Uloga i značaj poslovnih sastanaka u poslovnoj organizaciji

Vidović, Nina

Master's thesis / Diplomski rad

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:122:027564

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

University North Digital Repository

Sveučilište Sjever

DIPLOMSKI RAD BR. 67/PE/2016

ULOGA I ZNAČAJ POSLOVNIH SASTANAKA U POSLOVNOJ ORGANIZACIJI

Nina Vidović, 0108/336D

Varaždin, ožujak 2016. godine

SVEUČILIŠTE SJEVER

SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN

Studij Poslovna ekonomija



DIPLOMSKI RAD br. 67/PE/2016

ULOGA I ZNAČAJ POSLOVNIH SASTANAKA U POSLOVNOJ ORGANIZACIJI

Student: Mentor:

Nina Vidović, 0108/336D prof. dr. sc. Ljubica Bakić – Tomić

Varaždin, ožujak 2016. godine

Sveučilište Sjever
Sveučilišni centar Varaždin
104. brigade 3, HR-42000 Varaždin

Prijava diplomskog rada

studenata IV. semestra diplomskog studija
Poslovna ekonomija

IME I PREZIME STUDENTA	Nina Vidović
MATIČNI BROJ	0108/336D
NASLOV RADA	ULOGA I ZNAČAJ POSLOVNIH SASTANAKA U POSLOVNOJ ORGANIZACIJI
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	THE ROLE AND IMPORTANCE OF BUSINESS MEETINGS WITHIN A BUSINESS ORGANIZATION
KOLEGIJ	Poslovno komuniciranje
MENTOR	prof. dr. sc. Ljubica Bakić - Tomić
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. doc. dr. sc. Ante Rončević 2. doc. dr. sc. Tvrtko Jolić 3. prof. dr. sc. Ljubica Bakić - Tomić

Zadatak diplomskog rada

BROJ: 67/PE/2016

OPIS:

Sastanci su u poslovnom okruženju potrebni da bi se riješili određeni problemi, sagledale potencijalne mogućnosti te da bi se donijele prave odluke. Usvajanjem tehnika planiranja, organiziranja i vođenja sastanaka može se uvelike povećati njihova uspješnost, korisnost i zadovoljstvo sudionika.
Svaki sastanak bio poslovni ili informativni ne bi trebao trajati više od jednog sata i 30 minuta (nakon tog vremena sudionici više nisu zainteresirani i na prate tijek događaja).
Osim vrsta sastanaka i načina provođenja sastanaka (uloge voditelja i sudionika sastanka), ovaj rad također objašnjava razlike u načinu rada kod provođenja sastanaka na višem nivou upravljanja (strateška razina) i na nižem nivou upravljanja (operativna razina).
Na sastancima nižih razina radnici/timovi obavještavaju se o određenim promjenama u organizaciji, te se sukladno promjenama određuju poslovi koje će timovi izvršavati. S druge strane, na sastancima više razine upravljanja, šefovi organizacije, unutar organizacije (ili sa vanjskim suradnicima/klijentima), odlučuju o važnim pitanjima i donose odluke koje se tiču organizacije u cijelosti.
Veza između više i niže razine mora funkcionirati da bi cijela organizacija funkcionirala. Ako svatko zna koji je njegov posao u organizaciji, tada je organizacija uspješna.

Ključne riječi: poslovni sastanak, uspješnost sastanka, priprema i vođenje sastanka, sastanci na nižoj i višoj razini upravljanja

U VARAŽDINU, DANA: 03.03.2016.

POTPIS MENTORA

DIR.01.PE

SAŽETAK

Sastanci su u poslovnom okruženju potrebni da bi se riješili određeni problemi, sagledale potencijalne mogućnosti te da bi se donijele prave odluke. Usvajanjem tehnika planiranja, organiziranja i vođenja sastanaka može se uvelike povećati njihova uspješnost, korisnost i zadovoljstvo sudionika.

Svaki poslovni sastanak organiziran je većinom sa poslovnim klijentima ili djelatnicima, a sastanci se održavaju zbog informiranja, savjetovanja i slično. Svaki sastanak bio poslovni ili informativni ne bi trebao trajati više od jednog sata i 30 minuta (nakon tog vremena sudionici više nisu zainteresirani i ne prate tijek događaja).
Osim vrsta sastanaka i načina provođenja sastanaka (uloge voditelja i sudionika sastanaka), ovaj rad također objašnjava razlike u načinu rada kod provođenja sastanaka na višem nivou upravljanja (strateška razina) i na nižem nivou upravljanja (operativna razina).

Na sastancima nižih razina radnici/timovi obavještavaju se o određenim promjenama u organizaciji, te se sukladno promjenama određuju poslovi koje će timovi izvršavati. S druge strane, na sastancima više razine upravljanja, šefovi organizacije, unutar organizacije (ili sa vanjskim suradnicima/klijentima), odlučuju o važnim pitanjima i donose odluke koje se tiču organizacije u cijelosti.

Veza između više i niže razine mora funkcionirati da bi cijela organizacija funkcionirala. Ako svatko zna koji je njegov posao u organizaciji, tada je organizacija uspješna.

Ključne riječi*:* poslovni sastanak, uspješnost sastanka, priprema i vođenje sastanka, sastanci na nižoj i višoj razini upravljanja

SUMMARY

Within a business setting meetings are necessary for solving specific problems, getting an overview of the available possibilities and making the right decisions. The effectiveness and usefulness of meetings, as well as the satisfaction of its participants can be improved by adopting planning, organization and management techniques for meetings.

Every business meeting mostly includes business clients and employees. Meetings are held for information, counselling and similar purposes. Regardless of whether the meeting has a business-related or informative function, it should not last more than an hour and a half (since after this timeframe has expired the participants lose interest and stop following the course of the meeting).
In addition to the types of meetings and modes of carrying out meetings (the roles of meeting chairman and meeting participants) this paper also discusses the work mode differences between upper-level-management meetings (strategic level) and lower-level-management meetings (operational level).

On the one hand, at lower-level meetings employees/teams are informed about specific organizational changes. According to these changes teams are assigned their work activities. On the other hand, at upper-level-management meetings the chief officers of an organization decide on important matters or pass decision within the organization (or in cooperation with external cooperatives/clients), thus affecting the organization as a whole.

A functioning link between upper and lower-level management is necessary for the functioning of the whole organization. When everyone within the organization knows what their job is, then the organization can do business successfully.

Keywords*:* business meeting, successfulness of meetings, meeting preparation and management, lower-level-management and upper-level-management meetings

POPIS KRATICA

JLS – jedinica lokalne samouprave

DUZS- državna uprava za zaštitu i spašavanje

SADRŽAJ

SAŽETAK

SUMMARY

POPIS KRATICA

1. UVOD 2

2. POSLOVNI SASTANCI U POSLOVNOJ ORGANIZACIJI 5

2.1. Vrste poslovnih sastanaka 5

2.2. Vremenski okvir trajanja poslovnog sastanka 7

2.3. Sudionici sastanka 8

2.4. Elementi uspješnog poslovnog sastanka 9

2.4.1. Planiranje poslovnog sastanka 9

2.4.2. Priprema poslovnog sastanka 10

2.4.3. Vođenje poslovnog sastanka 14

2.4.4. Zaključivanje sastanka 22

2.4.5. Zapisnik 23

2.5. Sastanci prema razinama upravljanja 25

2.5.1. Raspon kontrole 25

2.5.2. Vrste sastanaka prema razinama 27

3. PRAKTIČNI DIO: POSLOVNI ODNOSI / SASTANCI UNUTAR TVRTKE PLANOVI I PROCJENE J.D.O.O. IZ VARAŽDINA 33

3.1. Opis tvrtke Planovi i Procjene j.d.o.o. 34

3.2. Vrste sastanaka u tvrtki Planovi i Procjene j.d.o.o. 35

4. ISTRAŽIVANJE: POSLOVNA KOMUNIKACIJA I UČINKOVITOST SASTANAKA UNUTAR TVRTKE PLANOVI I PROCJENE J.D.O.O. 41

5. ZAKLJUČAK 45

6. KAZALO NAVODA U TEKSTU 47

7. LITERATURA 49

POPIS SLIKA

1. UVOD

„Sastanak je jedan od najčešćih oblika razmjene informacija, prikupljanje prijedloga i planiranje budućih akcija. Vještina pripremanja i vođenja sastanaka neophodna je u poslovnom svijetu“ [6].

U poslovnom svijetu opstaju samo najbolji, stoga je veoma bitno dobro se organizirati, kako iznutra, tako i prema van. Da bi neka organizacija bila uspješna, važno je da svi u tvrtki znaju koji je njihov posao i kako postići najbolje rezultate u poslu koji rade.

Sastanci su jedan od načina kako se dobro organizirati unutar tvrtke, no za uspjeh organizacije bitni su i odnosi koje tvrtka stvara sa potencijalnim klijentima. Održavanje uspješnih sastanaka, na bilo kojoj razini upravljanja, ključna je vještina svakog voditelja sastanka. Nitko se ne rađa sa tom vještinom, potrebno je uložiti mnogo truda i vremena da se ista usvoji.

Svi u nekom trenutku života prisustvujemo nezanimljivom sastanku, za koji smatramo da je gubljenje našeg dragocjenog vremena, pa je upravo iz tog razloga odabrana ova tema diplomskog rada, jer rad pokazuje kako možemo biti bolji u vođenju sastanka (ili sudjelovanju na sastanku), te kako izbjeći situaciju da se prisutni na sastanku dosađuju.

Najbitnija stavka svakog uspješnog sastanka jest komunikacija između sudionika sastanka, tj. kvaliteta razgovora koji se na sastanku vodi, jer da bi sastanak bio produktivan, potrebno je da se svi sudionici sastanka uključe u razgovor i da riješe problem zbog kojeg su se i sastali.

Cilj ovog rada je upravo istaknuti ulogu i značaj poslovnih sastanaka u poslovnoj organizaciji, te kako postići da svi sudionici sastanka budu zadovoljni samim ishodom sastanka, bez obzira na sve probleme koji se mogu javiti prije ili kod samog provođenja poslovnog sastanka.

Da bi se što bolje predstavila uloga i značaj poslovnih sastanaka u poslovnoj organizaciji, zadatak rada bio je obraditi:

- poslovne sastanke u poslovnoj organizaciji
- praktični dio, a vezano za poslovne odnose tj. poslovne sastanke u tvrtki Planovi i Procjene j.d.o.o.
- istraživanje u tvrtki Planovi i Procjene j.d.o.o., tj. analizirati rezultate dobivene istraživanjem

U prvom dijelu diplomskog rada govori se o samom pojmu poslovnog sastanka, vrstama poslovnih sastanaka, vremenskom okviru trajanja poslovnog sastanka, sudionicima sastanka, elementima uspješnog poslovnog sastanka te sastancima prema razinama.

Vrlo je važno znati na kakvim sve sastancima možemo prisustvovati, da bi se što bolje mogli za iste pripremiti. Također, kod vođenja poslovnog sastanka, treba znati koliko on može trajati, tj. koliko je prikladno da traje, jer ne želimo da se prisutni dosađuju, a isto tako bitno je i tko će biti sudionici na sastanku, tj. što od njih možemo očekivati.

Nadalje, objašnjeni su i elementi koji sastanak čine uspješnim, te je o svakom elementu napisano ono najbitnije. Za jednog voditelja sastanka važan je sam proces planiranja i pripreme sastanaka, a najbitnije je samo provođenje. Sastanak se na kraju treba zaključiti, a ovdje treba spomenuti i zapisničara, koji također ima bitnu ulogu u cjelokupnom procesu provođenja sastanka.

Osim sastanaka koji su navedeni na početku rada, postoje i sastanci po razinama upravljanja, jer pravi vođa treba znati kako voditi sastanke unutar tvrtke (sa svojim radnicima), ali isto tako je bitno da zna privući potencijalne klijente i sa njima također uspješno pregovarati. Ovdje je naglasak na komunikaciji između više i niže razine upravljanja, jer samo ako postoji dobra komunikacija od gora prema dolje i obrnuto, tvrtka može uspješno funkcionirati.

Praktični dio diplomskog rada opisuje poslovne odnose i sastanke koji se provode u tvrtki Planovi i Procjene j.d.o.o. iz Varaždina, te je u istoj tvrtki provedeno i istraživanje radi što boljeg prikaza odnosa unutar tvrtke, ali i mišljenja o učinkovitosti sastanaka unutar (i izvan) tvrtke.

Diplomski rad sadrži tri poglavlja, a osim navedenih poglavlja u radu se nalazi i sažetak (na hrvatskom i engleskom jeziku), popis kratica, uvod, zaključak, popis slika, kazalo navoda u tekstu i popis literature.

2. POSLOVNI SASTANCI U POSLOVNOJ ORGANIZACIJI

„Poslovni sastanci jesu poslovno orijentirani skupovi na kojima sudionici predstavljaju istu kompaniju, korporacijsku grupu ili odnos klijenta / osiguravatelja s orijentacijom prema poboljšanju ili ostvarenju poslovanja u različitim uvjetima“ [7].



Slika 2.1. Poslovni sastanak

Izvor: www.google.hr

Poslovni sastanak morao bi pokrenuti poslovnu aktivnost, tj. nadzirati koordinaciju i, komunicirajući na taj način, unaprijediti procese [4].

