



JABATAN PERDANA MENTERI
MALAYSIA
PUSAT PENTADBIRAN KERAJAAN
PERSEKUTUAN
62502 PUTRAJAYA

Telefon: 603-88881199
603-88883721
Fax : 88883904

Ruj. Kami : UPTM 159/247/48

Tarikh : 16 Disember 2002

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

SURAT PEKELILING KEMAJUAN PENTADBIRAN AWAM BILANGAN 2 TAHUN 2002

**GARIS PANDUAN BAGI MELAKSANAKAN MS ISO 9000:2000
DALAM PERKHIDMATAN AWAM**

I. TUJUAN

Surat pekeliling ini bertujuan untuk memberi penerangan dan panduan kepada agensi-agensi Kerajaan mengenai pelaksanaan standard MS ISO 9000:2000 dalam Perkhidmatan Awam. Satu garis panduan bertajuk “Garis Panduan Bagi Melaksanakan MS ISO 9000:2000 Dalam Perkhidmatan Awam” dikepilkan sebagai lampiran kepada surat pekeliling ini.

II. LATARBELAKANG

2. Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bilangan 2 Tahun 1996 bertajuk “Garis Panduan Bagi Melaksanakan MS ISO 9000 Dalam Perkhidmatan Awam” telah dikeluarkan oleh Kerajaan pada 11 Julai 1996 untuk memandu agensi Kerajaan dalam pelaksanaan standard MS ISO 9000. Standard MS ISO 9000 adalah standard yang diiktiraf di peringkat antarabangsa bagi pengwujudan sistem pengurusan kualiti di sesebuah organisasi untuk memastikan perkhidmatan yang diberikan memenuhi kehendak pelanggan. Pada tahun 1996, standard MS ISO 9000 yang sah digunapakai ialah MS ISO 9000 versi tahun 1994.

3. Standard ISO 9000: 1994 telah dikaji semula oleh Badan ISO Antarabangsa dan hasilnya standard ISO 9000:2000 telah dikeluarkan secara rasmi pada 15 Disember 2000 bagi menggantikan standard ISO 9000:1994. Badan ISO ini telah menetapkan tempoh 3 tahun iaitu sehingga akhir tahun 2003, sebagai tempoh bagi semua negara anggota beralih melaksanakan standard ISO 9000:2000 ini.

4. Daripada penilaian yang telah dibuat ke atas beberapa agensi Kerajaan yang telah mendapat sijil MS ISO 9000:1994, pelaksanaan standard ini telah membantu menyumbang kepada peningkatan kualiti perkhidmatan agensi-agensi berkenaan. Pelaksanaan standard MS ISO 9000:2000 pula dijangka akan memberi lebih peluang kepada agensi-agensi Kerajaan untuk menggunakan alat pengurusan yang lebih baik untuk terus meningkatkan kualiti agensi masing-masing. Memandangkan banyak faedah boleh didapati dari pelaksanaan standard ini, agensi-agensi Kerajaan disaran melaksanakan standard MS ISO 9000:2000.

III. GARIS PANDUAN BAGI MELAKSANAKAN MS ISO 9000:2000 DALAM PERKHIDMATAN AWAM

5. Garis panduan yang dilampirkan dengan surat pekeliling ini mengandungi empat bahagian iaitu:

- a. Pengenalan;
- b. Standard MS ISO 9000:2000;
- c. Keperluan Standard MS ISO 9000:2000 Dalam Perkhidmatan Awam; dan
- d. Langkah-langkah Pelaksanaan MS ISO 9000:2000 Dalam Perkhidmatan Awam.

Selain dari garis panduan ini, agensi-agensi Kerajaan digalakkan merujuk kepada siri standard MS ISO 9000:2000 yang dikeluarkan oleh SIRIM dan lain-lain buku rujukan MS ISO 9000:2000 untuk membantu dalam pelaksanaan standard ini.

IV. PENGAUDITAN MS ISO 9000:2000

6. Pengauditan ke atas sistem kualiti yang diwujudkan berasaskan standard MS ISO 9000:2000 akan dijalankan bagi memastikan agensi-agensi Kerajaan melaksanakan standard ini dengan berkesan. Peraturan bagi menjalankan pengauditan ini adalah seperti yang diterangkan dalam Surat Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 1 Tahun 1997 bertajuk “Panduan Tambahan Mengenai Pelaksanaan MS ISO 9000 Dan Skim Persijilan Sistem Kualiti Oleh Agensi Kerajaan”

V. TARIKH KUATKUASA

7. Surat pekeliling ini berkuatkuasa mulai tarikh ianya dikeluarkan.

“BERKHIDMAT UNTUK NEGARA”



TAN SRI SAMSUDIN BIN OSMAN,
Ketua Setiausaha Negara

(Lampiran 1 kepada
Surat Pekeliling Kemajuan
Pentadbiran Awam
Bil. 2 Tahun 2002)

**GARIS PANDUAN
BAGI MELAKSANAKAN
MS ISO 9000:2000 DALAM
PERKHIDMATAN AWAM**

PRAKATA

Buku Panduan ini disediakan untuk rujukan dan panduan kepada agensi Kerajaan yang hendak mewujudkan dan melaksanakan sistem kualiti berasaskan standard antarabangsa ISO 9000:2000 mengikut pendekatan Perkhidmatan Awam Malaysia.

Panduan ini mengandungi empat bahagian utama iaitu:

a. Bahagian I — Pengenalan

Bahagian ini mengandungi pengenalan terhadap standard baru yang akan diperkenalkan dalam Perkhidmatan Awam Malaysia iaitu standard MS ISO 9000:2000.

b. Bahagian II — Standard MS ISO 9000:2000

Bahagian ini mengandungi penerangan mengenai perbandingan antara amalan pelaksanaan standard MS ISO 9000:1994 dengan amalan yang akan digunakan dalam pelaksanaan standard MS ISO 9000:2000 di agensi-agensi Kerajaan.

c. Bahagian III — Keperluan Standard MS ISO 9000: 2000 Dalam Perkhidmatan Awam

Bahagian ini mengandungi pengertian dan penggunaan keperluan standard dalam agensi Perkhidmatan Awam Malaysia. Pengertian dan penggunaan keperluan tersebut diterangkan dalam tajuk-tajuk berikut:

- i. Terjemahan: Mengandungi terjemahan setiap keperluan standard MS ISO 9001:2000 dalam Bahasa Malaysia;
- ii. Penerangan: Mengandungi interpretasi bagi setiap keperluan yang disenaraikan dalam standard MS ISO 9001:2000. Interpretasi ini disediakan berdasarkan kepada pengertian serta penggunaan keperluan-keperluan tersebut yang telah mengambilkira dan disesuaikan dengan keperluan, persekitaran dan amalan baik sedia ada dalam Perkhidmatan Awam Malaysia;
- iii. Panduan Pelaksanaan: Mengandungi penerangan mengenai bagaimana keperluan MS ISO 9001:2000 perlu dilaksanakan mengikut pendekatan pelaksanaan dalam Perkhidmatan Awam Malaysia. Pelaksanaan standard MS ISO 9001:2000 menggabungkan keperluan-keperluan yang digariskan oleh standard antarabangsa ISO 9001:2000 dan keperluan-keperluan dalam Perkhidmatan Awam Malaysia.

**d. Bahagian IV — Langkah-langkah Pelaksanaan MS ISO 9000:2000
Dalam Perkhidmatan Awam**

Bahagian ini menerangkan mengenai dasar dan plan pelaksanaan standard MS ISO 9000:2000 di agensi-agensi Kerajaan

2. Penyediaan buku panduan ini bukan untuk menggantikan siri standard antarabangsa ISO 9000:2000 yang diterimapakai oleh Malaysia dan dinamakan siri MS ISO 9000:2000. Ia adalah bertujuan untuk memberi pemahaman mengenai interpretasi dan penggunaan setiap keperluan yang disenaraikan dalam standard MS ISO 9001:2000 dalam pelaksanaannya di agensi-agensi Kerajaan. Ini adalah untuk membolehkan standard ini dilaksanakan dengan berkesan di agensi-agensi Kerajaan selaras dengan matlamat pelaksanaan yang dihasratkan oleh Kerajaan. Dengan itu, buku panduan ini hendaklah digunapakai bersama dengan siri standard MS ISO 9000:2000.

3. Buku panduan ini diyakini dapat memberi kefahaman yang lebih mudah dan jelas kepada agensi-agensi Kerajaan mengenai keperluan yang digariskan dalam standard MS ISO 9001:2000 dan cara melaksanakannya di agensi masing-masing. Berpandukan buku ini, agensi-agensi Kerajaan akan dapat mengubahsuai kehendak yang ditetapkan dalam standard dengan keperluan, persekitaran dan budaya sedia ada di agensi masing-masing. Ini akan menjadikan pelaksanaan sistem kualiti berasaskan standard ini benar-benar dapat dihayati dan berkesan.

4. Buku panduan ini hanya menyenaraikan keperluan asas yang perlu dipatuhi oleh agensi-agensi Kerajaan bagi mewujudkan dan melaksanakan sistem kualiti berasaskan standard MS ISO 9000:2000 mengikut pendekatan Perkhidmatan Awam Malaysia. Keperluan asas ini apabila dipenuhi dan dipatuhi dapat menjamin wujudnya sistem kualiti yang cekap dan berkesan bagi memastikan perkhidmatan yang dihasilkan oleh agensi dapat memenuhi kehendak pelanggan serta yang lebih utama lagi dapat mencapai matlamat agensi berkenaan.

5. Disamping mematuhi keperluan asas yang ditetapkan dalam buku panduan ini, pengurusan atasan dan pasukan pelaksana MS ISO 9000 di agensi-agensi Kerajaan adalah digalakkan untuk membuat penambahbaikan ke atas keperluan-keperluan asas yang ditetapkan. Untuk mengusahakan penambahbaikan ke atas keperluan-keperluan asas yang telah diwujudkan, pengurusan atasan adalah disarankan untuk mengenalpasti dan mencontohi amalan-amalan terbaik yang boleh ditandaaras.

BAHAGIAN I

PENGENALAN

A. Pelaksanaan Standard MS ISO 9000:2000 Dalam Perkhidmatan Awam

Perkhidmatan Awam Malaysia telah melaksanakan standard antarabangsa MS ISO 9000:1994 sejak tahun 1996 melalui pengeluaran Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam (PKPA) Bil. 2 Tahun 1996, bertajuk *Garispanduan Bagi Melaksanakan MS ISO 9000 Dalam Perkhidmatan Awam*, bertarikh 11 Julai 1996. Pelaksanaan standard antarabangsa ini dalam Perkhidmatan Awam adalah berlandaskan kepada hasrat Kerajaan untuk terus berusaha meningkatkan keberkesanan dan kecekapan agensi-agensinya dalam membekalkan perkhidmatan yang berkualiti kepada pelanggan. Pelaksanaan standard ini adalah sebagai satu daya usaha kepada semua usaha peningkatan kualiti yang telah diperkenalkan oleh Kerajaan sejak awal tahun 80an.

B. Pelaksanaan Standard MS ISO 9000:2000

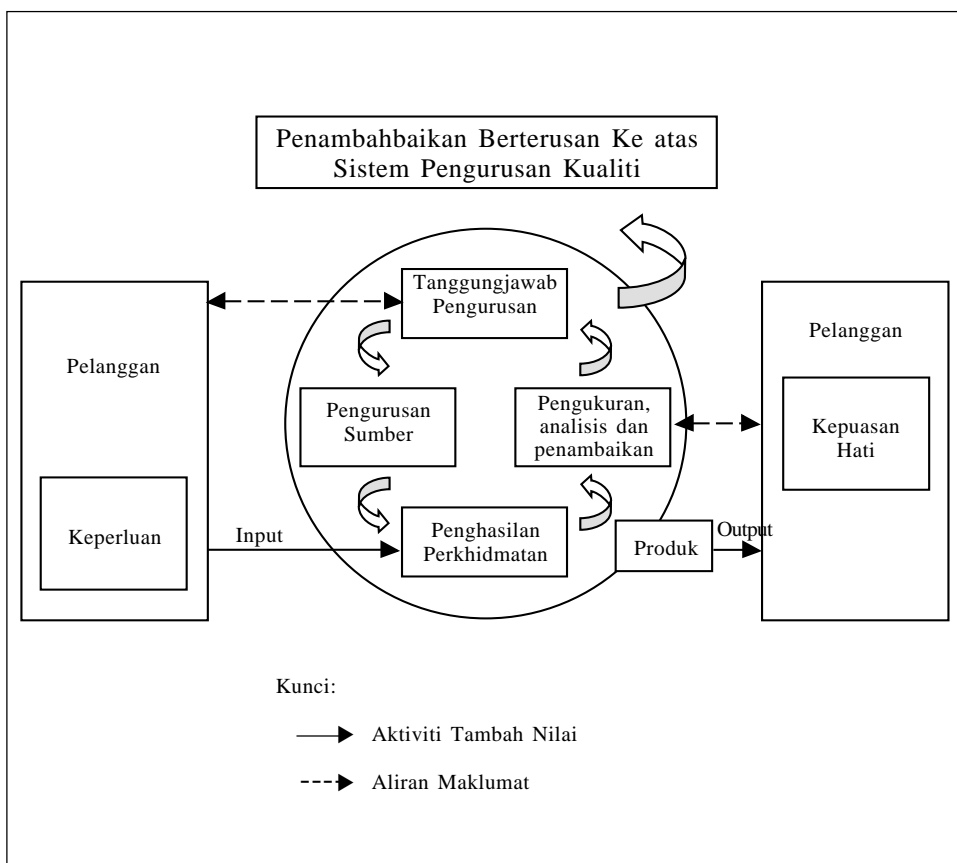
2. *International Organisation for Standardization (ISO)* di Geneva yang bertanggungjawab mengkaji semula standard-standard antarabangsa setiap lima tahun sekali, telah mengeluarkan satu lagi siri standard ISO 9000 yang baru. Pengeluaran siri standard baru ini adalah untuk menggantikan siri standard MS ISO 9000:1994. Siri standard baru ini telah dikeluarkan secara rasmi dan diedarkan kepada negara anggota ISO, termasuk Malaysia, dalam bulan Disember 2000. Pada asasnya, matlamat standard baru ini dikeluarkan adalah sama dengan matlamat standard MS ISO 9000:1994 yang sedang dilaksanakan oleh agensi-agensi Kerajaan di Malaysia. Matlamat tersebut adalah untuk mewujudkan dan melaksana sistem kualiti yang cekap dan berkesan untuk kepuasan hati pelanggan. Dengan kata lain, pengeluaran siri standard MS ISO 9000:2000 adalah merupakan kesinambungan kepada matlamat yang dihasratkan dalam siri standard MS ISO 9000:1994.

3. Siri standard baru MS ISO 9000:2000 diwujudkan untuk membantu semua jenis dan saiz organisasi melaksanakan sistem pengurusan kualiti dengan berkesan. Penekanan standard baru ini adalah kepada keberkesanan sesebuah organisasi menguruskan organisasi mereka untuk menghasilkan perkhidmatan yang memenuhi kehendak dan pengharapan pelanggan serta pihak-pihak berkepentingan selaras dengan tujuan ianya ditubuhkan. Bagi memenuhi hasrat ini, siri standard MS ISO 9000:2000 menggariskan asas-asas utama bagi mewujudkan dan melaksanakan sistem pengurusan kualiti yang berkesan dan menepati tujuan penubuhan serta cekap dalam menghasilkan output atau perkhidmatan yang memenuhi kehendak dan pengharapan pelanggan serta pihak-pihak yang berkepentingan dan selaras dengan ketetapan peraturan dan perundangan yang berkaitan.

4. Perkara pokok yang digariskan dalam standard baru ini adalah **menguruskan proses** yang terlibat dalam pengeluaran **produk** atau **perkhidmatan**. Bagi maksud ini, standard MS ISO 9001:2000 menyarankan supaya organisasi menggunakan

pendekatan proses bagi meningkatkan kecekapan serta keberkesanan sistem pengurusan organisasi supaya kehendak dan pengharapan pelanggan serta pihak-pihak berkepentingan dapat dipenuhi. Dengan menggunakan **pendekatan proses** organisasi akan memberi tumpuan kepada merancang dan menyediakan sumber serta mengurus, mengawal, menilai dan melaksana proses-proses dalam organisasi untuk menghasilkan perkhidmatan yang selaras dengan tujuan penubuhannya. Sesebuah organisasi akan dapat berfungsi dengan berkesan sekiranya semua proses organisasi dan aktiviti-aktiviti di bawahnya serta hubungan salingkait antara satu proses dengan yang lain diurus dan diselaraskan dengan cekap untuk menghasilkan perkhidmatan yang diberikan oleh organisasi berkenaan kepada pelanggannya. Pendekatan proses ini dapat digambarkan melalui **Rajah 1** berikut:

Rajah 1: Model Sistem Pengurusan Kualiti berasaskan Pendekatan Proses



5. Pada dasarnya, tujuan sesebuah organisasi ditubuhkan adalah untuk memberikan perkhidmatan kepada pelanggan. Perkhidmatan ini perlulah diberikan dengan cara yang paling berkesan dan cekap. Berasaskan **Rajah 1** organisasi perlu mewujudkan dan mengawal proses dalam organisasi supaya dapat menepati kehendak penubuhannya, serta membuat penilaian dan penambahbaikan secara berterusan ke atas proses-proses berkenaan supaya berupaya untuk membekalkan perkhidmatan yang berkualiti, memenuhi kehendak dan pengharapan pelanggan serta pihak-pihak yang berkepentingan.

6. Siri standard MS ISO 9000:2000 berlandaskan lapan (8) prinsip yang menjadi asas kepada falsafah dan matlamat standard ini diwujudkan. Prinsip tersebut adalah:

- a. Tumpuan kepada pelanggan;
- b. Kepimpinan;
- c. Penglibatan anggota organisasi;
- d. Pendekatan proses;
- e. Pengurusan yang mengamalkan pendekatan sistem;
- f. Penambahbaikan secara berterusan;
- g. Pendekatan membuat keputusan berasaskan fakta; dan
- h. Hubungan dengan pembekal untuk faedah bersama.

7. Berlandaskan prinsip-prinsip ini, kewujudan dan pelaksanaan sistem pengurusan kualiti dalam sesebuah organisasi dapat dirancang, dipandu, diurus, dikawal dan dinilai secara teratur dan cekap bagi meningkatkan keupayaan organisasi secara berterusan. Melalui ini, organisasi dijamin dapat memenuhi kehendak dan pengharapan pelanggan serta pihak-pihak yang berkepentingan dengan berkesan dan menepati tujuan organisasi tersebut diwujudkan. Pewujudan, pelaksanaan dan pengekalan prestasi serta keupayaan pengurusan sistem kualiti organisasi memenuhi kehendak dan pengharapan pelanggan serta pihak berkepentingan berlandaskan lapan (8) prinsip di atas ditunjukkan dalam **Rajah 2**.

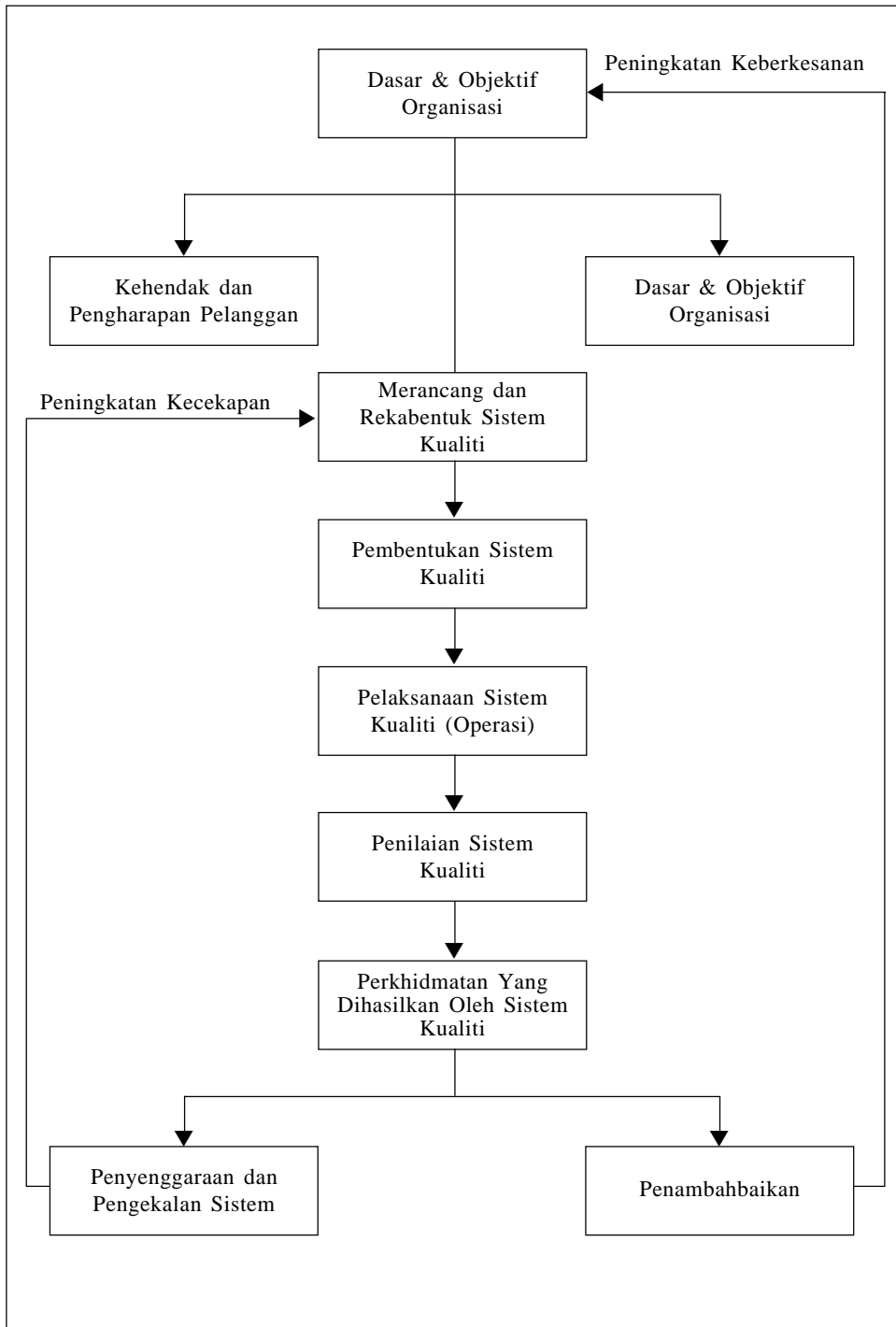
8. Pengurusan sistem kualiti berlandaskan lapan (8) prinsip standard MS ISO 9000:2000 adalah diuruskan menggunakan kaedah perancangan strategik yang dipanduarah dan dilaksanakan oleh pengurusan atasan organisasi. Pengurusan atasan merancang dan menentukan kualiti perkhidmatan yang sepatutnya dihasilkan oleh organisasi di bawah pimpinnan mereka untuk memenuhi kehendak dan pengharapan pelanggan serta pihak yang berkepentingan selaras dengan tujuan organisasi diwujudkan. Untuk tujuan ini, pengurusan atasan merancang dan menyediakan sumber-sumber yang diperlukan termasuk sumber kewangan dan sumber manusia untuk membolehkan organisasi melaksanakan proses penghasilan dan pemberian perkhidmatan yang cekap.

9. Seterusnya pengurusan atasan perlu memantau dan menilai pelaksanaan sistem pengurusan kualiti organisasi untuk memastikan perkhidmatan yang dihasilkan memenuhi kehendak dan pengharapan pelanggan serta pihak-pihak berkepentingan, kehendak peraturan dan perundangan serta kehendak organisasi sendiri. Selaras dengan itu, pengurusan atasan dapat mengenalpasti ketidakpatuhan, memutuskan tindakan pembetulan

dan pencegahan dan seterusnya dapat mengenalpasti peluang-peluang penambahbaikan yang boleh dilaksanakan untuk meningkatkan keupayaan sistem pengurusan kualiti memenuhi semua keperluan di atas. Dengan cara ini organisasi akan dapat memastikan sistem pengurusan kualiti yang dilaksanakan dan disenggara adalah sesuai, cekap dan berkesan serta menepati tujuan penubuhannya secara berterusan. Proses penilaian dan pemantauan serta tindakan pembetulan, pencegahan dan penambahbaikan berterusan boleh dilaksanakan mengikut konsep penambahbaikan berterusan seperti dalam **Rajah 3**.

10. Berasaskan **Rajah 3**, penambahbaikan boleh dilakukan diperingkat penggubalan dasar dan objektif organisasi, di peringkat merancang dan merekabentuk sistem kualiti yang hendak diwujudkan serta di peringkat pelaksanaan sistem kualiti. Penambahbaikan yang diuruskan di peringkat penggubalan dasar dan objektif organisasi akan menghasilkan peningkatan kepada keberkesanan organisasi. Penambahbaikan yang diusahakan di peringkat merancang dan merekabentuk serta di peringkat pelaksanaan sistem kualiti akan meningkatkan kecekapan organisasi.

