

# Timski sastanci u poslovanju

---

Špoljarić, Tino

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:334258>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-12**

Repository / Repozitorij:

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



**Specijalistički diplomski stručni studij  
Projektni menadžment**

**TINO ŠPOLJARIĆ**

**TIMSKI SASTANCI U POSLOVANJU**

**SPECIJALISTIČKI ZAVRŠNI RAD**

**Zaprešić, 2020. godine**

**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Specijalistički diplomski stručni studij**  
**Projektni menadžment**

**SPECIJALISTIČKI ZAVRŠNI RAD**

**TIMSKI SASTANCI U POSLOVANJU**

**Mentorica:**

**prof. dr. sc. Ljubica Bakić-Tomić**

**Naziv kolegija:**

**MENADŽMENT LJUDSKIH**  
**POTENCIJALA U TIMSKOM RADU**

**Student:**

**Tino Špoljarić**

**JMBAG studenta:**

**006750563**

# SADRŽAJ

SAŽETAK.....	1
ABSTRACT .....	2
1 UVOD .....	3
1.1 Predmet i cilj rada.....	4
1.2 Metode izrade i izvori izrade rada .....	4
1.3 Struktura rada .....	5
2 POSLOVNI SASTANAK .....	6
2.1 Vrste poslovnih sastanaka .....	6
2.2 Trajanje poslovnih sastanaka.....	7
2.3 Struktura poslovnih sastanaka .....	7
3 FAZE POSLOVNOG SASTANKA .....	9
3.1 Planiranje i priprema poslovnog sastanka .....	9
3.2 Vođenje poslovnog sastanka .....	10
3.3 Zaključivanje poslovnog sastanka .....	11
4 SPECIFIČNOSTI TIMA I TIMSKOG RADA.....	13
4.1 Definiranje i obilježja tima .....	13
4.2 Vrste timova .....	15
4.3 Faze razvoja tima.....	17
4.4 Prednosti i nedostaci timskog rada .....	19
5 TIMSKI SASTANCI .....	22
5.1 Definiranje timskih sastanaka i njegova obilježja .....	22
5.2 Voditelj timskog sastanka.....	24
5.3 Organizacija timskih sastanaka .....	26
5.4 Vrste timskih sastanaka .....	29

5.5	Proces provođenja timskog sastanaka .....	33
5.6	SWOT analiza i konceptualno rješenje timskog sastanka .....	36
5.6.1	SWOT analiza .....	37
5.6.2	Konceptualno rješenje timskog sastanka .....	39
5.7	Kako unaprijediti timski sastanak.....	41
5.8	Pregovaranje i komunikacija na timskim sastancima.....	45
6	PRIMJER VOĐENJA TIMSKOG SASTANKA U PODUZEĆU BCC SERVICES .....	49
6.1	O poduzeću BCC Services d.o.o. ....	49
6.2	Provođenje timskog sastanka u poduzeću BCC Services d.o.o.....	50
6.3	Uloga voditelja tima u provođenju sastanaka.....	53
6.4	Izrada zapisnika sastanka.....	56
7	ZAKLJUČAK .....	61
8	IZJAVA.....	62
9	POPIS LITERATURE .....	63
9.1	Knjige .....	63
9.2	Internetski izvori.....	64
10	POPIS SLIKA I TABLICA.....	65
	ŽIVOTOPIS .....	66

## SAŽETAK

Tema ovog stručnog rada su timski sastanci u poslovanju i bavi se provođenjem timskih sastanaka u poduzećima. Na početku rada definira se pojam poslovni sastanci, koji su od ključnih organiziranih timskih aktivnosti koje obuhvaćaju pregovaranje i iznošenje informacija i podataka važnih za određenu poslovnu djelatnost. Vođenje sastanaka je važna vještina svakog uspješnog voditelja sastanka stoga se poput ostalih društvenih, poslovnih i osobnih aktivnosti treba naučiti. Nakon toga opisuje se tim, koji predstavlja grupu ljudi koji su sastavljeni i povezani zadatkom ili izvršenjem određenih aktivnosti. Timovi mogu postići bolje rezultate od pojedinaca zbog kombiniranja inteligencije i energije u grupi, a motivacija i kreativnost mogu se razbuknati. Timovi također dobivaju više informacija i imaju prilike čuti različita stajališta, što rezultira kvalitetnijim odlukama. U nastavku rada opisuju se timski sastanci kao oblik interne komunikacije u samom timu i među timovima. Timski sastanak zauzima posebno mjesto u radu tima i predstavlja temeljni način zajedničkog rada na kojem dolaze do izražaja brojna timska obilježja kao što su motivacija, međuljudski odnosi, konflikti, kreativnost članova tima. Na primjeru poduzeća BCC Services d.o.o. vidi se da timski sastanci imaju ključnu ulogu u djelovanju i samog tima i cjelokupnog poduzeća, jer su oni smjernica za uspješno daljnje djelovanje ne samo tima, nego i svih ostalih sudionika poduzeća koji surađuju s timom.

*Ključne riječi: poslovni sastanci, voditelj sastanka, tim, timski sastanci*

## **ABSTRACT**

The main subjects of this paper are team meetings and specific meetings within a company. In the beginning of the paper, we define team meetings as a group of organized team activities which imply negotiation and carrying out information and data which are crucial for a designated business activity. Leading a successful meeting is a tough skill and as many other skills it is important to master it especially when it comes to social life or business meetings. After that we describe a team which is a group of people assembled and connected with a task and implementation of specific activity. Teams can achieve better results than only one person because of their combined intelligence and energy within a group. It can also heighten motivation and creativity. Teams get more information and have an opportunity to hear different positions which results with quality judgement/decision. Later on in the paper, team meetings are described as a form of internal communication in the team and also with other teams. Team meetings hold an influential place with the team's working habits and represents the fundamental way of teamwork as well as motivation, conflicts, creativity and inner team relationships. For example in BCC Services we can see that team meetings have a key role within the whole company and the team itself. They are a guideline for successful team operations - not just the team but the whole company cooperating with the team.

*Keywords: business meetings, meeting manager, meetings, team, team meetings*

## 1 UVOD

Sastanci zauzimaju važno mjesto u životu svih zaposlenih osoba, zato je važno da se na sastanku stvarno nešto postigne i da se omogući sudionicima sastanka da kvalitetno sudjeluju, kako bi se uštedjelo vrijeme koje je svima veoma značajno.

Timski rad počeo se javljati krajem 20. stoljeća i jedan je od najznačajnijih obilježja uspostavljanja i poboljšavanja kvalitete. Cilj prelaska s individualnog na timski rad bio je da usmjerava ljude da međusobno surađuju, dijele informacije te da se suočavaju s razlikama i da podrede osobne interese za veće dobro tima. Timskim radom ista skupina ljudi postiže više od iste skupine koja timski ne radi i samim time postiže se sinergijski efekt. Zbog većeg sudjelovanja članova tima u procesu odlučivanja, veća je i njihova želja za uspješnim rezultatima.

Timski sastanak zauzima posebno mjesto u radu tima i predstavlja temeljni način zajedničkog rada. Na njemu dolaze do izražaja brojna timska obilježja, a to su motivacija, kohezija interakcija, međuljudski odnosi, konflikti i kreativnost članova tima. Svaki sastanak treba imati cilj, a cilj određuje sadržaj sastanka. Zbog toga postoje mnoge vrste sastanaka: prema sadržaju rada, sastavu sudionika, mjerilima načina rada i sl.

Učinkoviti timski sastanka sastoji se od dvije dobro odrađene pojedinosti, osim činjenice da je sastanak počeo na vrijeme i ako je određeno trajanje sastanka, a to su namjera i dnevni red.

Unaprijed treba odvojiti dragocjeno vrijeme za sastanak kako bi podijelili informacije ili donijeli odluku. Unaprijed se mora naglasiti namjera sastanka, tako da očekivanja sudionika sastanka budu u skladu, a time izostanu razočaranja, a transparentnost se povećava.

Na početku sastanka treba krenuti s prioritetima kako bi iskoristili tih 45 do 75 minuta. Recept za povećanje učinka sastanka je u kreiranju dnevnog reda na licu mjesta. Čim se svi skupe treba odrediti hitnost i bitnost dnevnog reda. Kako bi više sudjelovali i pridonosili idejama i postignućima tim treba biti što više uključen u osmišljavanje svog posla.

Kvaliteta rada nekog poduzeća ovisi najviše o kvaliteti razgovora koji se u njoj vode pa će se unapređenjem kvalitete sastanka povećati i kvaliteta razgovora tijekom sastanka i pospješiti i olakšati rješavanje problema. Skoro svaki sastanak uključuje i rješavanje nekog problema, a sposobnost rješavanja problema omogućuje pronalaženje načina kako ga riješiti. Sastanci mogu biti i zanimljivi te označavaju normalnu aktivnost koja se vježbom može usavršiti.



Nedostatak vremena na sastancima mora se nadomjestiti dobrim rezultatima pa stoga sastanci moraju biti učinkoviti, odgovarajućih rezultata uz pozitivno raspoloženje na njima. Prema dosadašnjim spoznajama rezultati sastanaka su na vrlo niskoj razini pa su mnogi suočeni s problemima koji se teško rješavaju. Kako bi poduzeće moglo egzistirati bitno je dobra organizacija i da svatko u poduzeću zna svoj posao i da ga odradi na najbolji mogući način. Vođenje uspješnih sastanaka važna je vještina svakog voditelja sastanka te se kao i sve aktivnosti u poslovnom, društvenom i osobnom životu, tako i sposobnost učinkovitog sudjelovanja/vođenja sastanka treba naučiti. Zbog toga bi trebalo čitati, analizirati, i slušati problematiku o efikasnijoj provedbi sastanaka i svakodnevno ju provoditi u pripremi, za vrijeme i nakon sastanaka.

Sviđalo nam se to ili ne, potreba za sastancima postaje sve veća. Da bismo brzo i učinkovito reagirali na promjene i današnji način poslovanja trebamo učinkovitu i jasnu komunikaciju, suradnju, timski rad, rad na projektima, partnerski odnos s klijentima i umrežavanje odjela unutar kompanije. Sve spomenuto direktno utječe na povećanje broja sastanaka, a i izazov je uključen u to. S jedne strane je broj sastanaka sve veći, a s druge strane je količina vremena koju si možemo priuštiti sve manja. Zato svi sastanci moraju biti kraći, svrsishodniji, a time i učinkovitiji.

## **1.1 Predmet i cilj rada**

Predmet rada su timski sastanci u poslovanju odnosno njihova organizacija i vođenje. Cilj rada je utvrditi ulogu i značaj poslovnih i timskih sastanaka, obilježja tima i njegove značajke te kako ostvariti da svi učesnici sastanka budu zadovoljni krajnjim rezultatom sastanka, bez obzira na probleme koji se javljaju prije ili kod samog provođenja sastanka.

## **1.2 Metode izrade i izvori izrade rada**

Kao izvor podataka za teorijski dio rada korištena je domaća i strana literatura vezana uz ovu temu te izvori iz područja menadžmenta i upravljanja timom koji se zasnivaju na stručnim radovima, internetskim izvorima te stručnim člancima s temom upravljanja timom i vođenja tima. Osim sekundarnih izvora u svrhu izrade rada korištena je metoda intervjuiranja koja se kao metoda znanstvenog istraživanja koristi u gotovo svim poljima znanosti. Intervjuiranje je ustvari specijalan oblik razgovora koji se vodi s točno određenom svrhom i ciljevima, a s unaprijed određenim planom razgovora. Empirijsko istraživanje provedeno je putem intervjua djelatnika poduzeća BCC Services d.o.o.. Cilj istraživanja bio je utvrditi na koji način se u

navedenom poduzeću provode timski sastanci te koliko su oni bitni za održivost i bolje poslovanja poduzeća.

### **1.3 Struktura rada**

Ovaj rad je sastavljen od šest poglavlja. Prvo poglavlje je uvod u kojem se opisuje predmet rada, cilj rada, metode istraživanja i izvori istraživanja te sama struktura rada.

Drugi dio diplomskog rada opisuje sam pojam poslovnog sastanka tj. vrste, trajanje i strukturu poslovnih sastanaka.

U trećem poglavlju govori se o fazama poslovnog sastanka koji se sastoji od planiranja i pripreme, vođenja te zaključivanja poslovnog sastanka.

Specifičnosti tima i timskog rada naslov je četvrtog dijela rada i u njemu se govori o važnosti timova u ostvarivanju poslovnih zadataka.

U petom poglavlju govori se o timskih sastancima i njegovim obilježjima, načinu na koji se provode te zašto su timski sastanci važni za poslovanje nekog poduzeća.

U šestom poglavlju se na konkretnom primjeru opisuju poslovni odnosi i kako se u poduzeću BCC Services d.o.o. provode timski sastanci radi same učinkovitosti poslovanja.

Zaključak je posljednji dio rada i u njemu se prikazuju najvažniji rezultati rada.

Na kraju rada priložena je izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti, navedena je literatura (knjige, izvori s interneta), popis slika i tablica te životopis.

## 2 POSLOVNI SASTANAK

„Pojam sastanka najjednostavnije se može objasniti kao formalni ili neformalni savjetodavni skup pojedinaca koji se saziva kako bi se raspravljalo o određenim pitanjima i problemima, a na kraju donijele odluke. Sastanci moraju imati minimalni broj članova (kvorum) kako bi se donijele pravovaljane odluke.“<sup>1</sup>

Autor je istakao „Poslovni su sastanci vezani uz dogovaranje, istraživanje, propitivanje, uvjeravanje, pregovaranje, zaključivanje i ugovaranje određene poslovne aktivnosti. Suvremeni rukovoditelj/voditelj mora, osim stručnih znanja, posjedovati i sposobnosti logičkoga i analitičkog mišljenja, izražavanja, široku opću kulturu i obrazovanje, poznavanje tehnika ophođenja, sposobnost komuniciranja i dr. Poslovni sastanak morao bi pokrenuti poslovnu aktivnost, tj. nadzirati koordinaciju i komunicirajući na taj način, unaprijediti procese“ (Gnjato, 2003). „Svrha sastanka može biti: informiranje, savjetovanje, donošenje odluka, rješavanje problema, planiranje, konzultiranje te motivacija.“ (Rouse M.J., Rouse S., 2005).

Učestalost sastanaka ovisi o vrsti sastanka. Operativni sastanci održavaju se tjedno ili jednom u dva tjedna, unaprijed dogovorenog dana, najbolje na početku tjedna (radionice s korisnikom, operativno planiranje). Unutar ekipe mogu biti i dnevni (tzv. daily stand-up meeting). Kontrolni sastanci održavaju se otprilike jednom mjesečno ili na kraju faze. Sastav i učinkovitost sastanaka također ovisi o temi. Ako se radi o stvaranju ideje, bolje je da na sastanku prisustvuje veći broj ljudi (veći broj ljudi više zna). Ako se na sastanku iznosi i rješava neki problem, učinkovitost ne prati povećanje broja sudionika. Optimalni broj sudionika sastanaka je 10 (za informativne može biti i više).

