-kekuatan yang dimiliki oleh jabatan untuk digembleng bagi menjayakan matlamat kualiti, di samping mengenalpasti kelemahan-kelemahan yang memerlukan perhatian segera.

Rajah 6: Proses Perancangan Strategik Jabatan Kerajaan



44. Penganalisan yang perlu dijalankan ini adalah bersifat menyentuh aspek-aspek organisasi yang utama. Aspek-aspek itu termasuklah :

- a. Objektif, program, aktiviti jabatan.
- b. Keluaran-keluaran dan perkhidmatan.
- c. Struktur organisasi.
- d. Sistem nilai, falsafah dan budaya organisasi.
- e. Bekalan sumber seperti tenaga manusia, kewangan peralatan.
- f. Sistem-sistem maklumat, pentadbiran dan sistem-sistem sokongan lain.

(c) Penggubalan Wawasan

45. Setelah menganalisis keadaan persekitaran, tindakan yang perlu dilakukan seterusnya oleh pihak pengurusan jabatan ialah menggubal wawasan masing-masing. Wawasan ialah satu pernyataan rasmi tentang kedudukan yang dicapai oleh jabatan dalam bidang yang diceburi pada masa hadapan (*desired future state*). Wawasan merupakan cita-cita korporat dan arah strategik (*overall strategic direction*) yang akan membawa kejayaan kepada jabatan berkenaan.

46. Wawasan memberi tujuarah dan menjadi fokus rujukan yang dapat dikongsi bersama oleh anggota organisasi dalam menyelaraskan dan mengintegrasikan aktiviti-aktiviti peningkatan kualiti yang dijalankan di semua peringkat operasi. Ini akan mewujudkan keseragaman tujuan atau "constancy of purpose" bagi aktiviti-aktiviti kualiti jabatan dan keadaan ini menyumbang kepada keberkesanaan aktiviti berkenaan. Sebagai misalan, pernyataan Wawasan Malaysia Dalam Tahun 2020 adalah satu pernyataan yang baik. Wawasan ini adalah seperti berikut :

"Menjelang tahun 2020, Malaysia boleh menjadi negara bersatu, dengan masyarakat Malaysia yang yakin, mempunyai nilai moral dan etika yang kukuh, hidup dalam masyarakat yang demokratik, liberal dan bertolak ansur, penyayang, adil dari segi pengagihan ekonomi, progresif dan makmur dan mempunyai penguasaan sepenuhnya dalam ekonomi yang bersaing, dinamik, giat dan kental."

47. Penggubalan wawasan perlu dibuat dengan teliti supaya ia dapat berfungsi seperti yang dikehendaki. Wawasan yang baik mempunyai ciri-ciri seperti berikut:

- a. Dinyatakan dengan jelas;
- b. Mudah difahami;

- c. Boleh memotivasikan dan menjadi sumber inspirasi kepada kakitangan;
- d. Mencabar.

(d) Penggubalan Objektif-objektif Kualiti

48. Tindakan selanjutnya selepas menggubal wawasan ialah menggubal pula objektif-objektif kualiti bagi operasi-operasi yang dijalankan oleh jabatan. Objektif kualiti ini ialah pernyataan tentang tahap kualiti yang dikehendaki oleh jabatan agar kemampuannya untuk mencapai wawasan dapat dijamin. Objektif kualiti inilah akan dijadikan asas apabila mengenalpasti aktiviti-aktiviti bagi peningkatan kualiti.

49. Penggubalan objektif kualiti seharusnya merangkumi empat(4) unsur iaitu kuantiti, kualiti, kos, dan masa. Pernyataan objektif kualiti yang baik mempunyai ciri-ciri berikut:

- a. Spesifik (specific);
- b. Boleh diukur (measurable);
- c. Boleh dicapai (achievable);
- d. Realistik (realistic); dan
- e. Mempunyai tempoh masa tertentu (time-bound)

50. Sebagai misalan, sesebuah jabatan boleh menyatakan objektif kualiti perkhidmatan kaunternya seperti berikut:

"Mengurangkan masa menunggu di kaunter daripada 45 minit kepada 15 minit tanpa sebarang pertambahan kos dalam tempoh masa enam bulan"

(e) Mengenalpasti Aktiviti-aktiviti Penambahbaikan

51. Objektif kualiti dicapai melalui pelaksanaan aktiviti-aktiviti penambahbaikan. Oleh itu jabatan-jabatan perlu mengenalpasti aktiviti-aktiviti penambahbaikan yang bersesuaian dengan operasi-operasi kerja yang dijalankan. Aktiviti ini mungkin merupakan rangkaian tindakan untuk: penyemakan semula sistem kualiti; pembaikan kepada prosedur kerja; peningkatan standard-standard operasi dan sebagainya.

52. Aktiviti-aktiviti penambahbaikan perlu dirancang dengan terperinci supaya mudah dilaksanakan. Ia juga perlu mempunyai jadual pelaksanaan bagi membolehkan pihak pengurusan mengesan kemajuannya dari semasa ke semasa. Dalam perancangan ini, beberapa perkara penting tentang setiap aktiviti seperti yang ditunjukkan di dalam Jadual 2 perlu dijelaskan oleh pihak pengurusan kepada kakitangan mereka. Perkara-perkara itu meliputi:

- a. Tujuan aktiviti penambahbaikan.
- b. Tempat di mana aktiviti akan dijalankan.

- c. Jadual pelaksanaan.
- d. Kakitangan yang akan terlibat.
- e. Methodologi yang akan digunakan.

Jadual 2 : Perkara-Perkara Mengenai Sesuatu Aktiviti Penambahbaikan Yang Perlu Dimaklumkan Kepada Kakitangan

- | | |
|------------------------|---|
| 1. Tujuan | <ul style="list-style-type: none">a. Apakah aktiviti-aktiviti penambahbaikan yang akan dilakukan.b. Sebab-Sebab aktiviti itu diambil. |
| 2. Tempat | <ul style="list-style-type: none">a. Di mana tempat atau bahagian proses kerja yang akan terlibat dengan aktiviti berkenaan.b. Sebab aktiviti perlu dilakukan di situ. |
| 3. Jadual Pelaksanaan: | <ul style="list-style-type: none">a. Bila aktiviti akan dilaksanakanb. Tindakan-tindakan yang terlibat mengikut suasana. |
| 4. Kakitangan: | <ul style="list-style-type: none">a. Siapa yang akan melakukan.b. Batas tanggungjawab kakitangan yang terlibat. |
| 5. Methodologi: | <ul style="list-style-type: none">a. Methodologi yang dipilih untuk menjalankan aktivitib. Sebab-sebab methodologi itu dipilih. |

Prinsip 3: Mengutamakan Pelanggan

53. Kualiti ialah sesuatu yang ditentukan oleh pelanggan. Keluaran yang berkualiti ialah keluaran yang dapat memuaskan hati pelanggan yang menjadi sasaran. Sebab itulah di bawah TQM, jabatan-jabatan dikehendaki mengutamakan pelanggan masing-masing di dalam segala aspek tindakan.

