

Menjana Minda
Kreatif dan Inovatif



UTM
UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA

PANDUAN & TATACARA PENGURUSAN MESYUARAT

UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA

Pejabat Pendaftar
Seksyen Dasar & Peraturan
Bahagian Pengurusan Modal Insan
SINERGI TERAS KUALITI

Edisi Pertama

© Universiti Teknologi Malaysia

Hak cipta terpelihara. Tiada dibenarkan mengeluarkan mana-mana bahagian artikel, ilustrasi, dan isi kandungan buku ini dalam apa jua bentuk dan cara apa jua sama ada dengan cara elektronik, fotokopi, mekanik, atau cara lain sebelum mendapat izin bertulis daripada Universiti Teknologi Malaysia, 81310 Skudai, Johor Darul Ta'zim, Malaysia. Perundingan tertakluk kepada perkiraan atau honorarium.

Perpustakaan Negara Malaysia

Data Pengkatalogan-dalam-Penerbitan

Panduan Tatacara Pengurusan Mesyuarat.

Pereka Kulit : Unit Grafik, Bahagian Hal Ehwal Korporat, Pejabat Naib Canselor.

ISBN 978-983-9805-88-8

Diterbitkan di Malaysia oleh:

Pejabat Pendaftar,

Seksyen Dasar dan Peraturan,

Bahagian Pengurusan Modal Insan,

Universiti Teknologi Malaysia

81310 Skudai, Johor Darul Ta'zim

MALAYSIA



Kandungan	i
Kata Pengantar	v
Prakata	vi
Sejarah Penubuhan Universiti	vii
Latar Belakang Universiti	viii
Sejarah Pentadbiran Universiti	ix
Falfasah UTM	x
Struktur Organisasi Universiti	xi
Objektif Penerbitan	xii

Bahagian 1	Latar Belakang	
1.1	Pengenalan Mesyuarat	1
1.2	Pengertian Mesyuarat	1
1.3	Tujuan Mesyuarat	1
1.4	Ciri-ciri mesyuarat	1
1.5	Keahlian Mesyuarat	2
1.6	Bilangan Ahli Mesyuarat	2
1.7	Jenis Mesyuarat (Teori)	2
	1.7.1 Mesyuarat Kumpulan (<i>Team Meetings</i>)	3
	1.7.2 Mesyuarat Penyelesaian Masalah (<i>Problem Solving</i>)	3
	1.7.3 Mesyuarat Penjanaan Idea (<i>Brainstorming</i>)	4
	1.7.4 Mesyuarat Perundingan	5
	1.7.5 Mesyuarat Elektronik	5
1.8	Tempoh Masa Mesyuarat Efektif	6
1.9	Kebaikan Mesyuarat	6
Bahagian 2	Jenis Mesyuarat di Universiti Teknologi Malaysia	
2.1	Lembaga Pengarah Universiti (LPU)	9
2.2	Senat Universiti	10

2.3	Jawatankuasa Pengurusan Universiti (JPU)	12
2.4	Majlis Bersama Jabatan (MBJ)	13
2.5	Kumpulan Pengurusan Universiti (UMG)	14
2.6	Contoh Format Jadual Jawatankuasa dan Keahlian Mesyuarat di Peringkat Universiti	16
2.7	Contoh Format Jadual Jawatankuasa dan Keahlian Mesyuarat di Peringkat Fakulti	17

Bahagian 3 Persediaan Mesyuarat

3.1	Pengerusi	19
	3.1.1 Ciri-ciri Pengerusi	
	3.1.2 Peranan Pengerusi	
3.2	Setiausaha	26
	3.2.1 Ciri-ciri Setiausaha	
	3.2.2 Peranan Setiausaha	
3.3	Ahli Mesyuarat	30
	3.3.1 Ciri-ciri Ahli Mesyuarat	
	3.3.2 Peranan Ahli Mesyuarat	
3.4	Peranan Urus Setia	33
	3.4.1 Sebelum Mesyuarat	
	3.4.2 Semasa Mesyuarat	
	3.4.3 Selepas Mesyuarat	
3.5	Carta Alir Proses Kerja Pengurusan Mesyuarat (<i>Standard</i>)	42

Bahagian 4 Tip Mesyuarat Yang Berkesan

4.1	Jangan Menyalahgunakan Mesyuarat	43
4.2	Kenal Pasti Faedah dan Keburukan	43
4.3	Jangan Biarkan Mesyuarat Menggantikan Tindakan	43

4.4	Anggarkan Kos	44
4.5	Atasi Mesyuarat Berkos Tinggi	44
4.6	Pastikan Tujuan Mesyuarat Jelas	44
4.7	Sama-sama Memahami Mengapa	45
4.8	Mesyuarat vs Buat Sendiri	45
4.9	Cuba Amalkan Mesyuarat Berdiri	45
4.10	Jemput Orang Yang Betul	45
4.11	Berikan Tugas Awal	46
4.12	Guna Agenda Bertulis Adalah Lebih Baik dan Terjamin Daripada Secara Lisan	46
4.13	Elakkan Daripada Keputusan Lemah	47
4.14	Mula Tepat Pada Masanya	48
4.15	Umumkan Bila Mesyuarat Tamat	48
4.16	Alu-alukan Ahli Mesyuarat	48
4.17	Cipta Intonasi Positif	48
4.18	Pastikan Tempat Yang 'Mesra'	49
4.19	Awas 'Agenda Tersembunyi'	49
4.20	Hargai Input Daripada Ahli	50
4.21	Elak Halangan Kebebasan	50
4.22	Mengurus Idea 'Kumpulan Lain'	51
4.23	Konflik Jangan Sampai Kehancuran	51
4.24	Elak Ampu Mengampu dan Diktator	51
4.25	Guna Pendekatan Brain-storm Apabila Perlu	52
4.26	Guna Proses 'Senyap' Apabila Sesuai	52
4.27	Atasi Kelesuan Mesyuarat	52
4.28	Rekodkan Keputusan atau Kesimpulan Yang Dicapai	53
4.29	Agihkan Tugas Secara Spesifik	53
4.30	Fahamkan Tugas Yang Diberikan	54

Bahagian 5	Faktor Kegagalan Mesyuarat	
5.1	Mesyuarat Tidak Diperlukan	55
5.2	Tujuan Mesyuarat Salah	55
5.3	Objektif Mesyuarat Tidak Jelas	55
5.4	Tiada Agenda	55
5.5	Kehadiran Orang yang Tidak Berkaitan	56
5.6	Kawalan yang Lemah	56
5.7	Suasana Tidak Kondusif	56
5.8	Kesilapan Masa Mesyuarat	56
5.9	Tempat Tidak Selesa	57
Bahagian 6	Penutup	59
<i>Lampiran 1</i>	<i>Format Senarai Semak Penyediaan Mesyuarat</i>	61
<i>Lampiran 2</i>	<i>Format Surat Panggilan Mesyuarat</i>	62
<i>Lampiran 3</i>	<i>Format Agenda</i>	63
<i>Lampiran 3(i)</i>	<i>Format Perancangan Agenda</i>	64
<i>Lampiran 4</i>	<i>Format Minit Mesyuarat 1</i>	65
<i>Lampiran 4(i)</i>	<i>Format Minit Mesyuarat 2</i>	68
<i>Lampiran 5</i>	<i>Format Rekod Khas Bagi Pengesanan Maklumbalas/Pelaksanaan Keputusan-Keputusan Mesyuarat</i>	71
<i>Lampiran 6</i>	<i>Format Laporan Tindakan Susulan</i>	72
<i>Lampiran 7</i>	<i>Format Laporan Maklum Balas</i>	73
Bibliografi		74
Setulus Penghargaan		75
Jawatankuasa Penggerak		76

KATA PENGANTAR



Assalamualaikum wr. wbt dan Salam Sejahtera,

Terlebih dahulu saya ingin mengucapkan tahniah di atas usaha dan komitmen yang diberikan oleh semua pihak khususnya Bahagian Pengurusan Modal Insan (Seksyen Dasar dan Peraturan), Pejabat Pendaftar dalam menerbitkan buku *Panduan & Tatacara Pengurusan Mesyuarat* ini. Penerbitan buku ini merupakan antara KPI yang telah saya beri dan nyatakan kepada Pendaftar dalam buku Perutusan Tahun Baru Naib Canselor 2010 : Berpaksi Inovasi Mengangkasa Universiti Menjana Nilai Tinggi.

Saya melihat tujuan penyediaan buku garis panduan ini adalah untuk memberikan maklumat yang tepat secara telus kepada semua staf berhubung proses pengurusan dan tatacara pengurusan mesyuarat yang efisien dan efektif. Penerbitan naskhah ini juga diharapkan mampu memberikan panduan supaya mesyuarat yang diadakan lebih berhasil, sekaligus menghidupkan budaya kampus yang segar, meriah, intelektual, inovatif dan bertanggungjawab.

Kepada Jawatankuasa Penggerak dan Urus Setia yang bertanggungjawab, saya mengucapkan terima kasih dan tahniah sekali lagi atas penerbitan buku *Panduan & Tatacara Pengurusan Mesyuarat* ini.

Sekian, terima kasih.

Zaini bin Ujang

Naib Canselor
Universiti Teknologi Malaysia
2010

PRAKATA



Assalamualaikum wr. wbt dan Salam Sejahtera,

Saya ingin mengucapkan syukur ke hadrat Allah S.W.T kerana dengan limpah kurnia dan izin-Nya buku *Panduan & Tatacara Pengurusan Mesyuarat* dapat diterbitkan.

Sebagai sebuah pusat pengurusan Universiti, Pejabat Pendaftar, Bahagian Pengurusan Modal Insan, sentiasa berusaha menyediakan perkhidmatan modal insan yang cekap, mantap, dan telus. Buku garis panduan ini diharap dapat membantu semua staf bagi memahami konsep dan pengurusan mesyuarat yang berkesan.

Penerbitan buku ini adalah bertujuan untuk memberi maklumat yang jelas mengenai tatacara pengurusan mesyuarat yang betul, tepat dan efektif. Selain itu, dengan terbitnya buku panduan ini secara tidak langsung akan memudahkan semua pihak yang terlibat di dalam sesuatu mesyuarat untuk mengambil langkah-langkah yang perlu bagi memastikan mesyuarat tersebut lebih efektif dan praktikal.

Saya amat berharap dengan terbitnya buku ini akan dapat meningkatkan pengetahuan serta memberi manfaat yang besar kepada semua staf yang terlibat secara langsung mahupun tidak.

Sekian, terima kasih.

Wan Mohd. Zawawi bin Wan Abd. Rahman

Pendaftar

Universiti Teknologi Malaysia

2010

PENDAHULUAN

Sejarah Penubuhan Universiti

Sejarah penubuhan institusi pengajian tinggi ini bermula pada tahun 1904 sebagai sebuah kelas pengajian teknik di Bangunan Dewan Bandaran Kuala Lumpur. Pada tahun 1906, kelas teknik telah dijadikan Sekolah Teknik, bertempat di Sekolah Batu Lane dan kemudian berpindah ke Bangunan Muzium, di Bukit Nanas. Objektif utama mewujudkan sebuah sekolah teknik ketika itu adalah untuk melatih tenaga pekerja bagi mengendalikan pembangunan prasarana seperti jalan raya dan jalan keretapi menghubungkan pusat-pusat perlombongan ke bandar persisiran Selat Melaka seperti Taiping di Larut, Kuala Lumpur di Selangor dan Seremban di Sungai Ujung.

Pada tahun 1925, Sekolah Teknik yang baru telah dibuka di Jalan Brickfields (Jalan Tun Sambathan), Kuala Lumpur. Sekolah Teknik ini dikelolakan oleh Jabatan Kerja Raya untuk melatih kakitangan teknik Jabatan Keretapi, Jabatan Ukur dan Jabatan Kerja Raya. Kemudian, pada tahun 1930, Sekolah Teknik Kuala Lumpur telah diperbesarkan di tapak baru di High Street, iaitu kini di Jalan Bandar.

Pada tahun 1941, sekolah Teknik ini telah disyorkan agar dinaik taraf ke peringkat maktab. Namun demikian, ia tidak dapat dilaksanakan akibat meletusnya Perang Dunia Kedua. Rancangan tersebut hanya dapat dilaksanakan pada tahun 1946, dengan dikenali sebagai Maktab Teknik. Ketika itu, Maktab Teknik menawarkan kursus peringkat diploma yang mengambil masa tiga tahun. Bidang yang ditawarkan ialah Kejuruteraan Awam, Kejuruteraan Jentera, Kejuruteraan Elektrik, Senibina, Perancang Bandar dan Kampung, Ukur Tanah dan Ukur Bahan. Pembinaan Maktab Teknik yang baru di Jalan Gurney (kini Jalan Semarak), Kuala Lumpur bermula dalam tahun 1951 dan mula digunakan pada bulan Mac 1955.

Pada tahun 1960, Maktab Teknik telah mengorak langkah dengan mengendalikan kursus kejuruteraan di peringkat ikhtisas. Pelajar yang mengikuti kursus ini mengambil peperiksaan ikhtisas yang dianjurkan oleh Institution of Civil Engineers dan Institution of Electrical Engineers, United Kingdom. Kursus ini adalah bertaraf ijazah dan kemajuan yang dicapai oleh para pelajar sangatlah menggalakkan. Pada tahun 1967, Jawatankuasa Perancang Pelajaran Tinggi telah memperakukan supaya Maktab Teknik dinaikkan taraf sebagai sebuah institusi bertaraf Universiti mulai tahun

1969. Walau bagaimanapun, perakuan tersebut hanya terlaksana tiga tahun kemudian, iaitu dengan tertubuhnya Institut Teknologi Kebangsaan pada 14 Mac 1972, di bawah Seksyen 6(1) Akta Universiti dan Kolej Universiti 1971. Pada 1 April 1975, nama institut ini telah ditukar kepada Universiti Teknologi Malaysia (UTM).

Latar Belakang Universiti

Bermula daripada Sekolah Teknik dan dinaik taraf kepada Maktab Teknik pada tahun 1946, perjalanan dari sebuah sekolah ke Universiti akhirnya sempurna apabila institusi ini menjadi Universiti Teknologi Malaysia pada tahun 1975. Semenjak penubuhannya, UTM telah diamanahkan untuk melahirkan graduan yang kompeten dan berkebolehan dalam bidang sains, teknologi dan kejuruteraan dan sehingga ke hari ini UTM kekal sebagai sebuah institusi terkemuka dalam bidang pembangunan sains dan teknologi, inovasi dan pencapaian. Kini UTM merupakan Universiti yang unggul dan ternama di rantau ini dalam bidang kejuruteraan, sains dan teknologi.

UTM berhasrat untuk menjadi Universiti Bertaraf Dunia, dan untuk menjadikan matlamat ini satu kenyataan, UTM telah merintis jalan ke arah menjadi organisasi pembelajaran yang menyemai dan memupuk budaya cemerlang dan terbilang.

Dalam usahanya, UTM terus mencetuskan dan mengukuhkan kecemerlangannya dengan memastikan kualiti menerusi:

- Staf yang berwibawa dengan kelulusan terbaik, dedikasi dan tumpuan yang tidak berbelah bahagi untuk penambahbaikan berterusan dalam disiplin atau bidang pengkhususan masing-masing.
- Staf yang berwibawa dengan reputasi tersohor dan kredibiliti terkemuka yang diiktiraf dan dikenali ramai atas kecemerlangan dalam penyelidikan dan budaya inovasi.
- Suasana pengajaran dan pembelajaran yang kondusif dan berkesan untuk memastikan modal insan yang cemerlang dan staf sokongan yang kompeten.
- Pengambilan pelajar yang berkualiti tinggi dan melahirkan graduan dengan pencapaian yang seimbang antara akademik dengan penglibatan ko-kurikulum untuk memastikan modal insan yang cemerlang dan berkualiti.

- Perkongsian bestari dan jalinan strategik dengan pihak industri dan berkepentingan menghasilkan kerjasama dan sinergi yang bermakna.

Sejarah Pentadbiran Universiti

Selaras dengan perkembangan pesat Universiti, pihak pengurusan Universiti dari semasa ke semasa telah membuat penyelarasan semula pentadbiran berikutan bilangan pelajar, kursus, staf, dan fakulti yang bertambah. Atas keperluan ini, Universiti telah memperkenalkan sistem pengurusan berpusat kepada sistem pengurusan modular bermula pada tahun 1993.

