

# Vrste i elementi poslovnih sastanaka

---

Tkalčević, Igor

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:660115>

Rights / Prava: [In copyright](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2022-01-18**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





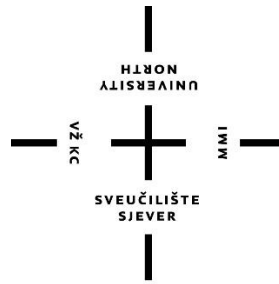
**Sveučilište  
Sjever**

**Završni rad br. 152/PMM/2019**

## **Vrste i elementi poslovnih sastanaka**

**Igor Tkalčević, 1423/336**





# Sveučilište Sjever

**Poslovanje i menadžment u medijima**

**Završni rad br. 152/PMM/2019**

## **Vrste i elementi poslovnih sastanaka**

### **Student**

Igor Tkalčević, 1423/336

### **Mentor**

Doc.dr.sc. Ana Globočnik Žunac

Koprivnica, srpanj 2020. godine

## **Sažetak**

U ovom završnom radu obrađena je tema o vrstama i elementima poslovnih sastanaka. U njemu je objašnjeno kako izgleda poslovni sastanak, kao i koje su njegove karakteristike te sve što čini jedan poslovni sastanak. Obraden je teorijski dio poslovnog sastanka od toga što je poslovna komunikacija i koje vrste poslovne komunikacije postoje, preko pripreme, vođenja i zatvaranja poslovnih sastanaka. Nadalje, obrađene su i vrste poslovnih sastanaka, kao i pregovori i primjena tehnologije i telekomunikacija.

Rad je sastavljen od sekundarnog istraživanja teorije, a informacije su prikupljene iz raznih literatura te primjera.

**KLJUČNE RIJEČI:** poslovna komunikacija, timski sastanci, dnevni red, pregovori, zapisnik, videokonferencija, virtualna komunikacija

## **Summary**

In this final paper we elaborated the topic of the types and elements of the business meetings. In the work was explained how a business meeting looks like, what are its characteristics and what makes one business meeting. We elaborated the theoretical part of the business meeting, from the business communication and which types of the business communication exist to the preparation, management and closing of the business meetings. Furthermore, the types of business meetings were elaborated, as well as the negotiations and application of the technology and telecommunications.

The paper is composed of the secondary theory research and the information was gathered from various literatures and examples.

**KEY WORDS:** business communication, team meetings, agenda, negotiations, minutes, videoconference, virtual communication

# Sadržaj

1. Uvod.....	7
2. Poslovna komunikacija.....	8
2.1. Oblici poslovne komunikacije.....	9
2.1.1. Usmena (verbalna) poslovna komunikacija.....	9
2.1.2. Pisana poslovna komunikacija.....	10
2.1.3. Neverbalna poslovna komunikacija.....	10
3. Poslovni sastanak.....	14
3.1. Čemu koriste poslovni sastanci?.....	15
3.2. Priprema poslovnog sastanka.....	17
3.2.1. Pojašnjenje svrhe poslovnog sastanka.....	18
3.2.2. Dnevni red.....	18
3.3. Vođenje poslovnog sastanka.....	20
3.4. Zatvaranje poslovnog sastanka.....	23
3.5. Zapisnik.....	24
4. Vrste poslovnih sastanaka.....	27
4.1. Timski poslovni sastanci.....	27
4.2. Savjetodavni poslovni sastanci s klijentima.....	29
4.3. Pregovori.....	30
4.3.1. Priprema za pregovore.....	32
4.3.2. Pregovarački tim.....	35
5. Primjena tehnologije i telekonferencije.....	36
5.1. Poslovanje u doba pandemije Coronavirusa (COVID – 19) .....	39
6. Zaključak.....	41
7. Literatura.....	42
8. Popis slika.....	44

## 1. Uvod

Kvalitetna komunikacija je bitna stavka u poslovnom svijetu, stoga da bi se moglo razgovarati o vrstama i elementima poslovnih sastanaka, najprije je potrebno razjasniti što je to zapravo komunikacija, od čega se komunikacija sastoji, kao i načine vođenja jednog uobičajenog poslovnog sastanka u okviru poslovne organizacije. Svakom komunikacijom odnosno razmjenom mišljenja ili razgovorom o nekoj temi između dvoje ili više osoba smatra se sastankom. Osim same komunikacije, na poslovnim sastancima, bitno je da se vodi računa o samoj pripremi, toku i završetku poslovnog sastanka, dokumentaciji koja će pratiti sastanak, kao i o tome tko će na tom sastanku prisustvovati, te da se prate nove mogućnosti poslovanja koje je omogućila suvremena tehnologija (Dvanajščak, 2016.).

Najčešći problem poslovnih sastanaka je vrijeme koje je potrebno kako za organizaciju, tako i za samo provođenje poslovnih sastanaka. Uvijek se treba paziti na vrijeme koje je utrošeno na svaki poslovni sastanak, kao i na to da se ne izađe iz okvira dnevnog reda, svaki poslovni sastanak treba biti proveden po točkama dnevnog reda.

U drugom poglavlju rada pozornost je usmjerena ka pojmu poslovne komunikacije. Koji su to oblici poslovne komunikacije, kao i na objašnjenje svaka tri oblika poslovne komunikacije.

U trećem poglavlju detaljno je obrađena tema poslovni sastanak, što sve treba učiniti prije samog sastanka, kako izgleda dnevni red i poziv na sastanak, kao i koji su to ciljevi poslovnih sastanaka. Nadalje se objašnjava tko su sudionici sastanka i o čemu treba voditi brigu što se tiče vremena održavanja poslovnih sastanaka.

U četvrtom poglavlju je objašnjeno koje sve vrste poslovnih sastanaka postoje, kao i kako se provode timski sastanci i što su to i kako se priprema za pregovore.

U petom poglavlju obrađena je tema o primjeni tehnologije i telekonferencijama. Kako primjena suvremene tehnologije pruža uštedu vremena, mogućnost poslovanja s jednog mjesta na više lokacija diljem svijeta, kao i na smanjenje troškova poslovanja.



## 2. Poslovna komunikacija

S obzirom da je poduzeće i socijalni sustav, može se reći kako je poslovno komuniciranje jedno od njegovih obilježja, stoga, što je poduzeće veće, ima i veći broj zaposlenika, pa je tako i veći broj poslovne komunikacije unutar samog poduzeća. Svaki proces prijenosa informacija od jedne osobe ka drugoj smatra se komunikacijom, tako da kada bi se kvalitetna poslovna komunikacija zanemarila, vrlo brzo bi došlo do problema unutar poduzeća iz razloga što se prave odluke ne bi donosile na pravom mjestu i u pravo vrijeme. Da do toga ne dođe, razvijaju se komunikacijski sustavi i komunikacijske mreže koje pomažu poduzeću da se komunikacije uredi i dovedu na kvalitetnu razinu (Buble, 2006.).

Temeljni dio svih funkcija menadžmenta jest planiranje, organiziranje, vođenje, kontroling i briga o ljudskim resursima, a menadžment bez komunikacije ne može opstati. Turbulentno okruženje donosi dobar i loš menadžment kao što su nedovoljna komunikacija, pretjerana umreženost, globalizacija, razvoj visoko sofisticirane tehnologije, kao i Internet. Radi ostvarivanja cilja na određenom zadatku suvremeni menadžer kroz najvažniju aktivnost u gospodarstvu usmjerava, koordinira, razvija suradnju, timski rad, kao i partnerstvo sa zaposlenicima. To pokazuje kvalitetu i kvantitetu cjelokupnog procesa. Postoji određena organizacijska piramida koja je sastavni dio svake poslovne organizacije a sastoji se od tri dominirajuće razine kao što su: menadžment prve razine, menadžment srednje razine i menadžment najviše razine. Opažanje, očekivanje i postavljanje zahtjeva se smatra komunikacijom, komunikacijom koja se odražava kroz prijenos informacija od pošiljatelja ka primatelju, a bitna je za interno funkcioniranje jer integrira upravljačke funkcije unutar organizacije. Kontakt menadžera s djelatnicima, poslovnim partnerima, potrošačima, dobavljačima te širom društvenom zajednicom naziva se eksterna poslovna komunikacija. S druge strane, skup raznih komunikativnih procesa smatra se internom poslovnom komunikacijom. U menadžmentu se integracija odvija kroz jezični i situacijski plan. Do smanjenja komunikacije mogu dovesti razne prepreke i prekidi, zbog čega je u većini slučajeva savršena komunikacija nedostižna. Menadžeru će uspjeh u upravljanju i poslovanju donijeti dobre tehnike organizacijskog ponašanja, stoga, rezultat uspješne poslovne komunikacije je uspješno izvršavanje funkcija menadžmenta (Garača; Kadlec, 2011.).

## **2.1. Oblici poslovne komunikacije**

Svaki se oblik poslovne komunikacije može oslanjati na različite kodove te može biti izložen različitim kanalima. U ovom poglavlju rada raspravlja se o sljedećim oblicima poslovne komunikacije:

- Usmena komunikacija
- Pismena komunikacija
- Neverbalna komunikacija (Rouse; Rouse, 2005.)

### **2.1.1. Usmena (verbalna) poslovna komunikacija**

Razgovori u kojima je izgovorena riječ glavni kod komunikacije naziva se usmena poslovna komunikacija. Usmena poslovna komunikacija se prenosi uobičajenim kanalima kao što su telefon, razgovori licem u lice, video, televizija, radio i zvuk na internetu. U poslovnom svijetu, usmena komunikacija je važan oblik poslovne komunikacije. Henry Mintzberg (1973.), jedan od prvih poslovnih stratega, otkrio je da menadžeri provode između 50 i 90% svojeg radnog vremena u razgovoru. Usmena poslovna komunikacija ima mnogo prednosti naspram ostalih oblika poslovne komunikacije, a najbitnija prednost je ta što ljudi odmah putem razgovora, pitanja i odgovora mogu primiti povratnu informaciju od svojih sugovornika i procijeniti jesu li ih sugovornici razumjeli, isto tako mogu zaključiti shvaćaju li oni poruke svojih sugovornika. Također, u toku usmene komunikacije licem u lice sugovornici se mogu koncentrirati i na simboličku i neverbalnu poslovnu komunikaciju, koja može reći puno više toga o sugovorniku nego njegove izgovorene riječi. Na taj način se može na osnovu izraza lica ili govora tijela procijeniti treba li ili ne vjerovati u ono što je čuo od svog sugovornika. Tehnologije u razgovorima licem u lice skoro pa uopće nema, olovka, papir, telefon, računalo i printer nisu potrebni u takvoj komunikaciji. Činjenica je kako ljudi uče govoriti otkako se rode, a većina osoba je toliko dobra u usmenoj poslovnoj komunikaciji da zapravo ne trebaju unaprijed planirati što će reći na nekom neformalnom razgovoru. Za razliku od neformalnog razgovora, formalni razgovor ipak zahtijeva malu pripremu, plan i strateški pristup.

Uz sve gore navedene pozitivne strane usmene poslovne komunikacije, postoje i negativne strane. Pošiljatelj poruke ponekad ne razmisli dovoljno o onome što njegove izgovorene riječi mogu drugačije zvučati sugovorniku, stoga ponekad može doći do nesporazuma. Negativni aspekt usmene poslovne komunikacije je taj što ljudi „otvore usta prije no što uključe mozak“, tj. govore prije nego što razmisle što će reći, je li potrebno da to kažu i što će postići izgovorenim. Osim toga, usmena poslovna komunikacija je posebno podložna raznim šumovima – ako pošiljatelj

govori previše tiho, primatelj ga neće čuti, a tijekom telefonskih razgovora može doći do prekidanja telefonske linije. Isto tako, u usmenoj poslovnoj komunikaciji govornik može zaboraviti neki važan dio koji je prethodno planirao izreći, ili mu može biti postavljeno neko pitanje na koje nema vremena adekvatno promisliti i odgovoriti. Često se dešava da se ljudi tek kad se završi poslovni sastanak sjete još nečega što su trebali reći tokom sastanka. Sugovornici se moraju osloniti na vlastito pamćenje iz razloga što kod usmene poslovne komunikacije ne postoji nikakav trajni zapis što je tko rekao. Isto tako, važno je spomenuti kako su ljudi uglavnom uvijek opušteni dok razgovaraju sa prijateljem, ili čak kad se nasamo razgovara sa strancem, ali u većini slučajeva gotovo svi ljudi postaju nervozni kada trebaju govoriti pred većom grupom ljudi, bez obzira jesu li ti ljudi prijatelji ili stranci. U takvim situacijama može nastati stres koji može nepovoljno utjecati na kvalitetu i prihvaćanje poruke govornika (Rouse; Rouse, 2005.).