54. Untuk membolehkan jabatan mengeluarkan output yang berkualiti, ia perlu terlebih dahulu mengetahui kehendak pelanggan. Maklumat itu kemudiannya dijadikan asas untuk menentukan ciri-ciri yang harus ada pada output yang hendak dikeluarkan dan dalam menentukan ciri-ciri proses menghasilkan output berkenaan. Peringkat-peringkat tindakan yang lebih terperinci ditunjukkan di dalam Rajah 7. Ia nya meliputi:

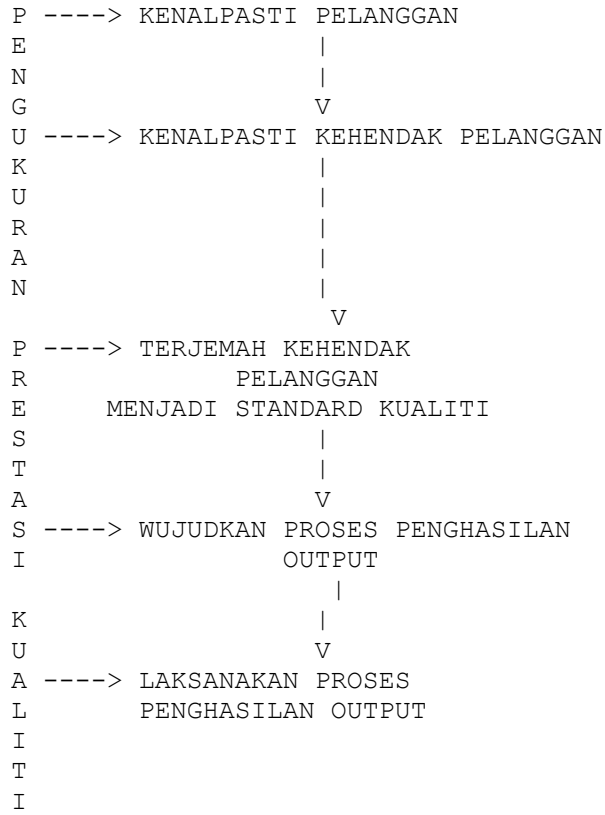
- a. Kenalpasti pelanggan.
- b. Kenalpasti kehendak pelanggan.
- c. Terjemahkan kehendak pelanggan menjadi standard kualiti output.
- d. Wujudkan proses penghasilan output.
- e. Melaksanakan proses.

55. Dalam melaksanakan langkah-langkah ini, sistem-sistem pengukuran prestasi kualiti hendaklah juga diwujudkan pada setiap peringkat. Tujuannya ialah untuk mengukur kesempurnaan langkah-langkah yang dijalankan itu. Sekiranya melalui pengukuran ini dapat dikesan sebarang kecacatan kepada output yang diusahakan, maka tindakan-tindakan pembetulan boleh diatitkan dengan segera.

(a) Kenalpasti Pelanggan

56. Tindakan ini akan membolehkan jabatan mengetahui dengan lebih jelas siapakah pelanggan yang perlu diberi perhatian. Ini akan memudahkan jabatan menumpukan segala usaha dan sumber untuk memberi perkhidmatan kepada pelanggan yang berkenaan. Bagi jabatan-jabatan Kerajaan bilangan pelanggan mereka lazimnya ramai. Ini boleh menyukarkan jabatan untuk memberikan perkhidmatan yang dapat memuaskan hati semua orang. Masalah ini semakin rumit apabila jabatan menghadapi kekurangan sumber atau halangan-halangan operasi yang lain. Oleh itu jabatan-jabatan boleh mengkategorikan pelanggan masing-masing dan menentukan senarai keutamaan yang praktikal. Senarai ini dijadikan asas ketika memberi layanan kepada pelanggan. Sementara itu dalam kontek dalaman sesebuah jabatan, rakan sekerja bagi seseorang kakitangan adalah juga dianggap pelanggan yang penting. Oleh itu setiap kakitangan mengenalpasti kehendak-kehendak rakan sekerja mereka dan memastikan kehendak tersebut dapat dipenuhi pada sepanjang masa.

Rajah 7: Peringkat-Peringkat Tindakan Bagi Menghasilkan Output Yang Berkualiti



(a) Kenalpasti Kehendak Pelanggan

57. Kehendak-kehendak pelanggan adalah berbagai. Ia berbeza mengikut jenis output, masa, tempat dan berbagai faktor lain. Oleh itu jabatan-jabatan perlu mengenalpasti kehendak-kehendak pelanggannya dengan tepat. Berbagai kaedah boleh digunakan seperti menjalankan soal selidik, sesi dialog, temubual dan mengkaji cadangan-cadangan dari pelanggan.

58. Namun begitu, sebagai panduan umum, jabatan-jabatan juga boleh merujuk kepada ciri-ciri kualiti yang bersifat universal yang lazimnya dihargai oleh pelanggan. Beberapa contoh ciri-ciri ini ditunjukkan di dalam Jadual 3.