### 2.1 Vrste poslovnih sastanaka

„Poslovni sastanci sastoje se od manjeg broja sudionika, koji se nalaze češće sa svrhom rasprava, pri čemu koriste tablice, statističke i tehničke podatke, uzorke, primjere itd. Prema vremenu održavanja mogu biti dnevni, tjedni, mjesečni ili drukčije organizirani, ovisi kako je dogovoreno. Najčešće se zakazuju isti dan u isto vrijeme i na istom mjestu.“ (Gnjato, 2003).

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

---

<sup>1</sup> Business Dictionary, What is Meeting, objavljeno 29.04.2007., <http://www.businessdictionary.com/definition/meeting.html> (pristupano 06.04.2020.)

Inicijativni sastanci se organiziraju na samom početku izrade programa i planova kada su vidljivi samo ciljevi te se postavljaju planovi jednog zadatka. Daljnjom analizom se otkrivaju nedostaci koji se korigiraju prije nego što program ili projekt uđe u razradu.

Redovni se sastanci održavaju češće tijekom realizacije nekog projekta kako bi se pomno razmotrile faze procesa, odgovornosti za rješavanje problema, donijeli planovi za iduću etapu, te se dodijelili radni zadaci i rokovi za izvršenje.

Periodični kontrolni sastanci se održavaju radi kontrole projekta, kako bi se utvrdila kvaliteta proizvoda i utvrdile nove akcije i odgovornosti te prethodne izmjene i utvrđeni zadaci.

Kod pojave izvanrednih situacija ili problema, npr. raznih tržišnih kretanja, tehnoloških i organizacijskih promjena u radnoj sredini, sazivaju se izvanredni sastanci.“ (Gnjato, 2003).

S obzirom na cilj sastanci se dijele na informativne, redovne-obvezne i eksplorativne-timske.

## **2.2 Trajanje poslovnih sastanaka**

Idealno trajanje sastanka je 45 do 75 minuta i ono uključuje vrijeme za pregled donesenih odluka i rekapitulaciju rezultata. „Za svaku točku dnevnog reda potrebno je odrediti vrijeme trajanja te je potrebno voditi računa o značaju i složenosti teme, a sve u okviru dogovorenog vremena. Tijekom sastanka voditelj može povremeno ukazati na preostalo vrijeme sastanka, a ako sastanak ima mnogo sudionika potrebno je ograničiti vrijeme za raspravu. Prvo vrijeme rasprave je konstruktivno i poželjno, a sve ostalo je gubljenje vremena. Cilj ograničavanja vremena za raspravu je sprječavanje sudionika da gube vrijeme na opisivanje stavova, događanja, nagoviještanja te neprovjerenih informacija. Više vremena treba posvetiti ukazivanju na nove činjenice i davanje novih prijedloga.“ (Grković, 2005).

## **2.3 Struktura poslovnih sastanaka**

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 (Barker, 2001: 9).

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 i 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 sastanka, 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.

### **3 FAZE POSLOVNOG SASTANKA**

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

#### **3.1 Planiranje i priprema poslovnog sastanka**

U pripremnoj fazi potrebno je odrediti svrhu i cilj sastanka te se zapitati o razlozima za njegovo održavanje i što se od sastanka očekuje. Neophodno je upoznati se s prednostima i nedostacima teme o kojoj će biti riječ i dati dovoljno informacija sudionicima sastanka, upoznati ih kako bi im mogli dati ulogu i odgovornost te omogućiti razmjenu mišljenja. Voditelj sastanka mora biti dobro pripremljen kako bi mogao uspješno voditi razgovor. Kada se priprema novi program ili projekt o kojem treba raspraviti prolazi se kroz četiri faze:

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

„Posebnu pozornost treba usmjeriti na pojave koje umanjuju djelotvornost sastanka, a to su najčešće olako shvaćanje sastanka, pri čemu se misli da nisu potrebne posebne pripreme, no svaki sastanak mora imati određen zadatak i cilj. Nepoznavanje tehnologije sastanka i svjesno ili nesvjesno obezvređivanje i zlouporaba sastanka koje se mogu manifestirati tijekom pripreme, u vrijeme i nakon održavanja sastanka.“ (Gnjato, 2003).

„Kako bi sudionici sastanka mogli iznijeti iskustva i doći do najboljih rješenja potrebno je dobro organiziranje i sadržajna priprema sastanka, uz ispunjenje još nekoliko uvjeta kao što su povjerenje sudionika i voditelja, uvjerenje da je postavljene zadatke moguće riješiti na sastanku te da voditelj poznaje tehnologiju sastanka i da će u danom trenutku znati primijeniti određene postupke.“ (Gnjato, 2003). U točno zakazano vrijeme voditelj otvara sastanak i navodi cilj sastanka, upoznaje sudionike, utvrđuje kvorum, predstavlja dnevni red koji stavlja na diskusiju za usvajanje. Da bi se postiglo najučinkovitije rješenja potrebna je dobra priprema i organizacija sastanka, povjerenje sudionika i voditelja, vjerovanje da je postavljene

zadatke moguće riješiti na sastanku kao i da voditelj sastanka poznaje problematiku sastanka i da će znati primijeniti određene postupke. Osoba koja je upoznata s problemima o kojima će se raspravljati na sastanku sastavlja dnevni red i obavještava sudionike što trebaju činiti prije, za vrijeme i nakon sastanka. Dnevni red ne smije biti preopširan jer će dati manje rezultate i dobro je isplanirati vrijeme trajanja za svaku točku dnevnog reda, a najbolje je izbjegavati točku razno. Zbog mogućih promjena potrebno je potvrditi odluke s prethodnog sastanka. Sudionici trebaju provoditi prethodno donesene odluke i zaključke pa je potrebno obaviti kontrolu realizacije odluka. Ukoliko zadaci nisu obavljani određuju se novi rokovi za izvršenje, a za to su odgovorni propisani izvršitelji ili oni koji su ih u tome sprječavali. „Tijekom pripreme, zlouporaba se manifestira određivanjem teme sastanka i njene formulacije, kasnim slanjem poziva i materijala, njegovim zakazivanjem u zadnji trenutak, izborom najnepovoljnijeg vremena održavanja sastanka (npr. potkraj radnog vremena), pisanje dnevnog reda suviše stručnim jezikom kako sudionici ne bi mogli o njemu raspravljati.“ (Gnjato, 2003).

### **3.2 Vođenje poslovnog sastanka**

Ishod sastanka uglavnom ovisi o načinu vođenja sastanaka jer se njime stvara dobro ili loše okruženje u kojem će se sastanak odvijati.

Tri su specifična načina vođenja sastanka, a to su diktatorska tehnika, konfuzna i demokratska tehnika.

U diktatorskoj tehnici vođenja sastanka voditelj je sebi odredio glavnu ulogu, a na druge sudionike ne obraća previše pozornost. On je ustrajan i autoritarni i upotrebljava sva moguća sredstva kako bi slomio otpor neistomišljenika. Zbog njegove sugestivnosti sudionici se najčešće ne javljaju za riječ jer se smatra da je to već gotov zaključak i od njih očekuje samo da službeno potvrde. Takav stil vođenja je djelomično prihvatljiv kada se radi o informativnim sastancima, ali ako nakon sastanka slijede upute o potrebnim aktivnostima, zbog odbijajućeg načina vođenja, zaposlenici neće spremno prihvatiti informacije zbog osjećaja da su im nametnute pa neće u tome surađivati kako je preporučljivo.

Kod neplaniranih sastanaka najčešće je primjenjiva konfuzna tehnika, bez posebne najave i dnevnog reda. Na takvom sastanku vlada demokracija jer svi mogu govoriti što žele, no zapravo to nije tako. Problemi se ne rješavaju jer najglasniji imaju riječ, a rasprave su duge i nepotrebne. Ako i slučajno dođe do nekog rješenja to je zasluga najbučnijih diskutanata.

Ovakav način dogovaranja jedino je primjenjiv u manjim grupama gdje vlada veliki stupanj odgovornosti i gdje su sposobnosti ljudi približno jednake, a u suprotnom je to gubitak vremena.

Na radnim sastancima susreće se demokratska tehnika kod koje se radni materijal dostavlja pravodobno, tema se ukratko izloži, a zatim slijedi rasprava. Sudionici imaju pravo iznositi svoja mišljenja i ideje, a nadređeni položaj nema voditelj sastanka i odluke se donose na temelju volje svih ili većine sudionika u raspravi. U ovoj tehnici pojedinac poistovjećuje svoje interese s interesima grupe te se kroz podjelu mišljenja stvara atmosfera razgovora, pitanja i zaključivanja. Na kraju sastanka voditelj zaključuje i odlučuje u ime svih prisutnih i njihovih ideja. Ova tehnika jača čovjekovu odgovornost, uvažava njegovu osobnost i pravo na mišljenje. Prema uvodnoj riječi koja mora biti kratka, jasna, zanimljiva i problemski iznesena i prema dobivenom materijalu sudionicima mora biti jasan predmet rasprave. U raspravi se iznose mišljenja pojedinaca kojima se prijedlozima daje podrška ili se iznose suprotni prijedlozi, mišljenja i stavovi. Za vrijeme rasprave kod pojedinih sudionika može se javiti ravnodušnost, zbog toga što ne poznaju problematiku ili ih tema o kojoj se raspravlja ne zanima, ili se ne žele zamjeriti svojom diskusijom. „Cilj svake rasprave je informirati sudionike sastanka radi razmjene mišljenja, razmijeniti iskustva, riješiti probleme odabirući najbolje rješenje te dobiti podršku sudionika za buduće akcije. Tijekom sastanka zlouporaba se iskazuje kroz odgađanje odluke kako bi se proučili neki važni elementi, ili se traži trenutno donošenje odluke jer bi njezino odgađanje prouzročilo velike štete, ostavljanje važnijih točaka za kraj sastanka kad su reakcije i koncentracija prisutnih oslabljene, moguće je pozivanje na propise, rokove, i na savjest.“ (Gnjato, 2003).

### **3.3 Zaključivanje poslovnog sastanka**

Najvažnija i posljednja faza sastanka je donošenje odluke. Vrlo brzo se može doći do zaključka i odluka ukoliko se veći broj sudionika složi oko jednog ili više mišljenja. Donesena odluka mora biti kratka i jasna te precizno formulirana i mora sadržavati nositelja zadatka, sredstva za izvršenje, ovlaštenja i odgovornosti, rokove i način kontrole izvršenja. „Preporučljivo je zaključke donositi na sastanku, a sudionicima koji su bili spriječeni prisustvovati sastanku treba ih u pisanom obliku dostaviti u roku 3-5 dana nakon održavanja sastanka. Zapisničar sastavlja zapisnik kroz sve faze sastanka, a on pomaže kao osnova za daljnji rad, dokaz u slučaju nesporazuma te sredstvo informiranja. Nakon sastanka zlouporaba je najčešća u formuliranju dokumenata prema interesu neke grupe. Sva tri oblika zlouporabe



imaju iste posljedice, odluke nisu donesene od strane većine, već manjine koja može progurati svoje interese, beskorisno se utrošilo vrijeme, a povjerenje ljudi u takav sustav se smanjuje.“ (Gnjato, 2003).

Zapisnik bi trebala pisati osposobljena osoba – zapisničar, stenodaktilograf ili drugi sudionik.

„Zapisničar je osoba sposobna pratiti rad sastanka i rečenično oblikovati prijedloge i zaključke. Zapisničar mora poznavati pravopis, te znati sažimati materijale. Stoga je često zapisničar i profesija. Zapisnik treba gledati kao javni dokument trajne vrijednosti, koji služi za praćenje vlastite aktivnosti i kontrolu izvršenja stavova, zaključaka i odluka. U vođenju zapisnika treba obratiti posebnu pozornost na sljedeće elemente: naziv organizacije ili organa, datum održavanja sastanaka, ukupan broj članova skupa, broj prisutnih i odsutnih članova, razlozi odsutnosti, ostali prisutni na sastanku, dnevni red sastanka ( predloženi i usvojeni), diskutanti o pojedinim točkama dnevnog reda, glavni stavovi, zaključci i odluke (po točkama dnevnog reda), zajedno s nositeljima realizacije i rokovima. Zapisnik se usvaja na tekućoj ili na sljedećoj sjednici ili sastanku, ovisno o situaciji. Prije početka rada sastanka treba predvidjeti zapisničara i ovjervitelja zapisnika. Zapisnik treba kvalitetno sastaviti, a pogotovo obratiti pozornost na odluke i zaključke. U praksi se zapisnici često vode nestručno, što uvijek nosi veliki rizik, izaziva sporove i stvara loše međuljudske odnose. Zapisničar obavlja vrlo stručan i odgovoran posao, pa je najbolje da zapisnik vodi kvalificirana osoba. Voditelj sastanka i ovjervitelj zapisnika osobno provjeravaju odluke kao i cijeli tekst zapisnika. Osim dobrog zapisničara, svaki sudionik sastanka bi trebao voditi svoje bilješke. Neki ljudi vode iscrpne zabilješke, neki na komadiću papira, kuverti ili sl. gdje zabilježe samo neki osnovni broj, ideju koja im može zatrebati tijekom sastanka ili nakon njega.“ (Gnjato, 2003).

## **4 SPECIFIČNOSTI TIMA I TIMSKOG RADA**

U posljednje vrijeme u poslovnim organizacijama sve se češće uvodi timski načina rada u svrhu povećanja efikasnosti cijele organizacije. Timski rad i timovi postaju najčešća i najpopularnija postavka suvremenog menadžmenta.

Gotovo da i nema poslovne organizacije u kojoj se ne formiraju timovi kako bi se izvršili određeni poslovni zadaci.

Kako bih u nastavku rada mogao opisati temeljna obilježja timskih sastanaka potrebno je definirati značajke timova te vrste timova s obzirom na zadatke koje obavljaju u poduzeću i ukazati na koji način timovi imaju važnu ulogu i ostvarivanju poslovnih zadataka.

U početku ovog poglavlja će se definirati osnovne značajke timova te vrste timova s obzirom na zadatke koje obavljaju u poduzeću kao i međudnosi odnosi unutar tima i među samim timovima. Također će biti objašnjeno sve o ulogama u timu, fazama timskog rada kao i o timskoj kohezivnosti.

### **4.1 Definiranje i obilježja tima**

Tim je vrlo mala skupina ljudi koja se formira kako bi izvršila određeni poslovni zadatak. U načelu, timovi mogu biti formirani u poduzećima za izvršavanje dugoročnih planova i strategija ili za provođenje kratkoročnih projekata. Samim time se razlikuju timovi s obzirom na dugotrajnost djelovanja, ali i na funkcije koje obavljaju, npr. projektni timovi, prodajni timovi itd (Jurina, 2011).

Kako bi jedan tim uspješno djelovao i postigao predviđene rezultate, potrebno je na početku rada postaviti jasne ciljeve i odrediti norme ponašanja i djelovanja. Pritom je važno da ciljevi ne budu preveliki i neobjektivni da ne dođe do neželjenog razočarenja, ali također treba paziti da ciljevi ne budu preniski, jer u tom slučaju neće biti velika radost kad se postignu tako mali ciljevi (Nikić, 2004).