Rajah 3: Konsep Penambahbaikan Berterusan



BAHAGIAN II

STANDARD MS ISO 9000: 2000

A. Siri Standard MS ISO 9000: 2000

Terdapat tiga standard dalam siri standard MS ISO 9000 versi 2000. Standard-standard ini adalah seperti berikut:

- a. MS ISO 9000: 2000 bertajuk “*Quality Management Systems—Fundamentals and Vocabulary*”. Standard ini menggariskan konsep, prinsip asas dan tafsiran bagi sistem pengurusan kualiti. Sijil tidak akan dikeluarkan kepada organisasi yang menggunakan standard ini;
 - b. MS ISO 9001: 2000 bertajuk “*Quality Management Systems—Requirements*”. Standard ini menggariskan keperluan-keperluan yang perlu ada dalam sistem pengurusan kualiti. Standard ini adalah edisi ketiga bagi Standard MS ISO 9001. Edisi pertama dikeluarkan dalam tahun 1987 dan edisi kedua dikeluarkan dalam tahun 1994. Edisi ketiga ini menggantikan kesemua model standard versi tahun 1994 iaitu MS ISO 9001: 1994, MS ISO 9002: 1994 dan MS ISO 9003: 1994. Organisasi hendaklah mematuhi keperluan standard MS ISO 9001:2000 untuk tujuan persijilan; dan
 - c. MS ISO 9004: 2000 bertajuk “*Quality Management Systems—Guidelines for Performance Improvements*”. Standard ini memberi panduan untuk penambahbaikan secara berterusan prestasi keseluruhan sesuatu organisasi. Tiada sijil dikeluarkan kepada organisasi yang menggunakan standard ini.
2. Organisasi boleh menggunakan MS ISO 9000:2000 sebagai rujukan asas mengenai konsep dan prinsip sistem pengurusan kualiti serta boleh mendapatkan tafsiran kepada terminologi-terminologi yang digunakan dalam siri standard MS ISO 9000 versi tahun 2000. MS ISO 9001:2000 dan MS ISO 9004:2000 diwujudkan sebagai pasangan yang perlu dirujuk bersama dalam mewujudkan sistem pengurusan kualiti. Pasangan standard ini direkabentuk untuk saling kait mengait antara satu sama lain. Kedua-dua standard ini mempunyai struktur yang sama walaupun skop yang berlainan.
3. MS ISO 9001:2000 menentukan keperluan-keperluan sistem pengurusan kualiti yang boleh digunapakai dalam organisasi itu sendiri atau bagi tujuan persijilan atau bagi tujuan memenuhi kontrak. Standard ini memberi tumpuan kepada kecekapan sistem pengurusan kualiti dalam memenuhi keperluan pelanggan. MS ISO 9004:2000 memberi panduan terhadap objektif sistem pengurusan kualiti yang lebih luas berbanding dengan MS ISO 9001:2000, terutamanya terhadap penambahbaikan keseluruhan organisasi. MS ISO 9004:2000 diperakukan sebagai panduan kepada organisasi di mana pihak pengurusan atasannya berhasrat untuk mencapai lebih daripada keperluan MS ISO 9001:2000 sebagai usaha untuk mencapai penambahbaikan keseluruhan organisasinya. Walaubagaimanapun standard MS ISO 9004:2000 tidak bertujuan untuk persijilan atau bagi memenuhi kontrak.

B. PRINSIP ASAS STANDARD MS ISO 9000 VERSI 2000

4. Siri standard MS ISO 9000 versi 2000 diwujudkan berdasarkan kepada lapan prinsip pengurusan kualiti seperti berikut:

a. Tumpuan kepada pelanggan

Organisasi wujud kerana ada pelanggan. Organisasi perlu memahami kehendak semasa dan kehendak masa depan pelanggan-pelanggan mereka. Sistem kualiti yang diwujudkan oleh organisasi hendaklah satu sistem yang dapat memenuhi kehendak pelanggan. Melalui pewujudan sistem kualiti ini juga organisasi hendaklah berusaha memberi perkhidmatan yang melebihi ekspetsi pelanggan.

b. Kepimpinan

Pengurusan atasanlah yang perlu wujudkan kesepakatan dalam memandu organisasi mencapai matlamat pewujudannya. Pengurusan atasan adalah bertanggungjawab untuk:

- i. Menetapkan tujuarah, dasar dan strategi organisasi, menyediakan sumber-sumber yang diperlukan serta merancang dan mengawal proses-proses bagi penghasilan produk atau perkhidmatan organisasi;
- ii. Mewujudkan objektif kualiti yang boleh diukur di setiap fungsi dan peringkat dalam organisasi. Kegagalan untuk mencapai objektif-objektif kualiti ini mungkin bermakna pengurusan atasan perlu mengkaji semula dasar dan strategi organisasi;
- iii. Menilai semula sistem pengurusan kualiti bagi memastikan ianya masih sesuai dan berkesan. Malahan sistem kualiti perlu dinilai dari segi perubahan-perubahan dan penambahbaikan yang perlu diperkenalkan;
- iv. Mengukur dan mengawal proses-proses dalam organisasi bagi memastikan objektif-objektif yang telah ditetapkan dapat dicapai. Sekiranya objektif-objektif ini tidak dapat dicapai tindakan-tindakan yang sewajarnya perlu diambil bagi memastikan ia dapat dicapai; dan
- v. Mewujud dan menyelenggara persekitaran dalam pejabat yang membolehkan anggota organisasi terlibat sepenuhnya dalam pencapaian matlamat organisasi.

c. Penglibatan anggota organisasi

Semua anggota merupakan sumber penting kepada organisasi. Penglibatan dan kompetensi anggota-anggota ini amat diperlukan untuk menyumbang kepada peningkatan prestasi organisasi.

d. Pendekatan proses

Pendekatan proses bermakna input, proses transformasi input-input ini dan output kepada proses transformasi itu dikenalpasti. Hasil yang dihasratkan, iaitu output daripada proses transformasi ini akan dapat dicapai dengan lebih cekap apabila aktiviti-aktiviti dan sumber-sumber yang terlibat diuruskan mengikut pendekatan proses.

e. Pengurusan yang mengamalkan pendekatan sistem

Pendekatan sistem bermakna semua proses yang ada hubungkait dikenalpasti dan diuruskan dengan baik supaya objektif organisasi dapat dicapai dengan lebih berkesan dan cekap.

f. Penambahbaikan secara berterusan

Usaha-saha penambahbaikan secara berterusan hendaklah menjadi objektif tetap organisasi. Organisasi perlu merancang dan mengambil tindakan penambahbaikan secara berterusan ke atas sistem pengurusan kualitinya. Tindakan ini boleh diambil berasaskan kepada dasar kualiti, objektif-objektif kualiti, hasil audit, penganalisan ke atas data, tindakan pembetulan dan pencegahan serta kajian semula pengurusan.

g. Pendekatan membuat keputusan berasaskan fakta

Keputusan-keputusan hendaklah berdasarkan kepada data dan maklumat yang tepat supaya keputusan-keputusan ini lebih berkesan.

h. Hubungan dengan pembekal untuk faedah bersama

Organisasi dan pembekalnya saling bergantung antara satu sama lain. Hubungan yang baik akan membawa faedah dan meningkatkan prestasi kedua-dua pihak.

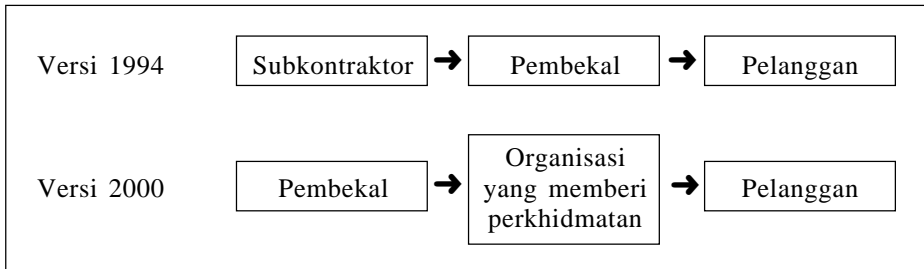
C. PERUBAHAN DALAM STANDARD MS ISO 9001:2000

5. Perubahan-perubahan utama yang terdapat dalam standard MS ISO 9001:2000 adalah seperti berikut:

- a. Sistem kualiti yang diwujudkan berasaskan versi 2000 ini bertujuan untuk mengawal dan mengukur keberkesanan prestasi organisasi berbanding dengan versi 1994, di mana keberkesanan organisasi tidak begitu ditekankan sebaliknya memberi penekanan yang lebih kepada kecekapan organisasi;
- b. Standard MS ISO 9001:2000 mempunyai struktur baru di mana 20 elemen yang terdapat dalam versi 1994 telah disusun semula dan ditambah dengan beberapa keperluan baru. Keperluan versi 2000 dibahagi kepada lima (5) bahagian dan disusun mengikut pendekatan proses;

- c. Standard versi 2000 memerlukan komitmen dan penglibatan yang lebih daripada pengurusan atasan;
- d. Standard versi 2000 menggunakan terminologi yang lebih tepat, khususnya pertalian konsep yang dahulu iaitu dari subkontraktor kepada pembekal dan kepada pelanggan diganti dengan dari pembekal kepada organisasi yang memberi perkhidmatan dan kepada pelanggan. Konsep ini adalah seperti di **Rajah 4**.

Rajah 4: Perbandingan Konsep Standard Versi 1994 dengan Standard Versi 2000



- e. Standard versi 2000 memberi penekanan yang lebih kepada perkara-perkara berikut:
 - i. Interaksi di antara organisasi dan pelanggannya dengan tujuan untuk meningkatkan kepuasan hati pelanggan;
 - ii. Tindakan untuk menyampaikan kepada anggota organisasi mengenai pencapaian matlamat organisasi dan pemberian perkhidmatan yang memenuhi kehendak pelanggan; dan
 - iii. Kompetensi yang perlu ada pada anggota-anggota organisasi untuk melaksanakan tugas-tugas yang dipertanggungjawabkan.
 - f. Organisasi perlu mewujudkan dokumen-dokumen bagi mengawal keberkesanan sistem kualiti termasuk enam (6) prosedur pengurusan yang perlu didokumentasikan;
 - g. Organisasi perlu mewujudkan sistem untuk mengesan dan mengukur kepuasan hati pelanggan supaya perkhidmatan yang diberikan dapat memenuhi keperluan dan kepuasan hati pelanggan secara berterusan; dan
 - h. Organisasi perlu mengusahakan penambahbaikan secara berterusan kepada sistem kualiti melalui penilaian keseluruhan prestasi sistem kualiti.
6. Perubahan-perubahan ini merupakan keperluan-keperluan tambahan serta peningkatan penekanan kepada aspek-aspek pengurusan yang penting untuk memastikan sistem kualiti dilaksanakan dengan berkesan. Standard MS ISO 9001:2000 yang menggantikan standard MS ISO 9001:1994, MS ISO 9002:1994 dan MS ISO 9003:1994 bertujuan untuk menambahbaik kekurangan yang terdapat dalam standard versi 1994.

BAHAGIAN III

KEPERLUAN STANDARD MS ISO 9001:2000 DALAM PERKHIDMATAN AWAM

Standard MS ISO 9001:2000 menetapkan keperluan-keperluan atau ciri-ciri yang perlu ada dalam sistem pengurusan kualiti. Organisasi yang telah mewujudkan sistem pengurusan kualiti berasaskan standard versi 1994 perlu beralih melaksanakan standard versi tahun 2000 kerana pada akhir tahun 2003 standard ISO 9000 versi 1994 tidak lagi sah untuk digunapakai. Untuk melaksanakan standard versi 2000 ini beberapa pindaan terhadap dokumentasi sistem kualiti MS ISO 9000:1994 yang sedia ada perlu dibuat.

2. Keperluan-keperluan standard MS ISO 9001:2000 bermula daripada seksyen 4 dalam dokumen standard MS ISO 9001:2000 yang dikeluarkan oleh SIRIM. Keperluan-keperluan ini adalah seperti berikut:

Seksyen	Keperluan
4	Sistem Pengurusan Kualiti
5	Tanggungjawab Pengurusan
6	Pengurusan Sumber
7	Penghasilan Produk
8	Pengurusan, Analisis dan Penambahbaikan

Terjemahan, penerangan dan panduan pelaksanaan bagi setiap keperluan standard ini adalah seperti berikut:

A. SEKSYEN 4—SISTEM PENGURUSAN KUALITI

4. SISTEM PENGURUSAN KUALITI

4.1 Keperluan Am

Organisasi perlu mewujudkan, mendokumen, melaksana dan menyenggara sistem pengurusan kualiti dan meningkatkan keberkesanannya secara berterusan selaras dengan keperluan standard.

Organisasi perlu:

- Mengenalpasti proses-proses yang perlu ada dalam sistem pengurusan kualiti dan dalam organisasi;*
- Menentukan turutan dan hubungkait di antara proses-proses ini;*
- Menentukan kriteria dan kaedah bagi menilai keberkesanan operasi dan kawalan ke atas proses-proses ini;*

- d. Memastikan sumber dan maklumat yang diperlukan disediakan untuk pelaksanaan dan pemantauan proses-proses ini;
- e. Memantau dan menilai proses-proses ini; dan
- f. Melaksanakan tindakan-tindakan yang perlu bagi memastikan pencapaian matlamat yang dirancang dan membuat penambahbaikan yang berterusan ke atas proses-proses ini.

Proses-proses ini hendaklah diuruskan oleh organisasi selaras dengan keperluan standard antarabangsa ini. Sekiranya organisasi memilih untuk mendapatkan khidmat luar bagi melaksanakan mana-mana proses yang memberi kesan kepada kualiti produk yang dihasilkan, proses-proses tersebut hendaklah dikawal. Kawalan ke atas proses ini hendaklah dijadikan sebahagian daripada sistem pengurusan kualiti.

Nota:

Proses-proses yang perlu ada dalam sistem pengurusan kualiti hendaklah meliputi proses-proses pengurusan, penyediaan sumber, penghasilan produk dan proses penilaian.

PENERANGAN MENGENAI KEPERLUAN SISTEM PENGURUSAN KUALITI

Bagi mencapai kejayaan sesebuah organisasi perlu diurus dengan sistematik. Kejayaan boleh dicapai melalui pelaksanaan sistem pengurusan kualiti yang memberi tumpuan kepada peningkatan secara berterusan kecekapan dan keberkesanan prestasi organisasi dengan mengambilkira kehendak-kehendak pihak-pihak yang berkepentingan.

Sistem Kualiti yang hendak diwujudkan perlu meliputi:

- a. Proses-proses yang perlu ada serta jawapan-jawapan kepada kenapa, di mana, bila, oleh siapa serta bagaimana proses-proses hendak dilaksanakan dalam organisasi;
- b. Turutan dan hubungkait di antara proses-proses ini;
- c. Kriteria dan kaedah bagi menilai keberkesanan operasi dan kawalan ke atas proses-proses ini;
- d. Sumber dan maklumat yang diperlukan untuk pelaksanaan dan pemantauan proses-proses ini;
- e. Pemantauan dan penilaian ke atas proses-proses ini; dan
- f. Tindakan-tindakan yang perlu bagi memastikan pencapaian matlamat yang dirancang dan membuat penambahbaikan yang berterusan ke atas proses-proses ini.

PANDUAN PELAKSANAAN

1. Pengurusan atasan hendaklah menentukan fungsi utama bagi mewujudkan dan melaksana sistem pengurusan kualiti berasaskan standard antarabangsa MS ISO 9001:2000. Fungsi utama organisasi dapat dikenalpasti daripada jawapan kepada mengapa organisasi itu wujud.
2. Fungsi utama yang dipilih akan melibatkan beberapa proses utama yang perlu dilaksanakan oleh organisasi. Proses utama pula akan melibatkan beberapa aktiviti yang perlu dilaksanakan bagi menyempurnakan pemberian perkhidmatan kepada pelanggan.
3. Kesemua fungsi utama proses utama dan aktiviti-aktiviti yang berkaitan perlu diliputi dalam skop pelaksanaan sistem kualiti yang hendak diwujudkan.
4. Pengurusan atasan hendaklah mewujudkan satu sistem memantau dan menilai pelaksanaan sistem kualiti yang diwujudkan dan mengambil tindakan penambahbaikan yang berterusan bagi memastikan kesesuaian dan keberkesanan sistem kualiti ini.

4.2 KEPERLUAN DOKUMENTASI

4.2.1 Am

Dokumen sistem pengurusan kualiti perlu mengandungi :

- a. Pernyataan dasar kualiti dan objektif kualiti;*
- b. Manual kualiti;*
- c. Prosedur-prosedur yang perlu didokumenkan mengikut standard antarabangsa ini;*
- d. Dokumen-dokumen yang diperlukan oleh organisasi bagi memastikan perancangan, operasi dan kawalan ke atas proses dijalankan dengan berkesan; dan*
- e. Rekod-rekod yang diperlukan oleh standard antarabangsa (4.2.4).*

Nota 1:

Di mana terdapat perkataan “prosedur yang perlu didokumenkan” dalam standard ini, bermaksud prosedur telah diwujudkan, didokumenkan, dilaksanakan dan akan dilaksanakan secara berterusan.

Nota 2:

Dokumen-dokumen sistem pengurusan kualiti mungkin boleh berbeza antara organisasi bergantung kepada:

- a Saiz organisasi dan jenis aktiviti;*
- b Kerumitan proses; dan*
- c Kompetensi personel.*

PENERANGAN MENGENAI KEPERLUAN DOKUMENTASI

Sistem pengurusan kualiti yang diwujudkan adalah bertujuan untuk mencapai objektif organisasi dan ia adalah terdiri daripada hubungkait antara beberapa proses yang perlu didokumenkan.

Antara sebab-sebab mengapa MS ISO 9001 meminta supaya dokumentasi dilaksanakan adalah:

- a. Mengenalpasti dengan jelas tanggungjawab dan cara menjalankan sesuatu tugas di dalam sesebuah organisasi;
- b. Mengenalpasti “mekanisme kawalan” di dalam sesuatu proses bagi memastikan keluaran mematuhi keperluan;
- c. Memastikan konsistensi kepada keluaran;
- d. Menyebarkan keperluan untuk mencapai objektif organisasi; dan
- e. Menyediakan asas untuk penilaian dan penambahbaikan.

Pengurusan atasan hendaklah menentukan dokumen termasuk rekod-rekod yang diperlukan bagi mewujudkan, melaksana dan menyenggara sistem pengurusan kualiti untuk memastikan kecekapan dan keberkesanan proses-proses organisasi. Jenis dan sebanyak mana dokumen yang perlu disediakan hendaklah bergantung kepada keperluan kontrak, peraturan dan kehendak serta harapan pelanggan dan pihak berkepentingan dan sesuai dengan tujuan pewujudan organisasi. Dokumen-dokumen boleh disediakan dalam sebarang bentuk yang sesuai dengan keperluan organisasi.

Bagi memenuhi keperluan ini, organisasi perlu mengambil tindakan-tindakan berikut:

- a. Mengenalpasti sistem yang perlu dikawal bagi memastikan matlamat organisasi dapat dicapai;
- b. Menentukan proses utama, proses sokongan dan proses pengurusan yang diperlukan bagi sistem tersebut;
- c. Menentukan aktiviti-aktiviti bagi proses-proses di (b); dan
- d. Dokumenkan proses-proses di (b) dalam bentuk dasar, prosedur atau arahan kerja.

PANDUAN PELAKSANAAN

1. Dokumen sistem kualiti yang perlu ada ialah:
 - a. Dasar dan objektif kualiti;
 - b. Manual kualiti;
 - c. Prosedur;
 - d. Arahan kerja (dimana perlu); dan
 - e. Dokumen sokongan (termasuk dokumen rujukan yang diperlukan oleh organisasi bagi memastikan perancangan, operasi dan kawalan ke atas proses dijalankan dengan berkesan)

2. Struktur dokumen sistem kualiti ini hendaklah dinyatakan dalam manual kualiti.
3. Manual kualiti dan prosedur hendaklah disediakan selaras dengan:
 - a. Skop pelaksanaan sistem kualiti;
 - b. Standard MS ISO 9001:2000; dan
 - c. Perundangan dan peraturan sedia ada yang digunapakai.
4. Prosedur-prosedur hendaklah disediakan bagi mendokumenkan langkah-langkah melaksanakan sesuatu aktiviti dengan terperinci.
5. Prosedur-prosedur hendaklah disediakan selaras dengan:
 - a. Proses utama yang dipilih sebagai skop pelaksanaan sistem kualiti;
 - b. Keperluan MS ISO 9001:2000;
 - c. Dasar kualiti yang digubal; dan
 - d. Perundangan dan peraturan yang digunapakai.
6. Setiap keperluan MS ISO 9001:2000, peraturan, dasar dan perundangan hendaklah diliputi dalam prosedur-prosedur yang disediakan.
7. Prosedur tidak perlu disediakan bagi setiap seksyen MS ISO 9001:2000. Prosedur pengurusan dan sokongan yang perlu disediakan adalah seperti berikut:
 - a. Kajian Semula Pengurusan
(bagi memenuhi keperluan 5.6—Kajian Semula Pengurusan)
 - b. Belanjawan Tahunan
(bagi memenuhi keperluan 6.1—Bekalan Sumber)
 - c. Kawalan Dokumen dan Data
(bagi memenuhi keperluan 4.2—Keperluan Dokumentasi)
 - d. Perolehan
(bagi memenuhi keperluan 7.4—Perolehan, jika berkaitan)
 - e. Penyenggaraan Peralatan
(bagi memenuhi keperluan 6.3— Infrastruktur, jika berkaitan)
 - f. Aduan Pelanggan
(bagi memenuhi keperluan 8.5.2—Tindakan Pembetulan)
 - g. Tindakan Pembetulan dan Pencegahan
(bagi memenuhi keperluan 8.5.2—Tindakan Pembetulan dan 8.5.3—Tindakan Pencegahan)

- h. Kawalan Rekod Kualiti
(bagi memenuhi keperluan 4.2.4—Kawalan Rekod Kualiti)
 - i. Audit Dalaman
(bagi memenuhi keperluan 8.2.2—Audit Dalaman)
 - j. Pengurusan Latihan
(bagi memenuhi keperluan 6.2.2—Keupayaan, Kesedaran dan Latihan)
8. Prosedur hendaklah membuat rujukan kepada manual kualiti dan arahan kerja (jika ada).
 9. Arahan kerja hendaklah disediakan bagi aktiviti-aktiviti yang kompleks dan rumit.
 10. Dokumen sokongan seperti perundangan, peraturan dan panduan hendaklah dikenalpasti dan disenaraikan sebagai rujukan dalam prosedur.
 11. Sistem pengurusan kualiti hendaklah dilaksanakan dengan mematuhi manual kualiti, prosedur, dasar kualiti dan perundangan yang berkaitan.
 12. Rekod-rekod untuk mengawal keberkesanan sistem kualiti hendaklah diselenggara.

4.2.2 Manual Kualiti

Organisasi hendaklah mewujudkan dan menyenggara manual kualiti yang mengandungi:

- a. *Skop sistem pengurusan kualiti termasuk perincian dan justifikasi bagi keperluan standard yang tidak dimasukkan dalam sistem pengurusan kualiti.;*
- b. *Prosedur yang didokumenkan atau rujukan kepada prosedur ini; dan*

Penerangan mengenai hubungan dan kaitan antara proses-proses dalam sistem pengurusan kualiti.

PENERANGAN MENGENAI KEPERLUAN MANUAL KUALITI

Manual kualiti adalah dokumen yang boleh memberi gambaran menyeluruh mengenai sistem pengurusan kualiti organisasi. Ia hendaklah mengandungi:

- a. Skop sistem pengurusan kualiti termasuk perincian dan justifikasi bagi keperluan yang tidak dimasukkan dalam sistem pengurusan kualiti.;
- b. Prosedur yang didokumenkan atau rujukan kepada prosedur ini; dan
- c. Penerangan mengenai hubungan dan kaitan antara proses-proses dalam sistem pengurusan kualiti.

Di samping itu, manual kualiti juga boleh mengandungi perkara-perkara berikut:

- a. Maklumat organisasi;
- b. Dasar dan objektif kualiti;
- c. Dasar mengenai tanggungjawab dan kuasa;
- d. Penerangan mengenai hubungan dan kaitan antara dokumen yang digunakan; dan
- e. Definisi perkataan-perkataan yang memberi pengertian yang unik kepada organisasi.

PANDUAN PELAKSANAAN

Manual kualiti hendaklah mengandungi perkara-perkara berikut:

1. Pengenalan
 - a. Tujuan ;
 - b. Skop ;
 - c. Kawalan manual kualiti; dan
 - d. Terminologi dan definisi.
2. Maklumat Organisasi
 - a. Perkhidmatan yang diberikan oleh organisasi;
 - b. Pelanggan organisasi (termasuk pihak-pihak yang terlibat yang lain);
 - c. Visi, misi, nilai dan dasar kualiti;
 - d. Carta yang menunjukkan hubungkait diantara organisasi dalaman yang tidak termasuk dalam skop pelaksanaan;
 - e. Carta organisasi; dan
 - f. Lokasi dan alamat.
3. Penerangan mengenai sistem pengurusan kualiti
 - a. Sistem perancangan strategi;
 - b. Indikator-indikator pencapaian perkhidmatan dan kaedah pengukuran;
 - c. Ringkasan mengenai proses-proses dalam organisasi dan hubungkait di antaranya;
 - d. Penerangan mengenai proses pengurusan sumber;
 - e. Penerangan mengenai proses perancangan pemberian perkhidmatan;

- f. Penerangan mengenai proses rekabentuk;
 - g. Penerangan mengenai kawalan proses; dan
 - h. Penerangan mengenai proses penambahbaikan.
4. Matrik hubungan keperluan MS ISO 9001:2000 dan seksyen-seksyen dalam manual kualiti.
 5. Senarai prosedur-prosedur yang dirujuk.

