

by LINKgroup
BusinessAcademy™
Škola za poslovne muškarce i žene



VJEŠTINE VOĐENJA USPJEŠNOG SASTANKA

Predavanje pripremio:
Mladen Komarica



Mladen Komarica



Diplomirao studiji iz poslovne psihologije i ekonomije.
Diplomirao Fakultet zdravstvenih studija, smjer fizikalna terapija

Radno iskustvo:

- 1992-1995 Predsjedništvo
- 1995-1996 Ministarstvo Inostranih Poslova
- 1996-1999 Ataše u New Yorku pri ministarstvu inostranih poslova
- 1999-2001 Koordinator odjela za sigurnost OHR
- 2001-2004 Grawe osiguranje, Direktor prodaje
- 2004-2012 Bonum D.O.O. Direktor
- 2012-2016 Sarajevo osiguranje, Direktor prodaje
- 2016-2018 Wiener osiguranje, Regionalni menadžer
- 2018-2020 Sarajevo osiguranje, Direktor za prodaju i razvoj produkata
- **2020- Be Star centar za edukaciju, Predsjednik centra**
- Dobitnik mnogih priznanja i nagrada
- Održao više stotina seminara



Centar za edukaciju i poslovno savjetovanje
Mobitel: +387 62 721 124
Web: www.bestar.ba
Adresa: Branitaca Sarajeva 47, 71000 Sarajevo

by LINKgroup
BusinessAcademy™
Škola za poslovne muškarce i žene

Uvod

U današnje vrijeme se svakodnevno održava veliki broj poslovnih sastanaka te su oni postali neizbježan način za uspješno poslovanje organizacije. Važno je imati jasno određene ciljeve, dnevni red i određene uloge sudionika kako bi sastanak bio što uspješniji, no uspjeh sastanka najviše ovisi o voditelju sastanka jer je na njemu odgovornost da **pripremi, vodi, zaključi i analizira sastanak** te samim time da kontrolira situaciju i tijek sastanka. O organizaciji i načinu vođenja sastanka ovisi i ishod sastanka stoga je bitno uskladiti određene vještine koje će utjecati na tijek sastanka.

POSLOVNI SASTANCI

Sastanak je svaki kontakt s jednom ili više osoba bez obzira na vrijeme, način i mjesto.

Poslovni sastanci mogu biti razvrstani i prema broju sudionika, sadržaju i ciljevima. Oni pokreću poslovnu aktivnost.

"Posebnost poslovnih sastanaka očituje se u **rašćlanjivanju glavnih misli i spoznaja, produbljivanju i širenju novih znanja i spoznaja te iskustva sudionika**. Na taj se način povezuje teorija i praksa, objašnjavaju se nejasna pitanja, analiziraju se konkretni uzroci i posljedice te se usklađuje mišljenje i oblikuju zajednički stavovi." (Gnjato, 2003).

Priprema sastanka

Cilj sastanka

Problem,

Način rada

Moguća rješenja,

Stručne osobe

Izvršitelji i rokovi

Kontrolni mehanizmi

Ključ uspjeha za učinkovite sastanke su:

- Komunikacijske vještine,
- Organizacijske vještine.
- Prezentacijske vještine



Potpredsjednica Google-a, **Marisse Mayer** savjetuje kako uspješno voditi poslovni sastanak dajući primjer kako se to radi u Google-u.

Google

1. Čvrsto utvrditi dnevni red
2. Odrediti zapisničara
3. "Razlomiti" dugi sastanak na nekoliko kraćih cjelina
4. Vrata ureda držati otvorena svima
5. Ne voditi politiku, već koristiti utemeljene podatke
6. Strogo se pridržavati vremenskog okvira



MojPosao.net - Kako se u Google-u vode poslovni sastanci <https://www.moj-posao.net/HR/Articles/Details/62682/Kako-se-u-Google-u-vode-poslovni-sastanci/#ixzz6kUvDD0e5>

SASTANAK

Sudionici (količina, homogenost , motiviranost...)

Svrha (psihološka, formalna, odlučivanje, planiranje, obavještanje , strateška...)

Organizacija (idejna, tehnička, praćenje ...)

Vođena aktivnost (uvod , prezentacija, diskusija, zaključak)

Komunikacija (motivacija , slušanje, suradnja , kreativnost, kritičko mišljenje...)