Timovi su važan element u primjeni individualnog učenja i znanja u organizacijskim aktivnostima i izvor su inovacija u fluidnom kolektivnom procesu. Oni su važan dio prijelaza na organizaciju koja uči i na horizontalne oblike organizacije (Sikavica, Pološki-Vokić, Bahtijarević-Šiber, 2008.: 149).

Tim je specifična vrsta grupe koju čini manji broj ljudi sličnih ili jednakih vještina, sa zajedničkom svrhom i ciljem da se obavi određena zadaća koja pridonosi postizanju organizacijskih ciljeva i uspješnosti. Timovi nisu grupe te postoji jasna razlika između tima i grupe. Grupe obično predstavljaju skup od 5- do 10 ljudi koji ne moraju imati iste interese ili koji se mogu privremeno nalaziti kako bi ostvarili određeni cilj. Grupe mogu biti heterogene te u grupama ne moraju biti ljudi koji imaju iste osobine, vještine i znanja, one mogu biti formirane neplanski kao odgovor na određeni vanjski podražaj (npr. grupa roditelja koja putuje u posjet djeci u kamp - radi se o grupi koja se formirala kratkoročno, možda čak i neplanski i trajat će do izvršenja cilja). Tim je grupa čiji članovi intenzivno rade jedni s drugima da postignu specifičan zajednički cilj.

U odnosu na grupe kao razlike između timova grupa najčešće se navodi sljedeće (Sikavica, Pološki-Vokić, Bahtijarević-Šiber, 2008. :152): intenzitet kojim članovi rade zajedno i međudjeluju, veličina, raznolikost vještina, ravnopravnost članova, kolektivni mentalitet i potiskivanje ega u korist cjeline. Timovi se formiraju zato da nadopunjavaju vještine pojedinih zaposlenika, a njihovi članovi moraju posjedovati raznolike i komplementarne vještine (Sikavica, Pološki-Vokić, Bahtijarević-Šiber, 2008: 152).

Također se smatra razlikovnom karakteristikom timova da se timovi usredotoče na međusobnu razmjenu informacija, uvida i perspektiva, na odluke koje svakog člana potiču da što bolje obavi svoj posao, postiže i nadilazi standarde radne uspješnosti. Timovima je svojstvena ravnopravnost svih članova i interes cjeline ispred uskih pojedinačnih interesa (Sikavica, Pološki-Vokić, Bahtijarević-Šiber, 2008: 153).

Najučinkovitiji tim ima 7 članova. Timovi najčešće imaju od 3 do 20 članova, a kada se broj članova poveća smanjuje se mogućnost komunikacije i međusobnog utjecaja. Razlikuju se mali timovi (2-4) i veliki timovi (12+). Nerazumijevanja i suprotna mišljenja javljaju se češće kod timova čiji je broj članova veći od 12. Veliki broj članova pogoduje formiranju podgrupa, te lakše dolazi do konflikata (Draft, 2000). Idealan tim sačinjava sedam ljudi koji moraju imati osobe koje zadovoljavaju sposobnosti tehničko – funkcionalne ekspertize, izraženu sposobnost rješavanja problema i donošenja odluka i razvijene komunikacijske vještine. Zadnji skup vještina pretpostavlja barem dva člana koji su spremni na osobno preuzimanje rizika, dobronamjernu kritiku, objektivnost, aktivno slušanje drugih i poštovanje ostalih članova tima.

Različiti autori navode različite definicije grupe i tima, tako neki navode da je razlika tima i grupe u tome što tim ima specifičnu misiju i viziju, unutarnje vodstvo i rotaciju vođe, direktno mjerenje radne uspješnosti te uz ostvarivanje zajedničkog cilja i misije postiže sinergiju  $2+2=5$ . Temeljna razlika grupe i tima je činjenica da se kod tima uključuje osjećaj zajedničke misije i kolektivne odgovornosti te rotiranje vođa. Unatoč razlikama, timovi i grupe imaju mnoge zajedničke karakteristike, prolaze iste faze razvoja, na njihovu uspješnost djeluju isti individualni i organizacijski činitelji, ne koje trebaju djelovati menadžeri (Sikavica, Pološki-Vokić, Bahtijarević-Šiber, 2008: 151).

Razlika između grupe i tima je velika, iako i skupina kao i tim zadovoljavaju tri ista uvjeta, da bi bili to što jesu. Trebaju imati svrhu ili cilj postojanja te djelovati u smjeru ostvarenja tog cilja, imati vodstvo i voditelja i karakterističnu strukturu koja može biti vrlo raznovrsna, sa zadatkom ostvarenja svrhe i ciljeva skupine. Za tim se može reći da je specifična radna skupina. U radnim skupinama je moguće radne zadatke podijeliti pojedinim članovima, koje će oni riješiti samostalno, bez suradnje s drugim članovima skupine. Zadatke koje obavljaju timovi mogu se riješiti jedino zajedničkim snagama. Članovi tima ujedinjuju znanja, kompetencije i vlastite potencijale pri obavljanju složenih zadataka.

## **4.2 Vrste timova**

Svaki tim se sastoji od članova tima i vođe tima, no organizacija tima i funkcije koje se u timovima razvijaju razlikuju se od tima do tima. Postoji čitav niz različitih vrsta timova u organizaciji, a jedna od najčešćih podjela koje se navode jesu (Robbins, Judge, 2010: str. 340 - 344):

- Problemski timovi – u problemskim timovima članovi međusobno razmjenjuju ideje ili daju sugestije o tome kako bi se mogli poboljšati procesi ili metode rada, iako rijetko kada imaju ovlast za samostalno provođenje bilo kojeg od svojih prijedloga. Tipično obuhvaćaju 5 do 12 članova, koji se obično sastaju nekoliko sati tjedno kako bi raspravljali o mogućim načinima kako poboljšati kvalitetu, efikasnost i radno okruženje.

- Samovođeni radni timovi – su grupe od 10 do 15 člana koji obavljaju blisko povezane međusobno ovisne poslove i preuzimaju veliki dio odgovornosti koje su prije imali njihovi rukovoditelji. Aktivnosti koje uključuju su planiranje i raspored poslova, dodjeljivanje zadataka članovima, kolektivni nadzor nad tempom rada i rad s dobavljačima i kupcima. To

su timovi koji u potpunosti vode vlastiti rad čak i biraju svoje članove i međusobno ocjenjuju performansu svakog člana. Kao posljedica, nadglednička mjesta imaju sve manju važnost, a mogu se čak sasvim eliminirati.

- Međufunkcijski timovi – su timovi zaposlenika iz iste hijerarhijske razine, ali iz različitih područja rada, koji zajedno rješavaju neki zadatak. Međufunkcijski timovi učinkoviti su na način da se ljudima iz različitih područja rada u organizaciji (ili čak iz različitih organizacija) omogući razmjenjivanje informacija, razvijanje novih ideja i rješavanje problema, te koordiniranje složenih projekata. Prve faze razvoja ovakve vrste tima iziskuju mnogo vremena, jer članovi uče kako da se nose s raznolikošću i složenošću. Treba vremena za izgradnju povjerenja i timskog rada, osobito među ljudima s različitim iskustvima i perspektivama.

- Virtualni timovi – ovi timovi koriste računalnu tehnologiju radi povezivanja fizičke udaljenosti članova tima. U takvim timovima ljudi mogu komunicirati preko različitih komunikacijskih mreža, videokonferencija ili e-pošte, bez obzira gdje se nalaze. „Tri su osnovna čimbenika po kojima se virtualni timovi razlikuju od timova koji se sastaju licem u lice jesu:

- 1) odsutnost paraverbalnih i neverbalnih signala
- 2) ograničeni društveni kontekst
- 3) mogućnost prevladavanja vremenskih i prostornih ograničenja“ ( Robbins, Judge, 2010).

Ipak, virtualni timovi mogu obavljati sve što obavljaju i drugi timovi – razumijevati informacije, odlučivati, obavljati zadatke, uključivati ljude iz iste organizacije ili povezivati članove jedne organizacije s ljudima iz druge organizacije. Također, mogu se okupiti na nekoliko dana da riješe određeni problem, na nekoliko mjeseci da završe projekt, ili mogu trajno djelovati.

„Timovi mogu raditi različite stvari – mogu stvarati proizvode, pružati usluge, ugovarati poslove, koordinirati projekte, pružati savjete i odlučivati. Odluka o timskom radu ovisi o prirodi zadaće koju treba obaviti, stupnju njezine težine, vremenu koje je na raspolaganju i sl. Timski rad omogućava da se maksimalno iskoriste individualna znanja te da se poveća brzina i učinkovitost.“ ( Robbins, Judge, 2010).

### 4.3 Faze razvoja tima

Sve veći broj modernih menadžera koristi timove za ostvarivanje organizacijskih ciljeva. No, samo osnivanje tima ne jamči da će davati rezultate. „Menadžeri bi, zapravo, trebali biti strpljivi ako osnovani tim ne daje na samome početku očekivane rezultate, jer timovi obično moraju proći kroz nekoliko razvojnih faza prije nego postanu proizvodnima.“ (Tudor, Srića, 2006: 73). Menadžer mora razumjeti taj razvojni proces kako bi ga mogao olakšati. U nastavku rada bit će analizirane različite faze kroz koje tim obično mora proći prije nego što ostvari svoj puni potencijal.



**Slika 1 Faze razvoja tima**

Izvor: izradili autori prema Certo, S. C., Certo, S. T.: “Moderni menadžment”, Deseto izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, 2008., str. 416 – 417

## 1. Formiranje

Prva faza razvojnog procesa tima je formiranje. Članovi novoosnovanog tima u ovoj se fazi okreću timu i međusobno se upoznaju. U ovoj fazi se istražuju pitanja povezana s novom poslovnom situacijom u kojoj su se našli članovi tima, tko ima kakve ovlasti u timu, što se od njih očekuje, kakvi su članovi tima te koje vještine posjeduju. „Faza formiranja obično je obilježena nesigurnošću i stresom. Uzimajući u obzir činjenicu da se članovi tima nastoje prilagoditi novoj radnoj situaciji i jedni drugima, menadžer bi trebao tolerirati druge neslužbene razgovore čija je svrha istraživanje tima i ne smije ih smatrati gubitkom vremena“. (Tudor, Srića, 2006: 73). Novom se timu mora dopustiti razdoblje istraživanja ako želimo da uistinu profunkcionira.

## 2. Previranje

Nakon što je formiran, u timu počinje previranje. Za drugu fazu razvojnog procesa tima, specifični su sukobi i neslaganja među članovima tima jer pokušavaju odlučnije pojasniti svoju ulogu u timu. „U ovoj se fazi čini da timu nedostaje jedinstva jer članovi neprestano dovode u pitanje način na koji tim funkcionira. Kako bi pomogli timu da prevlada previranja, menadžeri bi članove trebali poticati da slobodno iznesu svoje neslaganje s pitanjima koja se tiču tima, te da o vlastitim stajalištima razgovaraju otvoreno i iskreno.“ (Tudor, Srića, 2006: 74). Najvažnije je spomenuti da bi menadžeri trebali poticati članove tima da postignu sporazum koji će timu pomoći da ostvari svoj cilj.

## 3. Normiranje

Nakon faze previranja, počinje faza normiranja, treća faza razvojnog procesa tima koju obilježava sklad među članovima tima oko pravila, uloga i prihvatljivog ponašanja tijekom timskog rada. U ovoj fazi rješavaju se sukobi do kojih je došlo u fazi previranja. Menadžeri bi timove koji su ušli u fazu normiranja morali motivirati da postignu napredak u određivanju vrijednosti i normi koje će biti glavne u izgradnji uspješne organizacije. Proces određivanja prihvatljivog i neprihvatljivog ponašanja u timu od ključne je važnosti za buduću proizvodnost tima.

#### 4. Funkcioniranje

Funkcioniranje je četvrta faza procesa razvoja tima i u toj fazi tim je potpuno usredotočen na rješavanje organizacijskih problema i ispunjavanje zadataka koji mu je povjeren. Tim sada daje rezultate. Nakon uspješnog prolaska ranijih faza članovi tima se već poznaju i definirane su uloge, očekivanja i norme, zato bi menadžeri u ovoj fazi trebali učestalo pohvaliti postignuća tima, kako bi se ti rezultati nastavili i u budućnosti.

#### 5. Raspuštanje

Peta, i posljednja faza u razvojnom procesu tima je raspuštanjem. Tim završava s radom i priprema se za raspuštanje. Ova faza tipična je za timove koji su osnovani s posebnom svrhom, posebni odbori i radne skupine, koju treba ispuniti u određenom roku. Tijekom faze raspuštanja članovi tima su razočarani jer će tim prestati s radom, zato što njegovo raspuštanje znači gubitak odnosa koji su članovi tima imali kao i gubitak ugodne radne atmosfere. Menadžeri bi u ovoj fazi trebali uvjeriti članove tima da su pred njima drugi izazovi i uzbudljive organizacijske prilike zbog njihovog razočaranja i osjećaj gubitka članova tima. Uprava bi u tom trenutku trebala učini sve što je potrebno kako bi se članovi raspuštenog tima integrirali u nove timove ili područja unutar organizacije. „Iako neki timovi ne prolaze kroz baš svaku opisanu fazu razvojnog procesa, razumijevanje faza formiranja, previranja, normiranja, funkcioniranja i raspuštanja dat će menadžerima vrlo koristan uvid u izgradnju proizvodnog radnog tima. No, prije svega, menadžeri moraju shvatiti da se novi timovi razlikuju od zrelih timova i da je izazov koji ih čeka pretvoriti bilo koji tim u kojem se nalaze u zrelo tim koji daje rezultate.“ (Tudor, Srića, 2006: 75).

#### **4.4 Prednosti i nedostaci timskog rada**

timaska organizacija kao i svaka druga organizacijska struktura ima svoje prednosti i nedostatke, ali njezine prednosti svakako premašuju nedostatke. Prednosti su brojnije, što pokazuju mnogobrojna pozitivna iskustva iz proteklog perioda. U svakom pogledu timski koncept rada je sve aktualniji i trenutno je najefikasniji način rada koji je rasprostranjen i prihvaćen širom svijeta. Povećana produktivnost rada glavni je razlog za timski koncept rada, a može se i uspješno primijeniti u gotovo svim situacijama.





**Slika 2 Prednosti i nedostaci timske organizacije**

Izvor: izradili autori prema Sikavica, P.: "Organizacija", Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 440. citirano prema Daft, R. L.: "The New Era of Management, "International Edition, Thomson South-Western, Mason, str. 772.

Prema autoru „pod najznačajnijim **prednostima timskog načina rada** podrazumijevaju se:

- povećana motivacija za rad i povećana produktivnost rada,
- bolji rezultati poslovanja,
- sinergija, kao dodatna vrijednost u radu tima,
- privrženost članova tima ciljevima tima i organizacije,
- bogatstvo raznovrsnosti i različitosti,
- dobri međuljudskih odnosi u timu,
- sposobnost za brzo reagiranje i prilagođavanje organizacijskim promjenama,
- spremnost članova tima na kontinuirano učenje i usavršavanje,
- povećana radna disciplina,
- efikasnije odlučivanje,
- smanjenje pritužbi i nezadovoljstva zaposlenih, odnosno članova tima,
- veći stupanj spremnosti za preuzimanje rizika,
- poboljšana komunikacija između članova tima i informiranost,
- racionalna iskorištenost ljudskih resursa,

- smanjenje troškova u poslovanju i slično.“ (Vasić, 2004: 161).

