www.pwc.com/my

Projek Perakaunan Akruan Kerajaan Persekutuan

Pelan Pengurusan Perubahan

Jabatan Akauntan Negara Malaysia (JANM)

Mei 2013

pwc

Jabatan Akauntan Negara Malaysia (JANM)
Kompleks Kementerian Kewangan
No.1, Persiaran Perdana
Presint 2
62594 WP Putrajaya

14 Mei 2013

YBhg. Dato' Sri / Datuk / Dato' / Tuan

Pelan Pengurusan Perubahan Bagi Projek Perakaunan Akruan Kerajaan Persekutuan

Dengan segala hormatnya kami merujuk kepada perkara di atas.

Seperti yang sedia maklum, pelaksanaan perakaunan akruan bukan sahaja satu pelaksanaan sistem yang baru, malahan merupakan perubahan asas bagi tatacara perakaunan Kerajaan Persekutuan. Maka, Pengurusan Perubahan merupakan antara keperluan yang kritikal bagi menentukan kejayaan projek ini. Bersama surat ini disertakan Pelan Pengurusan Perubahan bagi projek ini sebagai rujukan di sepanjang pelaksanaannya.

Sehubungan dengan itu, kami komited untuk membantu anda dalam mencapai matlamat ini. Melalui kerjasama dengan pihak JANM sebagai satu pasukan, kami akan memastikan pihak JANM dilengkapi dengan pengetahuan dan kemahiran yang mencukupi untuk mempraktikkan perakaunan akruan dengan jayanya pada masa hadapan.

Kejayaan anda adalah aspirasi kami.

Sekian, terima kasih.

Mohammad Faiz Azmi
Pengerusi Eksekutif

PricewaterhouseCoopers Advisory Services Sdn Bhd (573259-K),
Level 10, 1 Sentral, Jalan Travers, Kuala Lumpur Sentral, P.O. Box 10192, 50706 Kuala Lumpur, Malaysia
T: +60 (3) 2173 1188, F: +60 (3) 2173 1288, www.pwc.com/my

Isi Kandungan

Isi Kandungan

	Kandungan	Mukasurat
	Ringkasan Eksekutif	6
1.0	**Pengenalan**	7
1.1	Latar Belakang	8
1.2	Objektif	9
1.3	Skop	10
2.0	**Pengurusan Perubahan**	11
2.1	Pendekatan Pengurusan Perubahan	12
2.2	Kaedah Pengurusan Perubahan	13
2.3	Kaedah 1: Pengurusan Pihak Berkepentingan	15
2.4	Kaedah 2: Pengendalian Aktiviti Komunikasi	17
2.5	Kaedah 3: Pengurusan Maklumbalas	32
3.0	**Tanggungjawab Pengurusan Perubahan**	33
4.0	**Perancangan Projek**	35
Lampiran		

Ringkasan Eksekutif

Ringkasan Eksekutif

Persediaan Pelaksanaan Projek Perakaunan Akruan Kerajaan Persekutuan ini adalah untuk menguruskan migrasi daripada sistem perakaunan tunai ubahsuai kepada sistem perakaunan akruan. Maka, pelan pengurusan perubahan ini adalah untuk membantu mengurus perubahan yang melibatkan JANM serta pihak-pihak yang berkepentingan secara efektif dan berstruktur. Tumpuan pelan pengurusan ini adalah untuk mengurus perubahan yang akan dialami oleh pelbagai pihak berkepentingan daripada segi keperluan cara serta persekitaran kerja yang baru.

Sasaran akhir projek adalah supaya penjawat-penjawat awam yang terlibat berjaya memahami, menyokong dan memberi komitmen ke arah kejayaan projek ini bukan sahaja sehingga Januari 2015 malahan terhadap keseluruhan adaptasi perakaunan akruan ini di dalam pentadbiran Kerajaan Persekutuan.

Tanggungjawab untuk menguruskan usaha perubahan ini telah dimandatkan kepada Unit Pengurusan Perubahan (UPP), iaitu salah satu unit di bawah bahagian Pasukan Pelaksanaan Perakaunan Akruan (PPPA) di Jabatan Akauntan Negara Malaysia (JANM). UPP telah menjalankan pelbagai aktiviti kesedaran yang berterusan terhadap 25 Kementerian semenjak penghujung 2011 yang lalu. Peranan PwC dalam pengurusan perubahan ini adalah berasaskan usaha-usaha yang selama ini telah dijalankan oleh pihak JANM. PwC akan menyelaras, menambahbaik dan mengintegrasikan usaha-usaha tersebut supaya sasaran akhir projek dapat dicapai bersama.

Secara amnya pengurusan perubahan memerlukan pendekatan yang berstruktur serta bersesuaian dengan keperluan dan memenuhi objektif projek. Bagi projek ini, pengurusan perubahan menggunakan pendekatan SEE-FEEL-CHANGE yang merupakan fasa-fasa di dalam perubahan.

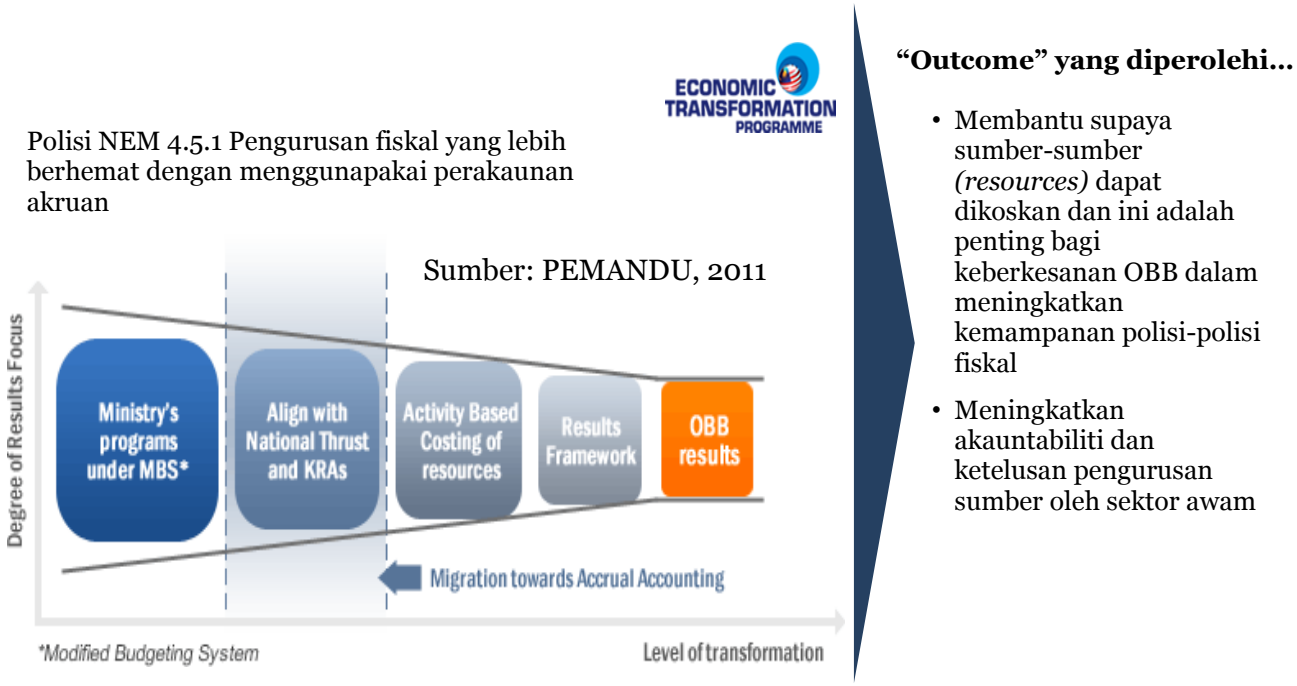
Pendekatan ini bersesuaian bagi memastikan perubahan yang akan dibawa oleh projek ini akan diterima dan dihayati oleh pengguna. Kesan daripada pemahaman dan penghayatan perubahan yang diperlukan (SEE), dengan visualisasi dan pembentangan fakta (FEEL), akan menghasilkan perubahan (CHANGE) yang mampan. Seramai 22,000 penjawat-penjawat awam daripada 25 kementerian akan terlibat di dalam projek ini, yang merangkumi pihak pengurusan atasan sehingga ke peringkat kumpulan sokongan.

Latar Belakang

1

1.1 Latar Belakang

Migrasi ke arah perakaunan akruan merupakan salah satu polisi di dalam Model Ekonomi Baru *(New Economic Model- NEM)* di mana ia akan menjadi kaedah pengurusan fiskal yang berkesan bagi Bajet Berasaskan Hasil ***(****Outcome Based Budgeting –OBB)*. Seterusnya rakyat akan dapat melihat dan menilai dengan lebih baik integriti pengurusan kewangan Kerajaan. Pelaksanaan perakaunan akruan di peringkat Kerajaan bukan sekadar implementasi sistem yang baru. Ia melibatkan perubahan asas bagi tatacara perakaunan dan memerlukan perubahan bukan sahaja daripada segi teknikal, malah perubahan yang besar terhadap penyebaran informasi dan proses membuat keputusan dalam Kerajaan.



Gambarajah 1 (a) Objektif dan Sasaran Pengurusan Perubahan bagi Projek Perakaunan Kerajaan Persekutuan

Semenjak implementasi (OBB) pada tahun 2011, Kerajaan mengharapkan satu sistem perakaunan berpusat dibina. Ini merangkumi pangkalan data tunggal yang bersepadu dengan OBB dan lain-lain sistem yang berkaitan. Perakaunan akruan berserta Aktiviti Berasaskan Kos (ABC) akan mengubah data masa nyata *(real time*) kepada informasi. Seterusnya, ia akan digunakan dalam membuat keputusan yang lebih efektif.

1.2 Objektif

Pada masa kini, Kerajaan menguruskan operasi fiskal berdasarkan asas tunai yang diubahsuai dan telah sekian lama diterimapakai dalam pengurusan kewangan di sektor awam. Objektif utama perakaunan sektor awam sebelum ini adalah untuk memastikan sekurang-kurangnya terdapat sistem untuk pengurusan dana awam yang baik demi kepentingan umum.

Pengurusan Perubahan merupakan antara cabaran yang paling kritikal dalam migrasi ini. Ia merangkumi perubahan meyeluruh, dari segi undang-undang, sehingga kepada pihak yang terlibat dalam perubahan tersebut secara langsung atau secara tidak langsung. Ia merangkumi penglibatan yang luas, daripada pengurusan berperingkat tertinggi di tahap Ketua Setiausaha (KSU) serta Pengarah, kepada pengawai profesional, contohnya daripada tahap akauntan, sehingga ke tahap pentadbiran dan sokongan.Tahap penglibatan yang luas ini juga akan menyebabkan perubahan daripada perspektif yang berbeza-beza. Penglibatan semua pihak berkepentingan adalah perlu kerana perubahan ini akan merangkumi budaya kerja, pemikiran (*mind-set*) dan paling utama, pemahaman implikasi implementasi perakaunan akruan terhadap Kerajaan.

Matlamat keseluruhan Pelan Pengurusan Perubahan adalah untuk memastikan semua penjawat awam yang terlibat merasakan impak pelaksanaan sistem perakaunan akruan. Mereka perlu menyokong matlamat pelaksanaan ini, dan memahami kesan perubahan serta proses perakaunan yang terlibat. Selain itu, mereka juga perlu komited untuk memahami peranan masing-masing, di samping bersedia untuk memastikan kejayaan pelaksanaan projek dan seterusnya memastikan ia diterimapakai oleh seluruh pengurusan fiskal Kerajaan Persekutuan.