### **2.1.2. Pisana poslovna komunikacija**

Nad prije navedenom usmenom poslovnom komunikacijom, pismena poslovna komunikacija ima nekoliko prednosti. Neke od njih su da ljudi inače puno više razmišljaju što će napisati nego što će izgovoriti, jer jednom napisana poruka, postaje trajni zapis. Uglavnom se utroši više vremena za pisanje pisma, pošiljatelj poruke najprije prikuplja i organizira informacije koje su mu potrebne, zatim piše poruku koju želi prenijeti primatelju poruke, kada je napiše, provjerava i ispravlja neke rečenice dok ne bude zadovoljan napisanim. To iziskuje puno više vremena od usmene poslovne komunikacije, ali je primatelju lakše shvatiti poruku koju mu je pošiljatelj želio prenijeti, može je nekoliko puta ponovno pročitati. Pisana poslovna komunikacija se više koristi za neke važne informacije koje je potrebno više puta proučiti (Rouse; Rouse, 2005.).

Kako postoje pozitivne strane, tako postoje i negativne strane pisane poslovne komunikacije. Kao što smo i prije naveli, pisanje oduzima puno vremena, potrebno je izdiktirati, otipkati, poslati, dostaviti i proslijediti određenoj osobi u organizaciji koja će ga otvoriti i na kraju pročitati, to iziskuje puno vremena, a u poslovnom svijetu je vrijeme dragocjeno. E-mail je alternativa, ali isto tako je potrebno više vremena od razgovora licem u lice. Problem je i taj što do povratne informacije može proći nekoliko sati, pa i nekoliko dana.

### **2.1.3. Neverbalna poslovna komunikacija**

Iako primatelj poruke u poslovnom okruženju obraća više pozornosti neverbalnoj poslovnoj komunikaciji nego ostalim oblicima poslovne komunikacije, često se zanemaruje važnost neverbalne poslovne komunikacije.

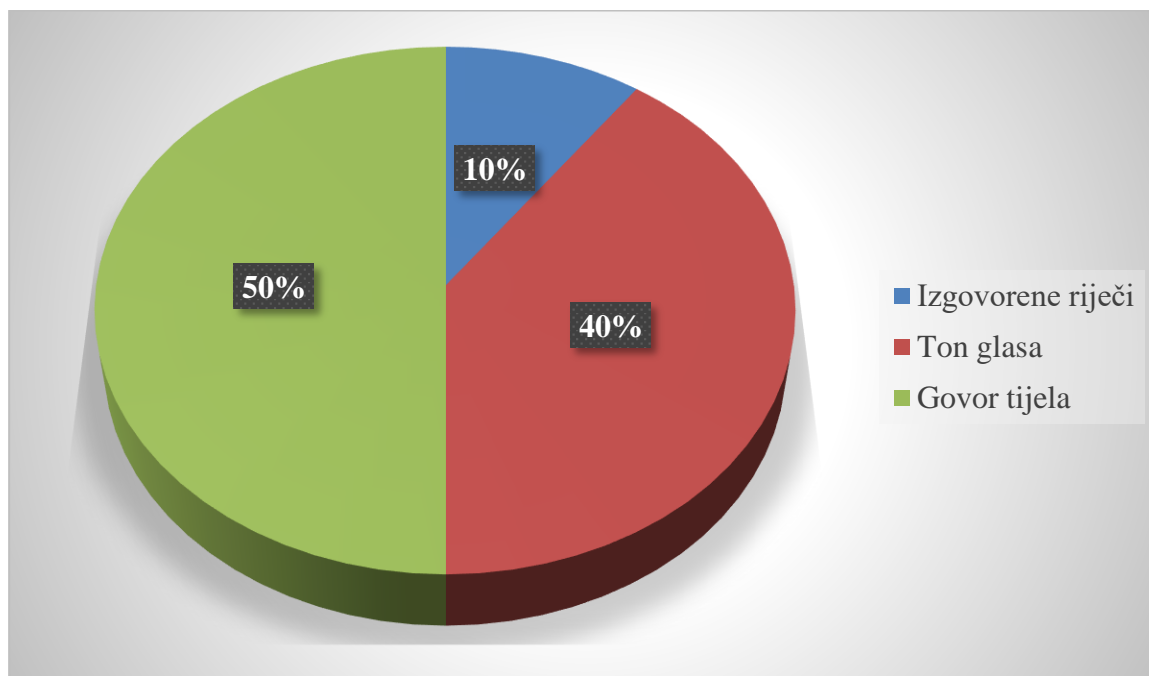
Sva namjerna i nenamjerna značenja koja nemaju oblik napisane ili izgovorene riječi, nego se dekodiraju iz pokreta određene osobe predstavlja neverbalnu poslovnu komunikaciju.

Iz gore navedene rečenice, može se reći kako neverbalna poslovna komunikacija obuhvaća elemente kao što su pogled, odjeća i vanjski izgled, razdaljina između sugovornika, gesta, ton glasa, kao i izraz lica. Komunikacija će imati veći utjecaj ako je više osjetila uključeno u komunikaciju. Primjerice, najmanji utjecaj ima čitanje jer obuhvaća samo vid, no dodamo li vidu sluh, utjecaj će biti veći. Pri gledanju živci rade više nego pri slušanju, stoga, vid ima najveći utjecaj u komunikaciji jer kada nekoga gledamo, primjećujemo boju i stil odjeće, veličinu, oblik tijela, boju kose, govor tijela, ton i boju glasa kao i ostale fizičke detalje.

Stoga, neverbalna poslovna komunikacija je izrazito snažna. Psiholog Albert Mehrabian (1968. i 1971.) napominje da „neverbalni dijelovi poruke mogu biti važniji od značenja izgovorenih riječi“. Mehrabian je poruku podijelio na tri komponente:

- verbalnu – odnosi se na same riječi
- zvučnu – odnosi se na ton u kojem su riječi izgovorene
- izražajnu – odnosi se na izraz lica ili govor tijela koji prati riječi (Rouse; Rouse, 2005.)

Slika 1. Utjecaj komunikacijskih komponenti



Izvor: Autor oblikovao prema Rouse; Rouse, 2005. 49.str

Slika 1. grafički prikazuje utjecaj svake navedene komponente. Iz grafičkog prikaza se da zaključiti kako vrlo mali utjecaj, samo 10% imaju izgovorene riječi, dok ton glasa iznosi 40%, a

izraz lica i ostale karakteristike govora tijela čak 50%. Iz takvog grafičkog prikaza se također da zaključiti da ako su ton glasa ili govor tijela u suprotnosti s onim što naš sugovornik govori, više ćemo vjerovati u poruku koju smo dobili neverbalnim znakovima, a ne verbalnim, odnosno izgovorenim riječima. Npr. ako se nekoga odluči pohvaliti uz namrgođeni pogled i uz povišen ton, primatelj poruke neće dobro shvatiti poruku, odnosno, neće vjerovati da je stvarno pohvaljen za svoj dobro odrađen posao (Rouse; Rouse, 2005.).

U nekoliko kategorija se može grupirati različite komponente neverbalnih kodova, a to su:

- parajezik
- izrazi lica
- govor tijela
- pogled, odnosno gledanje sugovornika u oči

Pauze u govoru i glasovi (osim riječi) se definiraju kao parajezik. Pod parajezik se ubrajaju visina, intenzitet, tvrdoća, volumen (glasno ili tiho), uglavnom sve ono što se podrazumijeva pod „tonom glasa“. Tu jos spadaju i upadice, poput „hmmm“, pauze, mucanje i zapinjanje u govoru. Stoga, možemo reći kako svaki zvučni glas koji nema neko značenje spada pod ovu kategoriju neverbalne poslovne komunikacije. Kroz parajezik se mogu odavati osjećaji, nevoljkost, neodlučnost, nesigurnost i sumnja, ali također, može biti i kulturni idiom govora.

Kada govorimo o različitim pokretima lica kao što je podizanje obrva, širenje nosnica, položaj glave, usta, zatvorene ili otvorene oči ili određene načine na koje ljudi pomiču mišiće lica mislimo na izraze lica. Izrazom lica se prenosi značenje. Npr. osmijeh ima neko svoje značenje, iako je teško opisati što je to točno osmijeh, svi ga uvijek prepoznajemo kao osmijeh. Sedam temeljnih osjećaja kao što su: sreća, strah, srdžba, tuga, iznenađenje, gađenje i zanimanje izražavamo licem. Mnoge različite signale obuhvaća govor tijela. Signale govora tijela kao što su pokreti ili položaj tijela teže je čitati nego izraze lica. Pokretima ruku naglašavamo nešto rečeno, ali ih je potrebno umjereno koristiti kako tijekom usmenih prezentacija slušatelju ne bi odvrćali pozornost od značenja izgovorenih riječi. Korištenje govora tijela ima i geografske razmjere, npr. ljudi britanskog ili skandinavskog podrijetla rjeđe koriste ručne signale od primjerice, osoba francuskog, talijanskog ili španjolskog podrijetla. U gotovo cijelom svijetu znak prijezira se smatra podignuti srednji prst. Iz razloga što mnoge geste imaju drugačije značenje u različitim dijelovima svijeta, potrebno je oprezno koristiti govor tijela. Npr. podignuti palac će se u SAD-u shvatiti kao „u redu“ ili „dobro“, no u nekim istočnoeuropskim zemljama taj podignuti palac može se shvatiti uvredljivim i nepristojnim. Zbog toga, potrebno je učiti o različitim kulturama kako bi se izbjegli nesporazumi i neugodne situacije. Rezerviranost ili defenzivnost se iščitava iz prekriženih ruku, dok zainteresiranost ili simpatiju iščitavamo iz blagog naginjanja prema naprijed u toku razgovora,

isto kao i kod blagog nagnjanja glave u stranu. U razgovorima govor tijela ima veći utjecaj od izgovorenih riječi (Rouse; Rouse, 2005.).

Pogled u nekim kulturama može izazvati određene probleme. Ako tijekom razgovora neki od sugovornika previše izravno ili predugo gleda svog sugovornika u oči, može se shvatiti vrlo uvredljivo, a pogotovo ako je riječ o sugovornicima različitog spola. U zapadnoeuropskim zemljama za vrijeme intervjua ili usmenih prezentacija, ili kada se želi nekome privući pozornost gledanje sugovornika izravno u oči može biti prednost.

### 3. Poslovni sastanak

Mnogi se zaposlenici poslovnih organizacija s gražanjem prisjećaju dugih poslovnih sastanaka. Nikada nije bila veća potreba za time da poslovni sastanci postanu što je moguće učinkovitiji, a posebice kada posjedujemo informacijama kako 60% radnog vremena poslovni ljudi provode na sastancima. Ključna menadžerska vještina je održavanje poslovnih sastanaka. (Barker, 2001.)

Tako, zaposlenici određenih poslovnih organizacija ne vole se prisjetiti dugih sastanaka na kojima su bili nazočni, većina njih ne voli ni odlaziti na sastanke jer unaprijed znaju da će sastanak većinu vremena otići u nekom krivom smjeru i da se neće adekvatno razriješiti ono oko čega je sastanak zapravo i sazvan. A to nijedan menadžer ne želi, nijednom nije u cilju provesti neko vrijeme na sastanku na kojem se neće ništa razriješiti, u poslovnom svijetu je svaka sekunda bitna i nema vremena za nebitne i neučinkovite poslovne sastanke, te stoga, prije sazivanja bilo kakvih poslovnih sastanaka moramo imati u vidu da se taj poslovni sastanak pravilno vodi i da se na kraju zna što se tim sastankom postiglo i što se nakon sastanka treba napraviti po dogovoru na kraju sastanka.

Dugih sastanaka se s užasom prisjeća većina poslovnih ljudi. S obzirom da većina poslovnih ljudi, odnosno, menadžera provodi 60% radnog vremena na sastancima, kako istraživanja govore, možemo zaključiti kako potreba da ti isti sastanci budu što učinkovitiji nikada nije bila veća. Održavanje poslovnih sastanaka je ključna menadžerska vještina, baš nas na sastancima drugi sudionici doživljavaju kao vođe i menadžere. Nedvojbeno je važna sama organizacija poslovnih sastanaka u tehničkom smislu, dnevni red, zapisnik, elementi formalnog vođenja i tako dalje. Kao što je važan i najvrjedniji resurs svake organizacije, a to je vrijeme. Vođenje poslovnih sastanaka pruža priliku da se doista nešto postigne, da se omogućí ljudima da bez straha i stresa više sudjeluju u sastancima i da tako i njihovo zadovoljstvo da su oni nečemu pridonijeli bude još veće, isto kao i da se može utjecati na sami ishod poslovnog sastanka. Bitni dio svakog poslovnog sastanka je i neopipljivi element sastanka, koji nikako ne bismo smjeli zanemariti. Neopipljivi element poslovnog sastanka je promjenjiv splet ljudskih odnosa unutar grupe i zamršene verbalne igre. Koristan poslovni sastanak će se razlikovati od onog beskorisnog poslovnog sastanka upravo po tim neopipljivim elementima. Stoga, ako ih menadžer razumije i uspješno se nosi s njima, poslovni sastanak će biti koristan (Barker, 2001.).

