



GUNTA VEITA
PSI GRUPA, vadošā konsultante

Sanāksmju sagatavošanas un norises kārtība - vai nevajadzīga birokrātija?



Informācijas aprites process organizācijā ir tēma, kurai tiek veļti apmācību semināri, starptautiskas konferences, pētījumi un neskaitāmas publikācijas, tomēr iekšējās komunikācijas problēmas joprojām ir vienas no pirmajām, kuras parasti nosauc darbinieki. Ar tām nākas saskarties arī ieviešot kvalitātes vadības sistēmu atbilstoši ISO 9001:2000 standarta prasībām. Informācijas aprite organizācijas ietvaros var notikt, izmantojot dažādus komunikācijas līdzekļus – sanāksmes, e-pastu, iekšējās avīzes, individuālās pārrunas, dažāda veida iekšējās darbības dokumentus u.c. Komunikācijas procesa gaitā samērā bieži tiek veidoti arī pieraksti (protokoli), kuru vadībai arī ir noteiktas prasības (4.2.4.punkts).

Šoreiz aplūkosim būtiskākās prasības, kas būtu jāievēro organizējot sanāksmes.

Kāpēc ir lietderīgi pievērst uzmanību tieši šim komunikāciju veidam? Kā liecina prakse, komunikācijām, tai skaitā, sanāksmēm patērētais laiks turpina pieaugt. Pat tehnoloģiski augsti attīstītās zemēs e-pasts un citi elektroniskie saziņas līdzekļi nevar aizvietot sanāksmes, kas ir kļuvušas par neatņemamu ikdienas darba sastāvdaļu. Ir situācijas, kad sanāksmēs jāpavada līdz pat 80% no darba dienas laika, tādēļ ir svarīgi, lai šis process būtu organizēts cik iespējams efektīvi, lai rezultāts būtu, kā mēdz sacīt “ar pievienoto vērtību”. Lai sanāksme izdotos, tai ir jāgatavojas gan sanāksmes vadītājam, gan pārējiem tās dalībniekiem. Viens pats vadītājs, lai kā censtos, nevar nodrošināt labu sanāksmes rezultātu.

Galvenās atziņas, kādas esmu guvusi saskaroties ar sanāksmju organizēšanas praksi organizācijās:

Sanāksmes iniciatoram jāapsver, kāds ir saziņas mērķis – iesaistīt, pārliecināt, uzzināt viedokli, panākt sapratni, brīdināt, informēt, dot uzdevumus. Mērķa skaidrība nosaka prasības dalībniekiem, sanāksmes gaitai, palīdz nenovirzīties no tēmas, kas ir bieži novērota situācija, kad izmantojot iespēju, sanāksmes dalībnieki “lēkā” no tēmas uz tēmu, lai gala rezultātā konstatētu, ka parunāts ir, bet ko darīt tālāk – nav zināms.

Lielākās organizācijās, kur sanāksmes ir nepieciešama darba dienas sastāvdaļa un tādēļ iespējas izveidoties negatīvai attieksmei pret sanāksmi kā komunikācijas formu vispār ir visai lielas, ieteicams izstrādāt sanāksmju sagatavošanas un norises kārtību. Kam vajadzētu pievērst uzmanību?

1. Sanāksmju veidi.

Lielā organizācijā, piemēram, varētu būt šādi sanāksmju veidi:

- vadības informatīvās (operatīvās) sanāksmes;
- teritoriālo nodaļu informatīvās sanāksmes;
- dažādu speciālistu organizētās sanāksmes;
- darba grupu (projekta grupu) sanāksmes;
- sanāksmes ar ārējām organizācijām u.c.

2. Katram no sanāksmju veidiem izvirzītās prasības.

Tā piemēram, vadītāju iknedēļas informatīvajām sanāksmēm, kuras uzdevums ir savstarpēja informācijas apmaiņa par iepriekšējās nedēļas svarīgākajiem darbības rezultātiem un iepļānotajiem darbiem kārtējai nedēļai, nolūkā koordinēt rīcības un identificēt problēmjomas, vēlams noteikt:

- sanāksmes vadītāju (parasti organizācijas augstākās vadības pārstāvis);
- sanāksmes dalībniekus (parasti vidējā līmeņa vadītāji);
- prasības informācijas izplatīšanai (te var būt vairāki varianti, piemēram, nosakot sanāksmes dalībnieku atbildību ne vēlāk kā nākamajā darba dienā pēc vadības informatīvās sanāksmes informēt par kārtējās nedēļas aktualitātēm savā pakļautībā esošos darbiniekus. Var ievietot šu informāciju intranetā, ja tāds ir. Informācijas izplatīšana ir viens no vājākiem posmiem komunikāciju ķēdē, ko visās izjūt "ierindas darbinieki", jo viņu informētība par organizācijā notiekošo lielā mērā atkarīga no tiešā vadītāja.

Teritoriālo nodaļu informatīvās sanāksmēm, kuras parasti organizē reizi mēnesī vai ceturksnī ieteicams noteikt:

- sanāksmju grafiku kārtējam gadam, šī grafika sastādītāju, apstiprinātāju;
- termiņu, līdz kuram sanāksmju grafiks jāapstiprina un jāizplata darbiniekiem;
- sanāksmju tēmas (orientējošas);
- sanāksmes vadītāju;
- sanāksmes dalībniekus;
- prasības attiecībā uz kārtējās sanāksmes darba kārtības precizēšanu, sanāksmes vietu un ilgumu, izskatāmiem jautājumiem, par to izklāstu atbildīgiem darbiniekiem;
- par sanāksmes izziņošanu atbildīgo darbinieku;
- izziņošanas formu (parasti elektroniski) un laiku (piemēram, ne vēlāk kā trīs darba dienas pirms sanāksmes);
- informācijas izplatīšanu.