Jadual 3: Contoh Ciri-Ciri Kualiti Keluaran Atau Perkhidmatan Yang Lazimnya Dihargai Oleh Pelanggan

Contoh Ciri-Ciri Kualiti Keluaran Atau Perkhidmatan Yang Lazimnya Dihargai Oleh Pelanggan

1. Kebolehpercayaan
2. Daya ketahanan
3. Keselamatan pengguna
4. Kefungsian
5. Menepati masa
6. Ketepatan fakta
7. Responsif kepada kehendak pengguna
8. Layanan mesra
9. Bertimbang rasa
10. Informatif
11. Mudah diperolehi (*Availability*)
12. Mudah difahami
13. Cepak
14. Kesediaan membantu
15. Berintegriti
16. Kebersihan
17. Kos yang berpatutan
18. Inovatif
19. Fleksibel
20. Praktikal

(c) Menterjemah Kehendak Pelanggan Menjadi Standard Kualiti Output

59. Kehendak-kehendak pelanggan yang telah dikenalpasti perlu diterjemahkan menjadi standard-standard kualiti output. Standard-standard tersebut perlu jelas dan seboleh mungkin hendaklah bersifat boleh diukur. Ini adalah untuk memastikan supaya standard tersebut mudah difahami oleh kakitangan jabatan. Sebagai contoh, sekiranya kehendak pelanggan ialah perkhidmatan kaunter yang cepat, maka kehendak tersebut boleh diterjemahkan kepada standard tempoh masa perkhidmatan berkenaan harus diberi, seperti 5 minit, 10 minit dan sebagainya.

(d) Mewujudkan Proses Penghasilan Output

60. Proses-proses kerja bagi menghasilkan output hendaklah digubal berpandukan standard-standard kualiti output yang telah ditetapkan sebelumnya. Langkah ini akan menjamin bahawa proses tersebut mempunyai kemampuan untuk menghasilkan kualiti output seperti yang dikehendaki.

61. Di samping itu, bagi setiap peringkat proses kerja standard-standard kualiti proses perlu ditentukan. Tujuannya ialah untuk dijadikan rujukan kepada kakitangan yang menjalankan proses kerja berkenaan. Dengan adanya panduan ini maka kesilapan yang mungkin berpunca daripada kelemahan kakitangan boleh dikawal.

(e) Melaksanakan Proses

62. Tindakan di peringkat ini ialah melaksanakan proses-proses kerja yang telah digubal itu bagi menghasilkan output-output yang dikehendaki. Di peringkat ini juga jabatan perlu melakukan pemeriksaan kualiti supaya standard-standard yang ditetapkan benar-benar dipatuhi. Pemeriksaan ini harus dijalankan pada tiga peringkat iaitu input, transformasi dan output akhir.

Prinsip 4: Latihan Dan Pengiktirafan

(A) Latihan

63. Latihan dalam bidang kualiti adalah keperluan asas bagi kejayaan TQM. Ini adalah kerana pelaksanaan TQM memerlukan sokongan dan penyertaan kakitangan yang mahir dan berpengetahuan. Kakitangan yang mahir dapat mengelakkan masalah-masalah yang berpunca daripada tenaga manusia (human error) dalam proses kerja dan ini menjamin penghasilan output yang tidak mempunyai kecacatan. Melalui latihan juga jabatan boleh mendedahkan kepada kakitangan tentang konsep-konsep pengurusan kualiti, dasar-dasar kualiti dan strategi-strategi yang digubal oleh jabatan. Kefahaman mengenai perkara ini akan mengukuhkan komitmen kakitangan terhadap usaha-usaha jabatan dan mengurangkan kemungkinan penentangan terhadap perubahan-perubahan yang dibawa oleh TQM.

64. Latihan untuk kakitangan perlu dijalankan secara berterusan memandangkan jabatan-jabatan beroperasi dalam persekitaran yang berubah. Oleh itu kakitangan jabatan perlu dilatih supaya mereka dapat melengkapkan diri untuk menghadapi cabaran-cabaran yang akan dibawa oleh perubahan tersebut.

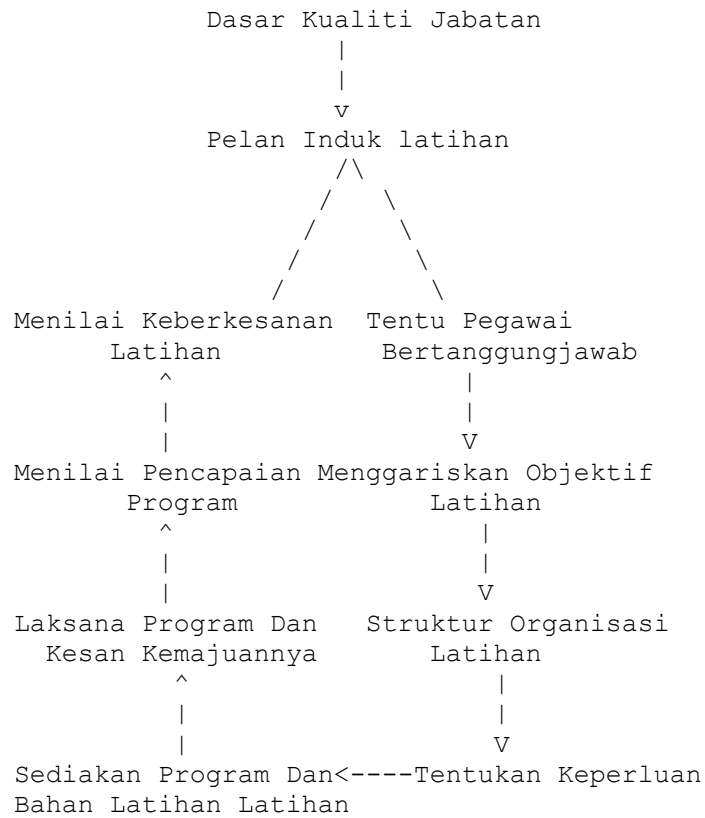
65. Latihan untuk kakitangan perlu disusun secara sistematik, bersesuaian dengan dasar kualiti jabatan. Peringkat-peringkat tindakan yang boleh diikuti dalam melaksanakan latihan ini ditunjukkan di dalam Rajah 8. Peringkat-peringkat tersebut ialah :

- a. Menggubal Pelan Induk Latihan yang sejajar dengan dasar kualiti jabatan.
- b. Menentukan pegawai yang bertanggungjawab mengenai latihan.
- c. Menggariskan objektif latihan.
- d. Membentuk struktur organisasi untuk mengendalikan latihan.
- e. Menggariskan keperluan latihan.
- f. Menyediakan program dan bahan-bahan latihan.
- g. Melaksana dan mengesan kemajuan program latihan.
- h. Menilai pencapaian program.
- i. Mengkaji semula keberkesanan latihan.

(a) Menggubal Pelan Induk Latihan

66. Pelan ini digubal berpandukan dasar kualiti jabatan. Pelan ini mesti selaras dengan prinsip-prinsip dan objektif-objektif yang ditetapkan di dalam dasar tersebut. Kandungan pelan ini hendaklah dimaklumkan kepada seluruh kakitangan .