Nakon sastanka (praćenje, promjena, popravljavanje, novi sastanak...)

POSLOVNO KOMUNICIRANJE

"Komunikacija je vrlo važan dio poslovanja, organizacije i upravljačkog sustava. **Prenošenje poruka, razmjena i obrada informacija**, izdavanje i primanje naloga među strukturama u organizaciji, kontakti s poslovnim partnerima i sl. – sve to čini sustav komuniciranja, bez kojeg organizacija ne bi mogla poslovati." (Jurković, 2012.)



Komunikacijske vještine

Kako bi sastanak što bolje bio organiziran, potrebno je imati dobre komunikacijske vještine. Komunikacijske vještine uključuju i sposobnost u radu s različitim profilima ljudi.

Poticanje aktivnijeg sudjelovanja pasivnih sudionika ili kontrola nad dominantnim sudionicima je bitan dio balansiranja tijekom sastanka.



Komunikacijske vještine

Komunikacijske vještine se mogu uvježbati, naučiti i neprestano usavršavati. Ako govornik na sastanku nije uvježban može doći do smanjenja pozitivnih rezultata sastanka. Neprimjereno i neuvježbano usmeno izražavanje pošiljatelja poruke može izazvati neozbiljnost kod slušatelja. Iz tog razloga su razvijene komunikacijske vještine od iznimne važnosti za uspješan sastanak koji u konačnici vode organizaciju ka ispunjenju ciljeva.



VRSTE KOMUNIKACIJE NA SASTANCIMA

- Intrapersonalna
- Verbalna
- Neverbalna
- Poslovna
- Grupna
- Masovna

KOMUNIKACIJSKE PREPREKE

- Percepcijske
- Psihološke
- Socijalne
- Kulturne
- Semantičke
- Medijske
- Fizičke

Formalna komunikacija

Formalna komunikacija nerijetko iskrivljuje i mijenja prvobitnu poruku prijenosom kroz razine organizacijske strukture. Učestala je kod zaposlenih koji se nalaze pri različitim društvenim razinama ili položajima unutar organizacijske strukture, dok će komunikacija osoba koja se nalaze na istom ili sličnom statusu organizacije težiti neformalnosti.

Neformalno usmeno izražavanje

Neformalno usmeno izražavanje podrazumijeva isprepletenost različitih načina osobne neslužbene komunikacije u radnom okružju pri različitim radnim skupinama i timovima, te organizacijskim razinama.

Podrazumijeva neslužbeni dio tvrtke gdje se neformalnim izražavanjem razmjenjuju stavovi, osjećaji, iskustva, značajne informacije za organizaciju.

Iako služi kao nadopuna formalnoj komunikaciji, često iskrivljava informacije ili prenosi krive i nepotrebne, može postati izvorom glasina i predrasuda, te tako smanjiti proizvodnost i motivaciju djelatnika." (Glavaš, 2008)

"Uspješno komuniciranje kao dio strategije vođenja smatra se jednom od najznačajnijih vještina menadžera. Najvažnija odlika uspješnih menadžera je vještina uspješne komunikacije i od presudne je važnosti za različite aktivnosti menadžera" (Bedeković, 2009/2010)

Tri sita (Sokrat)

Jednog čovjeka koji mu je dotrčao prenijeti najnovije vijesti, **Sokrat** je upitao:
-Stani! Jesi li prosijao ono što mi želiš reći kroz tri gusta sita?



Čovjek raskolači oči: Kakva to tri sita spominješ?

Sokrat poučljivo prihvati:

-Vidim da ti nije poznato.

Dakle, **prvo je sito** istinoljubivost. Jesi li provjerio **istinitost** onoga što mi želiš priopćiti?

Čovjek odvrti: Pa, čuo sam govore...

Sokrat produži: Jesi li propustio kroz **drugo sito**? To je **dobrota**. Je li ono što mi želiš prenijeti doista dobro?

Čovjek malo zastane: Pa, nisam baš siguran...

Sokrat prosljedi: Prijeđimo na **treće sito**. Je li baš **nužno** da mi to ispričaš?

Nakon kraćeg oklijevanja, čovjek izusti: Pa nužno baš i nije.

