

MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU
STRUČNI STUDIJ MENADŽMENT TURIZMA I SPORTA

SARA DOLENC

ULOGA POSLOVNIH SASTANAKA U
ORGANIZACIJI

ZAVRŠNI RAD

ČAKOVEC, 2016.

MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU
STRUČNI STUDIJ MENADŽMENT TURIZMA I SPORTA

SARA DOLENC

ULOGA POSLOVNIH SASTANAKA U
OGRANIZACIJI
THE ROLE OF BUISNESS MEETINGS IN
ORGANISATION

ZAVRŠNI RAD

Mentor: Pletenac Ksenija, pred.

ČAKOVEC, 2016.

SADRŽAJ

SAŽETAK

1. UVOD.....	5
2. POSLOVNI SASTANAK	6
2.1. Vrste poslovnih sastanaka.....	8
2.2. Trajanje poslovnog sastanka	11
2.3. Sastanci s klijentima	11
2.4. Pregovori	12
3. FAZE USPJEŠNOG POSLOVNOG SASTANKA	14
3.1. Planiranje i priprema poslovnog sastanka	14
3.2. Vođenje poslovnog sastanka.....	15
3.3. Zaključivanje poslovnog sastanka	17
3.4. Zapisnik.....	19
4. SUDIONICI SASTANKA	20
4.1. Uloga i zadaci voditelja sastanka.....	21
4.2. Osobine sudionika sastanaka	23
4.3. Tipovi sudionika.....	25
5. POSLOVNO KOMUNICIRANJE	27
5.1. Sudionici u komunikaciji.....	27
5.2. Verbalna komunikacija	28
5.3. Neverbalna komunikacija.....	29
5.4. Važnost poslovnog komuniciranja	32
5.4.1. Komunikacija unutar organizacije	32
5.4.2. Komunikacija izvan organizacije.....	33
5.5. Komuniciranje na sastanku	33
5.5.1. Priprema i tijek govora	34
6. DEFINICIJA ORGANIZACIJE.....	36
7. DEFINICIJA ORGANIZACIJSKE KULTURE	37
8. ZAKLJUČAK.....	40
9. LITERATURA	41
PRILOZI	

SAŽETAK

Sastanci zauzimaju značajno mjesto u životu osoba angažiranih u poslovima i društvenim aktivnostima. Održavanje uspješnih sastanaka pruža priliku da se doista nešto postigne, utječe se na ishod sastanaka, omogućuje ljudima da s više zadovoljstva sudjeluju te da se uštedi najvrjedniji resurs svake organizacije, a to je vrijeme. Sve više ljudi uviđa da kvaliteta rada organizacije ovisi najviše o kvaliteti razgovora koji se u njoj vode. Poboljšavanjem kvalitete sastanka zapravo se povećava kvaliteta razgovora tijekom sastanka, tj. ubrzava se i olakšava rješavanje problema. Gotovo svaki sastanak uključuje neku vrstu rješavanja problema. Vještine rješavanja problema omogućuju pronalaženje načina kako od onog gdje jesmo doći do mjesta na kojem želimo biti. Sastanci mogu biti i zabavni. Predstavljaju prirodnu aktivnost, koja se vježbom može usavršiti.

Poslovni se sastanci vežu za dogovaranje, istraživanje, propitkivanje, uvjeravanje, pregovaranje i zaključivanje i ugovaranje određene poslovne aktivnosti. Suvremeni voditelj mora osim stručnih znanja posjedovati sposobnosti logičkog i analitičkog mišljenja, izražavanja, široku opću kulturu i obrazovanje, sposobnost komuniciranja i drugo. Poslovni sastanak pokreće poslovnu aktivnost. 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. Najvažnija faza sastanka je donošenje odluke. Kada se veći broj sudionika složi oko jednog ili više mišljenja, stvoreni su uvjeti za donošenje zaključaka i odluka.

Sudionici sastanka morali bi biti zainteresirani za sadržaj sastanka te svojim znanjem i iskustvom pozitivno pridonijeti u njegovu radu. U organiziranim sustavima trebaju imati poslovničke u kojima su navedena prava, obveze i dužnosti sudionika sastanka. Uloga i zadaci voditelja sastanka u velikoj su mjeri određeni vrstom sastanka, tj. njegovim ciljem i okruženjem, tj. ustrojstvom organizacije u kojoj je sastanak dio procesa rada.

Ključne riječi: *poslovni sastanak, organizacija, poslovna aktivnost, sudionici sastanka*

1. UVOD

Tema ovog završnog rada je Uloga poslovnih sastanaka u organizaciji. Sastoji se od uvoda, razrade teme i zaključka, a razrada teme proteže se kroz sedam točaka. Cilj je objasniti samu definiciju poslovnih sastanaka, nabrojiti i objasniti vrste, trajanje poslovnih sastanaka, sastanke s klijentima te pregovore za vrijeme sastanka. Zatim navesti faze uspješnog poslovnog sastanka te ih pojedinačno objasniti kao i probleme koji se unutar pojedine faze mogu pojaviti. Sudionici sastanka su, također, važni pa će biti objašnjena uloga i zadaci voditelja sastanka, osobine sudionika te tipovi diskutanata. Za kraj će biti objašnjene sama organizacija i organizacijska kultura kao važni čimbenici unutar kojih se poslovni sastanci odvijaju.

Kao glavni izvori podataka za pisanje ovog završnog rada korištene su već objavljene knjige o navedenoj temi te Internet.

Sastanci zauzimaju značajno mjesto u životu osoba angažiranih u poslovima i društvenim aktivnostima. Nije svejedno kako će se iskoristiti vrijeme na sastancima. Gubitak vremena na sastancima mora se kompenzirati dobrim rezultatima pa zato sastanci moraju biti učinkoviti, željenih rezultata uz demokratsko ozračje na njima. Dosadašnja iskustva na ovom našem području života i rada pokazuju da su rezultati sastanaka na vrlo niskom nivou što uzrokuje da smo suočeni s mnogim problemima koji se teško rješavaju te o razvoju u takvim okolnostima ne treba ni razmišljati.

Kako samo najbolje organizacije opstaju, bitno je dobro se organizirati te je važno da svatko u organizaciji zna svoj posao i da ga odradi na najbolji način. Vođenje uspješnih sastanaka, vrlo je važna vještina svakog voditelja sastanka te se kao i sve aktivnosti u poslovnom, društvenom i osobnom životu, tako i sposobnost učinkovitog sudjelovanja/vođenja sastanka treba naučiti. Treba analizirati, čitati i slušati problematiku o učinkovitijoj provedbi sastanaka i svakodnevno ju primjenjivati u pripremi, tijeku i nakon sastanaka.

2. POSLOVNI SASTANAK

Pojam sastanka najjednostavnije se može objasniti kao formalni ili neformalni savjetodavni skup pojedinaca koji se saziva kako bi se raspravljalo o određenim pitanjima i problemima, a na kraju donijele odluke. Formalni se sastanci održavaju u određeno vrijeme, na određenom mjestu s pripremljenim dnevnim redom sastanka. U korporativnom okruženju oni su podijeljeni u dvije glavne skupine: organizacijski sastanci i operativni sastanci. Sastanci moraju imati minimalni broj članova (kvorum) kako bi se donijele pravovaljane odluke. (<http://www.businessdictionary.com>)

Sastanci su i sva ona okupljanja koja imaju sljedeće ciljeve:

Tablica 1. Ciljevi sastanaka

1.	razmjena informacija	davanje i primanje informacija bez donošenja odluka
2.	stvaranje ideja, prijedloga i inicijativa	Brainstorming
3.	Učenje	prezentacije, predavanja..
4.	procjena alternativa	rasprava o programima, strategijama, planovima
5.	Konstituiranje	davanje legitimiteta i stvaranje uvjeta za početak rada
6.	izbor i imenovanja	izbor unutar grupe, imenovanja izvan grupe
7.	rješavanje problema	redovna problematika, izvanredne situacije
8.	Protokol	obljetnice, nagrađivanja, svečane prigode
9.	donošenje odluka	redovna problematika

Izvor: (Grković, 2005):str. 5

Ako bi se donijela odluka za stalnu i obveznu točku dnevnog reda sastanka „unapređenje sastanaka“, automatski bi se stvorilo pozitivno ozračje za promjene na sastancima. To ujedno stvara poticaje kod rukovoditelja, da potiče i kontrolira suradnike, kod voditelja sastanka koji prirodno želi da sastanci i grupa koju vodi bude učinkovitija i uspješnija i kod sudionika sastanka, čije će sudjelovanje na sastanku biti opravdano i stvorit će se pozitivno ozračje za postizanje osobne karijere. Takva stalna točka omogućit će da se učinkovitije riješe problemi koji se javljaju tijekom sastanka, ciljevi grupe i organizacije će se brže postići, omogućit će uspješniju karijeru pojedinaca te će se sustavno unaprjeđivati sastanak u svim njegovim elementima. (Grković, 2005)

Kada u organizaciji svi shvaćaju važnost unapređenja sastanaka, a stekli su odgovarajuće tehnike mora ih se motivirati da koriste što su naučili. U prihvaćanju i primjeni novih metoda rada na sastancima, može pomoći podrška menadžmenta ili voditelja sastanka. Naglasak na timskom radu u današnjem radnom okruženju stvorio je kretanje prema primjeni interaktivne tehnologije u prostoru za sastanke. Tehnologija uključuje računala, LCD projektore i interaktivne ploče što dopušta sudionicima pristup informacijama na računalu, razmjenu podataka te automatsko čuvanje informacija stvorenih na njihovim sastancima. Tehnologija čini sastanke lakšima i učinkovitijima. Danas se u mnogim tvrtkama e-mail upotrebljava kao brza i jednostavna metoda za internu razmjenu informacija bez potrebe za sastankom. Mnoge organizacije usvajaju video-konferenciju za komunikaciju na daljinu.

S druge strane, razvoj virtualne komunikacije povećava potrebu za osobnim kontaktom pa je komunikacija u četiri oka ipak nezamjenjiva. Takav oblik komunikacije omogućuje prenošenje i dijeljenje smislenih informacija, društvenog i pozitivnog psihološkog konteksta koji dijele zaposlenici. Na sastancima licem u lice identitet tvrtke se stvara, ali i troši više vremena. Što je komunikacija licem u lice češća, virtualna komunikacija je korisnija i moćnija, tj. čovjek i dalje treba čovjeka, no potrebe za brzom komunikacijom su sve veće. U novonastaloj situaciji možda je najbolji pristup korištenje obiju metoda. (Petar, 2009)

Sastanci se mogu razvrstati prema više kriterija, a najčešće su to: prema broju sudionika, prema sadržaju, načinu i oblicima rada i prema ciljevima, dok su poslovni sastanci izdvojena kategorija.