Jedno od glavnih obilježja poslovnog sastanka je rukovođenje. Kako menadžer napreduje, kao i njegova menadžerska karijera, menadžer će biti u situaciji da prisustvuje i saziva sve veći broj poslovnih sastanaka. A s obzirom da već od ranije znamo da 60% menadžerova vremena otpada na poslovne sastanke, nije nevjerovatno da se ta brojka ponekad zna popeti i na 90%. Nažalost, anketa koja se provela među menadžerima različitih organizacija govori o tome kako velika većina

menadžera smatra kako sastanci zapravo predstavljaju gubitak vremena. Postoje različite vrste sastanaka s obzirom na raspoloženje sudionika, tako na primjer, sudionici sastanaka mogu biti nadahnuti, ispunjeni pozitivnom energijom, pa čak se i zabaviti. Ali s druge strane sastanci mogu biti i deprimirajući, nasmrt dosadni i nepoticajni. Broj neučinkovitih i neproduktivnih poslovnih sastanaka je znatno veći. U nekim drugim istraživanjima se čak govori o tome da će se u sljedećih pet godina povećati broj poslovnih sastanaka u organizacijama, tome će uvelike pridonijeti timski rad koji stvara svoj identitet i njegovi članovi uče surađivati upravo na sastancima (Barker, 2001.).

Rukovođenje je u poslovnom svijetu od velike važnosti. Treba znati dozirati poslovne sastanke i pravilno upravljati njima. Ne sazivati ih ako smatramo da nemamo kvalitetnih informacija i saznanja o nečemu oko čega bi sazvali sastanak. Sastanci bi se trebali sazivati samo onda kada posjedujemo veliku količinu informacija i kada znamo da će taj sastanak pridonijeti našem poslovanju. Nikako ne treba gubiti svoje vrijeme i vrijeme ostalih menadžera koje je dragocjeno u poslovnom svijetu, na neke neučinkovite poslovne sastanke.

Radni, tj. projektni timovi imaju kraće sastanke koji predstavljaju pripremu za onaj pravi sastanak, stoga članovi timova se moraju naučiti vrlo brzo surađivati. Ostali poslovni sastanci se održavaju na daljinu, odnosno, preko računalnih veza, videa ili preko telefona. No, nema bojazni od toga da u budućnosti neće biti dovoljno svih vrsta poslovnih sastanaka tradicionalnog tipa, kao na primjer, sastanaka komisija u udrugama ili zakladama, sastanaka uprave, kao i redovitih kraćih timskih sastanaka. U sljedećem će se poglavlju utvrditi čemu koriste poslovni sastanci (Barker, 2001.).

### **3.1. Čemu koriste poslovni sastanci?**

Odgovor na to pitanje je vrlo jednostavan, da bi se raspravilo o nekim pitanjima koji bi u konačnici doveli do nekih važnih odluka. Nije nimalo lako da se grupa zajednički posveti zajedničkom cilju, odnosno odluci, stoga je odlučivanje preuzimanje velike obveze da se nešto korisno učini. Uobičajena riječ za kolektivne odluke je „konsenzus“, a često je i šifra za „kompromis“. Boljke kolektivnih odluka su sljedeće:

- analitička paraliza – kod nje se previše vremena potroši na raspravu oko nebitnih i nepotrebnih pojedinosti
- „duhovi prošlosti“ – kod njih je boljka to što se uvijek nađe netko tko će izgovoriti poznatu frazu „uvijek smo to tako radili“
- tzv. grupno mišljenje – potreba za tim da grupa djeluje kao jedno, pa makar to značilo i odustajanje od razmatranje alternative ako se jedan od članova ne slaže (Barker, 2001.).



Menadžeri sazivaju sastanke kako bi se na njima o nečemu odlučivalo, kao i kako bi sami menadžeri uz razgovor sa ostalim djelatnicima lakše donijeli neku bitnu odluku koja bi mogla znatno utjecati za daljnje poslovanje same organizacije. Tako im je bitno da sazovu poslovne sastanke kako bi od svojih djelatnika ili poslovnih partnera čuli neke nove ideje, kao i kako bi čuli različita mišljenja svih, te da bi na kraju mogli sve to sažeti u jedno i donijeti odluku za koju smatraju da će biti najbolja za poslovanje organizacije.

Kako bi se prenijele neke važne informacije, sazivaju se poslovni sastanci na kojima će suradnici međusobno jedni drugima prenijeti informacije koje su sakupili i koje posjeduju. Svoje najnovije odluke viši rukovoditelji ponekad objavljuju na „brifingu“, a u nekim situacijama to znaju činiti i niži rukovoditelji. Ako informacije koje su prenijete na sastanku nisu zabilježene na papiru većina tih informacija će se zaboraviti odmah nakon završetka sastanka. Stoga, sastanak će biti učinkovitiji ako su važne informacije zabilježene u pisanom obliku, a i s obzirom da su na papiru, nije ih potrebno na sastanku objašnjavati nadugo i naširoko. Samim time, uštedjet ćemo i vrijeme utrošeno na poslovni sastanak. Većina se poslovnih sastanaka u organizacijama saziva i održava da bi se o nekoj temi raspravilo, odlučilo, naložilo, ili kako bi se neki posao dokrajčio. Ako se želi kvaliteta poslovnog sastanka poboljšati kako bi on bio što uspješnije odrađen, potrebno je znati zašto se poslovni sastanak uopće saziva i održava. Za sazivanje poslovnih sastanaka u organizacijama postoji niz dobrih razloga, a neki od njih su sljedeći:

1. Razmjena i procjena informacija – Upoznati se s tim što ostali članovi tima rade i kako se taj njihov rad uklapa u posao. Što je grupa tima veća to je bolje, iz razloga što veći broj ljudi ima različita gledišta na određene teme, pa se stoga može reći kako grupa može učinkovitije procjenjivati određene informacije. Prije donošenja važnih odluka takva okupljanja, razmjena i procjena informacija su od velike važnosti. Savjetodavni sastanak je ogledni primjer, bilo da se radi o poslovnom sastanku konzultanata i klijenata ili bilo da se radi u sklopu ocjene uspješnosti zaposlenika. Tako se na poseban način prikupljaju potrebne informacije na kratkom sastanku, odnosno na takozvanom briefing. Odluke ili promjene koje su donesene na višoj razini menadžmenta voditelj tima treba predstaviti i objasniti svojem timu. Takav sastanak je dobar iz razloga što članovi tima odmah mogu provjeriti voditelja tima pitajući jesu li dobro shvatili što im je voditelj tima prenio, te na taj način se smanjuje mogućnost od nesporazuma. Također, takvi sastanci su prilika da i viši menadžeri čuju neke ideje koje imaju menadžeri na nižim kategorijama.
2. Rješavanje problema – Rješavanje problema je cilj gotovo svakog poslovnog sastanka. Koliko će uspješno neki tim riješiti problem koji ih dočeka, ovisi o kvaliteti njihova

promišljanja, o njihovom odabiru tehnike i sredstava koji odgovaraju toj vrsti problema, kao i o njihovom shvaćanju problema i odlučivanju o kojem tipu problema se radi. Grupe nisu najidealnije u rješavanju problema koji traže, odnosno zahtijevaju stručno znanje i zaključivanje svojih članova. Onoliko koliko je dobar najbolji i najstručniji član tima toliko će i cijela grupa biti dobra i uspješna.

3. Razrješavanje sukoba – Na svakom poslovnom sastanku može doći do sukoba među članovima tog sastanka. Na poslovnim se sastancima često sukobljavaju oko procjene i načina rješavanja problema na koji su naišli. Stoga, u takvim situacijama najbolje je smiriti situaciju i usmjeriti se na pregovaranje kako bi došlo do razrješavanja sukoba koji je nastao. Često razriješiti sukobe znači i podići moral ljudima u vrijeme neizvjesnosti i promjena.
4. Potaknuti ljude – Izgurati dan a da osoba s nikim ne komunicira je nemoguće, ljudi su po svojoj prirodi društvena bića i potrebno im je da svakoga dana imaju s kim popričati o temama koje ih zanimaju i koje su im od interesa, bilo to u poslovnom ili privatnom tonu. Kao što je rečeno, ljudi su društvena bića i stoga, vole se sastajati, posebice kada su tijekom svog radnog vremena izolirani, vole otići na neki sastanak na kojem će se ta monotonija prekinuti i na kojem će sa svojim suradnicima moći raspravljati o određenim temama. Isto tako, grupa će potaknuti pojedinca i poduprijeti ga, dati mu dodatnu energiju i motivirati ga za naredne radne akcije, kako bi ih što uspješnije odradio. Često članovi grupe sebi postavljaju veće ciljeve nego što to nadređeni zahtijevaju, na taj način sami sebe motiviraju da daju sve od sebe i da zadatak odrade i bolje nego što se to od njih zahtjeva. (Barker, 2001.).

### **3.2. Priprema poslovnog sastanka**

U velikom broju, uspješni poslovni sastanci se obavljaju upravo prije njegovog samog održavanja, što daje do znanja kako je priprema poslovnih sastanaka od velike važnosti i za samu izvedbu tog poslovnog sastanka, kao i za njegovu uspješnost.

Istraživanja su pokazala kako je ta brojka čak 90%, bez prave pripreme se poslovni sastanak neće odvijati onako kako se planira. To pokazuje kako će priprema sastanaka koristiti čak i u najkraćim i neslužbenim vrstama poslovnih sastanaka, pa makar to bilo nekoliko napisanih natuknica. Stoga, prije svakog službenog poslovnog sastanka na kojemu će sudjelovati veliki broj suradnika mora se prije samog poslovnog sastanka temeljito pripremiti na njega kako bi sve proteklo što uspješnije (Barker, 2001.).

Organizator poslovnog sastanka pripremajući sami tok tog poslovnog sastanka na sebe stavlja veliku odgovornost, jer je svaki poslovni sastanak dosta skup, a ako se još i ne pripremi kako treba, postaje još i skuplji. Poslovni sastanak se saziva samo ako se problem koji je nastao unutar organizacije ne može riješiti ni na jedan drugi, pogodniji način, te ako će se na tom poslovnom sastanku suradnici koji trebaju ostvariti neki cilj mogu još bolje međusobno povezati. S druge strane, ako sudionici na sastanku ocijene da je sastanak otišao u nekom drugom, krivom smjeru, to će utjecati na daljnju suradnju, odnosno, obezvrijedit će i taj sastanak i stvoriti negativan stav prema sljedećim poslovnim sastancima. Stoga, kada se organizira neki poslovni sastanak, prije nego što se sastanak sazove, potrebno se je upitati i znati koji su razlozi za sazivanje i održavanje tog sastanka, o čemu će se na tom sastanku raspravljati, tko će biti sudionici tog sastanka, kojim informacijama raspolažemo, kao i koji su ciljevi tog poslovnog sastanka, što se njime želi postići (Jadrić, 2017.).

### **3.2.1. Pojašnjenje svrhe poslovnog sastanka**

Prije samog sazivanja i prije izvedbe poslovnog sastanka, treba se odrediti svrha poslovnog sastanka. Treba se unaprijed znati o čemu će se na tom sastanku raspravljati, ako se namjerava baviti većim brojem zadataka, trebalo bi ih se nekako povezati u cjelinu. Unaprijed treba znati je li svim članovima tima važan taj poslovni sastanak i je li potrebno da oni sudjeluju na njemu, jer svakom menadžeru je vrijeme dragocjeno i nema vremena za neke poslovne sastanke koji njemu neće donesti nikakvu korist u njegovom poslovnom životu. S obzirom na to, nekim bi se zadacima mogli uspješnije pozabaviti na takozvanim mini – sastancima prije ili poslije glavnog poslovnog sastanka, kako cijeli tim ne bi gubio toliko vremena na nekim, pojedincima nebitnim stvarima, već kako bi se na glavnom poslovnom sastanku raspravljalo o onome što je u interesu svim članovima tima (Barker, 2001.).