Gambarajah 1 (b) Objektif dan Sasaran Pengurusan Perubahan bagi Projek Perakaunan Kerajaan Persekutuan

1.3 Skop

Skop Pengurusan Perubahan seperti yang telah disenaraikan di dalam kontrak adalah seperti yang berikut:

1. Mengenalpasti kumpulan sasar, faktor isu dan cabaran sewaktu menjalani transformasi daripada perakaunan tunai ubahsuai kepada perakaunan akruan serta mengambil kira:

    - Proses kerja sedia ada dan akan datang;
    - Tahap pengetahuan dan kemahiran pihak yang terlibat sewaktu implementasi perakaunan akruan di peringkat Kerajaan Persekutua;
    - Keperluan perubahan mengikut pengkhususan dan keunikan persekitaran di setiap kementerian/jabatan;

2. Menangani sebarang halangan yang dikenalpasti melalui aktiviti-aktiviti cadangan pengurusan perubahan; dan

3. Melaksanakan strategi pengurusan perubahan terhadap 22,000 penjawat awam di kementerian/jabatan yang akan terlibat di dalam projek ini seperti yang dipersetujui oleh JANM.

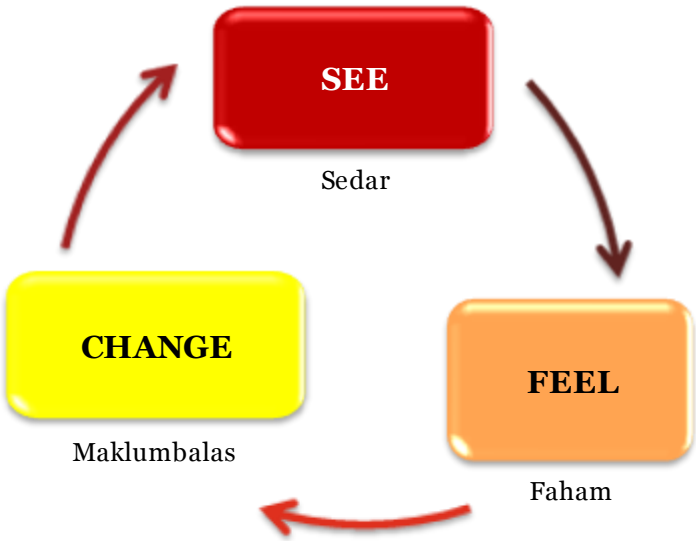
Keseluruhan skop yang dipertanggungjawabkan kepada PwC sebagai pembekal perkhidmatan (*service provider*) di dalam projek ini adalah pada dasarnya memberikan satu platform agar migrasi ke perakaunan akruan ini dapat dilaksanakan dengan lancar. Segala inisiatif yang telah dilakukan oleh JANM dan yang sedang dalam perancangan adalah sebagai rujukan kepada pihak PwC agar kaedah-kaedah yang akan digunakan dalam pengurusan perubahan ini bertepatan serta dapat mengimbangi usaha-usaha yang telah dijalankan oleh pihak JANM.

Pengurusan Perubahan

2

2.1 Pendekatan Pengurusan Perubahan

Pendekatan pengurusan perubahan yang digunakan untuk projek ini mengenalpasti fasa yang akan dialami oleh pihak berkepentingan sepanjang proses perubahan ini dan dirujuk sebagai SEE-FEEL-CHANGE. Fasa-fasa ini memerlukan pendekatan pengurusan perubahan bagi meningkatkan kesedaran dan pemahaman, berkomunikasi dengan pihak berkepentingan, mewujudkan matlamat agar perubahan yang dicapai dapat dikekalkan.



Gambarajah 2(a) Pendekatan Pengurusan Perubahan projek melalui fasa SEE-FEEL-CHANGE

Gambarajah 2(a) menerangkan bagaimana kesedaran yang dicipta akan menggesa penjawat-penjawat awam yang terlibat agar mereka dapat melihat keperluan bagi perubahan kepada perakaunan akruan.

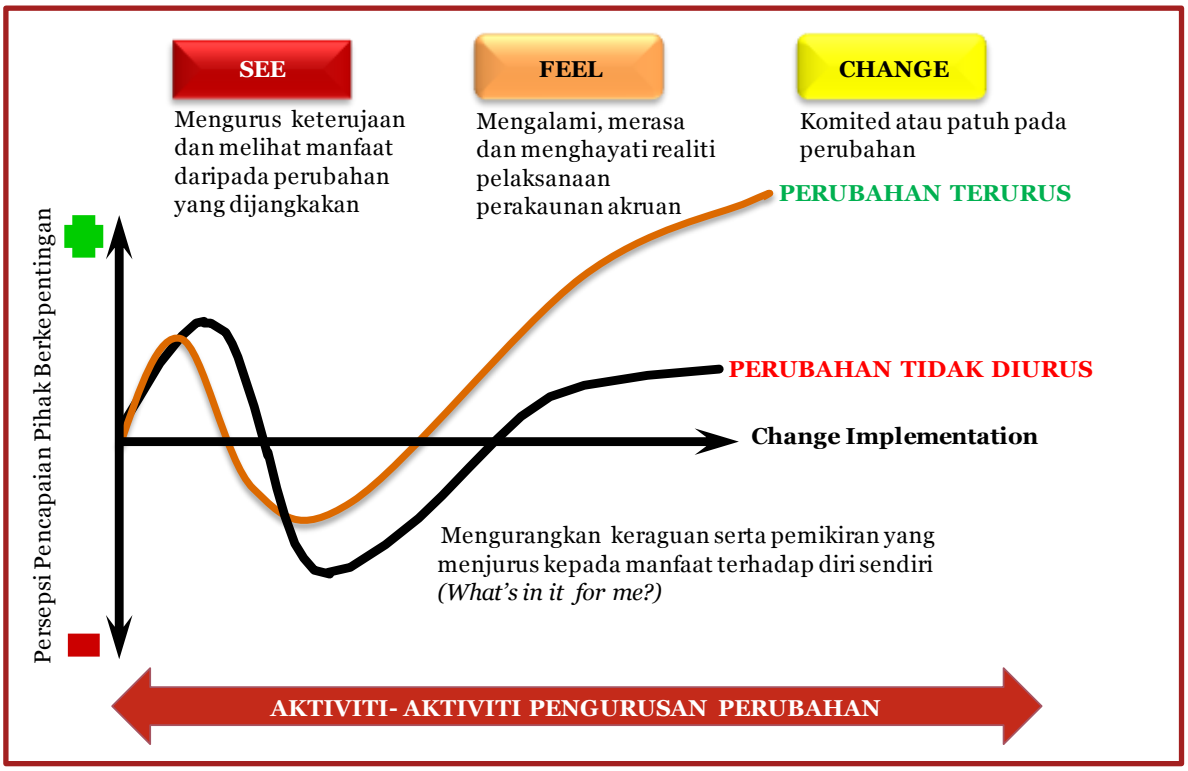
Ini diperolehi melalui situasi-situasi yang dapat memberi keberkesanan, gambaran, dan penyelesaian terhadap masalah-masalah yang dihadapi sewaktu pelaksanaan.

Pemahaman yang diperolehi daripada kesedaran tersebut akan membolehkan penjawat-penjawat awam terlibat seolah-olah mengalami situasi sebenar di dalam perakaunan akruan.

Mereka dapat merasakan keperluan untuk bertindak setelah kefahaman ini dicapai. Ini akan meyakinkan penjawat-penjawat yang terlibat untuk melakukan perubahan yang berkenaan.

2.1 Pendekatan Pengurusan Perubahan

Pendekatan bagi pengurusan perubahan ini dapat diilustrasikan seperti Gambarajah 2 (b). Melalui model ini, perbezaan antara perubahan yang terurus dengan perubahan yang tidak diurus dapat dilihat dengan jelas. Sekiranya tidak diuruskan dengan baik, kesedaran yang timbul pada peringkat permulaan akan turun secara mendadak dan sukar untuk dibina semula. Manakala perubahan yang terurus akan dapat mencapai fasa perubahan (CHANGE) dengan lebih cepat serta mampan.



Gambarajah 2(b) *Change Curve dan* Pendekatan SEE-FEEL-CHANGE

SEE: Pada peringkat permulaan perubahan diperkenalkan, pihak yang terlibat biasanya akan merasa teruja apabila mereka melihat manfaat yang dijangkakan daripada perubahan tersebut.Pada peringkat ini, aktiviti-aktiviti yang dijalankan perlu menangani perubahan, mengurus atau mengurangkan keraguan serta menjelaskan manfaat kepada pihak yang terlibat.

FEEL: Secara amnya, pada fasa ini, mereka mula menunjukkan keprihatinan dan menerima perubahan. Mereka mula menguji dan meneroka pengisian perubahan ini serta bagaimana mereka harus menyesuaikan diri. Kesedaran dan pendedahan akan dirasakan melalui pengalaman dan penghayatan sewaktu pelaksanaan perakaunan akruan dijalankan.

CHANGE: Pada peringkat ini, mereka bukan sahaja menerima perubahan tetapi juga mula mengubah dan menambah baik cara mereka bekerja. Apabila sampai ke tahap ini, keseluruhan organisasi akan benar-benar mula mendapat manfaat daripada pihak yang terlibat dalam perubahan itu.

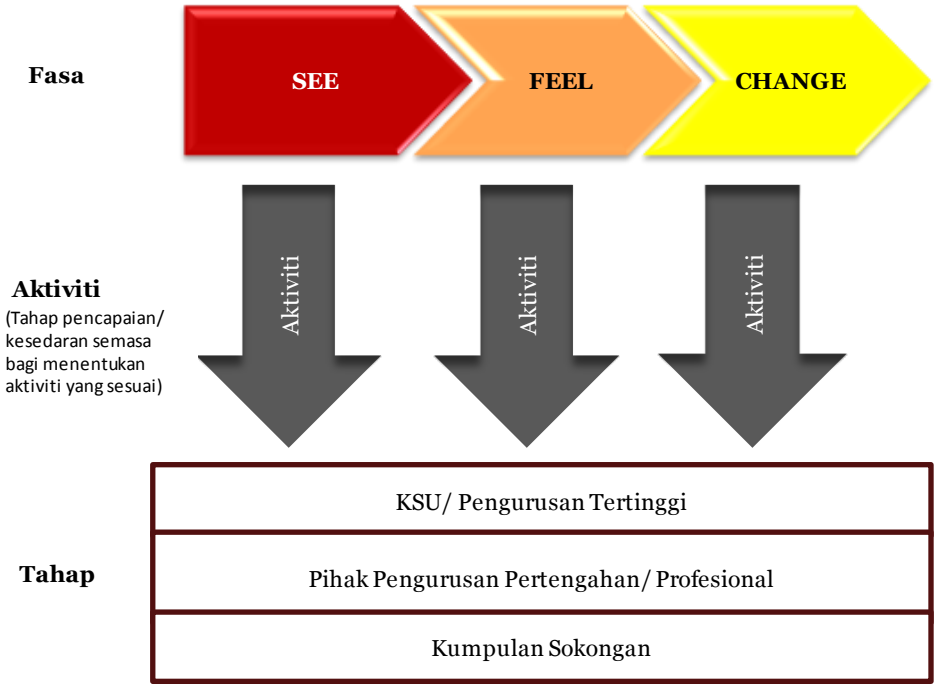
Maka, bagi memastikan kejayaan pengurusan perubahan di dalam projek ini, adalah penting agar ketiga-tiga fasa ini diuruskan melalui kaedah-kaedah yang bersesuaian dan efektif.

