

# Poslovni sastanak

---

Dvanajščak, Tatjana

Master's thesis / Diplomski rad

2016

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:163403>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-17**

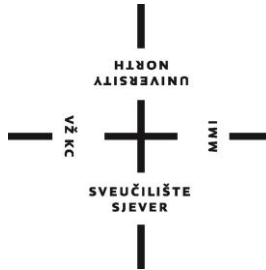


Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**



DIPLOMSKI RAD br.77/PE/2016

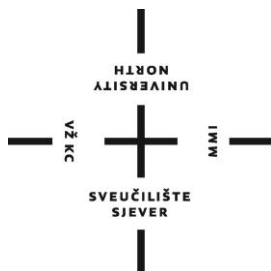
**POSLOVNI SASTANAK**

TATJANA DVANAJŠČAK

Varaždin, travanj, 2016.

**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**

**Studij Poslovna ekonomija**



DIPLOMSKI RAD br.77/PE/2016

**POSLOVNI SASTANAK**

Student:

Tatjana Dvanajščak, 0139/336D

Mentor:

dr. sc. Ljubica Bakić-Tomić

Varaždin, travanj, 2016.

# Prijava diplomskog rada

studenta IV. semestra diplomskog studija  
Poslovna ekonomija

|                             |                                      |              |           |
|-----------------------------|--------------------------------------|--------------|-----------|
| IME I PREZIME STUDENTA      | TATJANA DVANAJSČAK                   | MATEŽNI BROJ | 0139/336D |
| NASLOV RADA                 | POSLOVNI SASTANAK                    |              |           |
| NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU | BUSINESS MEETING                     |              |           |
| KOLEGIJ                     | POSLOVNO KOMUNICIRANJE               |              |           |
| MENTOR                      | prof. dr. sc. Ljubica Bakić-Tomić    |              |           |
| ČLANOVI POVIJERENSTVA       | 1. doc. dr. sc. Ante Rončević        |              |           |
|                             | 2. doc. dr. sc. Tvrtko Jolić         |              |           |
|                             | 3. prof. dr. sc. Ljubica Bakić-Tomić |              |           |

## Zadatak diplomskog rada

BROJ 77/PE/2016

OPIS

U ovom diplomskom radu treba obraditi temu poslovnih sastanaka. U njemu se poblje treba objasniti kako izgleda jedan poslovni sastanak, koje su njegove karakteristike te sve što prati jedan poslovni sastanak. Obraditi teorijski dio poslovnog sastanka od toga kako počinje te kako završava, popraćeno dokumentima. Vrste poslovnih sastanaka i poslovni bonton te komunikacija na poslovnim sastancima.  
Rad sastavi od teorije i istraživanja odnosno praktičnog dijela. U teorijskom dijelu prikupiti informacije iz raznih literatura te primjera, dok u praktičnom djelu napraviti istraživanje s anketom.

U VARAŽDINU, DANA 9.03.2016

POTPIS MENTORA

*Ljubica Bakić-Tomić*

DIR 01 PE



## SAŽETAK

U ovom magistarskom radu obrađena je tema poslovnih sastanaka. U njemu je pobliže objašnjen kako izgleda jedan poslovni sastanak, koje su njegove karakteristike te sve što prati jedan poslovni sastanak. Obrađen je teorijski dio poslovnog sastanka od toga kako počinje te kako završava, popraćeno dokumentima. Vrste poslovnih sastanaka i poslovni bonton te komunikacija na poslovnim sastancima.

Rad je sastavljen od teorije i istraživanja odnosno praktičnog dijela. U teorijskom dijelu prikupljene su informacije iz raznih literatura te primjeri, dok je u praktičnom djelu napravljeno istraživanje s anketom. Istraživanje smo radili pomoću anketa te ju kao takvu predstavili i prikazali njezine rezultate. U anketi su sudjelovali studenti i zaposlenici širokog spektra.

**KLJUČNE RIJEČI:** poslovni sastanak, dokumenti koji prate sastanak, odnosi na poslovnom sastanku, poslovni bonton.

## SUMMARY

This master's thesis deals with the subject of business meetings. We wanted to explain in detail what a business meeting looks like, what are its characteristics, and what exactly is needed to have one in the first place. A theoretical part of a business meeting is dealt with, from its start to finish, and everything is accompanied by documents. Further insight includes different kinds of business meetings, business etiquette, communication at the meetings and dress code.

The paper has both theoretical and research parts. The theoretical part includes the relevant information from various reference books, with examples, while the practical part displays a research with a survey. The research was itself done through surveys, which were then presented and its results were shown. Students and employees of all profiles participated in the survey.

**KEY WORDS:** business meeting, business documents, business relations, business etiquette

## SADRŽAJ

|  |    |
|--|----|
| 1.UVOD.....  | 1  |
| 2.KOMUNIKACIJA.....  | 4  |
| 2.1.OBLICI KOMUNIKACIJA.....                               | 6  |
| 2.1.1.VERBALNA KOMUNIKACIJA.....                           | 6  |
| 2.1.2.NEVERBALNA KOMUNIKACIJA.....                         | 7  |
| 2.1.3.STRES KAO NEVERBALNI DIO USPJEHA ILI NEUSPJEHA.....  | 9  |
| 2.1.4.SLUŠANJE.....  | 10 |
| 3.METAKOMUNIKACIJA.....                                    | 11 |
| 4.POSLOVNO KOMUNICIRANJE I STRATEGIJA U KOMUNICIRANJU..... | 12 |
| 5.POSLOVNI SASTANAK.....                                   | 13 |
| 5.1.VRSTE VOĐENJA POSLOVNOG SASTANKA.....                  | 15 |
| 5.2.STRUKTURA SASTANKA.....                                | 17 |
| 5.3.UPRAVLJANJE SASTANKOM.....                             | 18 |
| 6.PRIJE SASTANKA.....                                      | 19 |
| 6.1.CILJEVI SASTANKA.....                                  | 20 |
| 6.2.POZIV I DNEVNI RED.....                                | 21 |
| 6.3. SUDIONICI SASTANKA.....                               | 25 |
| 6.4.PROSTOR I VRIJEME.....                                 | 26 |
| 7.NA SAMOM SASTANKU.....                                   | 28 |
| 7.1.DISKUSIJA.....   | 29 |
| 8.NAKON SASTANKA.....                                      | 30 |
| 9.ZNAKOVI NEUČINKOVITIH SASTANAKA.....                     | 33 |
| 10.UZROCI NEUČINKOVITIH SASTANAKA.....                     | 33 |
| 11.PROBLEMATIČNI POJEDINCI NA SASTANKU.....                | 34 |
| 12.KAKO UNAPRIJEDITI POSLOVNE SASTANKE.....                | 36 |
| 13.CIJENA SASTANKA.....                                    | 37 |
| 14.POSLOVNI BONTON.....                                    | 39 |
| 14.1.POZDRAVLJANJE i PREDSTAVLJANJE.....                   | 40 |
| 14.2.RUKOVANJE I DAVANJE POSJETNICE.....                   | 41 |
| 14.3.ODJEĆA - DRESS CODE.....                              | 42 |

|  |    |
|--|----|
| 14.4.SJEDENJE .....                                    | 43 |
| 14.5.ULAZ-IZLAZ .....                                  | 44 |
| 15.ETIČKE I VJERSKE RAZLIKE .....                      | 44 |
| 16.POSLOVNI BONTON I SASTANCI U STRANIM ZEMLJAMA ..... | 45 |
| 16.1.KINA.....   | 46 |
| 16.2.JAPAN .....                                       | 47 |
| 16.3.AMERIKA.....                                      | 47 |
| 17.ISTRAŽIVANJE O POSLOVNOM SASTANKU .....             | 49 |
| 17.1.REZULTATI PROVEDENOG ISTRAŽIVANJA .....           | 51 |
| 17.2. ZAKLJUČAK ISTRAŽIVANJA .....                     | 62 |
| 18.ZAKLJUČAK.....                                      | 66 |
| 19.IZJAVA O SUGLASNOSTI.....                           | 67 |
| 20.LITERATURA .....                                    | 68 |
| 20.1.KNJIGE:.....                                      | 68 |
| 20.2.IZVORI SA INTERNET STRANICA.....                  | 69 |
| 21.POPIS SLIKA.....                                    | 71 |
| 22.TABLICE:.....                                       | 72 |
| 23.PRILOG.....   | 73 |



## 1.UVOD

Kao što znamo svaki je sastanak neka vrsta radnje u kojoj se sastaje dvoje ili više ljudi koji komuniciraju odnosno razgovaraju i razmjenjuju mišljenja o nekoj temi. Da bi uopće mogli komunicirati moramo znati na početku što znači komunikacija, od čega se sastoji i koji je tok informacija u komunikaciji. Kod sastanka je bitna komunikacija. Na poslovnim sastancima je također bitno osim komunikacije da se vodi računa o tome tko na njemu prisustvuje, treba voditi računa o pripremi, toku i završetku, dokumentaciji koja prati sastanak, ali i o bontonu na sastanku.

U drugom poglavlju rada obraća se pozornost na neke osnove odnosno teoretski dio koji se odnosi na sam pojam komunikacije. Što je to komunikacija, koji je proces komunikacije, te što se sve postiže dobrom komunikacijom. Objašnjava se podjela komunikacije te koja su njezina obilježja i što sve utječe na komunikaciju.

U trećem poglavlju obrađuje se tema metakomunikacija i što ona znači.

U četvrtom poglavlju objašnjeno je što je to poslovno komuniciranje i što sve predstavlja strategiju u komuniciranju.

U petom poglavlju obrađuje se što je to poslovni sastanak, vrste poslovnih sastanaka, od kojih se dijelova sastoji poslovni sastanak i kako se upravlja sastankom.

U šestom poglavlju detaljno je obrađeno što se sve treba učiniti prije sastanka, koji su ciljevi sastanka, kako izgleda poziv na sastanak i dnevni red. Opisuje se tko su sudionici sastanka i na što treba obratiti pozornost što se tiče prostora i vremena održavanja sastanka.

U sedmom poglavlju objašnjava se kako teče jedan poslovni sastanak i kako se vodi diskusija.

U poglavlju broj osam obrađuje se što je sve potrebno učiniti nakon sastanka i kako izgleda jedan zapisnik.

U poglavlju devet, deset i jedanaest objašnjava se što su to uzroci i znakovi neučinkovitih sastanaka, te tko su problematični pojedinci koji ometaju sastanak.

U poglavlju dvanaest i trinaest opisuje se kako možemo unaprijediti poslovne sastanke i koja je zapravo cijena sastanka.

U poglavlju četrnaest, petnaest i šesnaest objašnjeni su osnovni pojmovi kao što je to bonton, što je to poslovni bonton koji je vezan za poslovni sastanak i kakav je poslovni bonton u pojedinim zemljama.

U poglavlju sedamnaest napravljeno je primarno istraživanje koje je provedeno kroz anketu na 100 ispitanika. Cjelokupna anketa s rezultatima istraživanja priložena je u prilogu. Glavni zadatak istraživanja je prikupiti i obraditi podatke i analizirati podatke istraživanja koje smo dobili.

Na kraju rada izneseni su rezultati istraživanja i zaključak.

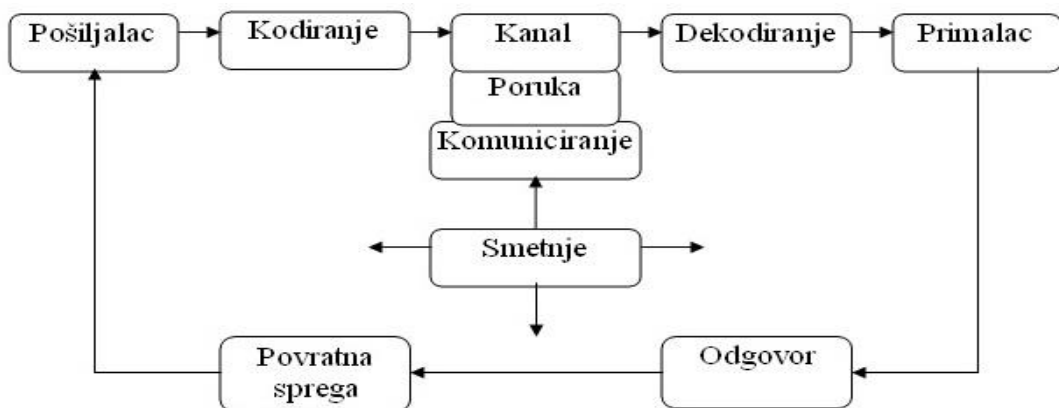
## 2.KOMUNIKACIJA

Cilj svake komunikacije je da je ona uspješno provedena odnosno da ima svoju svrhu i cilj. Da bi bila uspješno provedena moraju se znati neka pravila i zakonitosti, te koji je tok informacija u komunikaciji, kao i što sve utječe na komunikaciju. Komunicirati možemo verbalno i neverbalno. Koliki postotak koje komunikacije utječe na drugi teško je zaključiti, ali je potrebno znati da jedan oblik ima veliki utjecaj na drugi.

Ovisno o verbalnom i neverbalnom dijelu naš se sastanak može završiti uspješni ili neuspješno. Ukoliko se mi znamo verbalno izražavati može nam se dogoditi da sudionici na sastanku vide ili čuju našu neverbalnu komunikaciju koja odašilje krive poruke i da nam sastanak završi neuspješno.

"U procesu komunikacije razlikujemo četiri ključna elementa:

- Pošiljalac -šalje poruku; kodira ih u riječi;
- Poruka - sama informacija
- Medij putem kojeg šaljemo poruku - glas, tijelo, tehnologija (TV, radio, Internet)
- Primalac – dekodira poruku.<sup>1</sup>"



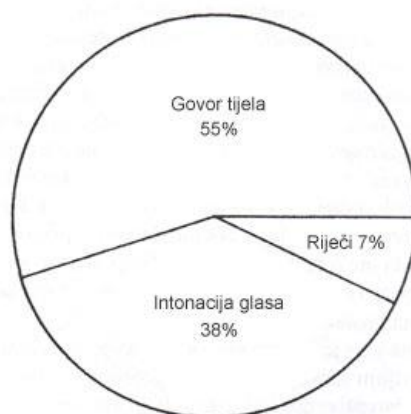
SLIKA 1: PROCES KOMUNKACIJE

IZVOR:<https://www.google.hr/>

<sup>1</sup> <https://zeljkaa.files.wordpress.com/2010/.../poslovno-komuniciranje1.do...>

U procesu komunikacije koji je prikazan na slici 1. navedeni su ključni elementi od kojih se sastoji sam proces. Pošiljalac kao početni element mora znati koju poruku želi poslati i kako je želi prenijeti.

Da bi poruku nakon što ju je osmislio poslao, poruka se kodira u znakove (verbalne i neverbalne) pri čemu ih šalje kroz kanale komunikacije (formalne ili neformalne). Nakon toga poruka se dekodira i kao takvu primalac je prima. Na slanje svih vrsta poruka velik utjecaj mogu imati smetnje koje ometaju prijenos poruke. Primanjem poruke primatelj daje odgovor svojem pošiljaocu kao povratnu informaciju, čime se zatvara proces komunikacije i ponovno kreće ispočetka. Koliko je važna neverbalna komunikacija, a koja je vezana na verbalnu, prikazano je na slici 2. Vidimo da samo 7% ukupne komunikacije nam nosi sama riječ, a sve ostalo su nam neverbalni dijelovi komunikacije.



SLIKA 2: UDIO KOMUNIKACIJE

IZVOR:<https://www.google.hr/url>

Uspješnom komunikacijom postizemo da one informacije koje smo željeli prenijeti prenesemo točno tako kako smo zamislili i time stvaramo dobre međuljudske odnose. Samim time što smo uspješno iskomunicirali postigli smo svoj cilj i riješili eventualne probleme koji su nastali.

## **2.1.OBLICI KOMUNIKACIJA**

Postoje mnogi oblici komuniciranja koji su navedeni u raznim literaturama. Neki od osnovnih oblika na koje možemo podijeliti komunikaciju su intrapersonalna i interpersonalna, opća i poslovna, te verbalna i neverbalna. Verbalna i neverbalna usko su vezane jedna uz drugu i događa se da se poneki puta više može reći neverbalnim govorom nego riječima. Jedna uz drugu usko su vezane, ali nažalost mogu imati suprotna značenja i mogu zbuniti sugovornika. Osnovni oblici verbalna i neverbalna u nastavku su pobliže objašnjeni kao i poslovna komunikacija koja nam je potrebna za poslovni sastanak kojim se bavimo u ovom radu.

### **2.1.1.VERBALNA KOMUNIKACIJA**

U verbalnu komunikaciju spada pismena i usmena komunikacija. U usmenoj komunikaciji glavni kod predstavlja riječ koju smo izgovorili. Riječi odnosno kod se može upućivati licem u lice ili preko raznih medija. Prednost usmene komunikacije je u tome što se poruka prenosi direktno od pošiljaoca do primatelja, smanjuje se mogućnost šumova i smetnji koje se mogu dogoditi, pitanja se postavljaju direktno osobi koje se pitanje tiče te se može odmah primati povratna informacija odnosno odgovor. Loša strana takve komunikacije je da se sugovornika vidi, te se mogu odmah pročitati njegovi neverbalni znakovi koje odašilje.

Postoji velika mogućnost da dođe do nesporazuma odnosno do konflikta zbog toga što se kod usmene komunikacije brže odgovara na pitanje i iznosi mišljenje, odnosno ne razmišlja se previše o odgovoru.

Kod pismene komunikacije više se pažnje posvećuje što će se "izreći", odnosno napisati nego kod usmene. Pismenoj komunikaciji daje se više pozornosti da dobro obrazložimo ono što smo željeli izreći. Primatelj s druge strane kada dobije takvu vrstu poruke on se ima više vremena posvetiti toj poruci, proučiti poruku, informirati se o njoj i odgovoriti na nju.

Kao i kod usmene komunikacije i u pismenoj postoji loša strana, a to je da kada se piše tada se teško mogu prenijeti emocije koje osjećamo, potrebno nam je puno više vremena da napišemo svoje konstatacije i odgovore te takav zapis u većini slučajeva ostaje trajan.

### **2.1.2.NEVERBALNA KOMUNIKACIJA**

"Neverbalni signali su komunikacije bez riječi, položaj tijela, pokreti ruke, geste, kontakt očima, stav i ton vašeg glasa, napetost u mišićima i način na koji dišete. Način na koji hodate, gledate, slušate, reagirate, gestikulirate govore mnogo više o osjećajima nego što će riječi ikad moći.<sup>2</sup>"

U komunikaciji sa sugovornikom ili sugovornicima neki puta bez obzira koliko se trudili poslati kvalitetnu verbalnu poruku, neverbalna poruka nas može odati da možda nismo tako mislili. Na primjer kada želimo biti ljubazni i pristojni, a zapravo nam uopće nije do razgovora s tom osobom. Naš ton glasa, naše lice, naši pokreti i sam položaj tijela tada šalje zbunjujuće signale. Također treba voditi brigu o tome na koji način se krećemo i na koji način gestikuliramo, kako u privatnom životu tako i u poslovnom jer nam se može dogoditi da nam sastanak ne bude uspješan. Ponekad se može dogoditi i suprotno, pa da se verbalno negativno izražavamo, a neverbalni dio nas odaje da nismo tako mislili. Mnogo puta nam se dogodi da nakon svega dođemo do zaključka da smo krivo protumačili poruku jer smo krivo protumačili "govor tijela". Zbog toga ljudi u poslovnom svijetu moraju davati veliku pažnju na svoje ponašanje koje se odnosi na neverbalni dio.