Rajah 8: Pelaksanaan Latihan Kualiti Jabatan



(b) Menentukan Pegawai Bertanggungjawab

67. Ketua-ketua jabatan, Pengurus dan penyelia perlu diberi tanggungjawab tentang latihan untuk kakitangannya. Mereka perlu memastikan kakitangan mereka menerima latihan kualiti dengan secukupnya. Di samping itu kakitangan yang telah dilatih hendaklah digalakkan mengembangkan pengetahuan mereka kepada kakitangan lain mengikut prinsip "*cascade*". Dengan ini pengetahuan tentang kualiti akan tersebar luas dalam jabatan.

(c) Menggariskan Objektif Latihan

68. Objektif latihan ditentukan berdasarkan tahap kualiti keluaran atau perkhidmatan yang hendak diberi. Objektif ini perlu menyentuh isu-isu seperti:

- i. Bagaimana kehendak pelanggan dapat dijelaskan dengan berkesan kepada seluruh kakitangan jabatan.
- ii. Bidang-bidang kerja yang perlu diberi perhatian.
- iii. Prosedur dan peraturan yang perlu diubahsuai.
- iv. Perubahan-perubahan yang akan dilaksanakan pada masa hadapan.

(d) Mewujudkan Struktur Organisasi Bagi Latihan

69. Sekiranya didapati praktikal, jabatan-jabatan boleh mewujudkan struktur organisasi yang khusus untuk mengendalikan latihan kualiti untuk kakitangannya. Misalnya menubuhkan Bahagian atau Unit latihan yang tertentu. Tumpuan latihan ialah kepada aspek kepakaran atau Unit latihan yang tertentu. Tumpuan latihan ialah kepada aspek kepakaran atau pengetahuan khusus. Latihan seperti ini perlu dikendalikan oleh tenaga pengajar yang mahir.

(e) Keperluan Latihan

70. Jabatan-jabatan hendaklah menggariskan dengan jelas keperluan latihan bagi setiap aspek kerja yang dijalankan. Isu-isu yang perlu disentuh termasuklah:

- i. Siapa yang perlu dilatih.
- ii. Tahap kemahiran yang dikehendaki.
- iii. Tempoh latihan.
- iv. Adakah latihan perlu disegerakan.

- v. Bilangan yang perlu dilatih.
- vi. Siapa yang akan melatih.
- vii. Sumber-sumber yang diperlukan.

(f) Menentukan Program dan Bahan Latihan

71. Program dan bahan-bahan untuk mengendalikan latihan perlu disesuaikan dengan objektif dan keperluan yang ditentukan oleh jabatan. Program-program ini seharusnya menyentuh 4 aspek yang berikut:

- Objektif latihan (objektif ini perlu dinyatakan dari segi tingkahlaku yang dikehendaki.
- Kandungan modul.
 - Kaedah latihan.
 - Jurulatih yang bertanggungjawab.

(g) Melaksanakan Program Dan Mengesan Kemajuan

72. Jabatan-jabatan perlu melaksanakan program-program latihan seperti yang ditetapkan di dalam pelan induk. Pelaksanaan ini pula perlu dikesan pada sepanjang masa agar masalah-masalah pelaksanaan dapat diberi perhatian dengan secepat mungkin.

(h) Penilaian Ke Atas Pencapaian Program

73. Pegawai-pegawai yang bertanggungjawab terhadap latihan (seperti Ketua Jabatan, Pengurus dan Penyelia) perlu menilai hasil yang diperolehi daripada program latihan kakitangannya. Maklumbalas daripada penilaian ini akan dijadikan asas untuk memperbaiki program latihan yang akan datang.

(i) Kajian Semula Keberkesanan Latihan

74. Dari semasa ke semasa, pihak pengurusan atasan di jabatan-jabatan perlu mengkaji semula secara menyeluruh keberkesanan pelan induk latihan masing-masing. Ini adalah untuk memastikan pelan tersebut sesuai dengan kehendak semasa dan dengan keadaan persekitaran yang berubah-ubah.

(B) Pengiktirafan

75. Pengiktirafan mempunyai fungsi yang penting dalam menjayakan TQM. Ia adalah penghargaan kepada kakitangan di atas pencapaian cemerlang mereka dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan. Pengiktirafan akan meninggalkan kesan positif kepada jabatan. Pertama, kakitangan yang menerima pengiktirafan akan berasa gembira kerana pencapaian dan sumbangan mereka dihargai oleh jabatan. Ini akan mendorong mereka untuk terus meningkatkan prestasi kerja pada masa hadapan. Pengiktirafan ini

juga akan menimbulkan rasa bangga (*pride*) terhadap kerja dan ini adalah faktor motivasi yang kuat. Kedua, melalui pemberian pengiktirafan seluruh kakitangan akan dapat mengetahui dengan lebih jelas tentang perlakuan yang dihargai oleh pihak pengurusan (*desired behaviour*). Ini akan memudahkan mereka untuk mengubahsuai perlakuan masing-masing supaya sejajar dengan ekspektasi jabatan.

76. Pihak pengurusan di jabatan-jabatan perlu mewujudkan sistem pengiktirafan yang sesuai dengan keperluan masing-masing. Objektif sistem ini ialah :

- a. menghargai prestasi pekerja dan kumpulan-kumpulan pekerja yang cemerlang supaya mereka akan lebih komited terhadap peningkatan kualiti.
- b. Memperkukuhkan corak-corak perlakuan yang dikehendaki oleh jabatan.
- c. Membuktikan komitmen jabatan terhadap usaha-usaha peningkatan kualiti.

77. Bagi pemberian pengiktirafan ini, jabatan-jabatan perlu mewujudkan kriteria-kriteria yang jelas. Ianya juga harus dimaklumkan kepada semua kakitangan untuk mengelakkan salah faham. Pengiktirafan untuk kakitangan boleh diberikan dalam berbagai bentuk. Di antaranya :

- a. Surat pujian.
- b. Hadiah (wang tunai/cenderamata).
- c. Peluang mengikut latihan.
- d. Keistimewaan menggunakan kemudahan rekreasi jabatan.
- e. Pemberian pingat dan anugerah.
- f. Cuti rehat tambahan.
- g. Diraikan di dalam majlis-majlis khas seperti majlis jamuan.
- h. Keahlian percuma di kelab-kelab perkhidmatan awam dan kelab-kelab jabatan.
- i. Pemilihan sebagai tokoh pekerja bulanan.
- j. Memberi publisiti di dalam majalah-majalah atau "*newsletter*" jabatan.