Poslovni se sastanci vežu za dogovaranje, istraživanje, propitkivanje, uvjeravanje, pregovaranje i zaključivanje i ugovaranje određene poslovne aktivnosti. Suvremeni voditelj mora osim stručnih znanja posjedovati sposobnosti logičkog i analitičkog mišljenja, izražavanja, široku opću kulturu i obrazovanje, sposobnost komuniciranja i drugo. Poslovni sastanak pokreće poslovnu aktivnost, tj. proces, kako nadziranjem koordinacije unaprijediti proces. Posebnost poslovnih sastanaka očituje se u raščlanjivanju glavnih misli i spoznaja, produbljivanju i širenju novih znanja i spoznaja te iskustva sudionika. Povezuje se teorija i praksa, objašnjavaju se nejasna pitanja i dopunjuje građa, analiziraju se konkretni uzroci i posljedice te se usklađuje mišljenje i oblikuju zajednički stavovi. (Gnjato, 2003)

2.1. Vrste poslovnih sastanaka

Poslovni sastanci sastoje se od manjeg broja sudionika, koji se nalaze češće sa svrhom rasprava, pri čemu koriste tablice, statističke i tehničke podatke, uzorke, primjere itd. Prema vremenu održavanja mogu biti dnevni, tjedni, mjesečni ili drukčije organizirani, ovisi kako je dogovoreno. Najčešće se zakazuju isti dan u isto vrijeme i na istom mjestu.

Nekoliko je vrsta poslovnih sastanaka izdvojeno, a to su inicijativni sastanci, redovni, periodični kontrolni te izvanredni.

Inicijativni sastanci se organiziraju na samom početku izrade programa i planova kada su vidljivi samo ciljevi te se postavljaju planovi jednog zadatka. Daljnjom analizom se otkrivaju nedostaci koji se korigiraju prije nego što program ili projekt uđe u razradu. Redovni se sastanci održavaju češće tijekom realizacije nekog projekta kako bi se pomno razmotrile faze procesa, odgovornosti za rješavanje problema, donijeli planovi za iduću etapu, te se dodijelili radni zadaci i rokovi za izvršenje. Periodični kontrolni sastanci se održavaju radi kontrole projekta, kako bi se utvrdila kvaliteta proizvoda i utvrdile nove akcije i odgovornosti te prethodne izmjene i utvrđeni zadaci. Kod pojave

izvanrednih situacija ili problema, npr. raznih tržišnih kretanja, tehnoloških i organizacijskih promjena u radnoj sredini, sazivaju se izvanredni sastanci.

S obzirom na cilj sastanci se dijele na informativne, redovne-obvezne i eksplorativne-timske. Smisao informativnih sastanaka je posredovanje stručnih informacija od jedne skupine drugoj. Informiranje se može vršiti od rukovodstva do izvršitelja i informiranje odozdo. U prvom slučaju rukovodeća struktura unaprijed određuje naslovnika koji saziva sastanak i grupu koja će rukovoditi sastankom. Najavljuju dnevni red okupljenima, a potom se riječ prepušta stručnim osobama koji će obrazložiti svaku pojedinu točku dnevnog reda. Takvi sastanci traju relativno kratko i protječu jednostavno te nema potrebe za njegovim proširivanjem pitanjima i dopunskim govorima. Ako se pretpostavlja da su informacije složenije, nakon svake točke upita se postoji li potreba za dodatnim objašnjenjem, no to ne smije prerasti u debatni klub jer je osnovna namjena sastanka informiranje o tome kako i što raditi. Sastanak se može smatrati uspješnim ako su prisutni dobili potrebno uputstvo koje će moći primijeniti u svom radu. Drugi oblik informativnih sastanaka ima svrhu prikupljanja informacija odozdo prema gore, čime menadžeri dobivaju potpuniji uvid u stupanj izvršenja pojedinog dijela organizacije. Takvi sastanci sazivaju se najčešće svakog jutra na kojima pogonski ili odjelni rukovoditelji iznose kratko izvješće o stanju i problemima u njihovim sektorima i ne traju više od desetak minuta ako nema problema, a ako ima, tada se zaustavlja samo referent koji ima poteškoća kako bi se razradila strategija za uklanjanje problema.

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. Zbog toga voditelj takvih sastanaka mora biti sposoban sažimati, ubrzavati pa i prekidati sugovornike (uz obrazloženje zbog čega je to učinio). Dobro uvježbana praksa može pomoći u kontekstu vremena te se stvara kultura djelotvornog i ekonomičnog govorenja. Izlagači temeljnih stavova mogu govoriti do 10 minuta, oni koji oponiraju ili daju varijante prijedloga do 5 minuta, a oni koji repliciraju samo na pojedine stavke do 2 minute. Cijeli sastanak protječe u nekoliko faza. Prvo voditelj ili neka stručna osoba određena od njegove

strane otvara problem, nakon čega se javljaju pojedinci s prijedlozima. Nakon vrednovanja svih ponuđenih opcija i usuglašavanja različitih mišljenja i prijedloga, voditelj sažima dva-tri najkoherentnija prijedloga koji sažimaju cijelu raspravu. Vrednuju se opet ti prijedlozi i ako dođe do konsenzusa formiraju se jasne odluke koje moraju sadržavati sve potrebne elemente da bi bile provedive (kapital, sirovine, rokovi...).

Eksplorativni-timski sastanci su najviši oblik zajedničke razmjene informacija radi otkrivanja spoznaja i dolaženja do inovacija. Ovisi u kakvoj sredini se održavaju, mogu nalikovati procesu znanstvenog istraživanja ili se koriste različite metode i strategije kako bi se potaknuo stvaralački proces među sudionicima sastanka. U nastavku su prikazane neke od zanimljivijih metoda:

- oluja mozгова – zainteresirani stručnjaci iz pojedinog područja sastaju se najmanje dvaput, prvi puta slobodno daju najneobičnije ideje koje se ne komentiraju ni ne vrednuju jer je bitna samo količina novih zamisli. Nakon nekoliko dana slijedi drugi sastanak na kojem se ideje vrednuju, a katkad se i preciziraju parametri za vrednovanje (je li ideja konkurentna, prihvatljiva, izvediva, rentabilna)
- zapisivanje misli – voditelj u manjoj skupini podijeli list papira na koji će se zapisivati njihove nove ideje. Prvo se definira problem, ideje o njegovu rješavanju se zapisuju, pri čemu svaki sudionik zapiše po tri nove ideje i na kraju se vrednuju moguća rješenja.
- nominalna grupna tehnika – nalikuje na prethodne dvije tehnike. Sudionici dobivaju na listu papira otisnuto pitanje na koje odgovaraju i pročitaju ako voditelj zatraži. Nakon toga se raspravlja i glasuje o najboljim prijedlozima koji se zatim zajednički vrednuju.
- delfi-tehnika – jedan stručni tim sastavi upitnik i pošalje ga odgovarajućim kompetentnim osobama. Nakon što se odgovori vrate, oni se analiziraju i ako se ne dođe do rješenja, sastavlja se novi upitnik i tako sve dok se cilj ne postigne.
- pro et contra – tehnika se sastoji u navođenju razloga „za“ i „protiv“ nekog prijedloga. Nakon argumentiranja, bira se najbolja opcija glasovanjem. (Gnjato, 2003)

2.2. Trajanje poslovnog 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. Tijekom sastanka voditelj može povremeno ukazati na preostalo vrijeme sastanka, a ako sastanak ima mnogo sudionika potrebno je ograničiti vrijeme za raspravu. Prvo vrijeme rasprave je konstruktivno i poželjno, a sve ostalo je gubljenje 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)

2.3. Sastanci s klijentima

Na sastanku s klijentima velika većina vremena potroši se na prezentiranje, budući da je namjera nešto „prodati“. Sastanak će biti neuspješan ako se ne utvrdi točno što klijent želi i treba. Zbog toga veliku važnost ima priprema preko koje se upoznaje područje djelovanja klijenta, njegov dosadašnji rad, stil i trenutna situacija. Da bi se što više postupak olakšao i spoznale klijentove potrebe mogu mu se postaviti direktna pitanja o tome zašto želi pomoć, što točno želi, a što si može priuštiti, kada to želi, gdje će se rješenje provesti te kako zamišlja odnos s vama, kratkotrajno ili kroz dulje razdoblje, vidi li vas kako savjetnika, revizora, inženjera ili kao nekog drugog. 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. Kroz preporuke, stručna znanja i iskustvo stečeno s prethodnim kupcima pokazati mu kako se uklapate u njegovu organizaciju i kako mu možete pomoći.
2. Kako je već prije navedeno, bitno je prepoznati potrebe klijenta, utvrditi o kakvom se problemu radi. Da bi pokazali želju i spremnost da na sebe preuzmete teret problema, problem istražite, nakon čega slijedi izlaganje rješenja. Ono treba biti sažeto i s istaknutim glavnim zamislima.

3. Uz kratko objašnjenje zašto je baš to pravo rješenje za određenu situaciju, prijedlog možda treba i detaljno objasniti. 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).

2.4. Pregovori

Dogovaranje poslova osnovni je način postizanja ciljeva. Uspješni pregovori završavaju tako da su svi zadovoljni i kad se na sastanku postigne pravi dogovor. Sam pojam pregovaranja podrazumijeva dvije strane. Svaka strana pokušava zauzeti što bolju poziciju kako bi se stekla prednost pred protivnikom. Situacija u kojoj su strane suprotstavljene izaziva stres, troše dosta vremena i ne osiguravaju uvijek kvalitetne sporazume. Zato je kod pregovaranja važno preuzeti odgovornost da se pokuša postići sporazum, konkretan plan radnje na koji se sve strane u pregovorima obvezuju. Obostrano prihvaćanje obveza može se postići jedino ako se uvažavaju društveni ciljevi grupe i ako se grupa kreće kroz sljedeće četiri faze:

Formiranje - na početku pregovora odnos bi mogao biti neprijateljski jer se pregovori obično doživljavaju kao sukob, koji bi mogao uništiti međusobno povjerenje. Zbog toga se treba potruditi uspostaviti dobar odnos odmah na početku sastanka. Uz uljudnost, potrebno je postaviti i neka pitanja kao što su, želi li se pregovarati, o čemu se točno pregovara te što su kratkoročni i dugoročni ciljevi jedne i druge strane. Treba se znati točno što se želi, koji je minimum ispod kojeg se ne ide, tj. odrediti što je prijeko potrebno (minimum), bez čega se može (maksimum) i čime bi bili zadovoljni (realno).

Sukobljavanje – pronalaze se područja različitosti, a kroz njihovu analizu moguće je doći do zaključka da nisu različiti ciljevi, već samo drugačije tumačenje ili doživljavanje stvarnosti. U ovoj fazi postavljaju se norme, u vezi sa zadatkom, odnosno

činjenice oko kojih se stvari obje strane mogu složiti ili kako će se znati da se postigao dogovor te norme ponašanja, što smatramo prihvatljivim, a što ne. Pri tom je iskrenost vrlo važna.