2.2 *Kaedah Pengurusan Perubahan*

Kaedah pengurusan perubahan bagi pihak berkepentingan adalah melalui aktiviti-aktiviti yang akan dilaksanakan dalam tiga fasa yang telah dinyatakan sebelum ini iaitu *SEE-FEEL-CHANGE*. Kesemua aktiviti-aktiviti pengurusan perubahan yang telah dirancang akan disalurkan kepada tiga tahap pihak berkepentingan iaitu

i. KSU dan Pengurusan Tertinggi;
ii. Pengurusan Pertengahan dan Profesional;
iii. Kumpulan Sokongan.

Aktiviti-aktiviti ini akan dijalankan pada masa yang bersesuaian mengikut tahap pencapaian semasa projek ini. Gambarajah 2(c) dibawah menunjukkan hubungan antara fasa, aktiviti dan tahap penglibatan sepanjang pelaksanaan projek ini.



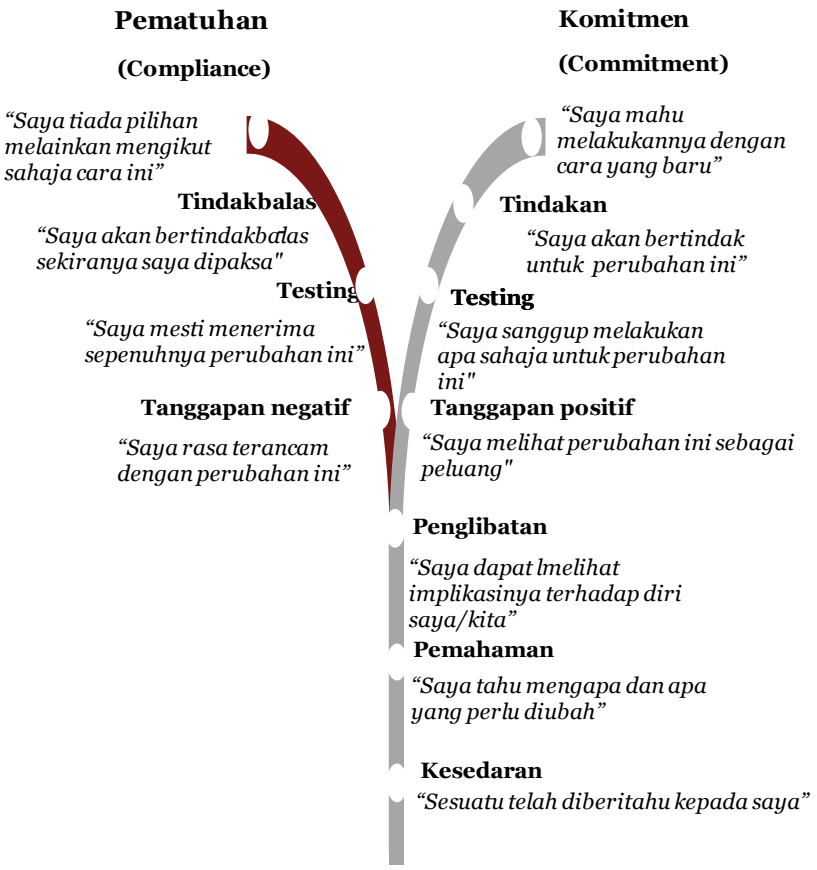
Gambarajah 2(c) Kaitan antara kaedah pengurusan perubahan, aktiviti dan pihak berkepentingan yang terlibat

Kaedah melalui aktiviti-aktiviti ini adalah penting supaya mesej yang betul dapat disampaikan kepada pihak yang disasarkan pada waktu yang telah ditentukan. Ini adalah untuk memastikan mesej-mesej pelaksanaan perakaunan akruan ini dapat disampaikan dengan baik kepada pihak berkepentingan. Tiga kaedah yang diperincikan adalah pengurusan pihak bekepentingan, pengendalian aktiviti komunikasi dan pengurusan maklumbalas.

2.3 Kaedah 1: Pengurusan Pihak Berkepentingan

Pihak yang terlibat mempunyai pilihan untuk berubah secara pematuhan atau komitmen di dalam sesuatu perubahan. Sebaik-baiknya, komitmen oleh setiap pihak yang terlibat merupakan sasaran akhir bagi perubahan yang diuruskan. Walaubagaimanapun, bagi projek ini, keadaan ini mungkin tidak boleh dicapai oleh sesetengah pihak berkepentingan kerana masa yang tidak mencukupi dalam keseluruhan pelaksanaan. Maka, bagi pihak berkepentingan sebegini, pematuhan terhadap perubahan adalah diperlukan.

Gambarajah 2 (d) menerangkan bagaimana pihak berkepentingan akan melalui peringkat-peringkat tertentu sebelum mencapai komitmen atau pematuhan.



Gambarajah 2(d) Pematuhan dan Komitmen dalam pengurusan perubahan

2.3 Kaedah 1: Pengurusan Pihak Berkepentingan (sambungan)

Pihak berkepentingan yang berlainan memainkan peranan yang berbeza untuk memastikan kejayaan projek. Komitmen yang tinggi diperlukan daripada KSU dan Pengurusan Tertinggi kerana mereka merupakan kepimpinan utama yang akan menerajui pengurusan perubahan di kementerian masing-masing bagi mencapai kejayaan.

Tahap komitmen ini juga diperlukan daripada pihak Pengurusan Pertengahan Profesional kerana mereka dapat menghubungkan pihak Pengurusan Tertinggi dengan kumpulan sokongan dalam menyampaikan maklumat di antara kedua-dua pihak. Kumpulan ini juga berperanan untuk menunjukkan cara bagaimana pelaksanaan ini perlu dilakukan Walaupun komitmen yang tinggi daripada pihak sokongan juga adalah diperlukan, ini mungkin tidak dapat dicapai kerana tempoh pelaksanaan projek yang terhad kepada tiga tahun Justeru itu, pematuhan kumpulan sokongan adalah lebih diutamakan.

Gambarajah 2(e) Tahap Pematuhan dan Komitmen oleh pihak berkepentingan

2.4 Kaedah 2 : Pengendalian Aktiviti Komunikasi

Kaedah kedua selepas pengurusan pihak berkepentingan ialah pengendalian aktiviti komunikasi. Keberkesanan komunikasi ini berkaitrapat dengan pihak berkepentingan yang terlibat. Pihak berkepentingan yang berbeza memerlukan penyampaian informasi yang sesuai.

Pengendalian aktiviti komunikasi di dalam projek ini menggunakan intensiti yang berbeza-beza mengikut pihak berkepentingan serta fasa yang akan dilalui. Definisi intensiti yang dimaksudkan di dalam Gambarajah 2 (f) adalah kekerapan dan ketepatan maklumat yang akan disampaikan. Oleh kerana intensiti ini juga bergantung kepada fasa-fasa perubahan, tema mesej bagi setiap fasa perlu diberi perhatian dalam merancang aktiviti-aktiviti komunikasi.

	Tema Mesej	KSU/ Pengurusan Tertinggi	Pihak Pengurusan Pertengahan/ Profesional	Kumpulan Sokongan
SEE	Pemahaman keperluan & manfaat	Intensiti tertinggi	Intensiti tinggi	Intensiti sederhana
FEEL	Penyampaian pengetahuan	Intensiti sederhana	Intensiti tertinggi	Intensiti tertinggi
CHANGE	Penghargaan & Pengiktirafan	Intensiti rendah	Intensiti tinggi	Intensiti tertinggi

Tahap intensiti bertambah tinggi

Intensiti rendah | Intensiti sederhana | Intensiti tinggi | Intensiti tertinggi

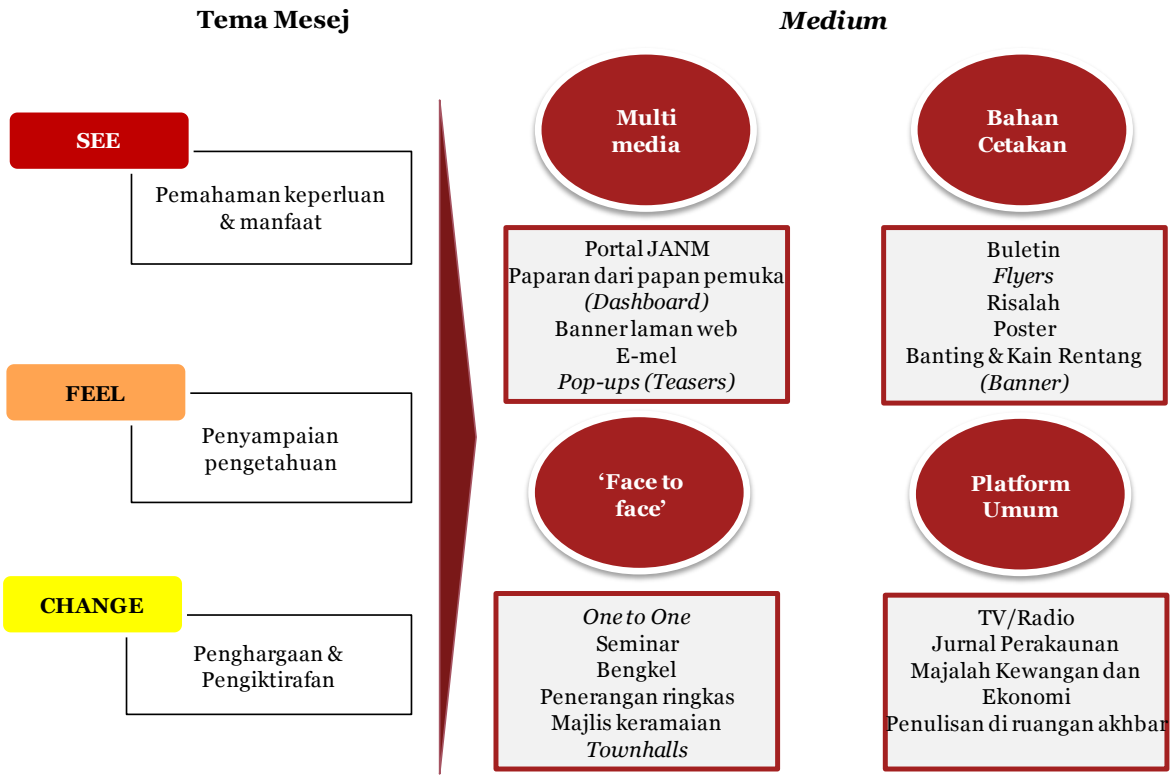
Gambarajah 2(f) Intensiti aktiviti mengikut tema mesej pada fasa SEE-FEEL-CHANGE

Misalnya, pihak berkepentingan daripada kumpulan KSU dan Pengurusan Tertingi menerima intensiti aktiviti komunikasi paling tinggi di fasa SEE kerana selaku pemimpin di kementerian masing-masing, mereka seharusnya terlebih dahulu memahami perubahan yang diinginkan supaya dapat diterap di dalam kepimpinan mereka. Seterusnya, dengan pemahaman ini mereka dapat menerajui kumpulan-kumpulan pihak berkepentingan yang lain.