U praksi vodećih svjetskih organizacija dominira timski način rada i kod njih su dokazane spomenute prednosti.

Prema autoru „među najznačajnijim **nedostacima timskog načina rada** smatraju se:

- pojava stresa i frustracije,
- ograničavanje razvoja liderstva
- bojazan od prezasićenosti timskim radom .“ (Vasić, 2004: 162).

Sve češće se primjećuje da se pojedinci teško integriraju i uklapaju u timski koncept rada što može proistjeći iz prirode pojedinca ili iz ponašanja tima. Pojedinci ne mogu i ne žele zbog „neodgovarajućeg“ sastava tima prihvatiti timski način rada i to kod čovjeka stvara napetost koja prouzrokuje stres i frustraciju.

Posljednji nedostatak se tiče budućnosti i činjenice da će se timski rad organizirati i tamo gdje za tim realno nema potrebe. Određeni poslovi ne zahtijevaju timski rad i lakše ih je obaviti na klasičan način. Timski način rada ne bi trebalo uvoditi tamo gdje postojeći oblik rada zadovoljava potrebe organizacije i osigurava visoku produktivnost.

## 5 TIMSKI SASTANCI

U ovom poglavlju bit će predstavljena obilježja timskih sastanaka, koji su danas najčešći oblik timskog rada, a u svrhu povećanja efikasnosti cijelog poduzeća.

### 5.1 Definiranje timskih sastanaka i njegova obilježja

Timski sastanci se u većini organizacija percipiraju kao sastanci čiji je osnovni cilj dogovaranje, donošenje odluka i rješavanje problema. Da bi mogli govoriti o timskim sastancima potrebno je razjasniti što je to tim i timski rad. Timski rad jedan je od najznačajnijih obilježja uspostavljanja i poboljšavanja kvalitete, a počeo se javljati krajem 20. stoljeća. Individualni rad je prešao na timski rad s ciljem da usmjerava ljude kako bi surađivali jedni s drugima, kako bi dijelili informacije, suočavali se s razlikama i podredili osobne interese za veće dobro tima. Tim je visokoproduktivna skupina zadovoljnih ljudi koja zajednički radi na ostvarenju zajedničkih ciljeva. Timskim radom ista skupina ljudi postiže više od iste skupine koja timski ne radi. Samim timskim radom postiže se sinergijski efekt.

$$\text{TIM} = \text{Cilj} \times \text{Osnivanje} \times \text{Razvoj} \times \text{Rezultati}$$

Tim predstavlja moderan i fleksibilan način organiziranja, koji se zasniva na zajedničkom, timskom radu grupe specijalista, čiji je zadatak realizacija određenog posla ili poduhvata (Toljaga – Nikolić, Barišić, Micić, (2015)). Timom se smatra samo ona grupa ljudi koja zajednički i povezano radi na ostvarenju zajedničkog cilja. Tim je ona grupa ljudi koji posjeduju komplementarne vještine, koji imaju zajedničku svrhu djelovanja i zajedničke ciljeve za čije dostizanje imaju zajedničku odgovornost.

Razvojne značajke tima osim timskog cilja, su: visoka interakcija u radu, zajedništvo u radu, temeljni sklad međuljudskih odnosa, posebno uvažavanje čovjeka, ravnopravnost ljudi u timu, otkrivanje svih najboljih sposobnosti u ljudi, osobna motiviranost članstva, jaka skupna motiviranost, snažna skupna kohezija, proces usavršavanja ljudi, oslobođena individualna kreativnost i inicijativnost, izrazita skupna kreativnost, slobodan protok i dostupnost informacija, decentralizirano odlučivanje, demokratizirano odlučivanje, prilagođenost i umanjeni intenzitet društvenih normi, sudjelovanje svih u timskoj komunikaciji, iskreno i slobodno komuniciranje, trajno konstruktivno sučeljavanje mišljenja, uvažavanje realnosti sukoba, učinkovito razrješavanje nefunkcionalnih sukoba, suradnički odnos voditelja i

članstva, uključenost članstva u najvažnije rukovodne procese te inovativnost u svemu što se radi (Toljaga – Nikolić, Barišić, Micić, 2015).

„Svaka skupina ljudi koji rade zajedno ne mora nužno biti tim. Što je radni zadatak složeniji to je potreban veći stupanj razvijenosti, odnosno za složene zadatke je potreban tim, a ne radna skupina ili grupa, dok se ovi potonji koriste za manje složene zadatke, i za zadatke koji se mogu obaviti u kratkom vremenskom roku.“ (Miljković i Rijavec, 2005).

„Kako bi se sastanci u timu mogli provoditi važno je poznavati ciljeve i obilježja osnivanja tima, a one čine:

- stručna znanja u timu
- autoritet i status članova
- osobine ličnosti članova tima
- zastupljenost timskih uloga
- veličina tima
- struktura stručnih uloga
- raspored na stručne zadatke
- raznolikost
- primjeren cilj
- primjeren voditelj.“ (Miljković i Rijavec, 2005).

„Na kreiranje i vođenje sastanaka utječu i uloge članova koje isti imaju u timu, a to su:

- Kreativac – unosi nove i neobične ideje
- Istraživač – istražuje različite mogućnosti
- Poticatelj – inicira, djeluje, nudi rješenja
- Usklađivač – usmjeren je i učinkovit
- Procjenitelj – prosuđuje ideje, motri
- Provoditelj – organizira, razrađuje provedbu
- Dovođitelj – dovršava projekte i aktivnosti
- Graditelj – stvara i čuva sklad u timu.“ (Miljković i Rijavec, 2005).

Temelji učinkovite komunikacije u timu:

- slušanje
- uočavanje razlika u doživljaju problema
- raspravljanje o sličnostima i različitostima u gledištima
- raspravljanje o mogućim rješenjima
- raspravljanje o argumentima (Jurina, 2011).

Svaki sastanak tima mora imati određeni cilj, a to su naravno ostvareni rezultati ili ostvarivost rezultata tima koji se očituju kroz:

- Mogućnost savladavanja složenih problema, povećani učinak radne skupine, smanjeni trošak novca i vremena.
- Osnovna karakteristika radne skupine je „znati“, a timskog rada je „znati, moći i htjeti.

## **5.2 Voditelj timskog sastanka**

Ključna osoba za uspjeh formiranog tima je voditelj tima, njegova stručnost, sposobnosti i osobine ličnosti. O voditelju sastanka uvelike ovisi hoće li sastanak biti učinkovit ili ne. Naime on je odgovoran za pripremu i vođenje sastanka te za analizu njegovih rezultata.

Za samog vođu tima koji je obično i vođa sastanak izuzetno je važno poznavati karakteristike članova tima jer na taj način će se olakšati sama komunikacija na sastancima, te će se moći prema tim karakteristikama zatražiti informacije koje će biti i ključne za ostvarivanje timskog zadatka. Primjerice ako se na sastanku mora raspraviti o novom modelu provođenja zadataka ne bi bilo loše pružiti priliku graditelji, kreativcu i inicijatoru da izlože svoje ideje. U suprotnom kada se na sastanku mora utvrditi procjena ostvarenih zadataka i kreirati novi plan djelovanja, bilo bi dobro kao voditelje sastanaka postaviti: procjenitelja, dovršitelja i istraživača jer će oni imati informacije kojima mogu cijeli tim usmjeriti na daljnje aktivnosti.

Voditelj tima bira svoj tim ili postojeći tim bira voditelja. Ako voditelj bira, treba imati razvijene osobne i društvene kompetencije. Procjena karaktera određenih ljudi i prepoznavanje njihovih vještina će olakšati formiranje tima i sam rad na projektu.

„Voditelj tima se najčešće definira kao osoba koja utječe na ostale članove grupe, odnosno kao osoba koja pokreće u socijalnim situacijama, planira i organizira akciju i tako postupajući izaziva suradnju ostalih. Stavlja se na čelo grupe, djeluje inspirirajuće i pomaže članovima grupe u ostvarenju ciljeva, aktivirajući maksimalno njihove sposobnosti. Vođa je usmjeren prema budućnosti – oblikuje viziju te usmjerava članove grupe njezinu ostvarenju.“ (Buble, 2006: 310).

Kako bi timski sastanci bili efikasni trebao bi postojati vođe s pregršt osobina. Svaki vođa bi prema tome morao biti: izvršitelj, strateg, nadzornik, koordinator, evaluator, rješavač problema, ekspert, vizionar, interpretator, moralni autoritet, reprezentant, učitelj, trener, arbitar, psiholog, pregovarač i još puno toga. Uočljiva je kompleksnost i uloga pravoga vođe.

Uz veće ili manje posredovanje voditelja, sastanak tima može teći, što zavisi o cilju i vrsti sastanka. Za uspješno vođenje sastanka voditelj bi se trebao ravnati prema sljedećoj strukturi rasprave:

- Predstavljanje cilja sastanka – na početku određeno, kratko i jasno i na način primjeren sastavu sudionika.
- Otvaranje novih problema i informativno ukazujući na granice problema i potičući uključivanje tima.
- Prikazivanje problema – kratko, informativno s naglaskom na najbitnije, bez nametanja i sugeriranja rješenja.
- Sučeljavanje mišljenja – konstruktivno, uklanjajući mogućnosti destruktivnih sukoba.
- Ponavljanje i rezimiranje – točno, sažeto, povezano u odgovarajućim trenucima tijekom sastanka.
- Postavljanje poticajnih pitanja – povremeno, logično, sukladno tijekom rasprave.
- Izdvajanje drugačijih mišljenja – prepoznati, ohrabriti i bez pretjeranog opredjeljivanja.
- Usmjeravanje rasprave – održavati smjer, otklanjati ponavljanja i zadržavati se na bitnome.
- Uključivanje svih sudionika – na površinu neka izbiju sve radne i stvaralačke mogućnosti tima (Tominović, 2010/11)

Vođenje tima nikako ne podržava despotski način vođenja prisutan u većini domaćih tvrtki, gdje takav način direktno utječe na uspješnost, a budući da je raditi s različitim strukturama ljudi zahtjevno, treba uložiti dodatne napore u argumentiranje. Ovisno o zahtjevu poslova te zadanom cilju, vođa kao i članovi tima odabiru se prema osobinama koje su neophodne za ostvarenje cilja.

Prema Tudoru i Srići (2006) moderni voditelj je dupin, a ne lisica, trener, a ne kapetan momčadi, učitelj, a ne predavač, roditelj, a ne zapovjednik, prvi među jednakima, a ne jedini predvodnik. Takav bi trebao biti moderni voditelj koji bi zadovoljio kriterije ozbiljnog i zahtjevnog poduhvata te osigurao uspjeh. Kada je u pitanje vođenje tima, proučavanjem četrdeset dva vrlo uspješna menadžera, Kaplan E. Robert došao je do saznanja o nekoliko je slijepih točaka, a to su:

- Slijepa ambicija
- Nerealni ciljevi
- Bezdušan rad
- Tjeranje drugih na rad
- Glad za moći
- Neutaživa potreba za priznanjem
- Zaokupljenost vanjskim izgledom

Voditelji tima moraju imati niz visoko razvijenih vještina koje im omogućuju izvoditi zadatke, zaduženja i odgovornosti koje donosi mjesto voditelja tima. Odgovornosti voditelja su planiranje, organiziranje, vođenje, motiviranje, donošenje odluka, selekcija ljudi, odgajanje i kontroliranje. Voditelj tima može biti osoba s najvišim kvalifikacijama, osoba koja najbolje poznaje probleme, osoba u koju članovi tima imaju najviše povjerenja, osoba koja je sposobna organizirati i voditi tim uz elemente koji čine efektivni tim.

### **5.3 Organizacija timskih sastanaka**

Timski sastanci se u većini poduzeća organiziraju kao sastanci čiji je osnovni cilj dogovaranje, donošenje odluka i rješavanje problema. Dobro pripremljen sastanak treba imati unaprijed jasno postavljen cilj. Cilj treba biti razumljiv, dohvatljiv, mjerljiv i izvediv.

“Uspjeh sastanka izravno ovisi o postavljanju pravog cilja. Pravi cilj je onaj koji je – dohvatljiv, razumljiv, mjerljiv, izvediv... Zato se vrste sastanka razlikuju prema njihovim različitim ciljevima, kako prikazuje sljedeća tablica.” (Tudor i Srića, 2006).

<b>CILJ SASTANKA</b>	<b>UOBIČAJENI NAZIV SASTANKA</b>
Uočavanje problema	Problemski
Dijagnoza stanja	Analitički
Proizvodnja ideja	Kreativni
Izbor rješenja (odluka)	Sastanak odluke
Organizacija provedbe	Provedbeni
Nadzor napredovanja	Kontrolni
Potpora provedbe (pregled, usklađivanje, korekcija)	Operativni
Informiranje	Informativni

### **Slika 3 Ciljevi sastanaka**

Izvor: Tudor, G, Srića, V.: Menadžer i pobjednički tim, MEP Consult, 3. izdanje, Zagreb, 2006., p. 140.

Za svaki uspješan sastanak trebamo imati plan kako bi bio uspješan i kako bi se vrijeme optimalno iskoristilo. Sastanak mora biti:

- Dobro isplaniran
- Pripremljen
- Vođen
- Njegove odluke – uspješno provedene (Tudor i Srića, 2006).

<b>1. PRIPREMLJEN</b>	poziv, dokumenti, pravovremene obavijesti
<b>2. PLANIRAN</b>	cilj, struktura, sastav, vrijeme, sudionici, teme, zadaci
<b>3. VOĐEN</b>	uvod, rasprava, obrazloženje, odluke, zaključci
<b>4. PROVEDEN</b>	priprema provedbe, analiza provedbe, nadzor nad provedbom

### **Slika 4 Uspješni timski sastanci**

Izvor: Prilagođeno:Tudor, G, Srića, V.: Menadžer i pobjednički tim, MEP Consult, 3. izdanje, Zagreb, 2006., p. 141.



Sastanci imaju važnu ulogu ne samo u razmjeni informacija u timu, nego i povezivanju samog tima. „Tim radi na timskim sastancima. Timski sastanak je organizirani misaoni rad tima i predstavlja temeljni način zajedničkog rada tima (Tominović, 2010/11)“.

Sastanak tima nema smisla ako cilj sastanka nije poznat svima, stoga ga treba objelodaniti što prije, a najkasnije na samom početku sastanka.