Prinsip 5: Semangat Berpasukan

78. Semangat berpasukan ialah unsur yang menyatupadukan seluruh kakitangan jabatan dalam menjayakan peningkatan kualiti. Semangat ini dipraktikan melalui kerjasama, komitmen dan penyertaan kakitangan secara menyeluruh di dalam program- program peningkatan kualiti yang diperkenalkan oleh jabatan.

79. Peningkatan kualiti bukanlah usaha yang boleh diserahkan kepada kakitangan secara individu. Ini kerana masalah-masalah dalam proses kerja adalah kompleks, melibatkan berbagai bahagian dan sistem. Oleh itu lazimnya masalah tersebut adalah di luar kemampuan individu. Dalam keadaan yang demikian setiap pihak dalam jabatan perlu bertindak secara berpasukan supaya kekuatan dan sumber yang ada dalam jabatan dapat digemblengkan sepenuhnya. Manfaat yang akan diperolehi oleh jabatan dengan bertindak secara berpasukan ialah:

- a. Berbagai bidang kepakaran, pengetahuan dan kemahiran dapat digunakan untuk menyelesaikan sesuatu masalah. Ini akan melahirkan penyelesaian yang berkesan.
- b. Bertindak secara berpasukan boleh membantu meningkatkan moral kakitangan dan kepuasan bekerja kerana mereka sama-sama diberi peluang menyelesaikan masalah-masalah kualiti jabatan.
- c. Masalah-masalah yang dikongsi bersama oleh berbagai fungsi dan bahagian boleh diselesaikan dengan cepat dan berkesan.
- d. Cadangan yang dibuat oleh kakitangan secara berpasukan akan lebih mudah untuk dilaksanakan berbanding dengan cadangan-cadangan yang dibuat oleh individu.

80. Apabila kakitangan mengamalkan semangat berpasukan, mereka akan secara langsung boleh mengukuhkan tiga aspek yang penting kepada proses peningkatan kualiti. Aspek-aspek tersebut ditunjukkan di dalam *Rajah 9* yang meliputi:

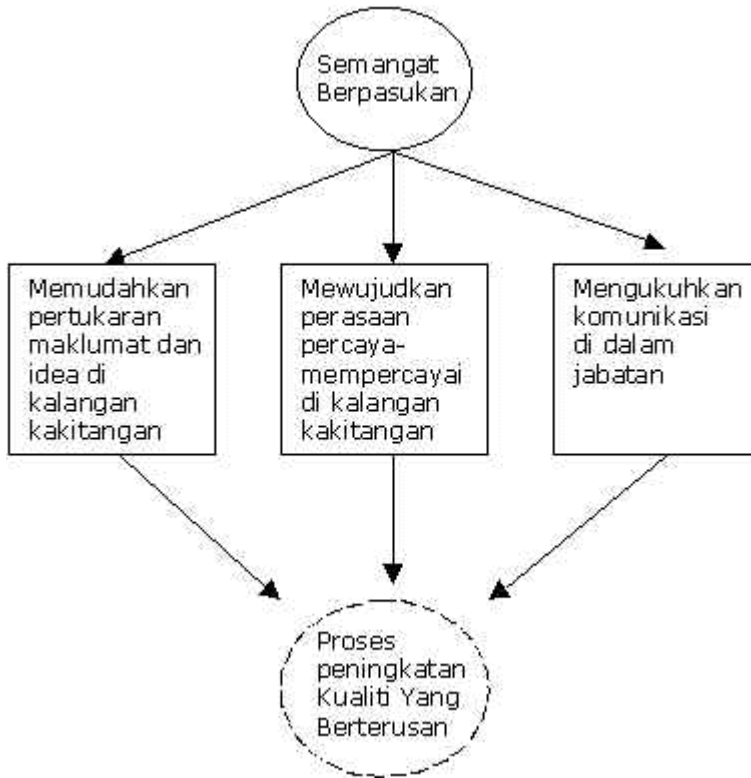
- a. Pertukaran maklumat dan idea-idea dengan lebih meluas.
- b. Semangat saling percaya-mempercayai di kalangan kakitangan.
- c. Komunikasi yang lancar di dalam organisasi.

81. Melalui penyertaan di dalam aktiviti-aktiviti berpasukan, kakitangan-kakitangan akan mempunyai peluang yang luas untuk bertukar pengetahuan, pengalaman, maklumat dan idea dengan rakan sekerja. Proses ini akan meningkatkan kebolehan seseorang kakitangan untuk mencetuskan idea-idea baru yang kreatif dan inovatif bagi mempertingkatkan kualiti kerja yang dijalankan.

82. Dalam suasana kerja berpasukan, kakitangan mudah menjalinkan perasaan percaya-mempercayai sesama mereka. Dengan perasaan ini individu akan merasa bebas dan lebih yakin untuk bertindak dalam menjalankan tanggungjawab masing-masing. Dengan itu

mereka akan dapat membuat keputusan-keputusan dengan cepat, menggunakan budibicara dengan sempurna dan mengembangkan bakat serta potensi yang ada di dalam diri masing-masing bagi menggerakkan proses peningkatan kualitas.

Rajah 9: Sumbangan Faktor Semangat Berpasukan Kepada Peningkatan Kualiti



83. Perasaan percaya-mempercayai yang ada di kalangan kakitangan memudahkan proses komunikasi di dalam jabatan. Dengan ini bahagian-bahagian dan unit-unit di dalam jabatan bebas berhubung antara satu sama lain untuk berkongsi data dan maklumat serta sumber-sumber lain. Ini seterusnya memupuk kerjasama dan keadaan saling bergantung di kalangan bahagian-bahagian dan unit, yang mana akhirnya boleh membantu memantapkan prestasi jabatan.

84. Semangat berpasukan di kalangan kakitangan boleh diperkukuhkan melalui usaha yang bersungguh-sungguh oleh pihak pengurusan. Tindakan-tindakan yang sesuai diambil bagi tujuan ini ialah:

- a. Menjalankan kempen kesedaran.
- b. Mengadakan latihan.
- c. Mewujudkan struktur pasukan.
- d. Memberi lebih kuasa bertindak (empowerment) kepada pasukan kerja.
- e. Memberi pengiktirafan.