Kumpulan sokongan pula menerima intensiti aktiviti yang lebih tinggi di fasa FEEL dan CHANGE berbanding dengan kedua-dua tahap pihak berkepentingan yang lain. Ini kerana pada fasa ini aktiviti-aktiviti yang dilakukan adalah lebih kepada operasi dan mereka perlu mendapatkan maklumat yang lebih terperinci dalam menjalankan tugas yang telah diubah mengikut keperluan perakaunan akruan.

2.4 Kaedah 2: Pengendalian Aktiviti Komunikasi (sambungan)

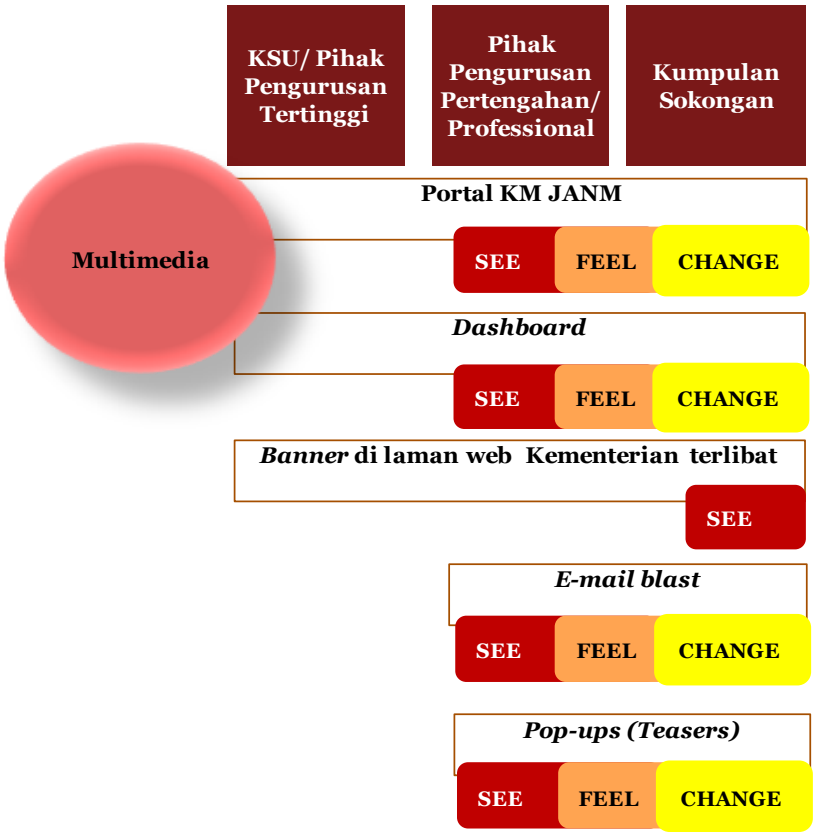
Medium komunikasi yang digunakan dalam pengurusan perubahan projek ini terbahagi kepada Empat (4) segmen yang utama dan haruslah menepati intensiti yang diperlukan oleh aktiviti-aktiviti komunikasi dalam pengurusan perubahan ini. Melalui tema mesej fasa SEE-FEEL-CHANGE, dengan pihak berkepentingan yang disasarkan serta medium yang sesuai maka objektif 'To get the Right Messages at the Right Time to the Right People' dapat dicapai.



Gambarajah 2(g) Tema mesej pada fasa SEE-FEEL-CHANGE dan medium komunikasi yang akan digunakan

2.4 Kaedah 2: Pengendalian Aktiviti Komunikasi (sambungan)

Merujuk kepada Gambarajah berikut, penggunaan multimedia sebagai medium yang berkesan dapat memastikan penyebaran maklumat yang luas agar mesej dapat disampaikan kepada semua pihak berkepentingan. Kebanyakan aktiviti yang dilakukan merangkumi ketiga-tiga fasa. Jelas sekali multimedia merupakan platform yang 'serba boleh' dengan pelbagai aplikasi mengikut kesesuaian pihak berkepentingan.



Semua kumpulan tahap berkepentingan akan menerima maklumat melalui portal KM JANM , paparan papan pemuka (*Dashboard)* dan *banner* laman web kementerian-kementerian terlibat .

Aktiviti seperti *E-mail blast* dan *pop ups* adalah lebih sesuai bagi Pihak Pengurusan Pertengahan/ Profesional dan kumpulan sokongan. Ini adalah kerana medium-medium tersebut adalah tidak begitu formal dan lebih hampir dengan kumpulan tersebut.

Gambarajah 2(h) Tema mesej pada fasa SEE-FEEL-CHANGE dan medium komunikasi yang akan digunakan

Pengendalian aktiviti multimedia akan diterangkan dengan lebih lanjut di mukasurat yang berikut sebagai panduan dalam menjalankan aktiviti komunikasi melalui medium multimedia ini.

2.4 Kaedah 2: Pengendalian Aktiviti Komunikasi (sambungan)

Pihak berkepentingan yang menerima maklumat	KSU/ Pihak Pengurusan Tertinggi	Pihak Pengurusan Pertengahan/ Professional	Kumpulan Sokongan

	Objektif	Outcome	Input yang diperlukan	Lokasi	Tempoh	Kekerapan
Portal KM JANM	Untuk penyebaran maklumat yang meluas kepada pihak berkepentingan	Maklumat perakaunan akruan yang lebih mendalam dapat disalurkan kepada pengguna selain daripada maklumbalas dan input dapat diperolehi daripada pengguna	Maklumat daripada JANM	Portal KM JANM http://km.anm.gov.my/	Sukuan ke-3/2013 – Sukuan ke-2/2015	Sepanjang projek dijalankan
Paparan Papan Pemuka (*Dashboard*)	Maklumbalas daripada kementerian-kementerian terlibat dapat dipantau, khususnya kaji selidik CRA dan 'temperature measurement' Informasi mengenai sambutan terhadap aktiviti-aktiviti perubahan dan pencapaian terkini dapat dilihat oleh kementerian-kementerian terlibat	Penambahbaikkan yang selanjutnya dapat dikenalpasti supaya aktiviti-aktiviti yang lebih sesuai untuk kementerian/ peringkat dapat diadakan Semangat persaingan dapat diterapkan di antara kementerian-kementerian terlibat kerana kadar pelaksanaan dapat dilihat oleh kementerian-kementerian lain	Maklumbalas daripada kajiselidik oleh kementerian-kementerian terhadap aktiviti-aktiviti perubahan dll Maklumat daripada JANM dan PwC	Portal KM JANM http://km.anm.gov.my/	Sukuan ke-3/2013 – Sukuan ke-2/2015	Setiap sukuan

2.4 Kaedah 2: Pengendalian Aktiviti Komunikasi (sambungan)

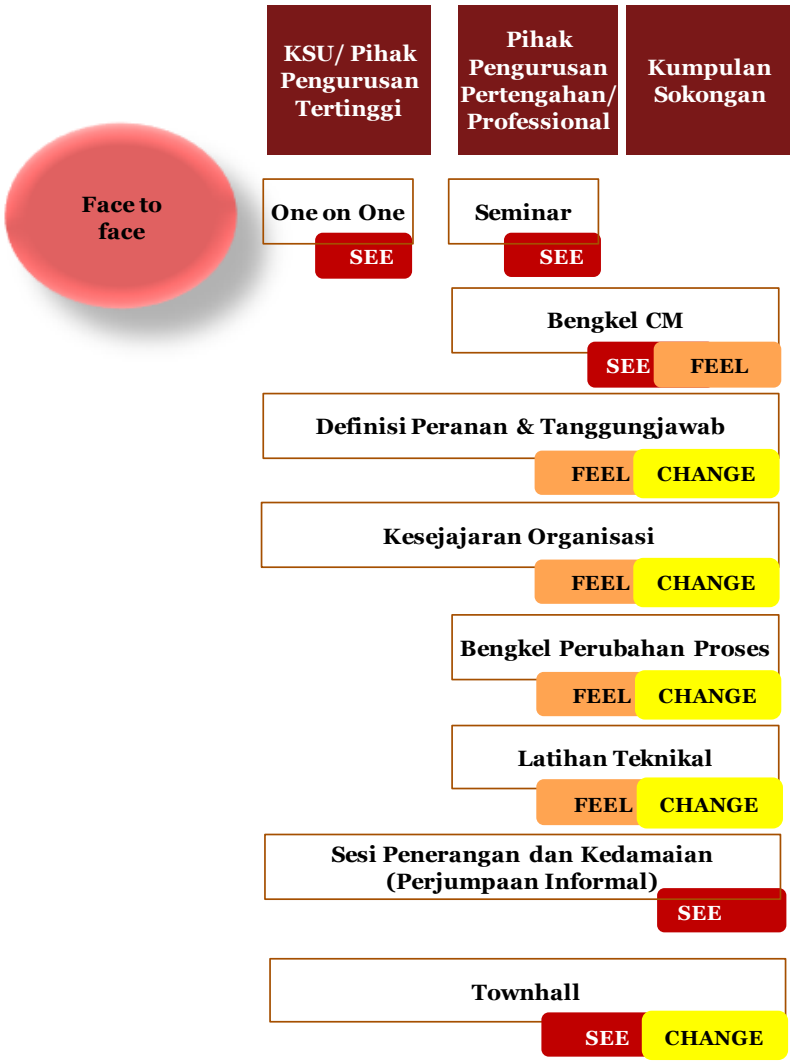
Pihak berkepentingan yang menerima maklumat	KSU/ Pihak Pengurusan Tertinggi	Pihak Pengurusan Pertengahan/ Professional	Kumpulan Sokongan

	Objektif	Outcome	Input yang diperlukan	Lokasi	Tempoh	Kekerapan
***Banner* di laman web kementerian terlibat**	Untuk mempromosikan penglibatan setiap Kementerian di dalam projek Perakaunan Akruan	Projek akan mendapat perhatian yang lebih di setiap Kementerian serta memulakan perbualan dan dialog-dialog mengenai projek	Pengesahan dari pihak JANM bagi mesej yang ingin disampaikan	Laman utama di setiap laman web kementerian-kementerian	Sukuan ke-4/2013 – Sukuan ke-2/2015	Sepanjang projek
E- mail blast	Menyasarkan informasi projek kepada penjawat-penjawat awam yang tertentu dari bahagian perakaunan/buk an perakaunan	Untuk memulakan perbualan serta dialog-dialog mengenai projek dan secara tidak langsung menggalakkan kesedaran dan pemahaman kumpulan-kumpulan tertentu terhadap projek	Pengesahan dari pihak JANM bagi mesej yang ingin disampaikan	Dihantar terus ke ".gov.my" yang telah ditentukan	Sukuan ke-3/2013 – Sukuan ke-2/2015	Sepanjang projek (Apabila diperlukan)
Pop-ups	Meningkatkan tahap keterujaan dan sifat ingin tahu terhadap projek	Minat terhadap projek akan diperolehi atau dikekalkan	Pengesahan dari pihak JANM bagi mesej yang ingin disampaikan	IP Kumpulan sokongan terlibat secara rawak	Sukuan ke-3/2013 – Sukuan ke-2/2015	Setiap sukuan

2.4 Kaedah 2: Pengendalian Aktiviti Komunikasi (sambungan)

Bagi aktiviti '*Face to Face*' terdapat beberapa aktiviti yang dikhaskan oleh pihak berkepentingan yang tertentu. Ini adalah kerana keberkesanan aktiviti dijangkakan lebih baik melalui komunikasi dengan cara tersebut. Seperti yang tertera pada Gambarajah 2(i) komunikasi secara *One on one* perlu dijalankan untuk KSU/Pihak Pengurusan Tertinggi. Ini adalah kerana pihak PwC perlu menerangkan pengurusan perubahan dari aspek yang dapat memberi manfaat secara langsung kepada kementerian yang diterajuinya.