Svrha sastanka može biti: informiranje, savjetovanje, donošenje odluka, rješavanje problema, planiranje, konzultiranje te motivacija [5].

2.1. Vrste poslovnih sastanaka

„Postoji više vrsta poslovnih sastanaka u zavisnosti sa kojih aspekata se promatraju. Za sve je zajedničko da se radi o takvom obliku interakcije gdje su prisutni ljudi odnosno poslovni partneri i vezan je za jedan konkretan problem ili mogućnost“ [8].

Poslovne sastanke možemo podijeliti na:

- **Sastanci stručnog tima**

Poslovni organ ili stručni tim obilježava mali broj sudionika i češće održavanje sastanaka. Sastanci su operativno radni, a u raspravama se koriste i tablice, statistički i tehnički podaci, uzorci, primjeri i sl. Sastanci mogu biti, prema vremenu održavanja, dnevni, tjedni, mjesečni ili drugačije organizirani, ako se članovi tima tako dogovore. Ti se sastanci obično zakazuju isti dan u isto vrijeme i na istom mjestu.

- **Inicijativni sastanci**

Organiziraju se na samom početku izrade programa ili planova, odnosno projekta ili faze u kojoj se tek vide ciljevi i postavljaju planovi jednog zadatka. Analizom se otkrivaju nedostaci i korigira ih se prije nego program ili projekt uđe u razradu.

- **Redovni sastanci**

Održavaju se češće tijekom realizacije nekog projekta, te se razmatraju dijelovi, tj. faze procesa, odgovornost za rješavanje problema, donosi se plan za iduću etapu, dodjeljuju se radni zadaci i rokovi izvršenja.

- **Periodični kontrolni sastanci**

Održavaju se radi kontrole programa ili projekta, odnosno procesa rada, radi mijenjanja organizacije, utvrđivanja kvalitete proizvoda, te radi utvrđivanja novih akcija i odgovornosti, kao i analize izvršenja prethodnih izmjena i utvrđenih zadataka. Voditelj sastanka poslovnog organa ili stručnog tima daje uvodno izlaganje kao i prilog koji će potaknuti sudionike na raspravu.

- **Izvanredni sastanci**

Sazivaju se radi nastale situacije ili problema, a razlozi su obično: tržišna kretanja i razne tehnološke i organizacijske promjene u radnoj sredini, nove tehnologije, planovi i projekti, promjena metodologije, sanacije i sl. Ti sastanci nalikuju inicijalnima jer se ponovno analiziraju ciljevi, procesi, planovi, provodi se kontrola rada, odgovornost i drugo.

2.2. Vremenski okvir trajanja poslovnog sastanka

„Stručnjaci preporučuju da sastanak ne traje duže od jednog i pol sata, jer je prosječnom čovjeku poslije tog perioda teško da se koncentrira na određeni posao; veća je vjerojatnost da će doći do greške, a isto tako je veća i mogućnost konflikata. Sastanak, prije svega, treba planirati tako da on ne traje predugo, da ne bi došlo do zamora i dosade“ [6].

Uspješan sastanak ovisi o tome koliko će svi u njemu sudjelovati, a ne o njegovoj duljini.

Nijedan sastanak, niti dio sastanka, ne treba trajati više od 90 minuta. Ako baš mora potrajati dulje, treba predvidjeti pauze, osvježenja ili užinu. Ništa ne šteti koncentraciji i disciplini kao sastanak kojem se ne vidi kraj. U dnevnom redu bi trebalo navesti kad sastanak završava, a voditelj sastanka bi se trebao toga pridržavati.

Kako skratiti sastanak:

- Navedite kada sastanak treba završiti,
- Broj točaka dnevnog reda prilagodite vremenu koje imate na raspolaganju,
- Za svaku točku dnevnog reda odredite odgovornu osobu koja će nadzirati razgovor te preuzeti odgovornost za sve odluke,
- Ograničite vrijeme za svaku točku dnevnog reda,
- Dopustite vrijeme za pauze,
- Osmislite način rješavanja neriješenih pitanja,
- Imajte za cilj: završiti na vrijeme!

Najučinkovitija dužina sastanka je od 45 do 75 minuta, uključujući vrijeme za pregled donesenih odluka i sumiranje rezultata [2].

2.3. Sudionici sastanka

Voditelj sastanka ima veliku odgovornost kada mora sastaviti listu sudionika, jer je veoma bitno da na sastanak budu pozvani svi oni kojih se to tiče. Treba pozivati samo potrebne osobe kako bi sastanak bio funkcionalan, jer će nepotrebni sudionici opteretiti sastanak, a to može razvodniti diskusiju, pa će i rezultat biti lošiji od očekivanog.

Pravo pitanje jest: koliko sudionika je potrebno pozvati za kvalitetnu raspravu?

- ako voditelj sastanka pozove 2-4 sudionika, smatra se da je taj broj premalen za kvalitetnu raspravu
- ako voditelj sastanka pozove 5 sudionika, to će biti idealan broj (ali to ovisi o voditelju)
- ako voditelj sastanka pozove maksimalno 8 sudionika, situacija će biti dobra ukoliko voditelj sastanka dobro odradi posao (vođenje)
- ako voditelj sastanka pozove 12 sudionika, smatra se da je to prevelik broj sudionika ako se čvrsto ne usmjeravaju

Osim sudionika, prema potrebama dnevnog reda, potrebno je također pozvati i stručne osobe koje svojim znanjem i savjetima mogu pomoći sudionicima sastanka kod odlučivanja, a na sastanak mogu biti pozvani i gosti koji svojom nazočnošću mogu dignuti sastanak na viši nivo [2].

Svaki sudionik na sastanku mora znati koji su njegovi zadaci i dužnosti:

- treba doći na vrijeme i biti pripremljen,
- treba biti racionalan u diskusiji,
- treba nastojati ponuditi najbolja rješenja,
- treba diskutirati objektivno, argumentirano i dobronamjerno,
- treba izbjegavati fraze i visoki stil,
- ne treba isticati samo ono sa čime se ne slažemo, nego i ono što podržavamo,
- ne treba diskutirati uvredljivo,
- treba diskusijom izraziti interes većine,
- treba diskusijom izraziti duh vremena,

- ne se udaljavati od dnevnog reda,
- ne treba diskutirati tek toliko da nešto govorimo,
- treba mirno slušati suprotna mišljenja,
- treba dopustiti i drugima da govore i pažljivo pratiti izlaganja drugih sudionika [4].

2.4. Elementi uspješnog poslovnog sastanka

Obzirom da su istraživanja pokazala kako radnici 60 % svojeg radnog vremena provode na sastancima, u ovom poglavlju ćemo se isključivo zadržati na elementima sastanka koji isti čine učinkovitim i uspješnim. Dobra organizacija sastanka u tehničkom smislu veoma je važna, stoga su u nastavku nabrojani i objašnjeni elementi uspješnog sastanka:

2.4.1. Planiranje poslovnog sastanka

U svakoj organizaciji trebalo bi uvesti praksu planiranja sastanaka jer je to sastavni dio ukupnog operativnog planiranja i pripreme.

Prije nego što neki sastanak uđe u plan, trebamo si postaviti sljedeća pitanja:

- je li svrha sastanka svakome jasna (i meni i svakome drugome koga se taj sastanak tiče)?
- Mogu li drugi ljudi koji ne osjećaju potrebu za sastankom dati učinkovit doprinos?
- Osjeća li svaki sudionik potrebu za sastankom s takvim dnevnim redom?
- Je li sastanak najbolji način prenošenja informacija, rasprave i odlučivanja?
- Hoće li sastanak ispuniti svrhu?

Sastanke treba planirati kako bi se:

- na vrijeme izvršile pripreme za sastanke i zadužili kompetentni nositelji poslovnih, menadžerskih, stručnih, političkih i ostalih funkcija, što pridonosi optimalnom donošenju svih vrsta odluka i vođenju složenih procesa,
- uskladili terminski planovi aktivnosti i sastanaka,
- planirali sudionici na sastancima, eventualne zamjene [1].

2.4.2. Priprema poslovnog sastanka

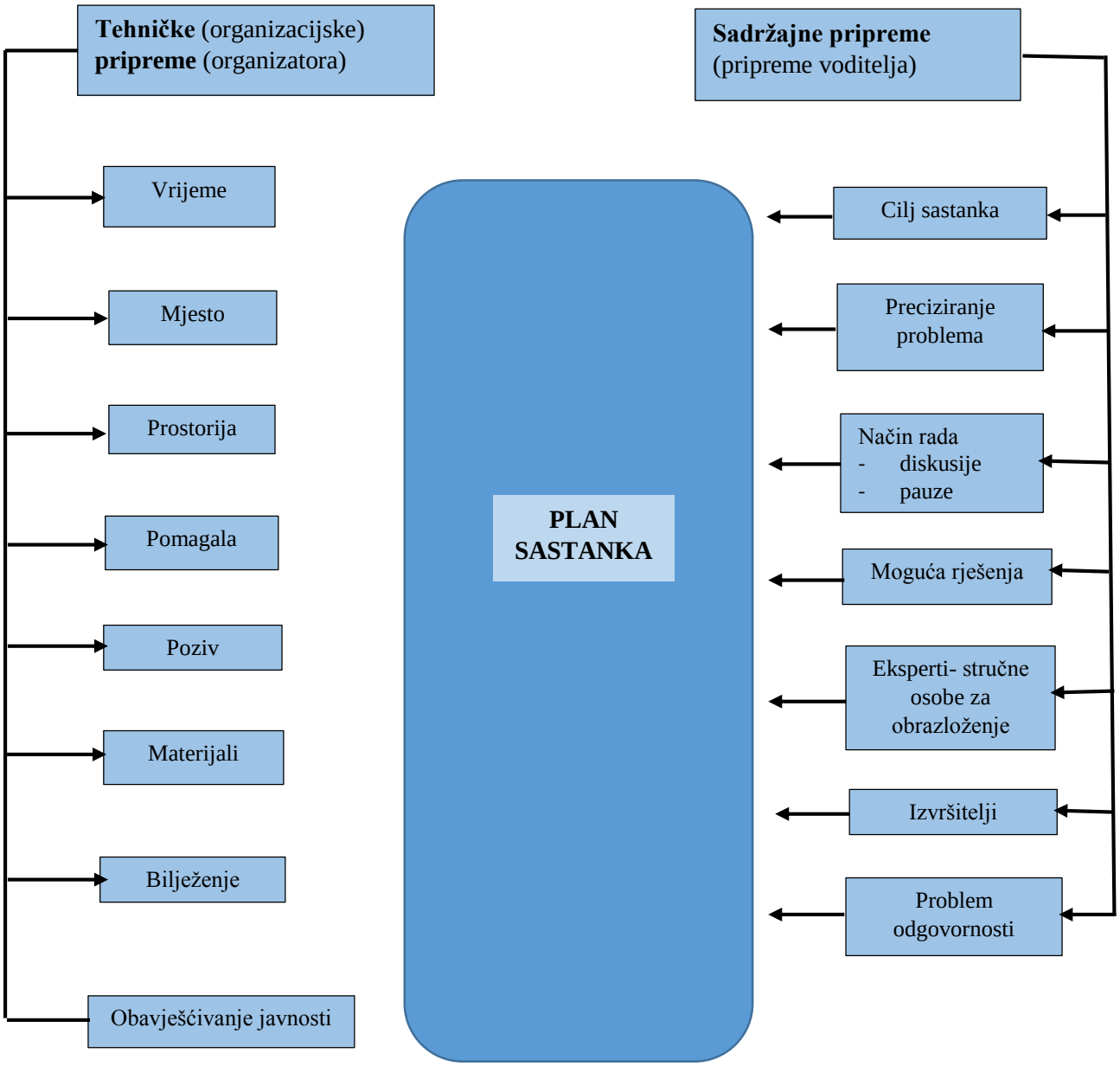
Kada je sastanak planiran i donesena je odluka o njegovu zazivanju, potrebno je izvršiti odgovarajuće pripreme.

Kod pripremanja sastanka važno je pozornost obratiti na sljedeće:

- Je li uopće potreban sastanak,
- Precizirati cilj i dnevni red,
- Utvrditi potrebne informacije,
- Utvrditi voditelja i ostale sudionike,
- Utvrditi način obavještavanja za sastanak – poziv i materijali,
- Planirati vrijeme i mjesto održavanja sastanka,
- Utvrditi pomoćna sredstva za vođenje sastanka,
- Pripremiti sudionike,
- Osobna priprema voditelja sastanka [4].

Pripremajući sastanak njegov organizator preuzima veliku odgovornost, jer su sastanci skupi, a još su skuplji ako se ne pripreme na pravi način. Neuspješni sastanci uglavnom ne daju željene rezultate, pa se obično isti moraju ponoviti. Također, ukoliko sudionici sastanka procjene da se raspravlja o beznačajnim problemima, to će obezvrijediti sastanak, ali i stvoriti odbojan stav prema budućim sastancima. Sastanak se saziva samo ukoliko se problem ne može riješiti na drugi, pogodniji način ili ako će se na taj način ljudi koji zajednički trebaju ostvariti neki cilj međusobno bolje povezati.