### **3.2.2. Dnevni red**

Dnevni red je sastavni dio svakog poslovnog sastanka. On postoji, iako se o njemu ponekad ni ne raspravlja, pa čak ni ne razmišlja, a nije potrebno ni da bude u pisanom obliku. Al je jako važan dio poslovnog sastanka, jer onaj koji diktira dnevni red, taj drži konce tijekom poslovnog sastanka u svojim rukama. Ako se zbog interesa pojedinaca dnevni red ne obznani, poslovni sastanak bi mogao krenuti u posve drugom smjeru, što će dovesti do nezadovoljstva, zbrke, i na kraju

neuspjeha. Tako će pisani dnevni red omogućiti svima da se fokusiraju na ono što im je činiti: prije, za vrijeme i nakon poslovnog sastanka. Njegova je uloga:

- planirati sastanak
- objektivno nadzirati tijek sastanka
- izmjeriti uspješnost sastanka (Barker, 2001.).

Za sastavljanje i vođenje dnevnog reda je odgovoran predsjedavajući, s obzirom da je on osoba koja i saziva taj poslovni sastanak. Treba imati na umu da poslovni sastanak neće biti produktivan ukoliko je organizacija složenija, i iz tog razloga potrebno je prije samog poslovnog sastanka pripremiti teren, odnosno znati zašto će se taj poslovni sastanak održati, tko će na njemu sudjelovati, gdje će se održati, u koje vrijeme, što će se na tom poslovnom sastanku raspravljati i što nam je cilj, kao i kako do tog cilja doći, sve to su preduvjeti kako bi poslovni sastanak protekao u što boljem tonu i bio što uspješniji.

„Agenda“, što znači „ono što valja učiniti“ je latinska riječ za dnevnik rada. Iz samog tog značenja riječi može se zaključiti kako je dnevnik rada nešto što nas usmjerava što je sljedeće što bi trebali napraviti, što će se na tom poslovnom sastanku događati i kojim tokom. Da bi dnevnik rada bio što učinkovitiji treba sadržavati barem jedan glagol kojim se pokazuje što će grupa sljedeće napraviti. Dnevnik rada, odnosno, dnevni red je osmišljen kako nebi lutali tijekom poslovnog sastanka, nego kako bi rješavali točku po točku, odnosno zadatak po zadatak s obzirom da svaka točka u dnevniku rada predstavlja jedan zadatak (Barker, 2001.).

Svaki dnevni red sadržavat će sljedeće točke:

- temu poslovnog sastanka
- datum, vrijeme i mjesto održavanja poslovnog sastanka
- najavljivanje isprike pojedincima koji neće sudjelovati
- zapisnik s prethodnog poslovnog 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 poslovnog sastanka.

Isto tako, svaki dnevni red treba ići nekim prirodnim tokom. Teme o kojima se treba najviše raspravljati i koje zahtijevaju najviše napora treba staviti u sredinu poslovnog sastanka, dok je tim najkoncentriraniji i u psihičkom i fizičkom smislu najorniji. Točke koje sadrže hitna pitanja koja

se mogu brzo riješiti ili točke koje sadrže općenite informacije, najbolje je smjestiti na početak poslovnog sastanka, dok na kraju poslovnog sastanka treba smjestiti one najlakše točke. Točke za koje je tim najviše zainteresiran, kao i točke u kojima će pozvani sugovornici izlagati svoja razmišljanja i ideje. Važno je dnevni red prilagoditi timu koji sudjeluje na poslovnom sastanku, jer ako se tim sastaje po prvi puta ili ako radi na različitim fazama projekta, normalno je očekivati da će i različito razmišljati. Pa prema tome, svaki dnevni red bi trebao voditi računa o tome da prati željeni tijek razmišljanja sugovornika prisutnih na poslovnom sastanku (Barker, 2001.).

### **3.3. Vođenje poslovnog sastanka**

Voditelj poslovnog sastanka ima veoma važnu ulogu. Unaprijed, prije nego što poslovni sastanak uopće započne, mora biti upoznat s problematikom o kojoj će se na tom poslovnom sastanku raspravljati, kao što mora voditi raspravu u smjeru ostvarivanja cilja poslovnog sastanka. Treba voditi brigu o tome da sudionici poslovnog sastanka budu koncentrirani na sam poslovni sastanak, treba poticati raspravu i održavati osjećaj suradnje, odnosno, timskog rada na poslovnim sastancima, bez pokretanja sukoba i uz poštovanje razmišljanja svih prisutnih sudionika tog poslovnog sastanka. Voditelj poslovnog sastanka također mora voditi brigu o tome da sudionici budu usredotočeni na rješavanje problema, odnosno zadataka, a ne na pojedine osobe i njihove greške koje su napravili, jer takvo ponašanje može dovesti do narušavanja atmosfere u timu i na radnom mjestu, koja će se prenijeti i izvan poslovnog sastanka, što bi bilo vrlo štetno za samu organizaciju. Isto tako, voditelj tima treba voditi računa o trajanju poslovnog sastanka, kao i o trajanju diskusija, svaki sudionik poslovnog sastanka treba dobiti priliku za svojih pet minuta izlaganja, odnosno, svakom se sudioniku treba pružiti prilika da iznese svoja promišljanja. Što je veći broj sudionika poslovnog sastanka to bi pojedina diskusija trebala biti kraća, i obrnuto (Petar, 2013.).

Zadatak voditelja je iskoristiti talentiranost članova grupe. Treba se osigurati:

- viziju: što je cilj poslovnog sastanka
- usmjerenje: pokazati kojim smjerom krenuti
- sigurnost: unutar grupe razviti osjećaj svrhovitosti i korisnosti (Barker, 2001.).

Loši sastanci su rezultat loše pripreme voditelja i članova grupe, kao i nedostatak obuke i iskustva u vođenju poslovnih sastanka. Stoga, poslovne sastanke poput seminara, savjetovanja, skupova i sličnih sastanaka vodi voditelj, koji je osoba koja je zadužena da sastanak protekne u ugodnoj atmosferi, kvalitetno provedenom vremenu tijekom rasprave, kao i da na kraju poslovnog sastanka nazočni članovi budu zadovoljni sastankom na kojem su sudjelovali. U pravilu su

uspješni voditelji poslovnih sastanaka i kvalitetni iiskusni prezentatori. No, ako se zadatka vođenja poslovnog sastanka primi osoba koja nema dovoljno veliko iskustvo za takav pothvat ili nema osjećaja za osnovne norme prezentiranja, rezultat tog poslovnog sastanka na kraju može biti porazan. U većini slučajeva, kada poslovni sastanak vode neadekvatne osobe, poslovni sastanak traje predugo, gubi svaku svrhu i rezultira mučenjem sudionika ostalih članova sudionika koji takve poslovne sastanke nastoje izbjeći bilo to neprisustvom na njima ili fizičkim prisustvom, ali mislima odsutni. (Petar, 2013.)

Uloge na poslovnom sastanku su sljedeće:

- ravnatelj procesa ili predsjedavajući – upravlja društvenim ciljevima grupe i tijekom razgovora poslovnog sastanka, te nadgleda razvoj grupe
- administrator – pomaže predsjedavajućem na način da zapisuje tijek poslovnog sastanka, što se na njemu radi i s kojim rezultatima, te po završetku svake točke dnevnog reda ukratko izvještava nazočne članove grupe o tome do kud se došlo te vodi brigu o vremenu trajanja poslovnog sastanka
- voditelj zadatka – navodi ciljeve zadatka, usmjerava na rezultate, mjeri uspješnost ishoda poslovnog sastanka
- sudionici kao sredstvo – sudjeluju na poslovnom sastanku sa svojim razmišljanjem, idejama i informacijama, te slijedeći pravila poslovnog sastanka kako ih je postavio predsjedavajući pomažu voditelju zadatka ostvariti zadane radne ciljeve (Barker, 2001.).

Na samom početku poslovnog sastanka, predsjedavajući, odnosno voditelj poslovnog sastanka otvara poslovni sastanak na način da pozdravi sve nazočne na poslovnom sastanku, zatim navede razloge koji su doveli do toga da se taj poslovni sastanak sazove i održi, navodi imena osoba koje će izlagati svoje ideje i razmišljanja, u nekoliko kratkih crtica voditelj poslovnog sastanka upoznaje nazočne članove grupe sa temom današnjeg poslovnog sastanka, moli ih da budu skoncentrirani te da pažljivo slušaju svoje sugovornike, po završetku prezentacije nekog od sugovornika voditelj poslovnog sastanka otvara mogućnost postavljanja pitanja, te na samom kraju predstavlja svakog sugovornika pojedinačno cijeloj grupi kao i temu prezentiranja. Voditelj poslovnog sastanka na ovaj uvodni dio poslovnog sastanka ne bi smio potrošiti više od pet minuta vremena (Petar, 2013.)

Prije nego što poslovni sastanak započne treba dobro isplanirati i uvježbati koji je najbolji mogući način da ga se otvori, kako bi se smirila napetost među suradnicima i stvorila ugodna radna atmosfera koja će poticati na rad i uspješnost svih sudionika poslovnog sastanka, pa tako i na konačnu uspješnost samog poslovnog sastanka. Najbitnije je poslovni sastanak otvoriti u dobrom

tonu i smjeru, jer ako krene u neželjenom smjeru odmah na početku trebat će puno vremena kako bi se poslovni sastanak vratio na željeni kolosijek i kako bi ga vodili onako kako smo zamislili na početku.

Stoga, preduvjeti da se poslovni sastanak otvori na željeni način su sljedeći:

- početi na vrijeme – svaki poslovni sastanak treba početi u unaprijed dogovoreno vrijeme. Ako se to iz nekog razloga ne učini, na sljedeći poslovni sastanak ljudi će vrlo vjerojatno kasniti. Osobe koje zakasne na poslovni sastanak vrlo brzo će shvatiti poruku i naučiti lekciju kada se dovedu u neugodnu situaciju da je poslovni sastanak započeo a oni naknadno ulaze u prostoriju.
- navesti svrhu ili cilj poslovnog sastanka – potrebno je grupu upoznati sa zajednički postavljenim ciljem
- predstaviti one ljude koje je potrebno predstaviti – na početku poslovnog sastanka svakako je bitno i upoznati sve suradnike međusobno, odnosno, nove ili one koji se prvi put pojavljuju na poslovnom sastanku treba predstaviti cijeloj grupi
- najavit što će se raditi i koliko je vremena za što predviđeno – na samom početku poslovnog sastanka treba reći sudionicima tog poslovnog sastanka koliko će dugo trajati taj poslovni sastanak, te u koje vrijeme su predviđene pauze. Isto tako, sudionike poslovnog sastanka treba upoznati s onim što se od njih očekuje, kao i kako će se nadzirati cijela rasprava na tom poslovnom sastanku
- ako se poslovni sastanak vodi s novom grupom ljudi – potrebno je unaprijed dogovoriti i odrediti koja je svrha tog poslovnog sastanka, upoznati cijelu grupu međusobno na način da se o svakom sudioniku poslovnog sastanka kaže poneka riječ, ponajprije o njihovoj važnosti za zadatak koji se stavlja pred njih, kao i o njihovoj stručnosti
- ako se grupa već međusobno poznaje i ako je uhodana – na početku samog poslovnog sastanka potrebno je odrediti svrhu tog poslovnog sastanka, navesti stvari koje su se u međuvremenu promijenile, te podsjetiti grupu na njen identitet i cilj. Ako su na poslovnom sastanku prisutni neki novi članovi ili gosti, potrebno ih je predstaviti cijeloj grupi, te pohvaliti sva postignuća grupe ili određenog pojedinca od prošlog sastanka. Kako bi poslovni sastanak bio što uspješniji i prošao u najboljem tonu, potrebno je također i sve prisutne informirati o novonastalim problemima kako bi se što prije mogli pozabaviti s njima i uspješno ih otkloniti (Barker, 2001.)

Voditelj poslovnog sastanka uz to što mora nastojati da njegova prezentacija i općenito poslovni sastanak prođu u što boljem tonu i da bude što korisniji, odnosno, uspješniji, mora voditi brigu i o nazočnima. Među najvažnijim stvarima je da mora cijeniti i svoje i vrijeme svojih

suradnika koji su prisutni. Nikako ne smije dozvoliti da njegovo vođenje poslovnog sastanka dovede do scena iz bajke „Uspavana ljepotica“, ali isto tako ne smije dozvoliti ni da suradnici preuzmu kontrolu nad tijekom poslovnog sastanka. Mora voditi računa o tome da sastanak protekne u balansu između te dvije krajnosti, kao i da u svom tom svojem izlaganju i vođenju poslovnog sastanka ne ističe samoga sebe i svoje znanje, nego da svojim riječima, idejama i ponašanjem pokaže da je s razlogom odabran za voditelja poslovnog sastanka i da na taj način privuče svu pažnju svojih suradnika (Petar, 2013.)