3. Sanāksmju protokolēšanas kārtība.

To bieži uztver kā nevajadzīgu un lieku darbību. Iemesli šāda viedokļa izplatībai ir dažādi. Neapšaubāmi, protokolēšana prasa iemaņas, ja nav pieredzes vai arī sanāksmes vadītājs nevar nodrošināt konstruktīvu sanāksmes gaitu, tas ir darbietilpīgi. Protokolēšanai tomēr ir būtiska nozīme informācijas pēctecības nodrošināšanā, un tie ir svarīgi, lai izvairītos no situācijām, kad darbiniekiem nav iespējams iepazīties ar sanāksmēs pieņemtajiem lēmumiem, jo tie netika dokumentēti. Kā liecina pieredze, labu sanāksmi var slikti dokumentēt, bet gandrīz neiespējami ir no sliktas sanāksmes izveidot labu protokolu.

Lai neatstātu protokolēšanas procesu pašplūsmā, organizācijas darbiniekiem ieteicams vienoties un noteikt sanāksmes, kuras ir jāprotokolē (piemēram, projekta/darba grupu sanāksmes, sanāksmes ar ārējām organizācijām). Lai atvieglotu šo procesu un veiktu pierakstus pēc vienotiem principiem, ieteicams izstrādāt sanāksmju protokola paraugu, kas var atšķirties atsevišķos punktos atkarībā no sanāksmes veida.

Sanāksmes protokolā norāda:

- sanāksmes nosaukumu ģenitīvā un protokola numuru (piemēram: "Kvalitātes vadības sistēmas ieviešanas darba grupas sanāksmes protokols nr. 3");
- sanāksmes vietu lokatīvā;
- sanāksmes laiku (ciklos sākās un ciklos beidzās sanāksme);
- sanāksmes dalībniekus, (ieteicams norādīt ne tikai dalībnieku vārdu, uzvārdu, bet arī amatu. Ja tas ir būtiski, var norādīt arī klāt neesošos aicinātos dalībniekus);
- sanāksmes darba kārtību, kurā kā vienu no patstāvīgiem punktiem paredzēt pārskatu par iepriekšējās sanāksmes (ja tāda bijusi) protokola lēmumu izpildi;
- personas, kuras uzstājušās attiecīgajā jautājumā;
- sanāksmes gaitas norisi (diskusijas, uzdotie jautājumi, utt, kas atspoguļo lēmuma pieņemšanas procesu);
- pieņemtos lēmumus (norādot konkrētus uzdevumus, atbildīgos par uzdevumu izpildi un izpildes termiņus, kā arī sanāksmes gaitā definētās problēmjomas, kuru risināšana nav sanāksmes dalībnieku kompetencē, bet kas ietekmē viņu izskatīto jautājumu)
- balsošanas rezultātus (ja tāda notikusi);
- nākamās sanāksmes sasaukšanas datumu un laiku (ja ir zināmi);
- nākamajā sanāksmē izskatāmos jautājumus (ja ir zināmi);
- sanāksmes vadītāju;
- protokolētāju;
- kurām personām protokols ir izplatīts. Par sanāksmes dalībniekiem parasti atceras, bet kā ar pārējiem? Te lietderīgi izvērtēt, vai protokolā fiksētā informācija neattiecas arī uz darbiniekiem, kuri sanāksmē nav piedalījušies, bet kuriem ir uzdoti konkrēti uzdevumi vai kuru pārziņā ir šo uzdevumu izpildes kontrole.

Cik detalizēti jāatspoguļo sanāksmes gaita protokolā atkarīgs no vairākiem faktoriem. Ir sanāksmes, kurām nepieciešama stenogramma, var būt tikšanās, par kurām tiek gatavots tikai sanāksmes vadītāja parakstīts kopsavilkums. Speciālisti komunikāciju jomā iesaka - protokola tekstam jābūt tādā, lai ar to iepazīstoties 2-3 minūšu laikā gūtu būtiskāko informāciju, kas sanāksmes procesā ietverta.

Vēl attiecībā uz sanāksmes protokolu ir lietderīgi noteikt:

- termiņu, kādā jāsaņemto sanāksmes protokols un kādā kārtībā tas ir saskaņojams ar sanāksmes dalībniekiem, procedūrā paredzot iespēju ikvienam sanāksmes dalībniekam noteiktā laikā iesniegt savus iebildumus vai papildinājumus protokolam;
- protokola parakstīšanas tiesības, kuras ir sanāksmes vadītājam, var būt arī protokolētājam vai visiem sanāksmes dalībniekiem.
- prasības attiecībā uz sanāksmes protokolu un tā pielikumu (t.sk. arī iesniegto komentāru vai iebildumu) glabāšanu (vietu, aizsardzību, ilgumu, iznīcināšanu u.tml.).

4. Sanāksmes dalībnieku izpratne par saviem pienākumiem

ar sanāksmi saistītajos procesos nenoliedzami ietekmē tikšanās efektivitāti, tādēļ noteikt prasības šajā jomā nav tik mazsvarīgs uzdevums kā varētu likties. Savlaicīgi ierasties uz sanāksmi, par kavēšanās faktu, iemesliem paziņot sanāksmes vadītājam, sagatavoties sanāksmei atbilstoši darba kārtībai, respektēt citu sanāksmes dalībnieku viedokļus, būt konstruktīvam, izsakot kritiku – tās ir tik pašsaprotamas patiesības, ka atliek vien tās atcerēties, ievērot.