U pravilu imamo dvije grupe priprema: **tehničke (organizacijske) i sadržajne**, što sam u nastavku i prikazala (slika 2.2):



Slika 2.2. Plan pripreme sastanka

Izvor: Jurina Milan, „Organizacijsko ponašanje u menadžmentu“, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, 2011 (stranica 170)

U tehničkim je pripremama važno pitanje pripreme adekvatnih pisanih materijala koji moraju biti posebno pripremljeni za određenu vrstu sastanka.

Sadržajna priprema sastanka ovisi o samom cilju, sadržaju, broju sudionika i hitnosti rješavanja problema. Pritom je potrebno voditi računa o aspektima u nastavku:

- Cilj i temu sastanka treba precizno i jasno formulirati, kako bi svi sudionici znali u čemu je problem,
- Dnevni red treba biti obrnuto proporcijalan broju sudionika na sastanku,
- Podaci i činjenice na temelju kojih se donose odluke trebaju biti potpuni, sređeni, razumljivi i kratko obrazloženi,
- Uvodna izlaganja trebaju biti kratka, jasna i usmjerena na otvaranje rasprave,
- Priprema stručnih referata (ako je potrebno),
- Priprema predsjedavajućeg.

Također, ne bi bilo loše da se svakog sudionika zaduži da nešto pripremi za sastanak, jer će na taj način sudionici biti uključeni u aktivnost i prije sastanka, što također može doprinijeti uspješnosti sastanka [1].

Prije sastanka obavezno odraditi sljedeće aktivnosti:

- **poslati upit svim sudionicima:**
- Provjeriti jesu li svi obaviješteni za sastanak,
- Saznati hoće li biti nazočni – u slučaju odsutnosti vidjeti mogućnost zamjene,
- Provjeriti ima li problema oko pripreme zadataka za sastanak,
- Ukazati na najvažnije teme i dobiti preliminarna mišljenja o pojedinim točkama dnevnog reda – očekivani stav sudionika,
- Naglasiti da će sastanak početi na vrijeme i zamoliti za poštivanje vremena početka sastanka.

- **obaviti konsultacije prije sastanka s nekim sudionicima koji su bitni za odlučivanje:**

  - Osobe koje imaju velik autoritet na sudionike sastanka,
  - Osobe koje imaju suprotstavljena mišljenja (ako čine manjinu, mogu ometati donošenje odluke, a ako čine većinu, ne može se donijeti željena odluka).

- **dan neposredno prije sastanka podsjetiti sudionike** na prigodan način (telefonom, faxom ili e-mailom) **na dogovoreni sastanak.**

I na kraju pripreme, obavezno provjeriti jesu li osigurani tehnički uvjeti – oprema za sastanak: dijagrami, projektor, školska ploča i kreda, računalo s projektorom itd.

2.4.3. Vođenje poslovnog sastanka

Najčešće pitanje u poslovnom svijetu, a vezano za temu poslovnih sastanaka, jest upravo: **kako treba voditi sastanke?,** a da pri tome sudionici mogu u potpunosti sudjelovati (iznošenje iskustva, kako doći do najboljih rješenja, konstruktivna rasprava, usklađivanje vlastitih interesa sa općim interesima, ohrabrenje nesigurnima…).

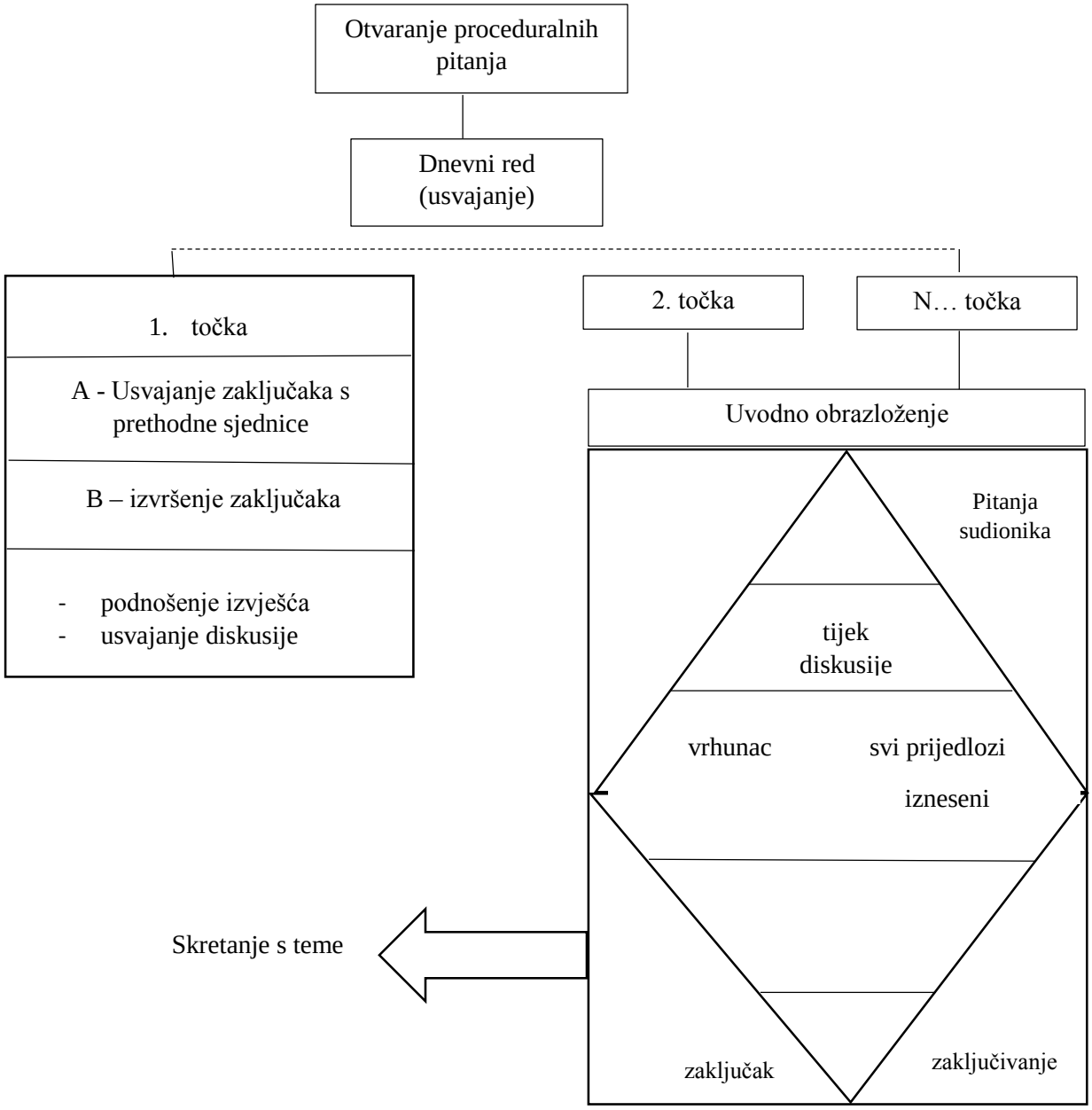
Pri tome treba naglasiti kako postoje tri načina vođenja sastanaka [4]:

- **Diktatorska tehnika vođenja sastanka** – voditelj sebi odredi glavnu ulogu, ne obazirući se previše na sudionike. Voditelj u ovom načinu vođenja sastanka predstavlja autoritet, te on usmjerava, dopunjuje, ispravlja, odobrava, daje ton diskusiji, formulira odluke, ustrajan je i upotrijebit će sva sredstva kojima raspolaže kako bi slomio otpor neistomišljenika. Jako je sugestivan pa se sudionici uglavnom ne javljaju previše za riječ, jer vjeruju da je to već gotov zaključak koji oni moraju samo formalno potvrditi. Način voditeljeve diskusije, ustvari je komandiranje, što zapravo sudionici ne vole jer zaključuju kako se nema smisla dokazivati, jer će se sve shvatiti kao svađa. Takav stil vođenja prihvatljiv je samo ako je riječ o informativnim sastancima, međutim, ako nakon toga slijedi dogovor o aktivnostima na temelju informacija, posve je neproduktivan.

- **Konfuzna tehnika vođenja sastanka** – riječ je o neplaniranim sastancima, dogovorima bez posebne najave i dnevnog reda. Na takvim sastancima svatko govori što hoće, kao da ima vremena napretek, kao da vlada demokracija, a zapravo je ovdje riječ o anarhiji. Voditelj sastanka nema osjećaj da vodi sastanak, jer zapravo najglasniji ima glavnu riječ, a rezultat toga je da se problemi ne rješavaju. Takvi su sastanci najbolji primjer gubljenja vremena.

- **Demokratska tehnika ili diskusijski sastanci** – oblik dogovaranja kada se radni materijal pravodobno dostavlja, na sastanku se tema izloži, a zatim se o toj temi raspravlja. Na ovakvim sastancima sudionici sami razmišljaju o problemu, i što je najvažnije, sudjeluju u raspravi. Voditelj nema nadređeni položaj, a odluke se donose zajednički. Svatko ima pravo reći svoje mišljenje ili odbiti drugo mišljenje (ako može tvrdnju argumentirati). Tako se stvara atmosfera razgovora, pitanja i zaključivanja.

U nastavku se nalaze slike koje prikazuju tijek sastanka (slika 2.3), te cilj i učinkovitost diskusije (slika 2.4) kao kratak uvod u cjelokupnu problematiku vođenja sastanka.

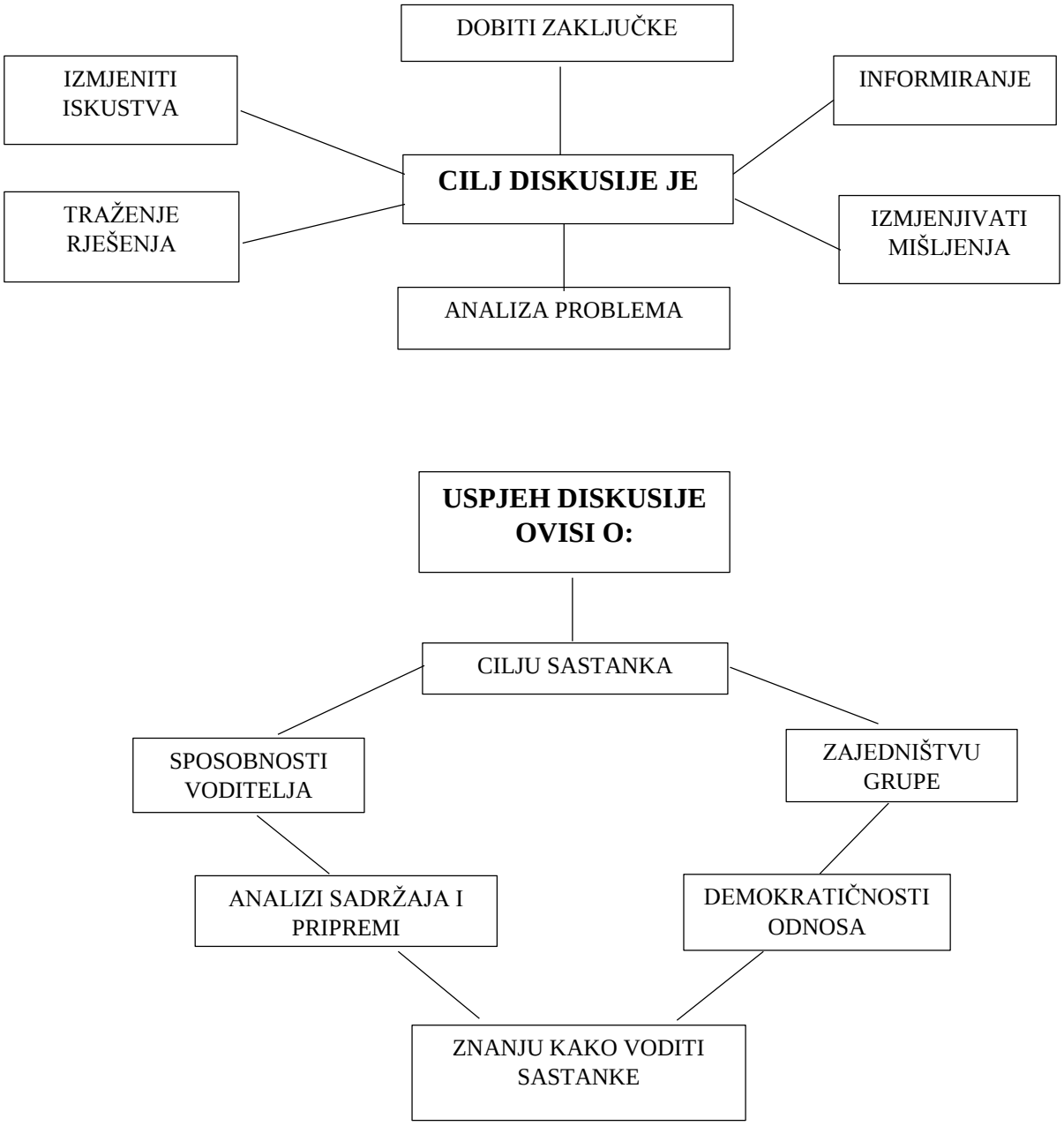


Slika 2.3. Prikaz tijeka sastanka

Izvor: Vidoslav Gnjato, „Sastanci – interesno komuniciranje“, Peto izdanje, „Alineja“ Zagreb, 2003. (stranica 124)

Na slici 2.3. možemo vidjeti tijek sastanka po točkama dnevnog reda, gdje su prikazani koraci od otvaranja proceduralnih pitanja pa sve do zaključka, međutim, ovdje je bitno naglasiti kako 1. točka uvijek obuhvaća (ili bi trebala obuhvaćati) usvajanje zaključka sa prethodnog sastanka, a nakon te točke, kreće se na obrazloženja i rasprave ostalih točaka dnevnog reda, sve do zaključivanja. Ne smijemo zanemariti ni skretanje s teme, koje ne možemo predvidjeti unaprijed, ali ga moramo uzeti u obzir.