Walaubagaimanapun, terdapat aktivit 'Face to Face' yang merangkumi kesemua pihak berkepentingan bagi mencapai pemahaman dan objektif yang sama untuk aktiviti tersebut.



Gambarajah 2(i) Medium komunikasi *'Face to face'* serta aktiviti-aktiviti yang terlibat

Perlu ditegaskan bahawa aktiviti melalui medium ini terbahagi kepada aktiviti di bawah tanggungjawab JANM sepenuhnya seperti:

- Kesejajaran Organisasi
- Bengkel Perubahan Proses
- Latihah Teknikal

Manakala aktiviti-aktiviti yang lain adalah aktiviti-aktiviti yang perlu dijalankan oleh PwC bagi mewujudkan penerimaan yang lebih baik oleh penjawat-penjawat kerajaan terhadap aktiviti-aktiviti yang dianjurkan oleh JANM seperti yang telah diterangkan sebelum ini.

2.4 Kaedah 2: Pengendalian Aktiviti Komunikasi (sambungan)

	Objektif	Outcome	Input yang diperlukan	Lokasi	Tempoh	Kekerapan
One On One	Untuk mendapatkan penglibatan KSU/Pihak Pengurusan Tertinggi Secara spesifik dan menerangkan keseluruhan projek beserta peranan mereka	Komitmen dan sokongan diperolehi serta maklumbalas dan input juga diperolehi	Input daripada JANM dan PwC	Di kementerian-kementerian yang tertentu	Sukuan ke-2/2013 – Sukuan ke-4/2013 < 0.5 Hari	Sekali bagi setiap Kementerian

Seminar	Untuk mempamerkan pelaksanaan perakaunan akruan oleh setiap kementerian melalui penyampaian '*case studies*' serta pameran '*Best practices*' juga akan dapat dikongsi melalui seminar ini	Kementerian-kementerian akan dapat menghargai progres pelaksanaan di seluruh Kerajaan Persekutuan. Kejayaan pelaksanaan itu nanti akan membawa kepada kemampanan perubahan	Input daripada JANM dan PwC	JANM bagi jumlah peserta tidak melebihi 150 orang setiap sesi	Sukuan ke-3/2014 1 Hari	Sekali sahaja

2.4 Kaedah 2: Pengendalian Aktiviti Komunikasi (sambungan)

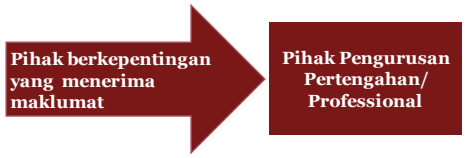
Pihak berkepentingan yang menerima maklumat → **Pihak Pengurusan Pertengahan/ Professional**

	Objektif	Outcome	Input yang diperlukan	Lokasi	Tempoh	Kekerapan
Bengkel						
a. Membina kemahiran pengurusan perubahan	Untuk membina kemahiran pengurusan perubahan yang berkaitan dengan keperluan migrasi ke arah perakaaunan akruan	Berjaya menguruskan perubahan yang diintegrasikan dengan perakaunan akruan Untuk membolehkan kumpulan ini mengetuai kumpulan sokongan dengan memberi teladan	Aktiviti-aktiviti yang telah dan akan dilakukan oleh JANM untuk Perakaunan Akruan	Mengikut zon di seluruh Malaysia Terhad kepada 500 peserta	Sukuan ke-3-4 /2013 & Sukuan ke-3-4 /2014 0.5 Hari	2 kali
b. Simulasi Sehari dalam kehidupan bersama perakaunan akruan	Simulasi ini akan dapat membawa peserta tentang bagaimana keadaan sebenar sewaktu pelaksanaan	Pemahaman yang lebih baik mengenai impak perubahan perakaunan akruan terhadap pengguna sistem	Input daripada JANM	Akan ditentukan	Sukuan ke-4 /2013 –Sukuan ke-3 /2014 1Hari	2 kali

Pihak berkepentingan yang menerima maklumat → **Pihak Pengurusan Pertengahan/ Professional** **Kumpulan Sokongan**

	Objektif	Outcome	Input yang diperlukan	Lokasi	Tempoh	Kekerapan
c. *Perbincangan bersama SEE-FEEL-CHANGE*	Untuk memupuk kepentingan dalam menangani isu-isu sewaktu perubahan dijalankan	Penyelesaian isu-isu sebenar yang berkaitan perakaunan akruan di tempat kerja	Input daripada JANM	JANM	Sukuan ke-3 /2013 –Sukuan ke-2/2015 0.5 Hari	Sepanjang projek dijalankan- 2 bulan sekali

2.4 Kaedah 2:Pengendalian Aktiviti Komunikasi (sambungan)



	Objektif	Outcome	Input yang diperlukan	Lokasi	Tempoh	Kekerapan
Penerangan Ringkas (*Briefing*)	Bagi memulakan Change Assessment, wakil-wakil dari kementerian perlu diberi penerangan tentang kajiselidik yang akan dijalankan	Pihak Pengurusan Pertengahan dan profesioanl yang dapat memahami dengan terperinci keperluan kaji selidik ini dijalankan bagi mengukur 'temperature' perubahan di kementerian masing-masing	Pihak JANM perlu menyediakan latarbe;lakang demografi kementerian bagi tujuan penyampaian dan analisis	Akan ditentukan	0.5 Hari	Mengikut keperluan projek

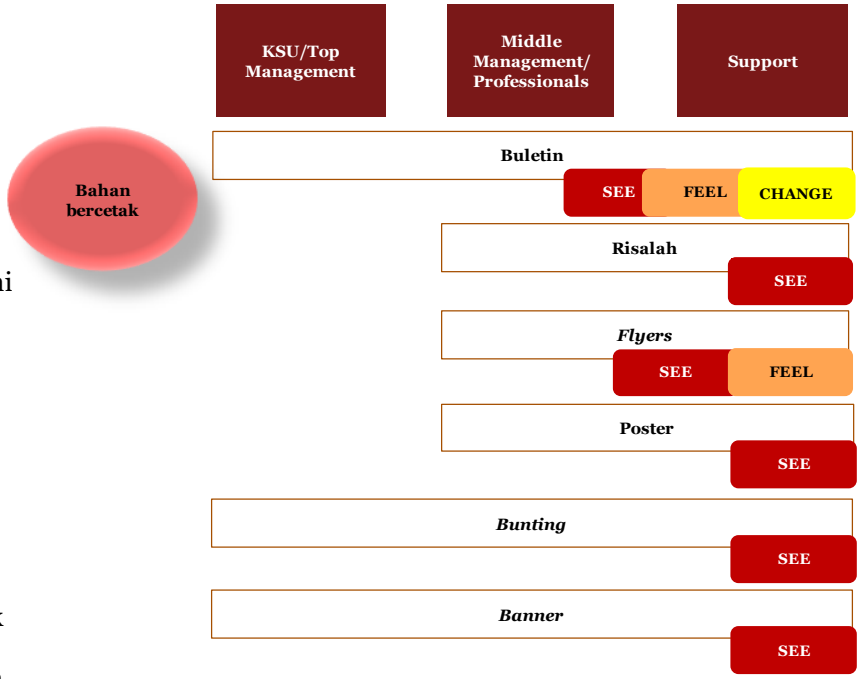
Keramaian (Perjumpaan Informal)	Untuk mendapatkan peserta yang akan mendebatkan isu-isu yang diberi tema	Informasi dapat diperolehi dan isu – isu daripada kementerian-kementerian	Input daripada JANM dan kementerian-kementerian	Di kementeria-kementerian bagi peserta tidak melebihi 20 orang	Sukuan ke-2/2013 –Akhir projek <0.5 Hari	Sepanjang projek dijalankan- 2 bulan sekali

	Objektif	Outcome	Input yang diperlukan	Lokasi	Tempoh	Kekerapan
Townhall	Sebagai aktiviti untuk menerangkan kemajuan projek serta kejayaaan yang telah dicapai. Ia sepatutnya disampaikainoleh penaja projek (KSU/Pihak Pengurusan Tertinggi))	Pihak berkepentingan akan mempunyai kesedaran dan bersedia untuk 'Hari Pertama' pada 1 Januari 2015 di mana Perakaunan Akruan telah sepenuhnya diterima pakai	Kementeria-kementerian, JANM & PwC	Di kementerian-kementerian	Sukuan ke-4 2014 <0.5 Hari	Sekali bagi setiap kementerian

2.4 Kaedah 2: Pengendalian Aktiviti Komunikasi (sambungan)

Bahan bercetak adalah medium yang perlu diteruskan kerana keberkesananya bagi inisiatif seperti projek ini masih tidak diragui. Medium ini juga mudah dilaksanakan dan dimanfaatkan oleh semua pihak berkepentingan dan dapat digunakan untuk semua fasa SEE-FEEL CHANGE.

Rujuk Lampiran I untuk contoh buletin dan Lampiran II bagi contoh *Flyer*



Gambarajah 2(j) Bahan bercetak sebagai medium komunikasi serta aktiviti-aktiviti yang terlibat

2.4 Kaedah 2: Pengendalian Aktiviti Komunikasi (sambungan)

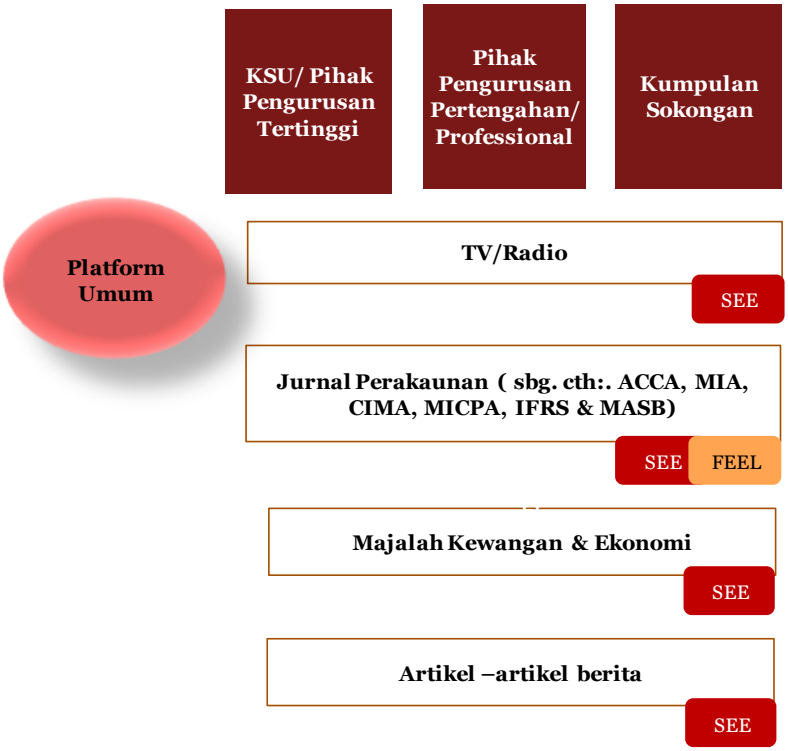
Pihak berkepentingan yang menerima maklumat	KSU/ Pihak Pengurusan Tertinggi	Pihak Pengurusan Pertengahan/ Professional	Kumpulan Sokongan