Promatrali smo aktivnosti sudionika na poslovnom sastanku za vrijeme samog poslovnog sastanka te smo ispitali procjene sudionika tijekom poslovnog sastanka. Vođa projekta je podijelio dnevni red poslovnog sastanka na kojemu su bile navedene sve predložene točke, s tim da su neke bile označene za preskakanje. Prisutnost uklonjenih točaka u pisanom dnevnom redu dozvoljava ljudima da se sjete vratiti te točke ukoliko smatraju da su neprimjereno uklonjene. Nakon rasprave o svim točkama koje se odabrane većinskim glasovanjem, vođa projekta je pitao svakog sudionika po redosljedu postoji li još nešto o čemu bi taj sudionik htio raspravljati (Garcia; Kunz; Fischer, 2003.)

### **3.4. Zatvaranje poslovnog sastanka**

Poslovni sastanak se privodi kraju, sudionici tog poslovnog sastanka će se ubrzo razići, te je stoga potrebno pokazati što se na tom poslovnom sastanku postiglo u smislu rješavanja zadataka i ciljeva koji su stavljeni pred grupu, isto tako je potrebno raspodijeliti zaduženja svakom sudioniku unutar te grupe što treba učiniti do sljedećeg puta. Stoga, može se reći kako je zatvaranje poslovnog sastanka jednako važno kao i njegovo otvaranje. Kako je važno dobro započeti poslovni sastanak kako bi on protekao što uspješnije, jednako tako ga je potrebno i dobro završiti kako bi se do sljedećeg poslovnog sastanka riješile stvari koje su dogovorene na tom poslovnom sastanku.

Kada se suradnicima dodijeli pripadajuća zaduženja time se:

- sebe rastereti
- da suradnicima osjećaj da su preuzeta zaduženja njihova stvar
- pokaže im se da imate povjerenja u njih
- izgradi tim

Nitko od sudionika ne smije na sebe preuzeti prevelik posao, ali, treba se znati koji je zadatak od svakog i svaki sudionik mora svoj zadatak osjećati „svojim“. Isto tako, mora imati slobodne



ruke i resurse kako bi mogao na svoj način zadatak uspješno izvršiti. Pred njega treba staviti što kraći rok za pojedine radnje kako bi svoj zadatak shvatio što ozbiljnije. Sve odluke i radnje koje su tijekom poslovnog sastanka usvojene i donesene potrebno je predočiti u pisanom obliku. Na samom kraju poslovnog sastanka treba:

- sažeti odluke i dati usmjerenja za daljnji rad
- ukratko odrediti tko, kada i što treba učiniti
- ispitati spremnost suradnika
- provjeriti je li administrator zadovoljan zapisnikom
- odrediti vrijeme i datum sljedećeg poslovnog sastanka
- završiti poslovni sastanak u pozitivnoj atmosferi
- naglasiti što se na poslovnom sastanku postiglo
- zahvaliti se svima na njihovom dolasku i sudjelovanju (Barker, 2001.).

### **3.5. Zapisnik**

Na svim formalnim i pojedinim neformalnim poslovnim sastancima radi se zapisnik poslovnog sastanka. Taj zapisnik poslovnog sastanka može sadržavati sve izgovorene riječi tijekom poslovnog sastanka, kao i sažetak istog ili samo donesene odluke. Za ispunjavanje zapisnika određen je tajnik ili neka druga posebno određena osoba. U zapisniku je najvažnija točnost i objektivnost. Svaki poslovni zapisnik uobičajeno sadrži sažetak rasprave o svakoj točki dnevnog reda i donesene odluke ili preporuke. Zapisnik je potrebno pisati tako da se prvo navede datum, mjesto i vrijeme poslovnog sastanka, te da se nadalje zapisuju nazočni članovi poslovnog sastanka, računajući na to da se prvo zapisuje ime predsjedavajućeg. Nadalje, zapisnik je potrebno pisati u prošlom vremenu i trećem licu. Treba voditi brigu i o tome da se ostavi dovoljno mjesta kako bi se predsjedavajući na sljedećem poslovnom sastanku potpisao i datirao zapisnik. Nakon što poslovni sastanak završi, potrebno je svima koji su sudjelovali proslijediti taj zapisnik kako bi se mogli unijeti ispravci dok su detalji još uvijek svježiji u sjećanju sudionika. Ako se dogodi da neke osobe nisu sudjelovale na poslovnom sastanku, a bile su pozvane, i njima je također potrebno poslati zapisnik kako bi bili upoznati sa onime što se događalo na poslovnom sastanku (Rouse; Rouse, 2005.).

Za razliku od iskusnih suradnika, skupine učenika često pokušavaju surađivati bez učinkovite dokumentacije o poslovnim sastancima. Tu sklonost mogu pojačati i stručno napisani udžbenici, koji rijetko spominju zapisnike u svojim poglavljima o suradnji te pružaju bezuspješne primjere zapisnika koji prate parlamentarni stil zapisnika umjesto radno orijentiranog stila koji je uobičajen

u radnim okruženjima. Razgovori sa trojicom tehničkih menadžera, potvrđeni objavljenim istraživanjima o profesionalnoj komunikaciji, pokazuju kako su zapisnici ključni u unapređivanju skupina na način da učvrste konsenzus i drže pojedince odgovornima za njihova djela. Predstavlja se kratka vježba dizajnirana da nauči učenike kako učinkoviti zapisnici funkcioniraju kao alat za upravljanje, uz dokaze na temelju promatranja o učincima vježbe na praksu učeničkih skupina u profesionalnom pisanju kao i u grupnim projektima u informatici. Postoje tri različita stila zapisnika, a to su:

- prijepisni stil – cijeli poslovni sastanak je reproduciran što je verbalnije moguće. U takvom stilu zapisnika, zapisnici su predstavljeni kao „deponij informacija“ o svim događanjima koja su se dogodila na tom poslovnom sastanku. Kronološki su organizirani s malim informacijama i nemaju jasnu retoričku svrhu.
- akcijski orijentirani stil – je norma za projektne timove. Zapisnici se organiziraju oko budućih zadataka koje sudionici poslovnog sastanka trebaju obaviti. Popis „akcijskih predmeta“ koji se mogu koristiti kao timski popis zadataka koje sudionici poslovnog sastanka trebaju dovršiti je najvažnija točka ovog stila zapisnika, a retorički fokus je na reguliranju budućih akcija.
- parlamentarni stil – je norma u mnogim državnim i akademskim institucijama. Ovi zapisnici slijede Robertova pravila reda, koja kažu da bi zapisnik trebao sadržavati zapis onoga što je sve učinjeno na poslovnom sastanku, a ne što je koji član poslovnog sastanka rekao. U takvom stilu zapisnika, zapisnici su organizirani kronološki i u prvom planu su glasovi i pojedinačni stavovi sudionika poslovnog sastanka o pitanjima o kojima se raspravljalo na tom poslovnom sastanku. Retorički fokus na pojedine radnje tijekom poslovnog sastanka (Wolfe, 2006.).

Zapisnici poslovnih sastanaka trebaju predstavljati neprocijeljivo sredstvo kako bi se sudionici poslovnog sastanka mogli prisjetiti što se događalo tijekom poslovnog sastanka. Predsjedavajući uzima odgovornost da osigura zapisnik, no u većini slučajeva tu odgovornost prebacuje na tajnika ili negu drugu osobu koju imenuje za taj zadatak. Na manjim poslovnim sastancima često se zapisnici zapisuju rukom, a nakon što se poslovni sastanak završi, isti se kopiraju i podijele svim sudionicima poslovnog sastanka prije nego što napuste prostoriju. Na taj se način svim sudionicima daju bilješke sa tog poslovnog sastanka dok su im sve informacije sa poslovnog sastanka svježije, te se tako njih utječe da bi nakon završetka poslovnog sastanka bili što produktivniji za svoje poduzeće (Mulvey; Knowles, 2011.).

Kako bi rad svake organizaciji bio što učinkovitiji od presudnog je značenja da se na svim poslovnim sastancima vode točne napomene. Zapisnik poslovnog sastanka je skraćeni pisani zapis

svoga što se događalo na tom poslovnog sastanku. U njemu se ne bi trebalo pisati sve što je bilo rečeno na tom poslovnog sastanka, već bi u njemu trebali biti zabilježeni samo bitni dijelovi poslovnog sastanka poput popisa sudionika, izjava o pitanjima koje sudionici razmatraju i s tim povezanih odgovora ili odluka koje su donešene nakon rasprave. Stoga, vrlo je važno da ona osoba koja piše zapisnik ima vještinu razlikovati bitno od nebitnog. Zapisničar treba u zapisnik za svaku točku dnevnog reda zabilježiti ime osobe koja je vodila raspravu, kao i odluke koje su donesene nakon rasprave (<https://www.scribd.com/document/280674243/Meeting-Minutes>).

## 4. Vrste poslovnih sastanaka

Većina menadžera svakodnevno održava ili sudjeluje na poslovnim sastancima, različitih vrsta. U ovom će se poglavlju raspravljati o tri najčešće vrste poslovnih sastanaka, kao i o smjernicama kako ih pravilno voditi:

- timske poslovne sastanke
- savjetodavne poslovne sastanke s klijentima
- pregovore

Prije samog sazivanja i početka poslovnog sastanka treba jasno znati koja je svrha održavanja tog poslovnog sastanka. Treba unaprijed znati na koji način se treba razgovarati na tom poslovnom sastanku i na koji način doći do onoga što se želi postići s tim poslovnim sastankom. Stoga, potrebna je dobra priprema kako bi kao menadžer ostvarili ciljeve koji su zacrtani.

### 4.1. Timski poslovni sastanci

S obzirom koliko je velika organizacija u kojoj se posluje, tolika će biti i učestalost timskih poslovnih sastanaka. Što je poslovna organizacija veća, bit će i češće sazivani timski poslovni sastanci. Isto tako učestalost poslovnih sastanaka se mjeri i obzirom na važnost pojedinih poslovnih zadataka o kojima bi se trebalo raspravljati. Brifing je kratki, izvještajni i radni timski poslovni sastanak, kojem je cilj da sudionici u poslovnoj organizaciji znaju i razumiju što oni i njegovi suradnici rade, kao i zašto sve to rade. Na brifingu se voditelji timova, kao i njihovi timovi redovito sastaju, kako bi u otprilike pola sata raspravili o bitnim tekućim pitanjima za njihovo poslovanje. Postoji i veliki broj drugih prednosti koje pruža timski brifing, a neke od njih su:

- podupire vođenje – brifing daje voditelju tima priliku da taj kratki poslovni sastanak vodi, što je izuzetno važno za rukovoditelje jer se na taj način podsjeća na njihove dužnosti i odgovornosti za rezultate cijelokupnog tima
- pridonosi ustrajnosti ka ostvarenju ciljeva – svojim timu suradnika objasniti zašto nešto treba napraviti ima isti učinak kao i reći da se to nešto napravi, stoga se može zaključiti kako se brifingom postiže veća i jača motivacija i prednost ka ostvarivanju zadanih ciljeva organizacije
- sprečava nesporazume – najveća prijetnja moralu i uspješnosti tima jesu nagažanja i negativne glasine, no, timskim brifingom se sprečava bujanje takvih negativnih struja

- olakšava promjene – umjesto da ljudi budu žrtve svakodnevnih promjena u poslovanju organizacije u kojoj rade, timski brifing im omogućuje da u svakom trenutku budu upoznati i spremni na moguće promjene
- poboljšava komunikaciju odozdo prema gore – timski brifing je također prilika da voditelj takvog poslovnog sastanka pokaže svojim suradnicima da se od njih očekuje da se aktivno uključe u raspravu i da svojom voljom iznose svoje zamisli (Barker, 2001.).