Asas ini telah diteruskan sehingga ke hari ini dan adanya penambahbaikan dari semasa ke semasa. Ini dapat mengurangkan karenah birokrasi dan menjadikan sistem penyampaian perkhidmatan dan tadbir urus lebih mantap dan berkesan. Sistem modular ini dilaksanakan bagi mengambil kira usaha untuk menyediakan pelan strategik ke arah Universiti Bertaraf Dunia.

Falsafah UTM



Menjana Minda Kreatif dan Inovatif

FALSAFAH UNIVERSITI

Hukum Allah adalah dasar kepada sains dan teknologi. Maka Universiti Teknologi Malaysia berusaha secara menyeluruh dan bersepadu memperkembangkan kecemerlangan sains dan teknologi untuk kesejahteraan dan kemakmuran sejagat sesuai dengan kehendak-Nya.

VISI

Diiktiraf sebagai pusat kecemerlangan akademik dan teknologi bertaraf dunia.

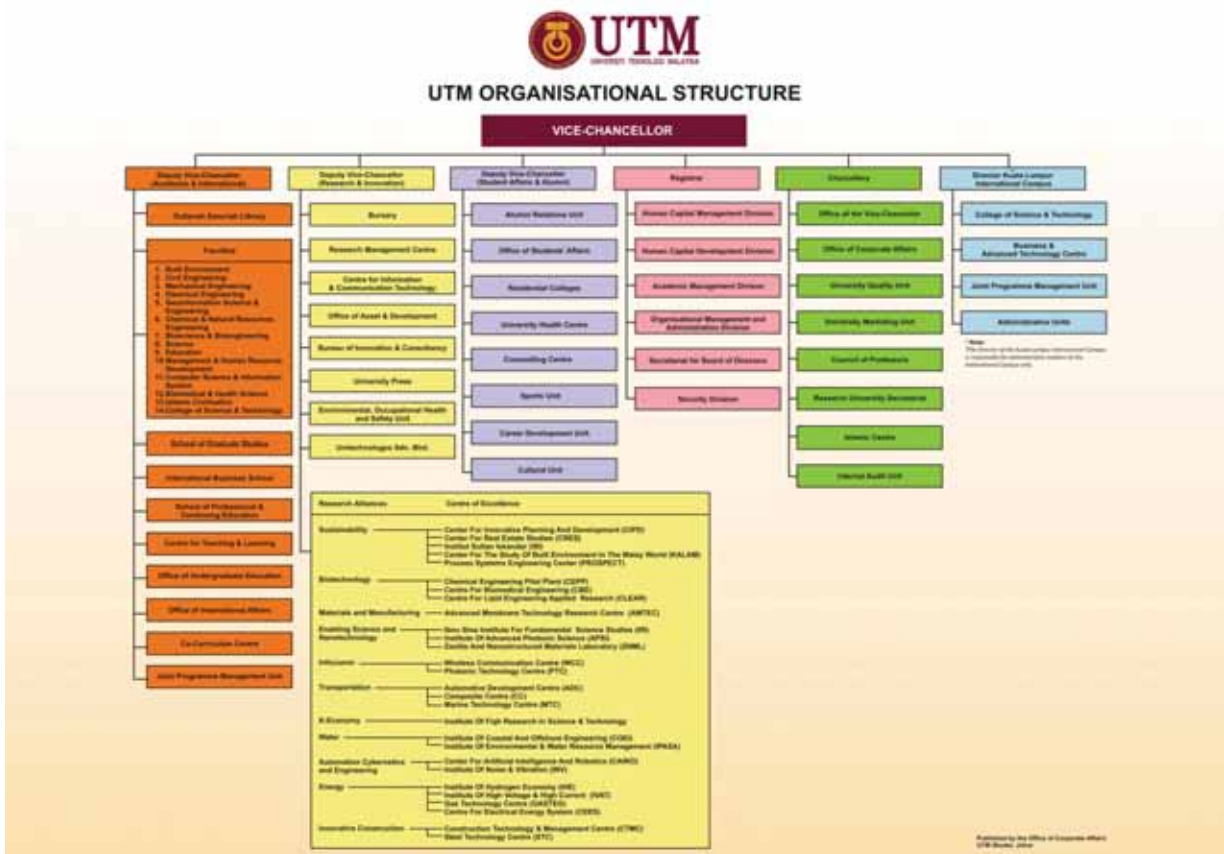
MISI

Menjadi peneraju dalam pembangunan modal insan dan teknologi inovatif demi pengkayaan khazanah Negara.

COGANKATA UNIVERSITI

“KERANA TUHAN UNTUK MANUSIA”

Struktur Organisasi Universiti



Objektif Penerbitan

Objektif utama penerbitan buku Panduan Tatacara Pengurusan Mesyuarat ini adalah untuk :

- (a) Memastikan proses pengurusan mesyuarat dapat dijalankan secara efektif, cekap dan sistematik dalam tempoh masa yang standard.
- (b) Memastikan semua pihak menyedari dan melaksanakan tugas dan tanggungjawab masing-masing dengan efektif dan efisien supaya mesyuarat yang diadakan mencapai objektif yang ditetapkan.
- (c) Memberi pendedahan dan pemahaman kepada semua staf berkaitan konsep, asas dan kepentingan mesyuarat yang berkesan.
- (d) Memberi penekanan kepada pihak yang bertanggungjawab tentang kepentingan agenda yang digunakan sebagai salah satu kaedah mengenal pasti objektif sesebuah mesyuarat.



BAHAGIAN 1

LATAR BELAKANG

- 1.1 Pengenalan Mesyuarat**
- 1.2 Pengertian Mesyuarat**
- 1.3 Tujuan Mesyuarat**
- 1.4 Ciri-ciri Mesyuarat**
- 1.5 Keahlian Mesyuarat**
- 1.6 Bilangan Ahli Mesyuarat**
- 1.7 Jenis Mesyuarat (Teori)**
- 1.8 Tempoh Masa Mesyuarat Efektif**
- 1.9 Kebaikan Mesyuarat**

BAHAGIAN 1

LATAR BELAKANG

1.1 Pengenalan Mesyuarat

Kejayaan sesebuah organisasi banyak bergantung kepada keupayaan dan kejayaan tadbir urus yang dilaksanakan oleh para pentadbir yang mempunyai kompetensi yang cemerlang. Mesyuarat merupakan salah satu dari elemen tadbir urus yang wajar diberi perhatian kerana ianya merupakan kaedah yang paling berkesan bagi sesebuah organisasi dalam proses pembuatan keputusan.

Melalui mesyuarat yang berkesan, sesuatu keputusan akan dapat dicapai secara musyawarah (*participating management*), mengurus tindakan secara bersepadu, menjimatkan kos dan masa, menambah idea, menggalakkan 'buy in' mengurangkan konflik, meningkatkan produktiviti selain menjadi platform untuk memberi dan meningkatkan motivasi.

1.2 Pengertian Mesyuarat

Mesyuarat ialah se bentuk komunikasi formal yang dilakukan dalam sesebuah organisasi, bahagian, unit, dan kumpulan kecil yang bertujuan untuk membuat sesuatu keputusan atau menyelesaikan sebarang masalah berbangkit.

1.3 Tujuan Mesyuarat

Tujuan mesyuarat kebiasaannya ditentukan oleh pengerusi untuk meninjau pendapat ahli atau salah satu dari empat tujuan umum berikut:

- (a) Penyampaian maklumat (perseorangan);
- (b) Pengutipan maklumat;
- (c) Laporan pencapaian atau laporan berkala;
- (d) Penyelesaian masalah atau forum untuk membuat keputusan.

Sesuatu mesyuarat mungkin diadakan untuk membincangkan satu agenda atau beberapa agenda yang khusus.

1.4 Ciri-ciri Mesyuarat

Mesyuarat merupakan sejenis perbincangan yang memiliki ciri-ciri seperti di bawah:

- (a) Mesyuarat harus diadakan dan dikawal oleh seorang pengerusi. Lazimnya, pengerusi mesyuarat pada masa yang sama merupakan pengerusi dalam sesebuah pertubuhan/ organisasi.
- (b) Semua pihak yang harus menghadiri mesyuarat akan dipanggil oleh seorang setiausaha. Pada lazimnya, bagi mesyuarat yang penting, notis akan dihantar kepada pihak yang terlibat dua (2) minggu atau sepuluh (10) hari sebelum mesyuarat diadakan.
- (c) Semua perkara yang dibincangkan dalam mesyuarat harus dicatat secara bertulis oleh setiausaha.
- (d) Mesyuarat harus dijalankan menurut tatacara mesyuarat.

1.5 Keahlian Mesyuarat

Keahlian sesebuah mesyuarat kebiasaannya berlandaskan keanggotaan dalam sesuatu unit, bahagian atau jabatan. Ada kalanya Pengerusi memilih ahli-ahli mengikut bidang tugas dan kepakaran. Sesebuah mesyuarat adalah terdiri daripada:

- Pengerusi;
- Setiausaha;
- Ahli-ahli biasa; dan
- Pakar rujuk (Turut hadir)

1.6 Bilangan Ahli Mesyuarat

Secara umumnya, bilangan yang sesuai untuk sesebuah mesyuarat adalah antara 5 – 20 orang. Sekiranya bilangan ahli yang terlibat melebihi daripada jumlah tersebut, besar kemungkinan akan wujud kumpulan-kumpulan kecil yang akan menguasai perjalanan mesyuarat. Ini akan menyebabkan ahli lain hilang tumpuan dan kurang berminat kepada isu yang dibincangkan. Oleh yang demikian, bilangan ahli mesyuarat harus dikenalpasti dan ditetapkan bagi mengelakkan sesebuah mesyuarat menjadi kurang berkesan.

1.7 Jenis Mesyuarat (Teori)

Secara teorinya, terdapat 5 jenis mesyuarat yang wujud di dalam persekitaran kerja. Jenis mesyuarat tersebut adalah seperti berikut:

1.7.1 Mesyuarat Kumpulan (*Team Meeting*)

- i. Mesyuarat ini perlu diadakan lebih kerap.
- ii. Ketua kumpulan (jabatan) yang mempengerusikan mesyuarat itu perlu lebih aktif dan mampu mengawal suasana mesyuarat agar objektif mesyuarat dapat dicapai.
- iii. Perlu diingat bahawa mesyuarat yang kerap diadakan ini hendaklah dilakukan ringkas mungkin dengan cara :
 - a. Agenda perlu diserahkan sebelum mesyuarat dijalankan dan setiap ahli mesyuarat perlu bersedia dengan isu yang ingin diketengahkan.
 - b. Pengerusi hendaklah bijak mengendalikan agenda dan tidak perlu menggunakan masa yang panjang untuk membincangkan sesuatu agenda.
 - c. Setiap isu yang dibincangkan yang terdapat dalam agenda hendaklah dihadkan masa agar tidak keterlaluan.
 - d. Pada akhir mesyuarat, keputusan dan tindakan hendaklah dirumuskan oleh Pengerusi yang kemudiannya mempelawa ahli mesyuarat memberi pandangan masing-masing.

1.7.2 Mesyuarat Penyelesaian Masalah (*Problem Solving*)

- i. Mesyuarat ini selalunya diadakan bagi membincangkan mengenai masalah yang spesifik.
- ii. Proses bagi menyelesaikan masalah boleh dipecahkan kepada empat (4) pecahan aktiviti:
 - a. Analisis : Mempelajari, mengenalpasti dan mengkelaskan masalah;

- b. Imaginasi : Memberikan beberapa pilihan penyelesaian;
- c. Kritikan : Menilai semula beberapa pilihan penyelesaian yang dikenalpasti dan menolak pilihan yang tidak dipersetujui;
- d. Pertimbangan : Menentukan pilihan mana yang akan diguna pakai;

1.7.3 Sesi Penjanaan Idea (*Brainstorming*)

- i. Mesyuarat jenis ini memerlukan sebanyak mungkin percambahan idea tanpa perlu menilai dan menolak.
- ii. Kepentingan Brainstorming:
 - a. Sebagai salah satu langkah mendapatkan penyelesaian yang berinovasi.
 - b. Sebagai permulaan kepada sesebuah mesyuarat.
 - c. Sebagai salah satu faktor kekuatan sesebuah pasukan.
- iii. Antara langkah untuk mendapatkan sesi brainstorming yang berjaya dan berkesan adalah seperti berikut:
 - a. Ringkas. Hanya memerlukan 30 minit (sebaiknya) dan masa amat diambil kira.
 - b. Tidak perlu ramai ahli (6 hingga 10 orang sudah memadai).
 - c. Kedudukan dalam semi bulatan, tanpa memerlukan meja dan pengerusi perlu berada berdekatan dengan *flipchart*.
 - d. Tiada analisis masalah dibenarkan.
 - e. Tiada penilaian terhadap idea atau cadangan yang dibenarkan.

1.7.4 Mesyuarat Perundingan (*Consultative*)

- i. Mesyuarat ini diadakan apabila konsultan atau pakar perunding bertemu dengan pelanggan bagi membentangkan sesebuah cadangan atau usul. Selalunya, mesyuarat akan disertai dengan pembentangan slaid dan penggunaan media elektronik.
- ii. Mesyuarat ini akan gagal sekiranya kehendak pelanggan tidak dipenuhi. Tugas konsultan adalah memenuhi dan mengenalpasti kehendak yang diinginkan oleh pelanggan.
- iii. Persediaan adalah perlu di mana konsultan hendaklah mengkaji latar belakang pelanggan dan bertanyakan soalan-soalan yang dapat membantu konsultan menyediakan usul dan cadangan yang bernas.

1.7.5 Mesyuarat Elektronik

- i. Mesyuarat ini boleh dijalankan sama ada melalui panggilan telefon atau *video conferencing* dengan tujuan bagi mengurangkan kos tetapi ianya lebih kepada memerlukan penumpuan dan penyertaan ahli mesyuarat sepenuh masa.
- ii. Ciri-ciri mesyuarat ini adalah seperti berikut:
 - a. Tidak membenarkan ahli mesyuarat mencelah. Ini kerana jika semua ahli mesyuarat bercakap dalam masa yang sama akan berlaku pertindihan maklumat dan menyukarkan pencatat minit mencatatkan perkara-perkara penting.
 - b. Umumkan nama anda. Umumkan juga dengan siapa yang anda ingin bercakap kerana jika berlaku pertindihan percakapan, akan menyebabkan kesukaran.
 - c. Gunakan perkataan dan ayat yang sesuai.

- d. Elak agenda tersembunyi. Mesyuarat ini dapat menimbulkan konspirasi di mana nota boleh diserahkan kepada ahli sesama ahli di dalam bilik yang sama. Oleh itu, arahan perlulah jelas dan ketegasan perlu ada pada seorang pengerusi bagi mengelakkan berlakunya suasana yang tidak diingini.
- e. Semasa *video conferencing*, pastikan semua ahli mesyuarat dapat dilihat agar tiada perlakuan yang tidak sepatutnya dapat dilakukan yang dapat mengganggu dan menimbulkan rasa kurang senang ahli yang lain.

1.8 Tempoh Masa Mesyuarat Efektif

Sesuatu mesyuarat seharusnya tidak melampaui tempoh dua (2) jam. Ada kalanya, lebih baik jika ditetapkan tempoh masa yang terhad. Ini adalah satu kaedah untuk mendisiplinkan perjalanan mesyuarat. Jika ada had masa, bilangan agenda dan masa untuk perbincangan juga akan ditentukan.

Sekiranya mesyuarat yang diadakan mempunyai potensi untuk mengambil masa lebih dari tempoh masa yang efektif ini, tindakan seperti berikut boleh diambil:

- (a) Pertimbangkan untuk meninggalkan agenda-agenda yang kurang penting supaya mesyuarat dapat ditamatkan lebih awal. Akan tetapi, pastikan semua ahli mesyuarat menyetujuinya sebulat suara.
- (b) Sekiranya mesyuarat ditangguh dengan masih berbaki beberapa agenda, aturkan tindakan susulan. Tindakan ini bertujuan menyelesaikan perkara yang masih belum diselesaikan ataupun tertangguh.