4.2.3 Kawalan Dokumen

Dokumen yang diwujudkan dalam sistem pengurusan kualiti hendaklah dikawal. Rekod juga merupakan jenis dokumen dan perlu dikawal selaras dengan keperluan 4.2.4.

Prosedur bagi kawalan dokumen hendaklah disediakan meliputi perkara-perkara berikut:

- a. Kelulusan dokumen sebelum diedarkan;*
- b. Mengkaji semula dan pengemaskinian di mana perlu serta meluluskannya;*
- c. Memastikan perubahan dan status dokumen terkini dikenalpasti;*
- d. Memastikan versi dokumen terkini yang berkaitan boleh dirujuk bila diperlukan;*
- e. Memastikan dokumen dapat dirujuk dan dikenalpasti pada bila-bila masa;*
- f. Memastikan dokumen luaran dikenalpasti dan pengedarannya dikawal; dan*
- g. Menghalang daripada dokumen usang digunakan dan dokumen ini perlu ditandakan, sekiranya disimpan untuk sebarang tujuan.*

PENERANGAN MENGENAI KEPERLUAN KAWALAN DOKUMEN

Dokumen-dokumen yang digunakan dalam sistem pengurusan kualiti terdiri daripada dokumen yang diwujudkan oleh organisasi dan dokumen yang diwujudkan oleh pihak luar organisasi.

Kawalan dokumen meliputi kawalan ke atas kedua-dua jenis dokumen ini. Kawalan ke atas dokumen yang diwujudkan oleh organisasi dan oleh pihak luar hendaklah meliputi keperluan seksyen 4.2.3 (a)—(g). Kawalan dokumen diperlukan bagi memastikan dokumen yang digunakan adalah dokumen yang betul dan diluluskan.

PANDUAN PELAKSANAAN

1. Dasar dan kaedah kawalan dokumen dan data perlu didokumenkan dan merangkumi perkara-perkara berikut:
 - a. Mengenalpasti dokumen yang perlu dikawal iaitu:
 - Manual kualiti;
 - Prosedur;
 - Arahan kerja (jika berkaitan); dan
 - Dokumen sokongan
 - b. Kaedah mengawal dokumen meliputi:
 - Dokumen yang baru hendaklah diluluskan oleh personel yang diberi kuasa sebelum digunakan. Manual kualiti diluluskan oleh Ketua Jabatan dan prosedur pula oleh Wakil Pengurusan. Arahan kerja (jika ada) perlu diluluskan oleh ketua tugas berkenaan;
 - Dokumen yang dipinda hendaklah diluluskan oleh personel yang diberi kuasa sebelum digunakan;
 - Pindaan ke atas dokumen hendaklah dicatatkan dalam rekod pindaan;
 - Kaedah mengganti dokumen hasil daripada sesuatu pindaan hendaklah dinyatakan;
 - Senarai induk dokumen sistem kualiti termasuk dokumen sokongan atau rujukan hendaklah disediakan dan senarai ini perlu dikemaskinikan apabila berlaku perubahan ke atas status dokumen berkenaan;
 - Pengedaran dokumen hendaklah direkodkan bagi memudahkan ia dikenalpasti untuk pindaan;
 - Kaedah melupuskan dokumen yang tidak digunakan lagi hendaklah dinyatakan;
 - Kaedah menyimpan dokumen yang telah dibatalkan sekiranya perlu disimpan hendaklah dinyatakan;
 - Kaedah mengemukakan cadangan untuk meminda dokumen hendaklah dinyatakan;
 - Dokumen sokongan atau rujukan yang digunakan hendaklah disahkan penggunaannya;
 - Pegawai khas yang bertanggungjawab terhadap pengurusan dokumen hendaklah ditetapkan; dan
 - Dokumen sistem kualiti hendaklah ditempatkan di lokasi yang memudahkan rujukan dibuat.
2. Prosedur kawalan dokumen perlu disediakan.

4.2.4 Kawalan Rekod

Rekod perlu diwujudkan dan disenggara bagi dijadikan bukti kepada pematuhan kepada kehendak standard dan keberkesanan operasi sistem pengurusan kualiti. Rekod-rekod hendaklah dikendalikan dengan baik supaya ia dapat dibaca, mudah dikenal dan mudah diperolehi semula. Prosedur bagi mengawal, mengenal, menyimpan, menjaga, mendapatkan semula dan melupuskan rekod hendaklah didokumenkan.

PENERANGAN MENGENAI KEPERLUAN KAWALAN REKOD

Rekod adalah hasil daripada aktiviti-aktiviti yang telah dilaksanakan. Rekod adalah juga pernyataan fakta pada sesuatu masa dan tidak boleh diubah. Semua rekod perlu dikawal selaras dengan akta, peraturan dan arahan keselamatan Kerajaan yang berkaitan.

Rekod boleh wujud dalam bentuk *hard copy* atau elektronik. Penyimpanan rekod hendaklah sesuai dengan jenis dan bentuk rekod. Rekod dalam bentuk elektronik perlu disimpan *back-up*. *Back-up* adalah juga rekod yang perlu dikawal.

MS ISO 9001:2000 memerlukan beberapa jenis rekod mandatori diselenggarakan dengan sempurna. Rekod-rekod tersebut adalah rekod-rekod mengenai:

- a. Kajian semula pengurusan (5.6.3);
- b. Pendidikan, pengalaman, latihan dan kelayakan anggota organisasi (6.2.2);
- c. Bukti proses penyampaian perkhidmatan mematuhi keperluan (7.1);
- d. Kajian semula kehendak pelanggan (7.2.2);
- e. Input rekabentuk dan pembangunan (7.3.3);
- f. Kajian semula rekabentuk dan pembangunan (7.3.4);
- g. Verifikasi rekabentuk dan pembangunan (7.3.5);
- h. Pengesahan rekabentuk (7.3.6);
- i. Perubahan rekabentuk (7.3.7);
- j. Penilaian pembekal (7.4.1);
- k. Pengesahan proses (7.5.2);
- l. Identifikasi produk/perkhidmatan (7.5.3);
- m. Barangan milik pelanggan yang tidak sesuai diterima pakai (7.5.4);
- n. Penentuan (7.6);
- o. Hasil audit dalam (8.2.2);
- p. Verifikasi produk/perkhidmatan (8.2.4);
- q. Ketakakuran (8.3);
- r. Tindakan pembedahan (8.5.2); dan
- s. Tindakan pencegahan (8.5.3).

PANDUAN PELAKSANAAN

1. Menyediakan prosedur bagi mengenalpasti, menerima, mengumpul, mengindeks, mengguna, memfail, menyimpan, menyelenggara, menghantar dan melupus rekod-rekod.
2. Tempoh penyimpanan bagi setiap rekod perlu ditetapkan.
3. Sekiranya rekod-rekod disimpan dalam bentuk elektronik, “*back-up*” rekod-rekod tersebut perlu disimpan. Prosedur ‘*back-up*’ dalam media elektronik juga perlu didokumenkan.
4. Cara pengendalian rekod dalam buku daftar dan media elektronik perlu didokumenkan.
5. Prosedur pengendalian rekod hendaklah mematuhi peraturan, undang-undang, arahan dan dasar Kerajaan yang berkaitan dengan pengurusan rekod.

B. SEKSYEN 5—TANGGUNGJAWAB PENGURUSAN

5. TANGGUNGJAWAB PENGURUSAN

5.1. Komitmen Pengurusan

Pengurusan atasan hendaklah membuktikan komitmen mereka dalam membangun, melaksana dan menambah baik secara berterusan keberkesanan sistem pengurusan kualiti melalui:

- a. Menyampaikan kepada anggota-anggota organisasi mengenai pentingnya bagi organisasi memenuhi kehendak pelanggan serta keperluan peraturan dan perundangan.*
- b. Mewujudkan dasar kualiti.*
- c. Memastikan objektif-objektif kualiti diwujudkan.*
- d. Menjalankan kajian semula pengurusan.*
- e. Memastikan sumber yang diperlukan disediakan.*

PENERANGAN MENGENAI KEPERLUAN KOMITMEN PENGURUSAN ATASAN

Kepimpinan, komitmen dan penglibatan yang aktif oleh pihak pengurusan atasan adalah penting bagi membangun dan melaksanakan sistem pengurusan kualiti yang cekap dan berkesan untuk faedah pihak-pihak yang berkepentingan. Untuk

membolehkan faedah-faedah yang diinginkan dapat dicapai, adalah perlu bagi organisasi memenuhi dan meningkatkan kepuasan hati pelanggan. Untuk tujuan ini pengurusan atasan bolehlah melaksanakan tindakan-tindakan berikut:

- a. Mewujudkan visi, dasar dan objektif strategik yang selaras dengan tujuan penubuhan organisasi;
- b. Menyampaikan tujuarah dan nilai organisasi terhadap kualiti dan sistem pengurusan kualiti;
- c. Melaksana usaha-usaha penambahbaikan dan inovasi;
- d. Mendapatkan maklumbalas mengenai keberkesanan dan kecekapan sistem pengurusan kualiti;
- e. Mengenalpasti proses-proses penyampaian perkhidmatan yang dapat meningkatkan kualiti dan prestasi organisasi;
- f. Mengenalpasti proses-proses sokongan yang mempengaruhi keberkesanan dan kecekapan proses penyampaian perkhidmatan;
- g. Mewujudkan persekitaran yang menggalakkan penglibatan dan pembangunan anggota organisasi; dan
- h. Menyediakan struktur dan sumber yang diperlukan bagi menyokong pelaksanaan perancangan strategik organisasi.

Pihak pengurusan atasan hendaklah mewujudkan kaedah bagi menilai prestasi organisasi untuk menentukan sama ada objektif yang dirancang telah dicapai. Kaedah-kaedah ini termasuklah:

- a. Penilaian ke atas pengurusan kewangan;
- b. Penilaian prestasi proses organisasi;
- c. Pelaksanaan proses penandaarasan dan penilaian oleh pihak luar;
- d. Penilaian ke atas kepuasan hati pelanggan, anggota-anggota organisasi dan pihak-pihak berkepentingan yang lain; dan
- e. Penilaian ke atas tanggapan pelanggan dan pihak-pihak berkepentingan mengenai penyampaian perkhidmatan.

Pihak pengurusan atasan hendaklah menunjukkan bukti bahawa mereka komited dalam membangun, melaksana dan sentiasa berusaha ke arah penambahbaikan sistem pengurusan kualiti. Komitmen ini bukanlah hanya ditunjukkan atau dirasai melalui kenyataan daripada anggota-anggota organisasi tetapi boleh juga ditunjukkan melalui rekod-rekod yang berkaitan.

PANDUAN PELAKSANAAN

1. Dalam perkhidmatan awam pihak pengurusan atasan terdiri daripada ketua-ketua agensi dan ketua-ketua bahagian atau cawangan yang melapor terus kepada ketua agensi.
2. Pihak pengurusan atasan hendaklah menunjukkan komitmen mereka terhadap sistem pengurusan kualiti melalui:
 - a. Menyampaikan kepada anggota-anggota organisasi mengenai pentingnya bagi organisasi memenuhi kehendak pelanggan serta keperluan peraturan dan perundangan;
 - b. Mewujudkan dasar kualiti berasaskan kepada 8 prinsip asas sistem pengurusan kualiti MS ISO 9001:2000;
 - c. Memastikan objektif-objektif kualiti diwujudkan;
 - d. Menjalankan kajian semula pengurusan;
 - e. Memastikan sumber yang diperlukan disediakan; dan
 - f. Memberikan bukti bahawa penambahbaikan berterusan dilaksanakan ke atas sistem pengurusan kualiti yang telah diwujudkan.
3. Pihak pengurusan atasan hendaklah mewujudkan kaedah bagi menilai prestasi organisasi untuk menentukan sama ada objektif yang dirancang telah dicapai.
4. Pihak pengurusan atasan hendaklah mengenalpasti dan melaksanakan penambahbaikan ke atas proses-proses organisasi untuk sentiasa memperbaiki prestasi penyampaian perkhidmatan organisasi.
5. Pihak pengurusan atasan hendaklah membuat perancangan untuk mengusahakan tindakan-tindakan penambahbaikan.

5.2. Tumpuan Kepada Pelanggan

Pengurusan atasan hendaklah memastikan kehendak pelanggan dikenalpasti dan dipenuhi dengan tujuan meningkatkan kepuasan hati pelanggan.

PENERANGAN MENGENAI KEPERLUAN TUMPUAN KEPADA PELANGGAN

Pihak pengurusan atasan hendaklah memastikan kehendak dan ekspektasi pelanggan agensi mereka diketahui dan difahami dengan jelas. Mereka hendaklah memastikan kehendak dan ekpektasi ini dipenuhi. Bagi mengenalpasti kehendak dan ekpektasi pelanggan, agensi perlu menentukan siapakah pelanggan bagi perkhidmatan yang diberikan. Organisasi boleh menentukan kehendak-kehendak dan pengharapan pelanggan dengan bertanya soalan berikut :

- a. Apakah perkhidmatan yang organisasi berikan;
- b. Siapakah penerima perkhidmatan yang diberikan oleh organisasi; dan

- c. Adakah penerima perkhidmatan tersebut berpuashati dengan perkhidmatan yang telah diberikan oleh organisasi.

Setelah kehendak dan pengharapan pelanggan difahami, organisasi perlu menentukan tahap perkhidmatan yang boleh diberikan oleh organisasi kepada pelanggan mereka. Tahap perkhidmatan ini boleh dinyatakan dalam piagam pelanggan. Piagam pelanggan ini merupakan janji organisasi kepada pelanggan mereka berhubung apa yang boleh diharapkan oleh pelanggan daripada organisasi yang memberikan perkhidmatan. Melalui pengukuran pencapaian piagam pelanggan, organisasi akan dapat mengetahui sama ada kehendak-kehendak pelanggan telah dapat dipenuhi atau tidak. Jika tahap perkhidmatan yang telah ditetapkan dalam piagam pelanggan tidak dapat dicapai, organisasi perlu melaksanakan tindakan penambahbaikan.

Pelanggan adalah pihak yang menerima perkhidmatan. Bagi agensi Kerajaan, pelanggan mereka adalah terdiri daripada:

- a. Agensi Kerajaan yang lain;
- b. Orang awam merangkumi individu dan pihak swasta, yang menggunakan perkhidmatan agensi Kerajaan atau yang menerima kesan daripada perkhidmatan yang diberi oleh agensi Kerajaan; dan
- c. *Stakeholder* yang meminta agensi Kerajaan melaksanakan sesuatu perkhidmatan. Agensi-agensi yang mempunyai pelanggan kategori ini termasuk agensi pusat dan kementerian yang bertanggungjawab menggubal dasar dan menguatkuasakan undang-undang/Akta.

Bagi memastikan kehendak dan ekpektasi pelanggan yang telah dikenalpasti dapat dipenuhi secara berterusan tumpuan hendaklah diberi kepada usaha-usaha penambahbaikan kepada proses dan penyampaian perkhidmatan.

PANDUAN PELAKSANAAN

1. Agensi Kerajaan hendaklah menentukan kehendak-kehendak dan pengharapan pelanggan bagi perkhidmatan yang mereka berikan dengan jelas.
2. Piagam pelanggan boleh digunakan bagi menentukan tahap perkhidmatan yang boleh diberikan oleh organisasi kepada pelanggan.
3. Pengukuran pencapaian piagam pelanggan hendaklah dibuat supaya agensi Kerajaan dapat mengetahui sama ada perkhidmatan yang telah diberikan kepada pelanggan mencapai tahap yang telah ditetapkan atau di bawah tahap tersebut.

5.3 Dasar Kualiti

Pengurusan atasan hendaklah memastikan dasar kualiti:

- a. Adalah bersesuaian dengan tujuan penubuhan organisasi;*
- b. Mengandungi komitmen pengurusan untuk mematuhi keperluan-keperluan sistem pengurusan kualiti dan peningkatan sistem pengurusan kualiti secara berterusan;*
- c. Menyediakan asas untuk mewujudkan dan menyemak semula objektif kualiti; dan*
- d. Disebarkan dan difahami oleh keseluruhan anggota organisasi dan dikaji semula untuk memastikan kesesuaiannya yang berterusan.*

PENERANGAN MENGENAI KEPERLUAN DASAR KUALITI

Pihak pengurusan atasan hendaklah menggunakan dasar kualiti sebagai cara untuk memimpin dan memandu organisasi ke arah meningkatkan prestasi organisasi. Ketua agensi bertanggungjawab menetapkan dasar dan objektif kualiti. Dasar kualiti adalah pernyataan mengenai tujuarah dan komitmen kualiti yang hendak dicapai oleh pihak pengurusan agensi. Dasar kualiti diwujudkan supaya tindakan-tindakan dan keputusan-keputusan yang berkaitan disalurkan ke arah pencapaian matlamat organisasi. Hubungkait di antara misi organisasi dengan dasar kualiti hendaklah jelas. Dasar kualiti ini mengandungi ciri-ciri kualiti yang ingin dicapai oleh pihak pengurusan agensi. Di antara ciri-ciri kualiti ini ialah cekap, berkesan, tepat dan menepati tempoh masa. Dasar kualiti yang digubal hendaklah selaras dan menyokong misi dan visi organisasi serta keperluan pelanggan. Disamping itu, dasar kualiti juga mestilah mengandungi komitmen organisasi untuk:

- a. Mematuhi keperluan-keperluan sistem pengurusan kualiti;
- b. Meningkatkan keberkesanan sistem pengurusan kualiti secara berterusan;
- c. Memenuhi kehendak-kehendak dan pengharapan semua pihak berkepentingan; dan
- d. Untuk menunjukkan tujuarah usaha-usaha penambahbaikan yang hendak dilaksanakan.

Disamping mewujudkan dasar kualiti, pihak pengurusan agensi adalah bertanggungjawab memastikan:

- a. Dasar kualiti (termasuk objektif kualiti) disebar dan difahami oleh semua anggota; dan
- b. Dasar kualiti dikaji semula dari semasa ke semasa bagi memastikan kesesuaiannya melalui kajian semula pengurusan.

PANDUAN PELAKSANAAN

1. Ketua agensi bertanggungjawab untuk mewujudkan dan meluluskan dasar dan objektif kualiti.
2. Dasar dan objektif kualiti hendaklah didokumenkan dalam manual kualiti.
3. Dasar kualiti hendaklah selaras dengan:
 - a. matlamat, misi dan visi organisasi;
 - b. keperluan pelanggan; dan
 - c. skop pelaksanaan sistem kualiti MS ISO 9000
4. Pihak pengurusan atasan agensi bertanggungjawab memastikan dasar kualiti tersebar dan difahami oleh setiap anggota.

5.4. Perancangan

5.4.1. Objektif Kualiti

Pengurusan atasan hendaklah memastikan objektif kualiti termasuk keperluan-keperluan penyampaian perkhidmatan diwujudkan bagi aktiviti yang relevan kepada pencapaian dasar kualiti. Objektif-objektif ini hendaklah boleh diukur dan selaras dengan dasar kualiti.

PENERANGAN MENGENAI KEPERLUAN OBJEKTIF KUALITI

Selaras dengan dasar kualiti, objektif kualiti hendaklah diwujudkan bagi mengukur pencapaian matlamat yang ditetapkan dalam dasar kualiti berkenaan. Objektif kualiti mesti diwujudkan di semua peringkat yang relevan dalam organisasi.

Objektif kualiti hendaklah merangkumi ciri-ciri kualiti perkhidmatan dan ciri-ciri keupayaan proses yang hendak dicapai. Objektif kualiti hendaklah dalam bentuk kuantitatif dan kualitatif serta boleh diukur. Objektif kualiti hendaklah diwujudkan bagi aktiviti-aktiviti yang relevan kepada pencapaian dasar kualiti.

Satu mekanisme pengesanan hendaklah diwujudkan untuk membolehkan agensi mengumpul dan menganalisis data-data yang berkaitan bagi menilai pencapaian dasar dan objektif kualiti dan seterusnya dilaporkan dalam kajian semula pengurusan.

Objektif kualiti yang telah diwujudkan boleh dipastikan sama ada sesuai atau tidak dengan menggunakan kaedah “SMART” iaitu *Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Timely*.

Specific

Objektif hendaklah diwujudkan dengan berasaskan kepada pernyataan misi organisasi. Objektif ini wujud sebagai satu tindakan ke arah pelaksanaan strategi yang telah ditetapkan oleh organisasi. Objektif ini juga mesti difahami oleh anggota-anggota organisasi bagi memastikan objektif ini dapat dicapai.

Measurable

Objektif kualiti hendaklah boleh diukur.

Achievable

Objektif kualiti yang diwujudkan hendaklah boleh dicapai selaras dengan sumber yang sedia ada.

Realistic

Objektif hendaklah realistik iaitu dalam konteks ianya bersesuaian dengan keadaan dan iklim semasa.

Timely

Objektif yang diwujudkan hendaklah mempunyai had masa yang khusus. Dengan demikian objektif ini boleh dikaji semula secara berkala.

PANDUAN PELAKSANAAN

1. Objektif kualiti hendaklah:
 - a. Boleh diukur;
 - b. Selaras dengan dasar kualiti;
 - c. Mengambil kira semua ciri kualiti yang ditetapkan dalam dasar kualiti;
 - d. Mengambil kira semua aktiviti utama dalam skop pelaksanaan sistem pengurusan kualiti MS ISO 9000; dan
 - e. Mengambil kira ciri-ciri kualiti perkhidmatan dan ciri-ciri keupayaan proses.
2. Objektif kualiti hendaklah diwujudkan bagi peringkat-peringkat berikut:
 - a. **Organisasi**
Objektif berkaitan dengan matlamat penubuhan organisasi.
 - b. **Bahagian/Jabatan**
Pecahan objektif yang menyokong objektif organisasi.

c. **Proses**

Objektif bagi proses-proses tertentu yang ada hubungkait dengan objektif organisasi.

d. **Pemberian perkhidmatan**

Objektif berkaitan dengan perkhidmatan yang diberikan oleh sesebuah organisasi. Piagam pelanggan boleh digunakan sebagai objektif bagi pemberian perkhidmatan ini.

3. Mekanisme pengesanan bagi mengumpul dan menganalisis data bagi menilai pencapaian objektif kualiti hendaklah diwujudkan.
4. Analisis mengenai penilaian pencapaian objektif kualiti hendaklah dilaporkan dalam kajian semula pengurusan.

5.4.2. Perancangan Sistem Pengurusan Kualiti

Pengurusan atasan hendaklah memastikan:

- a. *Perancangan bagi sistem pengurusan kualiti dijalankan bagi memenuhi keperluan-keperluan dalam 4.1. dan juga objektif-objektif kualiti; dan*
- b. *Sistem pengurusan kualiti kekal kukuh walaupun perubahan-perubahan ke atas sistem pengurusan kualiti dirancang dan dilaksanakan.*

PENERANGAN MENGENAI KEPERLUAN PERANCANGAN SISTEM PENGURUSAN KUALITI

Perancangan yang dimaksudkan dalam seksyen ini adalah bertujuan untuk memenuhi semua objektif kualiti yang telah ditetapkan. Perancangan ini hendaklah selaras dengan proses penyediaan bajet tahunan di mana semua sumber yang diperlukan bagi pencapaian objektif kualiti organisasi telah dikenalpasti.

Pihak pengurusan atasan bertanggungjawab untuk merancang pewujudan sistem pengurusan kualiti organisasi supaya keperluan dalam 4.1. dipenuhi dan sistem pengurusan kualiti itu adalah satu sistem yang kukuh. Dalam membuat perancangan ini, pihak pengurusan hendaklah mengenalpasti:

- a. Kemahiran dan pengetahuan yang diperlukan oleh organisasi;
- b. Tanggungjawab dan kuasa bagi melaksanakan perancangan penambahbaikan proses;
- c. Sumber-sumber yang diperlukan seperti kewangan dan infrastruktur;
- d. Petunjuk bagi menilai pencapaian usaha penambahbaikan organisasi serta keperluan dan kaedah bagi mengusahakan penambahbaikan; dan
- e. Keperluan-keperluan dokumen yang juga termasuk rekod.

Perubahan-perubahan ke atas sistem pengurusan kualiti yang dimaksudkan di sini bukan merupakan perubahan dari segi prosedur tetapi lebih menjurus kepada perubahan kepada pembentukan sistem pengurusan kualiti itu sendiri. Perubahan seperti ini biasanya adalah merupakan kesan daripada perubahan teknologi, undang-undang atau kompetensi anggota-anggota organisasi.

Pihak pengurusan juga bertanggungjawab merancang perubahan yang hendak dilakukan ke atas sistem pengurusan kualiti. Perancangan dan kawalan untuk memastikan pencapaian kualiti dalam pelaksanaan sistem pengurusan kualiti boleh dibuat melalui penyediaan pelan kualiti. Pelan kualiti perlu disediakan oleh agensi-agensi yang terlibat dalam penyelidikan dan pembangunan atau menyediakan perkhidmatan merekabentuk yang unik bagi setiap pelanggannya.