Voditelj tima može i sam pokrenuti timske brifinge, no treba imati na umu da će timski brifing biti uvelike uspješniji ako bude dio šireg komunikacijskog procesa i strukture unutar organizacije. Isto tako, uspješnost određenog timskog brifinga ovisi o tome hoće li ga se sustavno provoditi. Veoma je važno da se timski brifinzi održavaju redovito, te je isto tako važno da se redovito izvršava nadzor nad rezultatima timskog rada, a ne samo u doba neke krizne situacije, kada stvari krenu nizbrdo. Timski brifing je također dobar u tome što omogućuje da suradnici unutar tima vide kako surađuju, i to na način da uspoređuju svoje zadatke koje su ostvarili sa ciljevima i zadacima koje su postavili kada su krenuli u tu radnu akciju. Nadalje, dobar je za saslušanje svih suradnika, za razmjenu mišljenja i viđenja stvari, kao i za usporedbu s ostalim timovima organizacije. Stoga, timski brifing treba:

- održati na početku radnog dana ili smjene
- održati za vrijeme radnog vremena
- trajati između 10 i 40 minuta
- održati na radnom mjestu, ili u nekoj mirnijoj prostoriji u kojoj telefoni ili slične stvari neće ometati tijek poslovnog sastanka
- stvoriti prijateljsku i pozitivnu radnu atmosferu
- Razgovarati o sljedećem:
  - napredovanju – treba spomenuti dosadašnja postignuća, pohvaliti pojedinca ili cijeli tim za dobro obavljen posao, te ih podsjetiti što se dosad postiglo u smislu ostvarivanja ciljeva; najbolje je poslovni sastanak započeti na taj način kako bi tim u daljnjem tijeku razgovora zračio pozitivom i kako bi se stvorila pozitivna atmosfera
  - politici tvrtke – upoznati suradnike na to kako ono što oni rade utječe na ostale dijelove organizacije
  - ljudima – komunicirati sa suradnicima u cilju jačanja tima

- smjeru djelovanja – raspravljati o tome koji su sljedeći koraci tima, kao i o tome koji su to novi konkretni zadaci ili problemi na kojima bi tim trebao poraditi (Barker, 2001.).

## **4.2. Savjetodavni poslovni sastanci s klijentima**

Bilo da se treba sastati sa unutarnjim ili vanjskim klijentom, namjera je uvijek ista, da se nešto proda, stoga se na poslovnom sastanku velik dio vremena potroši na samu prezentaciju onoga što se želi prodati. No, ako se prije samog poslovnog sastanka propusti proučiti koje su to potrebe druge strane, odnosno, klijenta kojem prezentiramo svoju robu ili usluge, taj poslovni sastanak će biti potpuno bezuspješan. Stoga, možemo zaključiti kako je priprema poslovnog sastanka od iznimne važnosti, potrebno je dobro proučiti što klijenti žele, kao i djelovanje klijenta, njegov dosadašnji rad, te stil i trenutačnu situaciju u kojoj se nalazi. Što se samog poslovnog sastanka tiče, potrebno je slijediti ove smjernice:

- uspostaviti kvalitetan odnos s klijentom – klijentu treba pokazati razumijevanje za njegovu situaciju, kao i svojim stručnim znanjem, preporukama i drugim kupcima za koje ste već radili pokazati da se uklapate u tu priču
- prepoznati potrebe klijenta – unaprijed je potrebno proučiti potrebe i želje klijenta sa kojim se dogovara poslovni sastanak, kao i pokazati spremnost i želju da se preuzme odgovornost za problem koji klijent ima
- izložiti rješenje – ukratko istaknuti glavne dijelove za razrješenje problema i objasniti zašto je baš to pravo rješenje za nastalu situaciju
- objasniti prijedlog rješenja – nije potrebno objašnjavati na koji će se način postići rezultati, nego je potrebno naglasiti koji će to biti krajnji rezultat za klijenta, korak po korak
- predvidjeti sve poznate primjedbe klijenta – potrebno je biti oprezan, odgovoriti na primjedbe klijenta i prije nego što se one pojave, ali treba biti oprezan da se klijentu ne bi dalo povoda za nove primjedbe, te da se na kraju na taj način ne bi posijalo sjeme sumnje
- preformulirati prijedlog – izložiti ga u sažetom obliku, te pokrenuti raspravu
- odvojiti vrijeme rasprave od prezentacije (Barker, 2001.).

### 4.3. Pregovori

Faza pregovaranja je završna faza prije postizanja dogovora, odnosno, ostvarivanja ugovornih obveza obje strane. U fazi pregovaranja razgovara se o financijskim elementima, koliko je jedna strana spremna dati, odnosno uložiti u neki projekt, robu ili uslugu, kao i za koliko je druga strana spremna prodati tu istu robu ili uslugu.

Stoga, može se reći kako su pregovori socijalni proces interakcije i komunikacije među ljudima sa ciljem postizanja trajnog sporazuma temeljenog na nekim zajedničkim interesima, a sve kako bi se postigli zadani ciljevi i izbjegli neželjeni konflikti. Kao što smo naveli, pregovori su socijalni proces, što znači da se pregovori kao i komunikacija moraju odvijati među ljudima kojima je u cilju da se dogovore oko određene stvari i da obje strane budu zadovoljne njihovim zajedničkim dogovorom. Na pregovorima ljudi komuniciraju i na taj način razmjenjuju određene informacije koje su im bitne za njihovo vlastito poslovanje, a sve to u cilju da se postigne dogovor između ljudi koji imaju nešto zajedničko, na način da to odgovara i jednima i drugima, iako svaka strana ima svoje interese. Glavni element u definiranju ili opisivanju komunikacijskog procesa kao pregovora je traženje sporazuma među te dvije strane. Ako obje strane ne žele da dođe do sporazuma, stoga ne postoji ni pregovaranje. Cilj svakog pregovaranja je postizanje nekog oblika sporazuma, bilo to zbog neke dobiti ili pak da bi se izbjegao mogući sukob, pa i to da se spriječi gubitak već dobivenog. Takav se sporazum može postići samo u slučaju da obje strane imaju neki zajednički temelj. Bilo da je riječ da imaju sličnu povijest ili kulturu organizacije, bilo da je riječ o tome da imaju jednake ciljeve i da žele jednake stvari. Jedino u tom slučaju se može postići sporazum kako bi zajedničkim snagama postali ili stvorili nešto što je i jednima i drugima u cilju (Rouse; Rouse, 2005.).

Postoji nekoliko vrsta pregovaranja, a to su:

- cjenkanje
- kolektivno cjenkanje
- posredovanje
- arbitraža
- lobiranje
- razgovori

Cjenkanje – najčešće se koristi u razgovorima koji su vezani za novac. Cjenkanje je kada prodavač određenog proizvoda ili usluge želi postići što bolju cijenu, odnosno svoja dobra i usluge prodati za što veću cijenu, a u isto vrijeme kupac želi od prodavača kupiti određena dobra i usluge

za što manje novca. Točka na kojoj se prodavač i kupac susretnu, je točka količine novca oko koje se cjenkaju. Stoga, možemo reći kako je cjenkanje pregovaranje oko cijene proizvoda i usluga.

Kolektivno cjenkanje – ponešto drugačije od prethodnog cjenkanja. Ovdje agent ili skupina ljudi pregovara u ime veće skupine, najčešće o temi radnih odnosa, a sporazum koji se postigne tim kolektivnim cjenkanjem treba ratificirati direktor kompanije ili članovi sindikata.

Posredovanje – proces pregovaranja korištenjem treće strane, odnosno, neutralne strane kojoj je cilj stvoriti zdravu klimu među dvjema pregovaračkim stranama kako bi se što lakše postigao sporazum. To je strana koja nema moć odlučivanja, kao ni mogućnost dolaska u sukob interesa s pregovaračkim stranama, jer je ona neutralna strana kojoj je primarna zadaća da između dvije pregovaračke strane stvori zdravu klimu pregovaranja.

Arbitraža – slično kao i posredovanje, samo što kod arbitraže, arbitražni povjerenik koji predstavlja treću stranu posjeduje moć konačne odluke. Arbitraža je situacija u kojoj se obje strane moraju odreći nekih svojih prava za postizanje sporazuma i oslanjaju se na treću stranu, odnosno na arbitražnog povjerenika da to učini umjesto njih. U tom slučaju obje strane izlažu svoje zamisli, informacije i želje arbitražnom povjereniku, koji u konačnici donosi odluku koja je obvezujuća za obje strane.

Lobiranje – oblik pregovaranja u kojem jedna strana pokušava prisiliti drugu stranu na pristanak. Lobiranje se najčešće događa neformalno, „iza zastora“, a najčešće se lobiraju osobe koje imaju veliku moć odlučivanja.

Razgovori – neformalni poslovni sastanci na kojima pregovaračke strane razmjenjuju i skupljaju informacije i proučavaju svoja međusobna stajališta. Na takvim neformalnim poslovnim sastancima proučava se druga strana, kako po pitanju njihovih ciljeva, tako i po pitanju fleksibilnosti i želje da se pregovori što prije završe (Rouse; Rouse, 2005.).

S obzirom na ishod, postoje tri glavna tipa pregovaranja:

- integrativni (win – win)
- distributivni (win – lose)
- destruktivni (lose – lose)

Integrativnim pregovorima – cilj pobjeda (win – win). U takvim pregovorima je cilj pobijediti, no, to nije tako lako ostvariti kao što zvuči. Neće svaka pregovaračka strana dobiti jednaku količinu novca za ugovoreni posao, ali bez obzira na to, moguće je da će se obje pregovaračke strane osjećati kao pobjednici, iako je druga strana dobila veći dio profita. U „win – win“ vrsti pregovora smatra se da je sukob i neslaganje skuplje od sporazuma i kompromisa. S obzirom na to, jedna će strana dobiti veći dio novca od druge strane, ali će zato druga strana dobiti na tehnologiji i steći vrijedno znanje i iskustvo, tako da se obje strane osjećaju kao pobjedničke.



Distributivni pregovori – su „win – lose“ situacija. U takvim pregovorima pregovaračke strane nemaju obzira prema onoj drugoj strani, nije ih briga hoće li više ikada međusobno poslovati, jedino bitno je da poraze drugu stranu i da ostvare svoje ciljeve. Takvi su pregovori manipulativni, agresivni, ofenzivni i natjecateljski, a za primjer se mogu uzeti sudski sporovi, kao i kratkoročni poslovni pregovori.

Destruktivni pregovori – „lose – lose“ situacija. U destruktivnim pregovorima obje strane gube. To se događa iz razloga što jedna strana nastoji povrijediti drugu stranu kako bi dokazali da su nadmoćniji i jači i tako pobjedili pod svaku cijenu. Na taj način obje strane gube, jedna strana ipak „pobjeđuje“, ali po previsokoj cijeni i na štetu druge pregovaračke strane, što nisu korektni poslovni odnosi pa se s obzirom na to može nazvati jalovom pobjedom.

U konačnici možemo zaključiti kako su najbolji integrativni pregovori. Da bi se do njih došlo, odnosno da bi se došlo do „win – win“ situacije, potrebno je da se pregovarački timovi dobro pripremaju za svaki poslovni sastanak na kojem će se pregovarati, kako bi pregovori protekli u dobroj atmosferi i kako bi se bi ti pregovori završili što uspješnije, odnosno, kako bi se postigao sporazum i kako bi obje pregovaračke strane bile zadovoljne poslom koji su obavile (Rouse; Rouse, 2005.).

#### **4.3.1. Priprema za pregovore**

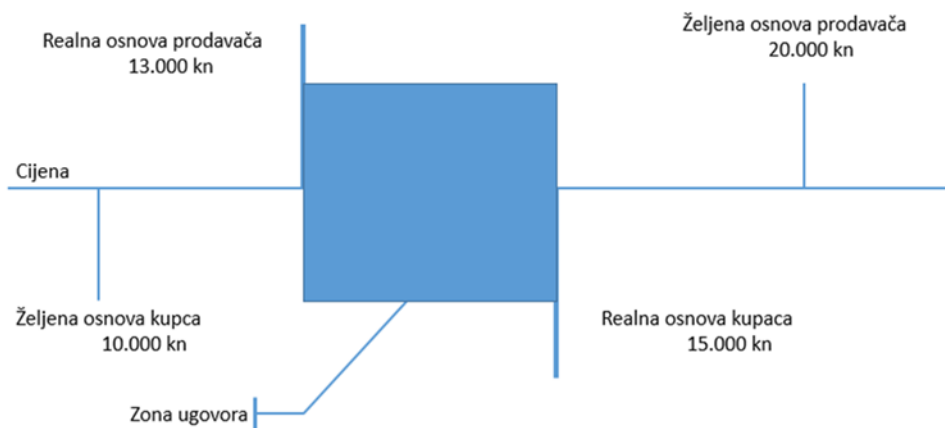
Prije nego što se krene u pregovore trebalo bi se dobro pripremiti na njih. Kako bi se pregovori odradili što uspješnije jako je važno da se odradi i dobra priprema na njih. Stoga, prije nego što se krene u pregovore, potrebno je analizirati i znati koji su ciljevi s kojima se kreće u pregovore, kao i što se s njima želi postići, kada se to zna, potrebno je analizirati i drugu stranu, te s obzirom na ciljeve koje si je kompanija postavila i s obzirom na sve što se zna o drugoj strani, treba odrediti odgovarajuću poslovnu strategiju kojom će se ostvariti što bolji poslovni rezultat.