---

<sup>2</sup> <http://mucanje.com/uspjesna-komunikacija-i-komunikacijske-vjestine/>

| NEVERBALNA (GOVOR TIJELA) KOMUNIKACIJA   |  |
|--|--|
| Profesionalna  | Neprofesionalna  |
| Govor tijela: držanje, pokreti, sjedenje, stajanje, hodanje                                      |  |
| Opušteno, mirno, otvoreno,...  | Ukočen, hladan, nepristupačan,   |
| Mimika: čelo, oči, usta, obrve,...   |  |
| Otvorene, vedre, obrve mirne, usta s laganim osmjehom...   | Namršteno čelo, namrgođeno lice, stisnute obrve, „tvrda“ usta...                               |
| Kontakt očima: gledanje u oči sugovornika  |  |
| Gleda sugovornika dok s njim razgovara, prati pogledom njegove pokrete, ne žmirka, ne trepće,... | Ne gleda sugovornika u oči, izbjegava pogled, lista svoje papire i ne podiže glavu,...         |
| Govorno ponašanje: brzina, ritam, dubina, boja glasa, melodija, smijanje,...                     |  |
| Govori polako i razgovijetno, pravi pauze, ne opterećuje dodatnim stvarima i digresijama         | Govori hladno i brzo, nema pauze, ne potkrepljuje razgovor smiješkom,...                       |
| Gestikulacija: govor ruku (tapšanje, blago dodirivanje ramena i dr.) i nogu                      |  |
| Ruke lagano spuštene, mirne. Kod razgovora se pazi da sugovornik bude u ravnopravnoj ravnini.    | Maše rukama ili ih drži prekrížene na prsima. Sjedi prekríženeh nogu (skakutanje, tapkanje,..) |

SLIKA 3: GOVOR TIJELA

IZVOR: <https://www.google.hr/url>

Na slici 3 u tablici navedeni su neki oblici govora tijela što se smatra profesionalnim, a što neprofesionalnim. Profesionalno što se tiče tijela ono mora biti opušteno, mirno i otvoreno, čime se daje do znanja da smo otvoreni za komunikaciju.

Mimika u profesionalnom držanju mora odavati osjećaj zadovoljstva, potrebno je gledati sugovornika u oči, u toku razgovora treba govoriti polako i razgovijetno i ne previše opširno da se sugovornika ili sugovornike ne bi zbunilo s previše nepotrebnih informacija.

### **2.1.3.STRES KAO NEVERBALNI DIO USPJEHA ILI NEUSPJEHA**

U poslovnoj komunikaciji odnosno na poslovnim sastancima moramo voditi računa o neverbalnoj komunikaciji jer nam od nje može ovisiti ishod našeg sastanka. Uz sve neverbalne znakove koje smo nabrojali u poslovnom svijetu najviše na neverbalni dio utječe stres.

U današnje vrijeme kada smo okruženi raznim tehničkim pomagalicama koji bi nam trebali olakšati komunikaciju, brzina informacija je daleko veća nego li prije, pa nas još više sve požuruje. Nažalost tada se događa stres zbog osjećaja da nam nedostaje vremena i da ne možemo sve izvršiti u rokovima koji su na zadani. Da li smo sami krivi za takav stres ili su nam ga drugi nametnuli manje je važno. Važno je samo da nam stres nikako ne donosi ništa dobro.

U poslovnim sastancima stres može biti samo kratkoročno dobar. Na primjer kada se trebaju iznijeti neke ideje, no u ostalim slučajevima mogu naškoditi našem poslovanju. Kad se nalazimo pod stresom najčešće se donose pogrešne odluke kako u privatnom tako i u poslovnom svijetu,ono utječe na naše ponašanje, a moguće ga je smanjiti tehnikama opuštanja ili izbjeći samokontrolom.

Što se tiče bilo kakve komunikacije u privatnom životu pa tako i sa sudionicima na poslovnom sastanku ako smo pod stresom najbolje je komunikaciju ograničiti.



Ako se baš dogodi da imamo zakazan sastanak onda je potrebno kontrolirati brzinu sastanka, te ne davati mišljenja na prijedloge koji traže trenutni odgovor. Pokušajte se ispričati i moliti za razumijevanje te da će te odgovor koji se od vas traži naknadno dostaviti.

Emocije kao važan faktor u komuniciranju nose veliku ulogu."U komunikaciji osjećaji igraju važnu ulogu. Na donošenje odluka više utječe način na koji osjećate nego način na koji razmišljate. Vođeni emocijama vaše neverbalno ponašanje utječe na razumijevanje drugih ljudi i na to kako drugi vas razumiju i doživljavaju.<sup>3</sup>"

Svaki naš pokret tijela potrebno je kontrolirati i pri tome davati sliku samopouzdanja i smirenosti. Svoje emocije pokušajte kontrolirati tako da budu u skladu poslovnog govora tijela.

#### **2.1.4.SLUŠANJE**

Da bi komunikacija bila uspješna bez obzira što pošiljalac dobro pošalje verbalnu i neverbalnu poruku bitno je i da primalac poruke zna tu poruku kvalitetno i primiti. To znači da na suprotnoj strani od pošiljaoca mora biti dobar slušatelj odnosno primalac. Dobar slušatelj zna razumjeti ono što je izrečeno verbalno, ali i ono neverbalno te zna i može postaviti pitanje.

"Uspješno slušanje postiže:

- Da govornik osjeća da ga netko sluša, čuje i razumije, a to može pomoći u izgradnji jače, dublje veze između sugovornika.
- Stvoriti okruženje u kojem se svako osjeća sigurnim da izrazi ideje, mišljenja i osjećaje, ili plan i rješenje problema na određeni kreativni način.
- Uštedjeti vrijeme razjašnjavajući informacije, izbjegavajući konflikte i nerazumijevanja

---

<sup>3</sup> <http://mucanje.com/uspjesna-komunikacija-i-komunikacijske-vjestine/>

- Izostaviti negativne emocije. Kada su emocije jačeg intenziteta, ako se govornik osjeća da ga netko zbilja sluša, tada je moguće umiriti ga, ublažiti negativna osjećanja i omogućiti pravo razumijevanje i početak rješavanja problema.<sup>4</sup>

Dobar slušatelj ako nije prirodan, može se i naučiti. Svaki dobar slušatelj drži se nekih osnovnih pravila bontona kao što su naprimjer pozornost, ne upadanje u riječ, suosjećajnost itd.

### 3.METAKOMUNIKACIJA

Uz verbalni i neverbalni dio o komunikaciji koji je objašnjen u prijašnjem poglavlju ovaj dio može se nazvati komunikacija o komunikaciji. Metakomunikacija je kada želimo napisati ili izreći osjećaje koje osjećamo ili primjećujemo na sugovorniku kao neverbalnu komunikaciju. Dakle želimo izreći ili napisati neverbalni dio .Iako je to teško opisati riječima jer svatko doživljava osjećaje na svoj način, u literaturama nalazimo da riječ metakomunikacija se koristi da bi opisali poruke koje se odnose na druge poruke.

Takvom vrstom komuniciranja mi zapravo raspravljamo o našem odnosu s drugima. Neki od primjera u kojima se može prikazati dio osjećaja kroz riječi je: "Čujem ti po glasu da si ljut na mene. " Ili "Vidim ti na licu da nisi razumio što ti govorim.", " Vidim da ti mene uopće ne slušaš".Upotrebljavajući takav način komuniciranja mogu se izbjeći razni konflikti koji nastaju zbog spajanja verbalne i neverbalne komunikacije.

Ukoliko kod procesa komunikacije u verbalnom dijelu dobivamo informacije i primamo poruke da je sve u redu, ali nam neverbalni dio npr, ton glasa i samo držanje tijela šalje krivu poruku, takav sukob mišljenja može se riješiti metakomunikacijom.

---

<sup>4</sup> <http://mucanje.com/uspjesna-komunikacija-i-komunikacijske-vjestine/>

Postavljanjem pitanja ili donošenjem zaključaka naglas mogu se riješiti problemi u odnosu pošiljaoca i primatelja poruke.

Ponekad je najlakše komunicirati ako previše ne kompliciramo jednostavne stvari i kažemo ono što mislimo i osjećamo.

#### **4.POSLOVNO KOMUNICIRANJE I STRATEGIJA U KOMUNICIRANJU**

Da bismo prodali neke svoje proizvode, pružili neku svoju uslugu, promicali sebe ili svoja uvjerenja, te postigli svoj cilj u poslovnom svijetu treba znati poslovno komunicirati. Poslovno komuniciranje provodi se unutar poslovnog svijeta i bitan je dio poslovanja u organizaciji i izvan nje. Poslovno komuniciranje može pridonijeti ili uništiti uspješnu suradnju odnosno sastanak. Postoje određena pravila kojih se treba pridržavati u poslovnom svijetu kao što su naprimjer susretljivost, točnost, urednost, poštovanje itd. U poslovnom komuniciranju koje se odvija izvan organizacije postoje posebna pravila. Izvan organizacije poslovno komuniciranje počelo ono od predstavljanja samog sebe na nekom prijemu ili pozivom na neki sastanak potrebno je da bude prema nekim zakonitostima. Kod predstavljanja samog sebe obraća se pozornost na neke od verbalnih dijelova(način upoznavanja,bonton razgovora,ton glasa itd.) pa do neverbalnih dijelova (odjeća, mimika, sjedenje, itd).

Kod poziva na neka događanja ili poslovne sastanke bitno je da se obrati pozornost na dopis, poziv, jer neurednost, nepreglednost i davanje netočnih informacija može stvoriti pogrešan dojam, dovesti do neuspjeha komunikacije a samim time i do neuspjeha u poslovanju.

Unutarnja komunikacija je ona gdje sudjeluju djelatnici organizacije i obuhvaća komunikaciju prema gore, prema dolje i horizontalno.Kroz unutarnju komunikaciju provlači se formalna i neformalna struktura sastanka.

Kako kod poslovnog komuniciranja izvan organizacije tako i unutar organizacije potrebno je držati se nekih pravila poslovanja i pravila poslovnog sastanka.

Da bismo došli do svog zacrtanog cilja te postigli rezultate svojim sastankom potrebna je razrađena dobra strategija. Moramo prije svega znati što želimo, kako to želimo dobiti, na koji način ćemo doći do željenog cilja i u kojem vremenu. Sama priprema sastoji se od toga da moramo prvo poslati poruku odnosno poziv za sastanak sudionicima koji nas interesiraju. U tome moramo biti vjerodostojni, izazvati povjerenje sudionika i izazvati znatiželju. Da bi do toga došli potrebni su nam podatci tko su nam sudionici, što su, što oni znaju o meni i našem poduzeću i na koji način ćemo ih motivirati. Dobro postavljena strategija omogućava nam da što kvalitetnije i u što kraćem roku završimo uspješno poslovni sastanak.

## **5.POSLOVNI SASTANAK**

Svaki čovjek barem jednom u životu prisustvovao je nekom sastanku. Cilj svakog sastanka je da se dvije strane dogovore i nađu zajedničko rješenje na svoje probleme. Sjedeći tako na sastanku znalo nam se dogoditi da u jednom trenutku naše misli odlutaju i sami sebe uhvatimo da se pitamo što zapravo mi tu radimo i shvatimo u jednom trenutku da uopće ne pratimo sastanak. Mnogi čim im se spomene riječ sastanak već počnu negodovati te komentirati. Najčešće se ne radi da je na tim sastancima dosadno ili ih ne interesira, nego su zapravo bili sudionici loše organiziranog sastanka.

Što utječe na to kako će poslovni sastanak završiti odnosno hoće li biti uspješan ili ne, zapravo ovisi o mnogim čimbenicima. Da bi poslovni sastanak bio uspješan treba napraviti strategiju samog sastanka od početka do kraja.

Potrebno je kvalitetno napraviti dokumentaciju koja prati sastanak, pripremiti prostor i medijski tehnologiju ukoliko je potrebna, razmisliti tko je sve pozvan i koliko ljudi dolazi pa sve do samog toka sastanka koji također ima svoja pravila.

Prema raznim istraživanjima navode se podatci prema kojima je utvrđeno da "ljudi provedu i do 60 % svoga vremena na raznim sastancima"<sup>5</sup>.

Polazeći od te pretpostavke potrebno je da nam sastanci budu produktivni i učinkoviti jer u protivnom "bacamo novac u zrak".

Da bi nam poslovni sastanak bio uspješan bitno nam je da imamo vođu sastanka. Takva osoba mora posjedovati vještine kojima će sastanak biti na kraju uspješan, a ne da nam se dogodi da nakon završetka sastanka uopće ne znamo zašto smo tamo prisustvovali i što je uopće riješeno.

Svaki vođa mora imati cilj, a to je da nadahnjuje sudionike, da ih potiče da aktivno sudjeluju u raspravama na poslovnom sastanku, da se uštedi vrijeme, a samim time i novac. Vođa sastanka može biti i sam organizator poslovnog sastanka.

Ako su sastanci sastavljeni konstruktivno tada to utječe na rad same organizacije, ali i na poslovni uspjeh.

Ukoliko imamo dobro vođeni poslovni sastanak on može biti inspiracija za sljedeći, mogu biti zabavni u granicama koliko se to dopušta i mogu se riješiti svi problemi koji su bili izneseni da se trebaju riješiti. Međutim ima i onih sastanaka koji su deprimirajući, gdje se iznose samo dosadni i nepotrebni zaključci i činjenice, te oduzimaju samo mnogo novaca i vremena.

Danas se sastanci nastoje svesti na minimum i teže biti konstruktivni, a napredovanjem tehnologije i brži, fleksibilniji i učinkovitiji.

U raznim literaturama se navodi nekoliko verzija pravila kojih se je poželjno držati kad je riječ o poslovnim sastancima.

Tijekom cijelog sastanka treba voditi računa o vremenu, te bi bilo dobro da se odredi vrijeme koje mislimo potrošiti na pojedinu točku dnevnog reda.

Ne se previše odmicati od glavnog razloga zbog kojeg smo sazvali sastanak jer se tada gubi smisao sastanka.

---

<sup>5</sup> Baker A. "Sastanak učinkovit, ugodan, uspješan", 2001, str.9.

Poslovni se sastanci ne praktiraju van radnog vremena jer se nakon radnog dana teško može zadržavati koncentracija na bitnim stvarima kao što je to sastanak.

Ukoliko smo prekoračili vrijeme ne koristiti pritisak i stres da bi se brzo donijela odluka.

Obavezno podijeliti dnevni red svim sudionicima prije održavanja sastanka da se mogu sudionici pripremiti za sastanak, ali ga i lakše pratiti, kao i zapisnik nakon sastanka, te prekinuti sastanak ako on nema svrhe odnosno izgubi svoj smisao.

## **5.1.VRSTE VOĐENJA POSLOVNOG SASTANKA**

Svaki sastanak da bi bio uspješan treba imati dobrog vođu koji će usmjeravati i voditi sastanak od početka do kraja, te ga uspješno završiti. Da bi sastanak završio uspješno velika odgovornost leži na vođi.

Voditelj sastanka mora biti samopouzdan jer treba prijeći preko unutarnjih strahova kao što su strah od govora u javnosti, pa i do osobnih unutarnjih strahova koji ih muče. Vođe pretežno u današnje vrijeme mogu ako nisu rođeni s talentom govora u javnosti mogu otići na razna predavanja i radionice gdje će naučiti prijeći preko tog straha. Nakon što savladaju strah morali bi voditi sastanak tako da podižu produktivnost sastanka, ohrabruju sudionike i pridonose efikasnosti.

Zadatak voditelja je da radi tako da sastanak protekne u ugodnoj i opuštenoj atmosferi, kvalitetno ispunjenim vremenom odnosno da se riješe bitne stvari i dođe do cilja te ispuni svrha sastanka.

S obzirom na to da imamo tri vrste vođenja sastanaka, voditelj mora znati prepoznati konfuzni stil i diktatorski stil, te iz takve vrste sastanka pokušati napraviti demokratski stil. Opis kakvi su to stilovi vođenja sastanka navedeno je u sljedećoj podjeli.

"1.Konfuzni stil: Očit u neplaniranim sastancima, njime se gubi vrijeme. Svatko govori što hoće, najglasniji imaju glavnu riječ, ostali se povlače, problemi se ne rješavaju, rasprave su preduge. Donekle primjenjiv stil u manjim grupama ljudi približno jednakih sposobnosti i visokog stupnja odgovornosti.

2.Demokratski stil: Radni materijal se pravodobno dostavljeni tema ukratko izložena, rasprava o temi, svatko ima pravo reći svoje mišljenje, vlada snaga argumenata, voditelj je prvi među jednakima odluke su izraz volje većine.

3.Diktatorski stil: Voditelj se ne obazire na sudionike, autoritaran. sugestivan, sudionici ne javljaju jer vjeruju da su rasprava i zaključak formalna stvar, unaprijed određeni. Prihvatljiv stil samo za informativne sastanke, neproduktivan je ako sudionici trebaju sudjelovati u aktivnostima.<sup>6"</sup>

S obzirom na stilove vođenja sastanka, sastanak unutar organizacije kao primjer nalazi se kako mnogi navode Steve Jobs. Na internetskim stranica moguće je naći mnoštvo članaka o njemu ali i drugim poznatim osobama koje vladaju u poslovnom svijetu.U člancima Express.hr kažu da je bio jako dobar vođa koji je imao vrlo veliku moć uvjeravanja. Svojim nastupom, govorom tijela i riječima postizao je čuda. Uspijevao je ono što su mnogi smatrali nemogućim i uvjeriti ih u suprotno.

Svojim nastupima davao bi na znanje da nije bitna zarada nego stvaranje vrijednosti, na sastancima objašnjava, ali i izaziva ljude da se preispituju, traži od njih osjećaje i povratne informacije, te njihovu kompletnu odanost i suradnju. Za vrijeme svojeg govora pazi da svi budu zainteresirani i da se ne izgubi cilj na putu. Definira prioritete i stalno ih naglašava.

Ostale sudionike koji su na pogrešnom putu ili su različitog mišljenja, pokušava razuvjeriti, poslušati, ali i prekinuti.

---

<sup>6</sup> <https://zeljkaa.files.wordpress.com/2010/.../poslovno-komuniciranje1.do...>

Priznaje pogreške, ali se ne zadržava dugo na raspravi o njima nego je mišljenja da svaka greška zapravo nije greška nego je pokušaj, te se stalno treba koncentrirati na pozitivne stvari. On tvrdi da je svaka pozitivna stvar motivacija za naprijed.