Na to grčki mudrac zaključi: Ako nešto nije istinito, ako nije dobro i ako nije nužno, nemoj ovim pričama uznemiravati ni mene, ni sebe, ni ostale.

Organizacijske vještine

Riječ organizacija ima mnogo značenja. Organizacijske vrijednosti predstavljaju sve ono što je **dobro za organizaciju**. U to spada **poštivanje** i međusobno **povjerenje** među pripadnicima organizacije, ali i osobama u vanjskom okruženju organizacije.

"Iako se većina znanstvenika koji su razmatrali organizacijsku kulturu slaže da je ona integrativni dio svake organizacije poduzeća ili institucije te je njeno dugo postojanje kao i postojanje same organizacije neupitno, u znanstvenim se krugovima počinje analizirati tek u drugoj polovici dvadesetog stoljeća."**(Sikavica, 1999)**



Organizacijska kultura

Danas se u velikim organizacijama sve više upotrebljava termin organizacijska kultura. Ona je niz vrijednosti, društvenih ideala i zajedničkih vrijednosti

"Organizacijska kultura obuhvaća sustav **ideja i koncepata, običaja, tradicija, procedura i navika** za djelovanje u posebnoj makro kulturi." (Harris, Moran, 1981)

S organizacijskom kulturom se usmjerava ponašanje članova organizacije odnosno zaposlenika. Svi oni usvajanjem vrijednosti zadanih normi pridonose ispunjenju ciljeva organizacije i stvaraju organizacijsku klimu u poduzeću.

Njezina je uloga da pojedinac bude zadovoljan što utječe na učinkovitost rada svakog pojedinca, a onda i organizacije kao cjeline. Organizacijska klima je vrlo bitna jer se pomoću nje vidi koji elementi **pozitivno ili negativno utječu** na zadovoljstvo i sam učinak rada. **Utječe na motivaciju, predanost, kreativnost i inovacije.**



Upravo je posjedovanje organizacijskih vještina i usvajanje organizacijskih vrijednosti bitan element pri organiziranju **produktivnih i učinkovitih sastanaka**.

Vještina organiziranja sastanaka pomaže organizatorima, ali i sudionicima da na ispravan način isplaniraju svaki trenutak sastanka. Jednako tako, postavljanje niza tema koje će se spominjati na sastanku omogućuje organizatorima da posvete odgovarajuću količinu vremena svakoj temi.

Vrste poslovnih sastanaka

"Posebnu pozornost treba usmjeriti na pojave koje umanjuju djelotvornost sastanka, a to su najčešće olako shvaćanje sastanka, pri čemu se misli da nisu potrebne posebne pripreme, no svaki sastanak mora imati određen zadatak i cilj.

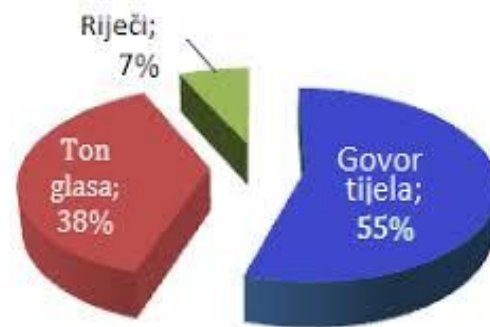
Nepoznavanje tehnologije sastanka i svjesno ili nesvjesno obezvjeđivanje i zlouporaba sastanka koje se mogu manifestirati tijekom pripreme, u vrijeme i nakon održavanja sastanka."
(Gnjato, 2003)

Prema načinu rada razlikujemo dvije osnovne vrste poslovnih sastanaka:

- Formalni sastanci



- Neformalni sastanci



Formalni sastanci

Oni se provode po unaprijed utvrđenoj shemi. Uključuju razgovore o **problemima, idejama, zajedničkim poslovanjima, mogućnosti sklapanja ugovora**. Kod formalnih sastanaka je specifično da se unaprijed zna broj sudionika. Vremenski traju duže zato što se isprepliću procesi donošenja odluka, informiranja i konzultiranja i drugo.

Neformalni sastanci

Oni nemaju unaprijed točno definirana pravila događanja i u njemu sudjeluju dva ili više sudionika. Uključuju sastpojednog tima gdje se planiraju planovi na: dnevnoj, tjednoj ili mjesečnoj bazi.