Normiranje – od dogovorenih normi polazi se prema mogućim zajedničkim rješenjima. Ustrajnost i strpljivost su značajni jer se razgovor može kretati jedan korak unaprijed, a dva nazad, no pomaci u stranu mogu dovesti do novih rješenja kojih se ni jedna strana nije dosjetila. Problem se može sagledati na mnogo različitih načina, čime se otvaraju nove mogućnosti i mijenjanje vlastitih stajališta.

Izvedba – u ovoj fazi potrebno je prepoznati trenutak kada je posao sklopljen. Pregovori često propadaju jer pregovaratelji ne uspiju prepoznati trenutak kad je dogovor postignut. Zbog neprijateljskog osjećaja misli se da dogovor uopće nije moguć. Može doći i do situacije da se nakon „pobjede“ vrši pritisak da se dođe u još bolji položaj, što je još jedan siguran put u propast pregovora. Zbog toga je nužno biti pošten pregovarač jer će možda baš reputacija o vama biti od velike važnosti za buduće pregovore. (Barker, 2001)

Kod pregovora je važno voditi računa o partneru i onome što se događa kod njega, važno je prepoznati potrebe i postići kompromis kao temelj cjelovitog i uspješnog pregovaranja. Očekuje se da sudionici pregovora budu aktivne, angažirane i kreativne osobe te stalno moraju dokazivati da to jesu. (Tudor, 1992)

Najvažnija stavka pregovora, da bi proces pregovaranja bio uspješan, jest pravednost. Objе strane trebaju biti posvećene ispunjavanju sporazuma koji su postigle na temelju znanja, vještina i drugih elemenata koje obje strane donose u proces. Kao što je već rečeno, pregovaranje nije natjecanje i jedna strana pokušava postići što bolji rezultat za sebe, no to ne smije biti na štetu drugog. (Cohen, 2014)

3. FAZE USPJEŠNOG 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)

3.1. Planiranje i priprema poslovnog sastanka

U fazi pripreme poslovnih sastanaka potrebno je odrediti svrhu i cilj sastanka, upitati se pritom o razlozima za njegovo održavanje i što se očekuje od sastanka. Potrebno je upoznati se s prednostima i manama teme o kojoj će biti riječ i dati dovoljno informacija sudionicima, upoznati i njih same i znati im odrediti ulogu i odgovornost svakog posebno te omogućiti razmjenu mišljenja. Voditelj sastanka mora biti dobro pripremljen da može uspješno voditi razgovor. 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.

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 obezvređivanje i zlouporaba sastanka koje se mogu manifestirati tijekom pripreme, u vrijeme i nakon održavanja sastanka. (Gnjato, 2003)

Kako bi sudionici sastanka mogli iznijeti iskustva i doći do najboljih rješenja potrebno je dobro organiziranje i sadržajna priprema sastanka, uz ispunjenje još nekoliko uvjeta kao što su povjerenje sudionika i voditelja, uvjerenje da je postavljene zadatke moguće riješiti na sastanku te da voditelj poznaje tehnologiju sastanka i da će u danom trenutku znati primijeniti određene postupke. Voditelj otvara sastanak u točno zakazano vrijeme, ističući cilj samog sastanka, upoznaje sudionike i ako je potrebno i utvrđuje kvorum te

čita dnevni red i stavlja ga na raspravu za usvajanje. Dnevni red sastavlja osoba koja dobro poznaje probleme o kojima će se raspravljati na sastanku. Njime se upućuje sudionike na ono što trebaju činiti prije, za vrijeme i nakon sastanka. Ako je dnevni red preopširan dat će manje rezultate i dobro je za svaku točku planirati vrijeme trajanja, a točku Razno najbolje je izbjegavati. Zaključke i odluke s prethodnog sastanka potrebno je verificirati zbog mogućih promjena. Prethodno donesene zaključke i odluke sudionici trebaju provoditi, stoga je potrebno obaviti kontrolu realizacije odluka. Ako zadaci nisu obavljani određuju se novi rokovi za izvršenje, a odgovorni su određeni izvršitelji ili oni koji su ih u tome sprječavali.

Tijekom pripreme, zlouporaba se manifestira određivanjem teme sastanka i njene formulacije, kasnim slanjem poziva i materijala, njegovim zakazivanjem u zadnji trenutak, izborom najnepovoljnijeg vremena održavanja sastanka (npr. potkraj radnog vremena), pisanje dnevnog reda suviše stručnim jezikom kako sudionici ne bi mogli o njemu raspravljati. (Gnjato, 2003)

3.2. Vođenje poslovnog sastanka

Način vođenja sastanaka iznimno je važan jer se njime stvara dobro ili loše ozračje u kojem će se sastanak odvijati, o čemu uglavnom ovisi i ishod sastanka. Tri karakteristična načina vođenja sastanka su diktatorska tehnika, konfuzna i demokratska tehnika.

Diktatorska tehnika vođenja sastanka prikazuje voditelja koji je sebi odredio glavnu ulogu, dok se na druge sudionike ne obazire previše. Takav tip voditelja je autoritarni, ustrajan je i upotrebljava sva moguća sredstva kako bi slomio otpor neistomišljenika. Njegova sugestivnost utječe na sudionike, koji se najčešće ne javljaju za riječ jer smatraju da je to već gotov zaključak te se od njih očekuje samo da formalno potvrde. Takav stil vođenja može biti donekle prihvatljiv kada se radi o informativnim sastancima, ali ako poslije sastanka slijede upute o potrebnim aktivnostima, zbog odbijajućeg načina vođenja, zaposlenici neće voljno prihvatiti informacije jer osjećaju da su im nametnute te neće u tome surađivati kako je poželjno.

Konfuzna tehnika najčešće je primjenjiva kod neplaniranih sastanaka, bez posebne najave i dnevnog reda. Na takvom sastanku svi mogu govoriti što žele, kao da vlada demokracija, no zapravo to nije. Najglasniji imaju riječ, rasprave su duge i nepotrebne, a problem se ne rješava. Ako i dođe do nekog rješenja to je zasluga najbučnijih diskutanata. Takav način dogovaranja primjenjiv je jedino u manjim grupama gdje su sposobnosti ljudi približno jednake i gdje vlada veliki stupanj odgovornosti, u suprotnom je to gubljenje vremena.

Demokratska tehnika susreće se na radnim sastancima, na kojima se radni materijal dostavlja pravodobno, tema se ukratko izloži, a zatim slijedi rasprava. Sudionici iznose svoja mišljenja i ideje, a voditelj sastanka nema nadređeni položaj te se odluke donose na temelju volje svih ili većine sudionika u raspravi. Kod takve tehnike pojedinac poistovjećuje svoje interese s interesima grupe te se kroz podjelu mišljenja stvara atmosfera razgovora, pitanja i zaključivanja. Na kraju sastanka voditelj zaključuje i odlučuje u ime svih prisutnih i njihovih ideja. Ova tehnika uvažava čovjekovu osobnost, pravo na mišljenje te s druge strane jača njegovu odgovornost.

Uvodna riječ mora biti kratka, jasna, zanimljiva i problemski iznesena tako da potiče raspravu. Na osnovi uvodne riječi i dobivenih materijala, sudionicima mora biti jasan predmet rasprave. Kroz raspravu se iznose pojedinačna mišljenja kojima se daje podrška prijedlozima ili se iznose suprotni prijedlozi, mišljenja i stavovi. Tijekom rasprave može se javiti pasivnost pojedinih sudionika, a razlog se može naći u tome da ih tema o kojoj se raspravlja ne zanima, ne poznaju problematiku ili se ne žele zamjeriti svojom diskusijom. Cilj svake rasprave je informirati sudionike sastanka radi razmjene mišljenja, razmijeniti iskustva, riješiti probleme odabirući najbolje rješenje te dobiti podršku sudionika za buduće akcije.

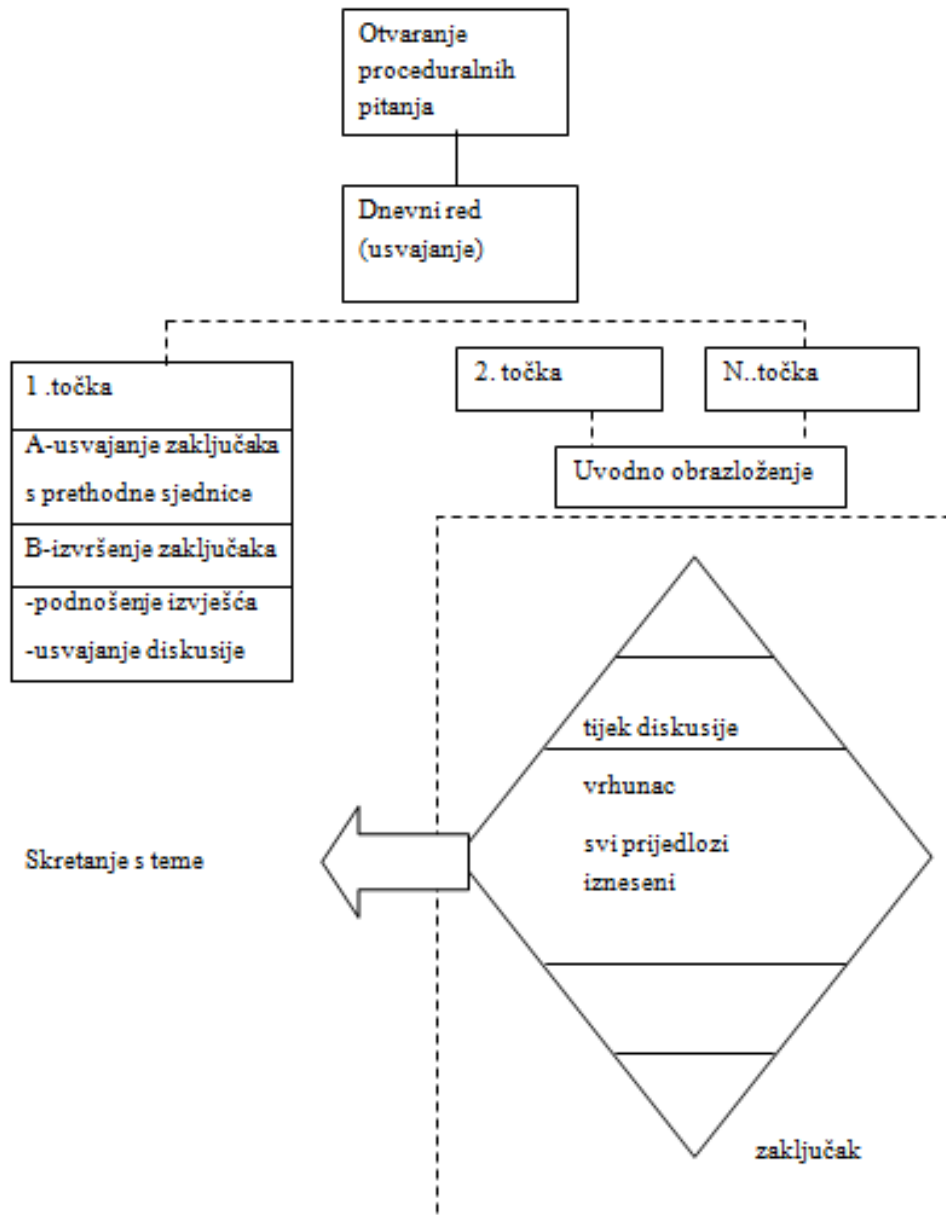
Tijekom sastanka zlouporaba se iskazuje kroz odgađanje odluke kako bi se proučili neki važni elementi, ili se traži trenutno donošenje odluke jer bi njezino odgađanje prouzročilo velike štete, ostavljanje važnijih točaka za kraj sastanka kad su reakcije i koncentracija prisutnih oslabljene, moguće je pozivanje na propise, rokove, i na savjest. (Gnjato, 2003)