Za racionalno odvijanje timskog sastanka i postizanja postavljenog cilja vrijede sljedeća pravila:

- Pisane stručne podloge moraju se podijeliti prije sastanka.
- Na sastanak svi dolaze 5 min prije početka, a stanku za odmor koriste svi sudionici.
- Uvodno izlaganje kao nadopuna pisanih podloga ne smije trajati dulje od 7 min i mora biti dobro pripremljeno i strukturirano.
- Struktura je sastavljena od dijelova i njihovih veza. Ona je građa.
- Vođenje rasprave mora biti posredovano ali ne smije biti nametljivo. Pojedinačni prilozil raspravi ne smiju biti duži od 3 min.
- Za repliku ili dopunu služi vrijeme od 1 min.
- Iznošenje novog stajališta treba stati u 5 min. Nijedno izlaganje ni iz kakvog razloga ne smije prelaziti 8 min. Voditelj ne smije zauzeti više od 20% ukupnog vremena sastanka.
- Trajanje uobičajenog radnog sastanka, provedbenog ili kontrolnog valja ograničiti na najviše 90 min jer iza toga pada koncentracija.
- Učinkovitiji su kraći govorni oblici kao što su dijalog i replika.
- Izlaganje se lakše razumije ako su rečenice kratke.
- Timskom sastanku ili fazi realizacije prethode faze planiranja i pripremanja s točno utvrđenim sadržajem što učiniti i načinom kako to učiniti.

Mogući načini vođenja sastanka određuju ozračje u kojem će sastanak teći:

- diktatorska tehnika vođenja sastanka – pretpostavlja voditelja koje je sam sebi odredio glavnu ulogu bez obzira na ostale sudionike. Riječ je o autoritarnom autoritetu koji

provodi sve što je zamislio upotrebljavajući sva dostupna sredstva pa čak pozivanjem na "više interese". Sudionici ne žele izražavati svoja stajališta uz takvog voditelja što može biti pogubno ako je riječ o sastanku na kojem treba dogovoriti poslovno djelovanje na temelju informacija i zaključaka sastanka. Takav voditelj može proći samo kao voditelj informativnih sastanaka

- konfuzna tehnika vođenja sastanka – samim imenom pokazuje da je riječ o neplanskim sastancima, dogovorima bez najave i dnevnog reda, pa time i svaki sudionik govori što mu padne na pamet i toliko dugo koliko sam procijeni da treba. Na prvi pogled izgleda kao da je riječ o demokratskom ozračju sastanka, no zapravo je riječ o kaosu i anarhiji
- demokratska tehnika vođenja sastanka – prevladava na sastancima koji su unaprijed dogovoreni, čiji je dnevni red poznat, a materijal za sastanak pravodobno isporučen sudionicima. Ovdje je najčešće riječ o takozvanim radnim sastancima. Voditelj takvog sastanka je prvi među jednakima. Odluke koje se donose izražavaju volju i stajalište većine sudionika sastanka. Svaki pojedinac ima pravo na svoje mišljenje ili može odbiti drugo mišljenje snagom dokaza. Demokratska tehnika vođenja sastanka poštuje različitost, osobnost individue, pravo na drugačije mišljenje te jača osjećaj odgovornosti.

#### **5.4 Vrste timskih sastanaka**

Sastanci se zbog svojih **osobitosti** promatraju zasebno. Sastanci mogu biti:

- informativni – održavaju se skoro svakodnevno i svrha im je informirati zaposlenike o novim radnim i društvenim procedurama u organizaciji ili o promjenama u politici organizacije
- savjetodavni – održavaju se radi traženja informacija (stručnih, tehničkih ili pravnih i sl.) koje su zaposlenici zatražili ili da se čuje mišljenje nekog odjela organizacije na koji je način ili politika organizacije utjecala na taj odjel
- za donošenje odluke – najčešće slijede nakon savjetodavnih sastanaka kako bi se odluke organizacije mogle temeljiti na danim savjetima. Takvi se sastanci mogu održavati na bilo kojoj razini organizacije ovisno o njezinoj kulturi, načinu i kvantiteti sudjelovanja zaposlenika.

- kreativni - njima se rješavaju problemi te se planiraju buduće akcije (npr. brainstorming)
- konzultativni – primjereni su za održavanje u dijelovima organizacijske strukture koji se odnose na planske odjele u kojima se osmišljava poslovna politika organizacije
- motivacijski – mogu se održavati gotovo svakodnevno. Njihova svrha je podizanje motivacije zaposlenika, odnosno poticanje zainteresiranosti ili entuzijazma za određeni projekt ili ideju. Nastoji se potaknuti sudionike sastanka da se osjete sudionicima zajedničkog projekta, odnosno timskim igračima. Na motivacijskim sastancima mogu se dijeliti pohvale, priznanja i nagrade najzaslužnijim zaposlenicima (Tominović, 2010/11)

Timski sastanci mogu se razlikovati prema **načinu rada, ciljevima, broju sudionika.**

Sastanci prema načinu rada mogu biti:

- Formalni – propisano tko i koliko članova prisustvuje;
- Neformalni – nemaju strogo propisana pravila (Gnjato, 2003)

Uspješnost sastanka može se analizirati prema postavljenim ciljevima. Što su jasniji ciljevi bit će usmjerenija aktivnost na sastanku. Sastanci prema ciljevima mogu biti:

- Informativni – informiranje sudionika
- Radni – rješavanje problema i donošenje odluka
- Mješoviti - pružanje informacija i rješavanje problema

Prema broju sudionika sastanci se mogu podijeliti:

- Vrlo male - do 30,
- Male - od 30 - 50,
- Srednje - od 50 -100,
- Velike - od 100 - 200 i
- Vrlo velike - više od 200 sudionika (Gnjato, 2003)

Dogovori ili konzultacije održavaju se s manjim brojem sudionika. Takav način je način prema kojem se utvrđuju problemi i pokušavaju se naći rješenja i dogovori.

Timski sastanci održavaju se u manjem broju sudionika obično od tri do devet i uglavnom se odnose na operativne zadatke. Održavaju se često, dnevno, tjedno po potrebi posla. Kao pri svakom sastanku i na timskim sastancima može se voditi zapisnik, knjiga timskih dogovora gdje se upisuje prisutnost, dnevni red, nositelji zadatka, rokovi izvršenja i slično.

Naspram timskim sastancima imamo sjednicu, konferenciju i sabor. Sjednica se koristi za analiziranje problema, i iznose se mišljenja da bi se došlo do optimalnih rješenja. Sjednica se ne održava često, te prije svake sjednice potrebne su pripreme radi većeg broj sudionika. Radi ubrzanja rasprava i kvalitetnijih odluka radni materijali za sjednicu se pripremaju i dostavljaju prije termina održavanja.

Savjetovanje, konferencija, kongres i simpozij je skup veće grupe ljudi koji se sastaju da bi raspravljali o nekom problemu i na osnovu stavova takva skupa donose se zaključci kao temelj za donošenje odluka. Nedostaci su:

- Prevelik broj sudionika otežava iznošenje mišljenja i prijedloga,
- Teže se dogovara,
- Teže se zadovoljavaju interesi sudionika i sl. (Gnjato, 2003).

Cilj skupštine, sabora i konvencije je približiti osnovne probleme što širem broju ljudi, prezentirati postignuća, prikazati najaktualnije probleme, rekapitulirati učinjeno te zbližiti ljude sličnih ili istih pogleda.

Informativni sastanak je uspješno posredovanje informacija. U većini slučajeva te se informacije odnose na stručne informacije i kreću se od jedne skupine drugoj. Njih možemo svrstati u dvije temeljne vrste:

„Informiranje od rukovodstva do izvršitelja. Određuje se unaprijed naslovnika koji saziva sastanak i operativnu grupu koja će sastankom rukovoditi. Grupa najavljuje dnevni red okupljenima. Daje se riječ stručnim osobama da obrazlože svaku točku dnevnoga reda. Takvi sastanci su relativno kratki, brzi i učinkoviti ako su informacije jednostavne, te nema potrebe

za njegovim proširivanjem eventualnih pitanja. No ako se pretpostavlja da su informacije složenije preporučljivo je nakon svake točke izlaganja upitati da li je izneseno svima jasno.“ (Petar, 2001).

Prikupljanje informacija od izvršitelja. Svrhu prikupljanja informacija je da voditelji dobivaju potpuniji uvid u ono na čemu rade odnosno njegova pojedinog dijela. Takvi se sastanci obično sazivaju svakog jutra i ne traju više od desetak minuta.

Redovni sastanak podrazumijeva veću samostalnost sudionika, jer se oni sazivaju kad još nikome nije jasno što i kako činiti. Cilj je da se kroz ravnopravnu diskusiju dođe do idealnog rješenja. Na tim sastancima razmjenjuju se mišljenja, dopunjuju i dokazuju prednosti ili slabosti pojedinih prijedloga. Od svih sudionika očekuje se stručan pristup problemima. Ovaj tip sastanaka vremenski je dulji od informativnih, jer se mnogo vremena troši na dokazivanje, replike i sl (<http://www.timski-sastanci.com>).

Eksplorativni timski kreativni sastanci su razmjene informacija radi otkrivanja novih spoznaja, dolaženja do inovacija. Ovisno o tome u kakvoj se sredini održavaju, mogu nalikovati procesu znanstvenog istraživanja podijeljenom u faze, a faza su sljedeće:

- Izbor i definiranje problema,
- Određivanje područja analize,
- Definiranje pojmova i pojmovna analiza,
- Definiranje ciljeva istraživanja,
- Postavljanje hipoteza,
- Identifikacija i klasifikacija varijabli,
- Operacionalizacija varijabli,
- Utvrđivanje nacrtu istraživanja,
- Izbor i razrada metoda prikupljanja podataka,
- Planiranje i provođenje terenskog dijela istraživanja,
- Sređivanje i obrada podataka,
- Interpretacija podataka,
- Pisanje izvještaja (Petar, 2001.)

Na kraju se može zaključiti da se timski sastanci odvijaju prema potrebama koje nameće određena poslovna situacija, ali i prema planovima koje postavljaju voditelji timova ili organizacija. Kako bi se shvatilo na koji način se provode timski sastanci u nastavku rada će se prikazati proces odvijanja timskog sastanka.

## **5.5 Proces provođenja timskog sastanka**

Timski sastanak odvija se u nekoliko faza: planiranje, priprema, odvijanje i početak provedbe.

### Planiranje sastanka obuhvaća:

- Cilj (razlog)
- Strukturiranje zadaće
- Vrijeme održavanja
- Trajanje sastanka
- Broj sudionika
- Sastav sudionika (Tominović, 2010/11)

Prilikom planiranja sastanka važno je odrediti cilj (razlog) sastanka. On treba biti precizan i svima razumljiv. Dnevni red potrebno je složiti tako da bude jasan ali i savladiv. Vrijeme održavanja potrebno je uskladiti tako da odgovara svim sudionicima.

Trajanje sastanka treba biti definirano već u pozivu, jasno ograničeno. Ovisi o vrsti, broju i sastavu sudionika. Uobičajeni radni sastanak ne treba trajati dulje od 90 minuta. Što je broj sudionika veći, vrijeme trajanja sastanka treba biti kraće.

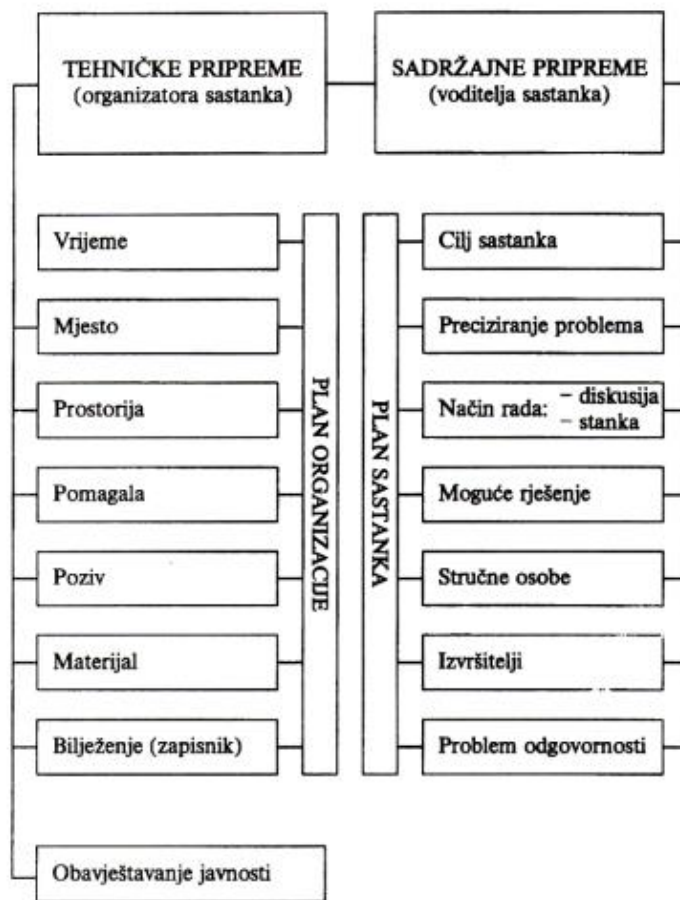
Broj i sastav sudionika treba uskladiti s vrstom i složenošću sastanka te pozvati sudionike koji su kompetentni statusom i znanjima. Ako se radi o informativnom sastanku broj sudionika može biti veći dok na sastancima odluke broj sudionika je ograničen. Ako se radi o dugačkom dnevnom redu, također je poželjan manji broj sudionika. Ako je potrebno da na sastanku prisustvuje velik broj sudionika, poželjno je dnevni red sažeti na samo jednu ili dvije točke. Ako se planira predugačak dnevni red, vrlo je moguće da će točke biti površno obrađene a i sudionici će se brzo zamoriti, posebno ukoliko su teme različite.

### Priprema sastanka:

- Poziv
- Dokumenti
- Dvorana (prostorija)
- Bilježenja tijekom sastanka (Tominović, 2010/11)

Poziv treba biti informativan i pravodobno poslan kako bi sudionici mogli isplanirati svoj dolazak i pripremiti se za sastanak. Također, mora sadržavati dovoljno obavijesti o budućem sastanku. Tako strukturiran poziv poslan na vrijeme pokazatelj je uljudnosti voditelja i uvažavanje članova tima, odnosno sudionika sastanka. Dokumenti potrebni za raspravu na sastanku trebaju biti prilagođeni, konkretni i razumljivi. Na vrijeme podijeljeni mogu utjecati na uspjeh sastanka. Dvorana, odnosno prostorija u kojoj se planira održavanje sastanka treba biti svijetla i tiha, pogodne mikrokline. Također, važno je na vrijeme pripremiti i provjeriti ispravnost tehnike ukoliko se planira koristiti. Bilježenje ili zapisnik sastanka treba biti primjereno vrsti i važnosti sastanka.

Na slici 5 je detaljan prikaz cjelokupnog plana organizacije i pripreme sastanka.



**Slika 5 Plan organizacije i pripreme sastanka**

Letić, F.: *Priprema i vođenje sastanka*, vl. izd, Zagreb, 1977.

### Odvijanje sastanka:

- Uvodno obrazloženje
- Rasprava
- Stanke i odmori
- Vođenje rasprave
- Odlučivanje
- Zaključci

Temeljni cilj poslovnog sastanka je donošenje odluke. „To je proces koji se odvija kroz nekoliko faza: definiranje problema, analiza problema, davanje prijedloga za rješavanje problema, vrednovanje najboljih prijedloga, izdvajanje prijedloga o kojemu će se glasovati, donošenje odluke, razrada mehanizama za realizaciju odluke. Nakon održanog sastanka



izrađuje se zapisnik na temelju bilješki vođenih tijekom sastanka, a on sadrži sve bitne elemente, pogotovo točno formuliranu odluku i mehanizme za njezino provođenje (rokovi, izvršitelji, sredstva itd.). Voditelji, ako žele biti uspješni, moraju analizirati tijek sastanka: kako će sastanak djelovati na međusobnu suradnju i daljnje odnose, je li postignut cilj sastanka, što ubuduće treba bolje pripremiti.“ (Gnjato, 2003).