Neformalni sastanci uključuju i sastanke s poslovnim suradnicima. Za njih je tipično kraće vrijeme trajanja, nije unaprijed nužno definirati **mjesto sastanka**, a i **često su spontani**.

Poslovni sastanci

Poslovni sastanci su uglavnom operativno-radne prirode, a u raspravama se koriste:

tablice,
uzorci,
tehnički i statistički podaci,
primjeri i sl.

Prema vremenu održavanja mogu biti:

dnevni,
tjedni,
mjesečni,
kvartalni i
godišnji, ovisi o dogovoru među sudionicima sastanka.

VRSTE SASTANAKA

Prema vrsti, poslovni sastanci se dijele na:

- inicijativne,
- redovne,
- periodične,
- kontrolne i izvanredne.

Inicijativni sastanci se organiziraju na početku izrade planova i programa kada su vidljivi samo ciljevi koji se žele postići.

Redovni sastanci se održavaju tijekom realizacije nekog projekta.

Periodički sastanci se održavaju zbog kontrole projekta.

Izvanredni sastanci se javljaju prilikom pojave izvanrednih i nepredvidivih situacija u poslovanju.

CILJ SASTANKA

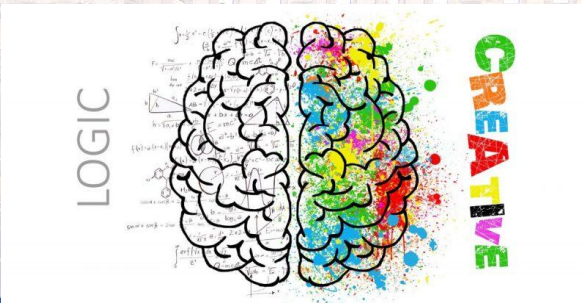
"Prema cilju sastanka, oni se mogu podijeliti na: informativne, eksplorativne-timske i redovne-obavezne." (Gnjato, 2003)

Informativni sastanci služe kako bi se prenijela stručna informacija od jedne skupine prema drugoj. Relativno su kratki i jednostavni te ne uključuju dubinske razgovore. Uglavnom ih **vode stručne osobe** koje objašnjavaju pojedinu točku dnevnog reda.

Redovni-obvezni sastanci sazivaju se s ciljem da se kroz ravnopravnu diskusiju dođe do optimalnog rješenja. Razmjenjuju se mišljenja, dopunjuju i dokazuju slabosti i prednosti pojedinih prijedloga. Od svih sudionika se očekuje stručan pristup problemima te je zbog svega navedenog ovaj tip sastanka **dulji od informativnih**.

CILJ SASTANKA

Eksplorativni-timski sastanci uključuju najvišu razinu **razmjene informacija** u svrhu **otkrivanja rješenja problema i ostvarenja ciljeva**. Ovisno u kakvoj okolini se održavaju, mogu nalikovati procesu istraživanja gdje će se koristiti razne strategije koje će rezultirati stvaralačkim procesom među sudionicima sastanka. Neke od poznatih metoda su: **oluja mozгова, zapisivanje misli, nominalna grupna tehnika i druge**.



TRAJANJE SASTANKA

"Optimalno trajanje sastanka je 45 do 75 minuta u koje je uključeno i vrijeme za pregled donesenih odluka i sumiranje rezultata. Za svaku točku dnevnog reda potrebno je odrediti vrijeme trajanja te je potrebno voditi računa o značaju i složenosti teme, a sve u okviru dogovorenog vremena.

Cilj ograničavanja vremena za raspravu je sprječavanje sudionika da gube vrijeme na opisivanje stavova, događanja, nagoviještanja te neprovjerenih informacija.

Više vremena treba posvetiti ukazivanju na nove činjenice i davanje novih prijedloga."

(Grković, 2002)



U cilju provođenja učinkovitog sastanka, prilikom sastanka s klijentima puno vremena se potroši na prezentaciju. Ako klijent ne izrazi svoje potrebe, sastanak se smatra neuspješnim.