1.9 Kebaikan Mesyuarat

- (a) Menyelesaikan cabaran, mengenal pasti peluang dan inisiatif baru;

- (b) Menggalakkan percambahan fikiran dan penjanaaan idea di dalam memacu organisasi;
- (c) Menghidupkan ekosistem inovasi yang segar, meriah, intelektual, inovatif, beradab dan bertanggungjawab;
- (d) Mencungkil idea dalam konteks ekosistem inovasi;
- (e) Dapat berkongsi idea dan pandangan daripada ahli mesyuarat berkaitan isu tertentu;
- (f) Dapat membuat keputusan berdasarkan suara ramai/majoriti;
- (g) Dapat menyampaikan dan berkongsi perutusan atau pesanan daripada Pihak Pengurusan Tertinggi;
- (h) Berkongsi maklumat dan perkembangan berkaitan isu-isu di bawah bidang kuasa ahli mesyuarat;
- (i) Dapat mengenalpasti punca permasalahan yang berlaku serta menetapkan cara penyelesaiannya;
- (j) Dapat membuat dan memantau perjalanan tugas yang diberikan kepada ahli mesyuarat dengan lebih berkesan.



BAHAGIAN 2

LATAR BELAKANG

- 2.1 Lembaga Pengarah Universiti (LPU)**
- 2.2 Senat Universiti**
- 2.3 Jawatankuasa Pengurusan Universiti (JPU)**
- 2.4 Mesyuarat Majlis Bersama Jabatan (MBJ)**
- 2.5 Mesyuarat Kumpulan Pengurusan (UMG)**
- 2.6 Contoh Format Jadual Jawatankuasa dan Keahlian Mesyuarat Peringkat Universiti**
- 2.7 Contoh Format Jadual Jawatankuasa dan Keahlian Mesyuarat Peringkat Fakulti**

BAHAGIAN 2

MESYUARAT UTAMA DI UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA

2.1 Lembaga Pengarah Universiti (LPU)

Punca kuasa bagi Lembaga Pengarah Universiti adalah seperti berikut:

- (a) Perlembagaan Universiti Teknologi Malaysia;
- (b) Akta Universiti & Kolej Universiti (Pindaan 1971) Bahagian Perkara 16-19;
- (c) Akta Universiti & Kolej Universiti (Pindaan 2009);
- (d) Kaedah-kaedah Universiti Teknologi Malaysia (Tatatertib Pelajar) 2009.

Bidang tugas dan tanggungjawab Lembaga Pengarah Universiti adalah merangkumi pentadbiran Universiti di peringkat dasar, khususnya dalam hal ehwal kewangan dan keselamatan staf.

Keahlian bagi Lembaga Pengarah Universiti adalah seperti berikut:

JAWATAN	PENYANDANG
Pengerusi	Pengerusi Lembaga Pengarah Universiti
Ahli-ahli	Naib Canselor; Dua (2) orang yang mewakili kerajaan; Seorang (1) yang mewakili masyarakat tempatan; Tiga (3) orang yang mempunyai pengetahuan dan pengalaman yang dilantik oleh Menteri Kementerian Pengajian Tinggi (sekurang-kurangnya seorang daripada sektor swasta).
Setiausaha	Pendaftar.
Urus Setia	Unit Lembaga Pengarah, Pejabat Pendaftar.

Rujukan : Terma Rujukan Mesyuarat Lembaga Pengarah Universiti (LPU)

2.2 Senat Universiti

Punca kuasa bagi Senat Universiti adalah termaktub di dalam Perlembagaan Universiti Teknologi Malaysia (Bahagian III) 20(1) sebagai pihak berkuasa Universiti.

Bidang kuasa Senat Universiti adalah seperti berikut:

- (a) Menentukan syarat kemasukan pelajar ke Universiti, syarat pendaftaran pelajar dan syarat yang membolehkan pelajar menyambung pengajian Universiti;
- (b) Memajukan kerja akademik Universiti dalam bidang pengajaran dan penyelidikan;
- (c) Membuat peraturan mengenai pengajaran dan peperiksaan Universiti;
- (d) Mengadakan kursus-kursus pengajian di peringkat ijazah, diploma dan sijil;
- (e) Menentukan syarat-syarat penganugerahan ijazah, diploma, sijil dan kepujian akademik yang lain serta gelaran;
- (f) Menganugerahkan ijazah, diploma, sijil dan kepujian akademik kepada sesiapa yang difikirkan layak;
- (g) Menyampaikan ijazah kepada guru dan staf Universiti yang telah memenuhi apa-apa kehendak yang ditetapkan oleh Kaedah-kaedah;
- (h) Menganugerahkan sijil kepada orang yang telah mencapai kecekapan mana-mana bidang atau bidang-bidang ilmu pengetahuan;
- (i) Mencadangkan penganugerahan Ijazah Kehormat dan kepujian lain kepada orang yang telah memberi sumbangan demi peningkatan atau penyebaran ilmu pengetahuan atau yang telah memberi khidmat yang cemerlang kepada awam untuk diluluskan oleh Lembaga Pengarah;
- (j) Menganugerahkan gelaran Profesor Emeritus dan gelaran yang seumpamanya;
- (k) Mengiktiraf ijazah, diploma, sijil dan kepujian akademik yang lain dari yayasan pengajian tinggi bagi maksud memasuki kursus dan menduduki peperiksaan di Universiti dan mengurnia ijazah yang lebih tinggi kepada pemegang ijazah, diploma, sijil atau kepujian

akademik yang lain itu atau kepada siswazah Universiti mengikut syarat-syarat yang ditetapkan oleh Kaedah-kaedah;

- (l) Mencadangkan kepada Lembaga Pengarah supaya diadakan skim biasiswa, skim dermasiswa, pingat, hadiah dan apa-apa pemberian lain yang melibatkan kewangan Universiti untuk mengalakkan pengajian dan penyelidikan;
- (m) Melucutkan sebarang penganugerahan yang telah dibuat di bawah kuasanya;
- (n) Mencadangkan kepada Lembaga Pengarah setelah berunding dengan Jawatankuasa Pengajian mengenai penubuhan atau pembubaran Fakulti, Sekolah, Pusat, Akademik, Institut atau lain-lain bahagian akademik Universiti;
- (o) Menimbang-cadangan-cadangan bagi Kaedah-kaedah baru atau pindaan-pindaan kepada Kaedah-kaedah di bawah seksyen 32(2) Perlembagaan Universiti Teknologi Malaysia; dan
- (p) Menjalan semua kuasa yang diberikan kepada Senat oleh Perlembagaan, Statut, Kaedah-kaedah dan mana-mana undang-undang bertulis yang lain.

Keahlian bagi Mesyuarat Senat Universiti adalah seperti berikut:

JAWATAN	PENYANDANG
Pengerusi	Naib Canselor
Ahli-ahli	Timbalan Naib Canselor (Akademik); Timbalan Naib Canselor (Penyelidikan & Inovasi); Timbalan Naib Canselor (Hal Ehwal Pelajar & Alumni); Pengarah International Campus; Semua Dekan Fakulti; Semua Pengarah Pusat/Institusi/Unit/Program; 20 orang Profesor yang ditentukan oleh Naib Canselor.
Setiausaha	Pendaftar;
Urus Setia	Bahagian Pengurusan Akademik, Pejabat Pendaftar

Rujukan : Terma Rujukan Mesyuarat Senat Universiti.

2.3 Jawatankuasa Pengurusan Universiti (JPU)

Jawatankuasa Pengurusan Universiti (JPU) ditubuhkan di bawah Seksyen 17A Akta Universiti dan Kolej Universiti (1971) yang berperanan menasihati Naib Canselor berhubung dengan fungsi pentadbiran dan pengurusannya.

Sebelum ini, JPU dikenali sebagai Jawatankuasa Eksekutif (JE) mengikut Akta Universiti dan Kolej Universiti 1971.

Keahlian bagi Jawatankuasa Pengurusan Universiti adalah seperti berikut:

JAWATAN	PENYANDANG
Pengerusi	Naib Canselor
Ahli-ahli	Timbalan Naib Canselor (Akademik); Timbalan Naib Canselor (Penyelidikan & Inovasi); Timbalan Naib Canselor (Hal Ehwal Pelajar & Alumni); Pendaftar; Bendahari; Ketua Pustakawan; Pengarah International Campus; Pengarah Kerja; Pengarah Hal Ehwal Korporat; Pengarah Pusat Teknologi Maklumat dan Komunikasi; Penasihat Undang-Undang.
Setiausaha	Timbalan Pendaftar Kanan, Pejabat Naib Canselor.
Urus Setia	Penolong Pendaftar (Pentadbiran), Pejabat Naib Canselor.

Rujukan : Terma Rujukan Mesyuarat Jawatankuasa Pengurusan Universiti (JPU).

2.4 Majlis Bersama Jabatan (MBJ)

Penubuhan Majlis Bersama Jabatan (MBJ) adalah mengikut arahan Pekeliling Perkhidmatan bilangan 2 Tahun 1992 dan Surat Pekeliling Perkhidmatan bilangan 3 Tahun 2000 yang antara peranan utamanya adalah sebagai saluran komunikasi dua hala antara Pihak Pekerja dengan

Pihak Pengurusan Universiti dalam menyuarakan pandangan serta menyumbang idea-idea yang bernas demi kepentingan dan kebaikan organisasi.

Keahlian bagi Majlis Bersama Jabatan adalah seperti berikut:

JAWATAN	PENYANDANG
Pengerusi	Naib Canselor
Ahli-ahli	Timbalan Naib Canselor (Penyelidikan & Inovasi); Pendaftar; Bendahari; Ketua Pustakawan; Dua (2) wakil Kesatuan Kakitangan Am; Dua (2) wakil Persatuan.
Setiausaha	Timbalan Pendaftar Kanan, Bahagian Pengurusan dan Pentadbiran Organisasi (BPPO), Pejabat Pendaftar.
Urus Setia	Penolong Pendaftar, Bahagian Pengurusan dan Pentadbiran Organisasi (BPPO), Pejabat Pendaftar.

Rujukan: Terma Rujukan Mesyuarat Majlis Bersama Jabatan (MBJ)

2.5 Kumpulan Pengurusan Universiti (UMG)

Mesyuarat Kumpulan Pengurusan Universiti (UMG) ditubuhkan pada November 2008 selaras dengan perubahan Pengurusan Universiti. Antara bidang tugas UMG termasuklah:

- (a) Memperaku dan meluluskan dasar serta polisi Universiti berkaitan pentadbiran dan perkhidmatan untuk penyelarasan di peringkat fakulti/jabatan;
- (b) Penubuhan unit, Bahagian baru dan sedia ada;
- (c) Laporan Pencapaian Program Utama Universiti;
- (d) Penyelarasan pelaksanaan Pekeliling dan Surat Pekeliling Kerajaan;
- (e) Penganjuran Majlis Utama Anjuran Kerajaan;
- (f) Perancangan serta pencapaian sasaran kerja setiap fakulti/jabatan; dan
- (g) Pemakluman Hal Ehwal Semasa Universiti.

Keahlian bagi Kumpulan Pengurusan Universiti adalah seperti berikut:

JAWATAN	PENYANDANG
Pengerusi	Naib Canselor
Ahli-ahli	Tiga (3) Timbalan Naib Canselor; Pendaftar; Bendahari; Ketua Pustakawan; Semua Dekan Fakulti/Bahagian; Semua Pengarah dan Pegawai-pegawai Kanan; Semua Pentadbir Gred 52 dan ke atas.
Setiausaha	Timbalan Pendaftar Kanan, Bahagian Pengurusan Modal Insan, Pejabat Pendaftar.
Urus Setia	Penolong Pendaftar, Bahagian Pengurusan Modal Insan, Pejabat Pendaftar.

Rujukan: Terma Rujukan Mesyuarat Kumpulan Pengurusan Universiti (UMG).

2.6 Contoh Format Jadual Jawatankuasa dan Keahlian Mesyuarat Peringkat Universiti

BIL	KEAHLIAN	LEMBAGA PENGARAH UNIVERSITI (LPU)	SENAT UNIVERSITI	JAWATANKUASA PENGURUSAN UNIVERSITI (JPU)	MAJLIS BERSAMA JABATAN (MBJ)	KUMPULAN PENGURUSAN UNIVERSITI (UMG)
1	Pengarah LPU	P				
2	Ahli LPU	A				
3	NC	A	P	P	P	P
4	TNC (A)		A	A		A
5	TNC (P&I)		A	A	A	A
6	TNC (HEP)		A	A		A
7	Pendaftar	S	S	A	A	A
8	Bendahari			A	A	A
9	Penasihat Undang-Undang	A		A		A
10	Ketua Pustakawan			A	A	A
11	Dekan		A			A
12	Pengarah Kampus		A	A		A
13	Pengarah Kerja		A	A		A
14	Pengarah (HEK)		A	A		A
15	Pengarah (CICT)		A	A		A
16	TPK Pej. NC			S		
17	TPK HCM, Pej. Pendaftar					S
18	TPK BPPO, Pej. Pendaftar				S	
19	Pegawai Kanan					A
20	Pentadbir Gred 52 ke atas					A
21	Wakil Persatuan				A	
22	Wakil KKA				A	

PETUNJUK:

- P** = **Pengerusi**
A = **Ahli**
S = **Setiausaha**
T = **Turut Hadir (Jika ada)**

2.7 Contoh Format Jadual Jawatankuasa dan Keahlian Mesyuarat Peringkat Fakulti

2.7.1 Pihak Ketua Jabatan di Fakulti/ Bahagian perlu menentukan jawatankuasa-jawatankuasa yang ada di peringkat Fakulti/Bahagian serta keahlian tetapnya untuk rujukan dari semasa ke semasa.

2.7.2 Contoh format jadual jawatankuasa dan keahlian mesyuarat di peringkat fakulti/bahagian adalah seperti berikut:

BIL	KEAHLIAN	JAWATANKUASA AKADEMIK FAKULTI (JKAF)	JAWATANKUASA PEMBANGUNAN FAKULTI (JKPF)	MESYUARAT PENYELARASAN AKADEMIK	MESYUARAT PENGURUSAN MAKMAL	JAWATANKUASA PEMBUKA SEBUT HARGA
1	Dekan	P	P			P
2	Timbalan Dekan (Akademik)	A	A	P		
3	Timbalan Dekan (Pengurusan)	A	A		P	A
4	Timbalan Pendaftar	S	S	S		
5	Penolong Pendaftar		A		S	S
6	Ketua Jabatan	A	A	A		
7	Pegawai Teknologi Maklumat	A	A		A	A
8	Ketua Makmal				A	
9	Penyelaras Makmal	A		A		

PETUNJUK:

P = **Pengerusi**

A = **Ahli**

S = **Setiausaha**

T = **Turut Hadir (Jika ada)**



BAHAGIAN 3

PERSEDIAAN MESYUARAT

3.1 Pengerusi

3.2 Setiausaha

3.3 Ahli Mesyuarat

3.4 Peranan Urus Setia

**3.5 Carta Alir Proses Kerja Pengurusan
Mesyuarat (Standard)**

BAHAGIAN 3

PERSEDIAAN MESYUARAT

3.1 Pengerusi

3.1.1 Ciri-ciri Pengerusi

Ciri-ciri positif yang patut ada pada seorang Pengerusi termasuklah:

- (a) Perawakan yang tenang dan mesra;
- (b) Keupayaan untuk berfikir dan melihat objektif dengan jelas;
- (c) Mempunyai pengetahuan yang lengkap mengenai proses dan prosedur supaya dapat mengawal perjalanan mesyuarat dengan baik;
- (d) Pandai berjenaka dan penyabar;
- (e) Berhikmah serta pandai bercakap;
- (f) Berfikiran terbuka dan lapang dada;
- (g) Pandai merumus dan membuat keputusan.

3.1.2 Peranan Pengerusi

Banyak pendekatan yang digunakan oleh Pengerusi sebelum ataupun semasa mengendalikan mesyuarat:

- (a) Bersalaman dengan semua ahli mesyuarat.
- (b) Memperkenalkan diri terlebih dahulu sebelum memulakan mesyuarat.
- (c) Menerangkan secara umum tujuan mesyuarat dan apa yang diharapkan dalam mesyuarat itu.
- (d) Bertanya khabar dan beberapa soalan yang lepas.
- (e) Menyampaikan mesej daripada pegawai atasan untuk dihayati.
- (f) Perkara-perkara yang sudah berlaku sebelum ini dan perlu diberi perhatian dalam mesyuarat ini.