Demokratskom stilu vođenja sastanka trebali bi svi sastanci težiti, međutim to se događa u vrlo rijetkim slučajevima.

## 5.2. STRUKTURA SASTANKA

Sastanak se može podijeliti na dvije glavne strukture. Dijeli se na formalnu i neformalnu strukturu sastanka. U formalnoj strukturi sastanka zna se tko je za što odgovoran, tko vodi sastanak, što je cilj i svrha sastanka, dok neformalnu ne određuje organizacija te je ponekad bolja opcija rješavanja problema koji su nastali. Poslovni sastanci spadaju u formalnu strukturu sastanka i započinju pozivom na poslovni sastanak. Najčešće se na tim sastancima govori o raznim idejama, problemima, sklapanjima ugovora ili posla. Kod formalne strukture sastanaka poznat je broj prisutnih, napisan je poziv i dnevni red, vremenski duže traju, prati ga dokumentacija, donose se odluke, planira se, donose se zaključci i zapisnici.

Svaki poslovni sastanak započinje slanjem poziva za sastanak. Na taj način uspostavljamo kontakt sa sugovornicima. Dali se radi o pozivu pisanim putem ili usmenim putem preko različitih medija cilj nam je da pokušamo stvoriti ugodnu atmosferu, privući pozornost i pobuditi interes za sastanak.

Da bi sastanak bio što uspješniji potrebne su informacije o sugovornicima, o problemu koji nastojimo riješiti ili o poslovnom pothvatu koji mislimo poduzeti. Sve te informacije potrebne su i ključne za naš poslovni sastanak. Informacije koje sakupimo, a tiču se toka sastanka treba napisati kao uvod u sastanak čime bismo objasnili koja je svrha sastanka.

Informacije se iznose na početku sastanaka, nakon toga pristupa se čitanju točaka dnevnog reda, a tada slijedi diskusija odnosno rasprava s argumentima po svakoj točki. Za svaku točku kao i za diskusiju o toj točki potrebno je odrediti koliko će se vremena potrošiti.



Kod argumentiranja potrebno je znati da najvažniji odnosno najjači argumenti se izlažu na početku i na kraju izlaganja te da argumenti moraju biti točni i istiniti. Pri kraju sastanka nakon što smo prošli sve točke dnevnog reda donosimo odluke koje će biti naše smjernice za daljnji razvitak.

Ono što je riješeno na sastanku i ono što smo zaključili potrebno je kao osnovne misli sažeti i formulirati u zaključak. Takav zaključak potrebno je sažeti u zapisnik i poslati ga svim sudionicima koji su bili pozvani na sastanak bez obzira dali su na njemu bili nazočni ili ne.

### 5.3. UPRAVLJANJE SASTANKOM

Da bi sastanak bio uspješan već je spomenuto da on mora imati svoj tok. Sastanak vodi voditelj ili vođa sastanka koji je upućen u to kako jedan poslovni sastanak mora izgledati te kako ga treba sprovesti da bi bio uspješan. Da bi pridonijeli uspješnosti poslovnog svi sudionici moraju znaju što je dogovoreno, tko treba koje aktivnosti poduzeti u kojem roku i tko je za njih odgovoran, a tome mnogo pridonosi vođa sastanka. Svaki bi se sastanak trebao sastojati od sadržajnog dijela u kojem određujemo tko i zbog čega se sastaje, te koja je svrha i cilj tog poslovnog sastanka, dok se u tehničkom dijelu određuje vrijeme, mjesto i tehnologija koja nam je potrebna. Kao prvu fazu možemo navesti da je to priprema samog sastanka i ona je jedna od najvažnijih faza.

"Svaki sastanak sastoji se od dobre pripreme. Priprema sadrži dva dijela:

SADRŽAJNI DIO: -cilj sastanka,  
-problem,  
-način rada,  
-moguća rješenja,  
-stručne osobe,  
-izvršitelji i rokovi,  
-kontrolni mehanizmi  
-sudionici i cilj.

TEHNIČKI DIO: vrijeme, mjesto, tko, što, kada, gdje.

- rezervacija prostora,
- pozivnice,
- tehnička pomagala.<sup>7</sup>

Sama dobra priprema poslovnog sastanka je već pola posla koji nas vodi prema uspješnosti sastanka. Ako nismo sastanak dobro pripremili može nam se dogoditi skretanje s teme, vremenski predugo traje, rješavaju se konflikti među sudionicima, sastanak se ne dovrši, počinje se raspravljati o nebitnim stvarima, ništa od početnih ciljeva nije ostvareno, ne zna se koja je bila svrha samog sastanka itd. Obavezno na početku sastanka nakon pozdravljanja sudionika, predstaviti tko je sve prisutan i predstaviti zapisničara koji će zapisivati tok sastanka. Posebnu pozornost obratiti da se sudionicima ukaže na tehniku kojom raspolažemo i ponuditi im da se slobodno koriste njome.

## 6. PRIJE SASTANKA

"Prije samog sastanka potrebna je priprema poslovnog sastanka te se ona sastoji od:

- definiranje cilja poslovnog sastanka,
- sastavljanje dnevnog reda,
- optimalno vrijeme i broj sudionika za produktivan sastanak,
- vrijeme trajanja sastanka i stanke,
- formalni poziv-tko treba prisustvovati, a tko ne,
- priprema i distribucija radnih materijala,
- priprema sudionika,
- priprema prostora i opreme<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> [www.knjiznicari.hr/UDK02/images/7/73/Poslovna\\_komunikacija.ppt](http://www.knjiznicari.hr/UDK02/images/7/73/Poslovna_komunikacija.ppt)

<sup>8</sup> <http://www.bestpractice.hr/priprema-i-upravljanje-poslovnim-sastancima>

Da bi nam sastanak bio uspješan potrebno je napraviti dobru pripremu. Prvo i osnovno je da ustanovimo da li nam je sastanak kao formalna struktura potreban ili se to može riješiti neformalnim putem. Nakon što smo došli do zaključka da nam je potreban znači da znamo što želimo od tog sastanka imamo cilj i znamo mu svrhu.

Dakle određujemo cilj poslovnog sastanka i posvećujemo se sastavljanju dnevnog reda. Nadalje se treba pozabaviti u koje ćemo vrijeme sastanak održati i koji će nam sve sudionici biti potrebni na tom sastanku. Koliko će sastanak trajati ovisi o točkama i sposobnosti vođe, te se prema tome i rezervira prostor za održavanje sastanka.

Kada dobijemo povratnu informaciju tko će sve doći prosljeđuju se materijali koji su eventualno potrebni na sastanku da se sudionici mogu pripremiti i osiguravamo tehničke uvijete za održavanje sastanka.

## 6.1.CILJEVI SASTANKA

Prije nego li počne sastanak trebamo znati koja je svrha našeg sastanka i koji nam je cilj sastanka. Svaki sastanak teži da na kraju ostvari taj cilj. Samo ako je jasno zacrtan cilj sastanka i svi sudionici koji prisustvuju tom sastanku imaju jasno određene uloge, znaju koja je svrha i koji je cilj, te su kompetentni, sastanak može biti uspješan. Kao nepotrebnost za sastankom odnosno cilj poslovnog sastanka navode se razni razlozi kao što je zbližavanje, informiranje, upoznavanje i drugi, jer takve ciljeve možemo riješiti neformalnim sastancima.

"Cilj poslovnog sastanka je:

- da bi se nešto raspravilo
- da bi se nešto odlučilo
- da bi se nešto naložilo
- da bi se nešto " dokrajčilo,razorilo"<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Baker.A." sastanak,učinkovit,ugodan,uspješan,Zagreb 2001,str.13.

Cilj i svrhu svakog poslovnog sastanka trebamo točno definirati da bismo znali što želimo takvim sastankom postići.

S obzirom na to da je cilj sastanka da se neke nedoumice riješe, da se nešto odluči, da se podnese izvještaj ili da se dođe do odluke, sastanak se preporučuje odgoditi ako nam nedostaje vremena da se sastanak kvalitetno odradi, ako ključni sudionici nisu u mogućnosti prisustvovati, ako takav sastanak neće dati poželjne rezultate ili ako bi troškovi sastanka bili veći od dobivenih rezultata.

## **6.2.POZIV I DNEVNI RED**

Da bi sastanak bio što uspješniji potrebno je prije samog sastanka pripremiti sadržajni, ali i tehnički dio. Nakon što smo odlučili održati poslovni sastanak i definirali smo koji nam je cilj, potrebno je napisati dnevni red. Dnevni red piše se i ispravlja u pravilu i po nekoliko puta, jer nakon što smo ga prvi puta sastavili pokušavamo svesti to na što manje točaka i koncentrirati se samo na bitne stvari koje se ne mogu riješiti neformalnim sastancima. Potrebno je također od prilike utvrditi koliko nam je vremena potrebno za pojedinu točku u dnevnom redu te odrediti tko će od sudionika govoriti o toj točki. Dnevni je red taj koji nam diktira uz vođu sam tok poslovnog sastanka. Ukoliko nemamo dnevni red može doći do zbrke i neuspjeha našeg poslovnog sastanka, te je potrebno da se dnevni red na vrijeme obznani.

Svi sudionici koji su na vrijeme dobili svoj primjerak poziva s navedenim točkama dnevnog reda omogućeno im je da se kvalitetno pripreme za sastanak i mogu bez problema pratiti sastanak.

Nakon što smo osmislili dnevni red kreće se u izradu i slanje poziva za sastanak. Sam poziv na sastanak mora biti uredan i poštivati neku formu koja je opće zadana. Ukoliko sami ne znamo kako izgleda forma najbolje se posavjetovati ili pronaći formu koja zadovoljava u literaturama da ne bismo pogriješili i samim time već na početku smanjili mogućnost uspjeha sastanka.

Napisani dnevni red koji također mora poštovati zadanu formu potrebno je dostaviti na vrijeme svim sudionicima koji će prisustvovati sastanku, ali i onima koji su spriječeni. Ukoliko postoji potreba uz poziv na sastanak i dnevni red mogu se poslati i neki materijali koji su potrebni da bi se uspješno vodio sastanak. Kako izgleda jedan takav poziv na poslovni sastanak prikazan je na slici 4.



Broj: 07-01/03/01/13-103  
U Varaždinu, 09. prosinca 2015.

ČLANOVIMA UPRAVNOG VIJEĆA  
– svima –

POZIV

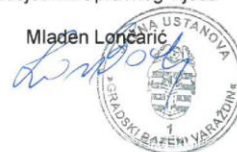
Na 17. sjednicu Upravnog vijeća Javne ustanove „Gradski bazeni Varaždin“ koja će se održati dana **17. prosinca 2015. godine (četvrtak) u 18,00 sati** u prostorijama uprave „Gradskih bazena Varaždin“, Zagrebačka 85a, Varaždin.

DNEVNI RED

1. Usvajanje zapisnika sa 15. i 16. sjednice Upravnog vijeća (u privitku)
2. Donošenje Zaključka o suglasnosti na Prijedlog Pravilnika o unutarnjem ustrojstvu i načinu rada Ustanove (u privitku: dopis sa obrazloženjem, važeći Pravilnik i Prijedlog Pravilnika o unutarnjem ustrojstvu i načinu rada ustanove, Prijedlog Zaključka o suglasnosti na Prijedlog Pravilnika)
3. Razno

Predsjednik Upravnog vijeća

Mladen Lončarić



Dostaviti:

1. Članovima Upravnog vijeća
2. Grad Varaždin, Upravni odjel za društvene djelatnosti
3. Oglasna ploča
4. Službeniku za informiranje – radi objave na službenoj web stranici
5. Arhiva – ovdje

SLIKA 4:POZIV NA SASTANAK

IZVOR:skenirani original dokument dostupan javnosti

Kako izgleda jedan poziv na sastanak može se naći na internetu te su tamo navedeni neki od dijelova koje svaki poziv mora imati odnosno sadržavati.

Sadržaj dnevnog reda:

Najslužbeniji oblici dnevnog reda obuhvatit će(ovim redom):

- Temu sastanka
- Datum,vrijeme mjesto sastanka
- Najavljene isprike pojedinaca koji neće sudjelovati
- Zapisnik s prethodnog sastanka
- Pitanja proizašla iz prethodnog sastanka
- Ostala pitanja o kojima treba raspraviti i odlučiti
- Prijedloge u vezi s navedenim
- Izvješća potkomisija
- Izlaganja pozvanih govornika
- Razno
- Datum ,vrijeme i mjesto održavanja sljedećeg sastanka"<sup>10</sup>

Kada sastavljamo dnevni red moramo voditi računa o slijedu koji prati sastanak, a ne da se prelazi nepovezano s teme na temu i tada se gubi smisao sastanka. Potrebno je pronaći neku nit kroz sve točke dnevnog reda tako da na kraju sve tvori jednu cjelinu. Kojim redoslijedom se slažu točke dnevnog reda mnogi su pokušavali otkriti i kao najbolje rješenje ispalo je da:one točke koje su čiste informacije i one koje traže brza rješenja stavljaju se na početak sastanka, one točke o kojima je najteže raspravljati i koje iziskuju mnogo vremena stavljaju se na sredinu, dok na kraj idu točke koje pobuđuju možda najveće zanimanje sudionika.

---

<sup>10</sup> Baker.A. " sastanak,učinkovit,ugodan,uspješan,Zagreb 2001,str.29

Točka koja se uvijek nalazi na kraju dnevnog reda je točka pod nazivom " Razno". Neki puta ta se točka dosta brzo prođe, ali neki puta nažalost zauzme velik dio vremena te povlači stvari iz prošlosti koje tada vode u beskonačne diskusije ili u svađe, te se gubi svaki smisao dalje nastaviti sastanak.

"Najbolji način kako izbjeći točku razno je:

Podijelite nacrt dnevnog reda pozivajući ljude da i sami daju svoj doprinos.

Svaki sudionik koji sa zakašnjenjem želi uvrstiti još neku točku trebao bi se u vezi s tim obratiti predsjedavajućem ili administratoru i to prije početka sastanka.

Predsjedavajući će po svom nahođenju uvrstiti u dnevni red zakašnjele prijedloge za dopunu dnevnog reda.

Na početku sastanka,predsjedavajući treba upozoriti o vremenu pojedinih točaka i na promjene u dnevnom redu.

Ništa izvan dnevnog reda ne smije se "propustiti"u tijek sastanka."<sup>11</sup>

Nakon toga potrebno je da bi sastanak protekao što uspješnije napisati uvodno izlaganje da svi sudionici znaju o čemu će se raspravljati odnosno koja je svrha sastanka i koji nam je cilj. Ako nismo napisali uvodno izlaganje potrebno je prije početka sastanka u kratko obrazložiti što je cilj sastanka.

"Takav uvod odnosno izlaganje trebalo bi biti dobro osmišljeno, kratki i jasno s bitnim dijelovima koji sadrže analizu određenog problema. Podatci koji se iznose potpuni, zadatci jasni i konkretni, te što se očekuje kao rješenje."<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Baker.A." sastanak,učinkovit,ugodan,uspješan,Zagreb 2001.str.31

<sup>12</sup> <http://www.bestpractice.hr/priprema-i-upravljanje-poslovnim-sastancima/>

### 6.3. SUDIONICI SASTANKA

Na sastanak se pozivaju svi sudionici koji nam mogu pomoći da ostvarimo naš cilj. Uz one koji su kompetentni svakako treba pozvati i one koji su kreativni, te mogu doprinijeti brzom rješavanju naših problema kao i oni koji nose neku odgovornost koja se traži za donošenje odluka na sastanku. Koje bi se osobe sve trebale naći na jednom takvom poslovnom sastanku navedeno je niže kako bi ne bi došlo do nepotrebnog sazivanja nepotrebnih ljudi na sastanak.

"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"<sup>13</sup>

Koliko je ljudi potrebno na našem poslovnom sastanku može se odrediti prema tablici 1. koja je prikazana na slici s eventualnim odstupanjem od par sudionika. Sve ovisi o čemu će se raspravljati i koji cilj želimo postići.

---

<sup>13</sup> Baker.A. " sastanak, učinkovit, ugodan, uspješan, Zagreb 2001, str.21



|                   | prednosti   | nedostatci   |
|-------------------|---|--|
| Male grupe(2-5)   | Čvrsta povezanost<br>Visoka produktivnost<br>Svi su sudionici vidljivi<br>Mali broj izostanaka<br>Manja opasnost od stvaranja klika | Mali raspon vještina<br>Teško se potiču na razgovor<br>Slaba procjena informacija<br>Opasnost da se sastanak pretvori u domjenak           |
| Velike grupe(10+) | Bolja procjena informacija<br>Grupni pritisak na izdvojene"sabotere"  | Teško se postiže sporazum<br>Potreban veći nadzor<br>Ljudi šute<br>Velik broj izostanaka<br>Sastanci unutar sastanka<br>Stvaranje podgrupa |

TABLICA 1: PREDNOSTI I NEDOSTACI VELIČINA GRUPE

IZVOR: Baker.A." sastanak,učinkovit,ugodan,uspješan,Zagreb 2001.STR.22  
(samostalna izrada)

## 6.4. PROSTOR I VRIJEME

Nakon što smo odaslali pozive za poslovni sastanak treba prema broju sudionika koji su nagovijestili odnosno potvrdili svoj dolazak osigurati tehničke uvijete. Ovisno o tome koliko nam se je sudionika odazvalo da će doći na sastanak potrebno je najprije rezervirati sobu za sastanke ili konferencijsku salu. Ukoliko mi sami nažalost ne raspolažemo dovoljno velikim prostorom za sastanak potrebno je rezervirati tamo gdje je moguće primiti toliki broj ljudi. Ako nam se to dogodi potrebno je voditi računa o mjestu gdje se to nalazi, o vremenu kada će se to održavati i vremenu koje će se tamo provesti. Potrebno je na vrijeme rezervirati takav prostor i voditi računa o datumu i danu u tjednu tako da svima pogoduje.

Vrijeme kada je najbolje održavati poslovni sastanka kazuje da je to od 9-13 sati, nikako nakon radnog vremena, da ne smije trajati duže od 90 minuta, napraviti pauze ako je potrebno i naglasiti kada je sastanak završen.

Prilikom provjeravanja prostora obavezno pripazite da prostorija ima klimu jer je radna temperatura vrlo bitna za održavanje sastanka. Sitnica poput neimanja klimatizacijskog sistema može nas dovesti do situacije da sudionicima postane toliko neugodno da postaju nervozni te prestanu biti zainteresirani za bilo kakvu komunikaciju.

Kod rezerviranja mjesta potrebno je voditi također računa dali je prostor adekvatan za onaj sastanak koji želimo održati, te dali je prostorija odgovarajuće veličine i oblika s obzirom na broj sudionika.

Naravno obavezno provjeriti da li prostorija ima sve što nam treba od opreme i dali je u funkciji kako nam se ne bi dogodilo da prilikom prezentiranja ne možemo postići određeni efekt koji bi pridonio uspješnijem sastanku.