Kako bi se postigao što bolji poslovni rezultat, postoji sedam koraka pripreme za pregovore:

- određivanje svrhe i ciljeva
- analiziranje situacije
- određivanje predmeta pregovaranja
- analiziranje pregovarača
- razmatranje zakonskih implikacija
- financijska priprema
- taktika

Prvi korak ka postizanju pozitivnog ishoda pregovora je određivanje ciljeva i svrhe pregovora. Svaka pregovaračka strana ima određene ciljeve i svrhu kojom ulazi u određene pregovore. Svaka strana će imati svoje određene stavove i svoje željene ili realne osnove na temelju koje procjenjuju rezultate pregovaranja. Jedan od primjera je taj da, kada prodavač i kupac pregovaraju oko cijene automobila, oboje imaju neke svoje željene i realne osnove. U točki u kojoj se preklapaju njihove osnove postiže se dogovor, odnosno, ili nastaje ugovor ili je to zona pregovora, prikazana na slici 2 (Rouse; Rouse, 2005.).

Slika 2. Zona pregovora (ugovora)



Izvor: Autor oblikovao prema Rouse; Rouse, 2005. 196.str

Zona pregovora, odnosno ugovora, je raspon između realne osnove prodavača i kupca, u tom rasponu je dozvoljeno pregovarati o točnoj cijeni dobara ili usluga. Cijena koja se nalazi u tom rasponu je najbolja moguća cijena za obje pregovaračke strane.

Određivanje predmeta pregovaranja je sljedeći korak ka putu ostvarivanja pozitivnih ishoda pregovora. To su teme o kojima će se najviše raspravljati na poslovnom sastanku, stoga je potrebno da obje strane jasno naznače predmete o kojima treba raspravljati, te da ih svrstaju po važnosti kako bi se što lakše moglo vidjeti koja strana nešto cijeni više, a nešto manje, te s obzirom na to, da se što prije donese prosudba na tu temu. Slika 3. pruža jednostavan primjer.

Slika 3. Svrstavanje pregovaračkih predmeta prema važnosti

Predmet	Važnost predmeta:	
	Kupcu:	Nama:
Cijena	3	1
Dostava	4	2
Način plaćanja	2	3
Korištenje izvođača	5	4
Izmjene u dizajnu proizvoda	6	5
Usluga	1	6
Garancije	7	7

Izvor: Autor oblikovao prema Rouse; Rouse, 2005. 196.str

U planiranju i oblikovanju strategije pomaže poznavanje, odnosno, procjena prioriteta predmeta pregovaranja. Ako je kupcu važna usluga koju nudi poduzeće, a ako poduzeće procjeni da mu je taj kupac relativno nevažan, poduzeće može učiniti ustupak u ranoj fazi pregovora kako bi kupac imao osjećaj da pregovori dobro napreduju, zbog čega bi na kraju pregovora kupac mogao lakše pristati na cijenu koju je poduzeće ponudilo (Rouse; Rouse, 2005.).

Analiza pregovarača, kao i samoga sebe je jednako važan korak kao i svi dosadašnji. Analiza pregovarača je od iznimne važnosti iz vrlo jednostavnog razloga, što se više zna o drugoj pregovaračkoj strani i poduzeću to bolje. Potrebno je pomno analizirati, proučiti i otkriti njihovu osobnost, njihove potrebe, svrhu i ciljeve, kao i njihovu povijest pregovaranja i njihove prethodne nastupe, isto tako treba obratiti pozornost na njihove financijske mogućnosti i potrebe.

Pred sam kraj pripreme za početak poslovnih pregovora treba se upoznati sa mogućim zakonskim implikacijama. Svaka vrsta pregovora je veoma skupa i predstavlja strateško ulaganje poduzeća. Stoga, potrebno je prije nego što se krene u pregovore proučiti koliko bi u financijskom smislu ti pregovori mogli stajati poduzeće, kao i koji bi trošak mogao nastati ako se sporazum u konačnici ne postigne.

Na samom kraju, nakon što se sve prethodno pomno i detaljno odradilo, potrebno je proučiti s kojom taktikom krenuti u pregovore. Prezentacija kojom će se prezentirati sve što se želi ponuditi drugoj strani je od ključne važnosti (Rouse; Rouse, 2005.).

### 4.3.2. Pregovarački tim

Kako je od ključne važnosti prezentacija kojom prezentiramo svoja dobra i usluge drugoj strani, tako je i od iznimne važnosti pregovarački tim s kojim se žele postići što bolji uvjeti za poduzeće. U sklopu pregovaračkog tima, članovi tima se moraju jako dobro poznavati i imati određeno povjerenje jedni u druge. Isto tako, svaki član pregovaračkog tima mora biti stručan i znati koji je njegov zadatak i koja je njegova uloga u tom pregovaračkom timu. Svaki član pregovaračkog tima mora znati koji su zajednički, pregovarački ciljevi tima, a po završetku svake sjednice trebaju međusobno razmijeniti mišljenja, ideje i bilješke koje smatraju da su bitne za daljnje pregovaranje (Rouse; Rouse, 2005.).

Pregovori su timski napor, stoga, rad s timom omogućuje uvid u druge perspektive i iskustva, što može pomoći da se posao zaključi što povoljnije za poduzeće. Vođa pregovaračkog tima mora dobro poznavati pregovaračke strategije, ne samo da zna strategije koje će dovesti do uspjeha, nego treba biti u mogućnosti da ih objasni na način na koji će cijeli njegov tim razumjeti. Pregovori u timu su često produktivniji od samostalnih poslovnih pregovora, ali da bi se to postiglo potrebno je izgraditi dobar tim, tim koji se dobro poznaje i koji djeluje kao cijelina. Da bi pregovarački tim bio što produktivniji za poduzeće, potrebno ga je sastaviti od pojedinaca s različitim talentima i znanjem, jer ako svi članovi tima imaju iste talente i znanje, a drugi pregovarački tim ima članove iz različitih sektora, taj drugi tim će biti jači jer pokriva više znanja. Stoga, potrebno je u pregovarački tim uvrstiti članove koji su iz različitih sektora i koji imaju različite talente i znanje kako bi tim posjedovao što je moguće veću razinu znanja. Pregovaranje preko pregovaračkog tima ima mnogo prednosti, a neke od njih su:

- široka baza znanja
- timovi su kreativniji od pojedinaca
- timovi su uključeni u bolje planiranje i bolje razmišljanje
- timovi su postavili više ciljeve za pregovore
- članovi tima potiču ostale članove tima

Kad god se pregovara u timu treba imati dobrog vođu tima. Vođa tima je od iznimne važnosti jer vođe timova moraju znati upravljati raznolikom skupinom ljudi kako bi se postigao povoljni krajnji rezultat. Oni moraju biti u mogućnosti kontrolirati sadržaj i tijek pregovora (<https://www.karrass.com/en/blog/team-negotiations-lead-to-better-results>).

## 5. Primjena tehnologije i telekonferencije

S pojavom suvremene informacijske i komunikacijske tehnologije svijet su na kraju 20. stoljeća zahvatile velike promjene u poslovnom svijetu. S vremenom kako se razvijala transportna tehnologija i suvremeni proizvodi, tako su tradicionalni načini poslovne komunikacije počeli biti zapostavljeni, kao i cijela klasična ekonomija, to je predstavljalo prelazak s klasične ekonomije na suvremenu virtualnu ekonomiju. Virtualna ekonomija je na svijet donijela potpuno novi način komunikacije i općenito poslovanja među organizacijama. Tako je početkom 21. stoljeća virtualna ekonomija, pa s tim i virtualna komunikacija uzela maha u poslovnom svijetu. Velika prednost takve, virtualne komunikacije i poslovanja jest u tome što ne zahtjeva veliki početni kapital za pokretanje neke poslovne ideje. Potrebne su minimalna ulaganja u vidu informacijske i komunikacijske opreme s kojom bi se provodili poslovni sastanci, a na kraju i online trgovina (Kolaković, 2010.).

S obzirom na to, otvorile su se brojne poslovne mogućnosti, da bi bio menadžer ili voditelj određene organizacije, više nije bilo potrebno velika ulaganja. Činjenica da sve što je potrebno za pokretanje neke poduzetničke ideje jest mobitel, preko kojeg će se provodit bankovne transakcije preko mobilnog bankarstva, preko kojeg će se ljudi „sastajati“ putem određenih video konferencija na određenim aplikacijama koje služe za to, kao na primjer aplikacija „Zoom“. Tako su brojne osobe krenule u pokretanje svojih vlastitih poslova. Svakog dana se može primijetiti na Instagramu ili Facebooku neki novi modni brend, a pokretači takvih modnih brendova su u velikoj većini mladi ljudi koji su objeručke prihvatili novu i suvremenu tehnologiju i mogućnost poslovanja preko različitih uređaja (mobitel, laptop...). Isto je tako sve više ljudi otvara na Instagramu ili Facebooku račune svojih apartmana, hotela, cvjećarnica, trgovina ili već onim čime se bave i na taj način se reklamiraju i prodaju svoje proizvode i usluge.

Sve što je potrebno za održavanje virtualnog poslovnog sastanka jest računalo, LCD projektor i interaktivne ploče. Ovakva vrsta održavanja poslovnog sastanka ima velik broj prednosti, a neke od njih su te da sudionici poslovnih sastanaka automatski razmjenjuju i sačuvaju sve potrebne informacije i podatke. Tako je tehnologija učinila poslovne sastanke lakšima i učinkovitijima, tako da se danas u velikom broju organizacija e-mail upotrebljava za brzu i jednostavnu komunikaciju bez potrebe da se ti sudionici sastanu na poslovnom sastanku. Puno je lakše, jeftinije i brže neke interne informacije razmijeniti na taj način. Ispitivanja su pokazala kako čak 82% menadžera dijeli informacije sa sastanka svojim sugovornicima, od čega to čine čak 77% putem e-maila. Iako je to brži i lakši vid komunikacije, čak 45% menadžera se ipak osjeća preopterećenima brojnim poslovnim sastancima na kojima sudjeluju. S obzirom na preveliku opterećenost menadžera počele su se sve više koristiti videokonferencije za komunikaciju na daljinu. Videokonferencije pružaju

mogućnost da se uz puno manje troškove održi poslovni sastanak, s toga su ga počele sve češće koristiti brojne organizacije, iz razloga što na takvom, virtualnom poslovnom sastanku mogu sudjelovati osobe iz različitih dijelova svijeta. Videokonferencija je učinila to da se mogu osjećati koda su svi u jednom uredu i da su na klasičnom poslovnom sastanku, a zapravo mogu biti na sasvim drugom kraju svijeta i u vlastitom dnevnom boravku održati poslovni sastanak (Petar, 2013.).

Dakle, može se reći kako je videokonferencija komunikacija pomoću koje se u stvarnom vremenu mogu prenositi zvuk i slika u pokretu između dvije ili više lokacija diljem svijeta, pa s obzirom na to, videokonferencije omogućuju sudionicima održavanje poslovnih sastanaka bez obzira gdje se nalazili. Sustav videokonferencije se sastoji od monitora ili projektora i platna na kojem će se prikazivati slike s monitora. Na taj način ćemo vidjeti sugovornika (ili više njih) na udaljenoj lokaciji, nadalje, potrebne su kamere koje drugoj strani šalju slike, jednako je važan i ambijentalni mikrofoni koji se nalazi na stolu i koji pruža mogućnost svim sugovornicima da aktivno sudjeluju na poslovnom sastanku, te na kraju, centralna procesorska jedinica zvana CODEC. Videokonferencije su namijenjene svim vrstama organizacija, bile one velike, srednje ili male, koje imaju dislocirane urede, partnere ili suradnike, bilo to u drugom gradu, državi ili kontinentu. U takvim slučajevima se vidi bit videokomunikacije, zašto je ona doista osmišljena. U takvim slučajevima videokonferencija uvelike pomaže poslovnim ljudima, olakšava im posao, ubrzava ga, minimalizira troškove s obzirom da više nije potrebno da ljudi putuju satima i satima kako bi došli do određenog mjesta na kojem će se održati poslovni sastanak, pa s obzirom na to, poslovni ljudi dobivaju na vremenu, imaju više vremena koje mogu iskoristiti puno konkretnije nego do sada, putujući od odredišta do odredišta kako bi sudjelovali na poslovnom sastanku. Videokonferencije se ne moraju nužno koristiti samo za poslovne svrhe, one se mogu koristiti i u edukativne svrhe, postoje veliki broj sveučilišta ili samo tečajeva koji se provode putem videokonferencija, pa je tako i edukacija danas još bliža ljudima i jednostavnija. Tako npr. studenti mogu iz drugog kraja svijeta pratiti predavanje ili cijeli kolegij na svom sveučilištu. A u najnovije vrijeme, videokonferencija je otišla toliko daleko da se koristi i u medicinske svrhe, počele su se prenositi operacije uživo, kao i konzultacije o određenom lijeku između liječnika iz različitih zemalja ([http://www.avr.hr/video-konferencija-sto-je-to-i-kako-funkcionira~tekst\\_388.html](http://www.avr.hr/video-konferencija-sto-je-to-i-kako-funkcionira~tekst_388.html)).