	Objektif	Outcome	Input yang diperlukan	Lokasi	Tempoh	Kekerapan
Buletin	Menyampaikan berita terkini termasuk pengikitirafan mengenai pencapaian penting projek termasuk progres	Memastikan keterampilan projek, kesedaran serta keterujaan terhadap projek	Input daripada JANM dan PwC	Diedarkan di kementerian-kementerian melaui Bahagian Kewangan/Perakaunan	Sukuan ke-3/2013 – Sukuan ke-2/2015	Setiap sukuan
Risalah (brochure) & poster	Memberitahu tentang berita-berita projek serta memaklumkan peneraju bagi projek disamping sasaran projek Peranan JANM juga akan diterangkan	Memastikan keterampilan projek, kesedaran serta keterujaan terhadap projek	Input daripada JANM dan PwC	Diedarkan di kementerian-kementerian melaui Bahagian Kewangan/Perakaunan	Sukuan ke-3/2013 – Sukuan ke-2/2015	Sekali dan dipamerkan sepanjang projek
Flyers	Memberikan informasi ringkas sebagai pengenalan mengenai aktiviti-aktiviti projek	Memastikan keterampilan projek, kesedaran serta keterujaan terhadap projek	Maklumat asas dan penting pelaksanaan perakaunan akruan yang perlu diberitahu kepada penjawat-penjawat awam terlibat	Diedarkan di kementerian-kementerian melaui Bahagian Kewangan/Perakaunan	Sukuan ke-3/2013 – Sukuan ke-2/2015	Setiap 6 bulan
Bunting & Banner	Untuk mempamerkan peneraju projek serta memberitahu sasaran projek disamping menyebarkan peranan JANM di dalam PPA	Memastikan projek dapat dikenalp projekpasti dan memastikan kesedran serta keterujaan terhada	Pengesahan konsep dan mesej dari JANM	Dipamerkan di ruang utama Kementerian-kementerian	Sukuan ke-3/2013 – Sukuan ke-2/2015	Sekali dan dipamerkan sepanjang projek

2.4 Kaedah 2: Pengendalian Aktiviti Komunikasi (sambungan)

Informasi Projek Perakaunan Akruan ini akan menggunakan platform media yang akan disampaikan kepada umum. Ini akan memberi kesedaran dan juga pengiktirafan kepada Kerajaan dalam implementasi perakauna akruan ini.

Platform umum ini dijangka akan merangkumi kesemua pihak berkepentingan kerana media umum pada dasarnya dapat dimanfaatkan oleh semua



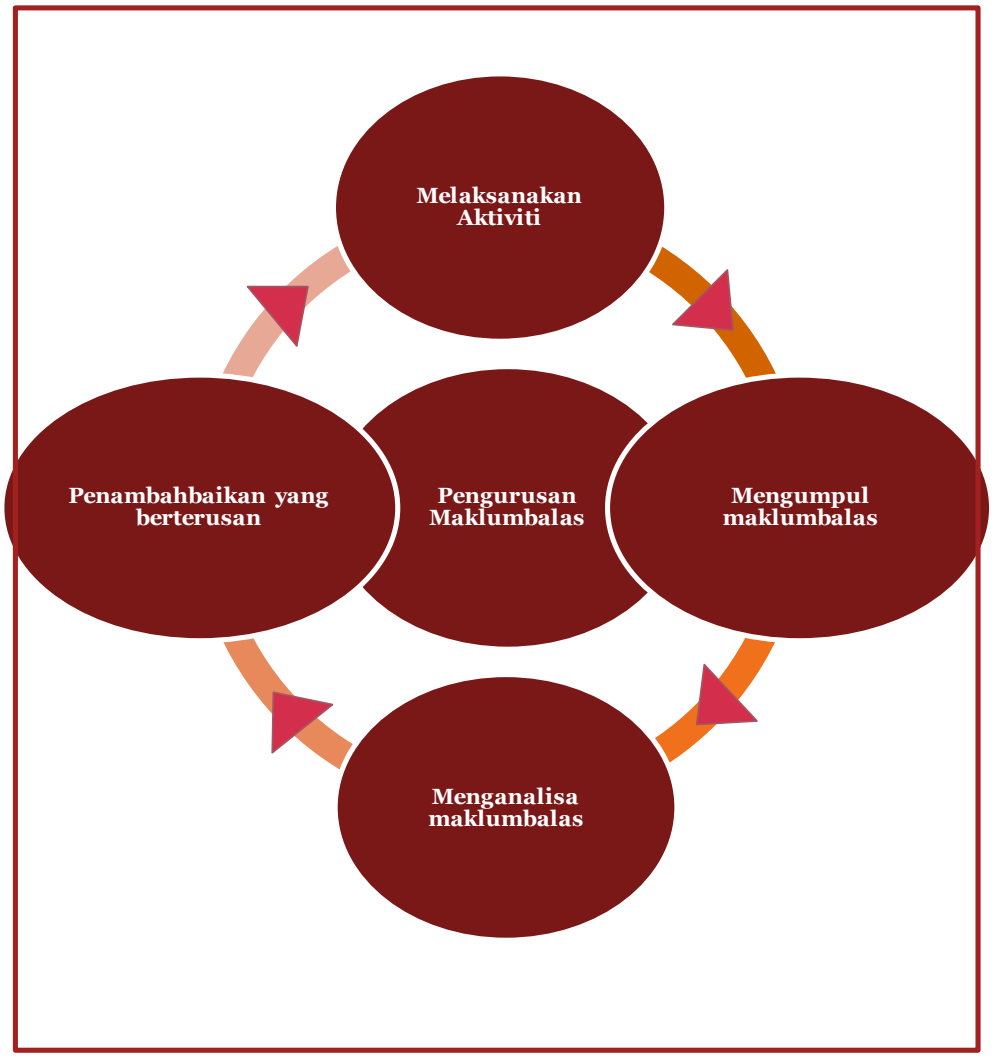
Gambarajah 2(j) Platform umum sebagai medium komunikasi serta aktiviti-aktiviti yang terlibat

	Objektif	Outcome	Input yang diperlukan	Lokasi	Tempoh	Kekerapan
Semua Platform Umum	Untuk memberi pengiktirafan kepada Kerajaan terhadap pelaksanaan projek ini disamping memberi informasi kepada pihak yang terlibat	Memberi kesedaran dan pemahaman mengenai projek serta kesannya kepada pihak berkepentingan yang berkaitan.	JANM & PwC	Siaran televisyen dan radio nasional	Sukuan ke-4/2014 – Sukuan ke-2/2015	Setiap tahun

2.5 Kaedah 3: Pengurusan Maklumbalas

Dalam memastikan *Right Messages at the Right Time to the Right People* dapat dicapai, mekanisme maklumbalas akan menjadi sebahagian daripada setiap aktiviti pengurusan perubahan yang akan dijalankan.

Maklum balas akan diukur daripada segi kandungan, medium, kekerapan & intensiti dan akan digunakan untuk terus menyelaraskan aktiviti perubahan.

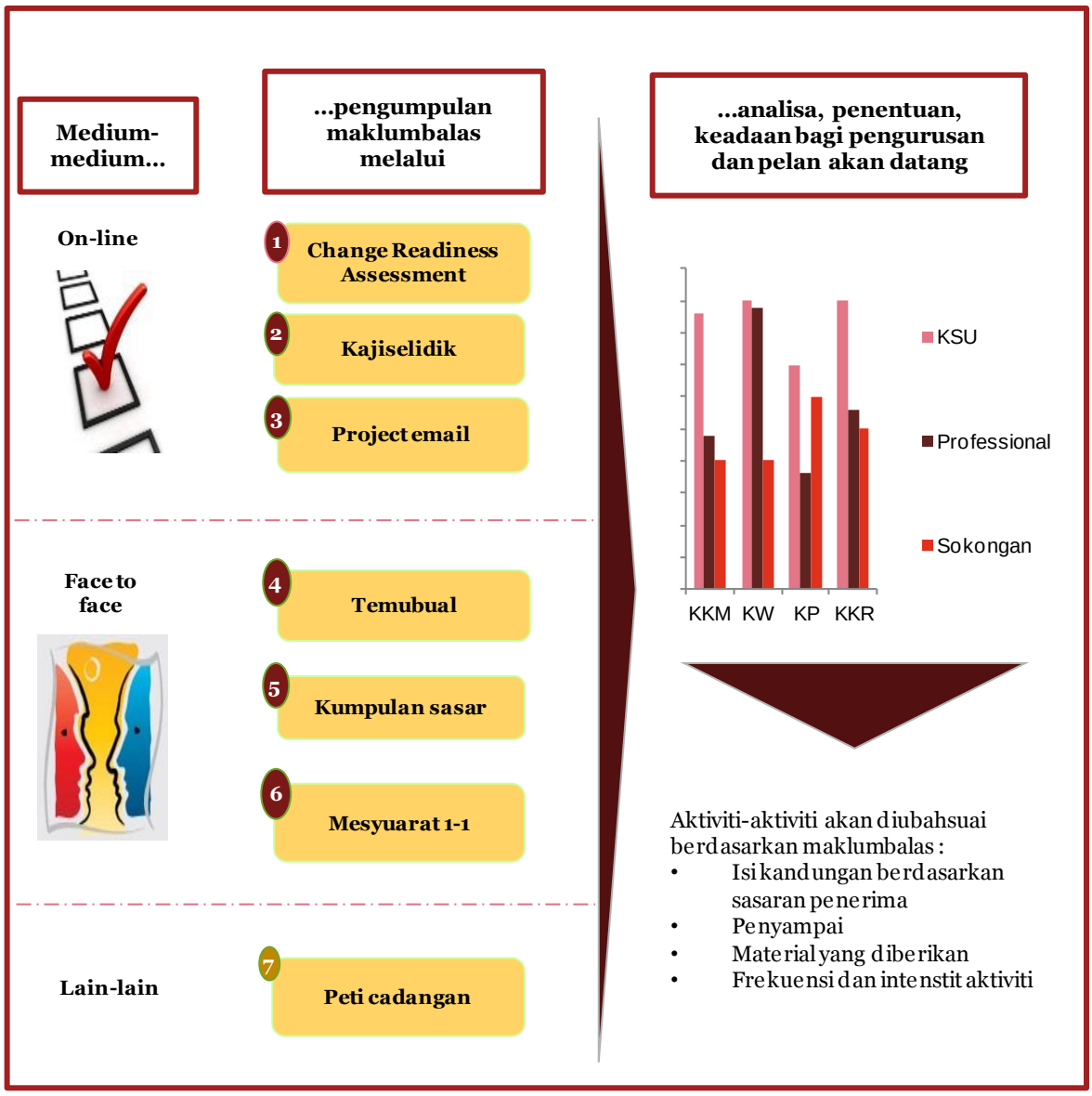


Gambarajah 2(k) Kitaran pengurusan maklumbalas yang berterusan

2.5 Kaedah 3: Pengurusan Maklumbalas

Mengumpul dan menganalisis maklumbalas melalui pelbagai kaedah akan membantu mengenal pasti jurang dan menentukan langkah-langkah seterusnya untuk meningkatkan lagi keperluan untuk aktiviti perubahan. Analisis ini akan menyediakan asas untuk mewujudkan langkah-langkah yang diperlukan untuk memulakan proses (selagi ia masih perlu dinilai dan dilaksanakan).

Tindakan-tindakan yang boleh diambil termasuk; menyusun semula pasukan perubahan, penjenamaan semula komunikasi, penglibatan yang lebih daripada pengurusan tertinggi dan pelaburan yang lebih besar (masa, orang, kewangan).