3.3. Zaključivanje poslovnog sastanka

Posljednja i najvažnija faza sastanka je donošenje odluke. Kada se veći broj sudionika složi oko jednog ili više mišljenja, stvoreni su uvjeti za donošenje zaključaka i odluka. Moguće je vrlo brzo doći do zaključka, moguće je da se rasprava razvuče dok se ne postignu uvjeti za donošenje odluka ili se može rasprava zakomplicirati tako da se sastanak prekida te se u kraćem roku pokuša ponovno raspraviti o problemu i donijeti odluka. Donesena odluka mora biti jasno i precizno formulirana, kratka i jasna. Treba sadržavati nositelja zadatka, sredstva za izvršenje, ovlaštenja i odgovornosti, rokove i način kontrole izvršenja. Poželjno je zaključke donositi na sastanku, a u pisanom obliku dostaviti ih sudionicima koji su bili spriječeni prisustvovati u roku 3-5 dana nakon održavanja sastanka. Kroz sve faze sastanka, zapisničar sastavlja zapisnik koji služi kao osnova za daljnji rad, dokaz u slučaju nesporazuma te sredstvo informiranja.

Nakon sastanka zlouporaba je najčešća u formuliranju dokumenata prema interesu neke grupe. Sva tri oblika zlouporabe imaju iste posljedice, odluke nisu donesene od strane većine, već manjine koja može progurati svoje interese, beskorisno se utrošilo vrijeme, a povjerenje ljudi u takav sustav se smanjuje. (Gnjato, 2003)

Prikaz tijeka sastanka u grafičkom obliku nalazi se u nastavku.

Grafički prikaz 1. Tijek sastanka

Izvor: (Letić, 1977): str. 23

3.4. Zapisnik

Zapisnik služi kao osnova za daljnji rad, dokaz u slučaju nesporazuma i sredstvo informiranja. U pravilu, zapisnik piše osposobljena osoba – zapisničar, stenodaktilograf ili drugi sudionik. Zapisničar je osoba sposobna pratiti rad sastanka i rečenično oblikovati prijedloge i zaključke. Zapisničar mora poznavati pravopis, te znati sažimati materijale. Stoga je često zapisničar i profesija. Zakon o trgovačkim društvima propisuje da javni bilježnik na skupštini dioničkog društva, osim ostalih obveza, vodi i ovjerava zapisnik skupštine društva. Glede toga zapisnik treba gledati kao javni dokument trajne vrijednosti, koji služi za praćenje vlastite aktivnosti i kontrolu izvršenja stavova, zaključaka i odluka. U vođenju zapisnika treba obratiti posebnu pozornost na sljedeće elemente: naziv organizacije ili organa, datum održavanja sastanaka, ukupan broj članova skupa, broj prisutnih i odsutnih članova, razlozi odsutnosti, ostali prisutni na sastanku, dnevni red sastanka (predloženi i usvojeni), diskutanti o pojedinim točkama dnevnog reda, glavni stavovi, zaključci i odluke (po točkama dnevnog reda), zajedno s nositeljima realizacije i rokovima. Zapisnik se usvaja na tekućoj ili na sljedećoj sjednici, ovisno o situaciji. Prije početka rada sastanka treba predvidjeti zapisničara i ovjerovitelja zapisnika.

Zapisnik treba kvalitetno sastaviti, a pogotovo obratiti pozornost na odluke i zaključke. U praksi se zapisnici često vode nestručno (element zlouporabe), što uvijek nosi veliki rizik, izaziva sporove i stvara loše međuljudske odnose. Često se u praksi zapisničar određuje na sastanku i po nekom redu, što u praksi nije dobro. Zapisničar obavlja vrlo stručan i odgovoran posao, pa je najbolje da zapisnik vodi kvalificirana osoba. Voditelj sastanka i ovjerovitelj zapisnika osobno provjeravaju odluke kao i cijeli tekst zapisnika. Osim dobrog zapisničara, svaki sudionik sastanka bi trebao voditi svoje bilješke. Neki ljudi vode iscrpne zabilješke, neki na komadiću papira, kuverti ili sl. gdje zabilježe samo neki osnovni broj, ideju koja im može zatrebati tijekom sastanka ili nakon njega. (Gnjato, 2003)

4. SUDIONICI SASTANKA

Sudionici sastanka morali bi biti zainteresirani za sadržaj sastanka te svojim znanjem i iskustvom pozitivno pridonijeti u njegovu radu. U organiziranim sustavima trebaju imati poslovničke u kojima su navedena prava, obveze i dužnosti sudionika sastanka. Praksa je pokazala kako se uglavnom radi bez poslovnika ili se koristi neki prepisani poslovnik. Svaka radna sredina trebala bi imati svoj poslovnik, prema svojim specifičnostima, koji se usvaja na prvoj sjednici kako bi „pravila igre“ bila javno objavljena i kako bi se radilo po njima. Za red na sastanku i primjenu poslovnika odgovoran je voditelj koji vodi računa o vremenu koje svaki govornik troši za raspravu pa do toga da se raspravlja samo o temi koja je na dnevnom redu. Poslovnik o radu donosi se sa svrhom normiranja načina rada, a među ostalim treba sadržavati:

- tko saziva sastanak i na koji način
- način pripreme i slanja materijala za sastanak
- način pozivanja sudionika sastanka
- način utvrđivanja kvoruma
- utvrđivanje dnevnog reda i način usvajanja prijedloga
- način rada sastanka
- usvajanje zapisnika s prethodnog sastanka
- prava i dužnosti voditelja sastanka prije, u tijeku i nakon sastanka
- prava i dužnosti sudionika
- sudjelovanje u raspravi i način pripreme odluka
- donošenje zaključaka i odluka
- način glasovanja
- određivanje izvršitelja odluka i rokova izvršenja
- način obavještanja javnosti
- tehniku vođenja zapisnika
- čuvanje dokumentacije na sastanku. (Gnjato, 2003)

4.1. Uloga i zadaci voditelja sastanka

Uloga i zadaci voditelja sastanka u velikoj su mjeri određeni vrstom sastanka, tj. njegovim ciljem i okruženjem, tj. ustrojstvom organizacije u kojoj je sastanak dio procesa rada. Prije navedene razlike između autokratskog i demokratskog načina vođenja, utječu na sve segmente poslovanja organizacije pa tako i na sastanke i njihove voditelje. U strogo hijerarhiziranoj ustanovi, npr. nekoj državnoj službi, tipično je da se problemi i njihova rješenja sagledavaju unutar zadanih okvira i utvrđenih pravila, a ne potiče se otvorena rasprava o problemu. Voditelj sastanka u takvoj sredini od sudionika traži određeni stupanj obavljanja posla, uz svoje komentare i uputstva za daljnji rad. Od njih se ne traži, a ponekad je i neprikladno, da iznose vlastita mišljenja o problemima, pa se često njihovi prijedlozi doživljavaju kao karijerizam (pokušaj „guranja“). U drukčijem okruženju, demokratskom, svakoj novoj ideji pristupa se s mnogo pozornosti i voditeljima će biti drago sudjelovanje svih zaposlenika.

Bez obzira na različite stilove vođenja, postoji nekoliko odrednica kojih se voditelj sastanka mora pridržavati, ako želi biti uspješan i ostvariti cilj sastanka. Voditelj treba znati postupak pripremanja, vođenja i zaključivanja sastanka, kao i postupati s prijedlozima, zaključcima i odlukama.

Na samom početku sastanka voditelj je dužan upoznati sudionike s dnevnim redom, cijelo vrijeme poticati raspravu, na vrijeme spriječiti diskusiju koja se udaljava od dnevnog reda i raspravu ako krene pogrešnim tijekom, a za svaku točku dužan je odrediti onoliko vremena koliko ona po svojoj težini zaslužuje te na kraju sastanka zapisnički utvrditi suglasnost koja se postigla. Potrebno je dobro poznavati problem koji je na dnevnom redu sastanka, što znači da poznaje suštinu samog problema i njegov kontekst, da poznaje posljedice nerješavanja i rješavanja problema u različitim varijantama. Mora znati čitati i tumačiti stručne materijale, kao što su statistički podaci i različiti pokazatelji, te ih što razumljivije objasniti i približiti ostalim sudionicima. Komunikacijske vještine su vrlo bitne, što znači da zna slušati druge, a da govori kad je to potrebno, uz korištenje humora ako je sklon tome. Treba uzimati u obzir u svakom trenutku, a posebice u vrijeme odlučivanja, prisustvuje li sastanku dovoljan broj sudionika (kvorum) kako bi donesene odluke bile pravovaljane.

Voditelj treba razmišljati i o samim sudionicima sastanka. Osim radnih i općih kulturoloških okolnosti iz kojih dolaze sudionici, treba imati i osnovna znanja o psihološkim zakonitostima. Ponajprije treba biti svjestan svoje uloge na sastanku i da najviše o njemu ovisi kako će se sudionici odnositi prema sastanku i cilju sastanka. Mora se pitati kakvi su interesi i potrebe sudionika, imaju li dovoljno stručnog znanja o pitanjima koja će se postavljati, kakva su njihova iskustva s radom i sastancima, koja pitanja će se s njima najteže raspraviti, kakvo mišljenje oni imaju o problemu. Važno ih je motivirati i navesti da im problem postane važan, zainteresirati ih i potaknuti šutljive skupine na sudjelovanje te saznati kakvo mišljenje oni imaju i uvidjeti kako će dobna i spolna struktura utjecati na tijek sastanka i odlučivanje.

Nakon završenog sastanka, voditelj bi trebao sve analizirati i dobiti odgovore na nekoliko pitanja, a što će ga navesti na pažljiviji odnos prema sljedećem sastanku:

- Je li sastanak bio potreban?
- Jesu li problemi bili dobro odabrani i prezentirani?
- Je li postignut cilj sastanka u cjelini i pojedinih točaka?
- Jesu li pripreme bile obavljene pravodobno i kvalitetno?
- Kako su se osjećali sudionici sastanka?
- Što je bilo loše, a što dobro?
- Kako ocjenjuje samog sebe kao voditelja?
- Što treba mijenjati u svom radu?