Najvažnija i posljednja faza sastanka je donošenje odluke. Kada se veći broj sudionika složi oko jednog ili više mišljenja, stvoreni su uvjeti za donošenje zaključaka i odluka. „Moguće je vrlo brzo doći do zaključka, moguće je da se rasprava razvuče dok se ne postignu uvjeti za donošenje odluka ili se može rasprava zakomplicirati tako da se sastanak prekida te se u kraćem roku pokuša ponovno raspraviti o problemu i donijeti odluka. Donesena odluka mora biti jasno i precizno formulirana, kratka i jasna. Treba sadržavati nositelja zadatka, sredstva za izvršenje, ovlaštenja i odgovornosti, rokove i način kontrole izvršenja. Preporučljivo je donositi zaključke na sastanku i trebalo bi ih u pisanom obliku dostaviti sudionicima koji su bili spriječeni prisustvovati u roku 3-5 dana nakon održavanja sastanka. Kroz sve faze sastanka, zapisničar sastavlja zapisnik koji služi kao osnova za daljnji rad, dokaz u slučaju nesporazuma te sredstvo informiranja.“ (Gnjato, 2003).

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

- Je li sastanak bio potreban?
- Jesu li problemi bili dobro odabrani i prezentirani?
- Je li postignut cilj sastanka u cjelini i pojedinih točaka?
- Jesu li pripreme bile obavljene pravodobno i kvalitetno?
- Kako su se osjećali sudionici sastanka?
- Što je bilo loše, a što dobro?
- Kako ocjenjuje samog sebe kao voditelja?
- Što treba mijenjati u svom radu? “ (Gnjato, 2003).

## **5.6 SWOT analiza i konceptualno rješenje timskog sastanka**

Kao i kod formiranja bilo koje druge strategije tako se i kod provođenja timskih sastanka koriste određeni alati kojima bi se unaprijedila kvaliteta tih sastanaka. Jedan od analitičkih alata prilikom formiranja procesa sastanka svakako je SWOT analiza.

### 5.6.1 SWOT analiza

**SWOT analiza** je snažna tehnika za razumijevanje **SNAGE** i **SLABOSTI**, te uviđanja **PRILIKA** i **PRIJETNJI**. U SWOT analizi sumiraju se najvažniji vanjski i unutarnji čimbenici za budućnost poduzeća, nazivaju se strateškim čimbenicima. Na kraju SWOT analiza trebala bi prepoznati prilike koje se ne mogu trenutno iskoristiti zbog nedostataka potrebnih resursa, jedinstvene organizacije sposobnosti koje poduzeće posjeduje i osebujnog načina na koji ih koristi.

SWOT analiza sagledava se s aspekta unutrašnjih i vanjskih vrijednosti. Vanjsko okruženje sastoji se od varijabli (prilika i prijetnji) koje su izvan poduzeća i obično nisu unutar kratkoročne kontrole menadžmenta, ali čine okvir unutar kojeg poduzeće posluje. Snage i slabosti prepoznaju se u unutarnjem okruženju.

Timska SWOT analiza prikazuje:

- **Strengths – SNAGA:** pomažu u dostizanju cilja;
- **Weaknesses – SLABOSTI:** pokazuju inhibicije u dostizanju cilja;
- **Opportunities – PRILIKE:** vanjski uvjeti koji se mogu iskoristiti za dostizanje cilja;
- **Threats – PRIJETNJE:** vanjski uvjeti koji utječu na moguće nedostizanje cilj

Na slici 6 prikazana je SWOT analiza timskog sastanka.

## SWOT analiza

### Strengths (jake strane)

(nešto u čemu je kompanija uspješna ili neko svojstvo koje pojačava njenu konkurentnost)

### Weaknesses (slabosti)

(nešto što kompaniji nedostaje ili nešto u čemu je neuspješna (u usporedbi s konkurentima), ili osobina koja uzrokuje nepovoljan položaj na tržištu)



### Opportunities (prilike)

(povoljan trend ili događaj u okruženju koji kompaniji otvara prostor za nove poslovne mogućnosti)

### Threats (prijetnje)

(nepovoljan trend ili događaj u okruženju koji može ugroziti poslovanje kompanije)

Slika 6 SWOT analiza

Izvor: Plavi ured, Zagreb za poduzetnike, Zagreb, <https://plaviured.hr/swot-analiza/>

SNAGE	SLABOSTI
Uključivanje različitih mišljenja pri rješavanju problema; Djelovanje u timskom ozračju; Kultura komunikacije; Kodeks tima; Kultura rada; Donošenje odluka; Sposobnost vođenja tima.	Dislociranost; Tehnička nepripremljenost.
PRILIKE	PRIJETNJE
Visoka produktivnost; Ostvareni cilj tima; Nove ideje; Sinergijski efekt; Kreativno ozračje tima; Poboljšanje budućih sastanaka.	Destruktivni konflikti; Nedovoljan kvorum; Nerazumijevanje ciljeva; Neostvaren cilj sastanka i tima; Kradljivci vremena; Stres.

Izvor: kreacija autora

Jedna od ključnih snaga timskih sastanaka koji se odvijaju uz fizičku prisutnost svih članova tima jest djelovanje u timskom ozračju. Primjenom kodeksa tima i kulture komunikacije,

članovi tima se s lakoćom uključuju u aktivnu razmjenu ideja pri rješavanju problema. Aktivni sudionici sastanka svojom visokom produktivnošću potaknutom ostvarenjem postavljenih ciljeva ostvaruju sinergijski efekt. Učestalim održavanjem sastanaka sudionici stječu praksu čime buduće sastanke uvelike poboljšavaju.

Dislociranost članova tima predstavlja najveću slabost ovakve vrste sastanaka. Uz to, žive i kreativne rasprave nerijetko dovode do konflikata, od kojih je najgori onaj destruktivni. Nedovoljan kvorum i nerazumijevanje problema i ciljeva sastanka vode ka neostvarenom cilju tima. Uz sve navedene prijetnje neizostavni su i kradljivci vremena te danas sveprisutan stres.

### 5.6.2 Konceptualno rješenje timskog sastanka

Kako bi se sagledao timski sastanak kao dinamička aktivnost koja uz pomoć resursa, transformira određene ulaze u izlaze, u nastavku rada se prikazuje konceptualno rješenje timskog sastanka.

Konceptualno rješenje timskog sastanka se sastoji od sljedećih pet faza:

- iniciranje,
- planiranje,
- pripremanje,
- odvijanje,
- kontroliranje.

Svaka pojedina faza se sastoji od ulaza, izlaza i pripadajućih resursa koji se koriste u radu za transformiranje ulaza u izlaze, te se detaljnije opisuju u nastavku rada.

Prva faza konceptualnog rješenja je iniciranje. Fazu inicijacije može se sagledati kao okidač koji pokreće odvijanje timskih sastanaka. Kako bi se organizirao sastanak postoje brojni razlozi zašto dolazi do navedene faze inicijacije. Ukoliko postoje neslaganja između dvoje ili više ljudi, kada se pojave nove okolnosti koje treba uskladiti ili kada dvije ili više osoba trebaju donijeti odluku organizira se timski sastanak.

Nakon prikazane faze inicijacije u ovom poglavlju opisuje se faza planiranja iz konceptualnog rješenja timskog sastanka. Faza sadrži ulaze, aktivnost planiranja i izlaze s pripadajućim

resursima. Voditelj zajedno sa članovima tima sagledava cilj i strategiju sastanka te na temelju navedenih vrijednosti kreira plan rada timskog sastanka.

Nakon kreiranog plana rada voditelj tima donosi odluku o pokretanju faze pripremanja. Ovdje tim koristi model SMART kako bi jasno definirao cilj timskog sastanka. Sagledava se strategija kako bi dostigao definirani cilj iz kreiranog plana rada (Toljaga-Nikolić i sur., 2011).

Nakon faze planiranja u ovom poglavlju opisuje se faza pripremanja iz konceptualnog rješenja timskog sastanka. Svaki član tima je pravovremeno obaviješten o informacijama timskog sastanka. Pripremanje samih članova tima ovisi o pravovremenom pozivu kako bi sa svojim znanjima, vještinama uz alate i metode na vrijeme istražili dokumente, literaturu i Internet te pripremljeni pristupili timskom sastanku. Bitno je osigurati ugodno mjesto održavanja timskog sastanka kako bi se stvorila pozitivna radna atmosfera.

U ovom poglavlju opisuje se faza odvijanja iz konceptualnog rješenja timskog sastanka. Aktivnosti odvijanja izvode pripremljeni voditelj i članovi koji kreiraju zadovoljavajuće rješenje problema timskog sastanka. Odvijanje sastanka počinje s uvodnim obrazloženjem o dnevnom redu sastanka. Zatim primjenom kulture komunikacije otvara se rasprava prema točkama dnevnog reda. Nakon prvog djela rasprave slijedi stanka u trajanju od 10 minuta, te drugi dio rasprave. Nakon jasno iznesenih mišljenja kreira se zaključak koji iznosi rješenje za definirani problem timskog sastanka. Nakon kreiranog rješenja voditelj donosi odluku o pokretanju faze kontroliranja koja se u nastavku detaljnije opisuje (Toljaga-Nikolić i sur., 2011).

Nakon prikazane faze odvijanja timskog sastanka u ovom poglavlju opisuje se faza kontroliranja iz konceptualnog rješenja timskog sastanka. Ova se faza temelji na rješenju i odluci o pokretanju faze kontroliranja timskog sastanka. Veoma je bitno verificirati kreirano rješenje tima, tako da se postave kriteriji koje rješenje mora zadovoljiti. Nakon verificiranog rješenja potrebno je osigurati analizu provedbe rješenja i poboljšanje timskog sastanka na način da se u dnevni red sljedećeg sastanka uredi sagledavanje provedbe rješenja iz prijašnjeg sastanka.

## 5.7 Kako unaprijediti timski sastanak

Poslovni sastanak može biti vrlo uspješan, ali često sastanak i ne završi kako priželjkujemo jer sudionici ne uživaju na njima i ne uključuju se koliko bi trebali. U većini slučajeva oni su neefikasni, neorganizirani i dosadni i ljudi na njih gube vrijeme koje bi mogli bolje iskoristiti. Ukoliko neefikasni sastanci postanu navika, mogu loše utjecati na organizacijsku kulturu. Prema istraživanjima, na sastancima zaposlenici više vremena provede razgovarajući o nezadovoljstvu oko sastanka nego što se stvarno provede na sastanku. Da bi se sastanak unaprijedio osoba koja saziva sastanak mora ga dobro organizirati i unaprijed objasniti o čemu će biti riječ na sastanku te unaprijed dostaviti sve potrebne izvještaje, informacije i prezentacije, a svaka prisutna osoba mora imati mogućnost doprinijeti sastanku i naučiti nešto iz njega. Sudionici će u tom slučaju razmišljati prije sastanka i moći će sudjelovati s vlastitim idejama. „Sastanak treba početi na vrijeme pa je tako bolje doći malo ranije kako bi se riješili svi potencijalni tehnički problemi i kako bi sastanak mogao početi na vrijeme. Kako bi se stvorila ugodnija i opuštenija atmosfera, bilo bi dobro odvojiti par minuta za svakog sudionika sastanka i porazgovarati s njime. Na početku sastanka treba proći kroz dnevni red i očekivanja od sastanka, a bitno je i potaknuti sudjelovanje. Ne treba nikoga isključivati, a pitanja treba postavljati svima bez iznimke. Na kraju sastanka bi trebalo proći kroz najbitnije stavke i utvrditi zaključke kako bi svima bili jasni zadaci koji se od njih očekuju. Sastanci bi trebali biti prilika da se razmjenjuju mišljenja s kolegama i zaposlenicima, a ne mučenje kako ih mnogi doživljavaju.“ (<https://lider.media/znanja/savjetiza-unaprjeđivanje-vjestine-vodenja-sastanaka>)<sup>2</sup>.

Priprema sastanka je veoma važna bez obzira da li se radi o sastanku s ključnim poslovnim partnerom ili o internom sastanku. Uspješan sastanak može otvoriti brojna vrata jer se unaprijed ne zna koje uloge će ljudi koje susrećete odigrati u vašem životu.

Sastanci mogu biti vrlo produktivni jer se u kratkom vremenu može puno postići. Ljudi ne žele izgubiti puno vremena na neproduktivne sastanke tijekom napornog radnog tjedna.

---

<sup>2</sup> Lider media, Kako održati kvalitetan i uspješan poslovni sastanak?, Apr. 2018.

<https://lider.media/znanja/savjetiza-unaprjeđivanje-vjestine-vodenja-sastanaka> (pristupano 04.05.2020).

„Sastanak se može unaprijediti sljedećim aktivnostima<sup>3</sup>:

- Prije zakazivanja sastanka potrebno je utvrditi opravdanost sastanka

Što to znači? Zapitajte se: Što želim postići sastankom? Zašto moram okupiti te ljude na sastanku? Ako ne možete artikulirati potrebu za sastankom, ne sazivajte ga. Ako možete, proces artikulacije omogućit će vam da izoštrite fokus onoga što želite ostvariti sastankom te ćete povećati šanse za postizanje svojih ciljeva.

- Trebati saznati nešto o sugovorniku prije odlaska na sastanak

Prije odlaska na sastanak trebate se potruditi saznati nešto o osobi s kojom se susrećete. Trebate saznati nešto više o profesionalnom iskustvu, osobnim interesima i to će pozitivno utjecati na percepciju druge osobe, a sastanak će biti produktivniji. Uspješni ljudi nikada ne zanemaruju ovo jednostavno pravilo.

- Potrebno je razmisliti o kontekstu sastanka

Potrebno je pripremiti se za sastanak, razmisliti o pitanjima koje ćete postaviti tijekom razgovora ili predvidjeti potencijalna pitanja te pripremiti odgovore u skladu s tim. Zato je potrebno uzeti u obzir različite tipove sastanka. Trebate biti spremni!

- Potrebno je imati na umu da nikome nije ugodno na prvom susretu

Vrlo je malo ljudi koji se osjećaju jako ugodno u razgovoru s nekim koga ne poznaju dobro. Svi su zabrinuti oko prvog dojma kojeg ostavljaju i boje se da će propustiti nešto jako važno. Ali treba zapamtiti da ako druga osoba izgleda samouvjeren, to ne znači da je opuštena i nezabrinuta.

- Treba se nasmiješiti

---

<sup>3</sup> Suvremena žena, Savjeti za uspješan poslovni sastanak, objavljeno 22.01.2017., <https://lider.media/znanja/savjetiza-unaprjeđivanje-vjestine-vodenja-sastanaka> (pristupano 04.05.2020.)