Pelan kualiti juga perlu disediakan dalam keadaan di mana ciri-ciri perkhidmatan yang diperlukan berbeza di antara satu pelanggan dengan pelanggan yang lain sedangkan proses bagi menghasilkan perkhidmatan tersebut adalah sama. Pelan kualiti perlu mendokumenkan ciri-ciri kualiti yang hendak dicapai yang meliputi tempoh masa, ciri-ciri kualiti perkhidmatan/output, peringkat-peringkat pemeriksaan dan pengesahan, serta siapa, bila dan bagaimana aktiviti-aktiviti pemeriksaan dan pengesahan dilaksanakan, jika ianya tidak didokumenkan dalam prosedur.

PANDUAN PELAKSANAAN

Pencapaian kualiti hendaklah dirancang dan dikawal melalui:

- a. Penyediaan dokumen sistem kualiti iaitu manual kualiti, prosedur dan arahan kerja serta pelan kualiti (di mana berkaitan) yang meliputi semua aktiviti yang terlibat dalam penyempurnaan proses utama;
- b. Penggunaan dokumen sistem kualiti yang telah diluluskan;
- c. Pematuhan kepada dokumen sistem kualiti oleh semua yang terlibat;
- d. Pengawasan oleh pengurusan atasan dalam memastikan semua yang terlibat mematuhi dokumen sistem kualiti;
- e. Bagi agensi-agensi yang melaksanakan proses merekabentuk, pelan kualiti hendaklah disediakan bagi setiap perkhidmatan yang berikan;
- f. Pelan kualiti juga hendaklah disediakan jika ciri-ciri perkhidmatan yang diperlukan oleh setiap pelanggan berbeza-beza, sedangkan proses bagi menghasilkan perkhidmatan tersebut adalah sama; dan
- g. Pelan kualiti hendaklah mendokumenkan ciri-ciri kualiti yang hendak dicapai bagi perkhidmatan yang diberikan itu.

5.5. Tanggungjawab, Kuasa dan Komunikasi

5.5.1. Tanggungjawab Dan Kuasa

Pihak pengurusan atasan hendaklah memastikan tanggungjawab dan kuasa dikenalpasti dan disebarikan kepada semua anggota organisasi .

PENERANGAN MENGENAI KEPERLUAN TANGGUNGJAWAB DAN KUASA

Ketua agensi bertanggungjawab menetapkan tugas, tanggungjawab dan kuasa setiap anggota yang terlibat dalam pelaksanaan sistem pengurusan kualiti dan menyebarkannya kepada anggota-anggota organisasi supaya sistem pengurusan kualiti dilaksanakan dengan berkesan. Penetapan tugas, tanggungjawab dan kuasa ini adalah bertujuan memberi kefahaman kepada organisasi mengenai penglibatan mereka dalam menyumbang kepada pencapaian objektif kualiti dan juga dapat mengelakkan kekeliruan dalam pelaksanaan tugas.

Pihak pengurusan hendaklah memastikan setiap anggota mengetahui tanggungjawab dan kuasa yang diberikan dalam menjalankan tugas serta memahami bagaimana tanggungjawab mereka saling berhubung kait dengan tanggungjawab dan kuasa anggota lain dalam organisasi.

Dalam Perkhidmatan Awam, tugas, tanggungjawab dan kuasa ini biasanya dinyatakan dalam senarai tugas anggota berkenaan dan ditunjukkan dalam carta organisasi agensi tersebut. Di agensi-agensi tertentu, tugas, tanggungjawab dan kuasa pegawainya, ada juga dinyatakan dalam perundangan yang berkaitan dengan fungsi agensi. Tugas dan tanggungjawab anggota ini juga diperincikan dalam prosedur yang didokumenkan.

PANDUAN PELAKSANAAN

1. Ketua agensi bertanggungjawab menetapkan tugas, tanggungjawab dan kuasa setiap anggota yang terlibat dalam pelaksanaan sistem pengurusan kualiti dan menyebarkannya kepada anggota organisasi.
2. Tugas, tanggungjawab dan kuasa setiap anggota hendaklah didokumenkan dalam senarai tugas dan prosedur yang diluluskan.
3. Carta organisasi terkini bagi agensi dan pejabat-pejabat yang diliputi dalam skop pelaksanaan sistem pengurusan kualiti hendaklah didokumenkan dalam manual kualiti.

5.5.2. Wakil Pengurusan

Pengurusan atasan hendaklah melantik seorang pegawai dari peringkat pengurusan yang di samping menjalankan tanggungjawabnya, bertanggungjawab dan mempunyai kuasa seperti berikut:

- a. Memastikan proses-proses yang diperlukan dalam sistem pengurusan kualiti diwujudkan, dilaksanakan dan disenggara;*
- b. Melaporkan kepada pengurusan atasan mengenai prestasi sistem pengurusan kualiti dan sebarang keperluan penambahbaikan; dan*
- c. Memastikan kesedaran mengenai keperluan-keperluan pelanggan diwujudkan di kalangan anggota organisasi.*

Nota:

Wakil pengurusan juga bertanggungjawab sebagai pegawai yang boleh dihubungi oleh pihak-pihak luar berhubung dengan perkara-perkara yang berkaitan dengan sistem pengurusan kualiti.

PENERANGAN MENGENAI KEPERLUAN WAKIL PENGURUSAN

Wakil pengurusan hendaklah dilantik dan diberi kuasa oleh pengurusan atasan untuk mengurus, memantau, menilai dan menyelaras sistem pengurusan kualiti. Perlantikan ini bertujuan untuk meningkatkan keberkesanan dan kecekapan pelaksanaan serta penambahbaikan sistem pengurusan kualiti. Wakil pengurusan hendaklah melaporkan kepada pengurusan atasan mengenai keberkesanan dan penambahbaikan yang diperlukan dalam sistem pengurusan kualiti. Wakil pengurusan juga hendaklah menyediakan maklumat-maklumat berkaitan sistem pengurusan kualiti bagi pelanggan dan pihak-pihak berkepentingan. Wakil Pengurusan juga bertanggungjawab untuk memastikan kesedaran mengenai kepentingan bagi memenuhi keperluan pelanggan diwujudkan di kalangan anggota-anggota organisasi.

Wakil Pengurusan hendaklah terdiri daripada pegawai terkanan dalam sesebuah agensi yang bertanggungjawab secara langsung ke atas sistem kualiti yang diwujudkan. Contoh pegawai ini adalah:

- a. Timbalan Ketua Setiausaha di peringkat Kementerian;
- b. Timbalan Ketua Pengarah di peringkat Jabatan Persekutuan; dan
- c. Timbalan Pengarah di peringkat Jabatan Negeri.

Ketua agensi boleh melantik Timbalan Wakil Pengurusan bagi membantu Wakil Pengurusan khususnya dalam memastikan keberkesanan pelaksanaan sistem pengurusan kualiti yang terletak di bawah kawalan mereka.

PANDUAN PELAKSANAAN

1. Ketua agensi hendaklah melantik pegawai terkanan dalam agensinya yang bertanggungjawab secara langsung ke atas sistem kualiti yang diwujudkan sebagai Wakil Pengurusan.
2. Ketua agensi boleh melantik Timbalan Wakil Pengurusan untuk membantu Wakil Pengurusan dalam melaksanakan tugasnya.
3. Ketua agensi hendaklah mengeluarkan surat perlantikan Wakil Pengurusan dan Timbalan Wakil Pengurusan.
4. Tanggungjawab Wakil Pengurusan dan timbalannya hendaklah didokumenkan dalam surat perlantikan dan manual kualiti.

5.5.3. Komunikasi Dalam Organisasi

Pengurusan atasan hendaklah memastikan proses penyampaian maklumat yang sesuai diwujudkan dalam organisasi dan keberkesanan sistem pengurusan kualiti disampaikan kepada semua anggota organisasi.

PENERANGAN MENGENAI KEPERLUAN KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

Pihak pengurusan atasan hendaklah memastikan wujudnya forum yang sesuai bagi anggota-anggota organisasi berkomunikasi berhubung dengan perkara-perkara atau isu-isu yang berkaitan dengan keberkesanan sistem pengurusan kualiti. Ini boleh dilakukan misalnya melalui mesyuarat, sistem peti cadangan, dialog, taklimat, pengiktirafan di atas pencapaian, papan kenyataan, *in-house* jurnal, media audio-visual, media elektronik dan lain-lain.

PANDUAN PELAKSANAAN

1. Ketua jabatan hendaklah memastikan semua anggota organisasi dimaklumkan mengenai perkara-perkara yang berkaitan dengan sistem pengurusan kualiti. Di antara perkara-perkara yang perlu disampaikan dan disebarkan kepada semua anggota organisasi termasuklah:
 - a. Visi, misi dan nilai-nilai murni organisasi;
 - b. Objektif-objektif organisasi;
 - c. Keperluan-keperluan semua pihak yang berkepentingan;

- d. Piagam pelanggan;
 - e. Isu-isu dan masalah;
 - f. Kemajuan ke atas pencapaian tertentu;
 - g. Perubahan-perubahan dalam proses;
 - h. Keputusan hasil dari pengukuran prestasi; dan
 - i. Keputusan-keputusan hasil dari kajian semula pengurusan.
2. Ketua Jabatan boleh menyampaikan perkara-perkara yang disebutkan di atas melalui mesyuarat, mesyuarat pagi, perhimpunan bulanan, buletin teknologi maklumat dan sebagainya.

5.6. Kajian Semula Pengurusan

5.6.1. Am

Pihak pengurusan hendaklah melaksanakan kajian semula pengurusan ke atas sistem pengurusan kualiti secara berkala bagi memastikan sistem pengurusan kualiti terus sesuai, mencukupi dan berkesan. Kajian semula ini hendaklah meliputi penilaian ke atas peluang-peluang penambahbaikan dan keperluan perubahan kepada sistem pengurusan kualiti termasuk dasar kualiti dan objektif-objektif kualiti.

Rekod kajian semula pengurusan hendaklah disenggara.

5.6.2. Input Kajian Semula

Input kepada kajian semula pengurusan hendaklah meliputi maklumat mengenai:

- a. Penemuan audit;*
- b. Maklumbalas pelanggan;*
- c. Prestasi proses penyampaian perkhidmatan yang tidak memenuhi keperluan yang ditetapkan;*
- d. Status tindakan pencegahan dan pembetulan;*
- e. Tindakan susulan daripada kajian semula pengurusan yang lepas;*
- f. Perubahan-perubahan yang boleh memberi kesan kepada sistem pengurusan kualiti; dan*
- g. Cadangan-cadangan untuk penambahbaikan.*

5.6.3. Output Kajian Semula

Hasil kajian semula pengurusan hendaklah meliputi keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan yang berkaitan dengan:

- a. Peningkatan keberkesanan sistem pengurusan kualiti dan proses-prosesnya;*
- b. Peningkatan kualiti perkhidmatan kepada pelanggan; dan*
- c. Sumber-sumber yang diperlukan.*

PENERANGAN MENGENAI KEPERLUAN KAJIAN SEMULA PENGURUSAN

Pengurusan atasan bertanggungjawab untuk mengkaji semula sistem pengurusan kualiti bagi memastikan sistem pengurusan kualiti masih sesuai, berkesan dan mencukupi. Sesuai yang dimaksudkan disini meliputi sama ada sistem pengurusan kualiti berupaya untuk mengekalkan prestasi semasa organisasi. Manakala berkesan pula bermaksud sama ada sistem pengurusan kualiti boleh membantu organisasi mencapai objektif yang telah ditetapkan dan kehendak pelanggan. Mencukupi pula bermaksud sama ada sistem pengurusan kualiti itu dapat membantu organisasi dalam menyampaikan perkhidmatan yang dapat memenuhi kehendak pelanggan, standard dan peraturan-peraturan yang ditetapkan.

Kajian semula pengurusan boleh dilaksanakan dengan mengadakan mesyuarat di antara ketua agensi dan pegawai-pegawai kanannya. Mesyuarat ini hendaklah dijadualkan secara tetap. Bagi memastikan semua isu yang berkaitan dengan sistem pengurusan kualiti dikaji dan dinilai, kajian semula hendaklah mengkaji perkara-perkara berikut:

- a. Kesesuaian dasar dan objektif kualiti kepada kehendak semasa;
- b. Sama ada pelaksanaan sistem pengurusan kualiti berjalan lancar dan objektif tercapai;
- c. Prestasi proses;
- d. Masalah kualiti dan tindakan-tindakan yang diambil;
- e. Maklumbalas pelanggan termasuk aduan pelanggan;
- f. Laporan audit kualiti;
- g. Perkara-perkara yang boleh ditambahbaik dan keperluan-keperluan perubahan;
- h. Tindakan-tindakan yang belum selesai daripada kajian semula yang lepas;
- i. Keperluan latihan; dan
- j. Prestasi pembekal (jika perlu).

Kajian semula ini hendaklah juga meneliti masalah-masalah yang berulang, sama ada tindakan-tindakan yang diambil sesuai dan berkesan dan sama ada pelanggan berpuashati dengan tindakan-tindakan ini. Keputusan yang dibuat dalam kajian semula boleh digunakan oleh pengurusan atasan untuk menambahbaik proses-proses dan mengenalpasti peluang-peluang untuk meningkatkan prestasi organisasi. Selain dari

mesyuarat, kajian semula pengurusan juga boleh dibuat dengan meneliti laporan-laporan yang berkaitan seperti di (a)—(j) dan seterusnya membuat keputusan-keputusan yang sesuai.

Hasil daripada kajian semula pengurusan biasanya boleh menyebabkan perubahan yang berfaedah ke atas prestasi organisasi. Organisasi hendaklah mengkaji semula sama ada perkhidmatan yang diberikan dapat mencapai hasil yang dihasratkan oleh organisasi dan jika tidak, organisasi perlu membuat penambahbaikan ke atas perkhidmatan yang diberikan itu. Penambahbaikan ini boleh dilaksanakan dengan mengkaji semula proses-proses yang terlibat dan membekalkan sumber yang sesuai.

PANDUAN PELAKSANAAN

1. Kajian semula pengurusan hendaklah dijalankan sekurang-kurangnya 2 kali setahun.
2. Kajian semula pengurusan boleh dibuat melalui mesyuarat atau dengan meneliti laporan-laporan berkaitan dengan sistem pengurusan kualiti yang dikemukakan kepada ketua agensi untuk dinilai dan dikaji bersama-sama pegawai-pegawai kanan agensi.
3. Sekiranya, kajian semula dibuat melalui mesyuarat, mesyuarat ini hendaklah dipengerusikan oleh ketua agensi. Mesyuarat hendaklah ditangguhkan sekiranya ketua agensi tidak dapat mempengerusikannya.
4. Ahli mesyuarat hendaklah terdiri daripada pegawai-pegawai kanan agensi.
5. Rekod mengenai kajian semula pengurusan hendaklah disenggarakan. Rekod-rekod ini termasuklah input dan keputusan-keputusan yang telah dibuat.
6. Keputusan-keputusan hasil daripada kajian semula pengurusan hendaklah disampaikan dan dimaklumkan kepada anggota-anggota organisasi.

C. SEKSYEN 6—PENGURUSAN SUMBER

6. PENGURUSAN SUMBER

6.1. Bekalan Sumber

Organisasi hendaklah menentukan dan menyediakan sumber-sumber yang diperlukan untuk:

- a. Melaksana dan menyenggara sistem kualiti dan sentiasa meningkatkan keberkesannya secara berterusan; dan*
- b. Memenuhi keperluan pelanggan.*

PENERANGAN MENGENAI KEPERLUAN BEKALAN SUMBER

Organisasi hendaklah memastikan ia mempunyai sumber yang mencukupi untuk penyelenggaraan dan penambahbaikan secara berterusan sistem pengurusan kualitinya serta memenuhi keperluan pelanggannya. Sumber yang perlu ada meliputi sumber manusia, sumber kewangan, kemudahan-kemudahan fizikal atau infrastruktur, peralatan, persekitaran kerja dan maklumat. Bagi memastikan sumber yang ada sentiasa mencukupi, organisasi hendaklah mengkaji semula secara berkala sumber-sumber ini.

PANDUAN PELAKSANAAN

Organisasi hendaklah merancang dan mendapatkan sumber-sumber yang secukupnya untuk melaksanakan kerja-kerja yang dirangkumi dalam sistem kualiti melalui bajet tahunan. Sumber yang dimaksudkan termasuk personel, belanja mengurus, kemudahan di tempat kerja (persekitaran) seperti perabot, hawa dingin dan lain-lain peralatan pejabat.

6.2. Sumber Manusia

6.2.1. Am

Anggota organisasi yang melaksanakan tugas yang akan memberi kesan kepada kualiti perkhidmatan hendaklah mempunyai kepakaran melalui pendidikan, latihan, kemahiran dan pengalaman yang sesuai.

6.2.2. Keupayaan, Kesedaran dan Latihan

Organisasi hendaklah:

- a. Menentukan kepakaran yang perlu ada pada anggotanya yang menjalankan tugas-tugas yang memberi kesan kepada kualiti perkhidmatan;*
- b. Memberi latihan atau mengambil tindakan-tindakan yang lain untuk memenuhi keperluan kepakaran;*
- c. Menilai keberkesanan tindakan-tindakan yang telah diambil untuk memenuhi keperluan kepakaran;*
- d. Memastikan anggota organisasi sedar akan kepentingan tugas-tugasnya dan bagaimana mereka menyumbang kepada pencapaian objektif-objektif kualiti; dan*
- e. Menyenggara rekod-rekod mengenai pendidikan, latihan, kemahiran dan pengalaman (rujuk 4.2.4).*

PENERANGAN MENGENAI KEPERLUAN SUMBER MANUSIA

Dalam Perkhidmatan Awam, keperluan sumber dirancang dan diperolehi melalui sistem bajet. Bajet yang disediakan oleh organisasi adalah berasaskan kepada perancangan strategik organisasi. Setelah bajet diluluskan ianya perlu diagihkan mengikut program-program yang telah dirancang dan diluluskan. Sistem pengurusan sumber manusia akan membekalkan anggota kepada organisasi dan sistem perolehan akan membekalkan sumber-sumber fizikal seperti peralatan, bahan dan sebagainya.

Seksyen 6.2.2 adalah berkaitan dengan prinsip penglibatan anggota organisasi. Seksyen ini memerlukan semua anggota organisasi mempunyai kompetensi yang sesuai dengan tugas-tugasnya. Kompetensi ditafsirkan sebagai keupayaan anggota organisasi dalam menggunakan pengetahuan, kemahiran dan perlakuan mereka bagi mencapai hasil yang ditetapkan bagi sesuatu kerja itu. Kompetensi adalah lebih menjurus kepada hasil yang dihasratkan dan bukan kepada kelayakan individu.

Bagi mencapai hasrat seksyen ini organisasi hendaklah memastikan:

- a. Anggota yang diberi tanggungjawab untuk melaksanakan sesuatu tugas hendaklah mempunyai kepakaran untuk melaksanakan tugas tersebut. Kepakaran merangkumi pendidikan, latihan, kemahiran dan pengalaman.
- b. Organisasi hendaklah secara berterusan mengkaji semula kepakaran yang ada pada anggotanya berbanding dengan tugas-tugas yang perlu dilaksanakan oleh mereka. Kekurangan kepakaran hendaklah dikesan melalui Kajian Semula Pengurusan (5.1), Audit Kualiti Dalam (8.2.2), Tindakan Pembetulan (8.5.2) dan Tindakan Pencegahan (8.5.3).
- c. Kepakaran yang kurang perlu diatasi melalui pemberian latihan kepada anggota sedia ada atau melalui perlantikan anggota baru yang mempunyai kepakaran. Perlantikan pihak luar secara kontrak ataupun menswastakan sesuatu tugas juga boleh dipertimbangkan.
- d. Organisasi perlu menilai keberkesanan latihan yang diberi kepada anggota melalui:
 - i. Maklumbalas daripada peserta kursus; dan
 - ii. Maklumbalas daripada pengurusan atasan mengenai peningkatan tahap kepakaran peserta-peserta kursus.
- e. Pihak pengurusan hendaklah meningkatkan kecekapan dan keberkesanan organisasi melalui sokongan dan penglibatan anggotanya. Untuk mendapatkan penglibatan dan sokongan daripada anggotanya, pengurusan atasan hendaklah melaksanakan perkara-perkara berikut:
 - i. Melibatkan anggota dalam proses menentukan objektif kualiti organisasi dan dalam proses membuat keputusan;
 - ii. Memastikan anggota sedar akan kepentingan tugas-tugasnya dan bagaimana mereka menyumbang kepada pencapaian objektif-objektif kualiti;
 - iii. Memberi pengiktirafan kepada anggota;
 - iv. Mengkaji semula keperluan-keperluan anggota secara berterusan;

- v. Mewujudkan suasana kerja dalam organisasi yang akan menggalakkan anggota menghasilkan inovasi;
 - vi. Menggalakkan budaya kerja secara berpasukan dalam organisasi; dan
 - vii. Mewujudkan saluran untuk menerima cadangan dan pendapat daripada anggota.
- f. Rekod-rekod mengenai pendidikan, latihan, kemahiran dan pengalaman anggota organisasi perlu diwujudkan dan diselenggara.

PANDUAN PELAKSANAAN

1. Organisasi hendaklah menentukan hasil yang diharapkan daripada sesuatu tugas yang dijalankan. Daripada hasil yang diharapkan organisasi hendaklah menentukan kompetensi yang perlu ada pada anggotanya bagi mengeluarkan hasil itu. Seterusnya organisasi hendaklah menentukan pendidikan, pengalaman dan kemahiran yang diperlukan bagi mewujudkan tahap kompetensi yang dikenalpasti. Akhir sekali organisasi hendaklah menentukan samada terdapat jurang di antara tahap kompetensi sediaada dengan tahap kompetensi yang telah dikenalpasti bagi melaksanakan tugas tersebut. Sekiranya jurang wujud maka organisasi hendaklah mengambil tindakan untuk tutup jurang ini samada melalui latihan formal atau informal seperti latihan sambil bekerja. Tindakan-tindakan yang diambil hendaklah dinilai dari segi impaknya ke atas kompetensi anggota yang telah dilatih untuk menjalankan tugasnya.
2. Organisasi hendaklah:
 - a. Mengenalpasti dan merekod pendidikan, latihan, kemahiran dan pengalaman yang sedia ada pada setiap anggota organisasi;
 - b. Mengenalpasti dan merancang keperluan latihan setiap anggota yang terlibat dengan sistem kualiti;
 - c. Memberi latihan yang telah dikenalpasti dan menyimpan rekod mengenainya; dan
 - d. Membuat penilaian ke atas keberkesanan latihan yang telah diberi dari kacamata peserta dan juga pihak pengurusan dari segi peningkatan dalam prestasi menjalankan tugas.

6.3. Infrastruktur

Organisasi hendaklah menentukan, menyediakan dan menyenggara infrastruktur yang diperlukan bagi mencapai kualiti perkhidmatan yang ditetapkan. Infrastruktur ini merangkumi, mengikut kesesuaian:

- a. Tempat dan ruang kerja dan kemudahan-kemudahan yang berkaitan;*
- b. Peralatan yang meliputi hardware dan software yang diperlukan untuk menjalankan kerja; dan*
- c. Kemudahan sokongan seperti pengangkutan atau komunikasi.*

PENERANGAN MENGENAI KEPERLUAN INFRASTRUKTUR

Organisasi hendaklah menyediakan dan menyenggara kemudahan fizikal seperti hawa dingin, perabut, lampu yang terang dan persekitaran yang bersih, peralatan termasuk hardware dan software, kemudahan-kemudahan sokongan seperti pengangkutan dan alat komunikasi yang berkaitan dengan sistem kualiti serta memastikan keselamatan di tempat kerja.

PANDUAN PELAKSANAAN

1. Organisasi hendaklah menyediakan kemudahan pejabat seperti perabut, hawa dingin dan lain-lain serta memastikan persekitaran pejabat dalam keadaan yang baik.
2. Organisasi hendaklah memastikan penyelenggaraan perabut dan peralatan dirancang dan dibuat supaya sentiasa dalam keadaan yang baik dan boleh berfungsi.

6.4. Persekitaran Kerja

Organisasi hendaklah menentukan dan mengurus persekitaran kerja yang perlu ada bagi menjamin kualiti perkhidmatan yang diperlukan.

PENERANGAN MENGENAI KEPERLUAN PERSEKITARAN KERJA

Organisasi hendaklah memastikan suasana kerja di pejabat dapat memberi kesan yang positif terhadap motivasi dan prestasi anggotanya supaya mereka dapat menyumbang kepada peningkatan prestasi organisasi.

PANDUAN PELAKSANAAN

Organisasi hendaklah mewujudkan satu suasana kerja yang akan menyokong kepada pencapaian kualiti dalam semua aspek kerja. Ini mungkin melibatkan kepuasan hati bekerja, motivasi dan pengiktirafan serta persekitaran kerja yang menggalakkan.

D. SEKSYEN 7 - PROSES PENYAMPAIAN PERKHIDMATAN

7. Proses Penyampaian Perkhidmatan

7.1. Perancangan Bagi Penyampaian Perkhidmatan Kepada Pelanggan

Organisasi hendaklah merancang dan mewujudkan proses-proses yang perlu bagi menghasil dan menyampaikan perkhidmatan kepada pelanggan. Proses-proses yang dirancang ini hendaklah selaras dengan proses-proses lain yang terdapat dalam sistem pengurusan kualiti yang diwujudkan oleh organisasi (lihat 4.1).