Walau apa pun cara yang dipilih, Pengerusi perlu mampu mengendalikan mesyuarat dengan baik serta memberi inspirasi kepada semua yang hadir.

Beberapa panduan bagi menghasilkan mesyuarat yang berkualiti melalui peranan berkesan Pengerusi iaitu:

(a) Tepati Masa

Kemampuan Pengerusi memulakan mesyuarat tepat pada masanya akan meningkatkan keyakinan dan rasa hormat ahli mesyuarat kepadanya. Ia melambangkan komitmen dan kesungguhan Pengerusi menjayakan mesyuarat dan perbincangan yang bakal berlaku. Sekiranya ketepatan masa menjadi amalan Pengerusi, maka semua ahli mesyuarat dan staf akan terikut dengan budaya sihat ini.

(b) Ucapan Alu-aluan

Sebaik-baiknya seorang Pengerusi perlu mempunyai kemahiran berkomunikasi dan menyediakan suasana yang kondusif di kalangan ahli-ahli mesyuarat. Nyatakan dengan jelas berkaitan matlamat dan konsep mesyuarat. Adakah mesyuarat itu memberi penekanan kepada keputusan muktamad, perbincangan ataupun memberi keutamaan berkaitan persetujuan majoriti.

(c) Maklum Secara Konseptual

Pengerusi mesyuarat adalah pemimpin yang bertanggungjawab mengendalikan mesyuarat dengan berjaya. Pengerusi juga perlu berfikiran jauh dan terbuka, memiliki gerak hati (*instinct*) yang kuat berkaitan 'mood' orang lain dan tumpuan mereka pada perbincangan. Sebelum mesyuarat bermula, Pengerusi perlu menjelaskan kenapa mesyuarat ini diadakan dan apa yang ingin dicapai. Nyatakan kepada mereka yang anda menggalakkan idea-idea bernas daripada setiap ahli. Sepanjang perjalanan mesyuarat, Pengerusi perlu melihat lebih jauh daripada apa yang difikirkan oleh ahli yang lain.

(d) Maklumkan Jangkaan Masa Mesyuarat

Perkara ini dinantikan oleh semua ahli mesyuarat kerana mereka mempunyai agenda lain yang juga penting. Mungkin tidak penting bagi Pengerusi, tetapi penting untuk mereka. Nyatakan mesyuarat akan tamat pada jam berapa ataupun mesyuarat ini akan berjalan selama dua (2) jam. Ini akan membantu mereka memberi tumpuan. Mesyuarat yang terlalu panjang, meleret-leret dan seperti tiada kesudahan adalah mesyuarat yang tidak berkesan.

(e) Nyatakan Aspek Penting Dalam Agenda

Agenda akan dibacakan sekali imbas. Nyatakan siapa yang akan memberi maklum balas pada tajuk tertentu. Jelaskan juga topik-topik yang berat dan perlu dibincangkan dengan mendalam. Situasi ini menjadikan ahli mesyuarat bersiap sedia.

(f) Tanya Sesiapa yang Mempunyai Masalah

Selepas membacakan agenda dan sebelum memulakan mesyuarat, tanya pada semua ahli sama ada mereka ada masalah ataupun inginkan penjelasan lanjut. Hormati kenyataan yang mereka buat. Ini penting kerana anda mungkin menyinggung kenyataan mereka dengan pandangan balas yang sinis. Cubalah memberi tempat apa yang diluahkan.

(g) Jangan Ambil Mudah

Mempengerusikan mesyuarat tanpa mengambil kira siapa yang akan hadir dalam mesyuarat adalah satu kesilapan. Jangan mengambil mudah masalah ini kerana ahli mesyuarat mungkin terdiri daripada mereka yang sudah berpengalaman dan tinggi kemahirannya. Sekiranya perlu, rujuk kepada mereka supaya mereka rasa dihargai.

(h) Gunakan LCD ataupun Papan Putih dan Graf

Peralatan sampingan (jika ada) dapat membantu melaksanakan perjalanan mesyuarat dengan lancar. Agihkan tumpuan ahli dengan menggunakan sepenuhnya papan layar, papan putih ataupun graf. Ia juga akan mewujudkan kepelbagaian sepanjang bermesyuarat.

(i) Jangan Curi Masa Ahli Mesyuarat

Pengerusi penting dan ahli mesyuarat juga penting. Tunaikan janji anda dengan hadir tepat pada masanya dan tamatkan pada jangka masa yang sudah ditetapkan. Sekiranya terlajak lima (5) ataupun sepuluh (10) minit, masih dapat diterima. Namun sekiranya tersasar sehingga satu jam ia akan menjadikan mereka gelisah. Pada masa itu, jangan mengharapkan apa-apa sumbangan idea ataupun perhatian daripada ahli lagi. Apa yang ada dalam fikiran mereka adalah bila mesyuarat akan tamat.

(j) Kawal Mesyuarat

Sesuatu yang tidak dapat dielakkan adalah konflik semasa mesyuarat. Pasti ada yang tidak berpuas hati. Pengerusi pula jangan bersifat berat sebelah. Situasi ini akan menjadi kecoh. Pengerusi perlu berkecuali dan cuba kawal situasi. Alihkan perhatian mereka kepada satu jenaka, tayangan video klip, rehat lima (5) minit ataupun melakar sesuatu yang tiada kaitan dengan mesyuarat di papan putih. Ini dapat membantu membantutkan konflik serta ketegangan suasana.

(k) Wujudkan Suasana Harmoni

Banyak perbezaan latar belakang ahli-ahli yang hadir bermesyuarat sama ada daripada segi cara mereka dibesarkan, pendidikan mahupun lumrah kerja mereka (*nature of work*). Seseorang yang bekerja di bahagian teknikal berbeza dengan mereka yang bekerja di bahagian pengurusan. Begitu juga pemikiran pegawai dengan bukan pegawai, pasti berbeza. Pengerusi memainkan peranan bagi mewujudkan suasana

yang harmoni dengan mewujudkan titik pertemuan antara perbezaan-perbezaan yang timbul. Suasana sedemikian akan membantu melicinkan perjalanan mesyuarat.

(l) Kawal Emosi

Bukan semua ahli dapat terima teguran ataupun menerima keputusan yang dibuat. Mereka boleh sampai ke tahap meninggalkan bilik mesyuarat. Tindakan ini tidak baik kerana menjejaskan suasana mesyuarat. Jangan pandang remeh aspek ini. Sebaiknya pengerusi mampu mengesan simptom ini dan bertindak segera bagi mengawal emosi. Sampaikan keputusan yang tidak disenangi secara berkias, tangguhkan seketika ataupun nyatakan penghargaan kepada semua pandangan lain kecuali pandangan yang tidak disukai.

(m) Pelbagaikan Perjalanan Mesyuarat

Jangan melakukan pendekatan formal dan serius sepanjang mesyuarat. Cuba gunakan kreativiti bagi merangsang minat dan tumpuan ahli. Mungkin anda dapat membawa ahli dan tunjukkan demonstrasi ataupun praktikal pada apa yang akan dibincangkan. Edarkan sehelai kertas bagi undian keputusan ataupun keratan kertas kecil bagi undi rahsia.

(n) Berehat Sebentar

Mesyuarat yang panjang akan memberi kesan kepada perokok yang ingin melepaskan ketagihan mereka. Fahamilah keperluan mereka. Pengerusi boleh menggunakan waktu rehat dengan berbicara, bertukar pandangan dengan ahli lain ataupun mengemas kini persiapan agenda seterusnya di papan layar. Mengadakan muzik ringan juga salah satu langkah bagi mengawal situasi mesyuarat. Pada waktu rehat, Pengerusi akan dapat mengambil peluang bagi mendekati ahli-ahli mesyuarat yang agak ofensif dan suka membangkang. Beri perhatian kepada mereka dan memberi pujian jika perlu. Ini dapat meredakan ketegangan dalam mesyuarat kerana orang-orang sedemikian perlu diberi perhatian.

(o) Nyatakan Apa Sepatutnya Berlaku dan Tidak Berlaku

Apa yang patut berlaku dan tidak patut berlaku sepanjang mesyuarat berjalan perlu dijelaskan lebih awal supaya mesyuarat berjalan dan ahli mesyuarat faham. Jangan menegur mereka berkaitan pelanggaran etika khusus yang tidak diingatkan terlebih dahulu. Ini menyebabkan mereka tersinggung. Sekiranya anda tidak mahu ahli mesyuarat menghisap rokok, minum, bercakap-cakap ataupun keluar masuk semasa mesyuarat, jelaskan lebih awal. Begitu juga, sekiranya anda tidak menggalakkan perbincangan, penggunaan telefon bimbit ataupun ahli mencelah ia patut dimaklumkan terlebih awal. Jangan jadikan ahli tertanya-tanya dan terus berada dalam keadaan keliru.

(p) Tawarkan Sesuatu yang Menarik Kepada Ahli Mesyuarat

Harapan yang tinggi yang diletakkan oleh ahli mesyuarat pada anda sebaik-baiknya tidak diambil mudah. Berikan mereka mutu mesyuarat yang berkualiti, output yang cemerlang dan pandangan-pandangan bernas. Sekiranya perlu, anda boleh membuat kejutan dalam bentuk keputusan-keputusan yang tidak dijangkakan. Jadikan diri anda berpendirian. Ahli mesyuarat pasti ternanti-nanti mesyuarat akan datang bersama anda.

(q) Jadi Pendengar yang Baik

Walaupun anda berpandangan jauh dan bernas, namun cuba beri perhatian pada pandangan-pandangan lain. Mungkin mereka tidak pandai menjelaskan pandangan itu tetapi apabila anda hayati, ada sesuatu yang hebat cuba diperkatakan oleh mereka. Berikan tumpuan. Mereka akan rasa dihargai dan anda akan lebih dihormati.

(r) Hadapi Situasi Negatif

Situasi negatif tidak semestinya ada konflik ataupun percanggahan pemikiran antara ahli mesyuarat, malah lebih

teruk daripada itu iaitu mentaliti ahli yang terlalu jumud dan tidak bersedia pada perubahan. Pandangan bernas dilihat sebagai satu masalah.

Mentaliti sedemikian beracun dan berbahaya kepada ahli-ahli yang lain serta organisasi. Tidak banyak dapat diperbuat sekiranya Pengerusi melayan sikap sedemikian. Lakukan sesuatu dan cuba memberi perhatian di peringkat awal berkaitan apa yang anda ingin sampaikan. Sekiranya terlalu banyak pandangan negatif, maka anda dapat memberi kata dua dan bertindak tegas. “Awak sila hormati keputusan saya ataupun tinggalkan bilik mesyuarat ini.” Jelaskan dengan lantang apa yang anda hendak buat. Ini baik walaupun ada sedikit risiko.

(s) Jangan Membuat Serangan Peribadi

Pengerusi jangan terikut-ikut perangai buruk sebahagian ahli mesyuarat yang gemar membuat serangan peribadi. Jangan aibkan mereka di hadapan orang lain kerana mereka ada maruah. Sekiranya mereka memberontak, ia akan memalukan anda. Secara moral anda akan tewas dan hilang kredibiliti. Lebih baik anda menghormati semua ahli dan bijak menangani situasi. Kawal emosi anda kerana semua orang sedang memberi tumpuan pada anda.

(t) Memberi Pujian pada Tindakan serta Maklum Balas yang Lepas

Pujian tidak dapat dibuat perbandingan dengan wang ringgit. Berilah pujian di atas segala usaha yang sudah dibuat oleh mereka. Beri harapan pada kerja-kerja yang belum selesai. Kata-kata anda dapat memberi inspirasi supaya mereka bertambah maju.

(u) Memberi Contoh serta Iktibar dengan Bijak dan Matang

Apabila membincangkan sesuatu isu, ahli-ahli mesyuarat mengharapkan anda memberi contoh ataupun rujukan pengalaman anda berkaitan dengan perbincangan itu. Ia dapat

memperkuhkan dan meyakinkan mereka dalam membuat keputusan yang bernas.

3.2 Setiausaha

3.2.1 Ciri-ciri Setiausaha

- (a) Merancang setiap pekerjaan;
- (b) Fahami sasaran yang ditetapkan;
- (c) Tahu mengapa sesuatu perkara/tugasan perlu dilaksanakan;
- (d) Tahu bagaimana dan kaedah terbaik untuk melaksanakan tugas supaya menepati masa yang ditetapkan;
- (e) Bertindak jika ada ketidaksempurnaan

3.2.2 Peranan Setiausaha

(a) Menyediakan Senarai Semak Keperluan Mesyuarat

Senarai semak berkaitan semua keperluan mesyuarat perlu disediakan bagi mengelakkan sebarang kecacatan semasa mesyuarat dijalankan.

(Contoh Format Senarai Semak seperti di Lampiran 1)

(b) Menghantar Surat Jemputan Mesyuarat

Surat akan dihantar kepada semua pihak yang terlibat dua (2) minggu atau sepuluh (10) hari sebelum mesyuarat diadakan. Setiausaha yang proaktif akan membuat panggilan bagi mendapatkan pengesahan penerimaan dan kehadiran.

(Format Surat Jemputan Mesyuarat seperti di Lampiran 2)

(c) Papan Maklumat Mesyuarat

Papan ini akan membantu ahli mesyuarat mengenal pasti kedudukan bilik mesyuarat, atur cara serta pelan tempat duduk mereka. Malah, bagi mesyuarat-mesyuarat besar, lebih banyak maklumat ditampal di papan maklumat. Jangan menganggap apa yang anda tahu jua diketahui oleh orang lain. Kedudukan bilik air, tandas, bilik solat lelaki dan wanita,

tempat letak kenderaan, telefon awam dan banyak lagi perlu dimaklumkan supaya ahli mesyuarat tidak tertanya-tanya.

(d) Edar Agenda

Edar segera agenda yang telah siap. Jangan beranggapan, sekiranya mereka terima pun bukannya akan cepat bertindak. Tanggapan sebegitu tidak akan dapat membantu menjana mentaliti mereka. Biarpun mereka tidak bertindak apa-apa, tetapi apabila gagal memainkan peranan ataupun tiada persiapan, maka lama-kelamaan sikap mereka akan berubah. Pastikan agenda dihantar pada alamat yang betul. Berikan sedikit penekanan supaya mereka membuat persiapan sebelum bermesyuarat.

(Contoh Format Agenda dan contoh Format Perancangan Agenda seperti di Lampiran 3 dan Lampiran 3(i))

(e) Pengesahan Kehadiran

Aspek ini juga perlu disahkan oleh setiausaha bagi mesyuarat-mesyuarat penting ataupun mungkin berlangsung selama dua hari. Pengesahan berkenaan siapa yang hadir dapat membantu berkaitan tempahan bilik penginapan, sajian, riadah serta kedudukan mereka dalam bilik mesyuarat. Pengerusi juga perlu dimaklumkan berkaitan siapa yang hadir, pengganti ataupun tiada pengganti.

(f) Periksa Bilik Mesyuarat

Keselamatan dalam bilik mesyuarat perlu dipastikan terkawal. Lebih-lebih lagi dalam fenomena keganasan yang berleluasa ini, aspek keselamatan perlu diambil kira. Ini kerana berkemungkinan perbuatan sabotaj boleh berlaku. Aspek-aspek lain seperti kebersihan, kekemasan, alat pandang dengar dan sebagainya perlu diperiksa supaya perjalanan mesyuarat tidak terganggu.

(g) Maklum Balas Mesyuarat yang Lalu

Setiausaha yang baik akan mendapatkan maklum balas mesyuarat yang lepas lebih awal bagi dianalisis oleh Pengerusi. Ini dapat membantu Pengerusi menilai perkembangan serta tahap yang sudah dicapai. Ia juga dapat menjimatkan masa mesyuarat serta mengurangkan masa membincangkan latar belakang topik dan perbincangan yang lalu.

(h) Pelan Kedudukan

Mengikut protokol, kedudukan di bilik mesyuarat adalah mengikut jawatan dari arah kanan. Sekiranya ada ahli-ahli yang mempunyai gelaran ataupun status tinggi, maka tidak salah apabila mereka diletakkan berhampiran dengan Pengerusi (bukan sebelah). Ia sebagai tanda menghormati mereka dan salah satu kaedah memenangi hati mereka. *Tag* perlu diletakkan lebih awal supaya ahli tahu di mana mereka perlu duduk.