Slika 2.4. detaljno opisuje što obuhvaća cilj diskusije (informiranje, izmjena mišljenja, zaključci, analiza problema, izmjena iskustva, traženje rješenja), te o čemu ovisi uspješnost diskusije (o cilju sastanka, zajedništvu grupe, sposobnosti voditelja, o pripremi, demokratičnosti odnosa i znanju kako voditi sastanke). Ukoliko sastanke vodimo na način prikazan na slici, uspješnost je zagarantirana.



Slika 2.4. Cilj i učinkovitost diskusije

Izvor: Vidoslav Gnjato, „Sastanci – interesno komuniciranje“, Peto izdanje, „Alineja“ Zagreb, 2003. (stranica 125)

Kako bi sastanak tekao prema planu, postoji određen redoslijed radnji kojih bi se sudionici sastanka trebali pridržavati:

- **Otvaranje sastanka**

Voditelj otvara sastanak u vrijeme koje je zakazano (mora biti točan, nipošto ne smije kasniti), te ističe cilj sastanka. Ukoliko se svi sudionici sastanka međusobno ne poznaju, slijedi upoznavanje. Nakon upoznavanje utvrđuje se kvorum, a nakon toga čita se dnevni red sastanka te se isti stavlja na raspravu za usvajanje.

- **Dnevni red sastanka**

Dnevni red treba sastaviti osoba koja dobro poznaje probleme o kojima će se na sastanku govoriti. O dnevnom redu se raspravlja, te ga se usvaja (kako je predložen ili s dopunom) glasovanjem. Dnevni red upućuje sudionike sastanka na ono što bi trebali raditi prije, za vrijeme i nakon sastanka. Preopširan dnevni red neće dati najbolje rezultate, a u svakom slučaju, bilo bi dobro odrediti vrijeme trajanja svake točke dnevnog reda. Točku „Razno“ u pravilu treba izbjegavati.

- **Verifikacija zaključaka i odluka s prethodnog sastanka te kontrola izvršenja zaključaka i odluka s prethodnog sastanka**

U zapisniku se mogu izmijeniti doneseni zaključci i odluke, pa stoga oni moraju proći verifikaciju onih koji su ih izglasali. Zaključke i odluke sudionicima skupa treba dostaviti nekoliko dana poslije održanog sastanka, a njihovu verifikaciju obavezno obaviti na prvom idućem sastanku.

Također, sudionici sastanka nisu u potpunosti obavili zadatak donošenjem zaključaka i odluka, ako ih nisu provodili, stoga treba obaviti kontrolu realizacije odluka.

- **Uvodna riječ**

Uvodnim riječima voditelj želi skrenuti pažnju sudionika sastanka na problematiku o kojoj će se raspravljati i odlučivati na sastanku. Uvodna riječ mora biti kratka, jasna, zanimljiva i iznesena problemski, a ujedno mora formom pitanja poticati na raspravu. Uvodna riječ traje oko pet minuta, te bi sudionicima na temelju uvodne riječi i materijala koje su već prije sastanka dobili, trebalo biti jasno što je predmet rasprave (u uvodnoj riječi ne treba ponavljati ono što piše u materijalima).

- **Rasprava**

Rasprava je javno iznošenje pojedinačnog mišljenja sudionika sastanka, kojim se daje podrška prijedlozima ili se iznose suprotni prijedlozi ili mišljenja i stavovi. Sudionici su za raspravu motivirani svojim potrebama i interesima, a uspješnom raspravom se smatra usklađivanje vlastitih potreba sa potrebama većine.

Cilj svake rasprave je:

- informirati sudionike sastanka kako bi svi bili uključeni u sastanak i razmjenjivali mišljenja,
- razmjenjivanje iskustva,
- rješavanje problema,
- između različitih ideja i brojnih prijedloga naći najbolje rješenje,
- dobiti podršku sudionika sastanka za buduće akcije [4].

Kada rasprava jednom započne, putem se mogu javiti određeni problemi kao npr.:

- **pasivnost sudionika** – javlja se kada je tema sudionicima nezanimljiva (jer ne poznaju problematiku, ili se svojom diskusijom ne žele zamjeriti),
- **negativan odnos sudionika prema sastanku** – javlja se kada sudionici dođu nepripremljeni na sastanak, jer osjećaju da im je cilj sastanka nerazumljiv i da su prisilno došli na sastanak (stoga su neaktivni, ne uvažavaju tuđa mišljenja, ne prate tijek sastanka , površni su u diskusiji…). Ovdje voditelj mora poticati hrabrost izražavanja mišljenja sudionika, biti strpljiv i usmjeravati sudionike da se drže predmeta rasprave.

Svaki sudionik sastanka, posebno voditelj, treba poznavati tehniku diskusije. Rasprava nije pričanje, glasno razmišljanje ili bespotrebno oduzimanje vremena sudionicima. Uvijek trebamo imati na umu da ne smijemo raspravljati osobno i uvredljivo. Stoga treba voditi računa o tome da se diskutant za riječ javlja voditelju sastanka, da se sudionici pripremaju na temelju materijala i drugih informacija, da se ne udaljuju od teme, da ne upadaju jedni drugima u riječ, da znaju slušati druge, te da se raspravlja glasno, jasno sažeto, jezično što čišće, bez pretjeranih fraza i stranih riječi [4].

Voditelj sastanka može racionalno pridonijeti da se do stava dođe koristeći sljedeće postupke:

- može ubrzati tijek sastanka tako da ograniči vrijeme diskusije, a zatim traži izglasavanje zaključaka ili odluka,
- može prekinuti diskusiju i odmah tražiti izglasavanje zaključaka ili odluka,
- argumentiranu diskusiju iskoristit će kao kraj rasprave i prijeći na izglasavanje zaključaka i odluka.

Rasprava na sastancima ima prednost jer se nakon diskusije dolazi do zajedničkog stava, više ljudi aktivno sudjeluje u diskusiji, razvija se osjećaj pripadnosti grupi, ljudi razmišljaju o problemima, korigiraju stavove itd.

Rasprava ima i nedostatke koji se ogledaju u trošenju mnogo vremena, ponekad neučinkovitim diskusijama gdje se ne ističe ono što je bitno, a to može dovesti do pogrešnih zaključaka i odluka (ponekad i do verbalnih obračuna).

2.4.4. Zaključivanje sastanka

Zaključci su rezultat svakog sastanka, čiji je cilj donošenje odluka. To je ujedno posljednja i najvažnija faza sastanka, jer su zaključci i odluke cilj, razlog i svrha sastanka.

Kada se većina sudionika dogovori oko nekog mišljenja, stvoreni su uvjeti za donošenje zaključaka i odluka.

Da bi odluka koji je neka grupa sudionika donijela mogla biti osnovom za akciju, ista mora biti jasno i precizno formulirana, mora sadržavati nositelja zadatka, sredstva za izvršenje zadatka, ovlaštenja i odgovornosti nositelja zadatka, rokove izvršenja i način kontrole izvršenja.

Zaključci i odluke moraju biti kratki i jasni. Izvršenje zaključaka provode u pravilu pojedinci ili grupe koji, ako zadani zadatak ne realiziraju u određenom vremenu trebaju odgovarati sudionicima koji su im zadatak dali.

Poželjno je zaključke formulirati na sastanku, a zatim ih u pisanom obliku dostaviti sudionicima u roku od 3-5 dana po održavanju sastanka. Sastanak je zajednički rad pa je dobar samo onaj zaključak koji su svi sudionici sastanka zajednički usvojili [4].

2.4.5. Zapisnik

Zapisnik je osnova za daljnji rad, dokaz u slučaju da dođe do nesporazuma, a ujedno i sredstvo informiranja. Zapisnik piše osposobljena osoba (zapisničar, stenodaktilograf ili drugi sudionik) koja je sposobna pratiti rad sastanka i rečenično oblikovati prijedloge i zaključke. Zapisničar mora poznavati pravopis, ali isto tako mora znati sažimati materijale.

Zapisnik treba tretirati kao javni dokument trajne vrijednosti, koji služi kako bismo pratili vlastite aktivnosti i kontrolirali izvršenja stavova i zaključaka.

U vođenju zapisnika treba obratiti pažnju na sljedeće elemente:

- naziv organizacije,
- datum održavanja sastanka,
- ukupan broj sudionika na sastanku,
- broj prisutnih i odsutnih članova,
- razlozi odsutnosti,
- ostali prisutni na sastanku,
- dnevni red sastanka (predloženi i usvojeni),
- diskutanti o pojedinim točkama dnevnog reda,
- glasni stavovi, zaključci i odluke (po točkama dnevnog reda),
- nositelji realizacije i rokovi [4].

Na slici 2.5. prikazan je primjer jednog zapisnika sa sjednice Gradskog vijeća Grada Zlatara na kojem se može vidjeti što zapisnik mora sadržavati da bi bio valjan.

KLASA: 021-05/10-01/10
URBROJ: 2211/01-04-04-10-3

ZAPISNIK

11. sjednice Gradskog vijeća Grada Zlatara održane 22.12.2010. godine u gradskoj vijećnici u Zlataru, Park hrvatske mladeži 2./II.

Početak u 10.20 sati.
NAZOČNI:
a) vijećnici:
Darko Varga, Vlado Varga, Josip Pavlinić, Ivica Hanžek, Juraj Žerjavić, Božidar Štahan, Josip Pozaić, Ivan Grabušić, Željko Sviben, Vilko Kukec, Bogdan Rihtarić, Mirjana Mikac i Želimir Kurečić.

b) OSTALI:
- dr. sc. Miroslav Kopjar, gradonačelnik,
- Dubravko Čubek, zamjenik gradonačelnika,
- Željko Sugnetić, načelnik Policijske postaje Zlatar Bistrica,
- Mladen Fundek, pomoćnik načelnika PP Zlatar Bistrica,
- Mladen Krušelj, pročelnik Jedinstvenog upravnog odjela,
- Vladimir Goleš i Smiljana Adanić, djelatnici u Jedinstvenom upravnom odjelu
,
- Mirjana Bukal, novinarka Radio Zlatara,
- Sabina Sviben, dopisnica Večernjeg lista,
- Zoran Gregurek, dopisnik Vjesnika,
- Vesna Habazin, zapisničar.

ODSUTNI VIJEĆNICI:
Vijećnik Krunoslav Klancir nije najavio izostanak, a kako umjesto vijećnika Alojza Vuka koji je umro nije određen zamjenik, Vijeće će raditi s 13 vijećnika.
Sjednicu radi predsjednik Gradskog vijeća Josip Pavlinić.
Pozdravio je nazočne, konstatirao da sjednici prisustvuje 13 vijećnika, napomenuo da su podijeljeni materijali kako je bilo najavljeno u pozivu (uz toč. 5 - ekonomska cijena i 17.d - odabir izvođača radova).
Zatim je predložio dnevni red iz poziva i tri nove točke i to:
- Rasprava prijedlogu odluke o izradi izmjena i dopuna Prostornog plana uređenja Grada Zlatara,
- Rasprava o prijedlogu za izmjenu Zaključka o imenovanju Socijalnog vijeća i
- Rasprava o prijedlogu odluke o uključivanju u Lokalnu akcijsku grupu (LAG), te je Gradsko vijeće jednoglasno utvrdilo sljedeći

DNEVNI RED:

1. Usvajanje zapisnika 10. sjednice Gradskog vijeća,
2. Rasprava o stanju sigurnosti na području Grada Zlatara za kolovoz, rujan, listopad i studeni 2010. godine,
3. Rasprava o Godišnjem izvješću Dječjeg vrtića i jaslica "Uzdanica" Zlatar,
4. Rasprava o Godišnjem planu i programu za pedagošku 2010/2011. godinu,
5. Rasprava o Prijedlogu odluke o izmjeni Odluke o mjerilima za zadovoljavanje javnih potreba u djelatnosti predškolskog odgoja (ekonomske cijene) (MATERIJAL ĆE BITI PODIJELJEN NA SJEDNICI),
6. Rasprava o Prijedlogu II. izmjene i dopune Proračuna Grada Zlatara za 2010. godinu,

Slika 2.5. Primjer zapisnika sa sjednice Gradskog Vijeća Grada Zlatara

Izvor: Planovi i Procjene j.d.o.o.

Zapisnik se usvaja na tekućem ili na sljedećem sastanku, ovisno o situaciji. Prije početka rada sastanka treba predvidjeti zapisničara i ovjerovitelja zapisnika.