Gambarajah 2(l) Ilustrasi hasil pengurusan maklumbalas yang akan diperolehi

Tanggungjawab Pengurusan Perubahan

3

3.0 Tanggungjawab Pengurusan Perubahan

Bagi menjalankan aktiviti-aktiviti pengurusan perubahan, pihak JANM dan PwC berganding bahu dalam memastikan kejayaan projek. Tanggung jawab bagi aktiviti multimedia, bahan bercetak dan platform umum adalah di bawah tanggungjawab pihak PwC. Manakala tanggungjwab bagi aktiviti '*Face to Face*' pengurusan perubahan dalam projek ini terbahagi kepada pihak PwC dan JANM. Bagi aktiviti-aktiviti di bawah tanggungjawab PwC, borang Butiran Aktiviti seperti Lampiran III perlu diisi dan disahkan oleh pihak UPP (JANM) sebelum pihak PwC memulakan aktiviti tersebut.

Tanggungjawab

	One on One	Penerangan Ringkas	Townhalls	Keramaian	Bengkel	Seminar
KSU/ Pihak Pengurusan Tertinggi	√	√	√	√		
Pihak Pengurusan Pertengahan/ Professional		√	√	√	√	√
Kumpulan Sokongan		√	√	√	√	

Gambarajah 3(a) menunjukkan tanggungjawab bagi aktiviti-aktiviti pengurusan perubahan oleh pihak PwC

3.0 Tanggungjawab Pengurusan Perubahan (sambungan)

Tanggungjawab

	Definisi, Peranan Tanggungjawab	Bengkel Proses	Latihan Teknikal
KSU/ Pihak Pengurusan Tertinggi	√		
Pihak Pengurusan Pertengahan/ Professional	√	√	√
Kumpulan Sokongan	√	√	√

Gambarajah 3(b)menunjukkan tanggungjawab bagi aktiviti-aktiviti pengurusan perubahan oleh pihak JANM

Perancangan Projek

4

4.0 Perancangan Projek

Pelan Pengurusan Perubahan menggariskan tempoh pelaksanaan dalam lingkungan tiga(3) tahun. Berikut adalah beberapa perkara yang telah dipertimbangkan:

- Sinergi dengan milestone aliran kerja yang lain supaya aktiviti-aktiviti Pengurusan Perubahan akan merangkumi informasi berkenaan aktiviti yang dilakukan pada waktu itu.

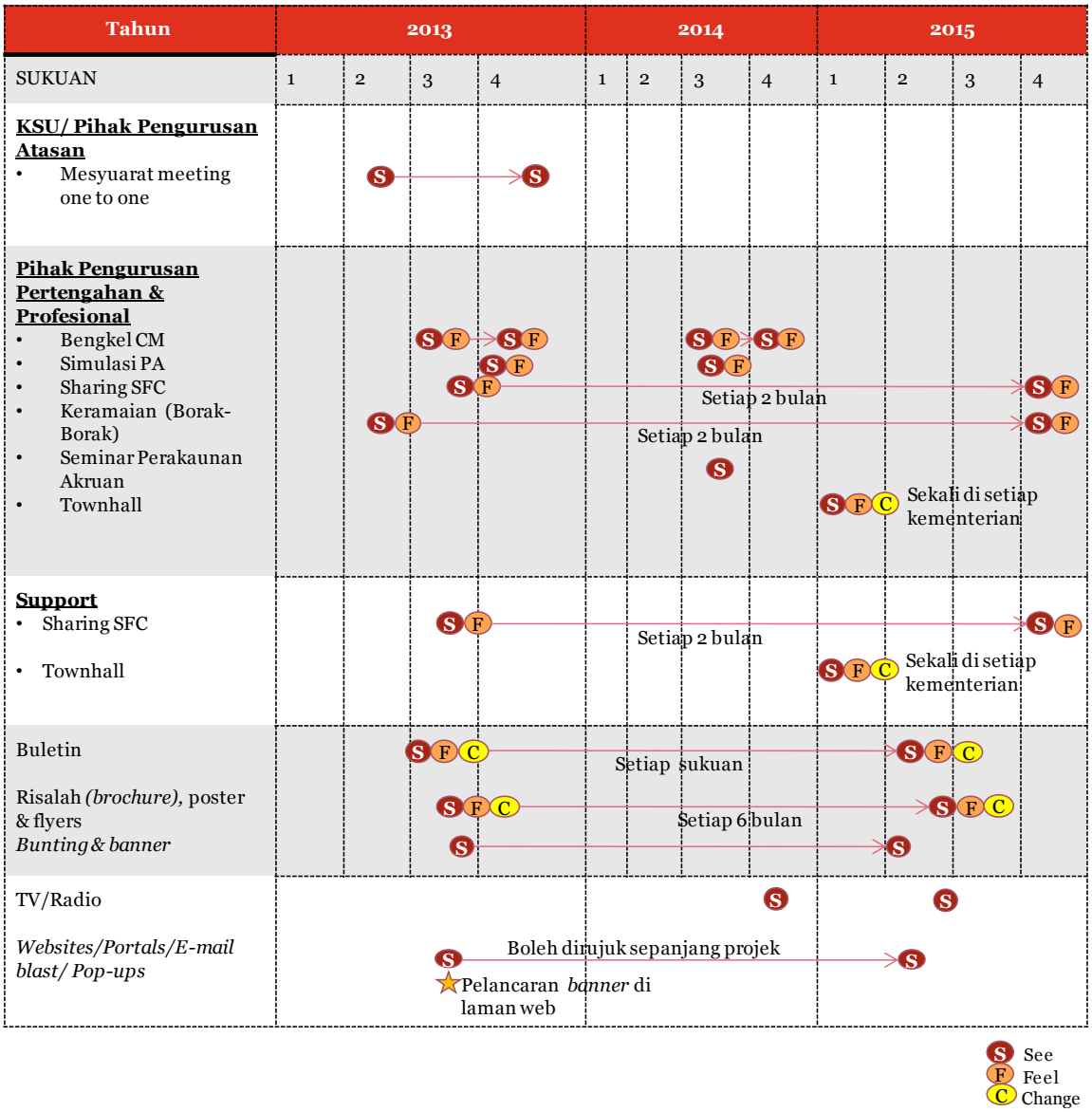
- Aktiviti Pengurusan Perubahan oleh JANM yang telah dan sedang dilakukan di bawah unit UPP. Kebanyakan aktiviti bagi tujuan kesedaran awal dan operasi.

- Aktiviti Pengurusan Perubahan oleh Kumpulan Pelaksanaan SI yang sedang bermula dan akan merangkumi kemahiran dan kemampuan penjawat-penjawat awam yang terlibat

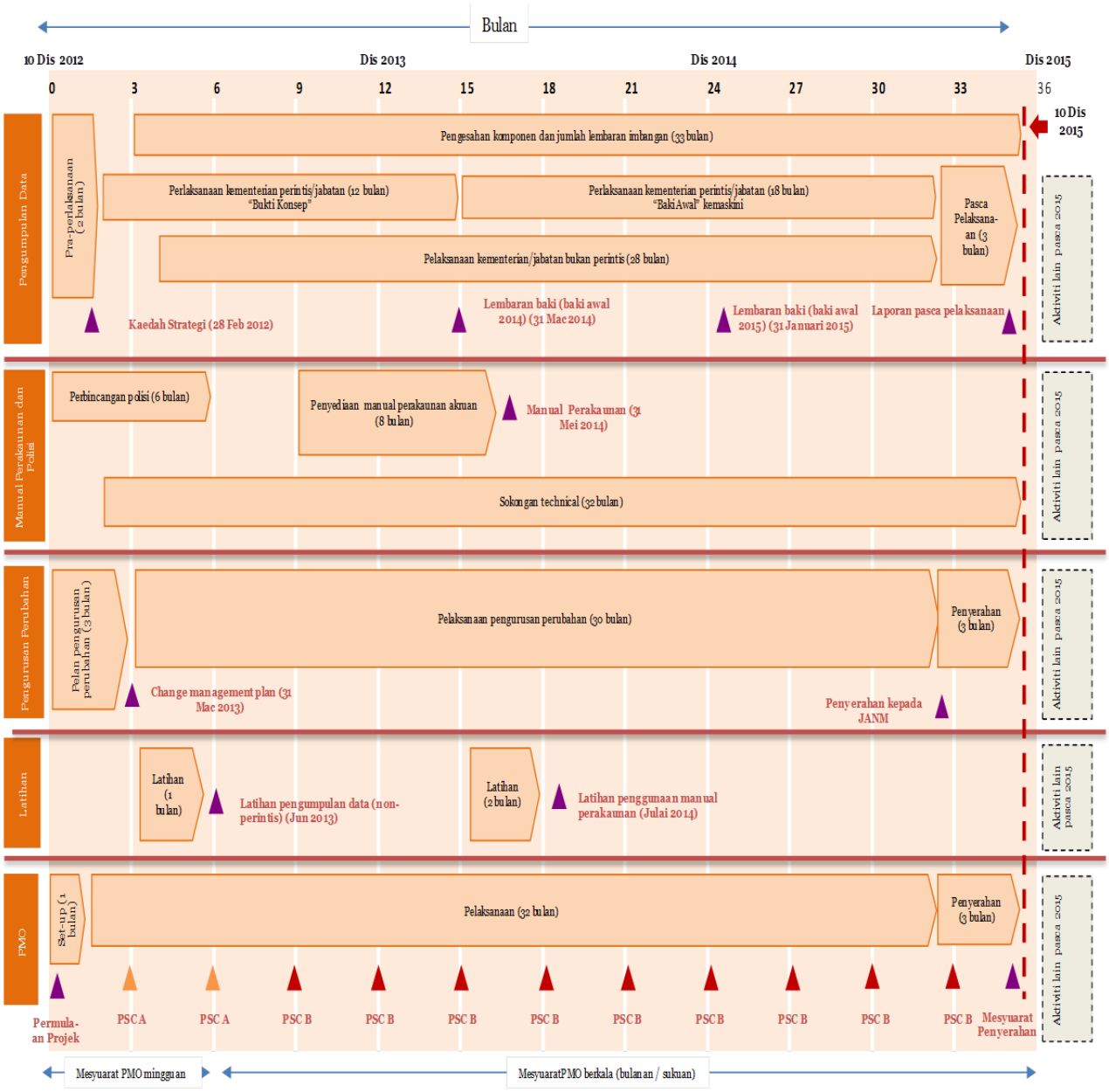
Kebanyakan aktiviti mempunyai intensiti tertinggi pada sukuan ke-2 2013 hingga ke sukuan ke-4 2014 dan melibatkan kumpulan Pengurusan Pertengahan/Profesional.

Mesyuarat One on One dengan KSU serta pihak Pengurusan Tertinggi dijadualkan dari 2013 ke 2015. Aktiviti ini adalah perlu bagi mendapatkan *buy in* yang lebih awal daripada kumpulan kepimpinan ini yang merupakan peneraju di kementerian masing-masing.