Kao mali podsjetnik navedeno je niže na što sve treba obratiti pozornost.

"Uzmite u obzir:

- Akustiku
- Grijanje, rasvjetu, ventilaciju
- Stolice: broj i udobnost te stolove: veličinu, fleksibilnost, čvrstoću
- Opremu i utičnice
- Što treba ljudima reći
- Što bi ljude moglo ometati: vlakovi, buka, pogled, radovi, interni telefon
- Jesu li namještaj i unutarnja oprema prostora:
- Fiksni: zidovi, prozori, vrata
- Polufiksni: pregrade, sjedala, platno za projekciju, ploče za pisanje
- Pokretni: stolice, stolovi, oprema"<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Baker.A. " sastanak, učinkovit, ugodan, uspješan, Zagreb 2001, str.26

## 7.NA SAMOM SASTANKU

Već kod samog sastavljanja dnevnog reda prognozirali smo koliko će vremena trajati poslovni sastanak. Nadalje i samom rezervacijom prostora vodi se računa o vremenu. Vrijeme je vrlo važan faktor hoće li naš sastanak biti uspješan ili neuspješan, te na kraju ispasti kvalitetan ili dosadan. Sastanak ne bi smio trajati duže od jednog i pol sata jer nam tada pada koncentracija te je nakon toga velika mogućnost da će doći do pogreške i do konflikta. Ako predvidimo da će nam sastanak trajati duže od 90 minuta potrebno je sastanak podijeliti na dva dijela ili na više manjih, čime ćemo zadržavati koncentraciju na pojedini točkama. Ukoliko nismo predvidjeli da će trajati duže možemo napraviti kraću stanku. Na samom sastanku koji da bi bio uspješan za početak sudionici bi trebali doći pripremljeni, da mogu na sastanku konstruktivno sudjelovati i iznijeti svoja stajališta i mišljenja. Svakako da bi i svaki sudionik trebao iznijeti svoje slaganje ili neslaganje po svakoj točki dnevnog reda jer se jedino tako mogu izbjeći eventualni problemi koji bi mogli nastati nakon sastanka.

Nažalost kod nas u većini slučajeva voditelj je taj koji iznosi mišljenja, sudionici imaju pravo iznijeti svoje mišljenje, ali nažalost rijetko im se daje mogućnost.

Svakom bi se sudioniku trebalo dati da se izjasni i u tome ih ohrabrivati, biti pozitivan te voditi bilješke.

## 7.1.DISKUSIJA

Nakon svake točke dnevnog reda potrebno je osigurati vrijeme da se iznesu mišljenja sudionika i da se prodiskutira. To vrijeme potrebno je uračunati u naše vrijeme koje smo odredili za naš poslovni sastanak.

"Sama riječ diskusija znači rasprava. Prema rječniku znači još i debata. Ona kao takva nalazi se u dva oblika kao usmena ili pismena. Sva se diskusija temelji na iznošenju nečijih misli.

U diskusijama tumači se, obrazlaže i prosuđuje na temelju činjenica i dokaza, gdje se činjenice i dokazi iznose kao navod, dokument, statistički podatak, spoznaja, opće prihvaćene činjenice i vrijednosno sudovi."<sup>15</sup>

Kod usmene se diskusije nalazi dva ili više sudionika koji raspravljaju o nekoj temi ili problemu, sukobljuju svoje mišljenje i zajedno pokušavaju pronaći rješenje. Na poslovnim sastancima iza svake točke dnevnog reda ostavlja se vrijeme za diskusiju o toj temi. Svaki bi sudionik trebao imati pravo ako ima potrebu da diskutira, iznijeti svoje mišljenje bez straha od kritika ili sankcija. Samu debatu trebao bi voditi voditelj koji određuje redoslijed govornika, on ih prekida ako se govornici ponašaju nepristojno ili ako su sudionici preopširno ušli u raspravu. Često se događa ukoliko voditelj ne prekine diskusiju na vrijeme, da te diskusije prelaze u svađe. Diskusija tada nije konstruktivna i sastanak nije uspješan. Da bi znali diskutirati neki ljudi imaju prirodni talent a neki trebaju to naučiti. Veliku važnost u diskusiji ima i slušanje.

Neka od pravila diskusije navodi se da svaki sudionik u diskusiji mora poštovati svoje vrijeme i raspored govorenja.

Ne smije upadati u riječ, mora se znati pristojnost i bonton, te ne biti samo kritičan prema drugima nego znati biti kritičan prema sebi, ali i znati prihvatiti kritiku. U debati je važno da sve kritike treba poduprijeti dokazima i primjerima.

Ukoliko je naša diskusija bila konstruktivna nakon jedne takve rasprave postignut je cilj, naš problem se rješava ili je riješen, dok je kod destruktivnih sve otišlo u smjeru svađe i nije se došlo do željenog cilja.

---

<sup>15</sup> <https://hr.wikipedia.org/wiki/Debata>

Kod destruktivnih diskusija rasprava teče bez činjenica i dokaza, te rezultat nije nažalost rješavanje problema.

## 8.NAKON SASTANKA

"Kada je sastanak završen posjedujemo niz informacija koje se moraju sročiti u službeni zapisnik. Zapisnik treba razaslati svim sudionicima koji su prisustvovali kao i onima koji su bili spriječeni<sup>16</sup>."

Nakon što je sastanak završio kao što smo rekli na početku potrebno je sve sažeti u neki smisao i napisati zapisnik.

Većina tvrtki ima već napravljen obrazac zapisnika, međutim, ako nema potrebno je iskoristiti neki od predložaka koje možemo naći na internetu.

"Glavne neke smjernice odnosno dijelovi zapisnika su:

- datum, vrijeme, mjesto
- podatci o onome koji saziva
- popis sudionika
- popis onih koji nisu prisutni
- tema sastanka
- tekst zapisnika
- zaključak
- plan provedbe zacrtanog cilja sastanka"<sup>17</sup>

Kako izgleda jedan zapisnik prikazano je na slici 5. Te se on kao takav šalje u što kraćem roku svim sudionicima sastanka.

---

<sup>16</sup> <http://www.bestpractice.hr/priprema-i-upravljanje-poslovnim-sastancima/>

<sup>17</sup> [www.algebra.hr/poslovni-sastanak-kako-ga-kvalitetno-pripremiti-provesti/](http://www.algebra.hr/poslovni-sastanak-kako-ga-kvalitetno-pripremiti-provesti/)



JU "Gradski bazeni Varaždin"  
Zagrebačka 85a Varaždin  
PP 252  
OIB 79574185231  
Tel. 042/215 366  
Fax: 042/215 363  
E-mail: info@bazeni-varazdin.hr  
Web: www.bazeni-varazdin.hr

Broj: 07-01/01/01/13- 32  
U Varaždinu, 27. svibnja 2014.

#### ZAPISNIK

sa 4. sjednice Upravnog vijeća JU „Gradski bazeni Varaždin“, održane u prostorijama JU „Gradski bazeni Varaždin“ 27. svibnja 2014., s početkom u 17:00 sati.

##### Prisutni:

1. Mladen Lončarić, predsjednik UV
2. Ivo Milušić, zamjenik predsjednika UV
3. Stjepan Capanec, član
4. Vjekoslav Klarić, član
5. Branko Leskovar, član

##### Ostali prisutni:

1. Mladen Putar, ravnatelj Ustanove
2. Božidar Kolarić, predsjednik Radničkog vijeća
3. Katarina Kopriva, zapisničar

##### Izostanak opravdali:

1. Dragica Cikron, članica
2. Gordana Marsenić, članica

\* \* \*

Predsjednik Upravnog vijeća Mladen Lončarić otvara sjednicu i ustanovljuje kvorum. Čita predloženi dnevni red:

1. Prijedlog Odluke o izmjeni Pravilnika o radu.

Predsjednik pojašnjava sazivanje sjednice u kratkom roku zbog potrebe da se Pravilnik o radu JU „Gradski bazeni Varaždin“ uskladi sa odlukom Gradskog vijeća o smanjenju osnovice za obračun plaće zaposlenika u gradskoj upravi i ustanova u vlasništvu Grada, koja je donesena 22. svibnja 2014. godine, i koja se primjenjuje od 01. lipnja 2014.

Božidar Kolarić je pozvan na sjednicu kao član Radničkog vijeća Ustanove, kako bi se na licu mjesta očitovao o namjeravanoj odluci o izmjeni Pravilnika o radu, u skladu s odredbama Zakona o radu.

#### Ad 1.

B. Kolarić kaže kako smatra da je smanjenje plaća nepravda prema zaposlenicima gradskih službi i ustanova, ali ističe da je odluka Grada uvjetna, primjenjivat će se do kraja 2015. godine, ili kraće, ako dva kvartala zaredom dođe do rasta BDP-a. Kao član radničkog vijeća nema primjedbi na namjeravanu odluku o izmjenama Pravilnika o radu, o čemu će se naknadno izjasniti pisanim putem.

Ravnatelj Putar smatra da bi firme koje dobro posluju trebalo nagraditi, a loše kazniti.

Nakon kraće rasprave, tijekom kojeg su se svi prisutni složili da je donošenje odluke o smanjenju plaća nezgodno i nezahvalno, uz prijedlog ravnatelju da pokuša radnicima smanjenje plaća nadomjestiti kroz druge usluge, u okviru svojih ovlasti i u skladu s financijskim mogućnostima Ustanove (npr. plaćanje liječničkih pregleda), **predsjednik Upravnog vijeća daje odluku o izmjeni Pravilnika o radu na glasanje. Odluka o izmjeni Pravilnika o radu je donesena sa četiri glasa ZA (Lončarić, Milušić, Cepanec, Klarić) i jednim PROTIV (Leskovar).**

Sjednica je zaključena u 17:40 sati.

Zapisničar: Katarina Kopriva

Predsjednik Upravnog vijeća

Mladen Lončarić



Dostaviti:

1. Članovima Upravnog vijeća
2. Predstavniku radnika u Upravnom vijeću – radi objave na oglasnoj ploči
3. Službeniku za informiranje – radi objave na službenoj web stranici
4. Arhiva – ovdje

## SLIKA 5:ZAPISNIK

IZVOR:skenirani original dokument dostupan javnosti

Zapisnik je dokument u kojem je zabilježen tok sastanka i sadrži važne zaključke koji su doneseni tijekom sastanka. Zapisnik kao dokument sastavlja jedna osoba koja je sudionik sastanka i karakterističan je za interne sastanke. Kao takav mora biti točan i objektivan. Najbolje je poslati zapisnik odmah dan nakon sastanka. Samim pošiljanjem zapisnika u što kraćem vremenu veća je mogućnost da se kvalitetnije pripremi eventualni sljedeći sastanak. Nakon što sastanak završi potrebno se zahvaliti svim sudionicima na sudjelovanju.

## 9.ZNAKOVI NEUČINKOVITIH SASTANAKA

Da je naš sastanak neučinkovit ili nije interesantan može se zaključiti iz nekih pokazatelja. Kao što je prije spomenuto sudionici tada nemaju volje dolaziti na sastanke, ako i dođu na sastanak nisu prisutni duhom ili čak sabotiraju takve sastanke svojim nedolaskom. Takvi sudionici koje ne interesira svrha sastanka često kasne na dogovore, raspravljaju u "beskonačnost" o nekim temama koje nisu vezane za teme dnevnog reda pa sastanci predugo traju, sastanci postaju dosadni pa pada koncentracija itd. Na takvim sastancima sugovornici ne pridonose raspravi, te su svi osim govornika odnosno voditelja tiho. Najčešće se događa da se predugo zadržava na jednoj temi, a ostale se letimično prolaze što se može vrlo lako urediti određivanjem vremena po pojedinoj točki rasprave. I dok pojedini sudionici nisu slušali o čemu se raspravljalo zaključci se donose onako kako je zamislio voditelj. Zaključak cijelog sastanka na kraju se ispostavi da on nije bio niti potreban nego je samo zadovoljena forma ili da je sastanak polučio ciljem kakvog je inicijator priželjkivao bez obzira na to što se sudionici zapravo ne slažu s time.

## 10.UZROCI NEUČINKOVITIH SASTANAKA

Uzrok neučinkovitih sastanaka najčešće se spominje nekvalitetna priprema koja prethodi sastanku. Najčešći uzrok neučinkovitog sastanka je već sami početak od preopširnog dnevnog reda, sazivanja sudionika na sastanak koji nisu kompetentni, prevelikog broja sudionika, neadekvatnog vremenskog određivanja po točkama dnevnog reda i mnogi drugi. Ukoliko je slabo izložen cilj i teme sastanka pa se ne zna zašto je uopće sastanak sazvan i zbog koga, sudionici ne diskutiraju po točkama koje su navedene i mnogi drugi razlozi, tada također dolazi do neučinkovitog sastanka.

U literaturama se još kao neki od glavnih uzroka neučinkovitog sastanka mogu navesti neki drugi razlozi kao naprimjer: loš ambijent, kriva rasvjeta, nedostatak pomagala ili njihova neadekvatnost.



S obzirom da nam sastanak nije učinkovit dolazi se do zaključka da se nismo maknuli s "mrtve točke" te samim sastankom nismo riješili problem niti postigli cilj zadan na početku sastanka. Ponekad sastanak može biti i neproduktivan zbog pojedinca koji želi da se sastanak odgodi za neki drugi put, a ako ne uspije u svojem naumu onda se trudi da sastanak ne uspije. Ukoliko nam se dogodi da imamo pojedince koji se predugo zadržavaju na jednoj točki dnevnog reda tada je voditeljeva dužnost da ga prekine jer će se u protivnom to izvući u nedogled i opet se ništa neće riješiti na sastanku. Tada je potrebno organizirati novi sastanak gdje cijela priča opet ide ispočetka. Postoje također i voditelji koji vode sastanak tako da oni ili sudionik koji mora iznijeti svoju točku brzo preko nje preleti i ne dozvoljavaju nikome da iznese svoje mišljenje samo da bi sastanak završio što prije i sa zaključkom kojeg je on predvidio.

Uzrok neučinkovitom sastanku doprinose i sudionici koji svojim ponašanjem omalovažavaju sastanak te ga ometaju razgovorom, smijanjem i komentarima. Tu se nalaze i oni pojedinci koji žele biti u centru pažnje te svojim kašnjenjem kao prvo zavlače sami sastanak, a drugo ometaju ga. Što se tiče kašnjenja najpoželjnije je da se sa sastankom počne nakon početka od 5 minuta, a nakon toga se zaključavaju vrata. Nažalost mnogobrojni su razlozi neučinkovitih sastanaka te bi bilo poželjno da se voditelj sastanka njima više bavi da bi skratili sastanke i da bi bili uspješniji.

## **11. PROBLEMATIČNI POJEDINCI NA SASTANKU**

Pojedinci koji samim svojim prisustvom stvaraju nered na sastanku ili ga ometaju nažalost svojim djelovanjem ne pridonose uspješnosti sastanka. Na svakom sastanku postoje različiti ljudi gdje svaki od njih ima svoje mišljenje, ali i način komunikacije.

Postoje i sastanci gdje sastanak ne vodi vođa, pa se događa da svatko ima potrebu reći nešto, bilo da je to konstruktivno ili ne. Samim time oni ometaju sastanak i zbog toga dolazi do konflikta.

Voditelj je taj kako smo napomenuli ranije da upravlja sastankom i isto tako i diskusijom. On bi trebao prepoznati takav trenutak i reagirati na vrijeme.

Kako znati tko su problematični pojedinci, koje su njihove odlike i mane, te kako s njima postupati na sastanku i kako ih usmjeriti prikazano je u tablici 2:

| NAZIV       | OPIS   | RJEŠENJE   |
|-------------|--|--|
| Buldog      | Agresivan, nefleksibilan, traži svađu, cilj zarada poena, napada bez upozorenja      | Baci mu kost, razluči način na koji kaže od onog što kaže, ostani hladnokrvan                  |
| Konj        | Revan, dosadan, drži se pravila, inteligentan, neumoran                              | Dovedi ih na vodu, zaposli ih, zauzdaj primjedbe, sažmi ih i preformuliraj                     |
| Lisica      | Prepredena, minira sastanak, sklona urotama, stalno šapće,                           | Natjeraj da javno iznesu svoje stajalište, otkrijte skriveni dnevni red i nahuškajte "buldoga" |
| Majmun      | Sveznalica, stručnjak za proceduru, stalno brblja, stalno se javlja za riječ         | Zadaj im nešto teško   |
| Jež         | Podbada i cvili, prezire druge, sumnjičav, nesusretljiv, defenzivan                  | Uvažite njihovu stručnost, zatražite ih pomoć, dajte im odgovoran zadatak                      |
| Gazela      | Plaha i povučena, neiskusna, sklona bijegu, ne brani svoj stav                       | Postavljati im izravna pitanja, ohrabriti ih i pohvaliti                                       |
| Žaba        | Brljavac, nepromišljen, slabo obaviješten, sramoti se, najčešće žrtva "lisice"       | Upozoravaj na vrijeme, ne obaziri se njihove gafove, neka vode zapisnik                        |
| Vodeni konj | Većinu vremena napola spava, slaže se s bilo čim, omiljeno pitanje "a zašto baš ja?" | Bocnite ih, izazivajte ih, pokušajte ih izvući van   |
| Žirafa      | Lak gubitak koncentracije, sanjare, osjetljivi                                       | Ohrabrite ih, uvažavajte ih, ne podmećite im nogu  |

## TABLICA 2: PROBLEMATIČNI POJEDINCI

IZVOR: Baker. A. "Sastanak, učinkovit, ugodan, uspješan", Zagreb 2001. STR. 59.

(samostalna izrada)

## 12.KAKO UNAPRIJEDITI POSLOVNE SASTANKE

Na poslovnim sastancima može se dogoditi da nam ne uspiju jer kako je prije navedeno mogućnost postoji da loše upravljanje sastankom donese nam loše odluke u poslovanju, te tako negativno utječe na organizaciju, ali i na međuljudske odnose. Da bi se sastanak unaprijedio i prešao iz dosadnog i destruktivnog u konstruktivni i uspješan potrebno je pozabaviti se aktivnostima koje na njega utječu. Prvobitno poboljšanje vidjet će se već samim time da ako počnemo održavati kratke sastanke i učinkovitije, sa što manje ali kvalitetnije razrađenim točkama dnevnog reda. To je moguće postići zajedničkim radom, komunikacijom između pojedinaca, ali i cjelokupne grupe.