(i) Ucapan Awal Sebelum Memulakan Mesyuarat

Setiausaha yang baik dapat memberi kata aluan sambil berdiri bagi menyampaikan apa yang bakal berlaku dan input-input baru. Ucapkan selamat datang dan terima kasih pada setiap maklum balas. Kepada mereka yang merujuk anda sebagai tempat meminta bantuan, hormati dan beri sedikit pujian supaya mereka berasa penting dan dihargai. Jangan terlebih berucap kerana mereka akan melihat anda yang cuba membayangi Pengerusi.

(j) Mengisi Borang Kehadiran

Bagi mesyuarat rutin ataupun peringkat dalaman, borang kehadiran atau daftar diri mesyuarat boleh diedarkan dalam mesyuarat. Sebaik-baiknya lima minit sebelum mesyuarat bermula ataupun pada peringkat awal mesyuarat. Ia bertujuan bagi direkodkan dalam minit mesyuarat. Senarai nama itu juga adalah bukti kehadiran wakil-wakil.

(k) Pengagihan Tugas

Setiausaha tidak dapat melakukan sendiri semua perkara kerana setiausaha tidak boleh berada di semua tempat dalam satu masa. Setiausaha perlu menubuhkan urusetia bagi membantu melicinkan pentadbiran. Jangan lakukan sendiri kerana tumpuan yang banyak tidak akan memberi hasil yang baik. Lantik ahli jawatankuasa yang mampu membantu. Taklimatkan mereka dan berikan bimbingan serta panduan cara-cara memainkan peranan secara berkesan. Apabila perlu, buat raptai dalam semua aspek supaya tidak kaku dan keliru apabila hadirin ramai.

(l) Sajian

Mesyuarat pendek tidak memerlukan sajian makan tengah hari dan malam. Namun, ia akan melibatkan minum pagi. Maka, uruskan dengan baik dan berikan yang terbaik kepada ahli mesyuarat. Lantik seseorang yang sesuai bagi menghidang dan menuang minuman. Jangan mengganggu ahli mesyuarat dengan pergerakan yang tidak teliti dan menyebabkan minuman panas tertumpah.

(m) Bayaran-bayaran

Sekiranya ada apa-apa sajian ataupun perkara lain yang melibatkan bayaran, jangan sembunyikan perkara itu. Jelaskan lebih awal dalam arahan pentadbiran, fail mesyuarat ataupun dicatatkan sebagai makluman kepada semua yang terlibat.

(n) Tumpuan Bilik Mesyuarat

Setiausaha bertanggungjawab memilih bilik mesyuarat bagi melaksanakan mesyuarat. Pemilihan perlu mengambil kira beberapa faktor iaitu:

1. Jenis mesyuarat dan siapa yang hadir.
2. Jangka masa mesyuarat.
3. Jumlah kehadiran.

4. Peruntukan yang ada.
5. Kemudahan Ahli Mesyuarat (lelaki dan wanita).
6. Tarikh dan masa mesyuarat.

Sekiranya mesyuarat diadakan di kawasan peranginan ataupun di hotel, tempahan awal perlu dibuat. Pastikan tarikh yang sudah ditetapkan selari dengan kekosongan hotel itu. Apabila ada pindaan, ia perlu dimaklumkan segera kepada peserta mesyuarat. Di dalam surat jemputan perlu dimasukkan maklumat-maklumat lokasi hotel, kemudahan riadah yang ada serta kos harga bilik. Ini dapat membantu mereka merancang pergerakan bersama keluarga ataupun bersendirian.

(o) Tag Nama

Siapkan sehari lebih awal tag nama di bilik mesyuarat supaya anda tidak diganggu oleh ahli mesyuarat yang datang lebih awal. Sekiranya anda tidak pasti siapa yang hadir, letakkan jawatan ataupun jabatan yang diwakilinya. Susun senget sedikit ke arah pengerusi agar pengerusi dapat melihatnya.

(p) Alat Tulis

Walaupun setiap ahli akan membawa sendiri peralatan tulis mereka, namun adalah lebih baik anda menyediakan tiga (3) helai kertas kosong dan pensil. Kepilkan juga pindaan agenda (jika ada) serta maklumat tambahan berkaitan mesyuarat.

3.3 Ahli Mesyuarat

3.3.1 Ciri-ciri Ahli Mesyuarat

Bagi memastikan mesyuarat yang diadakan berjalan lancar dan berkesan, ahli mesyuarat yang dijemput hendaklah memenuhi ciri-ciri seperti berikut:

(a) Mempunyai kepakaran khusus

Ahli mesyuarat yang dijemput hendaklah mempunyai kepakaran yang khusus berkaitan dengan isu, projek ataupun agenda yang akan dibincangkan. Ini bagi mengelakkan mesyuarat yang tidak produktif.

(b) Penglibatan secara langsung

Ahli mesyuarat yang dijemput juga hendaklah terdiri daripada mereka yang terlibat secara langsung sama ada dalam organisasi, projek, program ataupun sebarang gerak kerja yang bakal diputuskan. Mesyuarat bakal menghadapi kesukaran sekiranya mereka tidak hadir walaupun keputusan yang baik dihasilkan.

(c) Memiliki kepakaran yang munasabah

Ahli mesyuarat juga perlu memiliki kepakaran yang munasabah dalam proses membuat keputusan secara berkumpulan. Sesebuah mesyuarat memerlukan ahli yang dapat bersuara, menghargai perbezaan pendapat dan menghormati serta melaksanakan keputusan bersama.

(d) Mampu berkongsi nilai keseluruhan organisasi

Ahli mesyuarat hendaklah mempunyai sifat untuk berkongsi visi dan misi organisasi dan mempunyai semangat kerja berpasukan.

3.3.2 Peranan Ahli Mesyuarat

Ahli Mesyuarat yang diperlukan di dalam sesebuah mesyuarat adalah ahli yang aktif. Walaubagaimanapun, menjadi ahli mesyuarat yang aktif tidak semestinya perlu bercakap banyak. Ahli mesyuarat yang aktif adalah ahli yang bersedia sebelum mesyuarat dan tahu apa yang hendak dipertuturkan dan bertindak sebelum mesyuarat.

(a) Kumpulkan maklumat

Orang yang tiada apa-apa tidak dapat memberi apa-apa. Oleh itu, dapatkan maklumat sebanyak mungkin supaya anda tidak menjadi 'kera sumbang'. Sumber-sumber maklumat yang boleh digunakan adalah seperti:

- (i) Meneliti dan memahami turutan agenda mesyuarat;
- (ii) Berbincang dengan rakan daripada kalangan ahli mesyuarat ataupun dengan pakar bagi sesuatu isu;
- (iii) Membaca penerbitan yang relevan dengan agenda yang bakal dibincangkan ataupun mana-mana hasil kajian berkaitan;
- (iv) Meneliti minit mesyuarat yang lepas;
- (v) Meneliti rekod syarikat ataupun organisasi.

(b) Rancang sebelum berkata/memberi pandangan

Ahli yang mempunyai kredibiliti yang tinggi sentiasa berfikir jauh dan sentiasa pertimbangkan segala kemungkinan yang akan dihadapi akibat kata-kata yang dikeluarkan. Ini adalah kerana, sekiranya pandangan ahli banyak mempengaruhi keputusan dan hasilnya gagal, ahli tersebut adalah bertanggungjawab di atas kegagalan tersebut.

(c) Kenal pasti sekiranya ada penentang

Ini adalah bertujuan supaya ahli mesyuarat bersedia menghadapi mereka yang menentang dan mampu menyelesaikan konflik dengan baik. Ahli mesyuarat juga digalakkan bersedia dengan mengenalpasti pandangan kemungkinan ahli-ahli mesyuarat lain pada setiap agenda mesyuarat. Lihat kecenderungan mereka dan adakah pandangan mereka mempunyai hujah yang cukup bagi mempengaruhi proses keputusan.

3.4 Urus Setia

Tanggungjawab Urus setia boleh dibahagikan kepada tiga peringkat, iaitu:

- Tindakan-tindakan sebelum mesyuarat;
- Tindakan-tindakan semasa mesyuarat; dan
- Tindakan-tindakan selepas mesyuarat.

(a) Tindakan-tindakan Sebelum Mesyuarat

(i) *Menentukan agenda, tarikh, masa dan tempat mesyuarat bersama Pengerusi.*

Urus setia hendaklah berunding dengan Pengerusi untuk menentukan agenda, tarikh, masa dan tempat mesyuarat. Pengerusi dan Urus setia juga dikehendaki merancang peruntukan masa untuk setiap perkara dalam agenda.

(ii) *Membuat tempahan bilik mesyuarat*

Tempahan bilik mesyuarat hendaklah dibuat secara bertulis. Maklumat-maklumat berikut hendaklah diberi kepada pegawai yang bertanggungjawab menerima tempahan:

- Nama Jawatankuasa
- Nama Pengerusi mesyuarat
- Nama Setiausaha mesyuarat
- Tarikh, masa mula dan masa yang dijangka tamat
- Bilangan anggota yang akan menghadiri mesyuarat
- Peralatan-peralatan yang diperlukan di dalam bilik mesyuarat

(iii) *Menentukan kertas kerja bahagian/fakulti/jabatan disediakan untuk perbincangan*

Urus setia hendaklah menentukan kertas kerja yang disediakan oleh bahagian/fakulti/jabatan untuk pembentangan di mesyuarat diterima dalam tempoh sekurang-kurangnya 15 hari sebelum mesyuarat.

Urus setia juga dikehendaki memberitahu Bahagian/ Jabatan/Fakulti yang dipertanggungjawabkan untuk menyediakan kertas kerja mengenai:

- bilangan salinan kertas kerja yang diperlukan
- keperluan menyediakan ringkasan eksekutif sekiranya kertas kerja melebihi 15 muka surat (tidak termasuk lampiran)

(iv) *Menghantar surat jemputan mesyuarat*

Pihak Urus setia hendaklah menentukan supaya ahli-ahli mesyuarat menerima surat jemputan mesyuarat dan dokumen-dokumen berkenaan dalam tempoh sekurang-kurangnya sepuluh (10) hari sebelum sesuatu mesyuarat itu diadakan. Tempoh ini merupakan norma masa yang baik bagi penghantaran surat jemputan mesyuarat.

Surat jemputan mesyuarat mestilah mengandungi maklumat-maklumat asas seperti:

- Nama Jawatankuasa
- Tarikh dan tempat mesyuarat
- Masa mula dan masa dijangka tamat
- Agenda mesyuarat
- Nama Pengerusi

Agenda mesyuarat hendaklah disusun di dalam bentuk seperti berikut:

- Perutusan Pengerusi
- Pengesahan minit mesyuarat yang lalu
- Perkara-perkara berbangkit
- Pembentangan kertas-kertas kerja
- Hal-hal lain
- Penutup

Urus setia hendaklah menyatakan sama ada ahli-ahli yang dijemput dibenarkan menghantar wakil. Sekiranya dibenarkan, jawatan wakil hendaklah dinyatakan.

(v) *Memastikan persediaan kemudahan-kemudahan bilik mesyuarat*

Urus setia hendaklah memastikan bilik mesyuarat disediakan mengikut pelan mesyuarat. Semakan ini bertujuan untuk memastikan perkara-perkara berikut disediakan:

- Menentukan bilik mesyuarat dalam keadaan bersih dan kemas
- Tempat duduk yang mencukupi disediakan dan jika perlu, menyediakan dan menyusun nama Pengerusi dan ahli-ahli mesyuarat yang akan hadir
- Alat pembesar suara disediakan dan berfungsi
- Alat-alat tulis disediakan di atas meja
- *Overhead projector/laptop/LCD* dan peralatannya disediakan jika perlu
- Menentukan semula tempahan minuman ringan telah dibuat

Urus setia hendaklah menentukan perkara-perkara tersebut di atas disediakan sekurang-kurangnya satu jam sebelum sesuatu mesyuarat dimulakan.

(vi) *Menentukan kehadiran*

Dalam mesyuarat yang penting, Urus setia dikehendaki berhubung dengan ahli-ahli mesyuarat untuk menentukan senarai ahli-ahli yang akan menghadiri mesyuarat. Senarai ini hendaklah disediakan dalam tempoh sekurang-kurangnya dua (2) hari sebelum mesyuarat diadakan.

(vii) *Perbincangan pra mesyuarat*

Urus setia perlu mengadakan perbincangan dengan Pengerusi untuk meneliti segala maklum balas yang diterima dan

mengenalpasti tindakan-tindakan yang perlu untuk menyelesaikan masalah-masalah yang timbul. Norma kerja yang baik untuk mengadakan perbincangan ini ialah dua (2) hari sebelum sesuatu mesyuarat diadakan.

(viii) *Memberitahu Ahli-ahli Mesyuarat tentang etika mesyuarat*

- Cara-cara memberi penghormatan kepada Pengerusi dalam mesyuarat
- Menghadiri mesyuarat menepati masa
- Memberitahu Pengerusi/Setiausaha sekiranya berhajat meninggalkan mesyuarat

(b) Tindakan-tindakan Semasa Mesyuarat

(i) *Catatan minit mesyuarat*

Minit Mesyuarat hendaklah merekodkan:

- Senarai kehadiran mesyuarat
- Perkara-perkara penting yang dibincangkan di dalam mesyuarat
- Keputusan-keputusan yang dibuat
- Tindakan-tindakan susulan yang perlu diambil oleh Bahagian/Fakulti/Jabatan

(c) Tindakan-tindakan Selepas Mesyuarat

(i) *Penyediaan minit*

Draf minit untuk kelulusan Pengerusi hendaklah dikemukakan kepada Pengerusi untuk mendapat persetujuan tidak lewat dari 3 (tiga) hari selepas tarikh mesyuarat diadakan.

(ii) *Format minit mesyuarat*

Format minit mesyuarat hendaklah disusun, mengikut susunan agenda mesyuarat.

(Contoh Format Minit Mesyuarat seperti di Lampiran 4 dan Lampiran 4(i)).

(iii) *Susunan nama ahli-ahli mesyuarat*

Catatan nama ahli-ahli mesyuarat hendaklah disusun mengikut kekananan ahli-ahli yang hadir.

(iv) *Catatan perbincangan*

Catatan minit mesyuarat hendaklah direkodkan secara padat, tepat dan jelas. Catatan setiap perkara yang dibincangkan hendaklah diikuti dengan nota yang menunjukkan sama ada tindakan lanjut diperlukan atau untuk makluman sahaja.

Contoh:

<p>(Catatan Minit) Tindakan: (nama agensi)</p> <p>Atau</p> <p>(Catatan Minit) Tindakan: Untuk Makluman Sahaja</p>
--

(v) *Pengesanan maklum balas pelaksanaan keputusan mesyuarat*

Ahli-ahli mesyuarat atau mana-mana pihak lain yang telah diberi tanggungjawab melaksanakan sesuatu keputusan mesyuarat hendaklah memberi maklum balas kepada Urus setia mesyuarat. Urus setia pula akan bertanggungjawab untuk mengesan pelaksanaan keputusan-keputusan mesyuarat tersebut. Oleh yang demikian adalah mustahak satu rekod disediakan untuk mengesan maklumbalas bagi keputusan-keputusan mesyuarat yang penting (lihat Lampiran B). Butir-butir yang terkandung dalam rekod pengesanan maklumbalas ini adalah seperti berikut:

Bilangan

Berikan nombor secara bersiri bagi setiap perkara yang dicatatkan di dalam rekod pengesanan.

Rujukan minit

Rujukan bilangan minit mesyuarat dan perenggan berkaitan.

Perkara

Tajuk perkara seperti mana tercatat dalam minit mesyuarat berkaitan.

Tarikh hantar

Tarikh menghantar minit mesyuarat kepada bahagian/jabatan/fakulti.

Bahagian/fakulti /jabatan

Nama bahagian/fakulti/jabatan yang perlu memberi maklum balas.

Tarikh maklum balas patut diterima

Tarikh maklum balas sepatutnya diterima oleh urus setia.

Tarikh maklum balas diterima

Tarikh maklum balas diterima oleh urusetia.

Tarikh maklum balas dibentangkan

Tarikh maklum balas dibentangkan di dalam mesyuarat.

Status

Nyatakan sama ada tindakan telah selesai atau memerlukan tindakan susulan.