Učinkovit voditelj je onaj koji komunicira sa sudionicima s ciljem da zajednički razmotre problem i donesu odluku koja će biti što povoljnija za svakog osobno te za opći interes. Uspostavlja načelo odnosa koje pruža podršku čime se ukazuje na važnost ciljeva organizacije, a svakog njenog člana potiče se da se osjeti potrebnim i važnim u ostvarenju tih ciljeva.

Neučinkovit voditelj je onaj koji dolazi na sastanak s gotovom odlukom i izborom sredstava za njenu realizaciju i s ciljem da sudionike izmanipulira te da ju oni prihvate i izglasaju. (Gnjato, 2003)

U sljedećoj tablici prikazana su obilježja učinkovitih i neučinkovitih sastanaka, na čiji ishod utječe i voditelj sa svojim osobinama i stupnjem obavljenih zadataka.

Tablica 2. Obilježja uspješnih i neuspješnih sastanaka

UZROCI NEUČINKOVITIH SASTANAKA	OBILJEŽJA DOBRIH IZLAGANJA
loša priprema izlaganja	pristupačnost izlaganja većini sudionika
slaba rječitost i sporost u izražavanju	odlučnost i energičnost
neadekvatna interpretacija osnovne koncepcije	dokumentiranje i argumentiranost
preopširne teze	ukazivanje na najbolja rješenja
čitanje izlaganja	svestrano sagledavanje uzroka nastalih negativnih pojava
izlaganje u visokom stilu	kvaliteta mišljenja (izlaganja)
slušatelji ne slušaju	pronicanje u raspoloženja većine slušatelja
smanjena pozornost zbog raznih okolnosti	shvaćanje vremena u kojem živimo – racionalnost
dnevni red je preopširan i promašen	iskrenost i dosljednost
slaba organizacija sastanka (tehnička, sadržajna, stručna priprema, nepripremljenost voditelja sastanka)	
nepravodobno upoznavanje sudionika	

Izvor: (Gnjato, 2003): str. 131

4.2. Osobine sudionika sastanaka

Ljudi na sastancima zastupaju različite stavove, a time i vlastite interese, bez obzira nastupaju li individualno ili grupno. Mogu izazivati sukob ili ga ublaživati, a najbrojniji su ipak oni pasivni sudionici, koji uglavnom šute ne ističu se ni negativno ni pozitivno. Mnogi pokušaji da se prema psihološkim i moralnim osobinama izradi tipologija личности, pokazali su da se ljudi ponašaju na prepoznatljiv način kada iskustvom spoznaju da će tako zadovoljiti neku od svojih aktualnih potreba. Za potrebe voditelja i sudionika sastanaka u nastavku će biti prikazana tipologija s odrednicama „pozitivno“ i „negativno“ kako bi se uočila ponašanja koja pridonose ili ne pridonose uspješnosti sastanka:

- upornost – uporno se nastoje ostvariti vlastite želje i planovi bez iskazivanja agresivnosti, ali se ne želi ni u kompromise. Takav tip može biti i popustljiv, iako je obično pomalo grub, ali ostvaruje svoje planove
- kolebljivost – brani se jedno stajalište, ali u slučaju napada ono se napušta i stalno odstupa
- objektivnost – nepristrano se promatraju svoji i tuđi postupci. Glas objektivnog čovjeka sluša se pažljivo i prihvaća, za razliku od subjektivnog kojeg se sluša s nepovjerenjem
- temeljitost – temeljito poznavanje nekog problema daje sigurnost i težinu argumentima, čime se otvara prostor za prijedloge i rješenja
- samopouzdanje – važna je osobina, iako pretjerano samopouzdanje može biti štetno jer dovodi do podcjenjivanja argumenata, tvrdoglavosti, umišljenosti i neiskrenosti
- optimizam – otvaraju se perspektive te se problem sagledava na nov način. Može pomoći u pronalaženju rješenja za kojeg se prije mislilo da je nemoguće, ali to ne znači da uvijek rješava probleme
- dominacija – dominantni ljudi postaju središte oko kojeg se okupljaju ostali, koji najčešće postaju i vođe grupe
- spremnost za suradnju – svojstvo ljudi koji su puni razumijevanja i tolerantnosti prema tuđim stavovima te je pravo zadovoljstvo raditi s njima.

Dobri diskutanti odabiru pravo vrijeme i mjesto te predmet govora. Kao govornike obilježavaju ih pristupačnost, odlučnost, energičnost, uvjerljivost i istinitost, ukazivanje i traženje najboljih rješenja, sagledavanje uzročnika neke pojave, kvaliteta mišljenja i objektivnost, uvažavanje duha vremena, iskrenost i pripremljenost teza za diskusiju.

Loši diskutanti često izražavaju neke negativne osobine svoje ličnosti čime muče skup dugim, nerazumljivim govorima i svojom nepripremljenošću. Da bi se takva ponašanja ublažila ili izbjegla, voditelj se mora držati poslovnika kojim se regulira i trajanje i broj sudjelovanja u diskusiji pojedinog sudionika, kako bi u raspravi sudjelovao što veći broj prisutnih. Uloge voditelja sastanka su i usmjeriti diskusiju prema određenom problemu, riješiti suprotna mišljenja i spriječiti osobna raspravljanja na sastanku, ne postavljati izravna pitanja često i ne dopustiti kritizerstvo, neobjektivnost i agresivnost pojedinih sudionika u toku diskusije. (Gnjato, 2003)

4.3. Tipovi sudionika

Prema Jungovoj podjeli, postoje ekstrovertirana i introvertirana ličnost. Ekstrovertirana ličnost pokazuje otvorenost i sposobnost u različitim društvenim kontaktima, brzo prilagođavanje različitim situacijama, manje je osjetljiva na kritiku, osjećajna je, a vlastite greške ne shvaća dramatično, ali ih treba ispraviti.

Introvertirana ličnost je povučena, prigušuje osjećaje, osjetljiva je na kritiku, teže sudjeluje u diskusiji i uglavnom šuti, izbjegava oštre i bučne sukobe i više razmišlja nego što govori. (Gnjato, 2003)

Jedna od važnijih uloga voditelja sastanka je sastavljanje liste sudionika sastanka. Pozivaju se samo oni kojih se tema sastanka tiče kako ne bi nepotrebni sudionici opteretili sastanak čime bi se mogao postići manje koristan rezultat. Kako bi se procijenile mogućnosti za što učinkovitiji sastanak treba poznavati tipove sudionika sastanka. U nastavku je dano nekoliko tipova sudionika sastanka:

- Racionalno aktivan sudionik je osoba koja promišljeno i analitički sudjeluje u svim fazama sastanka. Sve pripreme izvršava na vrijeme i kvalitetno, konzultira se o važnim temama, dolazi na vrijeme, ne ometa pojedince, poštuje mišljenja drugih i slično. On je poželjan za svaku grupu i pouzdan oslonac voditelju.

- Djelomično aktivna osoba ponekad je aktivna i to dobro obavi, no njegovo sudjelovanje nije zadovoljavajuće. Voditelj treba s njime porazgovarati kako bi mu prikazao njegov dosadašnji pozitivni doprinos, ali i mogućnosti i potrebu njegova sudjelovanja na sastanku. Takav tip sudionika može uz potporu voditelja napredovati u produktivnijem sudjelovanju i poboljšati učinak grupe.
- Neaktivan sudionik ne sudjeluje u aktivnostima na većini ili na svim sastancima, samo je brojčano prisutan. Nastoji ne privući pažnju te služi samo za glasanje. Takvo ponašanje je negativno jer netko drugi u grupi mora raditi za tu osobu. Odgovornost voditelja je da uoči takve sudionike i napravi plan aktivnosti da se prevlada takvo negativno ponašanje. Osobi se može pomoći edukacijama, podrškom i osposobljavanjem, no ako nema napretka u njenom aktiviranju, potrebno ju je zamijeniti s aktivnijom osobom.
- Pričljivac je osoba koja često priča tijekom sastanka sa susjedima i ometa sudionike sastanka. Svojim ponašanjem odvlači pažnju cijele grupe zbog čega ozračje na sastanku može krenuti krivim smjerom. Voditelj je dužan osobu opomenuti da ometa sastanak, a ako je potrebno nakon sastanka otvoreno porazgovarati s njom i donijeti zajedničke zaključke.
- Gnjavator je osoba koja troši mnogo vremena na rasprave, ali bez učinka. Često se javlja za riječ, u raspravama skreće s teme i nepotrebno odugovlači. Njegove riječi ne daju nikakvu poruku, informaciju ili prijedlog.
- Ometalo često prekida druge sudionike u njihovim aktivnostima, posebice kad se raspravlja o njegovom prijedlogu. Zbog takve osobe može doći do nesuglasica i sukoba jer ne poštuje pravila rada.
- Negator se ne slaže gotovo s ničime, omalovažava druge osobe te njihova mišljenja, prijedloge i aktivnosti, no pritom ne daje argumente za takve svoje tvrdnje. Ne daje svoja rješenja na iznesene primjedbe, već samim njegovim iskazom da nešto ne valja, njegova misija završava. (Grković, 2002)

5. POSLOVNO KOMUNICIRANJE

Komunikacijski procesi u organizaciji složeni su jer zahtijevaju aktivan doprinos i sudjelovanje svakog zaposlenika pojedinačno (neovisno o ulozi i razini organizacijske strukture menadžmenta) kako bi uspješna, pravodobna i točna komunikacija omogućila ostvarenje ciljeva i zadataka organizacije. Dostupnost u svakom trenutku, ispravna interpretacija i razumijevanje, te slobodno raspolaganje kvalitetnim, značajnim i novim informacijama uz upotrebu informacijsko-komunikacijske tehnologije znatno doprinose uspjehu komunikacije. dostupnost informacijama u pravom trenutku postala je presudna za poslovno odlučivanje. Organizacije budućnosti moraju biti okrenute ka uspostavljanju kvalitetne, stabilne i učinkovite komunikacije kako unutar sebe, u svom poslovanju, međuljudskim odnosima, tako i u odnosu na okruženje. Neizostavno praćenje promjena i prilagođavanje tim promjenama imperativ je uspješnog poslovanja i napretka organizacije u budućnosti. (Glavaš, 2008)