Danas postoje mnoge radionice i seminari na kojima voditelji mogu saznati tehnike kako unaprijediti sastanke. Svako unapređivanje sastanaka donosi nam smanjenje vremena koje potrošimo na sastanke, ali i financijsko smanjenje cijene sastanka. U časopisu KVALIS(portal za kvalitetu i sigurnost)navedeni su neki koraci kojima se može unaprijediti sastanak. Osnovna prva zamisao je da se napravi SWOT analiza za buduće planiranje poslovnih sastanaka. Nadalje da je potrebno utvrditi dnevni red i trajanje od maksimum deset minuta po točki dnevnog reda, a ukoliko dođe do prekoračenja tog vremena ono se prolongira na sljedeći sastanak. Obavezno odrediti zapisničara koji će sve bilježiti i poslati zapisnik svima koji su bili na sastanku, ali i onima koji nisu. Obavezno je davanje prijedloga koji se moraju definirati nakon svakog sastanka. Ukoliko je sastanak predug potrebno ga je razlomiti na kraće cjeline te se držati vremenskog okvira. Kako bi se svi sudionici pridržavali vremenskog roka ukoliko postoji mogućnost treba postaviti satove, tako da se vrši pritisak na sudionike, a time i usredotočenost na temu.

Poželjno je također da se napravi evaluacija sastanka te se nakon šest mjeseci recimo analizira što je bilo odlučeno na tom poslovnim sastanku i koliko je od toga realizirano.

"Bez učinkovito vođenih poslovnih sastanaka nije moguće kvalitetno upravljati. Usvajanjem tehnika planiranja, organiziranja i vođenja sastanaka može se značajno povećati njihova djelotvornost, korisnost i zadovoljstvo sudionika."<sup>18</sup>

### 13.CIJENA SASTANKA

Kolika je cijena sastanka moguće je i izračunati okvirno matematičkim putem. Rečeno je već da vrijeme koje provedemo na sastancima iznosi i do 60 % našeg vremena, koliko to vrijeme košta moguće je izračunati. Vrijeme je novac i to svi znaju, ali se vrijeme sastanka ne gleda kroz tu prizmu, te se ne pridodaje velika važnost toj stavci, a trebalo bi se.

Mnogi sastanci se održavaju ne imajući na umu financijski trošak koji nosi svaki sastanak pa tako i poslovni sastanak. Polazeći samo od oportunitetnog troška( trošak vremena da smo za to vrijeme mogli biti negdje drugdje i raditi nešto drugo, što bi nam možda donijelo neku drugu korist), pa do stvarnih troškova koji se mogu izračunati. Cijena vremena sastanka može se smanjiti već i tako da se sve odluke ne donose na sastanku već se rješavaju u hodu ako nisu vrlo važne i nije im potrebna posebna pažnja. Ne moraju svi sastanci koji se rade biti formalni. Mnogi problemi koji bi se inače našli na dnevnom redu mogu se riješiti telefonom, mail-om ili samo usputnim razgovorom u hodniku.

Dio koji se tiče financijskog dijela izračuna koliko košta jedan sastanak a može se izračunat prikazan je u knjizi. Uzmimo za primjer da se u nekoj organizaciji koja održava dnevno 5 sastanaka s po pet osoba što znači 25 osoba provodi svoje vrijeme na sastanku. Ne računajući oportunitetne troškove.

---

<sup>18</sup> <http://www.kvalis.com/o-portal/item/131-kako-unaprijediti-poslovne-sastanke>

Cijena svakog sastanka može se izračunati prema (S.Petar) tako da pomnožimo taj broj s prosječnom dužinom trajanja sastanka i prosječno cijenom jednog sata(plus trošak opreme). Ako se tome doda cijena najma prostora, piće, cijena amortizacije prostora, dolazaka i odlazaka vidimo da je cijena vrlo visoka.

Cijena samog sastanka dodatno raste ako nam još i sastanak nije uspio. Najjednostavniji račun je ako uzmemo da su nam troškovi po satu recimo 1000 kn, dobivamo  $5 \times 5 \times 1 \times 1000$ , dolazimo do iznosa od 25000 kn po satu sastanka koji ako nam je neuspješan "odleti" u zrak.

"Za procjenu sastanka uzimamo u obzir neke podatke:

- Plaće sudionika
- Administrativne troškove
- Putne troškove
- Troškove vlastite opreme ili najma
- Najamninu
- Uredski materijal,tiskanje,poštarinu
- Telefonske troškove
- Razna osvježenja
- Troškove izgubljenog vremena i prilika"<sup>19</sup>

Kada dobijemo odgovor koliko to financijski košta još uvijek ne znamo pravu vrijednost sastanka jer nismo uračunali oportunitetne troškove sudionika. Naravno uvijek se može dogoditi da pojedini sastanci ne uspiju, a kao razlog neuspjelog sastanka može biti da je bio zapravo nepotreban, razlog održavanja pogrešan, nejasno postavljen cilj, sastanak s ljudima koji nisu kompatibilni, održavao se u lošem okruženju ili krivo vrijeme održavanja sastanka.

---

<sup>19</sup> Baker.A." sastanak,učinkovit,ugodan,uspješan,Zagreb 2001,str. 15

Nakon što smo zaključili da je sastanak bio neuspješan možemo doći do zaključka da je možda bolje da se sastanak ne održi nego da je neuspješan jer može nanijeti više štete nego koristi.

## 14.POSLOVNI BONTON

Svaki čovjek kroz svoj život susreće se s bantom. Banton je navika koju dijete uči od svojih roditelja i društva kroz svoj život. Međutim postoji puno vrsta bantona koji se koriste ovisno o situaciji.

"Banton (fr. Bon Ton što znači dobar ton) je knjiga ili kodeks ponašanja kojeg bi se trebao pridržavati svaki pripadnik društva. Bantoni nas uče kako se treba ponašati, izražavati, izgledati, komunicirati, gestikulirati i dr. u gotovo svakoj situaciji. Banton najstrože osuđuje vrijeđanje, psovanje i fizičko obračunavanje.

Postoje i specijalizirani bantoni čiji je sadržaj usmjeren na pojedinu situaciju, npr. Banton u restoranu ili Banton u kazalištu. Međutim, pravila ponašanja nisu u svim regijama svijeta ista, stoga nisu ni svi bantoni isti.

Osobe koje ne poznaju banton, ili ga se ne pridržavaju, nisu prihvaćene u svim društvima te se smatraju nepristojnima i loše odgojenima<sup>20</sup>."

Kaže se da svaki čovjek svoju kulturu donosi od kuće. Ono što smo naučili kod kuće i ono što smo naučili kroz školovanje te dio koji nas je naučilo društvo, nažalost pokazuje da to nije dovoljno. Banton bi se trebao učiti cijeli život i usavršavati. Nažalost često se događa da i oni s više godišnjim iskustvom rade velike pogreške po pitanju bantona, te dobivaju česte kritike na isti.

Dio o bantonu kojeg smo svakodnevno svjesni su kritike koje su upućene kroz razne medije. Najčešće je tu riječ o neadekvatnom oblačenju, kašnjenju, pogrešnom predstavljanju, ne poznavanju kulture i običaja itd.

---

<sup>20</sup> <https://hr.wikipedia.org/wiki/Banton>

## 14.1. POZDRAVLJANJE I PREDSTAVLJANJE

U poslovnom svijetu mora se paziti na poslovni bonton. Sam bonton najprije se može iščitati kod pozdravljanja i predstavljanja sebe te drugih. Kod pozdravljanja u poduzeću kad se ulazi bez obzira na godine ili spol uvijek onaj na nižoj razini pozdravlja onoga na višoj. Izuzetak se navodi samo onda ako više pozicionirani ulazi u prostoriju u kojoj sjede svi njegovi podređeni, samo tada više rangirani pozdravlja sve prisutne bez obzira na razinu zaposlenja u poduzeću. Što tiče poslovnih sastanaka potrebno je paziti ako se radi o sastanku koji je u drugoj zemlji ili ako znamo da na sastanku prisustvuje netko iz druge zemlje. Na koji način se pozdravlja, tko kome prilazi i koje se riječi upotrebljavaju potrebno se je raspitati prije samog takvog sastanka.

Što se predstavljanja samog sebe tiče kažu da prvih 15 sekundi daje presudnu sliku o nama. Izgovorom svog imena i prezimena te eventualno svoje titule dajemo na znanje tko smo i što smo.

Najčešće nam se događa da kada je velik broj ljudi prisutan na sastanku, a mnogo je novih sudionika teško je svima popamtiti imena.

Ako vam se i dogodi da ste zaboravili ime vašeg sugovornika dovoljno je reći: "Oprostite, nisam zapamtio/la vaše ime".

U poslovnom svijetu izvršnom direktoru u društvu predstavlja se asistent, mlađeg kolegu uvijek predstavljate starijem ili podređenog nadređenom, dok se žene nikada ne predstavljaju prve muškarcu, osim ako nije riječ o starijem profesoru i studentici.

Na poslovnom sastanku češće se događa da imamo sudionike koje smo već prije upoznali. Dobro je i poželjno svaki puta prije sastanka saznati tko su sudionici i o njima se malo podsjetiti. Naime bilo bi vrlo neugodno ako dođete na sastanak i prilikom pozdravljanja upitate kako su mu suprug/a ili djeca, a ispostavi se da osoba nije ni u braku niti ima djecu.

Zbog takvih bi mogućih scenarija bilo dobro voditi neku vrstu agende u kojoj bi pisali takve podatke koji bi u određenim trenutcima pokazivali bliskost i možda pospješili poslovnu suradnju.

## 14.2.RUKOVANJE I DAVANJE POSJETNICE

Od nekad je iz prošlosti ostala tradicija da ako žena želi dodir ona će mu to pokazati nuđenjem svoje ruke. Danas je ostalo kao dio bontona da kod rukovanja žena prva pruža ruku muškarcu. Stisak mora biti čvrst, kratak i bez tresenja ruke. Slabi stisak ruke ostavlja dojam osobe koja je pasivna, a to ostavlja negativan dojam na poslovne partnere. Ruka se kod rukovanja pruža u isto vrijeme kada vidimo da i domaćin počinje pružati svoju. Ukoliko ruku domaćin ne pruži ne pružamo je ni mi.

Vrlo je neugodan trenutak gdje prije samog rukovanja shvatite da su vam ruke znojne. Kod takvog trenutka postoji mali trik, a to je da nosite po jednu pamučnu maramicu u svakom džepu. Ruke moraju biti uređene kao i nokti. Nadalje bonton nalaže da ako ste se rukovali s jednom osobom u uredu, morate to učiniti i s ostalim u uredu. Rukuje se na dolasku i na odlasku. Obavezno voditi računa da kod samog čina rukovanja trebamo gledati osobu u oči.

Bez obzira koliko danas tehnologija napreduje te u svakom trenutku možemo doći do podataka o nekom pojedincu možemo doći do zaključka da su vizitke još uvijek dobro došle i da neće tako brzo izaći iz mode. Ona kao takva mora sadržavati osnovne podatke kao što su ime, prezime, kontakt broj, e-mail, naziv tvrtke, ali i logo tvrtke u kojoj radite.

Osim što je koristimo kao početno upoznavanje s osobom, ostavljamo je kao podsjetnik za neku buduću suradnju. Već kod same izrade posjetnice osim osnovnih podataka treba voditi i računa o bojama, veličini same posjetnice, veličini slova i vrsti slova jer ona daje na neki način sliku o nama.



Pravila koja se vežu uz posjetnicu je da se ne daju svima, nego samo onima s kojima imamo želju stupiti u suradnju, dati je onome tko je traži ili tko vam je dao svoju, te kada dajete svoju ili primete tuđu posjetnicu napišite na poleđini nešto što će vas podsjetiti na temu razgovora.

U pravilu posjetnice se razmjenjuju na kraju sastanka jer ako se podjele prije sastanka može se dogoditi da nam posjetnica odvuče pažnju i sudionici ne slušaju ono što govorimo.

### 14.3.ODJEĆA - DRESS CODE

Koja je odjeća primjerena kojem poslu i kojem događaju možemo vrlo lako pronaći danas na internetu. Polazeći od toga koja odjeća je za koju prigodu, koja boja je prigodna za kakav događaj potrebno je malo istražiti. Odjeća koja nije primjerena za radno mjesto je najčešće odjeća koju nosimo u slobodno vrijeme. Potrebno je pripaziti da se i sklad boja kao i same boje odjela koje nosimo ne budu prenapadne ili neusklađene.

Dolaskom u neprikladnoj odjeći ne ostavlja se profesionalan dojam. U današnje vrijeme većina tvrtki nema propisan dress code, ali je to stvar opće kulture pa se najbolje osloniti se na tradicionalan, klasičan odabir odjeće. Za nabavu poslovnog odijela najbolje je da se posavjetujete sa prodavačima u trgovinama poslovnim odijelima.

"Organizacije poput konzultantskih kuća, odvjetničkih ureda ili banaka su poznate po strogom "dress codu", gdje se od zaposlenih uglavnom očekuju odijela zagasitih boja bez previše detalja. Ako prilikom zapošljavanja ne dobijete jasne upute o "dress codu", najbolje je ugledati se u kolege, osobito nadređene i slijediti njihov primjer<sup>21</sup>.

Pristojno je da ako se poziva na neki događaj gdje se očekuje formalni "dress code" da se to i istakne na pozivnici, osim ako se to samo po sebi ne podrazumijeva.

---

<sup>21</sup> <http://www.womeninadria.com/dress-code/>

U poslovnom svijetu koristi se riječ poslovno opušteno pod kojom se podrazumijeva da dođete u odjeći koja je za ured i ugodna je za nošenje. To je poslovno odijelo mekših tkanina i bez kravate. Druga vrsta odijevanja odnosi se na poslovi izgled koji je strogo propisan i najčešće se nosi u odvjetničkim uredima, konzultantskim kućama, bankama itd.

Koju vrstu odijevanja ćemo izabrati ili tražiti od sudionika na sastanku ovisi će o događaju.

Kada prisustvujemo na sastanku bonton nalaže da se sako ne skida prije nego li je to uradio naš domaćin, a ako nam je jako vruće potrebno je prije samog skidanja pitati za dopuštenje domaćina.

#### 14.4.SJEDENJE

Bonton daje i smjernice što je pristojno i poželjno, a što nije i po pitanju sjedenja. Kada smo pozvani na sastanak nakon ulaska u šefov ured ako morate sjesti, sjedate tek nakon što vaš nadređeni sjedne.

Najčešći raspored sjedenja u sobi za sastanke isto je propisan nekim pisanim ali i nepisanim pravilima. Prema navodima S.Petar u knjizi "Sastankom do cilja" autor navodi da u pravilu voditelj bi trebao sjediti na čelu stola ili u sredini ovisno kakav nam je raspored stolova u prostoriji.

Da bi kvalitetno vodi sastanak te se mogao obratiti svima nazočnima uvijek je okrenut leđima prema zidu. Nepisano je pravilo da su muškarci licem uvijek okrenuti prema vratima jer tada imaju osjećaj kontrole. Poredak sudionika može se propisati odnosno zahtijevati da uvijek bude naprimjer hijerarhijski postavljen.

Također navodi da se može zaključiti da u većini slučajeva se događa da desno od voditelja ili šefa sjede oni koji nisu u sukobu s voditeljem, uvijek se slažu s njegovim prijedlozima i zaključcima, ali stvarnost pokazuje da mogu bez obzira na slaganje imati potpuno drugo mišljenje. Desno od "šefa" sjede oni koji su najčešće fokusirani na voditelja, ne prate materijale, uvijek pažljivo slušaju i podržavaju sve što se predloži. Nasuprot voditelja smještaju se direktni suparnici i postavljaju retorička pitanja.

Naravno ovakav raspored sjedenja ne može se uzeti zdravo za gotovo jer sastanci se održavaju i za okruglim i za ovalnim stolovima, pa nije dobro etiketirati sudionike na sastanku prema rasporedu gdje su odlučili sjesti.

Prilikom dolaska na sastanak nije pristojno sjesti ukoliko nam to domaćin ne ponudi, a ako on to zaboravi potrebno je pristojno upitati da li smijemo sjesti. Ton kojim se obraćamo domaćinu ne smije biti s prizvucima i ne smije dovesti domaćina u neugodan položaj.

#### **14.5. ULAZ-IZLAZ**

Prema bontonu pravilo kulture je da muškarac je džentlmen i da propušta damu prvu da prođe kroz vrata. U poslovnom bontonu to ne vrijedi da gospodin pušta damu prilikom ulaska ili izlaska u prostoriju.

Pravilo je da su svi u poslovnom svijetu jednakopravni i nitko nema privilegij ili bi barem tako trebalo biti. Prvi ulazi i izlazi onaj koji je bliže vratima, bez obzira da li je to žena ili muškarac.

Ukoliko imate potrebu izaći za vrijeme sastanka u tišini se povucite, a pri povratku se obavezno ispričajte na ometanju. Bonton nalaže da prije samog sastanka treba isključiti mobilne uređaje, pa ukoliko imate potrebu telefonirati u vrijeme kada traje sastanak isto se tako povucite i ispričajte na ometanju.

#### **15. ETIČKE I VJERSKE RAZLIKE**

Kako u privatnom tako i u poslovnom životu potrebno je etičke i vjerske različitosti uvijek poštovati. Dali se radi o odlasku u njihovu zemlju ili oni dolaze k nama treba se paziti i poštovati njihova vjerska i etična razlika. Razlike koje se tiču etičnosti i vjere najuočljivije su u vezi s oblačenjem, poslovnim ili prehrambenim navikama.

Ukoliko se nađemo u kontaktu s osobama na sastanku koje su druge vjere ili razmišljanja to nas ne smije iznenaditi ili barem ne smijemo pokazati da su nas iznenadili njihovi običaji, te nas dovesti u neugodnu situaciju.

"Na primjer židovi neće htjeti sklapati posao na sabbat ili između vjerskih blagdana, muslimani ne žele jesti i piti kad je vrijeme ramazana. Isto tako pojedine vjerske razlike se vide i u prehrani pa tako trebamo znati što se u pojedinim vjerama ne konzumira da ih ne bi ponudili s neprimjerenom hranom ili pićem.

Šale ili humor o vjerskim temama potrebno je izbjegavati, iako ih možda sam gost bude pričao o svojoj vjeri jer se lako uvrijediti nekoga s vjerskom šalom ako nismo dobro upoznati s dotičnom vjerom.<sup>22</sup>"

Prema tome treba se dobro informirati kada ćemo poslovni sastanaka organizirati, koji dan u godini, koji dan u tjednu i u koje vrijeme dana. Također treba voditi računa o prehrani i piću ako će naš sastanak potrajati pa će biti potreba za vrijeme sastanka napraviti pauze za okrijepu. Isto tako potrebno je znati ako se nakon toga odlazi na ručak ili večeru kako se ponašati i što od hrane ponuditi.

## **16.POSLOVNI BONTON I SASTANCI U STRANIM ZEMLJAMA**

Samim time kako se mi ponašamo u svojoj zemlji prema strancu realno je za očekivati i da će se stranac tako odnositi prema nama. Naravno da vrijedi i obrnuto .Ukoliko smo mi ti koji idemo u druge zemlje na poslovne sastanke moramo znati neka njihova pravila ponašanje, njihov bonton i znati kako se mi moramo tamo ponašati. Samim odlaskom u inozemstvo moramo znati i ne smijemo zaboraviti da smo mi u tuđoj zemlji neka vrsta ambasadora svoje zemlje. Dakle na poslovnim sastancima u drugim zemljama moramo paziti na bonton jer prezentiranjem sebe prezentiramo svoju zemlju.