(a) Kempen Kesedaran

85. Kempen ini bertujuan menarik minat dan kesedaran kakitangan tentang perlunya semangat berpasukan dalam organisasi. Kempen ini melalui sesi ceramah, taklimat, tayangan video dan risalah-risalah. Aspek-aspek yang sesuai ditekankan di dalam kempen ini ialah:

- a. Konsep semangat berpasukan.
- b. Faedah kepada prestasi kerja individu.
- c. Faedah kepada organisasi.
- d. Peranan individu untuk menjayakan semangat berpasukan.
- e. Bentuk-bentuk sokongan yang disediakan oleh organisasi.

(b) Mengadakan Latihan

86. Latihan ini diadakan untuk melengkapkan kakitangan dengan pengetahuan dan kemahiran asas bagi menjalankan kerja secara berpasukan. Dengan yang demikian, mereka akan dapat memberikan sumbangan dengan berkesan kepada Pasukan-pasukan

Kerja yang mereka anggotai. Semasa latihan ini pihak pengurusan boleh memberi penekanan kepada kemahiran-kemahiran yang berikut:

- a. Kepimpinan bagi Pasukan Kerja.
- b. Penetapan objektif dan aktiviti Pasukan.
- c. Kemahiran berkomunikasi.
- d. Teknik-teknik penyelesaian masalah.

(c) Mewujudkan Struktur Pasukan

87. Semangat berpasukan di kalangan kakitangan akan dapat dimanfaatkan sepenuhnya apabila jabatan mewujudkan struktur-struktur seperti pasukan kerja, Pasukan Petugas, Kumpulan Meningkatkan Mutu Kerja (KMK) dan sebagainya. Melalui struktur ini individu akan dapat menyalurkan sumbangana mereka secara sistematik dan berkesan. Pihak pengurusan pula boleh menggunakan pasukan-pasukan ini untuk menjelaskan dasar-dasar jabatan tentang peningkatan kualiti.

(d) Memberi Lebih Kuasa Bertindak (*Empowerment*) Kepada Pasukan Kerja

88. Prestasi Pasukan-pasukan Kerja di jabatan akan cemerlang apabila pihak pengurusan memberikan lebih kuasa bertindak (*empowerment*) kepada mereka. Melalui tindakan ini Pasukan-pasukan Kerja mampu bertindakbalas dengan cepat dan menggunakan daya kreativiti masing-masing untuk menyelesaikan masalah kualiti kerja. Pihak pengurusan boleh meaksanakan *empowerment* di dalam berbagai bentuk seperti:

- a. Penurunan kuasa.
- b. Menyediakan kemudahan dan sumber yang mencukupi untuk menjalankan kerja.
- c. Memberi kepercayaan untuk menjalankan kerja-kerja yang lebih besar dan penting.
- d. Memberi peluang kepada Pasukan-pasukan kerja untuk turut serta dalam penggubalan matlamat kualiti jabatan.

(e) Memberi Pengiktirafan

89. Kejayaan-kejayaan yang dicapai oleh Pasukan-pasukan Kerja perlu diberi pengiktirafan yang sewajarnya oleh jabatan. Pengiktirafan ini adalah bukti bahawa jabatan benar-benar menghargai sumbangan mereka dan nilai berkerja secara berpasukan. Dengan itu kakitangan akan lebih bermotivasi untuk mengamalkan semangat berpasukan dan komited terhadap nilai berkenaan.

Prinsip 6: Pengukuran Prestasi

90. Proses peningkatan kualiti di jabatan-jabatan Kerajaan akan dapat berjalan lancar dan berterusan dengan sokongan sistem pengukuran prestasi kualiti yang baik. Ini kerana apabila memperkenalkan sesuatu penambahbaikan jabatan perlu mengetahui keberkesanannya kepada tahap kualiti output dan maklumbalas ini adalah diperolehi melalui sistem pengukuran. Oleh itu bagi menjayakan TQM, jabatan-jabatan hendaklah merangka sistem pengukuran yang sesuai mengikut jenis-jenis keluaran atau perkhidmatan yang mereka berikan.

91. Sistem pengukuran akan membekalkan data dan maklumat yang penting kepada pengurusan tentang prestasi semasa sesuatu proses kerja yang dijalankan. Maklumat ini boleh digunakan untuk tujuan :

- a. Menilai prestasi semasa sesuatu proses kerja.
- b. Mengesan perbezaan di antara prestasi semasa proses kerja dengan matlamat atau standard kualiti yang ditetapkan (process conformance).
- c. Mengenalpasti peringkat-peringkat proses kerja yang mempunyai masalah kualiti.
- d. Merancang tindakan-tindakan penambahbaikan yang perlu.

92. Untuk mewujudkan sistem pengukuran yang berkesan bagi keluaran atau perkhidmatan mereka, jabatan-jabatan perlu mengambil langkah-langkah seperti yang ditunjukkan di dalam Rajah 10. Langkah-langkah tersebut ialah :

- a. Menentukan ciri-ciri kualiti output yang hendak dikawal (*control subject*).
- b. Menentukan matlamat atau standard kualiti yang dikehendaki.
- c. Mewujudkan mekanisme pengumpulan data.
- d. Menyediakan saluran maklumbalas.

(a) Menentukan Ciri-ciri Kualiti Output Yang Hendak Dikawal

93. Bagi setiap output yang dikeluarkan, jabatan-jabatan perlu menentukan ciri-ciri kualiti yang hendak dikawal. Ini kerana di dalam proses pengukuran, kewujudan ciri-ciri inilah yang akan diberi perhatian. Ciri-ciri ini adalah kayu pengukur tentang perkara-perkara dihargai oleh pelanggan.