5.1. Sudionici u komunikaciji

Proces komunikacije modelom je strukturiran sudionicima u procesu, koji odašilju poruku, porukom u komunikacijskom kanalu, sudionicima koji primaju poruku tj. interpretacijom, te povratnom vezom koja zatvara komunikacijski proces. Sudionici se pri komunikacijskom događaju javljaju u ulozi pošiljatelja i primatelja. U ulozi pošiljatelja jesu kada svoju misao, ideju, argument, stav, podatak, vijest, informaciju šalju ostalim sugovornicima uobličenu u odgovarajuću poruku i čekaju odgovor, na kojoj temelje svoju sljedeću poruku. U ulozi primatelja nalaze se kada aktivno slušaju, primaju poruku uz intepretaciju i razumijevanje, te odašilju uzvratni odgovor u obliku svojih misli i stavova sugovorniku. Uspjeh komunikacije ovisi o svim sudionicima, jer njihova prethodna iskustva i davanje zajedničkih istih ili sličnih značenja poruci u velikoj mjeri utječu na uspješnost komunikacijskog događaja. Pošiljatelj treba znati što točno želi porukom prenijeti ili postići, svrhu i cilj poruke kako bi bila uspješno primljena i dovela do ostvarenja željenog rezultata- izmijeniti stajališta sugovornika ili ih upotpuniti. Osim što odlučuje o obilježjima poruke, semiotici, pojedinačnim simbolika poruke, smislu poruke, treba voditi računa o potrebama, sposobnostima, mogućnostima i načinu na koji bi sugovornik na poruku mogao reagirati. Pošiljatelj jasnoćom u izgovoru i sastavljanju poruke, te korištenjem onih komunikacijskih

znakova koji su u tom trenutku prikladni za sugovornika i komunikacijski proces utječe na uspjeh komunikacije. Izbor komunikacijskih znakova, usklađenost verbalnog i neverbalnog pri komunikaciji uvelike utječu na reakcije ostalih sugovornika u komunikaciji. Primatelj uspješnom interpretacijom i razumijevanjem kroz povratnu informaciju, te oblikom i sadržajem poruke izravno utječe na komunikacijski proces. Potrebno je aktivno sudjelovanje od početka susreta svojom kontaktnom komunikacijom, mogućom šutnjom tijekom razmjene poruka, aktivnim slušanjem, te pravodobnom i prikladnom reakcijom na primljenu poruku u skladu sa sugovornikovim sposobnostima, znanjima, stavovima, vrijednostima, potrebama i očekivanjima. Primateljeva vizija poruke može odudarati od pošiljateljeve, jer često nesvjesno poruci dodaje svoja značenja, iskrivljuje i prilagođava svojim potrebama i stavovima zapravo dajući odgovor na svoju poruku, a ne na prvobitno poslanu. Obavijest koju primamo velikim je dijelom i primateljeva tvorevina, dakle ovisna o njegovim osobinama, osjetljivosti i neosjetljivosti, o trenutačnom raspoloženju te odnosu prema pošiljatelju poruke. Stoga, uspjeh komunikacijskog događaja izravno ovisi o primatelju poruke kroz način shvaćanja, pravilnu interpretaciju i razumijevanje poruke, te ispravni uzvratni odgovor kojim će uspješno nastaviti tijek komunikacijskog procesa. (Glavaš, 2008)

5.2. Verbalna komunikacija

Najčešći način prijenosa vijesti, informacija ili poruka unutar menadžmenta i organizacije jest usmeni. Usmenim (govornim, verbalnim) izražavanjem u stvarnom sadašnjem vremenu prenose se i razmjenjuju ideje, misli, stavovi, poruke, pomoću jezika kao najvažnijeg sredstva komunikacije između sugovornika koji sudjeluju u komunikacijskom događaju. Sugovornici brzo razmjenjuju poruke, uzvratni odgovor je moguć gotovo trenutno ili u vrlo kratkom vremenskom razmaku, uz dodatno razjašnjavanje nerazumljivih ili neshvaćenim dijelova poruke, te rješavanje nesporazuma ukoliko do njih dođe. U poslovnom okružju informacije se, poruke ili vijesti razmjenjuju usmeno među sugovornicima najčešće razgovorom, raspravom, javnim govorom ili podnošenjem izvještaja. Upotreba komunikacijsko-informacijske tehnologije pri neizravnim susretima dodatno ubrzava usmenu komunikaciju. Može se uvježbati, naučiti i poboljšati. Usmeni dogovori ne ostavljaju pismeni trag, stoga ih je potrebno dodatno potvrditi pismenom komunikacijom. Beskonačni usmeni sastanci trate poslovno vrijeme zbog nepostignutih sporazuma i vidljivih rezultata. Neuvježbano i

nepripremljeno usmeno izražavanje sugovornika-pošiljatelja poruke kod ostalih sugovornika neshvaćenost i neozbiljnost. Formalno usmeno izražavanje od iznimnog je značaja za svakodnevno poslovanje i uspješnost komunikacije. Na taj se način službeno prenose informacije u poslovnom okružju. Formalna komunikacija se razlikuje između organizacija različitosti potreba za informacijama. 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 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. Brzo i jeftino prenosi poruke i informira veći broj osoba u vrlo kratkom vremenu. 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)

5.3. Neverbalna komunikacija

Kontakti – neverbalni izričaj nadopunjuje usmeno izražavanje komuniciranjem bez izgovorenih riječi. najčešće prenosi emocije, stavove, trenutno raspoloženje, osjećaje, mišljenja sugovornika koji sudjeluju u komunikacijskom događaju. Tijelo upotpunjuje usmeno izražavanje pomoću brojnih nejezičnih i neverbalnih znakova kao što su zvukovi, ton glasa, miris, okus, geste, izrazi lica, položaj, držanje, različiti pokreti tijela, fizički izgled osobe, okolina u kojem osoba djeluje, itd. Nadalje, govorno ponašanje – brzina, ritam, jačina, boja glasa, artikulacija, melodija, jasnoća, smijanje, glasovi bez verbalnog sadržaja također čine tjelesni i neverbalni izričaj pomoću kojega tijelo, bilo svjesno ili nesvjesno, iskazuje odnos prema izgovorenom sadržaju, iskreno komunicira stavove, osjećaje, mišljenja. Znakove je izuzetno korisno razumjeti kako bi se pravilno interpretirala poruka ukoliko je nedovoljno dorečena i nepotpuno. Govor tijela ima velik utjecaj na prenošenje informacija i stvaranje dojma o osobi kroz pravilno usmeno izražavanje dodatno upotpunjeno tjelesnim i neverbalnim izričajem.

Kontaktini – neverbalni izričaj doprinosi ukupnoj komunikaciji kroz sastavnice koje su od nezamjenjive važnosti pri razumijevanju i interpretaciji poruke kako slijedi:

- Odijevanje
- Osjećaji,
- Komunikacija pogledom,
- Aktivno slušanje,
- Šutnja.

Pri prvom susretu odijevanje ostavlja dojam i stvara osobno mišljenje koje se gradi u prvih 7 do 8 sekundi susreta temeljem fizičkog izgleda. Odjeća je važan izvor informacija jer nesvjesno šalje signale o financijskom stanju, socijalnom statusu, uspjeh u životu, stavu prema sugovornicima i okružju. Ipak, s komunikacijskog stajališta potrebno je izbjegavati donositi sud o drugima temeljem fizičkog izgleda i odjeće. Važan dio kontaktne komunikacije, posebno u poslovnoj okolini, jest usklađivanje osobnog izgleda s komunikacijskom situacijom. Odjeća treba biti uredna, čista, neupadljiva, jer osoba svojim odijevanjem komunicira stajališta i poruke koje šalje drugim sugovornicima o sebi. Osjećaje najčešće pokazuju lice i tijelo, ovisno o spolu i osobnosti sugovornika. Lice, koje može oblikovati oko 7000 različitih izraza, pokazuje kako se sugovornici osjećaju, a tijelo izražava jačinu tih osjećaja. Najčešći znakovi koje lice izražava su uгода, neugoda, pozornosti, odbacivanje, opuštenost, napetost, trenutno raspoloženje – veselje, tuga, dosada. Pogledom tijelo komunicira zjenicama, očnim mišićima i očima koje su glavni organ primanja i prihvaćanja. Više do 80% svih informacija ljudi prime izravno očima. Komunikacija pogledom usmjerava tijek i pozornost sudionika pri komuniciranju, signalizira početak i kraj razgovora, prati i olakšava davanje povratne informacije, odaje osjećaje i odražava prirodu odnosa među sugovornicima. Izravna komunikacija pogledom najčešće se koristi pri razgovorima o dobro poznatoj temi, kod izravnog utjecaja i pridobivanja sugovornika, te ukoliko se želi znati uzvratni odgovor. Sugovornici izbjegavaju komunikaciju pogledom kada govore o neugodnoj temi, uvrijeđeni su, nezainteresirani za sugovornika i temu. Komunikaciju pogledom potrebno je pravilno usmjeriti, ne pretjerati u trajanju ili neprestanom zurenju u sugovornika kako bi se izbjegle neugodnosti i komunikacijski prekidi. Šutnja kao pasivan oblik komunikacije tijelom koji simbolizira tajanstvenost

znak je razmišljanja, nezadovoljstva, umora, neprijateljstva i kontrole. Najčešće se promatra u negativnom kontekstu kroz odsutnost govora, što može negativno utjecati na komunikacijski događaj. Smatra se poželjnom u kazalištu, crkvi, muzeju, biblioteci i svugdje je primjerena. S komunikacijskog stajališta važno je poznavati pravilo šutnje, kao i pravilo govora. Ponekad je šutnja potrebna kako bi se komunikacijski događaj ispravno interpretirao. Aktivno slušanje predstavlja takav oblik komunikacije kod kojeg je sugovornik u potpunosti usredotočen na ostale sugovornike i pokušava razumjeti stajališta, shvatiti razmišljanje, ne prekidati tijekom misli ukoliko se procijeni da je sugovorniku izričito stalo da ga netko u tom trenutku čuje, svjesno se uključiti u komunikaciju, pokazati zanimanje za slušanjem, biti strpljiv s argumentima, ne ometati sugovornika usmeno ili pokretima, ne govoriti dok sugovornik priča, razumjeti sadržaj primljene poruke. Podrazumijeva gledanje sugovornika usmeno ili pokretima, ne govoriti dok sugovornik priča, razumjeti sadržaj primljene poruke. Podrazumijeva gledanje sugovornika u lice, nasmiješenost, kimanje glavom za odobravanje, razumijevanje i interpretiranje usmenog i tjelesnog izričaja. Složeni je proces kao i govor, ali se manje cijeni od usmene komunikacije i uopće se ne uvježbava. Nadalje, tijelo pokazuje odnos prema sugovorniku i samom procesu komunikacije. Otvoreni položaj tijela priklanja se slušatelju i slaže s njim, komunicira otvorenost, dobronamjernost, spremnost na komunikaciju. S druge strane, zatvoreni stav pokazuje zatvorenost prema sugovorniku, gdje odmaknuti gornji dio tijela od sugovornika, prekrizene ruke, isprepleteni prsti, prekrizene noge, nesvjesno pokazuju obrambeni stav ili rezerviranost. Neverbalni izričaj utječe na značaj izgovorene poruke, smjer komunikacije, uspjeh komunikacijskog događaja, pomaže sugovorniku da shvati izgovorene riječi. Neverbalna komunikacija naglašava, podupire ili nadopunjuje usmenu komunikaciju. Vjerodostojnost poslana poruke odražava se kroz sklad govora tijela i usmenog izražavanja. Vježbom kontrole nad pokretima tijela može se kontrolirati ponašanje, kako bi govor i tijelo prenijeli istoznačnu poruku ostalim sugovornicima. Međutim, potpunu kontrolu na tijelom ipak je nemoguće ostvariti, jer je znakove nemoguće kontrolirati u potpunosti. Kada su izrazi i mimika lica, boja glasa ili geste kojima tijelo komunicira u potpunoj suprotnosti s izrečenim sadržajem poruke potrebno je vjerovati tjelesnoj i neverbalnoj poruci, jer je svjesno vođena i teža za kontroliranje i

iskrivljavanje. Tjelesno komuniciranje, za razliku od usmenog, nastavlja se sve dok su ljudi prisutni u prostoru u kojem komuniciraju. (Glavaš, 2008)