4.0 Perancangan Projek (sambungan)

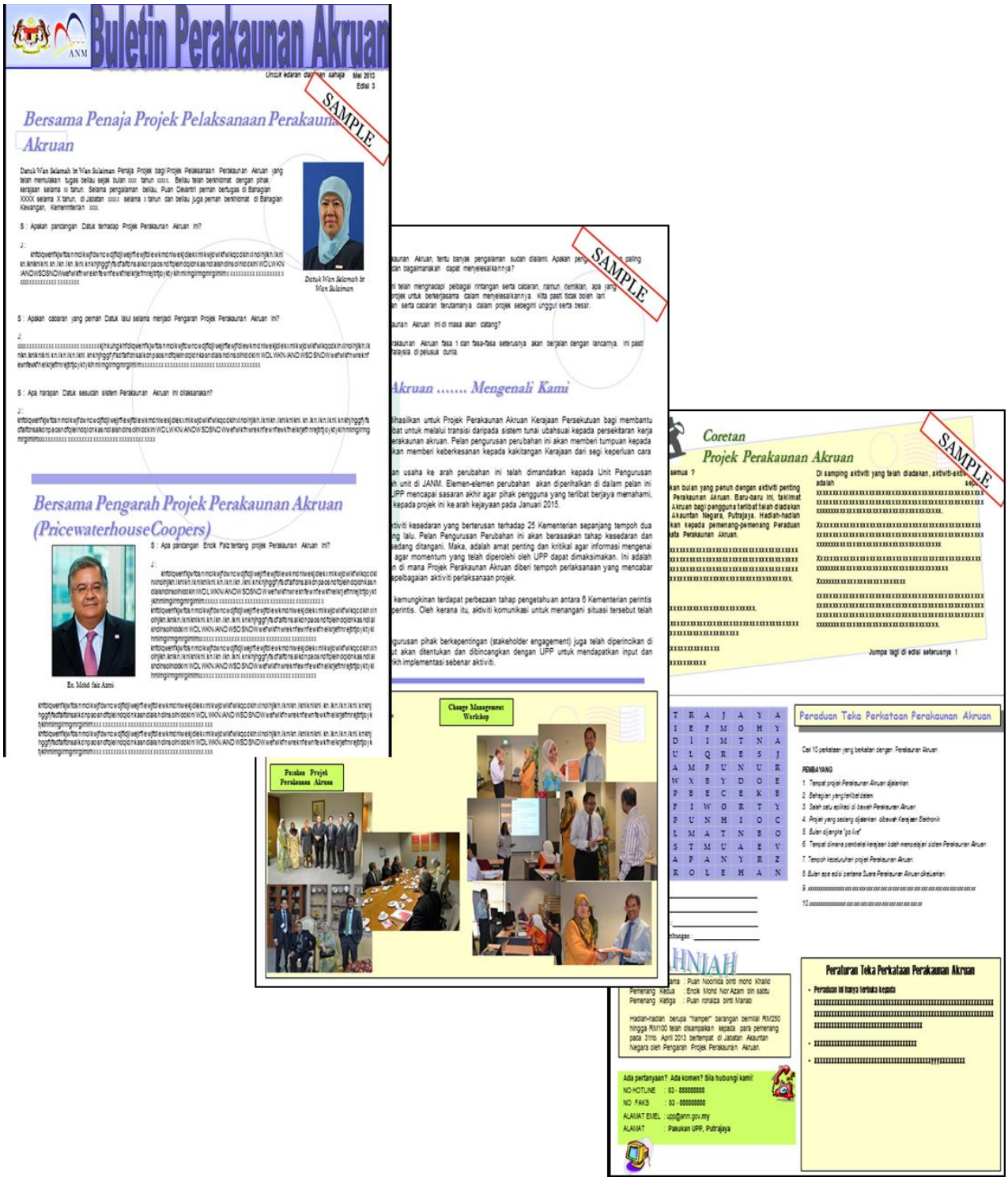


4.0 Perancangan Projek (sambungan)



Lampiran

Lampiran I : Contoh Buletin



Lampiran II : Contoh Flyer

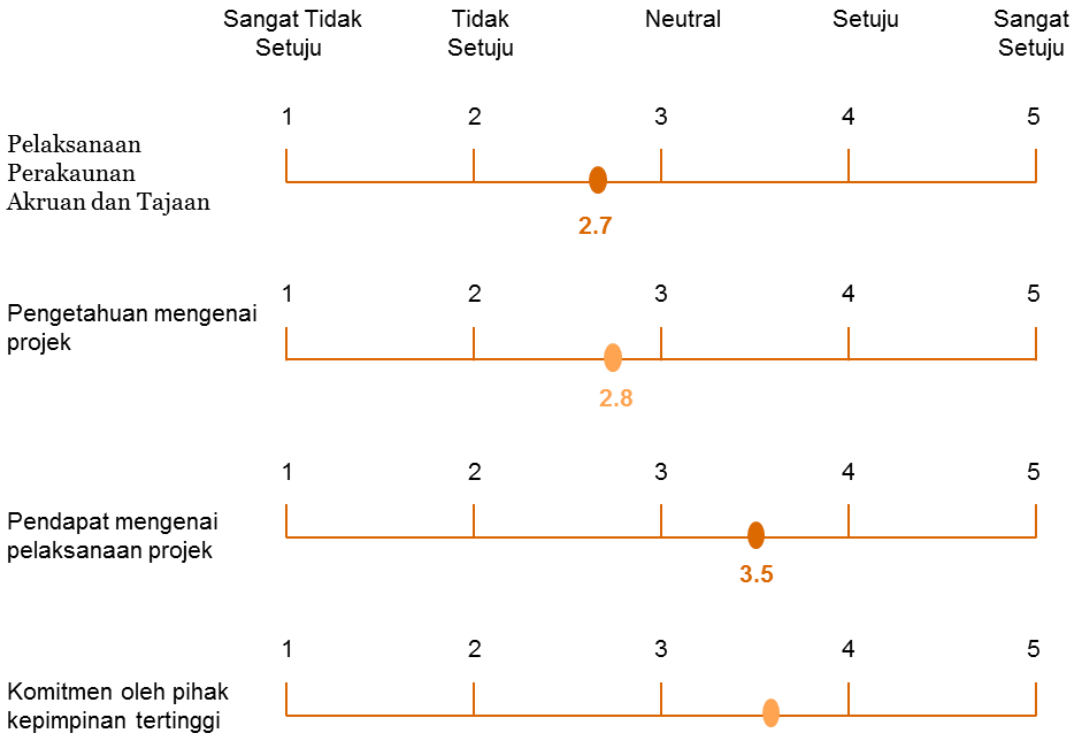
Lampiran III : Contoh Butiran Aktiviti Komunikasi

Borang butiran komunikasi perlu disahkan oleh pihak JANM sebelum aktiviti dijalankan

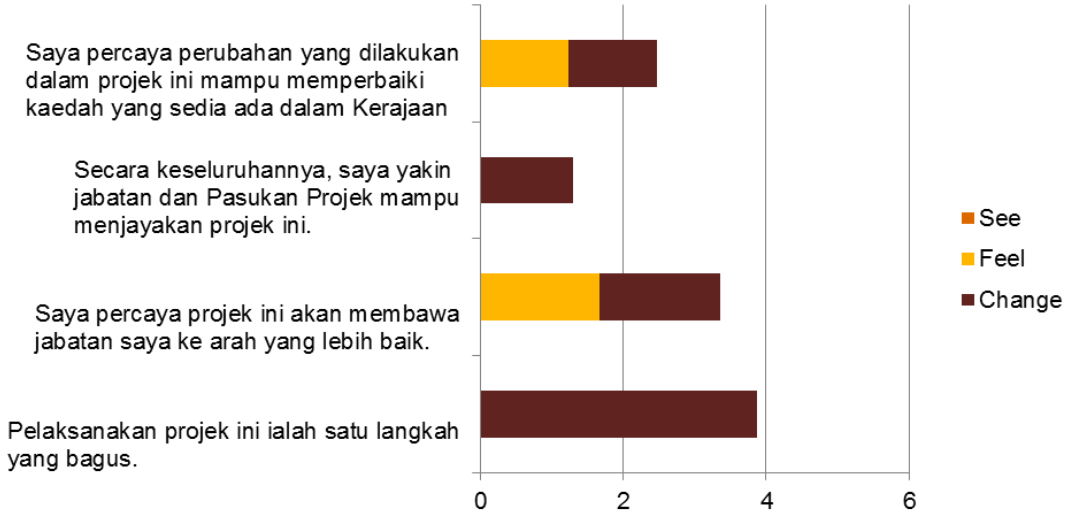
AKTIVITI: Perbincangan Kumpulan Sasar (Change Ambassador) **Kumpulan Sasar 1**	
OBJEKTIF	• Mengenalpasti kepimpinan sebagai salah satu faktor kejayaan utama bagi setiap projek pengurusan perubahan • Memahami tindakbalas emosi terhadap perubahan • Mengenalpasti tindakbalas yang bakal terjadi akibat perubahan • Menilai keperluan organisasi masing-masing bagi pengurusan perubahan yang mungkin unik mengikut fungsi kementerian • Mengenalpasti halangan dan kebolehan dalam perubahan • Mengenalpasti halangan utama dan menghasilkan pelan perubahan dalam memastikan kejayaan perubahan
HASIL YANG DIHARAPKAN	• Pemahaman tentang kesedaran dan kesediaan organisasi terhadap perakaunan akruan dapat dikenalpasti • Peserta dapat memahami kepentingan peranan mereka dalam memastikan kejayaan bagi pengurusan perubahan ke arah perakaunan akruan • Maklumbalas dijangkaka dapat digunakan dalam merangka pelan/altiviti yang lebih efektif
RINGKASAN AKTIVITI	• Peserta akan diberi penerangan tentang Pengurusan Perubahan dalam konteks perakaunan akruan yang melibatkan perubahan pada organisasi. • Borang kaji selidik akan diedarkan dan dibincangkan sebelum peserta memberi maklumbalas mengenai kementerian/ unit/jabatan • Seterusnya analisa maklumbalas akan dilakukan bagi setiap kementerian yang terlibat
PESERTA YANG DISASARKAN	• Wakil daripada kementerian/jabatan- akaun & bukan akaun daripada 25 kementerian • Sebaik-baiknya gred 52 ke atas (yang sebahagian besar merangkumi Ketua Akauntan) • Bahagian kewangan, aset dan liabiliti
MESEJ UTAMA YANG INGIN DISAMPAIKAN	• Kepentingan pengurusan perubahan dalam menentukan kejayaan migrasi perakaunan akrual yang merangkumi penyebaran dan penyaluran maklumat yang tepat dan efektif oleh pemimpin masing-masing • Kesediaan pemimpin di setiap organisasi dalam menghadapi perubahan serta cabaran yang bakal dihadapi oleh kementerian yang terlibat
MEKANISME PENYALURAN MAKLUMBALAS	• Borang kaji selidik yang telah dilengkapkan oleh setiap peserta • Analisis seterusnya oleh pihak penganjur bagi 25 kementerian yang terlibat melui portal atau laman web
Disahkan oleh:	**Tarikh:**

Lampiran IV : Contoh Analisis Soalan Kajiselidik Online

Analisa maklumbalas soalan berdasarkan 5 pilihan jawapan yang diberi



Analisa maklumbalas berdasarkan fasa SEE-FEEL-CHANGE



pwc.com/my

PwC helps organisations and individuals create the value they're looking for. We're a network of firms in 158 countries with more than 180,000 people who are committed to delivering quality in assurance, tax and advisory services. Tell us what matters to you and find out more by visiting us at www.pwc.com.

© 2013 PricewaterhouseCoopers. All rights reserved. "PricewaterhouseCoopers" and/or "PwC" refers to the individual members of the PricewaterhouseCoopers organisation in Malaysia, each of which is a separate and independent legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.