Zato je prije putovanja dobro znati pojedine običaje i kulturu neke zemlje u koju se ide na sastanak ili kulturu i običaje ljudi koji dolaze k nama na sastanak. Potrebno je saznati što više o državi u koju idemo ili o sudionicima koji nam dolaze te naučiti barem neke od osnovnih fraza iz njihovog jezika.

---

<sup>22</sup> Robinson D.Lubljana:gospodarski vjesnik.1997.O poslovni oliki.str.106

Osmjeh je naveden kao jezik kojeg svi razumiju, ali ne zaboravimo da moramo znati kada je poželjan, a kada nije. Ukoliko strani sudionici dolaze u našu zemlju potrebno je pokazati sebe i državu u najboljem svjetlu kako bi ojačali poslovnu suradnju. Dakako nije na odmet niti pokušati stranom poslovnom sudioniku iskazati poštovanje i samim time da znamo nešto o njihovoj zemlji.

## 16.1.KINA

Kina kao zemlja koja je najmnogoljudnija ima velik potencijal da vam postane partner. S obzirom na razvijenost u posljednjih nekoliko desetljeća može vam postati vrlo važan i utjecajan partner ako vodite brigu već pri samom upoznavanju.

Kao i u svakoj zemlji ako ne govorite njihov jezik potreban vam je prevoditelj. S obzirom da postoji mnogo dijalekata pazite da uzmete dobrog prevoditelja da bi razumjeli što se govori na poslovni sastancima jer kod njih i najmanja pogreška u izgovoru može biti kobna. "Dok govorite, koristite kratke, jednostavne rečenice kako bi vas svi ostali mogli razumjeti.

Svoju prezentaciju ćete morati pokazati različitim razinama organizacije. Prije nego dolazite, pripremite barem 20 kopija svoje prezentacije za distribuciju."<sup>23</sup>Kina je poznata po tome da se sastanci vode polako i strpljivo. Najviše se pouzdaju i cijene mišljenje starijih osoba posebno kada je u pitanju neka vrsta ugovora. Na prvom sastanku koji će te dogovoriti s kineskom tvrtkom najmanje će te razgovarati o poslu, a više o općim temama. Pažnju treba posvetiti kulturnim običajima, npr ispijanju čaja, ali i vjerskim aspektima jer oni da bi sklopili neki posao daju veliku važnost astrološkom sretnom danu.

"Pripremite se i za činjenicu da Kinezi nikada ne izgovaraju"ne", te pokušajte dokučiti koja od različitih varijanti "da" zapravo znači odbijanje."<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> <http://www.moj-posao.net/Press-centar/Details/66241/Osnovna-pravila-poslovnog-bontona/5/>

<sup>24</sup> [www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/svijet.pdf](http://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/svijet.pdf)

## 16.2.JAPAN

"U japanskoj poslovnoj kulturi tradicionalna su konzervativna, plava ili siva odijela s bijelom košuljom i kravatom tamne boje. Konzervativnost u načinu odijevanja vidljiva je u srednje i velikim japanskim tvrtkama i državnim službama.

Ulazite li u stan svog novog japanskog poslovnog partnera znajte kako ćete trebati skinuti cipele u stanu, a isto ćete morati učiniti prilikom posjeta hramovima i ryokan restoranima.<sup>25</sup> Veliku pozornost u Japanu pridodaje se pozivnici, pa tako ako je dobivate u ruku morate znati da vam je dana iz vrlo velikog razloga. Obavezno se divite toj posjetnici jer tako odajete poštovanje prema samom činu da ste zaslužili je dobiti. Nemojte je odmah pospremiti nego joj se divite držeći je pritom za gornja dva kuta i oduševljeno je pohvalite.

Što se tiče dodira još uvijek su tabu tema pa se potrudite da do toga ne dođe iako vi to smatrali prijateljskim tapšanjem.

Nemojte očekivati da ćete već na prvom poslovnom sastanku sve riješiti jer kod njih se na prvom poslovnom sastanku nikada ne govori o poslu. Kada dođe vrijeme za poslovni dio nerijetko će uzeti prevodioca samo da dobiju na vremenu za razmišljanje, isto tako poželjno je da i mi sami imamo svog prevodioca.

## 16.3.AMERIKA

Ukoliko želimo poslovati u Latinskoj Americi moramo znati da ako nemamo preporuku teško da ćemo ostvriti bilo kakvu suradnju. Preporuka je najbolja za poslovanje ako dođe iz rodbinskog kruga osobe s kojom želite poslovati.

---

<sup>25</sup> [www.moj-posao.net](http://www.moj-posao.net) › Press centar › Razvoj karijere

Iako je to vrlo teško s obzirom da ste možda prvi puta u kontaktu s tom osobom, pokušajte stupiti u kontakt tako da se pozovete na osobu koja vam ih je preporučila.

Kod njih su prvi poslovni sastanci zapravo socijalno druženje jer se vode za tim da posluju isključivo s ljudima koje su dobro prije upoznali.

"Kako se u ovim zemljama uz poslovni neminovno gradi i vrlo osobni odnos, u slučaju da vaš partner napusti tvrtku računajte da ćete u svrhu daljnje suradnje s istom firmom morati krenuti ispočetka. Izbjegavajte direktni i intenzivni kontakt očima koji je znak izazivanja, prkosa i agresivnosti.<sup>26</sup>" U raznim člancima i literaturama svugdje piše da što se tiče oslovljavanja žena u Latinskoj Americi sve su žene gospođe i tako ih se treba oslovljavati.

Vole darežljivost i nepisano je pravilo da nikad muškarci ne prostače pred ženama. Što se poslovnih sastanaka tiče i vremena vezanog uz iste, nažalost nisu baš skloni točnosti, pa se može dogoditi da ćete morati ponekad biti jako strpljivi i čekati.

U Sjedinjenim Američkim Državama provođenje poslovnih sastanaka je kao i kod nas. Sami sastanak neće biti uspješan ako nema profesionalnosti, točnosti i sigurnosti u nastupu. Nakon upoznavanja prelazi se na oslovljavanje imenom što samo pokazuje neku vrstu prisnosti. Obavezno je da prije samog sastanka da se najavite telefonom, jer to smatraju obaveznim, a što se tiče poziva, zapisnika i pisama tome daju vrlo veliku pažnju pri tome pazeći na formu pisma, oblik i kvalitetu papira.

---

<sup>26</sup> [www.poslovni-savjetnik.com/node/48335](http://www.poslovni-savjetnik.com/node/48335)

## 17. ISTRAŽIVANJE O POSLOVNOM SASTANKU

"Anketa (fr. *enquête*; lat. *inquisita*; *enquire* = istraživati) je naziv za skup postupaka pomoću kojih se pobuđuju, prikupljaju i analiziraju izjave ljudi kako bi se saznali podaci o njihovu ponašanju ili o njihovim stavovima, mišljenjima, preferencijama, interesima i slično, radi statistike, ispitivanja javnog mnijenja, tržišta ili kao temelj za potrebe medicinskog, sociološkog ili nekog drugog istraživanja.

### Metoda

Ponekad je vrlo teško ili nemoguće opažati ponašanje ljudi ili saznati njihovo neposredno doživljavanje u nekim situacijama. Na primjer, u trenutku koji je prethodio prometnoj nesreći, ili tijekom seksualnog odnosa. U takvim primjerima možemo se poslužiti anketnim ispitivanjem. Njime se koristimo i onda kada želimo saznati mišljenja ljudi o raznim političkim i socijalnim pitanjima. Izjave se pobuđuju promišljeno odabranim pitanjima koja trebaju biti jednostavna, jasna, nedvosmislena i nesuggestivna.

Pitanja se mogu postaviti pismeno, pomoću otisnutog upitnika, ili usmeno, putem intervjua. Pitanja se ne postavljaju bilo kome, već pažljivo izabranom uzorku ispitanika koji mora biti reprezentativan za populaciju koja se proučava. Registrirani odgovori ispitanika na kraju se obrađuju različitim postupcima statističke analize. Vrijednost ankete je ograničena, jer spoznaje koje nam ona može dati ovise o iskrenosti ispitanika i o njihovoj sposobnosti da odgovore na postavljena pitanja.

Ali, uz primjeren problem istraživanja, dobro konstruiran i provjeren upitnik, reprezentativan uzorak ispitanika i uz konkretno prikupljanje i prikladnu analizu podataka, anketom se može doći do korisnih podataka o ljudskom doživljaju i ponašanju.<sup>27</sup> "

Obzirom na naš zadatak u diplomskom radu izrađena je anketa iz koje smo saznali odgovore na naše postavljene hipoteze. Pismenom metodom preko anketnog upitnika koji smo prosljedili preko internetskih mreža prikupili smo potrebne podatke koje smo nadalje obradili i prezentirali u nastavku.

---

<sup>27</sup> <https://hr.wikipedia.org/wiki/Anketa>



Na temelju definiranog predmeta i cilja diplomskog rada potrebno je bilo i postaviti hipoteze koje ćemo prihvatiti ili odbiti nakon provedenog istraživanja(ankete).

Hipoteza 1.

U današnjem svijetu poslovni ljudi koji idu na poslovne sastanke uvijek dobiju svu dokumentaciju prije sastanka.

Hipoteza 2.

Sudionici su zadovoljni mogućnošću izražavanja svojeg mišljenja na poslovnom sastanku.

Hipoteza 3.

Nakon sastanka sudionici dobivaju popratne dokumente(zapisnik) i zadovoljni su kako je sastanak protekao.

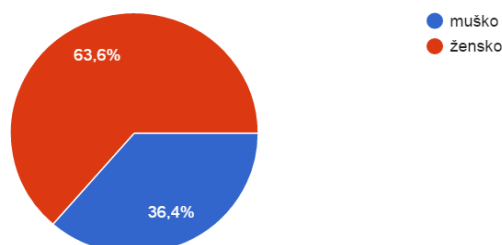
Na početku istraživanja svi sudionici su upoznati za što se rad koristi i da su ankete potpuno anonimne. Istraživanje je napravljeno prema anketnom upitniku koji je priložen u prilogu.

Naša anketa za istraživanje sastavljena je od 31 pitanja. Kao ocjene pitanja ponuđeni su odgovori: uvijek, vrlo često, često, ponekad, uvijek. Ispitanika je bilo 100 raznih starosti i iz raznih djelatnosti. Na temelju anonimnosti tražili smo da nam se ispuni anketa da bismo saznali neke stvari koje se tiču poslovnog sastanka. Odgovori koje smo dobili vrlo su različiti i pokazuju različitosti na koji se način održavaju poslovni sastanci u njihovim organizacijama.

## 17.1.REZULTATI PROVEDENOG ISTRAŽIVANJA

1.

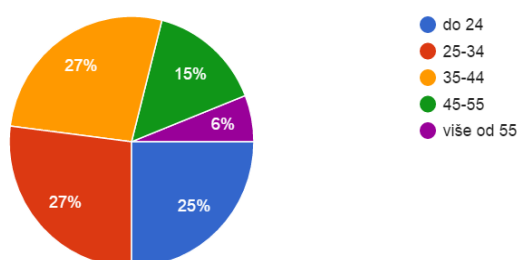
Spol (99 odgovora)



Od 100 ispitanika, 63 osobe su ženskog spola, a 37 ih je muškog spola.

2.

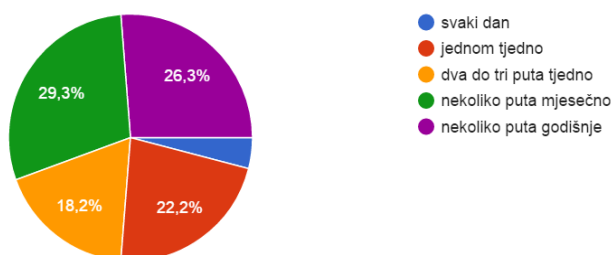
Dob (100 odgovora)



Dobne skupine su podjednako odgovorale na anketu te se može reći da su podatci koje smo prikupili adekvatni za sve.

3.

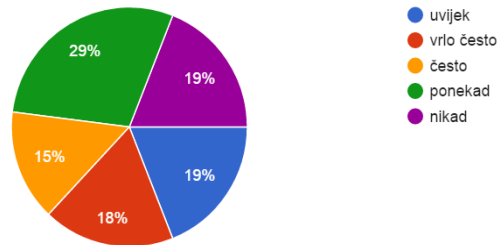
Koliko često imate poslovne sastanke u svojoj radnoj organizaciji? (99 odgovora)



Najveći dio ispitanika (29.3%) sastanke ima nekoliko puta mjesečno. Dok su ostali skoro podjednako raspoređeni. Vrlo mali broj (3,9%) sudjeluje svaki dan.

4.

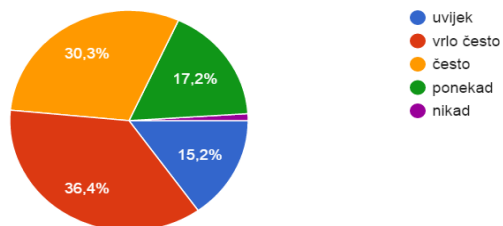
Prije poslovnog sastanka dobivate li pismenu obavijest o sadržaju sastanka?  
(100 odgovora)



Pismenu obavijest koja je obavezna prije održavanja poslovnog sastanka uvijek dobije (19%) što je zabrinjavajuć podataka ,a samo je ponekad dobije čak trećina ispitanika.Zanimljivo je da je podjednak rezultat i onih koji je uvijek dobiju i oni koji je nikad ne dobiju.

5.

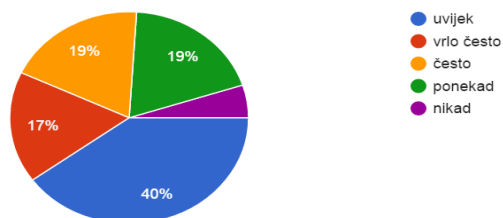
Po Vašem mišljenju, je li nazočnima na poslovnom sastanku razumljiva svrha poslovnog sastanka?  
(99 odgovora)



Ispitanici koji su dali odgovor na ovo pitanje vidi se da uglavnom je više-manje svima razumljiva svrha poslovnog sastanka.

6.

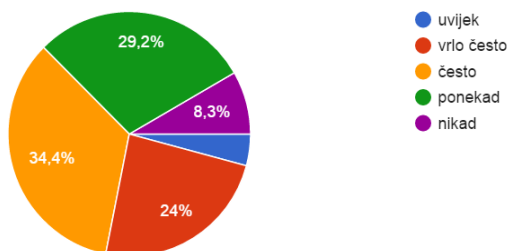
Pripremate li se Vi kao sudionik za poslovni sastanak (informiranje o tematici sastanka)?  
(100 odgovora)



Iz grafikona je vidljivo da se većina sudionika uvijek priprema za poslovni sastanak,čak njih (40%).

7.

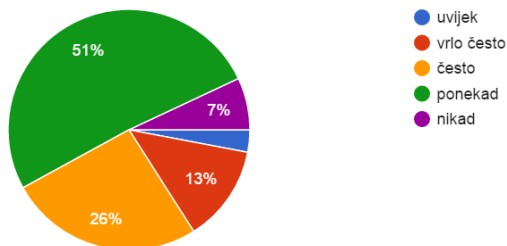
Osjećate li se uglavnom ugodno na poslovnim sastancima? (96 odgovora)



Od ukupnog broje anketiranih njih 34.4% osjeća se često ugodno na poslovnim sastancima ,dok njih 8.3% se nikad ne osjeća ugodno.

8.

Je li Vam dosadno na poslovnim sastancima? (100 odgovora)

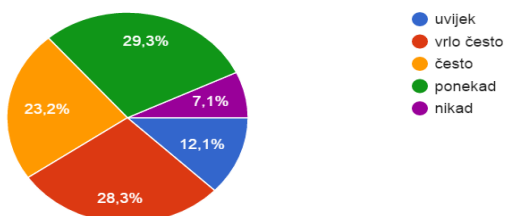


Iz ovog grafikona vidljivo je da se čak polovica ponekad dosađuje na poslovnom sastanku što znači da poslovni sastanak nije bio dobro konceptuiran.

9.

Smatrate li da su poslovni sastanci učinkoviti te da će unaprijediti poslovanje Vaše organizacije?

(99 odgovora)

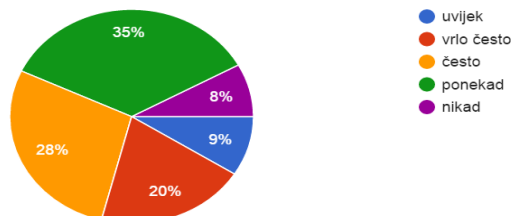


Što se tiče unapređenja organizacije kroz sastanke sudionici su se podjelili skoro pa na jednake dijelove,dok samo njih 7,1% smatra da njihovi sastanci nikad neće unaprijedit poslovanje.

10.

Smatrate li da su "pravi ljudi" uključeni u poslovni sastanak s obzirom na temu o kojoj se raspravlja?

(100 odgovora)

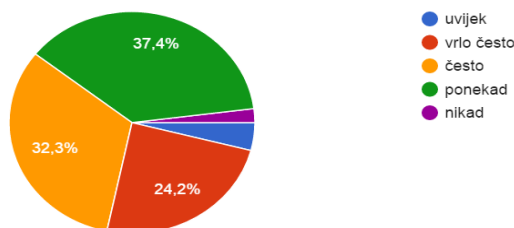


Podatak koji smo dobili ukazuje da nisu svaki puta na sastancima prisutne osobe koje su kompetentne za taj sastanak, što nažalost može opet rezultirati lošim poslovanjem.

11.

Smatrate li da poslovni sastanci na kraju odu u krivom smjeru te da se ne riješe bitna pitanja?

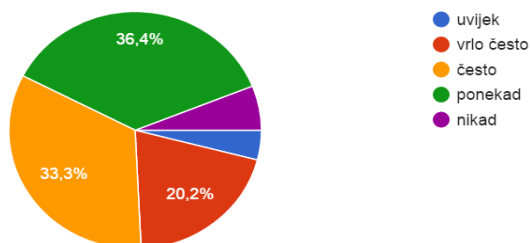
(99 odgovora)



Ukupan broj ispitanika odlučio se za odgovore koji ne daju dobre rezultate, te se može iz grafikona vidjeti da sastanci ne rješavaju probleme koji su na početku bili zadani.

12.

Jesu li poslovni sastanci za Vas izvori znanja i informacija? (99 odgovora)

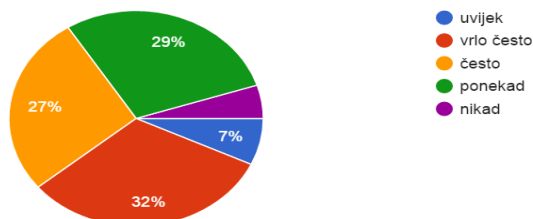


Sastanci koji bi trebali biti konstruktivni, nadahnjujući i poučni samo ponekad (36.4%) postaju izvor znanja i informacija, dok njih 33.3% misli da je to često.