Korisno je tijekom sastanka slijediti nekoliko smjernica kako bi on bio što uspješnije proveden:

1. Uspostavljanje dobrih odnosa s klijentom kroz pokazivanje razumijevanja za njegovu situaciju.
2. Bitno je prepoznati potrebe klijenta, utvrditi o kakvom se problemu radi.
3. Prijedlog (Pokazati klijentu korak po korak, naglašavajući bitne rezultate za njega).
4. Ako je moguće, predvidite klijentove primjedbe i sami odgovorite na njih, prije negoli se pojave, pazeći da se klijentu ne da materijal za neke druge primjedbe kojih se nije ni sam sjetio.
5. Prijedlog rješenja se može preformulirati kako bi se pokrenula rasprava. Potrebno se odvojiti od svoje prezentacije i dati priliku klijentu za njegova pitanja." (Barker, 2001).

Sudionici sastanka

Osobe koje sudjeluju na sastanku mogu biti:

- Ključne osobe za donošenje odluka
- Stručnjaci ili osobe koje raspolažu informacijama
- Ljudi kojim su potrebne informacije
- Oni koji znaju oblikovati stavove
- Viši rukovoditelji koji su zainteresirani za odluke koje treba donijeti
- Arbitri u mogućim sporovima
- Prijatelji, savjetnici ili gosti"(Baker, 2001)



Poslovnik bi trebao sadržavati:

- Ime osobe koja saziva sastanak i način održavanja sastanka
- Način pripreme i slanja materijala
- Način pozivanja sastanka
- Temu sastanka
- Utvrđivanje dnevnog reda
- Način održavanja sastanka
- Tehniku vođenja zapisnika i dr.

Organiziranje poslovnog sastanka

Prilikom organiziranja sastanka treba obratiti pozornost na sljedeće:

- Je li sastanak potreban,
- Precizirati cilj i dnevni rad,
- Utvrditi potrebne informacije,
- Precizirati sudionike sastanka i obavijestiti ih o temi sastanka
- Planirati vrijeme trajanja sastanka.

Prema raznim istraživanjima navode se podatci prema kojima je utvrđeno je da" ljudi provedu i do 60 % svoga vremena na raznim sastancima."(Baker, 2001)



Faze učinkovitog poslovnog sastanka

"Poslovni se sastanci sastoje od tri faze: pripreme, vođenja i zaključivanja sastanka.

Organizator sastanka preuzima veliku odgovornost jer su sastanci skupi i još skuplji ako se ne pripreme kako treba pa se moraju ponoviti. Potrebno je i ocijeniti da li je u vezi s nekom temom uopće potrebno držati sastanak kako se ne bi obezvrijedio i na temelju toga dobio negativan dojam i prema svim budućim sastancima." (Gnjato, 2003)



U situaciji kada se **priprema novi program ili projekt** o kojem treba raspraviti obično se prolazi kroz četiri faze:

1. zamisao, koja je početak svake akcije
2. njeno predlaganje, koje usput potiče i ostale da daju svoje prijedloge
3. raspravljanje o danoj temi koje uključuje argumentiranje stavova i dogovora
4. odlučivanje o izboru na temelju predloženog u prethodnim fazama.

Nepoznavanje tehnologije sastanka i svjesno ili nesvjesno obezvređivanje i zlouporaba sastanka koje se mogu manifestirati tijekom pripreme, u vrijeme i nakon održavanja sastanka." (Gnjato, 2003)

Stoga, prije svakog službenog poslovnog sastanka na kojemu će sudjelovati veliki broj suradnika mora se prije samog poslovnog sastanka **temeljito pripremiti** na njega kako bi sve proteklo što uspješnije (Barker, 2001.)

Posljednja faza sastanka

Posljednja faza sastanka uključuje donošenje odluka. Ukoliko se veći broj sudionika složi oko jednog ili više mišljenja, smatra se da su stvorene predispozicije za donošenje finalnih odluka i zaključaka. **Odluka mora biti precizno i jasno definirana te kratka.** Poželjno je da se zaključci donose na sastanku, a u pisanom obliku treba isto dostaviti svim sudionicima koji nisu bili u mogućnosti sudjelovati na poslovnom sastanku.

Zapisničar sastavlja zapisnik koji će poslužiti kao osnova za detaljan rad i dokaz u slučaju nesporazuma te u konačnici kao sredstvo informiranja.

"Nakon sastanka zlouporaba je najčešća u formuliranju dokumenata prema interesu neke grupe.