5.4. Važnost poslovnog komuniciranja

Komunikacija je vrlo važan dio poslovanja, organizacije i upravljačkog sustava. Prenošenje poruka, vođenje korespondencije, razmjena i obrada informacija, izdavanje i primanje naloga među strukturama u organizaciji, kontakti s poslovnim partnerima, javnošću, itd. – sve to sačinjava sustav komuniciranja, bez kojeg organizacija ne bi mogla poslovati. Poslovna komunikacija se realizira:

- unutar organizacije (proces u kojem sudjeluju svi djelatnici organizacije)
- izvan organizacije (proces u kojem sudjeluju samo neki djelatnici organizacije)

5.4.1. Komunikacija unutar organizacije

Svrha je komunikacije unutar organizacije, neovisno o prirodi i djelatnosti (da li se radi o proizvodnji roba ili obavljanju usluga) – realizacija plana. Unutarnja komunikacija obuhvaća komunikaciju u različitim pravcima, pa tako imamo:

- vertikalnu komunikaciju prema dolje (odvija se od ljudi na višim organizacijskim razinama k onima na nižoj razini u organizacijskoj hijerarhiji, a karakteristična je za organizacije s autoritativnom atmosferom);
- vertikalnu komunikaciju prema gore (obuhvaća povratne informacije na naloge i upute, mišljenja, pritužbe);
- horizontalnu i lateralnu komunikaciju (razmjenu informacija među djelatnicima), te svu popratnu dokumentaciju koja svjedoči o radnim procesima i operacijama.

Komuniciranje unutar organizacije obuhvaća i onaj dio koji nema veze s poslom, a to su osobne komunikacije. Naime, među zaposlenima nužno dolazi do razmjene mišljenja, osjećaja i informacija iz privatne sfere pojedinaca. Te komunikacije značajno utječu stavove i ponašanje djelatnika, njihov radni moral i proizvodnost. O tome menadžment organizacije također mora voditi računa. Nije dobro prihvaćati krajnosti: zabranjivati osobne komunikacije, ali niti odobravati previše intenzivnu osobnu komunikaciju, već

odabrati uvjerena rješenja, tj. odobravati povremenu osobnu komunikaciju, što će doprinijeti pozitivnom radnom ozračju i neće negativno utjecati na radni učinak. (Glavaš, 2008)

5.4.2. Komunikacija izvan organizacije

Uloga komunikacije u organizaciji nije samo osigurati razmjenu informacija unutar organizacije, nego i omogućiti razmjenu informacija između organizacije i njezine okoline (kupaca, dobavljača, dioničara, vlade itd.) Razmjenom informacija menadžeri postaju svjesni potreba kupaca, dostupnosti dobavljača, zahtjeva dioničara, državne regulative i brige za zajednicu. Komunikacijska organizacija postaje otvoreni sustav u interakciji sa svojim okruženjem. U relativno kratkom vremenskom razdoblju poslovna komunikacija – kako ona unutar organizacije, tako i izvan nje – doživjela je revolucionarne promjene. Primjena elektronskih sredstava komunikacije pojednostavnila je i ubrzala protok informacija. Usavršavanje softvera za obradu teksta, te provjeru pravopisa, prikladnosti leksičkog odabira, gramatike i stila znatno doprinosi kvaliteti poruke. Elektronska komunikacija potvrdila je potrebu za globalnim jezikom, izmijenila je način uporabe jezika i nametnula nove komunikacijske i jezične oblike. Najočitiiji primjer je elektronska pošta koja koristi oblik pisane konverzacije, tj. kombinacije pisanog i govornog medija. Obilježje elektronske pošte je neposrednost i neformalnost: pošiljatelj bez okolišanja započinje s bitnim, tj. povodom komunikacije. Nova je tehnologija podigla razinu svijesti poslovnog čovjeka o potrebama i mogućnostima komunikacije. Iako svi sudionici u procesu poslovne komunikacije teže istim ciljevima, hiperkompetitivnost suvremenog poslovnog okruženja potiče organizacije na komunikaciju koja je drugačija inovativnija, privlačnija. Tako kvaliteta poslovne komunikacije postaje predmetom tržišne utakmice, što se najočitije manifestira u izjavama o misiji organizacije, sloganima i komercijalno-propagandnim porukama. (Glavaš, 2008)

5.5. Komuniciranje na sastanku

Bez obzira na vrstu sastanka, na to tko nam je sugovornik, jesmo li u položaju „jačega“ ili „slabijega“ u pregovorima – ne bismo smjeli zaboraviti na nešto osnovno: uljudno ponašanje. Pripremajući se za sastanak, uz potrebne materijale razmišljamo o strategiji kojom ćemo najbolje ostvariti svoj cilj, razrađujući plan pojedinih dijelova sastanaka.

Često mislimo samo o tome što mi moramo učiniti, reći ili ne-reći, i ne pomišljajući na drugu stranu, na njezine stavove i interese. Nakon sastanka katkad imamo čudan osjećaj da je, iako smo učinili najbolje što smo zamislili, ipak sve ispalo nekako krivo. Pa, reći ćete, sve sam izložio, potkrijepio dokazima, žestoko sam se založio za svoju zamisao od koje će svi imati koristi. A pita ga, na primjer, stariji kolega – kako ste to učinili: jeste li slušali druge, jesu li oni iz vašeg nastupa mogli steći povjerenje da ćete voditi računa o njihovim interesima ili uopće nisu od vas mogli doći do riječi? Jeste li ih tretirali kao partnere ili ste se nametnuli?

Postoje brojne teorije o komuniciranju i sve one u dobroj mjeri sadrže vrijedne poruke. No, prije svega, treba voditi računa o svom uljudnom ponašanju. Pritom se ne misli na naučeno ugladeno ponašanje nego na uvažavanju sugovornika, bez obzira na temu sastanka, a to bi značilo: ne kasniti na sastanak, doći pripremljen, u izlaganju biti sažet, ne nametati svoje ja, pažljivo slušati druge, ne upadati drugome u riječ, pratiti tijek sastanka i ne vraćati se na teme koje su apsolvirane (ako smo nešto iz nepažnje propustili), popuštati u sitnicama, ako se nešto ne može dogovoriti, ostaviti za sljedeći sastanak – ne inzistirati, ako ostali nisu zainteresirani, ne paliti se na račun slabijeg pridobivati se time jačemu, oslovljavati sugovornika ovisno o tome u kakvim smo poslovnim odnosima s njim, a starije osobe po funkciji koju obnašaju.

Katkad će se mnoge stvari lakše dogovoriti u opuštenijem ozračju, ali se nikako ne preporučuje da među pripadnicima više nacija započnemo, pošalicama ili da serviramo jelo i piće koje pripadnici neke nacije na konzumiraju. Ljubaznost, susretljivost, tj. uljudno ponašanje pretpostavlja mnogo znanja o drugoj strani, ne zato da bismo ju pobijedili, nego zato da bismo ju uvjerali da nam je stalo i do drugih, da zajedno s drugima želimo ostvariti naš cilj, da uvažavamo pritom i njihove potrebe i interese te da ćemo u takvu obostranom interesnom komuniciranju svi ostvariti svoje ciljeve. (Gnjato, 2003)

5.5.1. Priprema i tijek govora

Prije pripreme govora, govornik bi se trebao preispitati: Imam li što reći? O čemu ću govoriti? Tko su slušatelji? Kako ću izraziti svoj stav?

Dalje govornik treba obratiti pozornost na to koliko poznaje temu o kojoj će se govoriti, kakvu će argumentaciju upotrijebiti, na interes slušatelja, promjene u okruženju i mjestu u kojem će govoriti, te na cilj koji želi postići govorom. Iako držanje govora ima sličnosti s diskusijom, to se ne može izjednačiti. Od govornika se očekuje da govor bude uvjerljiv i prihvatljiv slušateljima.

Dobar govor priprema se u nekoliko faza:

1. Proučavanje strukture slušatelja: tko su oni, njihovo znanje, dob, mišljenje i njihova spremnost na nove ideje, utjecaj vanjskih činitelja na slušatelje i sl.
2. Odabiranje i prikupljanje materijala podrazumijeva ne samo nabavu materijala za govor, nego i pripremu raznih audio-vizualnih i didaktičkih pomagala te ostaloga potrebnog materijala (literatura, dokumentacija itd.)
3. Izrada skice govora je posao tehničke naravi, ali skica govornika čini sigurnijim, jer će mu pomoći da u izlaganju ne izostavi bitno i da se ne udalji od glavne teme. Govor se priprema na tri načina: da se napiše potpuni tekst govora; da se djelomično pripremi tekst govora ili da se ništa ne piše.
4. Kritički osvrt na pripremu govora obuhvaća pažljivo čitanje i korigiranje napisanoga, pregled pomagala, te vlastite osobe.

Uvodom se želi pridobiti pozornost i interes slušatelja kako bi ih se uvelo u bit problema i motiviralo za prihvaćanje poruke govora. Uvod ne bi smio biti dulji od jedne petine govora.

Središnje izlaganje je glavni dio govora i sastoji se od kazivanja i dokazivanja. Onaj govornik koji dobro zna kako radi ljudska pamet i kako se dolazi do spoznaja, taj će dobro obaviti i taj zadatak. Od govornika se zahtijeva da kratko, jasno, slikovito, spontano i što jednostavnije argumentira svoje postavke.

Zaključkom se rekapitulira govor, tj. sintetizira smisao poruka slušateljima. Zaključak je dobro podijeliti na tri dijela: prvi dio je sažetak onoga što smo govorili; drugi dio je poziv, pri čemu se ističe cilj govora i poziva na prihvaćanje poruka; treći dio je učinkovita, jaka rečenica koja će na slušatelje uvjerljivo djelovati. (Gnjato, 2003)

6. DEFINICIJA ORGANIZACIJE

Riječ organizacija ima različita značenja. Čovjek tijekom života pripada većem broju različitih organizacija. Rađa se u organizaciji, živi u organizaciji, zaposlen je u organizaciji, a kada se tome pridodaju hobi, učenje, druženje i slično, broj organizacija u životu pojedinca u stalnom je porastu. U ovom radu, riječ organizacija koristit će kao društveni sustav, ulazno-izlazni sustav, odnosno poimanje organizacije kao institucije.