Biti nasmijan kada se prvi put susrećete s nekim, stari je savjet. Nasmiješene osobe izgledaju pristupačnije od namrgođenih, međutim, važno je imati mjeru. Treba se nasmiješiti kad je to prikladno, a naročito prilikom upoznavanja, predstavljanja i rukovanja te prilikom pozdravljanja na odlasku. No, nisu svi osmjehi jednaki. Širok, neiskren osmijeh može imati negativan utjecaj na vašu interakcije s drugima. Neka Vaš osmijeh bude iskren, osmijeh koji dolazi iznutra.

- Gledati sugovornika u oči

Prilikom upoznavanja potrebno je zadržati malo dulji kontakt očima, a sugovornika gledati u oči dok vam govori. Naravno, ne treba zuriti da se ne desi da ispadnete napadni ili pak čudni. Izbjegavate li pogled, djelovat ćete nezainteresirano te možete izazvati sumnju u vaše dobre namjere. Gledajući izravno u oči pokazujete da ste iskreni i otvoreni.

Ako se susrećete s ljudima iz drugih kultura, trebate imati na umu da razlike među ljudima različitih kultura mogu biti jako velike. Stoga bi bilo dobro malo istražiti prije ovakvih sastanaka, a ukoliko ne stignete, ostaje Vam promatrati ponašanje sugovornika – pokrete, držanje tijela, intonaciju i oponašati to tijekom razgovora. To će vam pomoći da djelujete ispravno.

- Obratiti pažnju na okruženje koje vam govori o sugovorniku

Ako sugovornika upoznajete u njegovom okruženju (njegovom uredu, domu...), treba pogledati oko sebe, okruženje može puno govoriti o osobi. Obratiti pozornost na sve oko vas: knjige, umjetnička djela, namještaj, male dekoracije, fotografije. To će vam pomoći da izgradite dobar odnos.

- Fokusirati se na interese sugovornika

Poželjno je usredotočiti se na potrebe i interese sugovornika i ponuditi im ono što žele. Istaknuti prednosti rada s vama na nenametljiv način. To ne znači da je potrebno zanemariti svoje vlastite interese, ali to znači da se ne treba usredotočiti samo na vlastite ciljeve. Trebate pokušati shvatiti motivaciju drugih ljudi.



- Voditi računa o govoru tijela

Potrebno je leđa držati ravnima, ali ne pretjerivati s ispravljanjem kako ne biste ostavili dojam da se nalazite u neugodnom položaju ili da ste uštogljeni. Dovoljno je da lagano zabacite ramena prema natrag. Tijekom razgovora nije potrebno pretjerano se unositi u sugovornikov prostor jer to nije pristojno, ali lagano naginjanje je poželjno jer ćete sugovorniku pokazati svoju zainteresiranost.

Imati na umu da ne križate ruke na prsima kada se nalazite u društvu jedne osobe kako ne biste ostavili dojam osobe koja se brani. Ako se to pak napravi u većoj grupi ljudi, govor tijela poručuje da pažljivo slušate ono što sugovornici govore.

- Ne pretjerivati s dobrodošlicom

Važno je završiti sastanak na vrijeme. Čak i ako se niste uspjeli dotaknuti svih tema, to je sasvim normalna situacija za prvi sastanak. Veća je vjerojatnost da će se i druga osoba radovati sljedećem sastanku na kojem ćete raspravljati o važnim pitanjima.

Prvi sastanak je više prilika za obje strane da se bolje upoznaju. Pokušati razgovarati o svakom detalju i nije tako dobra ideja. Neka proces pregovaranja ima prirodni tijek i trajanje.

Nemojte zanemarivati znakove koje pokazuje druga osoba.

- Ne treba biti hvalisav

Slušati sugovornika, postavljati mu pitanja, a ne biti hvalisav, ne uzimati sve zasluge jer to može biti uistinu odbojno.

- Zapamtiti imena

Kod upoznavanja zapamtiti imena sugovornika kako biste ih u razgovoru mogli oslovljavati imenom. Ljudi to cijene, a vrlo često se dešava da prilikom upoznavanja ne zapamtite imena.

- Sazvali ste sastanak, vi ga trebate voditi

Onaj tko sazove sastanak treba biti odgovoran za vođenje sastanka. Iako svatko treba sudjelovati, samo jedna osoba treba biti odgovorna za cjelokupni tijek susreta, preuzeti odgovornost da sastanak protekne efikasno te na kraju izdvojiti zaključke.

- Istaknuti zaključke

Sastanci su beskorisni ako ne završavaju zaključcima i ako iza njega ne slijedi djelovanje.

Zaključci trebaju biti poslani sudionicima koji bi trebali znati što trebaju raditi. Sastanci mogu biti vrlo moćan alat za uspjeh Vašeg poslovanja. Međutim, kao i svaki drugi alat, možete u potpunosti iskoristiti prednosti samo ako ga ispravno koristite.

- Početi na vrijeme, završiti na vrijeme

Ako imate odgovornost za vođenje sastanka i imate reputaciju nekoga tko počinje i završava brzo, bit ćete zadivljeni koliko će ljudi rado prisustvovati sastanku. Ljudi cijene kad shvate da vam je njihovo vrijeme vrijedno. Ne zakazujte sastanke koji će trajati dulje od sat vremena. Šezdeset minuta je obično najduže vrijeme koliko osoba može ostati doista usredotočena.“ (Suvremena žena, Savjeti za uspješan poslovni sastanak) <https://lider.media/znanja/savjetiza-unaprjeđivanje-vjestine-vodenja-sastanaka><sup>3</sup>.

Ako se prihvate navedena pravila, sastanci bi se mogli pretvoriti u odličnu priliku da se nauči nešto novo i da se postave temelji kvalitetnog odnosa koji bi mogao postati važan u budućem poslovanju.

## **5.8 Pregovaranje i komunikacija na timskim sastancima**

Timovi su sastavljeni od različitih tipova ljudi koji se karakterno ne moraju uvijek podudarati pa samim time tijekom vođenja sastanka može doći do raznih oblika komunikacije. Članovi tima često se nalaze u poziciji da moraju raspravljati i pregovarati o pojedinim temama pri čemu mogu nastati mali konflikti tj. ne slaganja. Stoga je važno da se predstave osnovni oblici pregovaranja i komunikacije na timskim sastancima.

Teorija pregovaranja je kontrolirani komunikacijski proces s ciljem rješavanja sukoba interesa dviju ili više razumnih pregovaračkih strana, gdje svaka strana može blokirati postizanje cilja

druge strane. Ako jedna strana ne može blokirati postizanje ciljeva druge strane, tada nije riječ o pregovaranju.

Pregovori se zasnivaju na verbalnoj i neverbalnoj komunikaciji. Za izražavanje emocija, pokazivanje stavova, odražavanje osobina ličnosti i poticanje ili mijenjanje verbalne komunikacije koristi se neverbalna komunikacija (znakovima tijela, pokretima, prezentacijom, prezentacijskim materijalima i dr.).

Pregovori započinju u onom trenutku kada se osoba pojavi u vidnom polju svojih sugovornika pa već pri prvom kontaktu izgled, kretnje i odijevanje mogu sugerirati prve upućene poruke, odnosno na početni stav.

Dobar pregovarač treba prije pregovora prikupiti sve podatke o tematici pregovora, o činjenicama kojima namjerava pridobiti sugovornike i te podatke organizirati i čuvati tako da u svakom trenutku zna gdje su i kada će ih iskoristiti. Između ostalog treba prikupiti podatke o samim sugovornicima, njihovim interesima, motivima, a naročito o njihovim dobrim i lošim stranama, kako bi se došlo do saznanja što druga strana zapravo želi i na što je sve spremna da bi to postigla. Dobar pregovarač treba prikupiti i podatke o eventualnim metaforama, citatima, praktičnim primjerima kojima se misli služiti i treba točno znati na što sam može pristati te mora imati granicu do koje je spreman ići. Najvažnije pravilo pregovaranja je da onaj tko se bolje pripremi ima veliku prednost u pregovorima.

Stil pregovaranja je jedan od bitnih elemenata pregovaranja. Svaki pregovarač kreira vlastiti stil, koji je odraz njegove stručnosti, dobro oblikovanog izlaganja i poznavanja teme, koje je uočljivo u ispravnom slaganju rečenica.

Veoma bitan element pregovaranja je i značenje riječi. Govor bi trebao biti sadržajan, no bez nepotrebnih riječi, jednostavan i jasan kako bi bio lak za razumijevanje i da ne ostavlja prostor za pogrešna tumačenja. Ne preporučuje se, ako nismo sasvim sigurni što u prijevodu znače, koristiti strane riječi, kao ni koristiti riječi koje bi u lokalnom slengu ili dijalektu mogle imati uvredljivo ili vulgarno značenje.

Važno za pregovore je i aktivno slušanje sugovornika da se ne propusti ono važno za pregovore i treba provjeravati smisao izrečenog, postavljati pitanja, naglasiti važnost i snagu argumenata u pregovorima.

Također je potrebno i promatrati sugovornika što pokazuje da je govorniku stalo do komunikacije. Gledanje i slušanje neophodno je u pregovaranju jer nam omogućava zapažanje obrazaca ponašanja ili reagiranja koja se podudaraju te opažanje promjena na osobi s kojom komuniciramo. Kako bi mogli utjecati na sugovornika potrebno je kod njega prepoznati promjene u vanjskom ponašanju i to nam onda omogućava predviđanje odgovora i prije nego je odgovor izgovoren.

Kod pregovaranje, osim riječi potrebno je pratiti i položaj ruku, osmjeh, pokrete očiju, mimiku lica i način kretanja odnosno govor tijela. Pregovarači najčešće nemaju kontrolu nad svojim pokretima pa lako otkrivaju svoje misli npr. nakašljavanjem, ponavljanjem riječi, lupkanjem olovkom po stolu, čestim popravljavanjem kravate, uporabom doskočica. U kontaktu sa sugovornicima u pregovaranju treba zaboraviti ljuljanje na stolcu, sjedenje na rubu stola, ili češkanje iza uha jer to ukazuje na preveliku opuštenost. Ruke koje su otvorene i okrenute prema sugovorniku iskazuju nesigurnost, prekrížene ruke ili noge odaju zbunjenost ili strah dok osmjeh ukazuje na zbunjenost ili zadovoljstvo. Iskusnom pregovaraču svi ti pokreti ili znakovi mogu prikazati nečiju razinu samopouzdanja i uvjerljivost.

Osjećaj za vrijeme je bitno obilježje dobrog pregovarača.

Za zaključak ne treba ostaviti više od 10 minuta čak i kod pregovora koji nisu vremenski ograničeni, ali je potrebno ostaviti nekoliko sigurnosnih minuta za nepredvidive situacije tijekom razgovora.

Prema vrsti pregovaranja, pregovaranje se obično dijeli na timsko, integrativno, distributivno i principijelno.

„Timsko pregovaranje neizbježno stvara porast složenosti situacija, koje se mogu uspješno riješiti pripremama i disciplinom. Priprema u takvim uvjetima mora uvijek uključivati jasnu podjelu uloga, koja obuhvaća određivanje tko će voditi pregovaranje, tko će što raditi i što reći i određivanje odnosa unutar samog tima. Vođa tima nosi najveći teret vođenja pregovora jer mora donositi taktičke odluke i održavati disciplinu unutar grupe pa, prema tome, mora biti najkvalificiraniji u timu i uživati osobno povjerenje svih članova tima.

Integrativno pregovaranje je pregovaranje koje traži jedan ili više dogovora koji se stvaraju rješenjem dobivam – dobivaš.

Distributivno pregovaranje je pregovaranje u kojem se pokušava podijeliti ograničena količina resursa; rješenjem dobivam – gubiš.

Principijelno pregovaranje je pregovaranje u kojem su obje strane usredotočene na zadovoljavanje obostranih interesa, a ne suprotnosti.“ (P & Š, Pregovaranje) <https://www.psod.hr/objave/pregovaranje> <sup>4</sup>.

Kao zamjenski način rješavanja sporova u poslovnim krugovima i na našim prostorima pregovaranje je postalo sve zastupljenije jer je jeftinije, brže i efikasnije od dugotrajnog parničenja pred sudovima.

Pregovaranje je i uobičajenih procesa našeg života jer svakodnevnog pregovaramo na tržnici, prilikom kupnje automobila, stana i sl.

Pregovaranje je također oblik obraćanja publici licem u lice i podrazumijeva poznavanje određenih vještina koje se uobičajeno koriste kod javnih nastupa. Javni nastup nije vještina s kojom se većina nas rađa, ali se svakako da naučiti i usavršiti <sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> P & Š, Pregovaranje, objavljeno 11.02.2020., <https://www.psod.hr/objave/pregovaranje> (pristupano 04.05.2020.)

## **6 PRIMJER VOĐENJA TIMSKOG SASTANKA U PODUZEĆU BCC SERVICES**

U ovom poglavlju opisat će se vođenje timskih sastanaka u informatičkom poduzeću BCC Services d.o.o. U ovom empirijskom istraživanju primijenio sam metodu studija slučaja, na kojemu ću pokazati primjer dobre prakse u pogledu organiziranja i vođenja timskog poslovnog sastanka.

### **6.1 O poduzeću BCC Services d.o.o.**

Poduzeće BCC Services posluje u Hrvatskoj od 1969., prvobitno pod imenom ICL, zatim Fujitsu Services i sada BCC Services. Na početku tvrtka je prvo poslovala preko zastupnika, a od 1990. čim su to propisi dozvolili i direktno, osnivanjem vlastite tvrtke ICL d.o.o. To je bila prva podružnica jedne međunarodne informatičke tvrtke u Hrvatskoj.

Od travnja 2002. godine, ICL se reorganizira na globalnoj razini i mijenja ime u Fujitsu Services, pa i ured u Hrvatskoj od tada posluje pod imenom Fujitsu Services d.o.o. Lokalno rukovodstvo 2003. godine u potpunosti preuzima upravljanje tvrtkom, a na samom početku 2004. godine na temelju ugovora s matičnom tvrtkom, Fujitsu Services d.o.o. prelazi u domaće vlasništvo. Glavni razlog zašto je direktor, g. I. Š., preuzeo vođenje firme je da zaposlenici, kao i on sam, ne ostanu bez posla. Nastavak informatičke djelatnosti je bio logičan slijed događaja, zato što je firma već imala svoje stalne kupce i dobavljače, koji su bili zadovoljni s firmom. Tvrtka i dalje posluje poštujući standarde i procedure izvorne matične kompanije.

Poduzeće BCC Services d.o.o. je sistem integrator s dugogodišnjom poslovnom tradicijom i iskustvom u implementaciji, održavanja i stručnoj pomoći za cjelovita poslovno kritična rješenja. Kratica BCC predstavlja „Business Critical Computing“ koje preslikava poslovnu viziju i ambicije poduzeća BCC Services. BCC Services nudi rješenja temeljena na opremi i rješenjima renomiranih svjetskih proizvođača upotpunjenoj njihovim stručnim znanjima i iskustvom. Poduzeće spada u mala poduzeća i bavi se trgovinom na veliko računalima, perifernom opremom i softverom.