Dalam membuat perancangan ini organisasi hendaklah menentukan perkara berikut di mana sesuai:

- a. Objektif dan keperluan kualiti bagi perkhidmatan;*
- b. Keperluan mewujudkan proses-proses, dokumen dan sumber-sumber bagi menghasilkan perkhidmatan;*
- c. Keperluan aktiviti verifikasi, validasi, pemantauan, pemeriksaan dan pengujian serta kriteria bagi menentukan perkhidmatan memenuhi keperluan yang ditetapkan; dan*
- d. Rekod-rekod yang diperlukan untuk membuktikan dan mengesahkan proses penghasilan perkhidmatan serta perkhidmatan yang disampaikan memenuhi keperluan yang ditetapkan (lihat 4.2.4).*

Hasil kepada perancangan ini hendaklah sesuai dengan cara organisasi diurus dan dikendalikan.

Nota 1: Dokumen yang mengandungi proses-proses yang perlu ada dalam sistem pengurusan kualiti (termasuk proses-proses berkaitan dengan penyampaian perkhidmatan kepada pelanggan) dan sumber-sumber yang diperlukan, boleh dipanggil sebagai pelan kualiti.

Nota 2: Organisasi boleh juga menggunakan keperluan-keperluan dalam 7.3 untuk mewujudkan proses-proses penyampaian perkhidmatan.

PENERANGAN MENGENAI KEPERLUAN PROSES PENYAMPAIAN PERKHIDMATAN KEPADA PELANGGAN

Merancang merupakan salah satu daripada proses yang sangat penting bagi memastikan sesuatu perkhidmatan yang disampaikan itu mencapai keperluan pelanggan. Bagi melaksanakan perancangan yang berkesan, ianya mestilah mengambilkira beberapa perkara penting seperti pewujudan proses - proses yang diperlukan supaya perkhidmatan tersebut dapat direalisasikan dengan sebaik mungkin. Adalah penting juga diketahui bahawa semasa merancang perkhidmatan ini, proses - proses yang dikenalpasti mestilah diwujudkan tanpa bercanggah dari segi matlamat dan objektif proses - proses yang telah sedia ada di dalam organisasi.

Secara spesifik, semasa perancangan dibuat untuk sesuatu perkhidmatan, perkara - perkara yang disenaraikan dibawah mestilah ditentukan :

- a. Objektif dan keperluan kualiti bagi perkhidmatan yang diberikan.

Sesuatu perkhidmatan yang dirancang untuk disampaikan kepada pelanggan mestilah mempunyai objektif dan ciri - ciri yang jelas dan boleh diukur supaya keberkesanannya dapat dipertingkatkan secara berterusan.

- b. Keperluan mewujudkan proses - proses, dokumen-dokumen dan sumber - sumber bagi menghasilkan perkhidmatan.

Perkhidmatan akan dapat diberikan dengan lebih efisien dan teratur jika segala keperluan asas seperti diatas dapat disediakan sebelum ianya dilaksanakan.

- c. Rekod - rekod yang diperlukan untuk membuktikan dan mengesahkan proses penghasilan perkhidmatan serta perkhidmatan yang disampaikan memenuhi keperluan yang ditetapkan.

Kenalpasti rekod - rekod yang perlu dihasilkan dan disenggarakan hasil pelaksanaan perkhidmatan tersebut. Rekod - rekod yang dihasilkan ini selain menjadi bukti pelaksanaan, ianya juga dapat membantu dari segi analisis data dan usaha yang dijalankan bagi penambahbaikan.

Sepertimana dengan proses yang lain, merancang juga merupakan satu proses yang mempunyai outputnya yang tersendiri. Output dari proses perancangan ini boleh diwujudkan bersesuaian dengan operasi organisasi dan boleh dikenali sebagai pelan kualiti, pelan projek dan sebagainya.

PANDUAN PELAKSANAAN

1. Prosedur (perancangan strategik) untuk memperjelaskan bagaimana perancangan dilaksanakan mestilah diwujudkan oleh mereka yang bertanggungjawab dan terlibat melaksanakan proses tersebut.
2. Prosedur yang diwujudkan mestilah mencakupi keseluruhan langkah yang diperlukan bermula daripada pengumpulan data dan maklumat, penetapan objektif sehingga ianya disemak dan diluluskan.
3. Semasa perancangan dibuat, penambahbaikan, kecacatan atau kesilapan yang terdahulu diambil kira sebagai salah satu input supaya proses perancangan akan bertambah baik dan berkesan selari dengan pengalaman yang dialami oleh organisasi itu sendiri.
4. Perancangan yang telah dibuat perlu diketahui dengan jelas supaya perancangan tersebut mempunyai nilai dari segi pelaksanaan termasuk risiko dan langkah - langkah yang perlu diambil bagi mengurangkan risiko tersebut.
5. Perlu dipastikan output perancangan dikenalpasti dan didokumenkan dalam bentuk yang sesuai dan dihebahkan kepada mereka yang terlibat di dalam pelaksanaannya.

6. Keperluan di dalam seksyen 7.3 (Rekabentuk dan Pembangunan Proses) perlu dipatuhi untuk perancangan yang berkaitan dengan proses merekabentuk dan memperkembangkan perkhidmatan dan boleh dijadikan rujukan untuk proses perancangan yang lain.

7.2. Proses-Proses Yang Berkaitan Dengan Pelanggan.

7.2.1. Menentukan Keperluan-Keperluan Perkhidmatan Yang Hendak Disampaikan.

Organisasi hendaklah menentukan:

- a. *Keperluan yang dikehendaki oleh pelanggan termasuk keperluan semasa dan selepas pemberian perkhidmatan bagi membolehkan perkhidmatan yang disampaikan memenuhi kehendak mereka;*
- b. *Keperluan yang tidak dinyatakan oleh pelanggan tetapi diketahui perlu untuk kegunaan tertentu pelanggan berkenaan;*
- c. *Keperluan-undang-undang dan peraturan yang berkaitan dengan perkhidmatan; dan*
- d. *Keperluan keperluan tambahan yang ditentukan oleh organisasi.*

PENERANGAN MENGENAI KEPERLUAN MENENTUKAN KEPERLUAN - KEPERLUAN PERKHIDMATAN YANG HENDAK DISAMPAIKAN

Perkhidmatan yang diberikan kepada pelanggan akan hanya memuaskan hati pelanggan jika ianya menepati kehendak dan cita rasa pelanggan. Ianya akan hanya tercapai sekiranya organisasi berusaha mengenalpasti pelanggan dan seterusnya berusaha untuk mengetahui kehendak pelanggan baik yang tersirat mahupun yang tersurat. Proses yang berkaitan dengan pelanggan adalah proses dimana berlakunya interaksi dengan pelanggan samada ketika diperingkat permintaan ataupun penyampaian perkhidmatan kepada pelanggan.

Antara keperluan yang perlu dikenalpasti adalah:

- a. Keperluan yang mencakupi keperluan semasa dan selepas pemberian dilaksanakan supaya ianya lengkap dan mencukupi;
- b. Proses - proses, dokumen-dokumen yang perlu diwujudkan atau diperolehi dan sumber yang diperlukan baik dari segi kewangan, sumber manusia dan infrastruktur;
- c. Keperluan yang tidak dinyatakan secara spesifik oleh pelanggan tetapi merupakan keperluan yang diketahui oleh organisasi;

- d. Keperluan undang-undang dan peraturan yang dikeluarkan dan dikuatkuasakan oleh pihak kerajaan terhadap perkhidmatan yang akan disampaikan; dan
- e. Keperluan tambahan yang ditentukan samada dari pihak pelanggan atau organisasi itu sendiri seperti aspek keselamatan, kos dan sebagainya.

PANDUAN PELAKSANAAN

1. Proses-proses yang berkaitan dengan pelanggan mestilah dikenalpasti dan interaksi dengan pelanggan mestilah jelas dan betul.
2. Tanggungjawab dan kuasa kakitangan yang terlibat mestilah jelas supaya pelanggan mendapat perkhidmatan yang efisien sekiranya keputusan yang cepat dan tepat diperlukan.
3. Kakitangan yang terlibat mestilah diberikan latihan terhadap budaya mengutamakan pelanggan dan menjaga imej yang ditonjolkan sebagai wakil dari pihak organisasi yang berinteraksi dengan pelanggan.
4. Organisasi mestilah berusaha dengan sedaya upaya untuk mengutamakan pelanggan semasa proses ini dilaksanakan dan mengekalkan ketrampilan sebagai kakitangan awam yang bersih, cekap dan amanah.
5. Segala keperluan yang dinyatakan oleh pelanggan perlu didokumenkan di dalam dokumen yang digunakan spesifik untuk aktiviti ini dan keperluan yang dinyatakan secara lisan mestilah disusuli dengan dokumentasi yang memperjelaskan maklumat tersebut untuk pemprosesan selanjutnya dan pengesahan oleh pihak yang bertanggungjawab.

7.2.2. Semakan Semula Ke Atas Keperluan-keperluan Perkhidmatan Yang Hendak Disampaikan.

Organisasi hendaklah menyemak semula keperluan-keperluan perkhidmatan yang hendak disampaikan. Penyemakan ini hendaklah dibuat sebelum organisasi membuat komitmen untuk menyampaikan perkhidmatan tersebut kepada pelanggan setelah menerima permintaan daripada pelanggan. Semakan semula ini hendaklah memastikan:

- a. Keperluan perkhidmatan ditentukan;*
- b. Sebarang perbezaan dalam keperluan yang dinyatakan dengan kehendak yang dinyatakan terdahulu diselesaikan; dan*

- c. *Organisasi mempunyai keupayaan untuk memenuhi semua keperluan perkhidmatan yang dikenalpasti dalam proses penyampaian perkhidmatan kepada pelanggan.*

Rekod hasil semakan ini dan tindakan-tindakan berkaitan dengannya hendaklah disenggara (lihat 4.2.4).

Keperluan perkhidmatan yang dinyatakan oleh pelanggan secara lisan hendaklah disahkan sebelum organisasi bersetuju untuk memberikan perkhidmatan tersebut.

Dokumen yang berkaitan dengan keperluan perkhidmatan yang dinyatakan oleh pelanggan hendaklah dipinda apabila terdapat perubahan terhadap keperluan asal dan pindaan ini hendaklah dimaklumkan kepada semua yang terlibat proses penyampaian perkhidmatan.

Nota: Dalam keadaan tertentu, seperti pemberian perkhidmatan melalui internet, semakan ke atas setiap perkhidmatan yang hendak disampaikan tidak praktikal. Dengan itu semakan boleh dibuat ke atas maklumat perkhidmatan yang ada katalog atau dalam bahan-bahan iklan yang disediakan.

PENERANGAN MENGENAI KEPERLUAN SEMAKAN SEMULA KE ATAS KEPERLUAN-KEPERLUAN PERKHIDMATAN YANG HENDAK DISAMPAIKAN

Keperluan pelanggan yang telah dikenalpasti perlu disemak oleh organisasi yang menyampaikan perkhidmatan supaya dapat membantu organisasi tersebut untuk mengetahui akan sebarang kekurangan dari segi ketepatan maklumat serta membantu organisasi untuk membuat keputusan samada untuk menerima permintaan pelanggan atau perlu diadakan rundingan seterusnya.

Semakan terhadap keperluan pelanggan ini termasuk dari segi:

- a. Keperluan pelanggan yang dinyatakan oleh pelanggan dikenalpasti secara tepat dan tiada percanggahan;
- b. Sekiranya ada berlaku percanggahan, maka setelah dikenalpasti, tindakan susulan untuk menyelesaikan percanggahan tersebut diambil dan dikemaskinikan; dan
- c. Keupayaan organisasi untuk memenuhi keperluan pelanggan seperti yang dipersetujui oleh kedua-dua pihak.

Penyemakan yang dilakukan secara teratur dan tepat oleh organisasi akan memberikan tahap kepuasan hati yang dikehendaki oleh pelanggan. Rekod-rekod yang terhasil dari aktiviti penyemakan ini mestilah dijaga dengan rapi selaras dengan keperluan kawalan rekod.

Sebarang perubahan pada dokumen mestilah dikemaskinikan dan komunikasi dibuat kepada semua pihak yang terlibat termasuk pelanggan terbabit.

PANDUAN PELAKSANAAN

1. Aktiviti semakan terhadap keperluan pelanggan ini mestilah jelas di dalam proses - proses yang diwujudkan di dalam organisasi dan tanggungjawab serta kuasa kakitangan yang terlibat dinyatakan.
2. Garis panduan atau senarai semak mesti diwujudkan supaya penyemakan dapat dilakukan mengikut keperluan yang ditetapkan.
3. Keputusan didalam memberikan komitmen terhadap permintaan pelanggan untuk sesuatu perkhidmatan mestilah berdasarkan kepada data - data dan maklumat yang betul dan tepat.
4. Hasil semakan yang dijalankan mestilah dihebahkan kepada semua yang terlibat supaya tidak berlaku sebarang salah faham di dalam organisasi.
5. Rekodkan hasil semakan yang dibuat dan kemaskinikan dokumen yang berkaitan.

7.2.3. *Komunikasi Dengan Pelanggan*

Organisasi perlu menentu dan melaksanakan cara berkomunikasi yang berkesan dengan pelanggan yang berkaitan mengenai:

- a. Maklumat berkaitan dengan perkhidmatan yang diberikan;*
- b. Pertanyaan, pengendalian kontrak dan tempahan termasuk pindaan kepada kehendak asal; dan*
- c. Maklumbalas dan aduan pelanggan.*

PENERANGAN MENGENAI KEPERLUAN KOMUNIKASI DENGAN PELANGGAN

Pewujudan dan pelaksanaan sistem pengurusan kualiti di dalam organisasi seharusnya memberi manfaat dari segi keupayaan untuk berkomunikasi antara pihak - pihak yang terlibat di dalam menyampaikan perkhidmatan secara lebih efisien dan berkesan.

Selain mewujudkan saluran komunikasi dalaman, organisasi juga bertanggungjawab untuk menyediakan saluran komunikasi yang berkesan antara organisasi tersebut dengan pelanggannya.

Komunikasi dengan pihak pelanggan mestilah menepati aspek- aspek yang dinyatakan dibawah :

- a. Segala maklumat yang perlu diketahui oleh pelanggan tentang perkhidmatan yang disediakan oleh organisasi mesti diadakan dengan tepat serta jelas;

- b. Mewujudkan mekanisme untuk pelanggan berkomunikasi dengan organisasi bagi tujuan pertanyaan, pengendalian tempahan atau kontrak serta pindaan yang mungkin berlaku dari semasa ke semasa; dan
- c. Menerima dan merekodkan maklum balas yang diterima termasuk aduan pelanggan.

PANDUAN PELAKSANAAN

1. Saluran komunikasi dengan pelanggan mesti diwujudkan dan dipelbagaikan supaya ianya efisien dan berkesan.
2. Komunikasi dengan pelanggan mestilah dilakukan bagi tujuan memberikan maklumat perkhidmatan, pertanyaan, dan urusan permintaan perkhidmatan termasuk pengendalian kontrak atau tempahan.
3. Saluran komunikasi mestilah terbuka kepada pelanggan supaya maklumbalas dapat diterima secara berkesan bagi membantu organisasi untuk mengetahui kehendak pelanggan dengan lebih tepat dan berkesan.

7.3. Rekabentuk Dan Pembangunan Proses.

7.3.1. Perancangan Rekabentuk Dan Pembangunan Proses

Organisasi hendaklah merancang dan mengawal aktiviti merekabentuk dan membangunkan proses pemberian perkhidmatan kepada pelanggan. Dalam menyediakan perancangan ini, organisasi hendaklah menentukan:

- a. *Peringkat-peringkat yang terlibat dalam aktiviti merekabentuk dan pembangunan proses pemberian perkhidmatan;*
- b. *Peringkat semakan semula, verifikasi dan validasi yang sesuai dalam aktiviti rekabentuk dan pembangunan proses pemberian perkhidmatan; dan*
- c. *Pihak bertanggungjawab dan kuasa yang terlibat dalam aktiviti merekabentuk dan pembangunan proses pemberian perkhidmatan.*

Organisasi hendaklah mengenalpasti dan mengawal hubungkait di antara semua pihak yang terlibat dalam aktiviti merekabentuk dan pembangunan proses pemberian perkhidmatan. Ini adalah bagi memastikan pembahagian tanggungjawab yang jelas dan komunikasi yang berkesan.

Output yang dihasilkan daripada perancangan ini hendaklah dikemaskini mengikut kemajuan aktiviti merekabentuk dan pembangunan proses pemberian perkhidmatan tersebut.

PENERANGAN MENGENAI KEPERLUAN PERANCANGAN REKABENTUK DAN PEMBANGUNAN

Penghasilan rekabentuk dan pembangunan perkhidmatan yang akan disampaikan kepada pelanggan merupakan salah satu proses yang perlu dirancang dengan rapi dan dalam keadaan yang terkawal. Implikasi yang akan timbul sekiranya rekabentuk perkhidmatan yang dihasilkan tidak memenuhi keperluan yang ditetapkan adalah sangat kritikal terhadap kualiti perkhidmatan yang akan disampaikan.

Perancangan rekabentuk dan pembangunan perkhidmatan merupakan titik permulaan bagi proses ini dan aspek - aspek kawalan perlulah dititikberatkan.

Secara am kawalan rekabentuk akan melalui langkah-langkah berikut:

- a. Ketahui kehendak pelanggan;
- b. Menukarkan kehendak pelanggan kepada spesifikasi yang ditetapkan;
- c. Merancang untuk memenuhi kehendak pelanggan;
- d. Menyusun keperluan sumber dan bahan asas untuk memenuhi kehendak spesifikasi;
- e. Menjalankan kajian kemungkinan untuk memastikan kehendak spesifikasi dapat dipenuhi;
- f. Menjalankan kajian untuk mendapatkan alternatif penyelesaian masalah yang paling sesuai;
- g. Membangunkan spesifikasi yang memberi ciri-ciri yang terperinci mengenai perkhidmatan atau produk;
- h. Membuat contoh atau model rekabentuk; dan
- i. Menjalankan ujian-ujian untuk memastikan produk atau perkhidmatan akan memenuhi keperluan pelanggan.

Antara aspek - aspek yang mesti ditentukan semasa proses ini dilaksanakan adalah:

- a. Peringkat - peringkat yang perlu dilalui di dalam proses merekabentuk dan pembangunan perkhidmatan;
- b. Keperluan untuk aktiviti semakan semula, verifikasi dan validasi yang perlu dilaksanakan bagi memastikan keperluan pelanggan dan pihak yang berkepentingan dipenuhi; dan
- c. Tanggungjawab dan kuasa pihak - pihak yang terlibat di dalam proses rekabentuk dan pembangunan.

Perancangan yang dibuat berdasarkan maklumat yang jelas dan mengenalpasti potensi masalah termasuk dari segi interaksi dengan pihak yang terbabit dan ketelusan dalam aspek tanggungjawab dan kuasa menentukan tiada salah faham yang berlaku dan komunikasi dapat berjalan secara berkesan.

Output dari proses perancangan ini hendaklah dikenalpasti dan dikemaskinikan di setiap peringkat yang ditentukan. Antara contoh dokumen yang akan diwujudkan hasil dari perancangan yang dibuat ini adalah seperti pelan rekabentuk, penerangan rekabentuk dan sebagainya bergantung kepada operasi organisasi.

PANDUAN PELAKSANAAN

1. Prosedur untuk proses perancangan rekabentuk dan kawalan pembangunan perkhidmatan mestilah diwujudkan bagi menjelaskan secara terperinci langkah - langkah, peringkat atau fasa dan aktiviti yang berkaitan dengan proses.
2. Kemahiran dan kepakaran kakitangan yang terlibat dan bertanggungjawab di dalam proses rekabentuk dan pembangunan perkhidmatan ini perlu dikenalpasti supaya proses ini dapat dilaksanakan secara berkesan.
3. Pihak pengurusan organisasi mestilah memastikan segala aspek yang perlu ditekankan seperti aspek risiko, keselamatan, prestasi dan keperluan pelanggan diterapkan secara mantap bagi menjamin keberkesanan proses.
4. Pemantauan terhadap proses rekabentuk dan pembangunan ini perlu dijalankan berdasarkan kepada data-data dan informasi yang tepat dan relevan supaya keupayaan rekabentuk dan prosesnya dapat dipertingkatkan dari semasa ke semasa.
5. Output perancangan rekabentuk dan pembangunan perlu dikenalpasti dan dikemaskinikan mengikut kemajuan proses yang dicapai seperti yang telah dirancang.

7.3.2. Input Kepada Aktiviti Merekabentuk Dan Pembangunan Proses Pemberian Perkhidmatan

Input bagi keperluan-keperluan perkhidmatan hendaklah ditentukan dan rekod-rekod mengenainya disenggara. Input yang ditentukan hendaklah meliputi:

- a. Tujuan mewujudkan perkhidmatan dan kegunaannya yang ditetapkan;*
- b. Keperluan undang-undang dan peraturan yang berkuatkuasa;*
- c. Maklumat mengenai rekabentuk seumpamanya yang telah ada sebelumnya, jika berkaitan;*
- d. Keperluan-keperluan penting yang lain untuk aktiviti merekabentuk dan pembangunan proses pemberian perkhidmatan.*

Input hendaklah disemak untuk memastikan ianya mencukupi. Keperluan-keperluan perkhidmatan hendaklah lengkap, jelas dan tidak bercanggah antara satu dengan yang lain.

PENERANGAN MENGENAI KEPERLUAN INPUT KEPADA AKTIVITI REKABENTUK DAN PEMBANGUNAN

Input yang diperlukan untuk aktiviti rekabentuk dan pembangunan adalah penting bagi organisasi untuk dikenalpasti supaya proses merekabentuk dan membangunkan perkhidmatan dapat dilaksanakan dengan berkesan dan memenuhi keperluan.

Input yang dikenalpasti bagi sesuatu organisasi merupakan maklumat-maklumat dan data-data yang kritikal bagi pelaksanaan proses ini.

Secara minima, input yang perlu dikenalpasti termasuk:

- a. Tujuan dan aplikasi perkhidmatan yang akan direka bentuk dan dibangunkan;
- b. Undang - undang dan peraturan yang dikeluarkan oleh pihak kerajaan yang berkaitan dengan perkhidmatan;
- c. Maklumat rekabentuk terdahulu yang bersamaan dengan rekabentuk dan pembangunan yang akan dijalankan; dan
- d. Keperluan penting yang lain samada dari sumber dalaman atau luaran seperti piawaian tertentu, kehendak pelanggan, dasar-dasar terpakai, kemajuan teknologi dan infrastruktur serta aspek keselamatan.

Setelah dikenalpasti input - input yang diperlukan, semakan keatasnya perlu dilaksanakan supaya ianya mencukupi, tepat serta relevan. Input - input ini juga perlu ditentukan supaya ianya tidak bercanggah dan salah faham tidak timbul semasa proses ini berjalan.

PANDUAN PELAKSANAAN

1. Input yang perlu hendaklah dikenalpasti dan didokumenkan di dalam dokumen perancangan rekabentuk dan pembangunan. Secara minima, input yang perlu dikenalpasti termasuk:
 - a. Tujuan dan aplikasi perkhidmatan yang akan direkabentuk dan dibangunkan;
 - b. Undang-undang dan peraturan yang dikeluarkan oleh pihak kerajaan yang berkaitan dengan perkhidmatan;
 - c. Maklumat rekabentuk terdahulu yang bersamaan dengan rekabentuk dan pembangunan yang akan dijalankan; dan
 - d. Keperluan penting yang lain sama ada yang berasal dari sumber dalaman atau luaran seperti piawaian tertentu, kehendak pelanggan, dasar-dasar terpakai, kemajuan teknologi dan infrastruktur dan aspek keselamatan.
2. Pengesahan terhadap input perlu dilaksanakan melalui semakan bagi memastikan ianya lengkap dan mencakupi keperluan yang dihasratkan.

3. Garis panduan atau senarai semak perlu diwujudkan bagi melancarkan aktiviti semakan yang dibuat.
4. Input yang telah ditentukan mestilah digunakan semasa aktiviti semakan semula rekabentuk (rujuk seksyen 7.3.4)
5. Organisasi perlu mengenalpasti input - input yang bersesuaian yang bergantung kepada jenis perkhidmatan yang akan direka dan dibangunkan di atas dasar bahawa setiap perkhidmatan mempunyai keunikan dan ciri - ciri perkhidmatan yang tersendiri.

7.3.3. Output Kepada Aktiviti Merekabentuk Dan Pembangunan Proses Pemberian Perkhidmatan

Output yang dihasilkan hendaklah boleh disahkan menepati kehendak input rekabentuk dan pembangunan proses pemberian perkhidmatan serta hendaklah diluluskan sebelum disampaikan kepada pelanggan.