Untuk menentukan Urus setia menerima maklum balas seperti yang dikehendaki, Pengerusi mesyuarat hendaklah dari semasa ke semasa menekankan supaya pemberian maklum balas disediakan dan dihantar mengikut jadual. Sebagai norma kerja, maklum balas patut diterima oleh Urus setia

selewat-lewatnya seminggu (1 minggu) sebelum tarikh mesyuarat berikutan.

(Contoh Format Pengesanan Maklumbalas Pelaksanaan Keputusan Mesyuarat seperti di Lampiran 5)

(vi) *Laporan maklum balas oleh Urus setia*

Segala maklum balas yang diterima oleh Urus setia hendaklah diedarkan untuk perhatian ahli-ahli mesyuarat. Urus setia hendaklah menyusun maklum balas yang diterima mengikut tajuk-tajuk seperti di dalam minit mesyuarat. Untuk memudahkan lagi proses penelitian dan membuat keputusan oleh ahli-ahli mesyuarat, Urus setia hendaklah membuat ringkasan dan penganalisan terhadap maklum balas yang diterima.

Urus setia hendaklah menyediakan laporan maklum balas bagi setiap keputusan mesyuarat mengikut format berikut:

Cabutan keputusan

Taip semula keputusan mesyuarat seperti mana tercatat dalam minit mesyuarat.

Ringkasan dan ulasan Urus setia

Urus setia hendaklah menyediakan ringkasan serta penganalisan mengenai maklum balas dan pelaksanaan keputusan-keputusan mesyuarat.

Maklum balas dari bahagian/fakulti/jabatan

Maklum balas lengkap yang diterima oleh Urus setia mengenai pelaksanaan sesuatu keputusan hendaklah disertakan sebagai lampiran kepada Laporan Maklum balas Urus setia. Maklum balas disusun mengikut tajuk bahagian/fakulti/jabatan.

(Contoh Format Laporan Tindakan Susulan seperti di Lampiran 6)

(vii) *Menentukan format maklum balas dari bahagian/fakulti/jabatan*

Bahagian/jabatan/fakulti yang bertanggungjawab melaksanakan keputusan mesyuarat hendaklah menghantar maklum balas kepada Urus setia mesyuarat dengan menggunakan format berikut:

Cabutan keputusan

Taip semula keputusan mesyuarat seperti mana tercatat dalam minit mesyuarat

Kedudukan masa kini

Beri keterangan mengenai tindakan-tindakan yang telah diambil untuk melaksanakan keputusan mesyuarat.

Peringkat pelaksanaan/pencapaian

Buat perbandingan antara peringkat pelaksanaan/pencapaian sebenar dengan pelan pelaksanaan.

Masalah pelaksanaan

Sebutkan masalah pelaksanaan, jika ada, yang telah menghalang pencapaian matlamat keputusan mesyuarat.

Cadangan penyelesaian masalah

Beri keterangan mengenai cadangan bahagian/fakulti/jabatan untuk mengatasi masalah yang dihadapi.

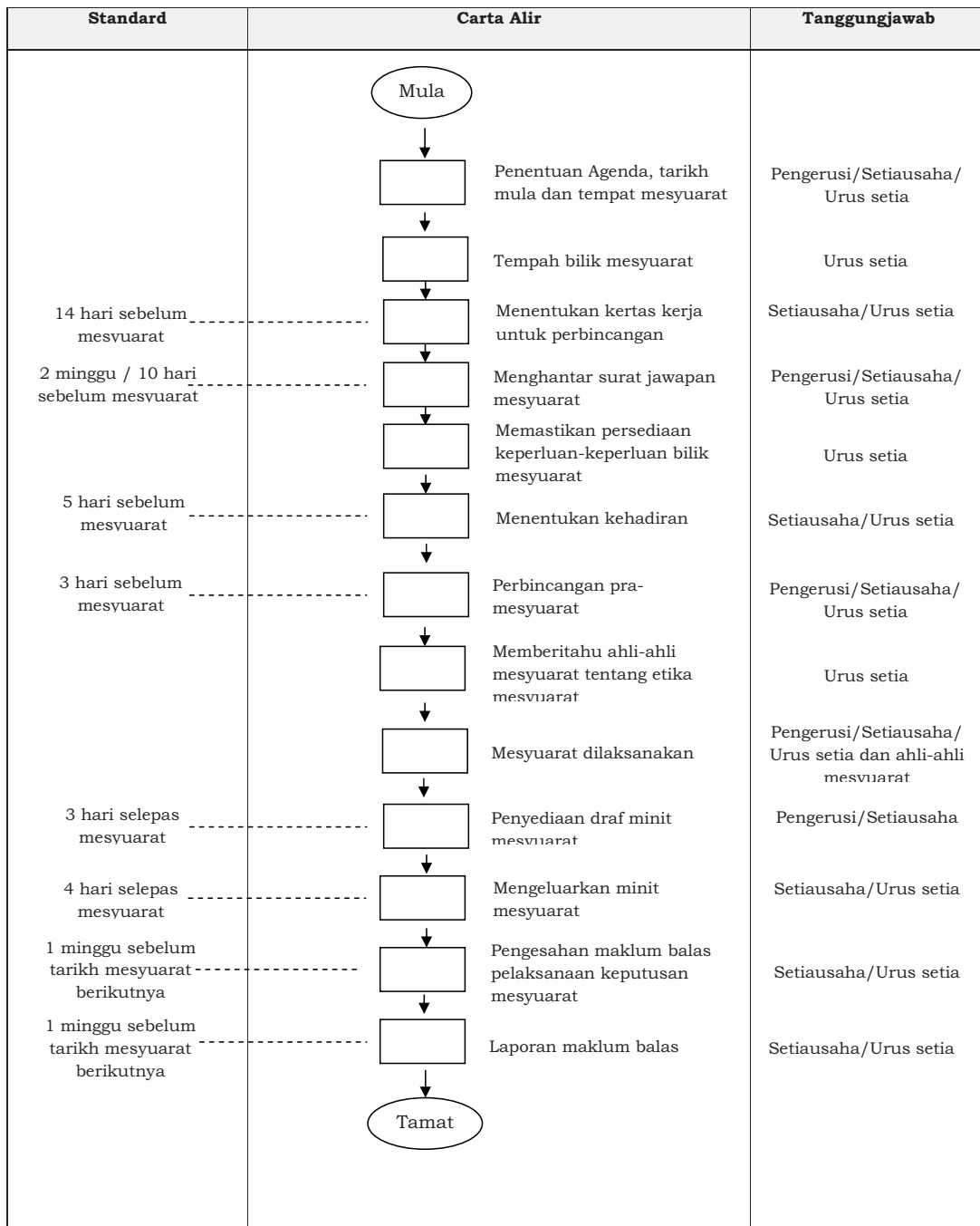
(Contoh Format Laporan Maklumbalas seperti di Lampiran 7)

(viii) *Penyediaan laporan maklumbalas oleh bahagian/fakulti/jabatan bertanggungjawab*

Dalam keadaan di mana keputusan mesyuarat memerlukan maklum balas mengenai pelaksanaan program-program yang

melibatkan seluruh bahagian/ fakulti/jabatan, tanggungjawab penyediaan laporan maklum balas hendaklah diberi kepada bahagian/ fakulti/jabatan yang bertanggungjawab menyelaras pelaksanaan program tersebut. Maklum balas yang diterima oleh Urus setia hendaklah diserahkan kepada bahagian/fakulti/jabatan berkenaan untuk membuat ringkasan dan penganalisan serta menyediakan laporan maklum balas. Bahagian/fakulti/jabatan berkenaan dikehendaki menyediakan laporan maklumbalas dalam tempoh dua (2) minggu.

3.5 Carta Alir Proses Kerja Pengurusan Mesyuarat (Standard)





BAHAGIAN 4

TIP MESYUARAT YANG BERKESAN

- 4.1 Jangan Menyalahgunakan Mesyuarat**
- 4.2 Kenal Pasti Faedah dan Keburukan**
- 4.3 Jangan Biarkan Mesyuarat Menggantikan Tindakan**
- 4.4 Anggarkan Kos**
- 4.5 Atasi Mesyuarat Berkos Tinggi**
- 4.6 Pastikan Tujuan Mesyuarat Jelas**
- 4.7 Sama-sama Memahami Kenapa**
- 4.8 Mesyuarat vs Buat Sendiri**
- 4.9 Cuba Amalkan Mesyuarat Berdiri**
- 4.10 Jemput Orang Yang Betul**

TIP MESYUARAT YANG BERKESAN

- 4.11 Berikan Tugas Awal**
- 4.12 Guna Agenda Bertulis Adalah Lebih Baik dan Terjamin daripada Secara Lisan**
- 4.13 Elakkan Daripada Keputusan Lemah**
- 4.14 Mula Tepat Pada Masanya**
- 4.15 Umumkan Bila Mesyuarat Tamat**
- 4.16 Alu-alukan Ahli Mesyuarat**
- 4.17 Cipta Intonasi Positif**
- 4.18 Pastikan Tempat Yang “Mesra”**
- 4.9 Awas “Agenda Tersembunyi”**
- 4.20 Hargai Input Daripada Ahli**

TIP MESYUARAT YANG BERKESAN

- 4.21 Elak Halangan Kebebasan**
- 4.22 Mengurus Idea “Kumpulan Lain”**
- 4.23 Konflik Jangan Sampai Kehancuran**
- 4.24 Elak Ampu Mengampu dan Diktator**
- 4.25 Guna Pendekatan Brain-storm Apabila Perlu**
- 4.26 Guna Proses “Senyap” Apabila Sesuai**
- 4.27 Atasi Kelesuan Mesyuarat**
- 4.28 Rekodkan Keputusan atau Kesimpulan Yang Dicapai**
- 4.29 Agihkan Tugas Secara Spesifik**
- 4.30 Fahamkan Tugas Yang Diberikan**

BAHAGIAN 4

TIP MESYUARAT YANG BERKESAN

4.1 Jangan menyalahgunakan mesyuarat.

Kebanyakan daripada kalangan kita bermesyuarat setiap minggu malah ada juga setiap hari. Puncanya kerana anda selalu bermesyuarat, sehingga anda rasa janggal sekiranya tidak bermesyuarat. Menjadi tabiat dalam diri anda bagi bermesyuarat berbanding melihat kepada keperluan. Malah, anda tidak pasti apakah faedah ataupun kerugian yang anda dapat daripada mesyuarat yang kerap diadakan.

4.2 Kenal pasti faedah dan keburukan.

Sebelum anda membuat sebarang keputusan rasional, anda perlu menilai semula. Adakah mesyuarat yang selama ini diadakan benar-benar berfaedah ataupun merugikan?

4.3 Jangan biarkan mesyuarat menggantikan tindakan.

Mesyuarat yang berjaya perlu mencapai keputusan. Sama ada ia penyelesaian kepada masalah ataupun keputusan bagi tindakan seterusnya. Sekiranya tidak berjaya, ia mungkin berpunca daripada pelbagai sebab. Antaranya isu perbincangan yang gagal difahami, ahli mesyuarat lesu dan tidak bermotivasi ataupun disebabkan halangan-halangan yang tidak dikendalikan dengan baik. Bagi mengatasinya, anda perlu menuntut supaya ada tindakan selepas mesyuarat. Desak supaya ada kesepakatan dan tindakan susulan yang realistik. Pastikan ahli memahami apa yang diharapkan. Anda bertindak seperti seorang pengurus bukan seorang moderator.

4.4 Anggarkan kos.

Setiap mesyuarat menelan perbelanjaan yang agak banyak. Keputusan secara berkumpulan memakan masa berbanding persendirian. Nilai masa itu akan terus bertambah dan bertambah. Bayangkan berapa jumlah yang sudah anda habiskan bagi mesyuarat dalam setahun? Sekiranya anda dapat mengurangkan kos sedemikian, bayangkan apa yang anda dapat lakukan dengan wang itu?

4.5 Atasi mesyuarat berkos tinggi.

Dua (2) cara yang dapat membantu anda mengurangkan kos belanja mesyuarat :-

- a) Mesyuarat pada masalah ataupun perkara yang hanya dapat diselesaikan secara berkumpulan. Sebagai inisiatif, keputusan individu menjadi sesuai apabila kena pada orangnya, waktu, masalah ataupun isu yang bersesuaian.
- b) Kendalikan mesyuarat secara efisien. Antara faktor penting adalah agenda. Mesyuarat tanpa agenda mungkin menyeronokkan tetapi tiada pencapaian diperoleh. Agenda yang baik ditentukan mengikut keutamaan, tujuan, orang yang sesuai dan persediaan.

4.6 Pastikan tujuan mesyuarat jelas.

Secara umum, ada dua jenis mesyuarat iaitu bersifat informasi dan penyelesaian masalah. Pada kebanyakan masa, informasi dapat dilakukan tanpa bermesyuarat. Keadaan yang sesuai memerlukan proses berkumpulan adalah seperti mencari perspektif pada masalah spesifik, projek dan keputusan. Sekiranya mesyuarat memerlukan kedua-duanya (informasi dan penyelesaian masalah), asingkan keduanya dalam agenda mesyuarat. Utamakan agenda informasi (biasanya tidak memakan masa lama), kemudian beralih kepada agenda penyelesaian masalah.

4.7 Sama-sama memahami mengapa.

Sekiranya ada ahli mesyuarat yang masih tertanya-tanya mengapa mereka hadir ke mesyuarat, ada potensi untuk mesyuarat itu gagal. Jadi, pastikan anda memahamkan mereka mengapa mesyuarat diadakan.

4.8 Mesyuarat *vs* buat sendiri.

Ada masa-masanya, bertindak sendirian lebih baik daripada berkumpul. Contohnya, kerja berkumpul tidak berkesan dalam menyusun *jigsaw puzzle*. Bagi sesetengah isu dan mungkin sensitif, merujuk kepada pakar ataupun penasihat adalah lebih baik daripada bermesyuarat. Fahami prinsip ini, mesyuarat bukan penyelesaian bagi semua masalah.

4.9 Cuba amalkan ‘mesyuarat berdiri’.

Sekiranya agenda ataupun topik perbincangan adalah secara langsung, tidak rumit dan mempunyai fokus khusus, mesyuarat berdiri boleh dibuat. Mesyuarat berdiri tidak memakan kos dan masa yang banyak. Contohnya, apabila kumpulan ataupun organisasi anda perlu memberi respon segera pada sesuatu perkara, hal kecemasan misalnya. Anda dapat mengumpulkan mereka yang terlibat bagi membuat pengumuman, meminta persetujuan ataupun bagi mengagihkan tugas.

4.10 Jemput Orang Yang Betul.

Sesiapa yang bakal anda jemput, cuba pastikan mereka memenuhi kriteria berikut:

- a) Mempunyai kepakaran khusus berkaitan dengan isu, projek atau agenda yang akan dibincangkan. Ini bagi mengelakkan mesyuarat yang tidak produktif.
- b) Mereka terlibat secara langsung sama ada dalam organisasi, projek, program ataupun sebarang gerak kerja yang bakal diputuskan. Anda

bakal menghadapi kesukaran sekiranya mereka tidak hadir walaupun keputusan mesyuarat yang baik dihasilkan.

- c) Mereka memiliki kepakaran yang munasabah dalam proses membuat keputusan secara berkumpulan. Anda memerlukan ahli mesyuarat yang dapat bersuara, menghargai perbezaan pendapat dan menghormati serta melaksanakan keputusan bersama.
- d) Mereka mampu berkongsi nilai keseluruhan organisasi. Malah berkongsi visi dan misi organisasi dan mempunyai semangat kerja berpasukan. Bukannya memilih ahli yang tidak sehaluan dengan matlamat organisasi. Ahli sebegini hanya membantutkan rancangan yang dirangka bagi mencapai matlamat organisasi.

4.11 Berikan tugas awal.

Agenda mesyuarat tidak wajar dijadikan misteri. Sekiranya anda mahu orang bekerjasama dengan anda, mereka perlu tahu apa yang terkandung dalam mesyuarat. Juga, apakah maklumat dan idea yang diperlukan daripada mereka. Pastikan agenda mesyuarat disampaikan kepada mereka lebih awal. Sekiranya berkesempatan, catatkan apa yang perlu dilakukan oleh setiap ahli mesyuarat berdasarkan agenda. Dengan ini, sekurang-kurangnya anda berjaya melakukan dua perkara:

- a) Membantu mesyuarat menjadi lebih efisien dan efektif kerana anda sudah mempunyai pelbagai material yang diperlukan walaupun tidak sama.
- b) Meningkatkan sumbangan dan penglibatan aktif ahli mesyuarat.