13.

Rezultira li poslovni sastanak otkrivanju problema koji su se eventualno pojavili?

(100 odgovora)

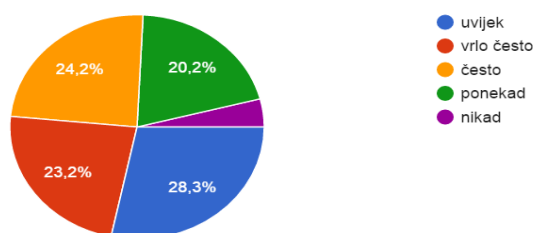


Poslovni sastanak vrlo često otkriva problem, ali kod nekih ispitanika i često iz čega se može zaključiti da su sastanci itekako potrebni.

14.

Dopušta li predsjedavajući da svatko iznese svoje mišljenje na poslovnom sastanku?

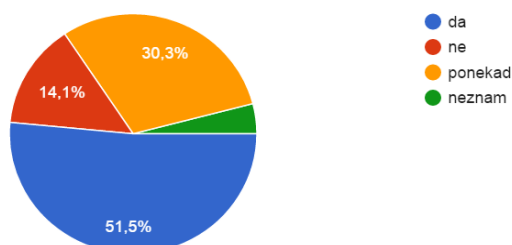
(99 odgovora)



U današnje vrijeme gdje bi trebala biti sloboda govora i svačije mišljenje biti primljeno na znanje ispitanici su se podjelili oko odgovora. Zabrinjava podatak ponekad (20,2%) i nikada (4,1%) koji čine četvrtinu ispitanika, koji ne mogu izreći svoje mišljenje.

15.

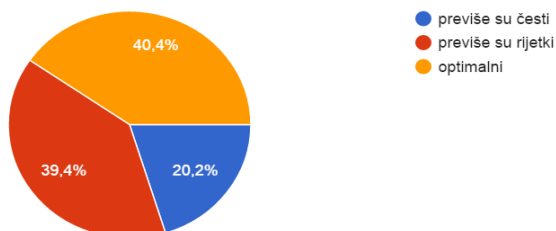
Smatrate li da bi poslovni sastanci trebali biti opušteniji i ležerniji? (99 odgovora)



S obzirom koliko je danas stresna svakodnevica, poslovni sastanci koji su uvijek stresni nažalost, mnogi smatraju da su pre stresni, te njih čak više od 50% se odlučilo da bi sastanci trebali biti ležerniji i opušteniji, što bi možda pridonijelo većoj učinkovitosti poslovnih sastanaka.

16.

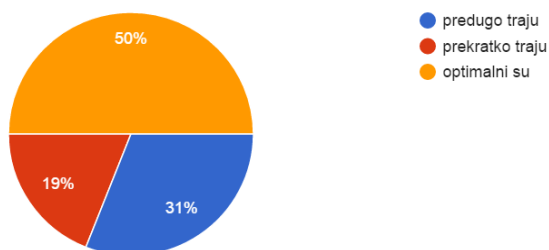
Kakvo je Vaše mišljenje o čestoci održavanja poslovnih sastanaka?  
(99 odgovora)



Dali su poslovni sastanci previše rijetki, previše česti ili optimalni podjednako su podjeljeni rezultati između prerijetki i optimalni.

17.

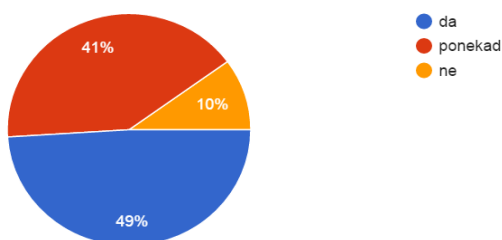
Kakvo je Vaše mišljenje o duljini trajanja poslovnih sastanaka? (100 odgovora)



S obzirom da je broj sastanaka optimalan iz prošlog pitanja, takav je i rezultat koji se tiče trajanja sastanka. Polovica ispitanika smatra da su optimalni, a druga polovica je podjeljenog mišljenja.

18.

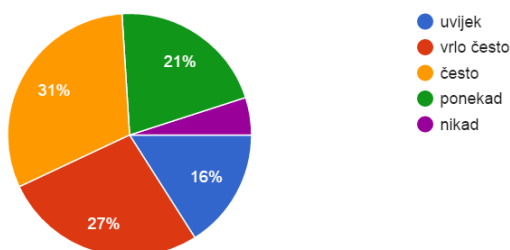
Ako se na poslovnim sastancima služe prezentacijama, pomažu li Vam te prezentacije u boljem razumijevanju tematike poslovnog sastanka?  
(100 odgovora)



Iz ovog grafikona možemo razaznati da je većini ispitanika bitna prezentacija, te im je lakše razumjeti tematiku poslovnog sastanka.

19.

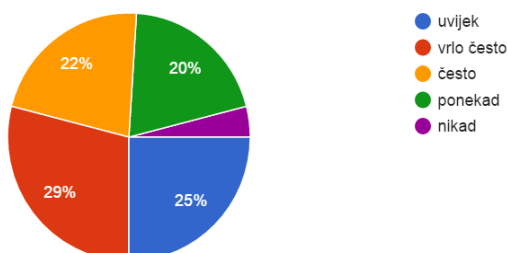
Jeste li zadovoljni prezentiranim informacijama na poslovnom sastanku? (100 odgovora)



Može se izvući zaključak da je velika većina zadovoljna više-manje sa prezentiranim informacijama koje dobiju na sastanku.

20.

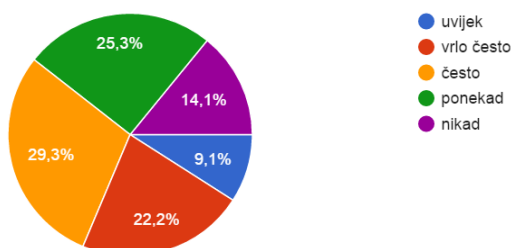
Tijekom poslovnog sastanka imate li prilike izreći svoje mišljenje? (100 odgovora)



Ravnomjerna podjeljenost oko slobode govora na sastanku ukazuje da se većini sudionika dopušta da iznesu svoje mišljenje. Postoji samo manji broj (4%) koji ne mogu izreći svoj stav.

21.

Završi li poslovni sastanak unutar predviđenog vremena? (99 odgovora)



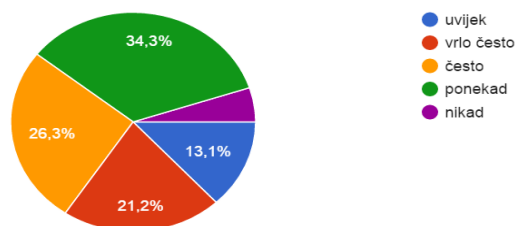


Kod većine ispitanika sastanci završavaju uglavnom u dogovoreno vrijeme, ali još je velik broj sastanaka koji samo ponekad(25.3%) i onih koji nikada(14.1%) ne završe sastanak oko dogovorenog vremena.

22.

Smatrate li da pojedinci šute na poslovnim sastanku kako bi on prije vremena završio?

(99 odgovora)

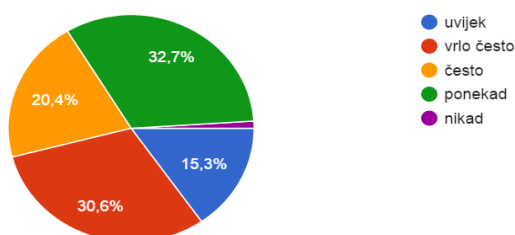


Prema ovom rezultatu grafikona vidljivo je da su sudionici mišljenja kako pojedinci žele svojom šutnjom ponekad(34.3%) često(26.3%) i vrlo često(21.2%) što prije završiti sastanak, što znači da nisu zadovoljni njihovim tokom.

23.

Smatrate li da pojedinci ne žele o nekim temama govoriti na poslovnim sastanku kako ne bi nekoga povrijedili?

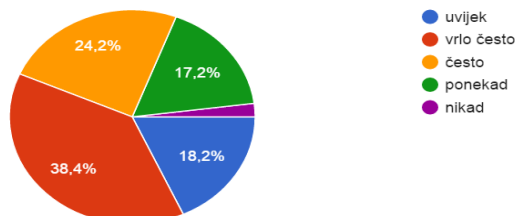
(98 odgovora)



Prikaz grafikona pokazuje da su ispitanici podijeljenog mišljenja s obzirom na suosjećajnost prema sudionicima.

24.

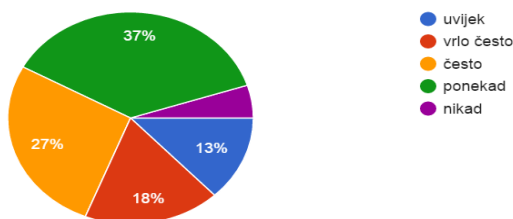
Koliko često sudionici ne žele govoriti na poslovnom sastanku jer se boje za svoje radno mjesto?  
(99 odgovora)



Rezultat i glavni razlog na koji su ispitanici u prijašnjim pitanjima davali takve odgovor(šutnja, suosjećajnost, svrha) nažalost potvrđuje i neki od glavnih pretpostavki oko učestvovanja na sastancima ,a to je da se velik dio ispitanika boji za svoje radno mjesto.

25.

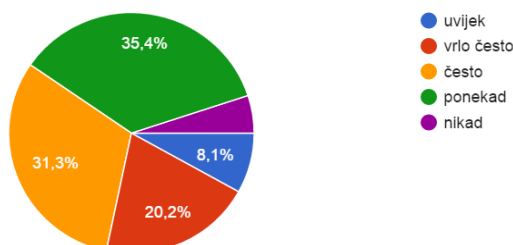
Kad dođe do različitih mišljenja na poslovnom sastanku posvećuje li se dovoljno vremena za rješavanje određene teme?  
(100 odgovora)



Prema rezultatima koje smo do sada prikupili vrijeme sastanka je često ili vrlo često završen u određenom roku koji je unaprijed definiran, ali nažalost se neke teme ne riješe do kraja.

26.

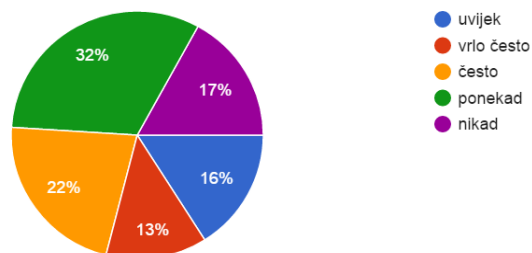
Nakon završetka poslovnog sastanka je li transparentno provođenje odluka sa sastanka?  
(99 odgovora)



Nažalost još se uvijek odluke ne provode transparentno nego u većem broju često ili ponekad.

27.

Nakon poslovnog sastanka dobijete li zapisnik? (100 odgovora)

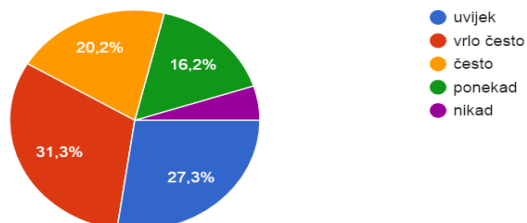


Podatak je sličan kao i sa pitanjem da li dobijete poziv na sastanak. Može se zaključiti da ni prije sastanka, a ni poslije sastanka sudionici ne dobivaju potrebnu dokumentaciju.

28.

Smatrate li da bi poslovni sastanci trebali biti zanimljiviji, inovativniji, kreativniji i originalniji?

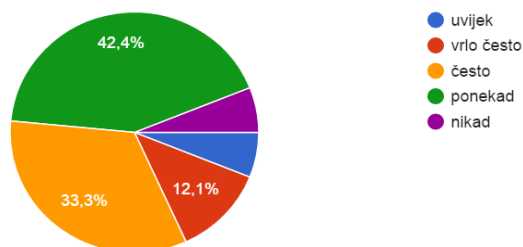
(99 odgovora)



Podatak koji smo dobili govori da većina sudionika razmišlja o sastanku, te da bi trebali biti kreativniji, zanimljiviji, inovativniji i originalniji, te bi se povećala učinkovitost i sastanka i organizacije.

29.

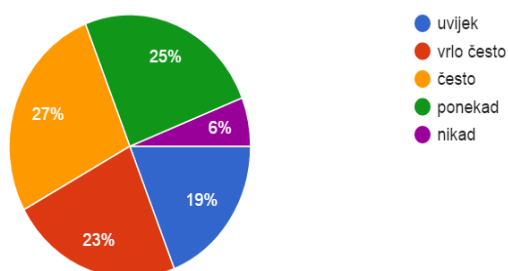
Poslovni sastanci ispunjavaju Vaša očekivanja? (99 odgovora)



S obzirom da se velik broj priprema za sastanak, očito je da sastanci ne ispunjavaju njihova očekivanja. Velik je broj odgovora da samo ponekad ispunjavaju očekivanja (42.4%).

30.

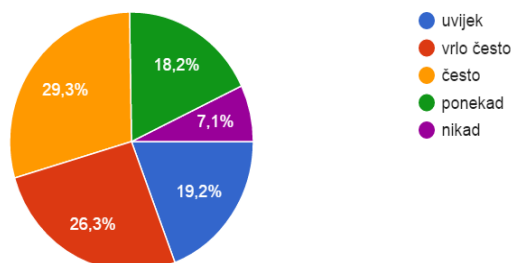
Na poslovnim sastancima mogu iznijeti svoje iskustvo i znanje? (100 odgovora)



Oni koji mogu iznijeti svoje mišljenje, ali i iskustvo i znanje velik je postotak, međutim njih čak 31% ne može ili ne smije nikad ili samo ponekad iznijeti.

31.

Poslovni sastanak me potiče na razmišljanje kako unaprijediti organizaciju? (99 odgovora)



Četvrtinu ispitanika samo ponekad ili čak nikada takvi sastanci ne potiču na razmišljanje o unaprijeđenju organizacije, dok se ostalih 3/4 ispitanika razmišlja u smjeru poboljšanja svoje radne organizacije.

## 17.2. ZAKLJUČAK ISTRAŽIVANJA

Nakon prikupljenih podataka možemo doći do zaključaka da obavijest o poslovnom sastanku, te dnevni red ne dobivaju svi sudionici, te postoji dobar dio njih čak 19,6% koji ih uopće ne dobivaju. Oni koji ih dobiju, njima je svrha poslovnog sastanka vrlo često i često razumljiva. Sudionici koji prisustvuju sastanku velik dio njih se uvijek ili često priprema za poslovni sastanak, te se na njima osjećaju ugodno iako njih 51% ima osjećaj dosade.

S obzirom da su samo ponekad pravi ljudi uključeni u poslovni sastanak mišljenja su da samo ponekad takvi sastanci mogu unaprijediti poslovanje organizacije. Mišljenja su također da sastanci ponekad i često odu u krivom smjeru, ali su podijeljenog mišljenja oko slobode govora na sastancima. Informacije koje su im prezentirane često zadovoljavaju njihove kriterije. Tokom sastanka anketirani ljudi mišljenja su da ponekad i često pojedinci šute na sastanku najčešće zbog straha za posao.

Oko vremena završetka sastanaka ljudi su podjednako podijeljeni, kod nekih završava na vrijeme, a kod nekih nikada, te se samo ponekad dobije zapisnik.

Sastanci bi prema rezultatima ankete trebali biti inovativniji, zanimljiviji, kreativniji i originalniji, te ležerniji. Što se tiče očekivanja sastanci ponekad ispunjavaju očekivanja, te su optimalne dužine smatra njih 50%, dok 31% misli da su predugi, a još uvijek velik dio njih ne dobiva zapisnik nakon sastanka.

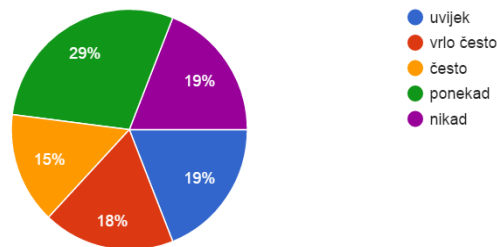
Postavljena hipoteza :

Hipoteza 1.

U današnjem svijetu poslovni ljudi koji idu na poslovne sastanke uvijek dobiju svu dokumentaciju prije sastanka.

Iz anketa H1 odbacujemo jer nažalost 19 % njih nikada ne dobiva pismenu obavijest o održavanju, a njih čak 29% samo ponekad dobije dokumentaciju.

Prije poslovnog sastanka dobivate li pismenu obavijest o sadržaju sastanka?  
(100 odgovora)

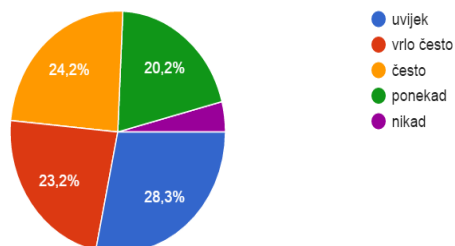


Hipoteza 2.

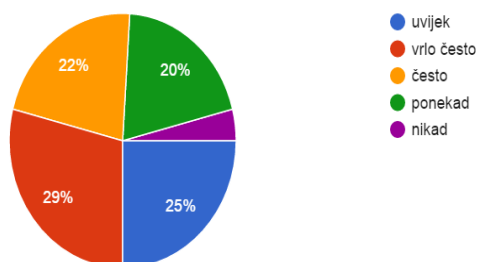
Sudionici su zadovoljni mogućnošću izražavanja svojeg mišljenja na poslovnom sastanku.

Nažalost i H2 isto odbacujemo jer se uz anketa vidi da iako predsjedavajući dopušta da svatko iznese svoje mišljenje, postoje prilike da se iznese svoje mišljenje, ali se boje za svoje radno mjesto pa radije šute.

Dopušta li predsjedavajući da svatko iznese svoje mišljenje na poslovnom sastanku?  
(99 odgovora)

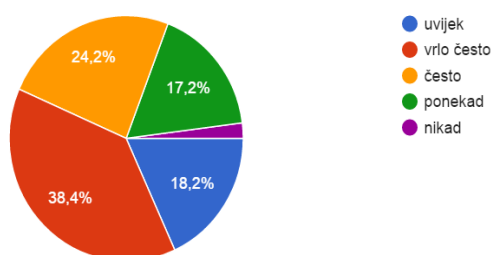


Tijekom poslovnog sastanka imate li prilike izreći svoje mišljenje? (100 odgovora)



Koliko često sudionici ne žele govoriti na poslovnom sastanku jer se boje za svoje radno mjesto?

(99 odgovora)

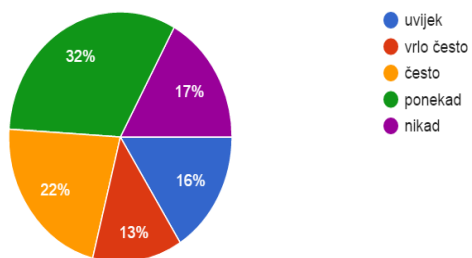


### Hipoteza 3.

Nakon sastanka sudionici dobivaju popratne dokumente(zapisnik) i zadovoljni su kako je sastanak protekao.