Output tersebut hendaklah :

- a. *Menepati kehendak input rekabentuk dan pembangunan proses pemberian perkhidmatan;*
- b. *Menyediakan maklumat untuk aktiviti perolehan, penghasilan dan penyampaian perkhidmatan kepada pelanggan;*
- c. *Mengandungi atau merujuk kepada kriteria yang membolehkan perkhidmatan yang disampaikan memenuhi keperluan yang ditetapkan; dan*
- d. *Menyatakan dengan jelas ciri-ciri keselamatan dan cara penggunaan yang betul bagi perkhidmatan yang disampaikan kepada pelanggan.*

PENERANGAN MENGENAI KEPERLUAN OUTPUT KEPADA REKABENTUK DAN PEMBANGUNAN

Bagi setiap perjalanan proses merekabentuk dan membangunkan perkhidmatan, output kepada proses ini hendaklah ditentukan di dalam bentuk yang bersesuaian di dalam organisasi.

Dalam sektor perkhidmatan, output yang dihasilkan mestilah berupaya untuk disahkan dan ditentukan pencapaian keperluan yang dihasratkan secara meneliti input yang telah ditentukan.

Output bagi aktiviti rekabentuk dan pembangunan hendaklah:

- a. Menepati keperluan input yang telah dikenalpasti untuk perkhidmatan yang direkabentuk dan dibangunkan;

- b. Memberikan maklumat yang diperlukan untuk proses perolehan dan penyampaian perkhidmatan;
- c. Mengandungi atau merujuk kepada kriteria kelulusan perkhidmatan; dan
- d. Menyatakan secara spesifik ciri-ciri perkhidmatan yang diperlukan untuk penyampaian perkhidmatan yang direkabentuk dan dibangunkan.

PANDUAN PELAKSANAAN

1. Output daripada aktiviti rekabentuk dan pembangunan hendaklah dikenalpasti bagi setiap rekabentuk perkhidmatan di dalam bentuk yang membolehkan verifikasi dilaksanakan berdasarkan kepada input untuk pengesahan dan pemprosesan yang seterusnya.
2. Output juga perlu mengandungi maklumat yang akan digunakan untuk aktiviti verifikasi dan validasi bagi memantapkan perkhidmatan yang akan diberikan. Contoh bagi output untuk proses rekabentuk ini adalah:
 - a. Data - data yang berupaya untuk menunjukkan perbandingan antara input dengan output;
 - b. Spesifikasi proses yang terlibat di dalam perkhidmatan yang di rekabentuk dan dibangunkan;
 - c. Latihan yang diperlukan untuk pelaksanaan perkhidmatan;
 - d. Laporan yang diwujudkan hasil dari aktiviti pemeriksaan dan semakan; dan
 - e. Maklumat untuk cara dan kaedah bagaimana perkhidmatan akan disampaikan.

7.3.4. Semakan Ke Atas Aktiviti Merekabentuk Dan Pembangunan Proses Pemberian Perkhidmatan

Pada peringkat-peringkat yang telah ditetapkan dalam perancangan, semakan secara teratur hendaklah dijalankan ke atas aktiviti merekabentuk dan pembangunan proses pemberian perkhidmatan selaras dengan perancangan yang telah ditentukan (lihat 7.3.1) bertujuan untuk:

- a. *Menilai keupayaan output rekabentuk dan pembangunan proses pemberian perkhidmatan memenuhi keperluan perkhidmatan yang telah ditetapkan; dan*
- b. *Mengenalpasti masalah dan mencadangkan tindakan yang sesuai bagi mengatasi masalah berkenaan.*

Ahli pasukan semakan rekabentuk dan pembangunan proses pemberian perkhidmatan hendaklah terdiri daripada wakil yang bertanggungjawab ke atas setiap peringkat dan fungsi rekabentuk dan proses pemberian perkhidmatan yang sedang disemak. Rekod hasil semakan dan tindakan pembetulan yang diambil hendaklah disimpan dan disenggara. (lihat 4.2.4).

PENERANGAN MENGENAI KEPERLUAN SEMAKAN KEATAS AKTIVITI REKABENTUK DAN PEMBANGUNAN PROSES PEMBERIAN PERKHIDMATAN

Aspek ini menekankan “pengawalan kualiti” terhadap pembangunan rekabentuk perkhidmatan. Aktiviti merekabentuk dan pembangunan rekabentuk akan melalui berbagai peringkat yang telah ditetapkan di dalam perancangan. Bagi memastikan aktiviti merekabentuk mengikut perancangan dari segi jadual, output, penggunaan sumber dan ciri yang ditetapkan, maka semakan secara teratur hendaklah dijalankan ke atas aktiviti tersebut. Semakan dilakukan adalah bertujuan untuk:

- a. Menilai diperingkat lebih awal keupayaan aktiviti merekabentuk dan pembangunan untuk menghasilkan perkhidmatan yang memenuhi kehendak yang telah ditetapkan.

Aktiviti penilaian ini akan memberi maklumat berkenaan status pencapaian aktiviti merekabentuk dan pembangunan serta masalah yang mungkin dihadapi.

- b. Mengenalpasti masalah dan mencadangkan tindakan yang sesuai bagi mengatasi masalah tersebut.

Hasil dari aktiviti semakan akan memberi gambaran terhadap status pencapaian aktiviti merekabentuk dan pembangunan serta mengenalpasti masalah yang timbul dari aktiviti tersebut. Pengenalpastian masalah akan membawa kepada penganalisan kepada punca masalah dan mencadangkan tindakan yang sesuai bagi mengatasi masalah itu.

Aktiviti menyemak rekabentuk dan pembangunan rekabentuk perlu dibuat oleh ahli yang bertanggungjawab ke atas setiap peringkat dan fungsi rekabentuk dan proses pemberian perkhidmatan yang sedang disemak. Ini akan memberi jaminan kepada ketepatan ulasan serta keputusan yang dibuat kerana tahap kepakaran yang dipunyai oleh wakil yang dipertanggungjawabkan itu.

PANDUAN PELAKSANAAN

1. Perancangan merekabentuk dan pembangunan pemberian perkhidmatan perlu mempunyai ruang bagi aktiviti semakan. Aktiviti semakan juga perlu ditetapkan di peringkat rekabentuk dan pembangunan rekabentuk sesuai dengan tahap kepentingan aktiviti merekabentuk dan pembangunan tersebut. Lebih penting aktiviti merekabentuk dan pembangunan rekabentuk tersebut maka lebih kerap aktiviti semakan perlu dibuat.

2. Hasil dari aktiviti semakan, penilaian mengenai keupayaan aktiviti merekabentuk dan pembangunan proses pemberian perkhidmatan memenuhi keperluan yang ditetapkan perlu diputuskan dan masalah serta tindakan yang sesuai bagi mengatasi masalah perlu dikenalpasti.
3. Rekod semakan perlu disediakan bagi memantau perubahan yang dilakukan kepada perancangan asal aktiviti merekabentuk dan pembangunan rekabentuk.
4. Keahlian aktiviti merekabentuk dan pembangunan rekabentuk perlu diwakili oleh mereka yang bertanggungjawab ke atas setiap peringkat dan fungsi merekabentuk dan pembangunan rekabentuk. Ini perlu bagi menjamin tanggungjawab, kuasa serta kepakaran yang diperlukan di dalam membuat sebarang keputusan dari semakan adalah tepat dan berkesan.
5. Semua tindakan semakan rekabentuk mesti direkodkan.

7.3.5. Verifikasi Ke Atas Rekabentuk Dan Pembangunan Proses Pemberian Perkhidmatan

Verifikasi hendaklah dilaksanakan mengikut perancangan yang ditentukan (lihat 7.3.1) untuk memastikan output rekabentuk dan pembangunan proses pemberian perkhidmatan memenuhi input. Rekod hasil proses verifikasi dan tindakan pembetulan hendaklah disimpan dan senggara.

PENERANGAN MENGENAI KEPERLUAN VERIFIKASI KEATAS REKABENTUK DAN PEMBANGUNAN PROSES PEMBERIAN PERKHIDMATAN.

Aktiviti verifikasi adalah aktiviti penilaian pencapaian proses pemberian perkhidmatan yang direkabentuk dan dibangunkan berbanding dengan kehendak yang ditetapkan.

Aktiviti verifikasi ini perlu dilaksanakan mengikut perancangan yang ditentukan. Untuk memastikan aktiviti verifikasi ini dilakukan dengan tepat dan berkesan, perbandingan dengan kehendak input rekabentuk perlu dilakukan.

Hasil dari aktiviti verifikasi akan memberi keputusan samada proses pemberian perkhidmatan yang direkabentuk dan dibangunkan memenuhi kehendak input pemberian perkhidmatan atau tidak. Tindakan pembetulan ke atas pemberian perkhidmatan yang tidak memenuhi input perlu dilakukan.

Rekod hasil dari proses verifikasi dan tindakan pembetulan hendaklah disimpan dan disenggara.

PANDUAN PELAKSANAAN

1. Aktiviti verifikasi dilakukan dengan membandingkan output pemberian perkhidmatan yang direka dan dibangunkan dengan input proses pemberian perkhidmatan.
2. Ciri-ciri verifikasi perlu diwujudkan untuk memastikan kehendak pelanggan dapat dipenuhi.
3. Aktiviti verifikasi ini perlu dilakukan oleh wakil yang dipertanggungjawabkan serta mempunyai kepakaran di dalam proses pemberian perkhidmatan tersebut.
4. Sebarang kekurangan hasil dari aktiviti verifikasi perlu diambil langkah pembetulan ke atas proses pemberian perkhidmatan bagi memastikan proses pemberian perkhidmatan akan menepati input yang ditetapkan.
5. Hasil verifikasi, langkah pembetulan serta perubahan kepada aktiviti rekabentuk dan pembangunan perlu direkodkan. Rekod tersebut perlu disimpan dan disenggara bagi tujuan rujukan.

7.3.6. Validasi Rekabentuk Dan Pembangunan Proses Pemberian Perkhidmatan

Validasi hendaklah dijalankan mengikut peringkat yang ditentukan dalam perancangan (lihat 7.3.1) untuk memastikan output yang dihasilkan oleh aktiviti merekabentuk dan pembangunan proses pemberian perkhidmatan memenuhi tujuan dan kegunaan proses tersebut diwujudkan. Mengikut kesesuaian, validasi hendaklah dibuat sebelum perkhidmatan disampaikan kepada pelanggan atau sebelum output dilaksanakan atau disampaikan kepada pelanggan. Rekod hasil proses validasi dan tindakan pembetulan yang berkaitan hendaklah disenggara (lihat 4.2.4).

PENERANGAN MENGENAI KEPERLUAN VALIDASI REKABENTUK DAN PEMBANGUNAN PROSES PEMBERIAN PERKHIDMATAN.

Aktiviti validasi kepada output merekabentuk dan pembangunan adalah penting bagi memastikan kejayaan penerimaan dan penggunaan sebenar pelanggan, pembekal, kakitangan di dalam organisasi dan juga pihak-pihak yang berkepentingan.

Penglibatan oleh pihak yang menerima kesan pemberian perkhidmatan membolehkan pelanggan atau pengguna sebenar menilai output merekabentuk dan pembangunan. Mengikut kesesuaian, aktiviti validasi dibuat sebelum perkhidmatan disampaikan kepada pelanggan.

Data dan informasi mengenai aktiviti validasi perlu diwujudkan dan direkodkan. Ini membolehkan kaedah serta keputusan aktiviti merekabentuk dan pembangunan yang dibuat sebelum ini disemak semula bagi tujuan keberkesanan. Kaedah semakan merangkumi:

- a. penambahbaikan kepada pemberian perkhidmatan; dan
- b. kewujudan dan penggunaan sebenar pemberian perkhidmatan.

Rekod hasil dari aktiviti validasi dan tindakan pembetulan yang berkaitan hendaklah disenggara.

PANDUAN PELAKSANAAN

1. Organisasi perlu menjalankan validasi terhadap rekabentuk perkhidmatan mengikut perancangan yang telah ditetapkan.
2. Mengikut kesesuaian organisasi, validasi terhadap rekabentuk perlu dibuat sebelum perkhidmatan tersebut diberikan kepada pelanggan. Aktiviti validasi ini mestilah dinyatakan dengan jelas dalam dokumen dan rekod yang diwujudkan hasil dari aktiviti validasi ini dan langkah-langkah yang telah diambil hasil dari aktiviti validasi ini hendaklah disenggara.

7.3.7. Kawalan Ke Atas Pindaan Rekabentuk Dan Pembangunan Proses Pemberian Perkhidmatan

Pindaan yang berlaku ke atas rekabentuk dan pembangunan proses pemberian perkhidmatan hendaklah dikenalpasti dan rekod mengenainya disenggara. Pindaan ke atas rekabentuk dan pembangunan proses pemberian perkhidmatan hendaklah disemak dan disahkan (mengikut kesesuaian) serta diluluskan sebelum pindaan dilaksanakan. Semakan yang dibuat hendaklah meliputi penilaian ke atas kesan pindaan ke atas bahagian-bahagian dan keseluruhan perkhidmatan yang disampaikan kepada pelanggan.

PENERANGAN MENGENAI KEPERLUAN KAWALAN KEATAS PINDAAN REKABENTUK DAN PEMBANGUNAN PROSES PEMBERIAN PERKHIDMATAN

Organisasi perlu mengenalpasti sebarang perubahan kepada rekabentuk dan pembangunan yang dilaksanakan dan rekod untuk perubahan ini hendaklah disenggara. Keperluan ini diwujudkan untuk memastikan bahawa perubahan yang berlaku ke atas rekabentuk dan pembangunan perkhidmatan tidak memberi kesan negatif terhadap kualiti perkhidmatan.

Melihat kepada peri pentingnya kawalan yang perlu dilaksanakan ke atas perubahan rekabentuk dan pembangunan perkhidmatan ini, setiap perubahan perlu disemak dan dinilai akan kesannya ke atas perkhidmatan yang sedang diberikan kepada pelanggan

PANDUAN PELAKSANAAN

1. Kenalpasti bagaimana perubahan ke atas rekabentuk dan pembangunan perkhidmatan dibuat termasuk keperluan untuk semakan dan penilaian untuk mengenali kesan perubahan tersebut ke atas perkhidmatan.
2. Rekod yang dihasilkan dari semakan dan penilaian ke atas perubahan rekabentuk dan pembangunan perkhidmatan mestilah dipelihara dan disenggara.

7.4. Perolehan

7.4.1. Proses Perolehan

Organisasi hendaklah memastikan bahan yang diperolehi memenuhi keperluan perolehan yang ditetapkan. Jenis dan tahap kawalan ke atas pembekal dan bahan yang diperolehi hendaklah bergantung kepada kesan perolehan bahan tersebut ke atas proses pemberian perkhidmatan yang seterusnya atau perkhidmatan akhir yang disampaikan kepada pelanggan.

Organisasi hendaklah menilai dan memilih pembekal berdasarkan keupayaan mereka membekalkan bahan yang memenuhi keperluan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kriteria untuk pemilihan serta penilaian prestasi pembekal hendaklah ditentukan. Rekod hasil penilaian dan tindakan pembetulan yang berkaitan hendaklah disenggara (lihat 4.2.4).

PENERANGAN MENGENAI KEPERLUAN PROSES PEROLEHAN

Organisasi hendaklah sedar bahawa kualiti perkhidmatan amat bergantung kepada input-input yang diperolehi dari pembekal. Organisasi hendaklah yakin dengan pembekal-pembekalnya sebagai rakan kongsi strategik untuk merealisasikan perkhidmatan yang ditawarkan.

Adalah menjadi keperluan supaya organisasi memastikan barangan ataupun perkhidmatan yang diperolehi daripada pembekal memenuhi keperluan perolehan tersebut. Adalah juga menjadi tanggungjawab organisasi tersebut untuk mengenalpasti dan melaksanakan kawalan terhadap pembekal dan barangan perkhidmatan yang diperolehi dari pembekal tersebut.

Organisasi perlu menjalankan penilaian dan memilih pembekal berdasarkan keupayaan pembekal tersebut di dalam menyediakan barangan atau perkhidmatan yang menepati keperluan organisasi tersebut. Bagi tujuan ini, kriteria untuk pemilihan, penilaian dan penilaian semula mestilah diwujudkan. Hasil daripada penilaian ini, rekod-rekod yang diterbitkan hendaklah disenggara.

PANDUAN PELAKSANAAN

1. Prosedur untuk memperjelaskan bagaimana proses perolehan mesti diwujudkan.
2. Proses perolehan mestilah menepati keperluan yang dinyatakan di dalam Arahan Perbendaharaan.
3. Organisasi perlu memastikan bahawa setiap pembekal menjalani proses pemilihan mengikut peraturan yang disediakan.
4. Pembekal yang dipilih perlu disenaraikan di dalam senarai pembekal yang diluluskan.
5. Setiap barangan atau perkhidmatan yang diterima perlu menepati kehendak perolehan.
6. Pemantauan dan penilaian ke atas prestasi pembekal hendaklah dibuat supaya mutu barangan serta perkhidmatan mereka sentiasa konsisten dan menepati keperluan perolehan.

7.4.2. Maklumat Perolehan

Maklumat mengenai perolehan hendaklah menjelaskan bahan yang hendak diperolehi termasuk perkara berikut di mana sesuai:

- a. *Keperluan untuk meluluskan, prosedur, proses-proses yang terlibat dan peralatan yang diperlukan;*
- b. *Keperluan kelayakan personel yang terlibat; dan*
- c. *Keperluan yang ditetapkan dalam pengurusan sistem kualiti.*

Organisasi hendaklah memastikan maklumat yang lengkap mengenai keperluan perolehan disediakan terlebih dahulu sebelum perolehan dibuat.

PENERANGAN MENGENAI KEPERLUAN MAKLUMAT PEROLEHAN

Bagi menjamin pembekal membekal bahan atau perkhidmatan yang menepati kehendak perolehan, organisasi perlu memastikan maklumat perolehan adalah lengkap dan jelas.

Maklumat perolehan merangkumi perkara berikut dimana sesuai:

- a. Sekiranya organisasi mendapatkan perkhidmatan sepenuhnya dari pembekal di dalam pemberian perkhidmatan, maka keperluan untuk meluluskan prosedur, proses serta peralatan pembekal perlu dinyatakan;

- b. Sekiranya perkhidmatan yang diperolehi memerlukan kepakaran kakitangan di pihak pembekal, maka maklumat keperluan kelayakan kakitangan pembekal perlu dinyatakan; dan
- c. Sekiranya pelaksanaan sistem pengurusan kualiti oleh pembekal adalah merupakan suatu keperluan, maka keperluan pelaksanaan sistem pengurusan kualiti perlu dinyatakan.

PANDUAN PELAKSANAAN

1. Organisasi perlu mengenalpasti ciri-ciri bahan atau perkhidmatan yang bakal diperolehi.
2. Ciri-ciri tersebut perlu dinyatakan dengan lengkap dan jelas di dalam pesanan perolehan.
3. Rekod perolehan perlu disimpan serta disenggara.
4. Pastikan maklumat perolehan adalah mencukupi sebelum pesanan perolehan disampaikan kepada pembekal.

7.4.3. Verifikasi Ke Atas Bahan Yang Diperolehi

Organisasi hendaklah menentukan dan melaksanakan pemeriksaan ke atas bahan yang diperolehi untuk memastikan bahan yang diperolehi memenuhi keperluan perolehan yang ditetapkan. Sekiranya organisasi atau pelanggannya organisasi bercadang hendak menjalankan verifikasi dipremis pembekal, cara verifikasi yang hendak dijalankan dan cara pengesahan penerimaan bahan hendaklah dinyatakan dalam dokumen perolehan.

PENERANGAN KEPERLUAN VERIFIKASI KEATAS BAHAN YANG DIPEROLEHI

Mutu pemberian perkhidmatan amat bergantung kepada mutu bahan atau perkhidmatan yang diperolehi dari pembekal. Ini adalah kerana bahan atau perkhidmatan pembekal adalah merupakan titik awal ke arah proses merealisasikan pemberian perkhidmatan. Maka dengan itu, organisasi perlu memastikan bahan atau perkhidmatan yang diperolehi memenuhi keperluan perolehan yang ditetapkan.

Organisasi perlu melaksanakan verifikasi ke atas bahan atau perkhidmatan samada di peringkat penerimaan bahan atau perkhidmatan, ataupun di premis pembekal sekalipun. Sekiranya verifikasi bahan atau perkhidmatan dilaksanakan di premis pembekal, maka kaedah verifikasi perlu dinyatakan dengan jelas di dalam maklumat perolehan.

PANDUAN PELAKSANAAN

1. Mengenalpasti ciri-ciri bahan atau perkhidmatan yang diperolehi.
2. Melaksanakan verifikasi ke atas bahan atau perkhidmatan yang diperolehi dengan membandingkan dengan ciri-ciri yang ditetapkan.
3. Mengambil tindakan sewajarnya ke atas barangan serta perkhidmatan yang didapati tidak menepati ciri-ciri atau kehendak perolehan.
4. Sekiranya perlu, verifikasi bahan atau perkhidmatan perlu dilakukan di premis pembekal, maka kaedah verifikasi perlu dinyatakan dengan jelas dan dilakukan oleh kakitangan yang dipertanggungjawabkan.

7.5. Proses Penyediaan Pemberian Perkhidmatan

7.5.1 Kawalan Ke Atas Proses Penyediaan Pemberian Perkhidmatan

Organisasi hendaklah merancang dan melaksanakan proses pemberian perkhidmatan kepada pelanggan secara terkawal dengan memastikan, di mana berkaitan, perkara-perkara berikut:

- a. Terdapatnya maklumat yang menerangkan dengan jelas ciri-ciri perkhidmatan yang hendak disampaikan kepada pelanggan;*
- b. Terdapatnya arahan kerja, jika perlu;*
- c. Menggunakan peralatan yang sesuai;*
- d. Terdapat peralatan pemantauan dan pengukuran serta penggunaannya;*
- e. Melaksanakan aktiviti pemantauan dan pengukuran; dan*
- f. Melaksanakan aktiviti meluluskan dan menyampaikan perkhidmatan kepada pelanggan serta aktiviti selepas perkhidmatan disampaikan kepada pelanggan.*

PENERANGAN MENGENAI KEPERLUAN PROSES PENYEDIAAN PEMBERIAN PERKHIDMATAN

Kawalan terhadap pemberian perkhidmatan kepada pelanggan mestilah dilaksanakan oleh organisasi supaya perkhidmatan sentiasa memenuhi keperluan yang ditetapkan. Kawalan ini hendaklah dilaksanakan melalui perancangan yang rapi. Antara kawalan yang boleh dilaksanakan termasuk:

- a. Kewujudan maklumat yang menyatakan ciri-ciri perkhidmatan supaya ciri-ciri tersebut sentiasa dipatuhi;
- b. Menyediakan arahan kerja, sekiranya perlu;
- c. Penggunaan peralatan yang bersesuaian;
- d. Kewujudan peralatan pemantauan dan penilaian;

- e. Perlaksanaan aktiviti pemantauan dan penilaian; dan
- f. Perlaksanaan proses pemberian perkhidmatan dan proses selepas pemberian perkhidmatan.

Keperluan (a) sehingga (f) perlu dilaksanakan mengikut kesesuaian organisasi yang memberi perkhidmatan.

PANDUAN PELAKSANAAN

Organisasi perlu memastikan pemberian perkhidmatan kepada pelanggan sentiasa di dalam keadaan terkawal. Bagi merealisasikan kawalan ini, organisasi perlu memastikan, mengikut kesesuaian, perkara berikut:

- a. Wujudnya maklumat berkenaan ciri-ciri perkhidmatan yang ditawarkan kepada pelanggan;
- b. Mewujudkan arahan kerja yang menjelaskan secara spesifik bagaimana sesuatu aktiviti di dalam perkhidmatan dilaksanakan;
- c. Mengenalpasti dan menggunakan peralatan yang sesuai bagi perkhidmatan yang diberikan;
- d. Kewujudan dan penggunaan peralatan pemantauan dan penilaian terhadap perkhidmatan;
- e. Melaksanakan aktiviti pemantauan dan penilaian terhadap perkhidmatan; dan
- f. Pelaksanaan proses pemberian perkhidmatan dan proses selepas pemberian perkhidmatan.

7.5.2. *Validasi Proses Penyediaan Dan Penyampaian Perkhidmatan Kepada Pelanggan*

Organisasi hendaklah membuat validasi ke atas mana-mana proses penyediaan dan penyampaian perkhidmatan kepada pelanggan yang hanya boleh diukur sama ada memenuhi kehendak pelanggan atau tidak setelah perkhidmatan tersebut disampaikan kepada pelanggan. Validasi hendaklah menunjukkan keupayaan proses penyediaan dan pembelian perkhidmatan menghasilkan perkhidmatan yang memenuhi keperluan-keperluan yang telah dirancang dan ditetapkan. Organisasi hendaklah:

- a. *Menentukan kriteria untuk penyemakan dan kelulusan proses-proses berkenaan;*
- b. *Kelulusan peralatan dan personel berkecualan;*
- c. *Pengguna kaedah di prosedur yang tertentu;*
- d. *Menyenggara rekod (lihat 4.2.6); dan*
- e. *Membuat validasi semula.*

PENERANGAN MENGENAI KEPERLUAN VALIDASI PROSES UNTUK PEMBERIAN PERKHIDMATAN KEPADA PELANGGAN

Di dalam sistem pengurusan kualiti yang diwujudkan dan dilaksanakan di dalam organisasi, terdapat proses-proses dimana hasil ataupun output daripada proses tersebut tidak dapat disahkan melalui aktiviti pemantauan dan penilaian.