Kao što kaže i sama izreka, „slika govori više nego tisuću riječi“, stoga se može reći kako slika u pokretu, odnosno video vrijedi puno više. Komunikacija putem programa ili aplikacija koje nam pružaju usluge videokonferencije su puno praktičnije i učinkovitije od poslovne komunikacije telefonom, iz jednostavnog razloga što nam videokonferencija pruža da vidimo osobe sa kojima komuniciramo, pa tako možemo vidjeti gestikulacije tih osoba, njihove izraze lica koje mogu

utjecati na našu odluku više nego ono što smo čuli od te osobe. Postoji nekoliko razloga zašto uvesti videokonferencije u poslovanje:

- smanjenje putnih troškova – ako se uzme za primjer da jedan menadžer mjesečno otputuje na 10 poslovnih sastanaka u inozemstvo ili tuzemstvo, i ako u troškove ubrojimo njegovo putovanje, smještaji dnevnicu, otprilike će taj menadžer koštati poduzeće oko 200€. Za tih 200€ koje će menadžer potrošiti samo za odlazak na jedan poslovni sastanak, može se kupiti kvalitetan videokonferencijski kodek (Polycom RealPresence Trio, Debut). Stoga, lako je zaključiti kako korištenje videokonferencije u poslovanju donosi velike uštede poduzeću.
- povećanje efikasnosti – prije virtualne komunikacije, odnosno videokonferencija bilo je nezamislivo biti prisutan u jednom danu na sastanku u Frankfurtu, Moskvi i New Yorku. No, dolaskom i modernizacijom virtualne komunikacije, danas je postalo moguće prisustvovati u jednom danu na više poslovnih sastanaka diljem svijeta.
- povećanje produktivnosti – u pravilima virtualni poslovni sastanak, odnosno videokonferencija traje kraće i sudionici se brže dogovore o terminu održavanja takvog oblika poslovnog sastanka nego oko klasičnog poslovnog sastanka.
- smanjenje iscrpljujućih putovanja – svako putovanje na poslovni sastanak je iscrpljujući, a ako je slučaj da se mora putovati kroz nekoliko vremenskih zona razumljivo je da će to ostaviti trag na menadžerima koji često putuju i kako će im trebati više vremena da se oporave i da ponovno budu produktivni kao što to inače jesu.
- ušteda vremena – putovanje i planiranje istog tog putovanja oduzimaju puno vremena koje bi se moglo iskoristiti puno produktivnije.
- efikasnija koordinacija – često velike tvrtke posluju na više različitih lokacija, pa je stoga virtualna komunikacija uvelike olakšala poslovanje takvih tvrtki. Kako tvrtka posluje na više lokacija, teško je sve ljude okupiti na jednom mjestu, međutim, dolaskom virtualne tehnologije sve se olakšalo. Bez obzira što se nalaze na različitim mjestima postalo je moguće da se sastaju svaki dan.
- ekologija – prijevozna sredstva kojima menadžeri svakodnevno putuju na svoje poslovne sastanke sudjeluju u čak 1/3 ukupnih emisija ugljikovog dioksida, stoga, potrebno je smanjiti putovanja i više koristiti videokonferencije koja ima brojne prednosti pa tako i u ekološkom smislu (<https://veracompadria.com/hr/zasto-video-konferencije/>).

Međutim, uz sve prednosti virtualne komunikacije ne treba zaboraviti kako je ipak komunikacija licem u licem najkorisnija. Kako govori i Goldbergov paradoks, na poslovnim

sastancima licem u lice se stvara identitet tvrtke i održava dulje vrijeme, a što je takva komunikacija licem u lice češća, to će i virtualna komunikacija biti korisnija i moćnija. Stoga, treba imati na umu kako čovjek i dalje treba čovjeka i da najvažnije odluke treba donositi u klasičnoj komunikaciji, licem u lice. Dakle, najbolje za poslovanje tvrtke je kombinirati virtualnu i klasičnu komunikaciju. Virtualna komunikacija uštedi i vrijeme i novac, brža je i jednostavnija, ali svejedno se treba koristiti i klasičnom komunikacijom kod poslovnih sastanaka na kojem se donose velike i važne odluke (Petar, 2013.).

Profili i veze su dva temeljna elementa tehnologije za društveno umrežavanje, kao što su to na primjer MySpace i popularni Facebook, a u najnovije vrijeme i Instagram koji je postao najpopularnija društvena mreža na kojoj čak i poslovni ljudi i tvrtke otvaraju svoje profile i na taj način se reklamiraju i prodaju svoje proizvode i usluge. Isto tako, potrebno je istaknuti poslovno orijentirane mreže kao što su LinkedIn, Ryze i Xing, koji funkcioniraju na sličan način kao i društvene mreže, samo što preko poslovnih mreža posloprimac može pronaći poslodavca, kao što poslodavac može pronaći potencijalnog posloprimca (Bovee; Thill, 2012.).

## **5.1. Poslovanje u doba pandemije Coronavirusa (COVID – 19)**

Nakon što je svijetom zavladała pandemija Coronavirusa (COVID – 19), a s njom stupile na snagu mnoge mjere zabrane kretanja, poslovni svijet se počeo mjenjati. Munjevito je poraslo korištenje aplikacija koje nude mogućnost videokonferencija, kao npr. aplikacija „Zoom“ (<https://www.vecernji.hr/techsci/zoom-servis-za-videokonferencije-na-crnoj-je-listi-njemacke-i-googlea-1393210>).

Mnoge tvrtke nakon što je zavladała pandemija COVID – 19 prisiljena je okrenuti se modernim oblicima komunikacije. Tako su se poslovni sastanci koji su se do jučer obavljali na stari tradicionalni način, preko noći počeli odvijati preko različitih aplikacija koje nude konferencije na daljinu, odnosno, telekonferencije ili videokonferencije. Poduzeća su bila prisiljena omogućiti poslovanje na daljinu, tako su većina tvrtki otvorile online trgovine sa dostavom kako bi poslovanje i u ovo doba bilo održivo.

Ministarstvo znanosti i obrazovanja je u suradnji s HRT – om pokrenulo „Školu na trećem“, kako bi učenici ostali u toku sa planom nastave i kako bi se i u doba ove pandemije nastava održavala koliko je to god moguće. „Škola na trećem“ se može okarakterizirati kao videokonferencija, tj. primjer kako se preko određenog TV kanala ili aplikacije može voditi i obrazovanje na daljinu. Dokaz kako je tehnologija napredovala i omogućila lakšu komunikaciju je i taj da se u ovo doba pandemije COVID – 19 kada su sva predavanja i aktivnosti Sveučilišta Sjever odgođeni, održala i prva online javna obrana diplomskog rada.



Prve javne obrane diplomskog rada na Sveučilištu Sjever provedene su preko videokonferencijskog sustava Google Meet Sveučilišta Sjever, koje su zadovoljile sve uvjete za održavanje obrane diplomskog rada. Već ranije, od početka krize uzrokovane COVID – 19 Sveučilište Sjever je bilo prisiljeno uspostaviti nove oblike nastave. Počela je nastava na daljinu u realnom vremenu, putem sustava Google Meet, Zoom, Webinar i slično, te nastava putem LMS platformi kao što su: Merlin, Moodle, Caroline, Youtube... (<https://www.vecernji.hr/vijesti/na-sveucilistu-sjever-odrzane-prve-online-javne-obrane-diplomskog-rada-1393514>).

Isto tako, moglo se primjetiti kako se na sjednicama Vlade RH govorilo o tome kako će ministri iz svakog resora imati poslovne sastanke sa svojim kolegama iz ostatka svijeta putem videokonferencija. Tako da se može pričati o tome kako su sustavi i aplikacije koje nude videokonferencije svijetu omogućili da na neki način funkcionira i u doba velikih svjetskih kriza kao što je ova kada je ograničena mogućnost kretanja i okupljanja.

## 6. Zaključak

Na temelju navedenog može se zaključiti da se poslovno komuniciranje obično definira kao proces prijenosa informacija od jedne osobe drugoj, te da se poslovna komunikacija dijeli na tri oblika, a to su verbalna, pisana i neverbalna poslovna komunikacija.

Nadalje, može se zaključiti da je poslovni sastanak u četiri oka najbolji način kako za rješavanje problema, tako i za raspravu o nekim poslovnim odlukama i mogućnostima. Za dobro vođenje poslovnog sastanka bitno je držati se dnevnog reda i paziti na vrijeme koje se utroši u taj poslovni sastanak.

U današnje vrijeme sve se više koristi tehnologija, pa su tako i virtualni poslovni sastanci postali sve učestaliji. Velika prednost u videokonferencijama je ta što nam nisu potrebna velika ulaganja za izvođenje takvih poslovnih sastanaka, tako da su dosta jeftinija za poduzeće, što ih možemo sa svojim partnerima izvoditi i ako smo na različitim lokacijama na svijetu. Još jedna prednost videokonferencija je ta što nam omogućava uštedu puno vremena što je u poslovnom svijetu od velike važnosti, možemo voditi u jednom danu sastanke sa partnerima iz više zemalja svijeta.

U Koprivnici,  
17. srpanj 2020.

Potpis studenta:

## 7. Literatura

### KNJIGE:

1. A. Barker: Sastanak: Učinkovit, ugodan...uspješan, MEP Consult, Zagreb, 2001
2. C.L. Bovee; J.V. Thill: Suвременa poslovna komunikacija, MATE, Zagreb, 2012.
3. M. Buble: Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006.
4. M. Kolaković: Virtualna ekonomija, Strategija d.o.o., Zagreb, 2010.
5. M.J. Rouse; S. Rouse: Poslovne komunikacije, Masmedia, Zagreb, 2005.
6. R.A. Mulvey; R. Knowles: Managing Business Meetings, Perception Business Skills, Durban North, 2011.
7. S. Petar: Sastankom do cilja, Školska knjiga, Zagreb, 2013.

### ZNANSTVENI ČLANCI:

1. A.C.B. Garcia; J. Kunz; M. Fischer: Meeting details: Methods to instrument meetings and use agenda voting to make them more effective, CIFE, Stanford University, Stanford, 2003.
2. J. Wolfe, Meeting minutes as a rhetorical genre: Discrepancies between professional writing textbooks and workplace practice, IEEE Transactions on professional communication, Vol. 49, No. 4, 2006.
3. N. Garača; Ž. Kadlec: Komunikacija u procesu menadžmenta, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici, Praktični menadžment : stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol. 2 No. 2., 2011.

### DIPLOMSKI I ZAVRŠNI RADOVI:

1. M. Jadrić: Komunikacija na sastanku, Završni rad, Pomorski fakultet, Sveučilište u Splitu, Split, 2017.
2. T. Dvanajščak: Poslovni sastanak, Diplomski rad, Sveučilište Sjever, Varaždin, 2016.

### INTERNET IZVORI:

1. [http://www.avr.hr/video-konferencija-sto-je-to-i-kako-funkcionira~tekst\\_388.html](http://www.avr.hr/video-konferencija-sto-je-to-i-kako-funkcionira~tekst_388.html), dostupno 21.08.2019.
2. <https://veracompadria.com/hr/zasto-video-konferencije/>, dostupno 21.08.2019.
3. <https://www.scribd.com/document/280674243/Meeting-Minutes>, dostupno 10.04.2020.

4. <https://www.karrass.com/en/blog/team-negotiations-lead-to-better-results>, dostupno 10.04.2020.
5. <https://www.vecernji.hr/techsci/zoom-servis-za-videokonferencije-na-crnoj-je-listi-njemacke-i-googlea-1393210>, dostupno 10.04.2020.
6. <https://www.vecernji.hr/vijesti/na-sveucilistu-sjever-odrzane-prve-online-javne-obrane-diplomskog-rada-1393514>, dostupno 10.04.2020.

## **8. Popis slika**

Slika 1. Utjecaj komunikacijskih komponenti

Slika 2. Zona pregovora (ugovora)

Slika 3. Svrstavanje pregovaračkih predmeta po važnosti