Organizacija kao društveni sustav odnosi se na sustav koji se sastoji od više podsustava. Svaki podsustav obavlja određenu funkciju koja mora biti usklađena sa sustavom kao cjelinom. Tako se može gospodarski subjekt promatrati kao sustav, čiji podsustavi su poslovne funkcije (od nabave sve do prodaje), koje moraju biti usklađene i koordinirane u funkciji čitave organizacije kao cjeline.

Organizacija kao ulazno-izlazni sustav promatra se kao proces transformacije ulaznih komponenti (ljudskog rada, sirovina, materijala, informacija, energije) u odgovarajuće izlaze (proizvode ili usluge). Pritom se ističe kvaliteta proizvoda ili usluga, posebno danas u uvjetima globalne konkurencije.

Institucionalno poimanje organizacije odnosi se na organizaciju kao instituciju, odnosno konkretno društvo ljudi koje radi sa svrhom ostvarivanja zajedničkih ciljeva.

Svrha postojanja svake organizacije su njeni ciljevi, smjer u kojem organizacija treba ići. Važno je postaviti jasne ciljeve čija su obilježja da su dani u pisanom obliku, da su mjerljivi, da imaju određeni vremenski rok u kojem se trebaju ostvariti i da su izazovni, ali ostvarivi. Akronim dobrih ciljeva su pametni ciljevi (SMART), koji prema engleskim riječima znače: specifični (Specific), mjerljivi (Measurable), ostvarivi (Achievable), realni (Realistic) i vremenski određeni (Time based). Svaka organizacija je rezultat koordinirana napora više ljudi koji uvijek imaju neki zajednički cilj koji se može ostvariti podjelom rada u organizaciji kako bi se znalo tko treba što raditi, uz poštovanje hijerarhije ovlasti. Bez ljudi, zajedničkih ciljeva i pravila ponašanja nema ni organizacija. Ljudi su jedina živa komponenta organizacije i bez njih ne bi bilo ni procesa preobrazbe koji se nikada ne bi ostvarili kada se ne bi poštovala pravila ponašanja u organizaciji. (Sikavica, 2011)

7. DEFINICIJA ORGANIZACIJSKE KULTURE

Pojam kulture predstavlja temelj za razumijevanje organizacijske kulture, jer je organizacijska kultura u pravilu sastavni element opće kulture i vrijednosnog sustava društva u cjelini. Razumijevanje organizacijske kulture potječe od godine 431. prije Krista, kada je Periklo u staroj Grčkoj uvjeravao Atenjane, koji su ratovali sa Spartancima, da poštuju vrijednosti poput onih koje su svojstvene demokraciji. Te vrijednosti sastoje se od neformalnosti tijekom komuniciranja, poštivanja važnosti dostojanstva pojedinca te u njegovu promicanju na temelju uspješnosti. Periklo je shvatio da o tim vrijednostima ovisi pobjeda ili poraz u ratu. Na osnovi izrečenog može se uočiti da ne postoji velika razlika između navedenih vrijednosti i onih koje su usvojene od strane velikih i razdvojenih kompanija. Zbog toga se danas u svijetu, a sve više i u Hrvatskoj govori o organizacijskoj kulturi. Definicija organizacijske kulture ima velik broj, a potpune i precizne nema. U ovom radu navode se samo neke:

- a) „Organizacijska kultura obuhvaća sustav ideja i koncepata, običaja, tradicija, procedura i navika za djelovanje u posebnoj makrokulturi „ (Harris, Moran 1921).
- b) „Organizacijska kultura je društveno ljepilo koje spaja članove organizacije pomoću prihvaćanja zajedničkih vrijednosti, simbola i društvenih ideala „ (Smircich, 1983).
- c) „ Organizacijska kultura je niz vrijednosti, normi i uvjerenja „ (Handy, 1986).

Navedene definicije pokazuju na činjenicu da je organizacijska kultura odgovarajuća sinteza vjerovanja, stila ponašanja i djelovanja. S njom se usmjerava ponašanje pojedinca, članova organizacije, odnosno zaposlenih u poduzeću. Svi ovi pojedinci ili članovi, usvajajući zadani sustav vrijednosti prihvaćaju zadane norme ponašanja, te poštujući odgovarajuće običaje i tradiciju doprinose stvaranju organizacijske klime u poduzeću. Oni ostvaruju vizije, misije i strategijske ciljeve poduzeća. (Žugaj i sur., 2004)

Da bi se bolje razumijela organizacijska kultura potrebno je poznavati sve njezine elemente. Prema Armstrongu, postoje tri važna elementa organizacijske kulture, i to:

- a) organizacijske vrijednosti,

b) organizacijska klima i

c) menadžerski stil.

a) Organizacijske vrijednosti predstavljaju sve ono što je dobro za organizaciju što bi se trebalo dogoditi. To je, prije svega, međusobno povjerenje i poštovanje između pripadnika organizacije, zadovoljstvo suradnika i vanjskih poslovnih partnera. U organizacijske vrijednosti mogla bi se navesti i dugoročna suradnja s raznim drugim organizacijama i stručnjacima. Organizacijske vrijednosti izražavaju se kao svrha ili strateški ciljevi poduzeća.

b) Organizacijska klima predstavlja način kako njezini djelatnici razumiju trgovačko društvo (poduzeće, organizaciju) kao cjelinu. Ona je radna atmosfera koja je izražena iskustvom i shvaćanjima zaposlenih, odnosima među njima, odnosom prema kvaliteti organizacijskih vrijednosti. 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.

c) Menadžerski stil je način na koji se menadžeri ponašaju u poduzeću. Menadžerskih stilova ima mnogo koji se kreću u rasponu između dva stila: autokratskog i demokratskog.

Autokratski stil predstavlja menadžera koji ne komunicira s podređenima, odnosno, komunikacija je samo prema dolje. On u većini slučajeva donosi odluke bez prethodne konzultacije s radnicima te se u takvom sustavu ne ide za otkrivanjem i mobilizacijom znanja i vještina zaposlenih, nego se traži odgovorno obavljanje pojedinog zadatka bez njegova jasnog dovođenja u odnos sa zajedničkim ciljem. Autokratski stil predstavlja „krutog“ vođu kojem je važnije poduzeće i profit nego ljudi.

S druge strane, demokratski stil predstavlja menadžera koji se prema djelatnicima odnosi prijateljski. Ako i postoji hijerarhijska struktura, ona se ne doživljava kao kruta, već se dopušta izravno komuniciranje među hijerarhijskim razinama ako to povećava uspješnost obavljanja posla i realizaciju ciljeva. Komunikacija je prisutna u svim smjerovima čime se postiže feedback komunikacija, svaka razina ima stalnu povratnu

informaciju što omogućuje pravodobnu korekciju i promjenu. U takvim organizacijama prisutna je velika briga za ljude. (Žugaj i sur., 2004)

8. ZAKLJUČAK

Za provedbu uspješnog sastanka može se usvojiti nekoliko pravila. Jedna od najvažnijih su: utvrđen dnevni red u kojem se pridržava vremenskih okvira, držati se utemeljenih činjenica, donošenje dobrih odluka kojima se postižu prava rješenja za probleme koji se rješavaju na sastanku, ovisno o tome što se želi postići potrebno je odabrati prave osobe za sastanak koje mogu donijeti odluku. Dobra organizacija sastanka uz podjelu materijala omogućuje sudionicima da se pripreme, kako se sastanci ne bi nepotrebno odužili treba se držati vremenskih okvira i kako bi se sve provelo u djelo potrebno je pratiti rezultate i realizaciju zadataka. Ovisno kada se stiže na sastanak, gdje se sjedi i kakav status se posjeduje u tvrtki, ovisi i uloga osobe na poslovnom sastanku. Osim sastanaka sa zaposlenicima organizacije, velika važnost pridaje se sastancima s klijentima, poslovnim partnerima i drugim stranama u poslovnom životu. Kako bi sastanak bio uspješan potrebno je dobro poznavati klijentove potrebe i želje, jednako kao i poznavanje partnera. U većini situacija sastanci su najbolje mjesto i vrijeme za izravna pitanja o stvarima koje su bitne, a nejasne, posebice kada se radi o mogućnosti dugoročne suradnje. Komunikacija u poslovanju može dovesti do uspjeha ili neuspjeha ovisno o tome koliko je uspješna odnosno efikasna. Do neuspjeha dolazi čak i zbog najmanje sitnice. U poslovnom svijetu neuredan dopis, nepoštivanje protokola, odjeća ili samo pokret rukom može dovesti do potpunog neuspjeha. Potrebno je uvijek prije bilo kakvih akcija vezanih uz poslovni sastanak raspitati se o sudionicima, ponoviti ili istražiti bitne činjenice koje su vezane za sastanak da ne bi bilo nejasnoća. Kako bi uspješnost bila što veća, na sastancima se ne iznose neprovjerene informacije, ne upada se govornicima u riječ te se treba zainteresirati za temu razgovora.

9. LITERATURA

1. Barker, A. (2001). Sastanak: učinkovit, ugodan...uspješan, M.E.P. Consult, Zagreb
2. Cohen, S. (2014). Vještine pregovaranja za menadžere, MATE d.o.o., Zagreb,
3. Glavaš, J., Lamza-Maronić, M. (2008). Poslovno komuniciranje, Tiskara Pauk, Cerna
4. Gnjata, V. (2003). Sastanci – interesno komuniciranje, Alinea, Zagreb
5. Grković, M. (2005). Model UPS – Upravljanje pomoću sastanaka, Centar za unapređenje sastanaka, Belišće
6. Grković, M. (2002). Sastanci: upravljanje vremenom: kako uštedjeti vrijeme na sastancima, a postizati vrhunske rezultate?, Belišće, vl. naklada
7. <http://www.businessdictionary.com>, dostupno 01.08.2015.
8. Letić, F. (1977). Priprema i vođenje sastanaka, Zagreb, vl. izdanje
9. Petar, S.(2009). Obračun u sobi za sastanke, STATUS PROSPER d.o.o., Zagreb
10. Sikavica, P. (2011). Organizacija, Školska knjiga d.d., Zagreb
11. Tudor, G. (1992). Kompletan pregovarač: Umijeće poslovnog pregovaranja, MEP Consult, Zagreb
12. Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B. i drugi (2004). Organizacijska kultura, TIVA tiskara, Varaždin

PRILOZI

Tablica 1. Ciljevi sastanaka.....	6
Tablica 2. Obilježja uspješnih i neuspješnih sastanaka	23