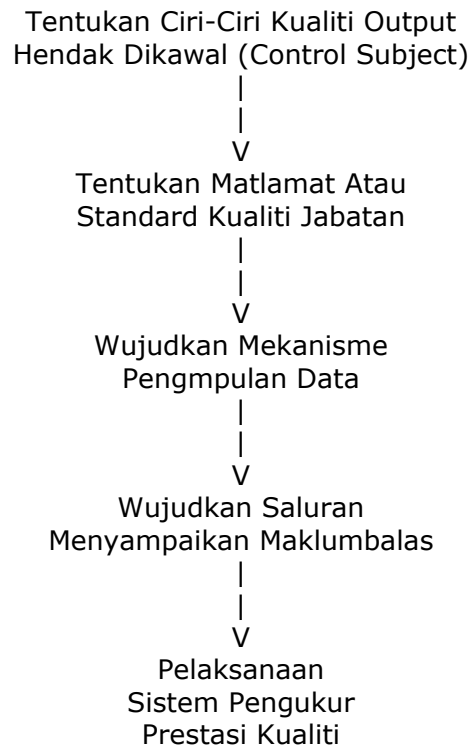
Contohnya: Daya ketahanan
Ketepatan Masa

(b) Menentukan Matlamat Atau Standard Kualiti

94. Jabatan-jabatan juga hendaklah menetapkan matlamat atau standard kualiti yang diinginkan bagi setiap output. Ini dibuat mengikut ciri-ciri yang telah ditentukan itu. Matlamat dan standard ini hendaklah mencerminkan tahap kecemerlangan yang boleh membawa kepuasan hati pelanggan. Contohnya adalah seperti berikut :

<i>Ciri Output</i>	<i>Matlamat/Standard Kualiti</i>
-----	-----
Daya ketahanan (peralatan)	Peralatan mestilah boleh berfungsi tidak Kurang daripada 10 tahun
Ketepatan masa (perkhidmatan kaunter)	Waktu perkhidmatan kaunter mesti bermula tepat pada jam 8.00 pagi setiap hari.

Rajah 10 : Peringkat-Peringkat Tindakan Bagi Mewujudkan Pengukuran Prestasi Kualiti



(c) Mewujudkan Sistem Mekanisme Pengumpulan Data

95. Mekanisme pengumpulan data yang perlu diwujudkan oleh jabatan pada asasnya mengandungi dua komponen. Komponen-komponen itu ialah unit ukuran (*unit of measure*) dan sensor. Unit ukuran yang diwujudkan mestilah sesuai dengan ciri-ciri kualiti output yang hendak diukur. Contohnya adalah seperti berikut:

<i>Ciri Kualiti</i> -----	<i>Unit Pengukuran</i> -----
Daya ketahanan (peralatan)	<i>Jumlah tahun</i> peralatan boleh berfungsi dengan baik.
Ketepatan masa (Perkhidmatan kaunter)	Waktu perkhidmatan kaunter dibuka setiap hari

96. Sensor pula ialah peralatan atau kaedah mengumpul data. Sensor ini boleh berbentuk mesin, peralatan komputer atau kakitangan yang menjalankan proses kerja itu sendiri. Selain daripada kaedah soalselidik dan temuduga ke atas pelanggan-pelanggan juga boleh dijadikan sebagai sensor untuk mengukur tahap kualiti.

(d) Mewujudkan Saluran Maklumbalas

97. Data dan maklumat yang dikumpul oleh sensor perlu disalurkan kepada pihak-pihak yang membuat keputusan dalam organisasi. Oleh itu jabatan-jabatan perlu mewujudkan saluran maklumat (*information network*) yang berkesan supaya data-data dan maklumat dapat disampaikan pada masa yang dikehendaki. Maklumat-maklumat ini akan dijadikan asas untuk mengambil tindakan-tindakan yang wajar bagi mempertingkatkan lagi kualiti output.

98. Bagi sesetengah proses kerja, jabatan mungkin juga perlu mengukur prestasi kualiti kerja di peringkat kakitangan. Tujuannya ialah untuk mengetahui sejauh mana kakitangan berjaya mencapai tahap prestasi kualiti yang diharapkan. Maklumbalas ini boleh digunakan oleh kakitangan dalam mengusahakan peningkatan prestasi mereka secara berterusan. Di samping itu, pihak pengurusan juga boleh menggunakan maklumat yang sama bagi tujuan kawalan dan bagi mengenalpasti masalah-masalah yang dihadapi oleh kakitangan untuk tindakan segera.

99. Pelaksanaan pengukuran prestasi kakitangan akan melibatkan 4 tindakan. Tindakan-tindakan itu ialah :

- a. Penetapan matlamat prestasi.
- b. Pengukuran prestasi sebenar.

c. Penganalisan varian.

d. Pelaksanaan tindakan penambahbaikan.

100. Matlamat-matlamat prestasi (performance targets) bagi kakitangan perlu ditentukan dengan jelas dan spesifik supaya kakitangan mudah memahaminya. Seboleh mungkin matlamat itu juga dinyatakan dalam bentuk yang boleh diukur. Ini untuk memudahkan pengukuran dibuat secara objektif. Selain itu, matlamat ini juga perlu bersifat realistik, boleh dicapai serta berpadanan dengan tahap keupayaan kakitangan.

101. Tindakan di peringkat kedua iaitu pengukuran prestasi sebenar adalah proses pengumpulan data tentang prestasi kerja yang dapat disempurnakan oleh kakitangan sepanjang tempoh yang dinilai. Pengukuran ini boleh dijalankan secara berterusan atau mengikut jeda waktu tertentu seperti setiap 3 bulan, 6 bulan atau sebagainya. Dalam hal ini pihak pengurusan perlu menetapkan dasar yang sesuai bagi organisasi mereka.

102. Penganalisan varian ialah peringkat di mana data yang dikumpul akan dibandingkan dengan matlamat prestasi yang ditetapkan. Sekiranya wujud varian atau perbezaan yang membuktikan kakitangan gagal mencapai matlamat kerja maka penganalisan yang lebih terperinci perlu dijalankan. Tujuannya ialah mencari sebab-sebab varian supaya halangan-halangan itu boleh diatasi.

103. Berdasarkan maklumat daripada penganalisan varian, pihak jabatan boleh merancang dan melaksanakan tindakan-tindakan penambahbaikan. Pihak pengurusan juga perlu memaklumkan kepada kakitangan tentang pencapaiannya itu supaya mereka dapat bersama mengatasi masalah yang berkaitan.

Prinsip 7: Kepastian Kualiti

104. Adalah menjadi tanggungjawab jabatan untuk menentukan pelanggan-pelanggan mereka sentiasa berpuas hati dengan keluaran atau perkhidmatan yang disediakan. Pelanggan-pelanggan itu juga harus mempunyai keyakinan penuh bahawa mereka akan mendapat perkhidmatan yang berkualiti setiap kali membuat urusan. Matlamat ini boleh dicapai oleh jabatan melalui pengamalan kepastian kualiti.