Zapisničar obavlja vrlo stručan i odgovoran posao, pa je u interesu da zapisnik vodi kvalificirana osoba, kako se kasnije ne bi našli u problemima.

2.5. Sastanci prema razinama upravljanja

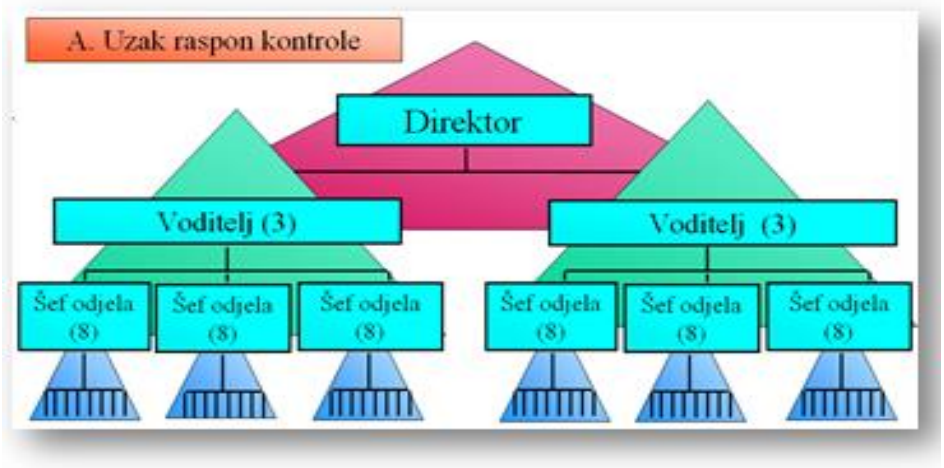
Osim poslovnih sastanaka koji su navedeni u točki 2.1. ovog rada, treba znati da se svakodnevno vode razne vrste sastanaka unutar (izvan) neke organizacije, prema razinama upravljanja. Tako npr. razlikujemo sastanke koje voditelji timova vode sa svojim podređenima, zatim postoje sastanci gdje šefovi organizacija vode sastanke sa voditeljima timova, a također postoje i sastanci gdje mi kao organizacija dogovaramo posao sa nekom drugom organizacijom.

2.5.1. Raspon kontrole

Cilj svake uprave je postaviti organizaciju u kojoj svatko točno zna što, tko, kada, kako i gdje treba učiniti da bi se ostvario plan. Sustavi upravljanja su modeli koji upravama organizacija u tome pomažu [9].

U svakoj organizaciji potrebno je za početak odrediti broj razina u organizaciji pa prema tome odrediti dali je riječ o organizaciji koja ima uzak raspon kontrole ili se radi o organizaciji koja ima širok raspon kontrole:

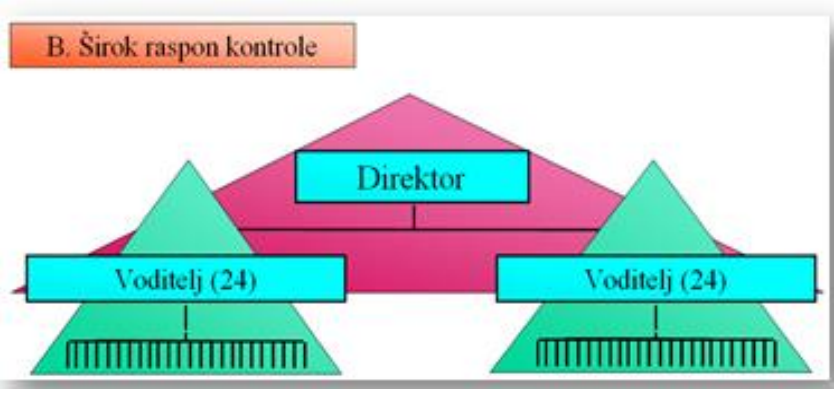
a) **Uzak raspon kontrole –** jedan nadređeni nadgleda samo mali broj neposredno podređenih (slika 2.6.)



Slika 2.6. Uzak raspon kontrole

Izvor: https://www.google.hr/?gfe_rd=cr&ei=PBfCVuHNCNXCbJTMp-AK&gws_rd=ssl#q=razine+upravljanja+u+organizaciji

b) **Širok raspon kontrole –** jedan nadređeni ima pod sobom velik broj neposredno podređenih (slika 2.7.)



Slika 2.7. Širok raspon kontrole
Izvor: https://www.google.hr/?gfe_rd=cr&ei=PBfCVuHNCNXCbJTMp-AK&gws_rd=ssl#q=razine+upravljanja+u+organizaciji

Na sastancima nižih razina radnici/timovi obavještavaju se o određenim promjenama u organizaciji, te se sukladno promjenama određuju poslovi koje će timovi izvršavati. Svaki tim (radnik) trebao bi barem jednom tjedno obaviti sastanak sa svojim voditeljem u svrhu informiranja, kontrole obavljanja dobivenih (prethodnih) zadataka, dobivanja novih zadataka itd. Veza između više i niže razine mora funkcionirati da bi cijela organizacija funkcionirala.

S druge strane, na sastancima više razine upravljanja, šefovi organizacije, unutar organizacije (ili sa vanjskim suradnicima/klijentima), odlučuju o važnim pitanjima i donose odluke koje se tiču organizacije u cijelosti. Nakon toga, bitna stavka je ponovo prenošenje informacija prema dolje (voditeljima timova koji će informaciju prenijeti radnicima). Ako svatko zna koji je njegov posao u organizaciji, tada je organizacija uspješna.

2.5.2. Vrste sastanaka prema razinama

U nastavku su nabrojane i opisane najčešće vrste sastanaka, ovisno o tome što se sastankom želi postići:

- **Timski sastanci**

Kako bi organizacija uspješno funkcionirala, timovi unutar organizacije morali bi se često sastajati. Takve vrste sastanaka mogu se pretvoriti u rutinu pa bi timski voditelj trebao sastanke voditi dinamičnije, zanimljivije, a tako bi sastanci bili i uspješniji. Ovom se procedurom kod članova tima pojačava osjećaj da je sastanak namijenjen upravo njima, a atmosfera otvorenosti omogućava da se svi stavovi iznesu sa jednakim autoritetom – rješenja se ne nameću, već se do njih dolazi dogovorom. Na taj se način dugoročno skraćuje vrijeme utrošeno na sastanke [3].

- **Timski brifing i praćenje napretka posla**

Timski sastanci u vidu kratkih izvještajnih radnih sastanaka – brifinzi – u funkciji su sustava informiranja. Cilj timskog brifinga jest postići da svaki sudionik zna i razumije što on i drugi u organizaciji rade, i zašto to rade. Voditelj timova i njihovi timovi sastaju se redovito, na otprilike pola sata, da bi razgovarali o važnijim tekućim pitanjima koja se tiču njih i njihova posla.

Također postoji i opasnost da radni sastanak – brifing – postane patrijarhalan, nešto kao vojni način prenošenja informacija „odozgo prema dolje“. Često oni na višim razinama zaključuju da je dovoljno samo timovima priopćiti odluke da bi ih oni prihvatili, no uspjeh timskog brifinga ovisi o tome uspijevamo li razgovarati na pravi način [3].

U svakom slučaju, bitno je razgovarati o sljedećem:

- Napredovanju – potrebno je spomenuti dosadašnja postignuća, podsjetiti tim na to što je dosada postigao u smislu ostvarenja ciljeva. Na taj se način tim pozitivno usmjerava.
- Politici tvrtke – treba govoriti o tome kako događanja u drugim dijelovima organizacije utječu na ono što tim radi.

- Ljudima – treba raspraviti o svim važnim pitanjima koja utječu na članove tima i mogu ojačati sam tim.
- Smjeru djelovanja – svakako razgovarati o tome što moramo učiniti u budućnosti, dali postoje neki novi konkretni zadaci ili problemi na kojima treba posebno raditi.

Kada se prenose informacije s više razine, treba ih nastojati prikazati u pozitivnom svjetlu te predvidjeti sva moguća pitanja. Voditelj tima svakako bi trebao koristiti svoj rječnik, tj. rječnik tima, a ne jezik više razine.

- **Sastanci s klijentima**

Kada se sastajemo sa klijentom (unutarnjim ili vanjskim), namjera nam je sklopiti posao, stoga na sastanak moramo doći pripremljeni. Sastanak će biti bezuspješan ukoliko prije sastanka propustimo sa potencijalnim budućim suradnikom na pravi način definirati njegove potrebe. Priprema je od presudne važnosti – potrebno je upoznati područje djelovanja svog klijenta, njegov dosadašnji rad, stil i trenutačnu situaciju [3].

Sastanak sa klijentima trebao bi se voditi na slijedeći način:

- Treba uspostaviti dobar odnos sa klijentom, pokazati razumijevanje za njegovu situaciju: posao kojim se bavi i kulturu njegove organizacije. Trebamo klijentu pokazati kako se mi uklapamo u njegovu organizaciju, kakve preporuke imamo, koja stručna znanja posjedujemo, tko su klijenti za koje smo do sada radili…
- Treba prepoznati potrebe našeg klijenta, utvrditi o kakvom se problemu radi na način kako je to dogovoreno prije sastanka (u našoj pisanoj ponudi). U svakom slučaju, treba pokazati spremnost i želju da na sebe preuzmemo teret problema.
- Mi izlažemo svoje rješenje koje bi trebalo biti u sažetom obliku (istaknuti glavni dijelovi). Treba uvjeriti klijenta da smo upravo mi sposobni riješiti njegov problem.

- Sljedeći korak je detaljno objasniti klijentu prijedlog rješenja, sa naglaskom na krajnji rezultat (jer njega ne zanima kako ćemo mi rezultat postići).
- Obzirom da radimo svoj posao dobro, trebali bi unaprijed znati koja pitanja će nam možda klijent postaviti, pa je stoga cilj odgovoriti na ta pitanja prije nego ih sam klijent postavi.
- Nakon toga slijedi rasprava o prijedlogu.
- Rasprava bi trebala biti odvojena od naše prezentacije prijedloga, jer ćemo tako biti u boljoj poziciji kada ćemo odgovarati klijentu na pitanja.
- Nakon rasprave i pitanja, naš posao ponuditelja je gotov i slijedi čekanje odgovora (ukoliko nam ga klijent ne kaže odmah na sastanku).

- **Pregovori**

Svaki vođa neke organizacije mora u nekom trenutku pregovarati sa nekim, jer je dogovaranje poslova osnovni način postizanja ciljeva (ali dogovor je samo sredstvo, ne i cilj). Pregovaranje je složen komunikacijski proces u kojemu je cilj zadovoljiti interese i potrebe obiju strana. Uspješno pregovaranje završava tako da su svi zadovoljni – dobar pregovarač sretan je kada se na sastanku postigne pravi dogovor [3].

Sam pojam pregovora podrazumijeva dvije suprotstavljene strane (ili više), a kao rezultat toga, primarna strategija postaje kako steći prednost pred protivnikom (svaka strana pokušava „zauzeti što bolju poziciju“ polazeći od pretpostavke da i druga strana čini isto).

Etape pregovora uglavnom se slažu sa etapama razgovora, razlika je jedino u tome što se pregovori zasnivaju na unaprijed definiranoj strategiji, a za pojedine se etape primjenjuju različite taktike pregovaranja.

Postoje tri načelna ishoda pregovaranja:

- **Win – win** (pobjednik – pobjednik) – ishod u kojem su obje strane u sporu zadovoljne ishodom (zadovoljeni su im osnovni ili najvažniji interesi, a pritom nisu izgubile ništa bitno)
- **Win – lose** (pobjednik – gubitnik) – ishod u kojem je jedna strana pobjednik, a druga gubitnik. Gubitnik najčešće ne želi prihvatiti rješenje kao pravedno i konačno, bez obzira na uvjeravanje suprotne strane – gubitnik želi nadoknaditi gubitak ili se osvetiti. Takav se ishod nastoji izbjeći.
- **Lose – lose** (gubitnik – gubitnik) – ovo je ishod u kojem je poželjno kompromisno rješenje spora (svaka strana u sukobu nešto dobiva, ali ujedno i nešto gubi). U ovom slučaju sukob je neizbježan [4].

Pregovaranje se može podijeliti na:

- **Principijelno pregovaranje** koje podrazumijeva obostrane potrebe, racionalno dogovaranje, dobre međuljudske odnose, dugoročne poslovne odnose…Principijelni pregovarač želi sporazum koji odgovara i jednoj i drugoj strani, spreman je popustiti ako će takav korektan poslovni odnos dovesti do kvalitetnog sporazuma.
- **Tvrdo pregovaranje** je pregovaranje u kojem samo jedna strana ima koristi od sporazuma. U ovoj situaciji, tvrdi pregovarač zadovoljava samo svoje interese, pritom zanemarujući interese druge strane (ukoliko se suprotna strana ne prilagodi, spreman je promijeniti poslovnog partnera).
- **Meko pregovaranje** je pregovaranje u kojem se cijene međuljudski odnosi, dugoročna poslovna politika te se sklapa sporazum (bilo koje vrijednosti). Mekom je pregovaraču stalo do suradnje, te je svjestan činjenice da će nekada dobivati a nekada gubiti – u svakom slučaju, pristaje na kompromis.