4.12 Guna agenda bertulis adalah lebih baik dan terjamin daripada secara lisan.

Maklumat berikut wajar terkandung dalam agenda mesyuarat:

- a) Perkara yang perlu diselesaikan. Pastikan ia disusun mengikut keutamaan dan kepentingan. Agenda bersifat informasi wajar diutamakan berbanding penyelesaian masalah.

- b) Masa mesyuarat bermula dan dijangka tamat serta tempat.
- c) Jangka masa yang dianggarkan bagi tugas selepas mesyuarat.
- d) Nama individu yang bertanggungjawab dalam isu-isu dibangkitkan (sekiranya ada).

Sebagai pengerusi mesyuarat, anda sebaik-baiknya mempunyai anggaran kasar tempoh yang diperuntukkan bagi membincangkan setiap agenda. Biasanya, semakin penting semakin lama diperlukan. Ia bergantung pada kebijaksanaan anda.

4.13 Elakkan daripada keputusan lemah.

Ramai yang percaya, hasil mesyuarat mempunyai banyak faedah kerana kuasa sinergi yang terhasil daripada kerja berpasukan. Walau bagaimanapun, ada juga kes bila mana hasil kerja berkumpul memberi kesan negatif dan merosakkan faedah yang berpotensi besar. Sebelum melakukan mesyuarat, jawab tiga (3) soalan di bawah. Sekiranya ketiga-tiga jawapan adalah 'ya', anda wajar menilai kembali keperluan anda mengadakan mesyuarat.

- a) Adakah ahli mesyuarat mempunyai kepakaran secukupnya bagi mengendalikan sesuatu mesyuarat?
- b) Adakah wujud tekanan kepada anda bagi mendapatkan segala maklumat secara bebas daripada kalangan ahli mesyuarat?
- c) Adakah wujud konflik besar dalam kumpulan yang bakal menyebabkan kerosakan bukan penyelesaian?

Masalah di atas tidak mustahil diselesaikan, tetapi ia tetap wajar diberi pertimbangan.

4.14 Mula tepat pada masanya.

Usah tunggu semua ahli tiba bagi memulakan mesyuarat. Jadikan tabiat dan jaga reputasi memulakan mesyuarat tepat pada masanya dan orang akan faham sekiranya mereka lewat, mereka bersalah. Mereka tentu berasa malu dan cuba hadir awal pada masa akan datang.

4.15 Umumkan bila mesyuarat tamat.

Bagi mengelakkan mesyuarat yang berjela-jela (memakan masa yang panjang), umum pada permulaan mesyuarat bila anda akan menamatkan mesyuarat. Dengan demikian, anda pasti cuba menamatkan mesyuarat sebelum ataupun pada masa yang ditetapkan. Pastikan anda sudah merancang angaran masa diperuntukkan bagi setiap agenda yang akan dibincangkan.

4.16 Alu-alukan ahli mesyuarat.

Kata alu-aluan ringkas bagi menghargai kehadiran ahli mesyuarat adalah satu pendekatan baik bagi permulaan yang positif dan kerjasama erat. Pastikan ahli mesyuarat tahu mereka dipilih kerana keupayaan mereka dan idea mereka dipercayai mampu memberi sumbangan. Mereka juga perlu tahu anda menghormati apa jua penilaian mereka.

4.17 Cipta intonasi positif.

Dengan melakukan 'resipi' di atas, anda sudah melakukan permulaan yang baik ke arah intonasi yang positif. Tindakan seterusnya dan yang terbaik adalah menampilkan contoh. Pastikan mereka tahu perbincangan dapat dilakukan secara santai dan menggalakkan kreativiti.

4.18 Pastikan tempat yang ‘mesra’.

Tempat yang mesra adalah mengikut kriteria berikut:

- a) Ahli mesyuarat dapat melihat antara satu sama lain.
- b) Kedudukan ahli mesyuarat tidak begitu rapat antara satu sama lain. Anggaran sekurang-kurangnya tangan masing-masing tidak bersentuhan.
- c) Mempunyai tempat bagi menulis (sekiranya mampu, sediakan alat tulis).
- d) Mempunyai kemudahan papan tulis, LCD ataupun *projector* bagi menerangkan idea.
- e) Tidak sempit dan mempunyai ruang lebih selain kerusi dan meja mesyuarat.
- f) Mempunyai tempat berehat sekiranya mesyuarat memperuntukkan waktu rehat.

4.19 Awas ‘agenda tersembunyi’!

Setiap mesyuarat, walaupun mempunyai tujuannya yang jelas, tetap ada beberapa tujuan sampingan yang lain. Biasanya tujuan tersebut adalah secara tidak langsung, tidak tercatat dan dinyatakan. ‘Agenda tersembunyi’ ini biasanya dibawa oleh individu ataupun kumpulan yang mempunyai kepentingan seperti berikut:

- a) Mahu menonjolkan diri dan mendapat perhatian pihak sasaran.
- b) Mencari medan bagi menunjukkan kuasa dan kemampuan.
- c) Mahu mendapatkan keistimewaan berbanding yang bukan ahli mesyuarat.
- d) Menyediakan peluang bagi bersosial dengan orang ramai.
- e) Mahu menjadi dominan ke atas orang lain (ataupun memecahkan dominan pihak lain).
- f) Bekerjasama dengan pemimpin hebat ataupun golongan atasan.
- g) Mengagihkan tanggungjawab keputusan mesyuarat supaya tidak ditanggung oleh seseorang individu sahaja.
- h) Mahu mendapatkan pengaruh dan mengatasi individu sasaran.

Senarai di atas adalah antara 'agenda tersembunyi' yang biasanya timbul dalam mesyuarat. Ada yang positif dan ada yang negatif. Anda tetap perlu ingatkan orang ramai secara tidak langsung (ataupun secara peribadi sekiranya pada individu), agenda pasukan mengatasi kepentingan individu.

4.20 Hargai input daripada ahli.

Usah biarkan input ahli mesyuarat diterima tanpa sebarang penghargaan. Penghargaan merangsang ahli supaya terus aktif. Anda boleh menghargainya dengan berkata, "Pandangan yang bagus!", "Saya rasakan anda mempunyai sesuatu yang bagus di fikiran anda." Walaupun adakala input diberikan tidak begitu baik, sekurang-kurangnya anda perlu berkata, "Ok," ataupun "Terima Kasih".

4.21 Elak halangan kebebasan.

Semasa anda menggalakkan ahli memberi sumbangan dan bebas berfikiran kreatif, anda akan dapati ada unsur-unsur yang menghalang kebebasan itu. Ia mungkin boleh tercetus daripada kebebasan itu. Ia mungkin boleh tercetus daripada sumber berikut:

- a) Dominasi individu
- b) Pengaruh sesebuah kumpulan

Pengaruh individu boleh jadi berpunca kerana personaliti, kedudukan dan status yang dimilikinya. Ia serba sedikit dapat mempengaruhi ahli mesyuarat dan menghalang kebebasan mereka berfikir serta memberi pandangan. Orang lain berasa segan ataupun hormat dan mungkin takut memberikan pandangan menentangnya.

Perkara yang sama terjadi apabila ada ahli mesyuarat daripada kumpulan lain di luar organisasi anda. Begitu juga sekiranya ada ahli yang mempunyai *team* di kalangan ahli mesyuarat yang hadir. Idea yang diberikan lebih bersifat 'pakatan kumpulan', sedangkan anda mahukan idea daripada setiap ahli.

4.22 Mengurus idea ‘kumpulan lain’.

Ia ada kalanya berguna dan boleh diterima kecuali sekiranya terbukti tidak produktif. Terutama sekali sekiranya kepentingan kumpulan ini mengatasi keutamaan organisasi. Dalam keadaan sedemikian, pemikiran kritikal, bebas dan analisis mengikut objektif menjadi tidak penting berbanding memuaskan hati pihak berkeutamaan ini.

4.23 Konflik jangan sampai kehancuran.

Anda memerlukan perselisihan pendapat dan konflik kerana ia sumber kepelbagaian input. Anda dapat menghadapi konflik seperti cara berikut:

- a) Mengelak daripada konflik dengan tidak menyatakan pandangan bertentangan walaupun dalam diam anda tidak bersetuju. Dengan cara ini, anda mengelak daripada ‘kapal bergoncang dan terbalik’. Apabila timbul idea terbaik, anda perlu segera mencapainya dan gunakan sebagai penyelesaian.
- b) Anda membiarkan sahaja pertelingkahan berlaku dalam mesyuarat. Masing-masing cuba mempertahankan idea sehingga ada yang menarik diri. Cara ini berisiko kerana ada yang bakal menyimpannya sebagai dendam peribadi.

4.24 Elak ampu mengampu dan diktator.

Mesyuarat menjadi berkesan dan efektif sekiranya kurang mendapat campur tangan pemimpin. Proses kepimpinan perjalanan mesyuarat sebenarnya daripada seorang ahli kepada seorang ahli lain. Ia tidak tertumpu pada seorang pengerusi ataupun individu semata-mata. Sekiranya setiap ahli mengambil peranan sebagai pemimpin, dominasi individu dapat diatasi. Begitu juga dalam hal ampu-mengampu. Jangan ada di kalangan ahli yang asyik mengiyakan kata pemimpin ataupun pengerusi. Dalam erti kata lain, mesyuarat yang berkesan mengamalkan ‘*pasukan centric*’ berbanding ‘*individu centric*’.

4.25 Guna pendekatan "brain-storm" apabila perlu.

"Brain-storm" ialah teknik spesifik menggunakan segala sumber maklumat bagi menjana maklumat dan percambahan. Pendekatan ini memerlukan teknik komunikasi yang bebas bagi menyatakan segala idea. Berikut adalah prosedur dalam membuat *brain-storm*:

- a) Jangan terus kritik idea. Jangan komen, mengeluh dan buat apa-apa bahasa badan yang menunjukkan tidak suka. Biarkan ia dinyatakan dan catat.
- b) Tiada idea yang tidak munasabah.
- c) Kuantiti idea untuk dijana adalah penting. Cuba senaraikan sebanyak mungkin idea tanpa memikirkan sama ada ia sesuai ataupun tidak.

4.26 Guna proses 'senyap' apabila sesuai.

Proses membuat keputusan melalui cara ini biasanya berguna apabila berhubung dengan isu yang membabitkan emosi tinggi dan kontroversi. Apabila anda meminta pandangan segera daripada kalangan ahli, lebih sesuai meminta mereka menuliskannya. Jika mereka bercakap secara terbuka, hal ini akan menyebabkan masalah dan mungkin konflik. Berikan masa antara sepuluh ke dua puluh minit bagi mereka berfikir dan mencatat penyelesaian dan pandangan yang difikirkan wajar. Kemudian, satukan semua idea tersebut dalam satu kompilasi dan diedarkan kepada ahli agar mereka dapat mengetahui idea antara satu sama lain tanpa dibincangkan buat sementara.

4.27 Atasi kelesuan mesyuarat.

Mesyuarat yang berkesan adalah mesyuarat yang sentiasa berjalan dalam keadaan bertenaga. Ada kalanya juga anda pasti berhadapan dengan suasana mesyuarat yang lesu, murung, sunyi dan sepi. Atasi sindrom ini dengan beberapa kaedah berikut:

- a) Nyatakan dengan lantang dan terangkan semua matlamat mesyuarat.
- b) Ringkaskan apa yang sudah berjaya dibincangkan. Jangan anggap semua ahli mesyuarat tahu apa yang sedang berlaku.

- c) Tangguhkan apa-apa agenda yang bertemu jalan buntu dan menyebabkan semua terdiam. Tugaskan seseorang membuat sedikit *homework* bagi mengkaji apa yang perlu dilakukan bagi mengatasi masalah atapun mencari jalan penyelesaiannya.

4.28 Rekodkan keputusan ataupun kesimpulan yang dicapai.

Pastikan setiausaha membuat catatan yang lengkap. Antara perkara penting yang perlu direkodkan adalah:

- a) Keputusan yang disepakati bersama.
- b) Tindakan susulan
- c) Siapakah yang diagihkan tugas.
- d) Tarikh-tarikh penting.
- e) Kesimpulan-kesimpulan yang dicapai.

Seorang pengerusi wajar mempunyai catatan sendiri sebagai rujukan segera ataupun sekurang-kurangnya sebagai rujukan peribadi.

Tambahan pula, anda perlu menampilkan corak kepimpinan melalui teladan. Secara umumnya, rekod yang baik merangkumi:

- a) Isi ringkas perjalanan mesyuarat.
- b) Keputusan
- c) Tindakan susulan.

4.29 Agihkan tugas secara spesifik.

Mesyuarat tiada makna sekiranya tiada pelaksanaan selepas mesyuarat. Pastikan setiap keputusan ada tindakan susulan dan nama inidvidu yang bertanggungjawab.

4.30 Fahamkan tugas yang diberikan.

Anda boleh melakukannya dengan beberapa cara. Antaranya:

- a) Buat arahan bertulis menerangkan langkah-langkah menyempurnakan tugas.
- b) Terangkan secara lisan.
- c) Melantik seorang mentor bagi memimpin dan juga sebagai rujukan individu yang menerima tugas.



BAHAGIAN 5

FAKTOR KEGAGALAN MESYUARAT

- 5.1 Mesyuarat Tidak Diperlukan**
- 5.2 Tujuan Mesyuarat Salah**
- 5.3 Objektif Mesyuarat Tidak Jelas**
- 5.4 Tiada Agenda**
- 5.5 Kehadiran Orang yang Tidak Berkaitan**
- 5.6 Kawalan yang Lemah**
- 5.7 Suasana Tidak Kondusif**
- 5.8 Kesilapan Masa Mesyuarat**
- 5.9 Tempat Tidak Selesa**

BAHAGIAN 5

FAKTOR KEGAGALAN MESYUARAT

5.1 Mesyuarat tidak diperlukan

Mungkin sesuatu tugas itu dapat dilakukan dengan mudah, biasa dan tidak menyusahkan. Mungkin ia hanya seperti amalan rutin dan tidak memerlukan perbincangan? Mungkin anda cuma perlu bertukar maklumat dengan surat, SMS, emel ataupun telefon. Mungkin anda hanya perlu melibatkan dua orang sahaja ataupun terus merujuk pada seorang pakar. Mungkin juga anda tidak perlu melakukan apa-apa. Pentingnya, anda menilainya sendiri secara bijak.

5.2 Tujuan mesyuarat salah

Ada kalanya pemimpin mengadakan mesyuarat sekadar bagi meluluskan sesuatu tindakan (*rubber stamp*). Keadaan sedemikian adalah contoh-contoh mesyuarat yang tidak bertujuan. Mesyuarat sebegini tidak akan mencapai tahap yang efektif.

5.3 Objektif mesyuarat tidak jelas

Tiada siapa di kalangan anggota mesyuarat bertanya mengapa mesyuarat diadakan. Tiada yang mengetahui mengapa mesyuarat diadakan. Mereka tidak menerima ataupun terbaca apa-apa notis mengapa mesyuarat diadakan. Agenda mesyuarat kabur, tidak membantu malah tidak wujud.

5.4 Tiada Agenda

Mesyuarat akan menjadi lebih teruk jika ianya diadakan tanpa sebarang agenda. Pengerusi hanya berbual kosong berbincang itu dan ini. Diselangi pula dengan gelak ketawa tanpa arah tujuan. Mesyuarat menjadi tempat berbual kosong bukan tempat perbincangan untuk membuat keputusan yang tepat.

5.5 Kehadiran orang yang tidak berkaitan

Mereka yang hadir tidak mempunyai kuasa atau autoriti membuat keputusan yang diperlukan. Juga, orang yang perlu ada tidak hadir. Pengganti dihantar pada saat akhir dan dia tidak tahu apa-apa. Pengganti seperti ini tentu sekali gagal memikul tanggungjawab dalam melaksanakan keputusan mesyuarat.

5.6 Kawalan yang lemah

Prosedur mesyuarat tidak jelas, pengurusan masa yang tidak cekap dan perbincangan melompat-lompat. Mesyuarat menjadi bercampur-baur antara satu perkara dengan perkara yang lain. Timbul pula agenda tersembunyi dan apabila ada konflik, ia tidak diurus dengan bijaksana. Biasanya masalah ini berpunca daripada kelemahan Pengerusi. Bagaimanapun, sekiranya Pengerusi mengamalkan prinsip diktator pula, mesyuarat akan punah.