Proses di mana kecacatan hanya dapat dikesan setelah perkhidmatan diberikan kepada pelanggan juga termasuk di dalam kategori proses yang memerlukan validasi. Keperluan untuk melaksanakan validasi terhadap proses di dalam kategori ini ialah bagi membuktikan bahawa proses tersebut berupaya untuk mencapai hasrat yang dikehendaki.

Organisasi perlu mengenalpasti proses-proses yang ada di dalam sistem pengurusan kualiti yang boleh dikategorikan sebagai proses yang memerlukan validasi. Sekiranya organisasi mengenalpasti wujudnya proses sebegini, organisasi perlu mengadakan mekansime yang diperlukan untuk memastikan proses-proses tersebut berupaya mencapai keperluan seperti:

- a. Mewujudkan kriteria bagi tujuan semakan dan kelulusan untuk proses tersebut dilaksanakan;
- b. Menyatakan kelulusan yang diperlukan untuk peralatan dan kelayakan kakitangan yang melaksanakan proses ini;
- c. Mewujudkan secara spesifik kaedah dan prosedur untuk proses ini;
- d. Menyatakan rekod-rekod yang perlu diwujudkan khusus untuk proses ini; dan
- e. Menetapkan aktiviti validasi semula terhadap proses.

PANDUAN PELAKSANAAN

1. Kenalpasti proses-proses yang wujud di dalam sistem pengurusan kualiti yang memerlukan validasi.
2. Melaksanakan aktiviti validasi yang bersesuaian seperti:
 - a. Mewujudkan kriteria bagi tujuan semakan dan kelulusan untuk proses tersebut dilaksanakan di dalam perkhidmatan;
 - b. Kelulusan terhadap peralatan dan kelayakan kakitangan yang melaksanakan proses ini;
 - c. Mewujudkan secara spesifik kaedah dan prosedur untuk proses ini;
 - d. Mewujudkan rekod-rekod yang perlu khusus untuk proses ini; dan
 - e. Menetapkan aktiviti validasi semula terhadap proses.
3. Sekiranya organisasi mendapati proses-proses ini tidak wujud, pengecualian untuk keperluan ini hendaklah dinyatakan dengan jelas akan sebab-sebabnya, di dalam manual kualiti.

7.5.3. Identifikasi Dan Kemudahkesanan

Di mana sesuai, organisasi hendaklah mengenalpasti dengan memberi identifikasi kepada proses dan perkhidmatan yang akan disampaikan kepada pelanggan. Organisasi hendaklah mengenalpasti status proses dan perkhidmatan yang berkaitan dan keperluan-keperluan pemantauan dan penilaian. Di mana kemudahkesanan perlu dibuat, organisasi hendaklah mengawal dan merekodkan identifikasi proses atau perkhidmatan yang telah diberikan (lihat 4.2.4).

PENERANGAN MENGENAI KEPERLUAN IDENTIFIKASI DAN KEMUDAHKESANAN

Identifikasi diberi bagi tujuan mengenalpasti perkhidmatan yang diberi kepada pelanggan. Identifikasi akan membolehkan perkhidmatan atau produk yang mempunyai satu set ciri dibezakan dengan perkhidmatan atau produk yang mempunyai satu set ciri yang lain. Antara cara identifikasi termasuk penggunaan nombor kod, nombor kawalan, nama, label, nombor siri dan bar kod.

Status perkhidmatan pula adalah kesan dari keputusan pemantauan dan penilaian yang dilakukan ke atas perkhidmatan. Menenalpasti status perkhidmatan akan membezakan di antara perkhidmatan yang menepati dan tidak menepati kehendak perkhidmatan.

PANDUAN PELAKSANAAN

1. Di mana sesuai, kenalpasti setiap pemberian perkhidmatan dengan memberikannya identiti yang unik dan spesifik. Identifikasi ini hendaklah diberikan dari peringkat awal hingga akhir perkhidmatan itu diberikan. Antara kaedah identifikasi yang boleh diberikan termasuk :
 - a. Nama atau kod perkhidmatan; dan
 - b. Nombor fail atau bar kod
2. Penerangan mengenai identifikasi ini perlulah jelas dan didokumenkan dalam dokumen-dokumen proses berkaitan seperti prosedur, arahan kerja dan garispanduan.
3. Status perkhidmatan perlu diberikan selepas aktiviti pemantauan dan penilaian dilakukan. Status perlu mencerminkan tahap pematuhan terhadap keperluan yang telah ditetapkan semasa pemantauan tersebut dilaksanakan.

7.5.4. Harta Hakmilik Pelanggan

Organisasi hendaklah menjaga harta hakmilik pelanggan semasa ianya berada di bawah kawalan atau digunakan oleh organisasi dalam proses penyediaan dan penyampaian perkhidmatan kepada pelanggan. Organisasi hendaklah mengenalpasti, mengesahkan dan menjaga dengan selamat hakmilik berkenaan. Hakmilik kepunyaan pelanggan yang hilang, rosak atau tidak sesuai digunakan hendaklah dimaklumkan kepada pelanggan dan rekod mengenainya disenggara (lihat 4.2.4)

Nota:

Hakmilik pelanggan termasuk harta intelek.

PENERANGAN KEPERLUAN HARTA HAKMILIK PELANGGAN

Dalam situasi atau keadaan tertentu, organisasi akan menerima harta kepunyaan pelanggan samada dalam bentuk fizikal ataupun intelektual yang digunakan untuk merealisasikan perkhidmatan tersebut.

Memandangkan harta tersebut adalah kepunyaan pelanggan, adalah penting harta tersebut dikawal sepanjang harta tersebut berada didalam kawalan organisasi. Organisasi bertanggungjawab memelihara harta ini daripada sebarang kerosakan dan kecurian kerana implikasinya akan memberi kesan negatif terhadap persepsi pelanggan ke atas perkhidmatan yang diberikan.

PANDUAN PELAKSANAAN

1. Organisasi perlu mengenalpasti kesemua harta pelanggan yang diterima semasa memberi perkhidmatan.
2. Organisasi perlu memberi penekanan terhadap pemeliharaan harta pelanggan tersebut dan dinyatakan dengan jelas di dalam dokumen proses yang berkaitan seperti manual kualiti prosedur, arahan kerja ataupun garis panduan.
3. Sekiranya berlaku kerosakan ke atas harta pelanggan tersebut, pelanggan perlu diberitahu dan langkah pencegahan perlu diambil bagi mengatasi perkara yang sama berulang.

7.5.5. Pemeliharaan

Organisasi hendaklah memastikan proses penyediaan dan pemberian perkhidmatan kepada pelanggan mematuhi keperluan identifikasi, pengendalian, pembungkusan, penyimpanan dan kawalan yang ditetapkan.

PENERANGAN MENGENAI KEPERLUAN PEMULIHARAAN

Organisasi hendaklah berusaha supaya kepuasan pelanggan dicapai dengan memastikan perkhidmatan yang diberikan kepada pelanggan dipelihara dari sebarang kecacatan atau ketidakpatuhan terhadap keperluan melalui pengendalian yang cermat, teliti, berhati-hati serta mematuhi keperluan kawalan yang ditetapkan.

Pemuliharaan terhadap pemberian perkhidmatan perlu dilakukan disemua peringkat perkhidmatan.

PANDUAN PELAKSANAAN

1. Organisasi perlu mengenalpasti kaedah pemuliharaan yang akan dipraktikkan kepada perkhidmatan yang diberikan.
2. Kaedah pemuliharaan ini antaranya adalah:
 - a. Mematuhi keperluan identifikasi, pengendalian, pembungkusan, penyimpanan dan kawalan mengikut kesesuaian perkhidmatan yang diberikan; dan
 - b. Kaedah pemuliharaan ini hendaklah dinyatakan dengan jelas di dalam dokumen yang berkaitan.

7.6. Kawalan Ke Atas Peralatan Pengukuran Dan Pemantauan

Organisasi hendaklah menentukan pemantauan dan penilaian yang perlu dilaksanakan untuk menilai samada perkhidmatan yang disampaikan kepada pelanggan memenuhi keperluan yang ditetapkan (lihat 7.2.1)

Organisasi hendaklah memastikan pemantauan dan penilaian yang dilaksanakan adalah selaras dengan keperluan-keperluan pemantauan dan penilaian.

Bagi memastikan penilaian yang dibuat adalah tepat, peralatan/kaedah penilaian hendaklah, di mana perlu:

- a. *Dikalibrasi atau diverifikasi dengan standard penilaian kebangsaan atau antarabangsa secara berjadual atau sebelum digunakan. Di mana tidak terdapat standard sediaada, asas kaliberasi atau verifikasi yang dijalankan hendaklah direkodkan;*
- b. *Boleh diubahsuai atau diubahsuai semula apabila perlu;*
- c. *Dikenalpasti boleh menentukan status kaliberasi/ verifikasi;*
- d. *Dijamin selamat daripada perubahan yang boleh mengakibatkan penilaian tidak sah untuk diterima; dan*
- e. *Terkawal daripada kerosakan dan kemerosotan semasa pengendalian, penyenggaraan dan penyimpanan.*

Sebagai tambahan, organisasi hendaklah menyemak dan merekodkan kesahihan hasil penilaian lalu apabila peralatan yang digunakan didapati tidak mematuhi keperluan yang ditetapkan. Organisasi hendaklah mengambil tindakan yang sewajarnya ke atas peralatan serta perkhidmatan yang terjejas. Rekod kaliberasi dan verifikasi hendaklah disenggara (lihat 4.2.4)

Perisian komputer yang digunakan untuk pemantauan dan penilaian hendaklah disahkan memenuhi keperluan yang ditetapkan. Pengesahan hendaklah dilihat sebelum peralatan/kaedah berkenaan digunakan pertama kali dan disahkan semula mengikut keperluan.

Nota:

Rujuk ISO 10012-1 dan ISO 10012-2 untuk panduan.

PENERANGAN KEPERLUAN KAWALAN KE ATAS PERALATAN PEMANTAUAN DAN PENILAIAN

Aktiviti pemantauan dan penilaian adalah merupakan aktiviti yang mesti dilaksanakan organisasi bagi memastikan perkhidmatan menepati keperluan yang ditetapkan. Sebarang peralatan yang digunakan bagi tujuan aktiviti ini hendaklah dikawal supaya aktiviti pemantauan dan penilaian dapat dijalankan dengan berkesan. Dengan adanya kawalan terhadap peralatan ini, organisasi akan mendapat kepastian bahawa hasil pemantauan dan penilaian adalah tepat dan tidak menimbulkan kecurigaan.

Organisasi perlu mewujudkan proses untuk memastikan aktiviti pemantauan dan penilaian dijalankan di dalam keadaan yang konsisten dengan keperluan pemantauan dan penilaian yang telah ditetapkan. Di mana perlu, supaya keputusan yang didapati adalah tepat, peralatan pemantauan dan penilaian ini mestilah:

- a. Ditentukur (kalibrasi) atau disahkan (diverifikasi) di dalam tempoh yang ditetapkan berdasarkan piawaian peringkat antarabangsa ataupun kebangsaan. Bilamana tiada piawaian wujud untuk sesuatu peralatan, maka asas tentukur atau pengesahan perlu direkodkan;
- b. Diperbetulkan atau di perbetulkan semula mengikut keperluan;
- c. Dikenalpasti supaya status tentukur dapat diperolehi dan ditentukan;
- d. Dipelihara dari pengubahsuaian yang akan menghilangkan ketepatan hasil pemantauan dan penilaian; dan
- e. Dijaga dari sebarang kerosakan dan kesusut nilai semasa pengendalian, penyenggaraan dan penyimpanan.

Sebagai tambahan, organisasi perlu mengkaji dan merekodkan kesahihan keputusan pemantauan dahulu jika didapati peralatan tersebut tidak mematuhi keperluan. Tindakan yang bersesuaian perlu diambil ke atas peralatan dan perkhidmatan yang menerima kesan daripada ketidakpatuhan tersebut.

Rekod keputusan tentukur dan verifikasi perlu disenggara. Perisian komputer yang digunakan oleh organisasi untuk aktiviti pemantauan dan penilaian hendaklah disahkan memenuhi keperluan yang telah ditetapkan. Pengesahan ini mestilah dibuat sebelum peralatan berkenaan digunakan buat pertama kali dan pengesahan semula dilaksanakan mengikut keperluan.

PANDUAN PELAKSANAAN

1. Kenalpasti aktiviti pemantauan dan penilaian yang akan dilaksanakan serta sebarang peralatan atau kaedah yang diperlukan untuk perkhidmatan yang diberikan.
2. Proses diwujudkan untuk pelaksanaan aktiviti pemantauan dan penilaian terhadap perkhidmatan yang diberikan.
3. Peralatan yang digunakan bagi tujuan pemantauan dan penilaian perkhidmatan mungkin terdiri daripada perisian komputer, kakitangan yang dipertanggungjawabkan dan peralatan pengukuran.
4. Mengikut keperluan organisasi, setiap peralatan ini yang digunakan mestilah ditentukan ataupun disahkan bagi memastikan keputusan pemantauan dan penilaian adalah sahih dan boleh digunapakai.
5. Organisasi perlu memastikan peralatan ini dikawal dan disenggara bagi menjamin ianya selamat dan tidak rosak.
6. Rekod yang terbit hasil daripada aktiviti tentukur dan pengesahan ini hendaklah dipelihara mengikut keperluan kawalan rekod.
7. Sekiranya organisasi mempunyai perisian komputer yang digunakan bagi tujuan pemantauan dan penilaian terhadap perkhidmatan, perisian komputer tersebut hendaklah disahkan bahawa ianya berupaya menjalankan aplikasi pemantauan dan penilaian.

E. SEKSYEN 8—PENGUKURAN, PENGANALISISAN DAN PENAMBAHBAIKAN

8. PENGUKURAN, PENGANALISISAN DAN PENAMBAHBAIKAN

8.1. Am

Organisasi hendaklah merancang dan melaksanakan pemantauan, pengukuran, penganalisisan dan proses-proses penambahbaikan yang diperlukan untuk:

- a. Menunjukkan proses menepati keperluan yang ditetapkan;*
- b. Memastikan kepatuhan sistem pengurusan kualiti; dan*
- c. Membuat penambahbaikan yang berterusan secara berkesan ke atas sistem pengurusan kualiti.*

Ini hendaklah termasuk pengenalpastian kaedah-kaedah dan penggunaan teknik-teknik statistik yang sesuai.

PENERANGAN MENGENAI KEPERLUAN PENGUKURAN, PENGANALISISAN DAN PENAMBAHBAIKAN.

Organisasi diperlukan merancang dan melaksanakan pemantauan dan pengukuran ke atas produk atau perkhidmatan yang tidak memenuhi keperluan, membuat penganalisisan data dan mengusahakan penambahbaikan yang berkesan ke atas sistem pengurusan kualiti. Pengumpulan dan pemantauan data adalah penting sebagai asas bagi membuat keputusan. Pengurusan atasan hendaklah memastikan kecekapan dan keberkesanan pengukuran, pengumpulan dan pengesahan data bagi memastikan keberkesanan prestasi organisasi dan kepuasan hati pihak yang berkepentingan dicapai.

Contoh pengukuran prestasi proses-proses organisasi termasuklah:

- a. Pengukuran dan penilaian ke atas produk atau perkhidmatan;
- b. Keupayaan proses-proses;
- c. Pencapaian objektif projek; dan
- d. Kepuasan hati pelanggan dan pihak yang berkepentingan.

Organisasi hendaklah secara berterusan memantau tindakan-tindakan penambahbaikan prestasinya dan merekodkan pelaksanaannya kerana ini boleh menyediakan data untuk tindakan penambahbaikan dimasa depan. Penganalisisan data daripada aktiviti-aktiviti penambahbaikan hendaklah menjadi salah satu input kepada kajian semula pengurusan bagi memperbaiki lagi prestasi organisasi.

8.2. Pemantauan dan Pengukuran

8.2.1. Kepuasan Hati Pelanggan

Kepuasan hati pelanggan merupakan satu alat pengukur prestasi sistem pengurusan kualiti. Organisasi hendaklah memantau maklumat yang berkaitan dengan persepsi pelanggan bagi menentukan samada organisasi telah dapat memenuhi kehendak pelanggannya. Kaedah bagi mendapat dan menggunakan maklumat ini hendaklah ditentukan.

PENERANGAN MENGENAI KEPERLUAN PEMANTAUAN DAN PENGUKURAN KEPUASAN HATI PELANGGAN

Sebagai pembekal perkhidmatan kepada pelanggan, Organisasi dikehendaki memantau maklumat berkaitan dengan tanggapan pelanggan ke atas perkhidmatan yang diterimanya samada perkhidmatan tersebut telah memenuhi keperluan mereka atau sebaliknya. Pemantauan kepuasan hati pelanggan ini hendaklah dijalankan sepanjang masa. Hasil daripada pemantauan ini hendaklah dilaporkan dalam kajian semula pengurusan. Antara kaedah bagi mendapatkan pandangan pelanggan terhadap organisasi ialah:

- a. Membuat panggilan telefon dari masa kesemasa atau selepas perkhidmatan diberi kepada pelanggan;
- b. Soal selidik mengenai kepuasan hati pelanggan;
- c. Aduan pelanggan; dan
- d. Laporan media.

PANDUAN PELAKSANAAN

1. Organisasi hendaklah mendapatkan maklumat daripada pelanggan mengenai kepuasan hati mereka ke atas perkhidmatan yang diterima.
2. Kaedah mendapatkan maklumat ini hendaklah ditentukan seperti melalui soal selidik dan sebagainya. Data-data yang di kutip itu hendaklah dianalisis.
3. Hasil kajian tersebut hendaklah dimaklumkan kepada kajian semula pengurusan.

8.2.2. Audit Dalaman

Organisasi hendaklah menjalankan audit dalaman mengikut jadual yang telah ditetapkan bagi memastikan samada sistem pengurusan kualiti:

- a. Mematuhi apa yang telah dirancang (lihat 7.1) dalam keperluan-keperluan standard ini dan keperluan-keperluan sistem pengurusan kualiti yang telah diwujudkan oleh agensi; dan*
- b. Telah dilaksana dan disenggarakan secara berkesan.*

Program audit hendaklah dirancang dengan mengambilkira status dan kepentingan sesuatu proses dan bidang yang akan diaudit selain daripada mengambilkira hasil audit yang lepas. Kriteria-kriteria audit, skop, kekerapan dan kaedah pengauditan hendaklah ditentukan.

Pemilihan juruaudit dan pengauditan yang dijalankan hendaklah tidak dipengaruhi dan hendaklah objektif. Juruaudit juga tidak dibenarkan untuk mengaudit kerja mereka sendiri.

Tanggungjawab dan keperluan-keperluan untuk perancangan dan pengendalian audit, melaporkan hasil audit dan penyimpanan rekod-rekod (lihat 4.2.4) hendaklah ditentukan dan didokumenkan dalam prosedur.

Pihak pengurusan yang bertanggungjawab ke atas bidang yang diaudit hendaklah memastikan tindakan pembetulan diambil dengan segera bagi ketidakpatuhan yang ditemui. Tindakan susulan hendaklah termasuk membuat verifikasi ke atas tindakan yang telah diambil dan melaporkan hasilnya kepada pihak pengurusan (lihat 8.5.2)

(Nota: Sila lihat ISO10011-1, 1 ISO 10011-2 dan ISO 10011-3 sebagai panduan)

PENERANGAN MENGENAI KEPERLUAN AUDIT DALAMAN

Pihak pengurusan atasan hendaklah mewujudkan proses audit dalaman yang cekap dan berkesan bagi menilai samada sistem pengurusan kualiti mencapai dasar kualiti, objektif-objektif kualiti dan keperluan-keperluan pelanggan. Proses audit dalaman digunakan bukan sahaja untuk mendapatkan bukti samada keperluan yang ditetapkan dalam standard di patuhi tetapi juga menilai dari aspek pencapaian prestasi organisasi.

Proses audit hendaklah termasuk:

- a. Merancang audit dalaman iaitu dari segi kekerapan audit perlu dijalankan, proses atau aktiviti yang hendak diaudit dan pemilihan juruaudit yang perlu dibuat oleh Wakil Pengurusan;
- b. Memberi latihan kepada juruaudit dalaman;

- c. Penetapan kekerapan pengauditan yang perlu dijalankan;
- d. Memastikan juruaudit yang diberikan tanggungjawab untuk menjalankan audit dalaman hendaklah tidak terlibat secara langsung dalam aktiviti atau prosedur yang diaudit. Segala penemuan audit perlu direkodkan dan dilaporkan kepada pihak bertanggungjawab ke atas proses yang diaudit dan Wakil Pengurusan;
- e. Memastikan juruaudit hendaklah menjalankan audit susulan bagi mengesahkan tindakan pembetulan yang telah diambil. Memastikan juga juruaudit hendaklah melaporkan kepada Wakil Pengurusan mengenai ketidakpatuhan yang telah diambil tindakan pembetulan dan ketidakpatuhan yang memerlukan keputusan tindakan pencegahan dan penambahbaikan;
- f. Memastikan Wakil Pengurusan bertanggungjawab memastikan audit susulan telah dijalankan;
- g. Laporan analisis mengenai hasil penemuan audit dalaman yang telah dijalankan disediakan oleh juruaudit untuk dibentangkan dalam kajian semula pengurusan oleh Wakil Pengurusan. Laporan analisis ini perlu meliputi ringkasan mengenai audit dalaman yang telah dijalankan, kebaikan dan kelemahan yang ketara dalam sistem kualiti, bilangan ketidakpatuhan yang ditemui, ketidakpatuhan yang telah diambil tindakan pembetulan dan ketidakpatuhan yang perlu mendapat keputusan tindakan pencegahan dan penambahbaikan; dan
- h. Perkara-perkara yang perlu diberi perhatian dalam pengauditan dalaman, iaitu kecekapan dan keberkesanan pelaksanaan proses-proses, peluang-peluang bagi membuat penambahbaikan, keupayaan proses-proses, kecekapan dan keupayaan penggunaan teknik-teknik statistik, kecekapan dan keupayaan penggunaan sumber-sumber dan aktiviti-aktiviti penambahbaikan.

PANDUAN PELAKSANAAN

1. Jadual audit dalaman hendaklah disediakan meliputi:
 - a. Tarikh audit;
 - b. Pasukan audit; dan
 - c. Proses atau aktiviti yang hendak diaudit.
2. Ketua agensi atau Wakil Pengurusan hendaklah melantik juruaudit dalaman daripada anggota agensi dan memberi latihan kepada mereka. Latihan ini juga mesti merangkumi kefahaman mengenai lapan prinsip pengurusan MS ISO 9000:2000.
3. Prosedur bagi merancang dan melaksanakan audit dalaman hendaklah disediakan.

4. Audit dalaman hendaklah dijalankan oleh personel yang bebas daripada aktiviti yang diaudit.
5. Hasil penemuan audit dalaman hendaklah dimaklumkan kepada pihak yang bertanggungjawab ke atas proses yang diaudit dan Wakil Pengurusan.
6. Pihak yang bertanggungjawab ke atas proses yang diaudit hendaklah mengambil tindakan pembedahan ke atas hasil audit.
7. Audit susulan hendaklah dijalankan sebelum kajian semula pengurusan bagi menentukan tindakan pembedahan telah diambil dengan berkesan. Bagi ketakakuran yang perlu diambil tindakan pencegahan dan penambahbaikan hendaklah dilaporkan kepada Wakil Pengurusan.
8. Wakil pengurusan hendaklah melaporkan hasil penemuan audit dalaman dalam kajian semula pengurusan.
9. Rekod mengenai audit dalaman termasuk senarai semak dan catatan juruaudit hendaklah disimpan.

8.2.3. Pemantauan Dan Proses-Proses Pengukuran

Organisasi hendaklah menggunakan kaedah-kaedah yang sesuai untuk memantau dan di mana bersesuaian mengukur proses-proses sistem pengurusan kualiti. Kaedah yang digunakan itu hendaklah menunjukkan proses-proses berupaya untuk mencapai hasil yang dirancang. Bila hasil yang dirancang tidak dapat dicapai, tindakan pembedahan dan pencegahan yang bersesuaian hendaklah diambil bagi memastikan produk atau perkhidmatan memenuhi keperluan yang ditetapkan.

8.2.4 Pemantauan Dan Pengukuran Produk

Organisasi hendaklah memantau dan mengukur ciri-ciri produk bagi menentukan produk memenuhi keperluan yang ditetapkan. Ia boleh dilaksanakan di beberapa peringkat penghasilan produk selaras dengan perancangan (lihat 7.).

Bukti kepatuhan kepada kriteria yang diterima pakai hendaklah disenggarakan. Rekod-rekod hendaklah disenggarakan. Rekod-rekod mengenai pihak yang melepaskan produk hendaklah disimpan (lihat 4.2.4).

Pelepasan produk dan perkhidmatan penghantaran tidak boleh diteruskan sehingga persediaan untuk berbuat demikian di selesaikan dengan memuaskan (lihat 7.1) melainkan ianya diluluskan oleh pihak berkuasa yang berkaitan dan dimana bersesuaian ia boleh diuruskan oleh pelanggan.

PENERANGAN MENGENAI KEPERLUAN PEMANTAUAN DAN PENGUKURAN PROSES DAN PRODUK

Organisasi perlu menentukan kaedah-kaedah yang sesuai digunakan untuk membuat pemantauan ke atas proses-proses dan dimana sesuai membuat pengukuran ke atas sistem pengurusan kualiti. Kemantapan sesuatu proses dapat dinilai dari segi keupayaannya menghasilkan output yang memenuhi keperluan yang ditetapkan.