- **Pozicijsko pregovaranje** je pregovaranje u kojem se sklapa sporazum jednostrane koristi i jednostranih gotovih rješenja.
- **Fiktivno pregovaranje** je „lažno“ pregovaranje u kojem se sklapa sporazum koji se neće postići, ali ni provesti [4].

Pregovori se vode u 4 faze koje su u nastavku nabrojane i opisane:

- **Prva faza: Formiranje**

Na početku pregovora, odnos između suprotstavljenih strana mogao bi biti neprijateljski, no kakva god pozadina bila, ljudi očekuju sukob jer se pregovori obično tako percipiraju. Upravo zato treba prekinuti polazno neprijateljstvo i uspostaviti dobar odnos odmah na početku sastanka (treba biti uljudan i postaviti ova pitanja: dali želimo pregovarati? O čemu točno pregovaramo? Te koji su dugoročni i kratkoročni ciljevi jedne i druge strane?). U svakom slučaju, trebamo točno znati što želimo.

Kada shvatimo što mi želimo (i iznesemo svoje stavove), veoma je bitno da isto učini i druga strana. Samo ako jedni druge dovoljno upoznamo i znamo što su nam minimumi, a bez čega zapravo možemo, odnos može biti dobar. Iskrenošću možemo povećati svoju vjerodostojnost i tako razoružati protivnika.

- **Druga faza: Sukobljavanje**

U ovoj fazi tražimo područja u kojima se razlikujemo od protivnika te o njima raspravljamo, jer postoji mogućnost da ono što nam se u početku čini kao različit cilj, možda je zapravo samo različito tumačenje ili doživljavanje stvarnosti. Trebamo se potruditi oko postavljanja standarda i normi: norme u vezi sa zadatkom (nepobitne činjenice oko kojih se obje strane mogu složiti, mjerila zadovoljstva – kako ćemo znati da je dogovor postignut?) te norme ponašanja (što smatramo prihvatljivim, a što ne). U svakom slučaju, trebamo biti iskreni, ali nipošto agresivni u obrani svojih vlastitih pozicija. Također, ne smijemo olako prihvaćati svaki prijedlog koji dolazi s druge strane, već trebamo pokazati protivnicima da i mi znamo pravila po kojima zajedno igramo.

- **Treća faza: Normiranje**

U ovoj fazi polazimo od dogovorenih normi prema mogućim zajedničkim rješenjima ili prema napretku. Sada trebamo biti ustrajni i strpljivi, trebamo očekivati da će razgovor možda krenuti u nekom drugom smjeru, no to također može dovesti do novih rješenja kojih se ni jedna strana još nije dosjetila. Moramo stalno biti spremni sagledati problem na neki novi način, a sve mogućnosti bi trebale ostati otvorene. Također, ne bi smjeli odmah odbaciti mišljenje druge strane, već moramo preispitati i sebe i njih (proći kroz sva pitanja tipa „što ako“).

Ako slučajno putem zaglavimo, treba se vratiti prvotnim načelima.

- **Četvrta faza: Izvedba**

Najbitnija stvar u ovoj fazi je upravo prepoznati trenutak kada je „posao sklopljen“, jer mnogi pregovori propadaju baš zbog toga što pregovarači ne uspiju prepoznati taj trenutak. To se najčešće dogodi upravo zbog toga što od samog početka pregovora pregovarači pretpostavljaju da dogovor nije moguć (neprijateljski odnos). Treba se ponašati kao da je druga strana naš posrednik u odnosima s javnošću, jer oni će to zaista i biti. Ono što drugi govore o nama pokazatelj je što zapravo i misle o nama [3].

Pregovarači mogu biti uspješni samo ako imaju potrebno znanje, vještine i osobne predispozicije za pregovaranje. Uz sve to, potrebna je dobra priprema i plan pregovaranja, te ustrajanje na strategiji principijelnog ili tvrdog pregovaranja (trebaju izbjeći zamke fiktivnog pregovaranja). Nije svaki ishod pregovaranja uvijek produktivan, ali i takve situacije treba znati prihvatiti [1].

3. PRAKTIČNI DIO: POSLOVNI ODNOSI / SASTANCI UNUTAR TVRTKE PLANOVI I PROCJENE J.D.O.O. IZ VARAŽDINA

Sastanci su u poslovnom okruženju potrebni da bi se riješili određeni problemi, da bi se sagledale potencijalne mogućnosti i da bi se donijele prave odluke. Usvajanjem tehnika planiranja, organiziranja i vođenja sastanaka može se uvelike povećati njihova uspješnost, korisnost i zadovoljstvo sudionika.

Sastanci su postali najbolje sredstvo da se određena odluka priopći ciljanoj grupi ljudi, način da se neke stvari pojasne kao i da se nerazumijevanje svede na minimum. Na sastancima možemo dobiti reakcije ili mišljenja sudionika, postići poslovne saradnje, smanjiti tenzije ili riješiti konflikte, prilika da se razmjenom mišljenja dođe do rešenja problema, dobrih ideja ili odluka, kao i da se interakcijom ljudi svede na minimum opasnost da bude donesena pogrešna odluka.

Isto tako, sastanci su mjesto na kojem tim ili grupa ljudi stvaraju svoj identitet, osjećaj pripadnosti i lojalnosti tvrtki, njenim odlukama i ciljevima, ali i prilika da se vođe pokažu i da učvrste svoj autoritet.

Upravo je važnost sastanka u poslovnoj organizaciji i komunikacija na poslovnim sastancima tema istraživanja koje slijedi u poglavlju 4., no kao uvod istraživanju, predstavljena je tvrtka Planovi i Procjene j.d.o.o. iz Varaždina (na kojoj je istraživanje provedeno), te su opisane vrste sastanaka koje ista provodi.

3.1. Opis tvrtke Planovi i Procjene j.d.o.o.

Tvrtka Planovi i Procjene j.d.o.o. je mala obiteljska tvrtka osnovana prije 11 godina, koja trenutno ima zaposlene tri osobe.

Tvrtka se bavi:

- Izradom Procjena ugroženosti i Planova zaštite i spašavanja za jedinice lokalne samouprave (JLS)
- Izradom Vatrogasnih procjena i planova za JLS
- Izradom procjena ugroženosti za benzinske postaje
- Izradom Operativnih planova za tvrtke koje posjeduju opasne tvari
- Izradom analiza i smjernica za JLS
- Izradom analiza rizika kritične infrastrukture
- Izradom sigurnosnih planova za vlasnike kritične infrastrukture

Temeljem Zakona o sustavu civilne zaštite (NN 82/15) sve jedinice lokalne (i regionalne) samouprave moraju imati dokumente zaštite i spašavanja, koje mogu izraditi sami, ili mogu tražiti ovlaštenog izrađivača da odradi posao. Tvrtka Planovi i Procjene j.d.o.o. dobila je ovlaštenje od Državne uprave za zaštitu i spašavanje za izradu spomenutih dokumenata, pa sukladno tome izrađuje Procjene i Planove na području cijele Republike Hrvatske. U posao su također uključeni obilasci terena, dolazak na područje JLS za vrijeme inspekcije, dolazak (i prezentacija po potrebi) na gradska/općinska/županijska Vijeća i ugovaranje održavanja sa JLS ako su isti zainteresirani.

Ovaj posao iziskuje mnogo sastanaka, slanja e-mailova i telefonskih poziva, kako bi se posao što bolje odradio i kako bi se došlo do što točnijih informacija.

S druge strane, borba za posao ne prestaje nikada, pa ukoliko tvrtka želi opstati na tržištu potrebno je konstantno tražiti nove poslove, proširivati ponudu i loviti „velike igrače“.

Tvrtka Planovi i Procjene j.d.o.o. bila je među prvih 5 u ovom poslu kada je tek počinjala sa izradom dokumenata zaštite i spašavanja, no sada, nakon gotovo 11 godina, konkurencija na tržištu je sve veća, što znači da i tvrtka Planovi i Procjene j.d.o.o. mora biti bolja ukoliko želi opstati na tržištu.

3.2. Vrste sastanaka u tvrtki Planovi i Procjene j.d.o.o.

Sastanci koji se vode unutar (ali i izvan) tvrtke mogu se podijeliti u tri skupine:

a) Radni sastanci djelatnika tvrtke (tjedni, mjesečni, godišnji)
b) Vijeća i sastanci Stožera zaštite i spašavanja, na kojima tvrtka kao izrađivač dokumenata zaštite i spašavanja izlaže kratke prezentacije
c) Ugovaranje poslova sa potencijalnim klijentima

a) Radni sastanci djelatnika tvrtke Planovi i Procjene j.d.o.o.

Budući da je tvrtka Planovi i Procjene j.d.o.o. mala obiteljska tvrtka, mnogo se lakše postižu dogovori oko nekih tekućih pitanja nego kod nekih većih tvrtki, no ipak je potrebno održati određene sastanke kako bi rukovodstvo i zaposlenici mogli pratiti situaciju u tvrtki.

Sastanci u tvrtki Planovi i Procjene j.d.o.o. organizirani su kao:

- Godišnji i polugodišnji sastanci (sastanci strateškog karaktera)
- Mjesečni sastanci
- Tjedni sastanci (sastanci operativnog karaktera)

<u>Godišnji i polugodišnji sastanci :</u>

Praksa je da se na početku godine održi jedan sveobuhvatan sastanak na kojem se raspravlja o:

- Sklopljenim poslovima u prethodnoj godini
- Otvorenim stavkama iz prethodne godine
- Planovima za tekuću godinu

Također, svatko od djelatnika mora napisati barem 5 ciljeva (uz tekući posao) koje žele tokom godine ostvariti i naravno, toga se moraju držati.

Nakon povratka sa godišnjih odmora (početkom mjeseca rujna) održava se polugodišnji sastanak kojim se analizira postignuto u prethodnom periodu, te se stavlja naglasak na poslove koje treba obaviti do kraja godine.

Mjesečni sastanci:

Pored toga, zbog kontinuiteta poslovanja ali i prikupljanja saznanja o eventualnim promjenama plana ili težišta na određene poslove, u tvrtki se jednom mjesečno (svaki prvi utorak u mjesecu) održava sastanak na kojem svatko od djelatnika dobiva zadatke za mjesec dana, koji se naravno moraju odraditi jer su rokovi dosta kratki u odnosu na cijelu proceduru. Na tim sastancima svatko može izraziti svoje mišljenje, želje i primjedbe u vezi sa bilo čim, jer samo tako tvrtka može uspješno funkcionirati. Sa terminom, kao i načelnim dnevnim redom djelatnici su upoznati jer su ti elementi konstanta (svaki prvi utorak u mjesecu, analiza odrađenih zadaća u proteklom mjesecu, plan za slijedeći mjesec, eventualni problemi sa kojima se djelatnici susreću prilikom realizacije zadaća i prijedlozi za njihovo rješavanje, te financijski učinci odrađenih i planiranih zadaća).

Tjedni sastanci:

To su brzi operativni sastanci trajanja do pola sata gdje se rješavaju eventualni problemi u realizaciji pojedinih zadaća ili se djelatnici upoznaju sa novim zadaćama koje su ušle u raspored a iziskuju brzo reagiranje ili rješavanje. Ti sastanci obično se obavljaju u ponedjeljak ili utorak, kako bi se djelatnici prilagodili zahtjevima ugovorenih poslova, obilazaka terena i sl. Ovi sastanci su također bitni upravo zbog visokog stupanja samostalnosti u određivanju dinamike i načina rada te su ovo sastanci najniže operativne razine u tvrtki Planovi i Procjene j.d.o.o..

b) Sjednice Vijeća ili sastanci Stožera zaštite i spašavanja na kojima tvrtka Planovi i Procjene j.d.o.o. sudjeluje kao izrađivač dokumenata zaštite i spašavanja