5.7 Suasana tidak kondusif

Suasana yang tidak kondusif ini membawa erti kepada kelengkapan yang tidak lengkap dan serba kekurangan. Selain daripada itu, terdapat gangguan dari luar seperti bising dan mengganggu tumpuan. Semua faktor suasana yang tidak kondusif ini akan menyumbang kepada kegagalan sesebuah mesyuarat.

5.8 Kesilapan masa mesyuarat

Kesilapan masa mesyuarat mungkin berlaku pada hari, minggu, bulan ataupun tahun yang tidak sesuai. Mesyuarat lewat dan gagal dilaksanakan tepat pada waktu yang dirancang yang disebabkan oleh ahli mesyuarat yang hadir lewat. Malah ada di antara ahli mesyuarat yang keluar awal sebelum mesyuarat yang diadakan tamat sepenuhnya.

5.9 Tempat yang tidak selesa

Tempat mesyuarat tidak sesuai dan tidak selesa. Persekitaran kotor, berbau busuk dan tidak menyenangkan. Akibatnya, ahli mesyuarat hilang tumpuan dan tidak memikirkan perkara lain kecuali, 'Bila mesyuarat akan tamat'.



BAHAGIAN 6



PENUTUP

BAHAGIAN 6

PENUTUP

Buku Panduan Tatacara Pengurusan Mesyuarat ini merupakan satu 'blueprint' yang telah menggaris serta menetapkan norma-norma kerja yang minimum bagi perkara-perkara penting di dalam pengendalian mesyuarat sesuatu fakulti/bahagian/jabatan serta organisasi. Adalah diharapkan melalui buku panduan yang telah disediakan ini akan dapat menjamin keberkesanan pelaksanaan tugas kesemua pihak yang terlibat.

The background features a warm orange-to-brown gradient. On the left side, there are several curved, parallel lines that sweep across the page. A dotted path of small, light-colored circles starts from the left edge and curves towards the center. The text 'BAHAGIAN 7' is centered in a bold, black, sans-serif font.

BAHAGIAN 7



LAMPIRAN

Lampiran 1



SENARAI SEMAK PENYEDIAAN KEPERLUAN MESYUARAT

Bil	Perkara	Selesai (√)	Catatan
1.	Surat Jemputan		
2.	Pengesahan Kehadiran		
3.	Senarai Agenda Mesyuarat		
4.	Tempahan bilik mesyuarat		
5.	Tempahan jamuan		
6.	Alat Pandang Dengar		
7.	Minit Mesyuarat yang lalu		
8.	Maklumbalas Mesyuarat yang lalu		
9.	Meja Sekretariat/Urusetia		
10.	Pelan Kedudukan Ahli Mesyuarat		
11.	Tag Nama Ahli Mesyuarat		
12.	Alat Tulis		
13.	Senarai Kehadiran Ahli (untuk ditandatangani oleh ahli semasa mesyuarat yang akan datang)		
14.	Senarai kehadiran mesyuarat yang lalu		
15.	Laptop		
16.	LCD Projektor		
17.	Laser Pointer		
18.	Internet		
19.	Fail dokumeen / Lampiran		



FORMAT SURAT JEMPUTAN MESYUARAT

----- **Letterhead Organisasi** -----
No. Rujukan Surat Tarikh

Nama Penerima
Jawatan
Bahagian/Jabatan

Y. Bhg. Tan Sri/Puan Sri/Dato'/Datin/Prof./Prof. Madya/Dr./Tuan/Puan/
Cik/Saudara,

PERKARA:

Dengan segala hormatnya perkara di atas adalah dirujuk.

2. Sukacita dimaklumkan bahawa satu mesyuarat/perbincangan/ perjumpaan berkaitanakan diadakan seperti butiran berikut:

Tarikh :
Masa :
Tempat :

3. Sehubungan dengan itu, Y. Bhg. Tan Sri/Puan Sri/Dato'/Datin/ Prof./Prof. Madya/Dr./Tuan/Puan/Cik/Saudara adalah dijemput hadir ke mesyuarat/perbincangan/perjumpaan tersebut.

4. Sila sahkan kehadiran Y. Bhg. Tan Sri/Puan Sri/Dato'/Datin/ Prof./Prof. Madya/Dr./Tuan/Puan/ Cik/Saudara dan berhubung dengan Encik/Puan/Cik di talian sekiranya terdapat sebarang pertanyaan lanjut.

Sekian, terima kasih.

“BERKHIDMAT UNTUK NEGARA KERANA ALLAH”

Yang benar,

NAMA

Jawatan

Organisasi/Bahagian/Jabatan

No. Telefon

Alamat E-mel

Lampiran 3



FORMAT AGENDA

Nama Mesyuarat: Tarikh:
Tempat: Masa:

Pengerusi:
Setiausaha:
Ahli Mesyuarat:
Urus setia:

Agenda Mesyuarat:

1. Perutusan Pengerusi
2. Pengesahan minit mesyuarat yang lalu
3. Perkara-perkara berbangkit
4. Pembentangan kertas-kertas kerja
5. Hal-hal lain
6. Penutup



Lampiran 3(i)

FORMAT PERANCANGAN AGENDA

Nama Mesyuarat: Tarikh:
Tempat: Masa:

Keutamaan (Apakah kepentingan utama mesyuarat ini?)

.....
.....
.....
.....

Tujuan (Sesudah tamat mesyuarat, apa yang perlu dicapai?)

.....
.....
.....
.....

Anggota (Siapa yang perlu hadir?)

.....
.....
.....
.....

Persediaan (apa yang perlu dilakukan sebelum hadir ke mesyuarat?)

.....
.....
.....
.....



Lampiran 4

FORMAT MINIT MESYUARAT

MINIT MESYUARAT.....

(Catatkan nama mesyuarat)

Bil.....Tahun.....

(Catatkan nombor bilangan mesyuarat dan tahun)

Tarikh :

Masa :

Tempat :

HADIR

(Senaraikan nama ahli-ahli yang menghadiri mesyuarat berkenaan, bermula dengan nama Pengerusi mesyuarat. Susunan nama ahli-ahli mesyuarat yang hadir hendaklah mengikut kekananan.)

HADIR BERSAMA

(Senaraikan nama-nama pegawai yang bukan merupakan ahli, tetapi dijemput khas untuk menghadiri mesyuarat atau telah turut sama menghadiri mesyuarat berkenaan. Susunan nama hendaklah mengikut kekananan.)

TIDAK HADIR

(Senaraikan nama ahli-ahli yang tidak menghadiri mesyuarat berkenaan. Susunan nama ahli-ahli mesyuarat yang tidak hadir hendaklah mengikut kekananan.)

URUS SETIA

(Senaraikan nama pegawai-pegawai yang menjadi urusetia mesyuarat. Susunan nama hendaklah mengikut kekananan.)

1.0 PERUTUSAN Y. BHG. Pengerusi

Ruangan ini mengandungi catatan mengenai perkara-perkara penting yang telah dibangkitkan oleh Pengerusi semasa mesyuarat. Perkara-perkara penting ini tidak semestinya dibangkitkan semasa mesyuarat membincangkan perkara-perkara berbangkit atau semasa membincangkan kertas-kertas kerja atau di akhir mesyuarat.

2.0 PENGESAHAN MINIT MESYUARAT

Catatan keputusan minit mesyuarat yang lepas iaitu sama ada disahkan tanpa pindaan atau disahkan tertakluk kepada pindaan-pindaan tertentu. Jika ada pindaan, menyatakan pindaan-pindaan berkenaan.

3.0 PERKARA-PERKARA BERBANGKIT

Ruangan ini mengandungi catatan mengenai perkara-perkara yang dibangkitkan di dalam mesyuarat yang lepas.

Tajuk utama perkara berbangkit yang dibincangkan hendaklah dicatatkan. Untuk memudahkan rujukan dibuat, muka surat dan perenggan minit mesyuarat yang lepas yang membincangkan perkara yang sama hendaklah dicatatkan.

Jika perkara-perkara berbangkit itu masih memerlukan tindakan, catatkan juga agensi atau pegawai yang perlu mengambil tindakan.

4.0 PERBINCANGAN KERTAS-KERTAS KERJA

Bagi mesyuarat-mesyuarat tertentu, beberapa kertas kerja dibentangkan untuk perbincangan. Perkara-perkara yang perlu direkodkan di dalam ruangan ini ialah:

- (a) Tajuk kertas kerja berkenaan;
- (b) Agensi yang menyediakan kertas kerja berkenaan;
- (c) Tujuan utama kertas kerja berkenaan disediakan;
- (d) Isu-isu penting yang dibangkitkan di dalam kertas kerja berkenaan;
- (d) Pandangan/komen ahli-ahli mesyuarat berkenaan isu-isu yang dibangkitkan di dalam kertas kerja berkenaan; dan

- (e) Keputusan mesyuarat mengenai isu-isu yang dibangkitkan serta tindakan-tindakan susulan yang perlu diambil seterusnya.

5.0 HAL-HAL LAIN

Ruangan ini merekodkan perkara-perkara lain yang dibincangkan di dalam mesyuarat, yang pada mulanya tidak termasuk di dalam agenda mesyuarat.

6.0 PENUTUP

Ruangan ini merekodkan perkara-perkara seperti:

- (a) Bila mesyuarat itu tamat atau ditangguhkan
- (b) Ucapan terima kasih daripada Pengerusi mesyuarat; dan
- (c) Catatan mengenai tarikh mesyuarat yang akan datang jika tarikhnya telah ditentukan.

Urus Setia

(Catatkan nama agensi/bahagian/unit yang bertanggungjawab dalam mengurussetiakan mesyuarat.)

Tarikh

(Catatkan tarikh minit mesyuarat berkenaan disediakan.)

Disediakan oleh:

.....

Nama :

Jawatan:

Tarikh:

Disemak oleh:

.....

Nama:

Jawatan:

Tarikh:

FORMAT MINIT MESYUARAT

MINIT MESYUARAT.....
Bil.....Tahun.....

Tarikh :
Masa :
Tempat :

HADIR

- | | | |
|---------|---|---------|
| 1. Nama | - | Jawatan |
| 2. Nama | - | Jawatan |

HADIR BERSAMA

- | | | |
|---------|---|---------|
| 1. Nama | - | Jawatan |
| 2. Nama | - | Jawatan |

TIDAK HADIR

- | | | |
|---------|---|---------|
| 1. Nama | - | Jawatan |
| 2. Nama | - | Jawatan |

URUSETIA

- | | | |
|---------|---|---------|
| 1. Nama | - | Jawatan |
| 2. Nama | - | Jawatan |

1.0 PERUTUSAN Y. BHG. Pengerusi

1.1 Perkara :

2.1.1 Catatan/Huraian :
.....

2.0 PENGESAHAN MINIT MESYUARAT

Sekiranya tiada pindaan pada minit mesyuarat tersebut, format penulisannya adalah seperti berikut:

Mesyuarat bersetuju untuk meluluskan minit mesyuarat Bil. tanpa sebarang pindaan.

Sekiranya terdapat pindaan pada minit mesyuarat tersebut, format penulisannya adalah seperti berikut:

Mesyuarat bersetuju untuk meluluskan minit mesyuarat Bil. dengan pindaan seperti berikut:

1.
2.

3.0 PERKARA-PERKARA BERBANGKIT

3.1 Perkara :

3.1.1 Catatan/Huraian :
.....

3.1.2 Mesyuarat bersetuju untuk
.....

Tindakan :
(Makluman>Nama Pegawai Bertanggungjawab)

4.0 PERBINCANGAN KERTAS-KERTAS KERJA

4.1 Perkara :

4.1.1 Catatan/Huraian :
.....

4.1.2 Mesyuarat bersetuju untuk
.....

Tindakan :
(Makluman>Nama Pegawai Bertanggungjawab)

5.0 HAL-HAL LAIN

5.1 Perkara :

5.1.1 Catatan/Huraian :
.....

5.1.2 Mesyuarat bersetuju untuk
.....

Tindakan :
(Makluman>Nama Pegawai Bertanggungjawab)

6.0 PENUTUP

6.1 Pengerusi mengucapkan ribuan terima kasih di atas kehadiran dan kerjasama yang diberikan oleh ahli mesyuarat sepanjang mesyuarat diadakan.

6.2 Pengerusi memutuskan bahawa mesyuarat yang akan datang akan diadakan pada, jam di

6.3 Mesyuarat telah ditangguhkan pada jam

Urus Setia

Nama agensi/bahagian/unit :

Tarikh Disediakan

.....

Disediakan oleh:

.....

Nama :

Jawatan:

Tarikh:

Disemak oleh:

.....

Nama:

Jawatan:

Tarikh:

Lampiran 5



**FORMAT KHAS BAGI PENGESANAN MAKLUMBALAS/PELAKSANAAN
KEPUTUSAN-KEPUTUSAN MESYUARAT**

Bil.	Rujukan Minit	Perkara	Tarikh Hantar	Bahagian/Fakulti/Jabatan	Maklumbalas			Status (Tamat/Sambung)
					Tarikh Patut Terima	Tarikh Terima	Tarikh Bentang	

Lampiran 6



FORMAT LAPORAN TINDAKAN SUSULAN

Bil.	Rujukan Minit	Perkara	Tindakan	Status	Catatan

Lampiran 7



FORMAT LAPORAN MAKLUM BALAS

Bil.	Rujukan Minit	Perkara	Kedudukan Semasa/Status	Peringkat Pelaksanaan/ Pencapaian	Masalah Pelaksanaan	Cadangan Penyelesaian Masalah

BIBLIOGRAFI

Ahmad Fadzli Yusof Dan Amin Idris, 2007. *Panduan Dan Asas Untuk Mesyuarat Berkesan*. Kuala Lumpur.

Alan Baker, 1994. Alan Barker. *Making Meetings Work*. Selangor Darul Ehsan.

Alan Baker, 1997. *How To Hold Better Meetings*. London

Maria M. Shelton And Laurie K. Bauer , 1994. *Secrets Of Highly Effective Meetings*. United State Of America.

Mohammad Kayum A. Badaruddin, 2006. *Mesyuarat Efektif*. Kuala Lumpur

Paul R. Timm, Phd. D, 1997. *How To Hold Successful Meetings*. Usa.

Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bilangan 2 Tahun 1991. Panduan Pengurusan Mesyuarat Dan Urusan Jawatankuasa-Jawatankuasa Kerajaan.

SETULUS PENGHARGAAN

Y. Bhg. Prof. Dato' Ir. Dr. Zaini bin Ujang

Naib Canselor
Universiti Teknologi Malaysia

Y. Bhg. Prof. Ir. Dr. Mohd. Azraai Bin Kassim

Timbalan Naib Canselor (Akademik & Antarabangsa)

Y. Bhg. Prof. Dr. Marzuki Bin Khalid

Timbalan Naib Canselor (Penyelidikan & Inovasi)

Y. Bhg. Prof. Dr. Mohd. Tajudin Bin Hj. Md. Ninggal

Timbalan Naib Canselor (Hal Ehwal Pelajar & Alumni)

Y. Bhg. Tn. Hj. Wan Mohd. Zawawi Bin Wan Abd. Rahman

Pendaftar

Seksyen Dasar dan Peraturan

Bahagian Pengurusan Modal Insan, Pejabat Pendaftar

Dan

Semua Pihak Yang Terlibat Dalam Menjayakan
Buku Panduan Tatacara Pengurusan Mesyuarat
Universiti Teknologi Malaysia (UTM)

JAWATANKUASA PENGGERAK

Tn. Hj. Wan Mohd. Zawawi bin Wan Abd. Rahman
(Pendaftar)

Tn. Hj. Hassan bin Husin
(Timbalan Pendaftar Kanan)

En. Khairull Azmi bin Ishak
(Timbalan Pendaftar)

Cik Nurulhuda binti Abu Talib
(Penolong Pendaftar)

Cik Nurrul Ain binti Yaacop
Cik Noreha binti Mat Isa @ Abd. Rahman
Cik Siti Aishah binti Md. Johari

**Pejabat Pendaftar
Seksyen Dasar & Peraturan
Bahagian Pengurusan Modal Insan
SINERGI TERAS KUALITI**