105. Kepastian kualiti menekankan kepada pencegahan daripada timbulnya masalah-masalah kualiti dalam penghasilan sesuatu output melalui tindakan-tindakan yang dirancang dan sistematik. Dengan yang demikian barulah dapat dipastikan bahawa output yang dikeluarkan tidak mempunyai kecacatan (*defect free*) atau kesilapan (*error free*). Output seperti inilah yang akan membawa kepada kepuasan pelanggan dan keyakinan mereka kepada jabatan berkenaan.

106. Bagi mencapai matlamat kepastian kualiti ini jabatan-jabatan bolehlah mengambil 3 tindakan yang berikut:

- a. Melaksanakan pemeriksaan kualiti (Pemeriksaan Q)
- b. Mengamalkan perancangan output
- c. Latihan kakitangan

(a) Pemeriksaan Kualiti

107. Pemeriksaan kualiti bertujuan mengesan masalah-masalah kualiti atau penyimpangan daripada standard yang ditetapkan dalam penghasilan output. Masalah yang telah dikenalpasti itu kemudiannya akan dianalisis untuk mencari sebab-sebab dan kemudiannya menentukan tindakan penambahbaikan yang perlu. Dengan yang demikian masalah-masalah kualiti akan dapat dicegah sebelum ianya sampai kepada pelanggan.

108. Pemeriksaan kualiti ini adalah bersifat menyeluruh. Ia meliputi pemeriksaan ke atas input, proses kerja dan output akhir. Pemeriksaan ke atas input (*incoming inspection*) bertujuan memastikan input-input yang digunakan untuk menghasilkan output adalah berkualiti. Pemeriksaan ini perlu kerana penggunaan input yang tidak berkualiti boleh mendatangkan berbagai masalah kepada proses kerja dan akhirnya menjejaskan kualiti output akhir. Input yang dimaksudkan ini meliputi: bahan-bahan yang diperolehi dari pembekal atau agensi lain; sistem dan prosedur; dan maklumat dan data.

109. Pemeriksaan ke atas proses pula bertujuan menentukan supaya berbagai peringkat proses bagi menghasilkan output sentiasa berjalan lancar seperti yang dirancang dan menepati standard-standard kualiti proses yang ditetapkan. Ini adalah kerana apabila proses kerja menepati standard, maka dapat dijamin keluaran akhirnya akan mengandungi ciri-ciri kualiti yang diinginkan oleh jabatan. Dari segi pelaksanaannya pula, pemeriksaan ini akan lebih berkesan jika dijalankan oleh kakitangan yang menggerakkan proses itu sendiri. Ini adalah untuk memudahkan mereka mengambil tindakan-tindakan pembetulan dengan serta-merta apabila berlaku penyimpangan

standard. Tindakan serta-merta ini akan dapat menyekat keluaran yang cacat daripada memasuki proses kerja yang seterusnya dan menimbulkan masalah kualiti yang lebih besar kepada jabatan.

110. Pemeriksaan di peringkat output (*final inspection*) pula ialah pemeriksaan akhir sebelum output diserahkan kepada pelanggan. Dalam pemeriksaan ini jabatan perlu memastikan output yang dikeluarkan benar-benar mempunyai ciri yang dikehendaki oleh pelanggan sebelum membuat penyerahan. Pemeriksaan di peringkat ini amat kritikal kerana sebarang kesilapan mengakibatkan pelanggan menerima output yang tidak berkualiti. Apabila ini terjadi bukan sahaja pelanggan tidak berpuas hati, tetapi jabatan juga terpaksa menanggung kos kualiti seperti menghabiskan masa untuk melayan aduan-aduan dan rungutan daripada pelanggan.

(b) Perancangan Output

111. Perancangan output adalah satu cara yang berkesan bagi memastikan wujudnya kualiti di dalam output-output yang dikeluarkan oleh jabatan. Untuk itu setiap peringkat kerja bagi menghasilkan output perlu dirancang dengan teliti supaya peluang-peluang berlakunya kecacatan dapat dihindar pada awal-awal lagi. Perancangan ini adalah bersifat pencegahan yang akan mengelakkan jabatan daripada menanggung kos-kos kualiti yang tidak perlu. Perancangan ini amat perlu pada dua peringkat kerja yang kritikal iaitu:

- a. Peringkat rekabentuk keluaran (product design)
- b. Peringkat rekabentuk proses (process design).

112. Perancangan di peringkat rekabentuk keluaran bertujuan memastikan keluaran yang hendak diusahakan oleh jabatan benar-benar sesuatu yang dikehendaki pelanggan. Oleh itu jabatan perlu mengetahui kehendak-kehendak pelanggan dan menentukan ciri-ciri yang semestinya ada pada keluaran berkenaan.

113. Perancangan di peringkat rekabentuk proses pula bertujuan menentukan proses-proses yang akan diwujudkan benar-benar berkemampuan mengeluarkan keluaran dengan kualiti yang diinginkan. Di peringkat inilah ditentukan proses-proses yang perlu disempurnakan dan standard-standard kualiti proses yang perlu dipatuhi. Selain daripada itu segala peringkat proses, sistem dan prosedur dan standard-standard akan didokumenkan dalam bentuk manual dan prosedur kerja, carta aliran dan sebagainya bagi rujukan kakitangan.

(c) Latihan Kakitangan

114. Bagi menghasilkan output yang berkualiti jabatan-jabatan perlu mempunyai kakitangan yang mahir dan cekap. Ini menjadikan latihan kepada kakitangan sebagai langkah kepastian kualiti yang sangat penting. Kakitangan perlu dilatih supaya mereka benar-benar memahami akan tanggungjawab mereka untuk memastikan ciri-ciri kualiti wujud di dalam output yang mereka hasilkan. Untuk itu mereka perlu melakukan penilaian sendiri (*self-assessment*) ke atas proses-proses kerja yang dikendalikan, agar standard-standard kualiti setiap proses kerja dipatuhi. Selain daripada itu latihan kepada

kakitangan juga bertujuan memberi kefahaman kepada kakitangan tentang falsafah dan matlamat kualiti yang diinginkan oleh jabatan. Dengan kesedaran ini maka komitmen mereka terhadap sistem-sistem kualiti yang diwujudkan oleh jabatan akan bertambah kukuh. Ini juga memberi jaminan terhasilnya kerja-kerja yang berkualiti.