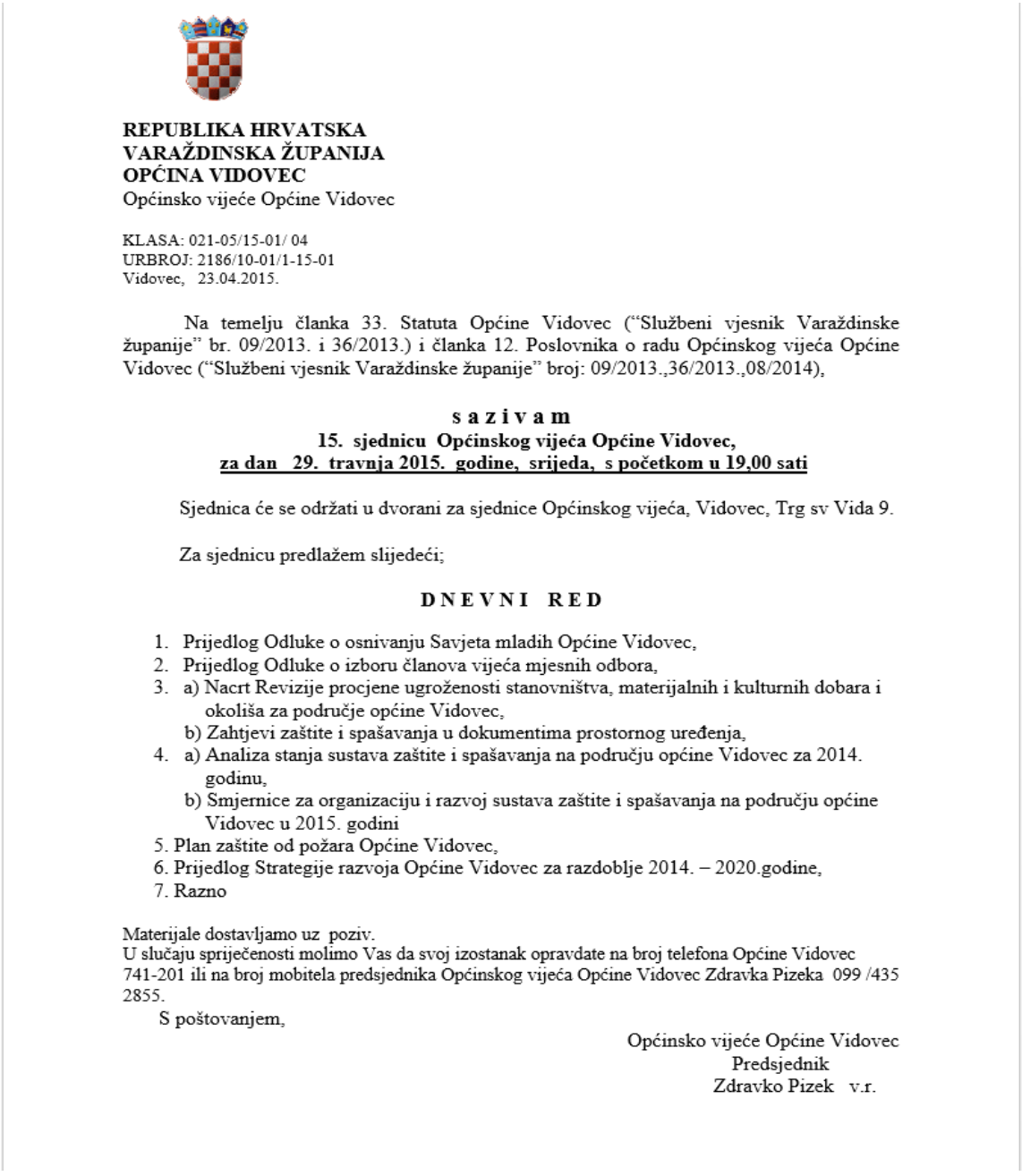
Ovakvi sastanci u tvrtki Planovi i Procjene j.d.o.o. su vrlo česti, obzirom da tvrtka surađuje sa preko 70-tak JLS.

Nakon što je završena izrada procjene ugroženosti za neku JLS, postoji mogućnost da se prije dobivanja suglasnosti na procjenu ugroženosti sazove sastanak Stožera zaštite i spašavanja, na koji su pozvani i izrađivači (kako bi se sve eventualne primjedbe na licu mjesta uvrstile u Procjenu). Na sastancima ovog tipa postavljaju se mnoga pitanja i rješavaju se razne nedoumice nastale u cijelom procesu izrade procjene ugroženosti. Nakon što su riješeni svi problemi zbog kojih se Stožer zaštite i spašavanja sastao, te nakon što svi članovi Stožera zaštite i spašavanja odobre podatke koji se nalaze u Procjeni, ista se šalje na suglasnost u Državnu upravu za zaštitu i spašavanje (DUZS).

Po dobivanju suglasnosti na Procjenu od DUZS, ista se na Vijeću mora usvojiti (zajedno sa Planom zaštite i spašavanja). U ovom trenutku dolazi do izražaja uloga tvrtke (izrađivača) u cjelokupnom procesu izrade dokumenata zaštite i spašavanja, jer na usvajanju Procjene i Plana, osobe u JLS zadužene za provođenje poslova zaštite i spašavanja većinom nisu u potpunosti informirane o sustavu zaštite i spašavanja (jer uz to rade još nekoliko poslova u Općini/Gradu/Županiji).

Tada JLS zove tvrtku Planovi i Procjene j.d.o.o. na Vijeće, kako bi, kao izrađivači, ukratko prezentirali način na koji je odrađen posao i odgovorili na sva postavljena pitanja. Prije Vijeća, JLS izrađivaču pošalje dnevni red (slika 3.8.) tako da se djelatnik tvrtke zna organizirati i doći na vrijeme, a dalje je sve na izrađivaču. U ovakvim situacijama izbjegavaju se duge prezentacije jer to u principu nikoga pretjerano ne zanima (svi su dobili materijale prije Vijeća), već se bazira na kratkom i jasnom objašnjenju zašto se Procjena i Plan moraju imati, što svaki od izrađenih dokumenata nudi, i na kraju se sugerira prihvaćanje oba dokumenta jer su isti dobili suglasnost od nadležnih službi.

U principu su dokumenti uvijek usvojeni od strane članova Vijeća, međutim ponekad članovi postavljaju određena pitanja (zbog neupućenosti u cjelokupni proces izrade dokumenata zaštite i spašavanja) na koja izrađivač već zna odgovor (jer je dokumente izradio), a i većinom se postavljaju vrlo slična pitanja na svim Sjednicama Vijeća.



REPUBLIKA HRVATSKA
VARAŽDINSKA ŽUPANIJA
OPĆINA VIDOVEC
Općinsko vijeće Općine Vidovec

KLASA: 021-05/15-01/ 04
URBROJ: 2186/10-01/1-15-01
Vidovec, 23.04.2015.

Na temelju članka 33. Statuta Općine Vidovec ("Službeni vjesnik Varaždinske županije" br. 09/2013. i 36/2013.) i članka 12. Poslovnika o radu Općinskog vijeća Općine Vidovec ("Službeni vjesnik Varaždinske županije" broj: 09/2013.,36/2013.,08/2014),

s a z i v a m
15. sjednicu Općinskog vijeća Općine Vidovec,
za dan 29. travnja 2015. godine, srijeda, s početkom u 19,00 sati

Sjednica će se održati u dvorani za sjednice Općinskog vijeća, Vidovec, Trg sv Vida 9.

Za sjednicu predlažem slijedeći;

D N E V N I R E D

1. Prijedlog Odluke o osnivanju Savjeta mladih Općine Vidovec,
2. Prijedlog Odluke o izboru članova vijeća mjesnih odbora,
3. a) Nacrt Revizije procjene ugroženosti stanovništva, materijalnih i kulturnih dobara i okoliša za područje općine Vidovec,
   b) Zahtjevi zaštite i spašavanja u dokumentima prostornog uređenja,
4. a) Analiza stanja sustava zaštite i spašavanja na području općine Vidovec za 2014. godinu,
   b) Smjernice za organizaciju i razvoj sustava zaštite i spašavanja na području općine Vidovec u 2015. godini
5. Plan zaštite od požara Općine Vidovec,
6. Prijedlog Strategije razvoja Općine Vidovec za razdoblje 2014. – 2020.godine,
7. Razno

Materijale dostavljamo uz poziv.
U slučaju spriječenosti molimo Vas da svoj izostanak opravdate na broj telefona Općine Vidovec 741-201 ili na broj mobitela predsjednika Općinskog vijeća Općine Vidovec Zdravka Pizeka 099 /435 2855.

S poštovanjem,

Općinsko vijeće Općine Vidovec
Predsjednik
Zdravko Pizek v.r.

Slika 3.8. Primjer Dnevnog reda

Izvor podataka: Planovi i Procjene j.d.o.o.

c) Ugovaranje poslova sa potencijalnim klijentima (sastanak u CRODUX-u)

Sukladno **Pravilniku o metodologiji za izradu Procjena ugroženosti i Planova zaštite i spašavanja** (prema kojem je tvrtka Planovi i Procjene j.d.o.o. dužna izrađivati procjene i planove), pravne osobe koje posjeduju **benzinske postaje** dužne su izraditi procjenu ugroženosti, te istu na zahtjev JLS na čijem se području postaje nalaze dostaviti za izradu Procjena i Planova koje te jedinice izrađuju temeljem odredbi istog tog Pravilnika.

Obzirom da je Crodux upravo takva pravna osoba, te je Pravilnikom određeno da mora izraditi Procjenu, tvrtka Planovi i Procjene j.d.o.o. krenula je u prikupljanje informacija o benzinskim postajama u njihovom vlasništvu i sastavljanje same ponude.

Prvi (i najbitniji) korak bio je stupiti u kontakt sa direktorom Croduxa te sa osobom koja radi na poslovima zaštite i spašavanja u njihovoj tvrtki. Nakon nekoliko mjeseci uzajamnog dopisivanja e-mailom, te redovitih telefonskih razgovora (kako bi se ugovorio sastanak), dogovoren je termin sastanka sa direktorom.

Tvrtka Planovi i Procjene j.d.o.o. odlučila se dobro pripremiti (svjesna činjenice kako male tvrtke rijetko dobivaju tako velike poslove, ali isto tako svih prednosti u odnosu na konkurenciju) i pokazati da je vrijedna vremena koje je Crodux odvojio za nju.

Na sastanku su prisustvovali direktor Crodux-a, njegov zamjenik i gospodin koji radi na poslovima zaštite i spašavanja, te direktor i jedna zaposlenica tvrtke Planovi i Procjene j.d.o.o.

Direktor tvrtke Planovi i Procjene j.d.o.o. u uvodnom je djelu ukratko objasnio:

- čime se tvrtka bavi,
- zašto je Crodux dužan izraditi procjenu,
- zašto bi tvrtka Planovi i Procjene j.d.o.o. trebala raditi taj posao i
- što sve tvrtka Planovi i Procjene j.d.o.o. nudi, ako dobije posao.

Na kraju sastanka Crodux je dobio ponudu tvrtke Planovi i Procjene j.d.o.o. te im je ukratko obrazložena cijena navedena u ponudi. Kao dokaz stručnosti, tvrtka Planovi i Procjene j.d.o.o. donijela je jednu Procjenu ugroženosti (od benzinske postaje za koju su radili prije Croduxa) kako bi Crodux imao uvid u konačan proizvod.

Ovako veliki poslovi obično se dobivaju preko natječaja, no u ovom slučaju se upravo to htjelo izbjeći (zbog činjenice da u natječaju glavnu ulogu igra cijena, a u poslu kojim se tvrtka Planovi i Procjene j.d.o.o. bavi ima velik broj tvrtki koje se bave istim poslom pa cijene za ovako velike poslove znaju biti preniske), te je direktor tvrtke Planovi i Procjene j.d.o.o. bio spreman na kompromis, ukoliko isti bude moguć.

Na sreću, direktor Crodux- a čuo je već za tvrtku Planovi i Procjene j.d.o.o., a sa prethodnim izrađivačem nije imao dobru suradnju, tako da je, na obostrano zadovoljstvo, vrlo brzo posao bio sklopljen te se suradnja i dalje nastavila (u nekim drugim poslovima zaštite i spašavanja).

4. ISTRAŽIVANJE: POSLOVNA KOMUNIKACIJA I UČINKOVITOST SASTANAKA UNUTAR TVRTKE PLANOVI I PROCJENE J.D.O.O.

U ovom poglavlju analizirati ćemo rezultate dobivene istraživanjem provedenim u tvrtki Planovi i Procjene j.d.o.o.

Cilj istraživanja bio je unaprijediti formalno poslovno komuniciranje u tvrtki Planovi i Procjene j.d.o.o. Kao **problem istraživanja** javlja se pitanje: Kako razlučiti formalno od neformalnog komuniciranja u poslovnoj organizaciji, obzirom da je ovdje riječ o obiteljskoj tvrtki gdje je jedna zaposlenica kćer direktora poduzeća.

Metode istraživanja koje su korištene u diplomskom radu su intervju sa zaposlenicima (više i niže razine upravljanja) te studij slučaja, gdje tvrtku Planovi i Procjene promatramo kao ekstreman slučaj (obzirom da je jedna od rijetkih koja ima samo 3 zaposlenika, i kao takva funkcionira već skoro 11 godina). Analiza dobivenih rezultata obrađena je **kvalitativnom metodom** jer je proveden Studij slučaja - u tvrtki su zaposlene svega tri osobe (malo poduzeće).

Glavna **istraživačka pitanja** korištena u radu bila su:

- kakav stav imaju rukovodstvo i zaposlenici o učinkovitosti poslovnih sastanaka tvrtke Planovi i Procjene j.d.o.o.,
- u kojoj mjeri sastanci omogućavaju zaposlenicima kreativnost i slobodu izražavanja.

Na temelju istraživanja, postavljene su dvije hipoteze:

- **H1** - Rukovodstvo i zaposlenici tvrtke Planovi i Procjene j.d.o.o. imaju pozitivan stav o poslovnim sastancima u poslovnoj organizaciji (učinkovitost sastanaka je na visokoj razini, no uvijek ima mjesta za napredak)
- **H2** - U tvrtki Planovi i Procjene j.d.o.o. poslovni sastanci vode se u demokratskom duhu sa slobodom izražavanja i kreativnosti.

Ispitanici su bile dvije djelatnice tvrtke Planovi i Procjene j.d.o.o. (niža razina upravljanja) i direktor tvrtke kao jedini predstavnik više razine upravljanja.