Znakovi neuspješnog sastanka:

- kašnjenje sudionika na sastanak,
- predugo trajanje sastanka,
- skretanje s teme sastanka
- ne donošenje finalnog zaključka
- nezainteresiranost sudionika
- nedovoljna priprema za sastanak ,
- loše odrađeni zadaci

Poslovni sastanci putem interneta

Internet je promijenio pogled na sastanke, a također i na procese donošenja odluka.

Virtualizacija sastanaka postala je uobičajeni način suradnje između zaposlenika, kupaca, partnera, itd.

Web konferencije omogućavaju suradnju između članova timova radi postizanja zajedničkih ciljeva. Bez potrebe putovanja i organizacije sastanaka, aplikacije za web konferencije dopuštaju sudjelovanje ljudi bez obzira u kojem dijelu svijeta se nalaze.



Platforme za web konferencije softveri su koji korisnicima omogućuje zajedničko okupljanje u internetskom forumu za komunikaciju putem Interneta.

Softver za web konferencije mogu se podijeliti u dvije kategorije.

Jedna kategorija uključuje platforme koje pružaju samo zvuk, a druge omogućuju i video prijenos.

Neki od najčešće korištenih sustava za poslovne sastanke su Skype, Microsoft Teams, Zoom, WebEx.



Još uvijek se poslovni sastanci koji su od iznimne važnosti održavaju u živo jer se online ne mogu prenijeti **emocije i karakter sudionika**. Čest su slučaj i tehničke smetnje u komunikaciji kao što je **prekid veze ili slava povezanost**. Ako se koristi samo audio prijenos, ne može doći do potpunog učinka komunikacijskih vještina jer, kao što je ranije spomenuto, one uključuju i verbalne i neverbalne radnje.



KOMUNIKACIJSKA KULTURA

Uspješna i kvalitetna komunikacija pomaže boljem **razumijevanju različitih tema, rješavanju problema**. Pomaže pri izgradnji **povjerenja i poštovanja, prevladati različitosti**, stvara uvjete za razmjenu **kreativnih ideja, mišljenja i novih informacija**.

Iako su pravila ispravne i razumne komunikacije jednostavna, nije rijedak slučaj da prilikom komunikacije dolazi do nerazumijevanja koji za posljedicu **stvaraju konflikte, ali i frustracije u profesionalnom i osobnom životu**. Svakodnevno unaprjeđenje komunikacijskih vještina i proučavanje komunikacijske kulture pomaže napretku kvalitetnog poslovanja.

Kulturalne razlike


Raznolikost kulturnih vrijednosti **uključuje regionalne i vjerske razlike, radnu etiku i uvjerenja te razlike u lokalnom i nacionalnom upravljanju prakse.** Takva raznolikost imat će utjecaja na radne prakse i produktivnost, a utjecat će i na strategije upravljanja poslovnim sastancima. Za organizatora sastanka presudno je da prepozna raznoliku kulturu u formuliranju komunikacijskog plana i razvoju procesa upravljanja znanjem.



Polazna osnova poslovnog uspjeha u poznavanju, razumijevanju, prihvaćanju i prilagođavanju raznim kulturama. Poznavanje i poštivanje različitosti utječe na naklonost poslovnih partnera." (Dobrijević, 2011.)


Ako organizator sastanka želi ostvariti cilj i na uspješan način voditi sastanak, potrebno je razmotriti i **poštivati** način poslovanja kulture s kojom se surađuje odnosno vodi sastanak.



A black and white photograph of Winston Churchill speaking at a microphone. He is wearing a dark coat and has a flower pinned to his lapel. He is pointing his right hand towards the left. In the background, a crowd of people is visible, including a man in a military uniform.

"Moram se ispričati za
jutrošnji prilično dugačak
govor. Nisam imao
vremena za pripremu
kraćeg."

Winston Churchill

A black and white photograph of a woman with blonde hair, wearing a dark top, leaning over a white sign. The sign has the words "YES YOU CAN" printed in large, bold, black capital letters. The background of the photo is a light-colored wooden surface.

Hvala na pažnji

Predavanje pripremio:
Mladen Komarica

A photograph of a large, ornate building with Gothic architecture, featuring multiple windows with pointed arches and a crenellated roofline. The building is surrounded by greenery and a lawn.

by LINKgroup
BusinessAcademy™
Škola za poslovne muškarce i žene