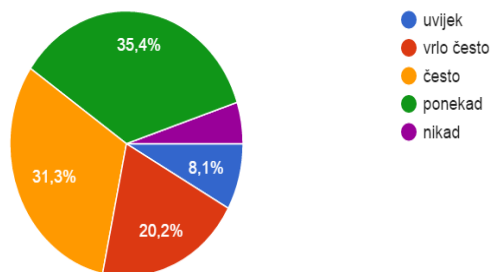
Nažalost i H3 odbacujemo jer velik dio njih čak 17% nikada ne dobije zapisnik nakon poslovnog sastanka,a ponekad ga dobije čak 32% što utječe i na transparentnost provođenja odluka donešenih na sastanku.Zbog ne dobivanja dokumentacije i ne provođenja odluka transparentno samo ponekad poslovni sastanci ispunjavaju očekivanja i to njima 42.4%,dok je 33.3% onih kojima često poslovni sastanci ispunjavaju očekivanja.

Nakon poslovnog sastanka dobijete li zapisnik? (100 odgovora)

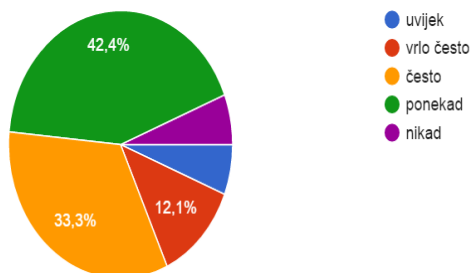


Nakon završetka poslovnog sastanka je li transparentno provođenje odluka sa sastanka?

(99 odgovora)



Poslovni sastanci ispunjavaju Vaša očekivanja? (99 odgovora)





## 18.ZAKLJUČAK

Vrlo važan dio ukupnog poslovnog života danas se sastoji od poslovnih sastanaka. Poslovni sastanci ako nisu uspješno vođeni i nisu dobro strukturirani nažalost mogu dovesti do neučinkovitosti i uzalud potrošenog vremena. Isto tako ako nam sastanak nije uspio potrošeno je mnogo novca koji se možda mogao bolje iskoristiti. Usvajanjem raznih tehnika ili cjeloživotnim učenjem može se znatno povećati uspješnost poslovnih sastanaka, povećati organiziranost u organizaciji, ali i donošenje pravih poslovnih odluka, te im se treba posvetiti dovoljno pažnje.

U radu je obrađena tema poslovni sastanci koja se sastojala od teorijskog dijela i istraživanja. Objasnjen je teorijski dio da bi se lakše shvatilo o čemu je riječ i istraživačkog djela preko ankete, da bi saznali kako pojedinci vide poslovne sastanke te što bi bilo potrebno poboljšati ili ispraviti. Došlo se do zaključka da je sama komunikacija uspješna ako je sadržaj poruke razumljiv s obje strane. Komunikacija u poslovanju može dovesti do uspjeha ili neuspjeha ovisno o tome koliko je uspješna odnosno efikasna. Do neuspjeha dolazi čak i možda 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. Ujedno i kad odlazimo u strane zemlje potrebno se informirati jer mi u svijetu svojim bontonom predstavljamo našu zemlju. Prema napravljenom istraživanju koji je rađen kroz anketu vidimo da se još uvijek nažalost ne posvećuje dovoljno pažnje proceduralnom djelu koji je osnovni dio za provedbu sastanka. Kroz hipoteze koje smo si postavili vidjelo se iz odgovora ispitanika da se kod nas ne drži baš do toga da bi se provodio protokol što se tiče osnovnih obilježja poslovnog sastanka. Nažalost još se uvijek pridaje premalo pažnje na ponašanje u poslovnom svijetu što se tiče bontona i protokola.

Varaždin, travanj, 2016.

## 19. IZJAVA O SUGLASNOSTI

Sveučilište  
Sjever



SVEUČILIŠTE  
SJEVER

### IZJAVA O AUTORSTVU I SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

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

Ja, Tatjana Dvanajšćak (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Poslovni sastanak (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

\_\_\_\_\_  
(vlastoručni potpis)

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

Ja, Tatjana Dvanajšćak (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Poslovni sastanak (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

\_\_\_\_\_  
(vlastoručni potpis)

Varaždin, travanj, 2016.

## **20.LITERATURA**

### **20.1.KNJIGE:**

1. Kathleen K. Reardon., Interpersonalna komunikacija, Alinea, Zagreb 1998.
2. M. Rouse i S. Rouse., Poslovne komunikacije, Masmedia, Zagreb 2005.
3. Baker A., Učinkovit, ugodan, uspješan sastanak, M.E.P. consult, Zagreb, 2001.
4. Michael J.Rouse, Sandra Rouse –Poslovne komunikacije, str. 185
5. Robinson D.Lubljana:gospodarski vjesnik.1997.O poslovni olici.str.106
6. Buble M., Osnove menađmenta,Sinergija,Zagreb, 2006 .
7. Marušić S.,Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb, 2006
8. Vodopija Š., Veliki suvremeni bonton, naklada Žagar, Rijeka, 2004 .
9. Soldatić D., Džuvarević M.,Poslovni bonton, Obzor, Beograd, 1973.
- 10.Petar S.,Sastankom do cilja, Školska knjiga, Zagreb, 2013.

## 20.2. IZVORI SA INTERNET STRANICA

1. Poslovno komuniciranje - Željka Đaković (14.09.2015)  
: [https://www.google.hr/webhp?sourceid=chrome-instant&rlz=1C1ASUC\\_enHR579HR579&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=https:%2F%2Fzeljkaa.files.wordpress.com%2F2010%2F...%2Fposlovno-komuniciranje1.do...drugi link](https://www.google.hr/webhp?sourceid=chrome-instant&rlz=1C1ASUC_enHR579HR579&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=https:%2F%2Fzeljkaa.files.wordpress.com%2F2010%2F...%2Fposlovno-komuniciranje1.do...drugi%20link)
2. Portal Mucanje » Uspješna komunikacija i komunikacijske ...  
: [http://mucanje.com/uspjesna-komunikacija-i-komunikacijske-vjestine/\(14.09.2015\)](http://mucanje.com/uspjesna-komunikacija-i-komunikacijske-vjestine/(14.09.2015))
3. Poslovna\_komunikacija.ppt  
: [www.knjiznicari.hr/UDK02/images/7/73/Poslovna\\_komunikacija.ppt](http://www.knjiznicari.hr/UDK02/images/7/73/Poslovna_komunikacija.ppt) (28.08.2015)  
: [https://www.google.hr/search?q=3.+SASTANAK%3Ahttp%3A%2F%2Fwww.razvoj-karijere.com7baza\\_znanja%2Fposlovni-sastanak\(20.09.2015\)&rlz=1C1ASUC\\_enHR579HR579&oq=3.+SASTANAK%3Ahttp%3A%2F%2Fwww.razvoj-karijere.com7baza\\_znanja%2Fposlovni-sastanak\(20.09.2015\)&aqs=chrome..69i57.2864j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8#q=www.knjiznicari.hr%2FUDK02%2Fimages%2F7%2F73%2FPoslovna\\_komunikacija.ppt](https://www.google.hr/search?q=3.+SASTANAK%3Ahttp%3A%2F%2Fwww.razvoj-karijere.com7baza_znanja%2Fposlovni-sastanak(20.09.2015)&rlz=1C1ASUC_enHR579HR579&oq=3.+SASTANAK%3Ahttp%3A%2F%2Fwww.razvoj-karijere.com7baza_znanja%2Fposlovni-sastanak(20.09.2015)&aqs=chrome..69i57.2864j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8#q=www.knjiznicari.hr%2FUDK02%2Fimages%2F7%2F73%2FPoslovna_komunikacija.ppt)
4. Priprema i upravljanje poslovnim sastancima - BestPractice.hr  
: [http://www.bestpractice.hr/priprema-i-upravljanje-poslovnim-sastancima/\(3.11.2015\)](http://www.bestpractice.hr/priprema-i-upravljanje-poslovnim-sastancima/(3.11.2015))
5. Debata - Wikipedija  
: <https://hr.wikipedia.org/wiki/Debata> (2.02.2016)
6. Poslovni sastanak - kako ga kvalitetno pripremiti i provesti

- :[www.algebra.hr/poslovni-sastanak-kako-ga-kvalitetno-pripremiti-provesti/](http://www.algebra.hr/poslovni-sastanak-kako-ga-kvalitetno-pripremiti-provesti/)(17.11.2015)
7. MojPosao.net - Kako se u Google-u vode poslovni sastanci  
:<https://www.moj-posao.net/Savjet/62682/Kako-se-u-Google-u-vode-poslovni-sastanci/>(22.12.2015)
8. Robinson D.Lubljana:gospodarski vjesnik.1997.O poslovni oliki.str.106  
:[https://www.google.hr/search?q=Robinson+D.Lubljana%3Agospodarski+vjesnik.1997.O+poslovni+oliki.str.106&rlz=1C1ASUC\\_enHR579HR579&oq=Robinson+D.Lubljana%3Agospodarski+vjesnik.1997.O+poslovni+oliki.str.106&aqs=chrome..69i57.2063j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.hr/search?q=Robinson+D.Lubljana%3Agospodarski+vjesnik.1997.O+poslovni+oliki.str.106&rlz=1C1ASUC_enHR579HR579&oq=Robinson+D.Lubljana%3Agospodarski+vjesnik.1997.O+poslovni+oliki.str.106&aqs=chrome..69i57.2063j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8)
9. Bonton - Wikipedija(13.01.2016)  
: <https://hr.wikipedia.org/wiki/Bonton>
10. Pravila poslovnog komuniciranja u svijetu - Poslovni savjetnik(22.12.2015)  
:[www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/svijet.pdf](http://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/svijet.pdf)
11. MojPosao.net - Osnovna pravila poslovnog bontona(16.12.2015)  
<http://www.moj-posao.net/Press-centar/Details/66241/Osnovna-pravila-poslovnog-bontona/5/>
12. Dress code - konačno dešifriran - Women in Adria(3.01.2016)  
:[https://www.google.hr/webhp?sourceid=chrome-instant&rlz=1C1ASUC\\_enHR579HR579&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=http:%2F%2Fwww.womeninadria.com%2Fdress-code%2F](https://www.google.hr/webhp?sourceid=chrome-instant&rlz=1C1ASUC_enHR579HR579&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=http:%2F%2Fwww.womeninadria.com%2Fdress-code%2F)(22.12.2015)
13. Pravila poslovnog komuniciranja u svijetu | Poslovni savjetnik(11.02.2016)  
: [www.poslovni-savjetnik.com/node/48335](http://www.poslovni-savjetnik.com/node/48335)
14. Anketa - Wikipedija(15.02.2016)  
:<https://hr.wikipedia.org/wiki/Anketa>

## 21.POPIS SLIKA

SLIKA 1: PROCES KOMUNIKACIJE (20.08.2015)

IZVOR:

<http://www.maturski.org/MARKETING/MarketingDogadjaja.html>

SLIKA 2: UDIO KOMUNIKACIJE (20.08.2015)

IZVOR:

[https://www.google.hr/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=images&cd=&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwj36OSY1MXLAhUDUhQKHVuDADgQjB0lBg&url=http%3A%2F%2Fimarkovi7.wix.com%2Fbody-in-mind%23!Komunikacija-Umjetnost-komuniciranja%2Fcke3%2F799A63D1-5A7B-4F12-876E-56B15754EC8A&psig=AFQjCNFqAxzvNlczrpMVS5\\_mZ0y8ao9bZA&ust=1458233215559535](https://www.google.hr/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=images&cd=&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwj36OSY1MXLAhUDUhQKHVuDADgQjB0lBg&url=http%3A%2F%2Fimarkovi7.wix.com%2Fbody-in-mind%23!Komunikacija-Umjetnost-komuniciranja%2Fcke3%2F799A63D1-5A7B-4F12-876E-56B15754EC8A&psig=AFQjCNFqAxzvNlczrpMVS5_mZ0y8ao9bZA&ust=1458233215559535)

SLIKA 3: GOVOR TIJELA (20.07.2015)

IZVOR: <http://www.maturski.org/Komunikologija/Neverbalna-poslovna-komunikacija.html>.

SLIKA 4: POZIV NA SASTANAK (12.01.2015)

SKENIRANI DOKUMENT GRADSKIH BAZENA VARAŽDIN

SLIKA 5: ZAPISNIK ( 14.09.2015)

SKENIRANI DOKUMENT GRADSKIH BAZENA VARAŽDIN

## **22.TABLICE:**

### **1.TABLICA 1:PREDNOSTI I NEDOSTACI VELIČINA GRUPE**

IZVOR: Baker.A." sastanak, učinkovit, ugodan, uspješan, Zagreb  
2001.STR.22

(samostalna izrada)

### **2.TABLICA 2:PROBLEMATIČNI POJEDINCI**

IZVOR:Baker.A."Sastanak, učinkovit, ugodan, uspješan", Zagreb  
2001.STR.59

(samostalna izrada)

## 23.PRILOG

### ANKETA

Poštovani!

Ovaj upitnik je sastavljen u cilju istraživanja mišljenja zaposlenika u RH o poslovnim sastancima. Sudjelovanje u anketi je dobrovoljno i anonimno. Rezultati ankete koristiti će se isključivo u cilju istraživanja za diplomski rad na Sveučilištu "Sjever" Varaždin.

Unaprijed zahvaljujemo!

1. Spol:        M     Ž

2. Dob:

1. do 24 godine
2. 25-34 godine
3. 35-45 godina
4. 45-55 godina
5. Više od 55 godina

3. Koliko često imate poslovne sastanke u svojoj radnoj organizaciji?

1. svaki dan
2. jednom tjedno
3. dva do tri puta tjedno
4. nekoliko puta mjesečno
5. jednom mjesečno ili rjeđe

4. Prije poslovnog sastanka dobivate li pismenu obavijest o sadržaju sastanka?

1. Uvijek
2. Vrlo često
3. Često
4. Ponekad
5. Nikad



5. Po Vašem mišljenju, je li nazočnima na poslovnom sastanku razumljiva svrha sastanka?

1. Uvijek
2. Vrlo često
3. Često
4. Ponekad
5. Nikad

6. Pripremate li se Vi kao sudionik za poslovni sastanak (informiranje o tematici sastanka)?

1. Uvijek
2. Vrlo često
3. Često
4. Ponekad
5. Nikad

7. Osjećate li se uglavnom ugodno na poslovnim sastancima?

1. Uvijek
2. Vrlo često
3. Često
4. Ponekad
5. Nikad

8. Je li Vam dosadno na poslovnim sastancima?

1. Uvijek
2. Vrlo često
3. Često
4. Ponekad
5. Nikad

9. Smatrate li da su poslovni sastanci učinkoviti te da će unaprijediti poslovanje Vaše organizacije?

1. Uvijek
2. Vrlo često
3. Često
4. Ponekad
5. Nikad

10. Smatrate li da su "pravi ljudi" uključeni u poslovni sastanak s obzirom na temu o kojoj se raspravlja?

1. Uvijek
2. Vrlo često
3. Često
4. Ponekad
5. Nikad

11. Smatrate li da poslovni sastanci na kraju odu u krivom smjeru te da se ne riješe bitna pitanja?

1. Uvijek
2. Vrlo često
3. Često
4. Ponekad
5. Nikad

12. Jesu li poslovni sastanci za Vas izvori znanja i informacija?

1. Uvijek
2. Vrlo često
3. Često
4. Ponekad
5. Nikad

13. Rezultira li poslovni sastanak otkrivanju problema koji su se eventualno pojavili?

1. Uvijek
2. Vrlo često
3. Često
4. Ponekad
5. Nikad

14. Dopušta li predsjedavajući da svatko iznese svoje mišljenje?

1. Uvijek
2. Vrlo često
3. Često
4. Ponekad
5. Nikad

15. Smatrate li da bi poslovni sastanci trebali biti opušteniji i ležerniji?

1. Da
2. Ne
3. Ponekad
4. Ne znam

16. Kakvo je Vaše mišljenje o čestoci održavanja poslovnih sastanaka?

1. Previše su česti
2. Previše su rijetki
3. Optimalni su

17. Kakvo je Vaše mišljenje o duljini trajanja poslovnih sastanaka?

1. Predugo traju
2. Prekratko traju
3. Optimalni su

18. Pomažu li Vam prezentacije u boljem razumijevanju tematike poslovnog sastanka?

1. Da
2. Ponekad
3. Ne

19. Jeste li zadovoljni prezentiranim informacijama na poslovnom sastanku?

1. Uvijek
2. Vrlo često
3. Često
4. Ponekad
5. Nikad

20. Tijekom poslovnog sastanka imate li prilike izreći svoje mišljenje?

1. Uvijek
2. Vrlo često
3. Često
4. Ponekad
5. Nikad

21. Završi li poslovni sastanak unutar dogovorenog vremena?

1. Uvijek
2. Vrlo često
3. Često
4. Ponekad
5. Nikad

22. Smatrate li da pojedinci ne govore na poslovnom sastanku kako bi on prije vremena završio?

1. Uvijek
2. Vrlo često
3. Često
4. Ponekad
5. Nikad

23.Smatrate li da pojedinci ne žele o nekim temama govoriti kako ne bi nekoga povrijedili?

1. Uvijek
2. Vrlo često
3. Često
4. Ponekad
5. Nikad

24.Koliko često sudionici ne žele govoriti jer se boje za svoje radno mjesto?

1. Uvijek
2. Vrlo često
3. Često
4. Ponekad
5. Nikad

25.Kad dođe do različitih mišljenja na poslovnom sastanku posvećuje li se dovoljno vremena za rješavanje određene teme?

1. Uvijek
2. Vrlo često
3. Često
4. Ponekad
5. Nikad

26.Nakon završetka poslovnog sastanka je li transparentno provođenje odluka sa sastanka?

1. Uvijek
2. Vrlo često
3. Često
4. Ponekad
5. Nikad

27. Nakon poslovnog sastanka dobijete li zapisnik?

1. Uvijek
2. Vrlo često
3. Često
4. Ponekad
5. Nikad

28. Smatrate li da bi poslovni sastanci trebali biti zanimljiviji, inovativniji, kreativniji i originalniji?

1. Uvijek
2. Vrlo često
3. Često
4. Ponekad
5. Nikad

29. Poslovni sastanci ispunjavaju Vaša očekivanja?

1. Uvijek
2. Vrlo često
3. Često
4. Ponekad
5. Nikad

30. Na poslovnim sastancima mogu iznijeti svoje iskustvo i znanje?

1. Uvijek
2. Vrlo često
3. Često
4. Ponekad
5. Nikad

31. Poslovni sastanak me potiče na razmišljanje kako unaprijediti organizaciju?

1. Uvijek
2. Vrlo često
3. Često
4. Ponekad
5. Nikad