- **Ispitanik 1. – Direktor**

Za direktora tvrtke Planovi i Procjene j.d.o.o. sastanci znače organiziranost. Kroz tjedan je poprilično zauzet i ne može si dopustiti da predugo ne održi sastanak u firmi jer tada previše zaostaje i ne zna tko je za što zadužen. On kroz sastanke saznaje sve informacije o tekućem poslovanju, tko zaostaje sa rokovima, zašto neki poslovi još nisu odrađeni (a trebali su biti), što su prioriteti u budućem poslovanju itd. Ako je nezadovoljan radom djelatnica, to im i otvoreno kaže i savjetuje ih što treba ispraviti i kako, ali još uvijek najveći problem vidi u tome što djelatnice nisu dovoljno samostalne, već većinu poslova ugovara on. Iako njegova kćer radi u tvrtci, pokušava maksimalno odvojiti privatno od poslovnog, pa kada se vode sastanci unutar tvrtke, djelatnice su ravnopravne u odlučivanju a odnos je strogo poslovan. Smatra da je 80% sastanaka učinkovito (na godišnjoj razini), ali uvijek postoji mogućnosti za poboljšanje.

- **Ispitanik 2. - Djelatnica 1**

Djelatnica 1 smatra da sastanci nisu preveliko opterećenje u firmi Planovi i Procjene j.d.o.o., ali ponekad nisu pretjerano učinkoviti, jer bez obzira na rokove koje dobiva na mjesečnim sastancima, neke stvari se ne mogu odraditi u zadanom roku jer realizacija uvelike ovisi i o drugim sudionicima koji nisu dio firme (JLS, DUZS i sl.). Zadovoljna je odnosom šefa i zaposlenica jer može slobodno izraziti svoje mišljenje na sastanku, te zatražiti pomoć ukoliko joj je zaista potrebna. Bez obzira što ona nije član obitelji, smatra da ima ista prava kao i direktorova kćer (to se odnosi i na period kada tvrtka dobro posluje, ali i kada djelatnice ne odrade posao kako treba). Nije tip osobe koja voli izlaziti na teren, pa joj se u tom slučaju izlazi u susret te 90% vremena provodi u uredu i rješava probleme telefonom ili e-mailom.

- **Ispitanik 2. - Djelatnica 2 (direktorova kćer)**

Djelatnica 2 smatra da dovoljno dugo radi u očevoj tvrtki i da je upućena u sve što se u firmi događa. Što se učinkovitosti sastanaka tiče, ima veoma slično mišljenje kao i Djelatnica 1 – bez obzira na rokove, neki poslovi se ne mogu završiti na vrijeme. Međutim, direktor ima razumijevanja za takve stvari jer i sam radi ovaj posao (a nije direktor samo na papiru, kao što je slučaj sa 60% tvrtki u RH) i zna kako je teško ponekad doći do određenih podataka, jer u većini slučajeva zapne ili u JLS ili u DUZS. U svakom slučaju, na sastancima koji se provode u tvrtki može slobodno izraziti svoje mišljenje i u principu je sve stvar dogovora pa tako i obim posla koji svaka od djelatnica odrađuje. Direktor djelatnicama daje slobodu da same određuju dinamiku izvršavanja zadaća, naravno unutar planiranih termina. Djelatnice su upoznate i sa nezadovoljstvom direktora što se tiče njihove (ne)samostalnosti (jer im na svakom sastanku to ponavlja), ali Djelatnica 2 kaže da se za svaki posao trudi koliko god može i da pokušava što manje direktora uključivati u dogovore i sastanke (ako ih može odraditi sama), a uvjerena je da je to slučaj i sa Djelatnicom 1.

Što se tiče odnosa djelatnica i direktora (obzirom da se radi o obiteljskoj tvrtki), Djelatnica 2 se ni najmanje ne osjeća povlaštenom u odnosu na Djelatnicu 1, jer se direktor jednako odnosi prema njima, te za vrijeme sastanaka ne postoji neformalan način komunikacije. Na sastancima su djelatnice jednake (direktor hvali onu koja je odradila posao, a kažnjava onu koja isto nije odradila kako se od nje očekivalo).

Na kraju ovog istraživanja dolazimo do zaključka da tvrtka Planovi i Procjene j.d.o.o. opstaje na tržištu upravo iz razloga što zajedno funkcioniraju kao jedna mala obitelj (dijele i dobro i loše), no u poslu njeguju strogo poslovan odnos (zna se tko je direktor a tko su djelatnici). Sastanci su formalnog tipa, ali na njima se mnogo razgovara i oko svega se dogovara. Svatko zna koji je njegov posao, no uvijek su spremni „uskočiti“ jedan drugome, ukoliko je to potrebno.

Hipoteze postavljene na početku istraživanja su potvrđene (zaposlenici tvrtke Planovi i Procjene imaju pozitivan stav o poslovnim sastancima, a na sastancima svatko može izraziti svoje mišljenje).

5. ZAKLJUČAK

Poslovni sastanci zauzimaju važno mjesto u životu zaposlenika bilo koje razine, stoga je bitno kako ćemo iskoristiti vrijeme provedeno na sastanku. Većina ljudi smatra da je sastanak gubljenje vremena, zato je veoma bitno znati kako održati što kvalitetniji sastanak koji će na kraju polučiti dobre rezultate, jer samo tako možemo kompenzirati izgubljeno vrijeme utrošeno na sastanke.

Nitko se ne rađa sa vještinom vođenja/sudjelovanja na sastancima, već se ta vještina stječe vremenom i potrebno je uložiti mnogo truda da bi rezultati bili zadovoljavajući.

Za uspješan sastanak potreban je dobar plan i priprema, mnogo znanja o vođenju/sudjelovanju na sastancima te angažiranost, jer ukoliko je voditelj/sudionik nezainteresiran (ili neupućen) za temu rasprave, sastanak neće biti ništa drugo nego gubljenje novaca i vremena.

Kada se jednom postavi cilj sastanka, svi sudionici moraju biti na vrijeme obavješteni o njemu (materijali za sastanak) kako bi svi znali o čemu će se na sastanku raspravljati. Dobra rasprava je temelj uspješnog sastanka, a također se očekuje da svaki sudionik sudjeluje u raspravi, jer se do najboljih rješenja dolazi upravo onda kada svi razmišljaju o problemu i nude različita rješenja o kojima onda mogu raspravljati.

Osim samog postupka provođenja uspješnog sastanka, za uspjeh organizacije veoma je bitno da svatko zna koji je njegov posao. Sastanci na nižim razinama upravljanja (operativni sastanci) pomažu radnicima da shvate koja je njihova uloga u organizaciji te što se od njih očekuje da odrade. Oni naravno moraju imati mogućnost izraziti svoje želje i potrebe kako ne bi došlo do nesporazuma ili do različitog tumačenja određenih zaključaka.

S druge strane, sastanci na višim razinama (strateška razina) služe kako bi se donijele neke važne odluke i ugovorili novi poslovi, zauzeli dugoročni pravci razvoja ili djelovanja - takvi sastanci mogu se voditi unutar organizacije (relacija direktor – voditelj tima) ili izvan organizacije (direktor – potencijalni klijent).

Da bi se prikazao odnos zaposlenika i direktora u poslovnoj organizaciji, provedeno je istraživanje u tvrtki Planovi i Procjene j.d.o.o., te su postavljene dvije hipoteze koje su na kraju istraživanja i potvrđene, jer se iz intervjua sa zaposlenicima može iščitati da zaposlenici imaju pozitivan stav o poslovnim sastancima koji se provode unutar (ali i izvan) tvrtke Planovi i Procjene j.d.o.o., ali isto tako, vrlo bitna stavka u samom provođenju sastanaka jest način na koji se isti provode – poslovni sastanci u tvrtki Planovi i Procjene j.d.o.o. provode se u demokratskom duhu te svaki zaposlenik može slobodno izraziti svoje mišljenje i svoju kreativnost.

U svakom slučaju, kod vođenja sastanaka po razinama upravljanja, najbitnije je da postoji veza između više i niže razine upravljanja. Direktor u svakom trenutku mora znati što njegovi zaposlenici rade, a zaposlenici moraju znati što im je posao u određenom trenutku. Samo je dobra komunikacija između direktora i zaposlenika preduvjet za uspješnu organizaciju, a poslovni sastanci su u tom smislu jedan od načina stvaranja međusobnog povjerenja, definiranja ciljeva i fokusiranje na iste, te u konačnici realizacija zadanih zadaća što organizaciju diže na viši nivo i potvrđuje njenu uspješnost.

6. KAZALO NAVODA U TEKSTU

[1] M. Jurina: „Organizacijski ponašanje u menadžmentu“, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, 2011. godina

[2] M. Grković: „Sastanci – upravljanje vremenom“, Vlastita naklada, Belišće, 2002. godina

[3] A. Barker: „Sastanak“, M.E.P. Consult, Zagreb, 2001. godina

[4] V. Gnjato: „Sastanci – interesno komuniciranje“, Alineja, Zagreb, 2003. godina

[5] M.J. Rouse, S. Rouse: „Poslovne komunikacije“, Masmedia, Zagreb, 2005.godina

[6] Poslovni sastanak - http://www.razvoj-karijere.com7baza_znanja/poslovni-sastanak (08.02.2016.)

[7] Vrste poslovnih skupova - http://www.kvalis.com/o-portalu/127-koje-su-vrste-poslovnih-skupova (08.02.2016.)

[8] Poslovni sastanak - http://studenti.rs/skripte/ekonomija/poslovni-sastanak/ (09.02.2016.)

[9] Razine upravljanja u organizaciji - https://www.google.hr/?gfe_rd=cr&ei=PBfCVuHNCNXCbJTMp-AK&gws_rd=ssl#q=razine+upravljanja+u+organizaciji (16.02.2016.)

[10]Program unapređenja sastanaka - http://www.portalalfa.com/sastanci/program_unapredjenja_sastanaka/program.htm (16.02.2016.)

[11] www.google.com (slike)

[12] Vlastiti izvor: tvrtka Planovi i Procjene j.d.o.o.

7. LITERATURA

Stručna literatura:

- A. Barker: „Sastanak“, M.E.P. Consult, Zagreb, 2001. godina
- V. Gnjato: „Sastanci – interesno komuniciranje“, Alineja, Zagreb, 2003. godina
- M. Grković: „Sastanci – upravljanje vremenom“, Vlastita naklada, Belišće, 2002. godina
- M. Jurina: „Organizacijski ponašanje u menadžmentu“, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, 2011. godina
- M.J. Rouse, S. Rouse: „Poslovne komunikacije“, Masmedia, Zagreb, 2005.godina

Internetske stranice:

- www.google.com (slike)
- Planiranje poslovnih sastanaka - http://www.moj-posao.net/Vijest/60341/Planiranje-poslovnih-sastanaka/5/ (09.02.2016.)
- Poslovni sastanak - http://www.razvoj-karijere.com7baza_znanja/poslovni-sastanak (08.02.2016.)
- Poslovni sastanak - http://studenti.rs/skripte/ekonomija/poslovni-sastanak/ (09.02.2016.)
- Pravila ponašanja na poslovnim sastancima - http://www.poslovni.hr/tips-and-tricks/11-pravila-poslovnih-sastanaka-280611 (08.02.2016.)
- Program unapređenja sastanaka - http://www.portalalfa.com/sastanci/program_unapredjenja_sastanaka/program.htm (16.02.2016.)
- Razine upravljanja u organizaciji - https://www.google.hr/?gfe_rd=cr&ei=PBfCVuHNCNXCbJTMp-AK&gws_rd=ssl#q=razine+upravljanja+u+organizaciji (16.02.2016.)

- Sastanci i pregovori - https://www.scribd.com/doc/33451479/9/Sastanci-i-pregovori (08.02.2016.)
- Vještina vođenja sastanaka - http://www.ssmb.hr/libraries/0000/0936/Vje%C5%A1tina_vo%C4%91enja_sastanaka.pdf (09.02.2016.)
- Vrste poslovnih skupova - http://www.kvalis.com/o-portalu/127-koje-su-vrste-poslovnih-skupova (08.02.2016.)

Vlastiti izvor:

- Tvrtka Planovi i Procjene j.d.o.o. iz Varaždina

POPIS SLIKA

Slika 2.1. Poslovni sastanak 5
Slika 2.2. Plan pripreme sastanka..... 11
Slika 2.3. Prikaz tijeka sastanka..... 16
Slika 2.4. Cilj i učinkovitost diskusije 18
Slika 2.5. Primjer zapisnika sa sjednice Gradsko Vijeća Grada Zlatara 24
Slika 2.6. Uzak raspon kontrole..... 25
Slika 2.7. Širok raspon kontrole..... 26
Slika 3.8. Primjer Dnevnog reda..... 38

Sveučilište
Sjever

IZJAVA O AUTORSTVU
I
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, Nina Vidović pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključiva autorica diplomskog rada pod naslovom „Uloga i značaj poslovnih sastanaka u poslovnoj organizaciji" te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Studentica:
Nina Vidović

Vidović Nina

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnost i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, Nina Vidović neopozivo izjavljujem da sam suglasna s javnom objavom diplomskog rada pod naslovom „Uloga i značaj poslovnih sastanaka u poslovnoj organizaciji" čija sam autorica.

Studentica:
Nina Vidović

Vidović Nina

U Varaždinu, 05. travnja 2016. godine

Nina Vidović