Organisasi hendaklah membuat pemantauan dan pengukuran ke atas ciri-ciri perkhidmatan bagi memastikan keperluan perkhidmatan telah dicapai melalui:

- a. Semua peringkat pemeriksaan dalam sistem kualiti iaitu di peringkat penerimaan, pemerosesan dan akhir perlu dikenalpasti dan dinyatakan;
- b. Permohonan dan bahan yang diterima daripada pelanggan atau lain-lain pihak hendaklah disemak dan disahkan memenuhi kriteria yang ditetapkan sebelum diproses;
- c. Setakat mana pemeriksaan yang hendak dibuat adalah bergantung kepada kawalan yang telah dibuat ke atas pembekal; dan
- d. Rekod yang menunjukkan pemeriksaan telah dijalankan perlu disenggara dan rekod ini hendaklah disahkan oleh pihak yang diberi kuasa. Bukti kelulusan oleh pihak yang diberi kuasa perlu disediakan.

PANDUAN PELAKSANAAN

1. Organisasi hendaklah menentukan peringkat-peringkat yang sesuai dalam proses sistem pengurusan kualiti untuk menjalankan pemantauan. Peringkat-peringkat ini perlu meliputi peringkat penerimaan, pemerosesan, dan akhir.
2. Organisasi hendaklah menentukan kaedah-kaedah yang sesuai untuk membuat pemantauan ke atas proses-proses ini.
3. Organisasi hendaklah membuat pengukuran ke atas proses-proses untuk menentukan samada perkhidmatan yang dihasilkan memenuhi ciri-ciri yang ditetapkan.
4. Organisasi hendaklah mengambil tindakan pembetulan bagi ketidakpatuhan yang berlaku.
5. Organisasi hendaklah mengambil tindakan pencegahan bagi ketidakpatuhan yang masih berulang walaupun tindakan pembetulan telah di ambil. Tindakan pencegahan juga di ambil sebagai usaha penambahbaikan secara berterusan ke atas proses-proses ini.

8.3. Kawalan Ke Atas Produk Tidak Memenuhi Keperluan Yang Ditetapkan

Organisasi hendaklah memastikan produk yang tidak memenuhi keperluan yang ditetapkan dikenalpasti dan dikawal untuk mencegah ianya daripada digunakan dengan tidak sengaja atau dihantar keluar.

Kawalan dan tanggungjawab pihak berkuasa yang berkaitan terhadap produk yang tidak memenuhi keperluan ini hendaklah ditetapkan di dalam prosedur yang didokumenkan.

Organisasi hendaklah menguruskan produk yang tidak memenuhi keperluan ini melalui satu atau lebih cara berikut:

- a. Mengambil tindakan untuk menghapuskan ketidakpatuhan yang dikesan;*
- b. Memberi kuasa bagi penggunaannya, melepaskan atau penerimaan di bawah pengawasan oleh pihak berkuasa tertentu dan di mana sesuai oleh pelanggan; dan*
- c. Mengambil tindakan untuk mengecualikannya daripada penggunaan atau aplikasi asalnya.*

Rekod-rekod mengenai keadaan ketidakpatuhan dan sebarang tindakan yang diambil selanjutnya termasuk juga kebenaran yang diperolehi bagi penggunaannya hendaklah disenggarakan (lihat 4.2.4]. Bila sesuatu produk atau perkhidmatan yang tidak memenuhi keperluan itu telah diambil tindakan pembetulan, ianya perlulah dipastikan semula telah memenuhi keperluan yang telah ditetapkan sebelum ianya digunakan atau dikeluarkan.

Bila sesuatu produk atau perkhidmatan yang tidak memenuhi keperluan ditemui selepas diedarkan atau semasa ianya digunakan, organisasi hendaklah mengambil tindakan ke atas kesan yang berlaku daripada penggunaannya atau jangkaan terhadap kesan yang akan berlaku.

PENERANGAN MENGENAI KEPERLUAN KAWALAN KE ATAS PRODUK YANG TIDAK MEMENUHI KEPERLUAN YANG DITETAPKAN

Organisasi dikehendaki memastikan semua produk atau perkhidmatan yang tidak memenuhi keperluan yang ditetapkan dikenalpasti dan dikawal bagi mengelakkan ianya daripada digunakan dalam proses atau sampai kepada pelanggan. Sekiranya produk atau perkhidmatan yang tidak memenuhi keperluan sampai kepada pelanggan dan ianya diketahui, tindakan yang bersesuaian hendaklah diambil bagi memastikan ianya tidak lagi berlaku.

Bila produk atau perkhidmatan yang tidak memenuhi keperluan di kesan, organisasi hendaklah mengambil salah satu tindakan berikut:

- a. Memusnahkannya;
- b. Membuat atau menyediakan semula produk atau perkhidmatan tersebut mengikut spesifikasi yang ditetapkan serta mengesahkannya telah memenuhi keperluan yang ditetapkan sebelum dikeluarkan semula; dan

- c. Tidak menggunakan produk atau perkhidmatan yang tidak memenuhi keperluan tersebut untuk tujuan asal ianya disediakan.

Wakil Pengurusan atau pegawai yang diberikuasa akan menentukan tindakan mana yang akan dipilih. Rekod-rekod mengenai keputusan yang dibuat, kelulusan yang diberi oleh pelanggan, keperluan membuat atau menyediakan semula produk atau perkhidmatan dan rekod-rekod mengenai pemeriksaan dan pengujian keatas produk atau perkhidmatan yang diperbaiki atau dibuat semula hendaklah disimpan.

PANDUAN PELAKSANAAN

1. Prosedur untuk mengawal produk atau perkhidmatan yang tidak memenuhi keperluan yang ditetapkan hendaklah disediakan dan prosedur ini boleh dirangkumi dalam prosedur yang sediaada di mana keperluan ini berkaitan.
2. Tanggungjawab bagi semakan semula dan kuasa menguruskan produk atau perkhidmatan yang tidak memenuhi keperluan yang ditetapkan perlu ditentukan.
3. Tindakan yang perlu diambil terhadap produk atau perkhidmatan yang tidak memenuhi keperluan yang ditetapkan di setiap peringkat pemeriksaan dan pengujian adalah seperti berikut:
 - a. Peringkat Input:
Dikembalikan kepada pelanggan untuk ditambah atau dikemukakan semula sebagai input baru.
 - b. Peringkat Proses:
Dipinda atau diperbetulkan untuk diteruskan prosesnya.
 - c. Peringkat Output:
Dimusnahkan, ditangguh, ditolak atau diluluskan dengan syarat.
4. Produk yang telah dipinda, dibetulkan atau diproses semula hendaklah diperiksa semula supaya selaras dengan pelan kualiti dan prosedur-prosedur yang didokumenkan.
5. Mengambil tindakan sekiranya diketahui terdapat produk atau perkhidmatan yang tidak memenuhi keperluan yang ditetapkan oleh pelanggan.
6. Rekod mengenai ketidakpatuhan yang berlaku di semua peringkat pemeriksaan dan pengujian perlu diwujudkan dan disimpan untuk dianalisa bagi mengenalpasti punca ketidakpatuhan bagi membolehkan tindakan pembetulan, pencegahan dan penambahbaikan berterusan dilakukan serta mengelakkan masalah tersebut daripada berulang.

8.4. Analisis Data

Organisasi hendaklah menentukan, mengumpul dan menganalisis data-data yang bersesuaian untuk menunjukkan kesesuaian dan keberkesanan sistem pengurusan kualiti dan untuk menilai di mana penambahbaikan yang berterusan ke atas sistem pengurusan kualiti boleh dibuat. Penganalisan ini meliputi data-data yang dihasilkan daripada pemantauan, pengukuran dan daripada sumber lain yang bersesuaian.

Hasil penganalisan data hendaklah memberi maklumat mengenai:

- a. Kepuasan hati pelanggan (lihat 8.2.1);*
- b. Memenuhi keperluan produk yang ditetapkan (lihat 7.2.1);*
- c. Ciri-ciri dan arah aliran proses-proses dan produk termasuk peluang untuk tindakan pencegahan; dan*
- d. Pembekal-pembekal.*

PENERANGAN MENGENAI KEPERLUAN ANALISIS DATA

Organisasi dikehendaki menentu, mengutip dan menganalisis data-data yang bersesuaian bagi menunjukkan kesesuaian dan keberkesanan sistem pengurusan kualiti serta penambahbaikan yang boleh dilaksanakan. Data-data yang perlu dikutip dan di analisis adalah berkaitan dengan kepuasan hati pelanggan atau sebaliknya, kepatuhan kepada keperluan perkhidmatan yang diberi, pengenalpastian punca-punca masalah, ciri-ciri dan arah aliran semasa proses-proses termasuk peluang-peluang untuk tindakan pencegahan atau masalah-masalah yang dijangkakan serta analisis-analisis mengenai pembekal-pembekal. Penganalisan data adalah aktiviti penting bagi melaksanakan tindakan penambahbaikan dalam sistem kualiti. Data-data yang dikumpulkan perlu diperiksa, dinilai, dianalisis dan digunakan untuk menghasilkan perakuan yang berguna dalam membuat keputusan. Contoh-contoh maklumat dan data yang boleh direkodkan dan dianalisis untuk menentukan keberkesanan sistem pengurusan kualiti ialah:

- a. Maklumbalas pelanggan;
- b. Hasil audit dalaman;
- c. Aduan pelanggan; dan
- d. Prestasi pembekal.

Hasil daripada analisis-analisis data ini boleh digunakan oleh organisasi bagi menentukan arah aliran tertentu, kepuasan hati pelanggan, kepuasan hati pihak-pihak berkepentingan, keberkesanan dan kecekapan proses-proses dan penandaarasan bagi prestasinya. Ia juga boleh digunakan sebagai input kepada:

- a. Kajian semula pengurusan;
- b. Tindakan pembetulan dan pencegahan; dan
- c. Penilaian kepuasan hati pelanggan.

PANDUAN PELAKSANAAN

1. Organisasi perlu mengutip, mengumpul dan menganalisis data bagi mendapatkan maklumat mengenai:
 - a. Kepuasan hati pelanggan;
 - b. Perkhidmatan yang diberikan memenuhi keperluan yang ditetapkan;
 - c. Ciri-ciri dan arah aliran proses-proses dan perkhidmatan; dan
 - d. Prestasi pembekal-pembekal.
2. Kaedah-kaedah statistik yang sesuai seperti histogram, bar-chart dan peratusan boleh digunakan.

8.5. Penambahbaikan

8.5.1. Penambahbaikan Yang Menyeluruh

Organisasi hendaklah secara berkesan membuat penambahbaikan yang menyeluruh ke atas sistem pengurusan kualiti melalui penggunaan dasar kualiti, objektif kualiti, hasil audit, penganalisan data, tindakan pembedulan dan pencegahan dan kajian semula pengurusan.

PENERANGAN MENGENAI KEPERLUAN PENAMBAHBAIKAN YANG BERTERUSAN

Penambahbaikan yang menyeluruh bukan bermaksud mengambil tindakan pembedulan keatas ketidakpatuhan yang telah berlaku tetapi adalah kepada penilaian samada matlamat atau sasaran yang ditetapkan oleh organisasi dapat dicapai. Tindakan ini mungkin memerlukan objektif sediaada diubah bagi mencapai matlamat organisasi. Bagi melaksanakan perancangan penambahbaikan yang menyeluruh organisasi hendaklah mengenalpasti data yang diperlukan, mengumpulkannya, membuat analisis dan menilai maklumat-maklumat tersebut dan melaksanakan hasil analisisnya.

PANDUAN PELAKSANAAN

1. Organisasi perlu mengutip data melalui:
 - a. Kajian semula pengurusan;
 - b. Cadangan daripada pelanggan;
 - c. Penandaarasan;

- d. Tindakan pembetulan;
 - e. Tindakan pencegahan; dan
 - f. Penilaian semula proses.
2. Menganalisis data dan membuat perbandingan antara pencapaian sebenar dengan dasar dan objektif organisasi. Jika terdapat perbezaan, maka organisasi patut mengubah strategi asal untuk mencapai objektif berkenaan. Ini akan secara langsung mengubah sistem kualiti yang sediaada.

8.5.2. Tindakan Pembetulan

Organisasi hendaklah mengambil tindakan untuk menghapuskan punca ketidakpatuhan supaya ianya tidak berlaku lagi. Tindakan pembetulan hendaklah bersesuaian dengan kesan ketidakpatuhan yang berlaku.

Prosedur tindakan pembetulan hendaklah diwujudkan yang meliputi keperluan berikut:

- a. Pengenalpastian ketidakpatuhan termasuk aduan pelanggan;*
- b. Pemantauan punca-punca ketidakpatuhan;*
- c. Penilaian mengenai keperluan untuk mengambil tindakan bagi memastikan ketidakpatuhan tidak akan berulang;*
- d. Penentuan dan pelaksanaan tindakan yang diperlukan;*
- e. Rekod-rekod hasil daripada tindakan yang dilaksanakan (lihat 4.2.4); dan*
- f. Mengkaji semula tindakan pembetulan yang telah dilaksanakan.*

PENERANGAN MENGENAI KEPERLUAN TINDAKAN PEMBETULAN

Pengurusan atasan hendaklah memastikan tindakan pembetulan digunakan sebagai alat untuk membuat penambahbaikan dalam sistem pengurusan kualiti. Keberkesanan dan kecekapan proses-proses hendaklah diberi penekanan bila mengambil tindakan pembetulan dan tindakan-tindakan tersebut hendaklah dipantau bagi memastikan matlamat yang dihasratkan dapat dicapai. Tindakan-tindakan pembetulan yang diambil hendaklah dimaklumkan dalam kajian semula pengurusan.

Tindakan pembetulan perlu diambil apabila berlakunya ketidakpatuhan dalam pemberian perkhidmatan. Tindakan pembetulan memerlukan siasatan dijalankan bagi menentukan punca-punca masalah. Maklumat perlu dikumpulkan, dianalisis dan cadangan tindakan pembetulan dikemukakan terhadap masalah yang dikenalpasti. Tindakan

pembetulan hendaklah memberi tumpuan untuk menghapuskan sebab-sebab sesuatu ketidakpatuhan berlaku supaya ianya tidak berulang semula. Contoh sumber-sumber untuk pertimbangan bagi tindakan pembetulan termasuklah:

- a. Aduan pelanggan;
- b. Laporan-laporan ketidakpatuhan;
- c. Laporan audit dalaman; dan
- d. Hasil daripada kajian semula pengurusan

Prosedur hendaklah disediakan yang meliputi penyemakan sesuatu ketidakpatuhan, mengkaji dan menentukan punca-punca ketidakpatuhan, penilaian dan keperluan mengambil tindakan bagi memastikan ketidakpatuhan tidak berulang semula, menentukan pelan tindakan dan pelaksanaan perakuan, merekodkan hasil daripada pelan tindakan serta mengkaji semula keberkesanan tindakan pembetulan yang telah diambil .

Tindakan pembetulan perlu diputuskan oleh Wakil Pengurusan bagi perkara-perkara di bawah bidang kuasa beliau dan yang memerlukan tindakan pembetulan segera. Bagi perkara-perkara yang melibatkan dasar, keperluan tenaga manusia, sumber kewangan, perubahan kepada prosedur atau sistem sediaada, ianya hendaklah diputuskan oleh pihak pengurusan atau kajian semula pengurusan. Keberkesanan tindakan pembetulan hendaklah disahkan oleh Wakil Pengurusan.

PANDUAN PELAKSANAAN

1. Prosedur tindakan pembetulan hendaklah diwujudkan. Prosedur ini hendaklah meliputi pengenalanpastian ketidakpatuhan dan puncanya, penubuhan pasukan kerja, mendapatkan maklumat dan membuat cadangan tindakan pembetulan.
2. Tindakan pembetulan yang perlu disegerakan hendaklah dibuat oleh Wakil Pengurusan sekiranya di bawah bidangkuasa beliau.
3. Tindakan pembetulan diambil berdasarkan sumber yang dikenalpasti melalui:
 - a. Rekod ketidakpatuhan;
 - b. Aduan pelanggan; dan
 - c. Audit dalaman.
4. Tindakan pembetulan yang melibatkan dasar, sumber kewangan, keperluan tenaga manusia, perubahan kepada prosedur atau sistem sediaada perlu diputuskan oleh pihak pengurusan.

5. Keberkesanan tindakan pembedahan yang dilaksanakan hendaklah disahkan oleh Wakil Pengurusan dan dilaporkan kepada kajian semula pengurusan.
6. Teknik-teknik statistik boleh digunakan dalam analisis untuk mencadangkan tindakan pembedahan yang perlu dilaksanakan.

8.5.3. Tindakan Pencegahan

Organisasi hendaklah menentukan tindakan bagi menghapuskan punca-punca ketidakpatuhan yang dijangkakan bagi menghalang ianya daripada berlaku. Tindakan pencegahan hendaklah bersesuaian dan meliputi kesan masalah-masalah yang akan dijangkakan. Prosedur tindakan pencegahan hendaklah diwujudkan yang meliputi perkara-perkara berikut:

- a. *Penentuan prestasi ketidakpatuhan dan punca-puncanya;*
- b. *Penilaian mengenai keperluan untuk tindakan bagi memastikan ketidakpatuhan tidak akan berulang;*
- c. *Penentuan dan pelaksanaan tindakan yang diperlukan;*
- d. *Rekod-rekod hasil daripada tindakan-tindakan yang dilaksanakan (lihat 4.2.4); dan*
- e. *Mengkaji semula tindakan pencegahan yang telah dilaksanakan.*

PENERANGAN MENGENAI KEPERLUAN TINDAKAN PENCEGAHAN

Tindakan pencegahan perlu diambil apabila berlaku ketidakpatuhan yang berulang walaupun tindakan pembedahan telah diambil atau apabila ada kemungkinan akan berlaku ketidakpatuhan sekiranya tindakan pencegahan tidak diambil.

Prosedur hendaklah disediakan yang meliputi pengenalanpastian punca-punca ketidakpatuhan, jangkaan sesuatu ketidakpatuhan yang mungkin akan berlaku dan punca-puncanya, penilaian dan tindakan yang perlu bagi memastikan ketidakpatuhan tidak berlaku, pelaksanaan tindakan yang diperlukan, merekodkan hasil daripada tindakan yang diambil serta mengkaji semula keberkesanan tindakan pencegahan yang telah diambil. Sumber ketidakpatuhan boleh dikenalpasti melalui:

- a. Rekod-rekod ketidakpatuhan berulang;
- b. Aduan pelanggan;
- c. Audit dalaman; dan
- d. Kajian semula pengurusan.

Tindakan pencegahan hendaklah diputuskan oleh pihak pengurusan. Pasukan khusus boleh diwujudkan, jika perlu, untuk mengkaji, membuat analisis dan mencadangkan tindakan pencegahan untuk dilaksanakan.

PANDUAN PELAKSANAAN

1. Prosedur Tindakan Pencegahan hendaklah diwujudkan yang meliputi pengenalpastian ketidakpatuhan yang berterusan dan puncanya, penubuhan pasukan kerja, mendapatkan maklumat dan membuat cadangan tindakan pencegahan.
2. Melaksanakan tindakan pencegahan berdasarkan:
 - a. Rekod ketidakpatuhan;
 - b. Aduan pelanggan;
 - c. Audit dalaman;
 - d. Perbandingan prestasi dengan organisasi yang serupa; dan
 - e. Melalui penandarasan.
3. Tindakan pencegahan yang melibatkan dasar, sumber kewangan, keperluan tenaga manusia, perubahan prosedur atau sistem sediaada diputuskan oleh pihak pengurusan.
4. Keberkesanan tindakan pencegahan yang dilaksanakan hendaklah disahkan oleh Wakil Pengurusan dan dilaporkan kepada kajian semula pengurusan.
5. Teknik-teknik statistik boleh digunakan dalam analisis untuk mencadangkan tindakan pencegahan yang perlu diambil.

BAHAGIAN IV

LANGKAH-LANGKAH PELAKSANAAN MS ISO 9000:2000 DALAM PERKHIDMATAN AWAM

Pada akhir tahun 2003, MS ISO 9000:1994 akan luput pemakaiannya dan digantikan dengan MS ISO 9000:2000. Dengan demikian agensi-agensi Kerajaan yang telah dan sedang melaksanakan MS ISO 9000:1994 perlu beralih melaksanakan standard MS ISO 9000:2000. Bagi memastikan kejayaan pelaksanaan MS ISO 9000:2000, lapan langkah pelaksanaan dicadangkan dan boleh diikuti oleh agensi-agensi Kerajaan. Langkah-langkah pelaksanaan ini adalah seperti berikut:

- a. Mendapatkan latihan;
- b. Menjalankan analisis jurang perbezaan;
- c. Menyediakan dokumen-dokumen MS ISO 9000:2000;
- d. Menjalankan audit dalaman;
- e. Melaksanakan sistem kualiti MS ISO 9000:2000; dan
- f. Memohon untuk persijilan.

a. Mendapatkan Latihan

Anggota-anggota organisasi, termasuk pengurusan atasan agensi, perlu diberikan latihan mengenai keperluan-keperluan standard MS ISO 9000:2000. Pihak atasan perlu didedahkan dengan lapan prinsip MS ISO 9000:2000. Sekiranya agensi sedang melaksanakan MS ISO 9000:1994 atau telah disijilkan dengan MS ISO 9000:1994, anggota-anggota yang terlibat dengan pelaksanaan perlu diberikan latihan semula bagi memastikan mereka memahami keperluan-keperluan baru dan juga keperluan-keperluan versi 1994 yang berubah. Lain-lain anggota agensi juga perlu diberi latihan mengenai MS ISO 9000:2000 sekiranya agensi meluaskan skop pelaksanaan standard ini.

b. Menjalankan Analisis Jurang Perbezaan

Salah satu langkah penting ke arah peralihan dari standard MS ISO 9000:1994 kepada MS ISO 9000:2000 ialah membuat perbandingan di antara sistem pengurusan kualiti yang sedia ada berdasarkan MS ISO 9000:1994 dengan keperluan-keperluan MS ISO 9000:2000. Perbandingan ini dinamakan analisis jurang perbezaan. Daripada perbandingan yang dibuat ini, agensi akan dapat memahami perkara-perkara yang perlu dibuat dalam melaksanakan MS ISO 9000:2000.

c. Menyediakan Dokumen MS ISO 9000:2000

Salah satu matlamat pelaksanaan MS ISO 9000 adalah untuk mengawal proses-proses dalam organisasi supaya dapat menghasilkan kualiti perkhidmatan yang dapat memenuhi kehendak pelanggan. Dokumentasi adalah salah satu daripada kaedah untuk mengawal proses-proses dalam organisasi di mana pelaksanaan proses-proses oleh anggota-anggota organisasi diseragamkan. Dokumen-dokumen ISO 9000 terdiri daripada 4 peringkat iaitu manual kualiti, prosedur, arahan kerja dan rekod. Dalam standard MS ISO 9000:1994, kebanyakan daripada 20 keperluan menghendaki organisasi menyediakan prosedur, tetapi dalam MS ISO 9000:2000, organisasi sendiri bertanggungjawab menentukan proses-proses utama mereka dan bagaimana proses-proses ini dikawal dan didokumenkan.

d. Menjalankan Audit Dokumen

MAMPU atau badan-badan persijilan lain seperti SIRIM dan lain-lain akan menjalankan audit dokumen bagi semua agensi yang telah sedia untuk diaudit untuk tujuan persijilan.

e. Pelaksanaan Sistem Kualiti Berasaskan Dokumen Sistem Kualiti MS ISO 9000:2000

Setelah lulus audit dokumen, agensi perlu melaksanakan sistem kualiti yang telah didokumenkan. Bagi melayakkan agensi memohon untuk audit pematuhan, agensi perlu menjalankan sekurang-kurangnya satu audit kualiti dalaman dan satu kajian semula pengurusan selepas audit dokumen dijalankan oleh MAMPU atau badan-badan persijilan lain. Pelaksanaan audit kualiti dalaman secara berjadual amat penting bagi memastikan mengetahui sama ada sistem pengurusan kualiti yang dilaksanakan berkesan atau tidak dan ia juga dapat dijadikan senarai semak bagi menambahbaik sistem pengurusan kualiti.

f. Persijilan MS ISO 9000:2000

MAMPU atau badan-badan persijilan lain akan menjalankan audit pematuhan ke atas sistem kualiti yang dilaksanakan. Semua agensi perlu mengambil tindakan pembetulan ke atas penemuan-penemuan pasukan audit pematuhan. Agensi-agensi yang lulus audit pematuhan yang dijalankan oleh MAMPU akan diperakukan kepada Panel Memajukan Pentadbiran Awam yang dipengerusikan oleh Ketua Setiausaha Negara untuk diberikan sijil MS ISO 9000 Perkhidmatan Awam.



KERAJAAN MALAYSIA

**SURAT PEKELILING KEMAJUAN PENTADBIRAN AWAM
BILANGAN 2 TAHUN 2002**

**GARIS PANDUAN BAGI MELAKSANAKAN
MS ISO 9000:2000 DALAM PERKHIDMATAN AWAM**

**JABATAN PERDANA MENTERI
MALAYSIA
16 DISEMBER 2002**

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