BCC Services ima jasnu viziju poslovanja, a to je cjelovito rješenje koje omogućuje efikasnu isporuku kompleksnih IT rješenja uz ukupno smanjenje troškova, poboljšanje povrata investicija i isporuku visokokvalitetnih servisnih usluga njihovim korisnicima bez gubitka.

Kao tvrtka koja se bavi pružanjem stručnih usluga, BCC Services zapošljava stručne i visokoobrazovane ljude, kontinuirano ulaže u stručni razvoj, školovanje i osposobljavanje svojih djelatnika u svrhu pružanja kvalitetne usluge.

U poduzeću interna komunikacija je od izuzetne važnosti kako bi se ostvarili temeljni ciljevi poduzeća i redovno odvijali svakodnevni poslovi poduzeća. Veliki značaj za internu komunikaciju u poduzeću imaju upravo timski sastanci.

U poduzeću postoje dva tima i timovi imaju svaki tjedan interne sastanke koje vode voditelji timova. Dva puta mjesečno s vlasnikom poduzeća sastaju se voditelji timova koji međusobno razmjenjuju iskustva te ukazuju na postignute rezultate ili probleme unutar tima, kao i na probleme u obavljanju redovnog poslovanja. Voditelji timova slobodni su kreirati poslovne procese unutar timova sukladno općim ciljevima poduzeća stoga je jako važno da voditelji timova budu stalno informirani o izvršenju ili eventualnim problemima prilikom obavljanja redovnog poslovanja tima.

## **6.2 Provođenje timskog sastanka u poduzeću BCC Services d.o.o.**

Za provođenje timskih sastanka u poduzeću BCC Services d.o.o. odgovorni su voditelji timova (voditelj tima prodaje proizvoda i voditelj tima prodaje poslovnih rješenja). Timski sastanci održavaju se jednom tjedno zbog kontinuiteta poslovanja, ali i zbog mogućih novih poslova koje treba što prije pripremiti i plasirati kupcu.

Voditelji timova vode računa o vremenu koje svaki sudionik ima na raspolaganju za govor te se brinu da se svi govornici drže teme sastanka. Mjere za vođenje sastanka koje su voditelji na raspolaganju jesu:

- upozorenje – izriče se ako sudionik govori predugo ili ako zaobilazi zadanu temu sastanka
- opomena – izriče se kad sudionik sastanka svojim ponašanjem ili verbalno vrijeđa ostale sudionike i remeti red sastanka. Dvaput izrečena opomena sudioniku sastanka unosi se u zapisnik
- oduzimanje riječi i udaljavanje sa sastanka – izriče se u slučaju izrečene opomene, kako bi ga se obuzdalo. Udaljavanje sa sastanka primjenjuje voditelj ako osoba nastavi isto neuljudno ponašanje.

U slučaju kad udaljavanje jednog sudionika sa sastanka znači gubitak kvoruma, sastanak se prekida i dogovara za poslije s istim dnevnim redom. Smisao donošenja poslovnika o radu je prihvaćanje dogovorenih pravila kako bi se trajanje sastanka svelo na najkraće moguće vrijeme, kako se ne bi izgubio smisao održavanja sastanka i omogućilo donošenje odluka. Kako bi sastanci imali konstruktivnu formu u poduzeće je donijelo svoj interni poslovnik.

Internim poslovníkom o radu poduzeća BCC Services uređuje se sljedeće:

- tko može sazvati sastanak
- načine pripreme sastanka i proceduru pozivanja sudionika
- način utvrđivanja dnevnog reda i formiranje kvoruma
- svrhu zapisnika
- način rada za vrijeme sastanka, otvaranje, sudjelovanje u diskusiji, donošenje zaključaka, zatvaranje sastanka
- prava i dužnosti voditelja i sudionika
- način glasovanja
- način komuniciranja sa zainteresiranom javnošću
- čuvanje dokumentacije sastanka (preuzeto iz interne dokumentacije poduzeća)

Članovi tima moraju se na neki način motivirati kako bi zajednički rad bio produktivan. Najveći motivator je novac, ali nije i jedini, jer je ljudima često važniji položaj u poduzeću, što i kako rade, kakve su im šanse za napredovanje i slično.

Najjače motivacijsko sredstvo koje voditelj tima može upotrijebiti u timskom radu je delegiranje. Ako se nekome ukaže povjerenje on će se truditi to povjerenje i opravdati i uložiti će sebe u rad tima više nego što bi inače bio spreman. Dodatni poticaj čovjeku predstavlja i dobivanjem većeg nivoa odgovornosti ili više posla jer čovjek stječe utisak da je vrijedan i cijenjen član tima.

„Delegirati nekome nešto znači povjeriti nekome nešto. Delegiranjem se, dakle, njeguje povjerenje između članova tima, a povjerenje je jedan od glavnih preduvjeta efikasnog timskog rada. Lider je pod pritiskom organizacije koja od njega i njegovog tima traži poštovanje određenih rokova. Zadatak koji je vremenski ograničen u ljudima često izaziva nervozu i bojazan da se planirano neće postići. Takav zadatak dovodi do stresnih situacija,



koje se mogu umanjiti ako se posao ravnomjerno rasporedi na sve članove tima. Prema tome, može se zaključiti da je delegiranje proces kojim se prenose, odnosno povjeravaju, konkretni zadaci ili ovlaštenja s višeg na niži nivo u cilju postizanja veće efikasnosti u radu.“ (Težulac, 2017).

Nakon provedenog razgovora s djelatnicima poduzeća što se tiče učinkovitosti sastanaka djelatnici imaju slična mišljenja da se bez obzira na rokove, neki poslovi zbog svog obima ne mogu završiti na vrijeme. Iako direktor ima razumijevanja za takve stvari s obzirom na to da i on sam radi ovaj posao svjestan je kako je teško ponekad doći do određenih ponuda i rješenja koje su preduvjet za odrađivanje posla. U svakom pogledu na timskim sastancima koji se provode u poduzeću može se slobodno izraziti svoje mišljenje i sve je stvar dogovora pa tako i obim posla koji svaki od djelatnika odrađuje.

Direktor djelatnicima daje slobodu da sami određuju dinamiku izvršavanja zadaća, ali unutar planiranih termina. Djelatnici su upoznati i s nezadovoljstvom direktora ako nešto nije odrađeno na vrijeme, jer ih na sastanku voditelj tima na to upozori, ali djelatnici kažu da se za svaki posao trude koliko god mogu i da pokušavaju što manje direktora uključivati u dogovore i sastanke.

Za direktora poduzeća BCC Services d.o.o. sastanci znače organiziranost. Preko tjedna je poprilično zauzet poslovnim sastancima s korisnicima pa si ne može dopustiti da se predugo zadržava na timskim sastancima. On dva puta mjesečno organizira sastanak s voditelji timova i od njih saznaje sve informacije o tekućem poslovanju, tko zaostaje s rokovima i zašto neki poslovi nisu odrađeni, a trebali su biti, i koji su prioriteta u budućem poslovanju. Ukoliko je direktor nezadovoljan radom nekih djelatnika to kaže voditeljima timova i savjetuje ih što treba i kako ispraviti.

Na završetku ovog istraživanja dolazimo do zaključka da poduzeće BCC Services d.o.o. egzistira na tržištu zato što svi zajedno funkcioniraju kao tim, ali u poslu se njeguju strogo poslovan odnos i svatko zna koje je njegovo mjesto. Na timskim sastancima mnogo se razgovara i oko svega se dogovara i svatko zna koji je njegov posao, ali uvijek su spremni pomoći jedan drugome ako je to potrebno. Djelatnici imaju pozitivan stav o timskim sastancima jer na njima svatko može izraziti svoje mišljenje. Rad u timu zbližava zaposlenike, stvara pozitivnu atmosferu i ohrabruje radnike da se odluče na ambiciozne projekte. Uključivanje svih zaposlenika i njihovih odjela omogućuje da ljudi samostalno donose odluke

o svom radu. U poduzeću BCC Services u takvom okruženju ljudi shvaćaju i vjeruju da su rezultati puno bolji kada razmišljaju, planiraju te donose odluke i provode akcije zajedničkim snagama.

### **6.3 Uloga voditelja tima u provođenju sastanaka**

Kako bi se sastanci provodili u konstruktivnom tonu i u konačnici polučili rezultate zbog kojih se i odvijaju ključnu ulogu u vođenju timskih sastanaka u poduzeću BCC Services imaju voditelji tima.

U poduzeću BCC Services postoje dva voditelja tima, voditelj tima prodaje proizvoda i voditelj tima prodaje poslovnih rješenja. Timske sastanke u poduzeću BCC Services organiziraju voditelji tima (g. S. D. i gđa K. Š.) i oni utječu na druge kolege da surađuju i doprinose svojim naporima ostvarivanju ciljeva organizacije. Oni su izabrani za voditelje timova zbog svojih osobnih, profesionalnih i drugih sposobnosti te zbog kvaliteta kojim dominiraju nad ostalim članovima poduzeća. U procesu vodstva u BCC Services-u sudjeluju dvije strane –voditelji timova i kolege (sljedbenici). Oni također upravljaju ponašanjem ljudi u poduzeću, s ciljem da se postigne konkurentna prednost pomoću ljudi, kao najznačajnijeg resursa suvremenog gospodarstva.

Njihov osnovni zadatak nije samo oblikovanje ponašanja ljudi u poduzeću, nego i pridobivanje, okupljanje, motiviranje i uvjeravanje ljudi da povjeruju u određenu viziju te da je slijede. Dobrim međuljudskim odnosima u timu oni doprinose uspješnom radu tima.

Voditelji tima osim svojih svakodnevnih poslovnih zadataka brinu se da prate objave na portalu javne nabave i da od odlučuju na koje natječaje će se poduzeće prijaviti. Nakon toga sazivaju sastanke sa svojim timom kako bi se dogovorili o pripremi i provođenju odabranog posla tj. natječaja. Timski rad zahtjeva zajednički rad većeg ili manjeg broja ljudi koji svoja znanja i vještine unaprjeđuju ka zajedničkom cilju i dijele odgovornost za postignute rezultate.

U poduzeću BCC Services d.o.o. svaki voditelj tima treba:

- načiniti dnevni red kojeg se treba pridržavati
- olakšavati i poticati raspravu te kontrolirati problematične sudionike
- odrediti tempo sastanka, objasniti buduće akcije
- podijeliti zapisnik

Kod sastavljanja liste sudionika sastanka, svaki će dobar voditelj pozvati one osobe za koje je unaprijed siguran da će kreativno pridonijeti rješenju problema koji će se prezentirati na sastanku.

Preporuka je da na sastanku prisustvuje najviše dvanaest osoba, osim na velikim informativnim sastancima, jer previše sudionika može razvodniti teme sastanka. Unaprijed se planira mjesto, vrijeme sastanka te raspored sjedenja sudionika.

Dužnost voditelja je da potiče raspravu angažiranjem svih prisutnih sudionika te usmjerava sastanak prema rješavanju dnevnog reda. Dužnost je voditelja da ne dopusti dominaciju niti jednog pojedinca na sastanku kako bi izbjegao moguće sukobe.

Određivanje tempa sastanka postiže se tako da se nakon što prođe vrijeme predviđeno za svaku točku dnevnog reda:

- zaustavi rasprava
- navede sažetak prethodne točke
- prijede na sljedeću točku dnevnog reda

Nakon sastanka, dužnost voditelja tima je da provjeri da li je zapisnik sastanka svima poslan, kako bi se mogle dati primjedbe i ispravci dok se sudionici još sjećaju sastanka. Zapisnik se prosljeđuje i onim osobama koje su bile pozvane, ali nisu prisustvovala sastanku.

Aktivnosti voditelja u vezi vođenja sastanka:

- voditelj odlučno otvara sastanak
- u uvodnom govoru voditelj najavljuje očekivanja sastanka te ističe cilj koji se sastankom želi postići
- voditelj točno izgovara dnevni red
- voditelj usmjerava diskusiju prema prethodno dogovorenom cilju koji se želi postići

- voditelj ne dopušta raspravu o nevažnim temama, sažima rečeno i usmjerava razgovor prema temi sastanka, vodi brigu o vremenu predviđenom za sastanak
- voditelj ističe zajednička stajališta sudionika sastanka, usmjerava diskusiju prema kompromisnim rješenjima
- emocionalne ispade sudionika voditelj rješava tako da ih vraća temi odnosno radnim zadacima koje su prije toga preuzeli
- voditelj razjašnjava djelovanja i radne zadatke koji su dogovoreni
- donosi se odluka
- voditelj zaključuje sastanak, u sažetom obliku iznosi zaključke sastanka, dogovora sljedeće korake i raspoređuje dužnosti te potvrđuje dogovorene rokove obavljanja zadataka te osobne ovlasti, sve se navedeno evidentira u zapisniku sastanka.

Voditelj sastanka na svakom novom sastanku provjeravajte napredak pojedinačnih aktivnosti. On mora odmah reagirati u slučaju kašnjenja jer je upravljanje rokovima važna karakteristika kvalitetnog rada. Ako djelatnik ima problema u izvršenju zadatka mora pravovremeno obavijestiti voditelja sastanka, kako bi mu ovaj mogao pružiti pomoć i osigurati uvjete za uspješnu realizaciju aktivnosti. Svaku aktivnost se provjerava nakon njene provedbe i utvrđuje se njezina primjerenost iz različitih aspekata. Svim sudionicima u grupi vlasnik aktivnosti javno predstavlja rješenje. Na licu mjesta voditelja sastanka provjerava provedbu određen aktivnosti i zanima se je li realizacija u skladu s očekivanjima, da li su postignuti učinci i da li postoje neke druge mogućnosti za poboljšanje. Ukoliko se još nešto treba dovršiti mora se pravilno i brzo reagirati kako bi se na vrijeme izvršio zadatak.

Kod vođenja sastanak u poduzeću BCC Services najbitnije je da postoji veza između voditelja timova i direktora. Zaposlenici moraju znati što im je posao u određenom trenutku, a direktor mora znati što njegovi zaposlenici rade i da li izvršavaju zadane zadatke. Za uspješnu organizaciju potrebna je dobra komunikacija između direktora, voditelja timova i zaposlenika, a timski sastanci su jedan od načina stvaranja međusobnog povjerenja, definiranja ciljeva i orijentiranje na iste te u konačnici ostvarivanje zadanih zadaća što organizaciju diže na viši nivo i potvrđuje njenu uspješnost.

Rezultat svakog sastanka je dogovor, ali i materijalni dokaz provedbe sastanka, a to je zapisnik. Zapisnik timskih sastanaka ima dvije važne uloge: obavijesnu za vlasnika poduzeća

i ostale timove te kontrolnu, jer se u zapisnik uvode dogovorene aktivnosti koje će se u narednom razdoblju izvršiti.

#### **6.4 Izrada zapisnika sastanka**

Zapisnik sastanka je trajni zapis i podsjetnik o onome što se događalo na sastanku te ujedno i vodič za one koji nisu bili prisutni. Zapisnik može biti podloga za raspravu o pitanjima koja će se obrađivati na sljedećem sastanku.

U poduzeću BCC Services d.o.o. nakon svakog sastanka sastavlja se zapisnik koji na budućim sastancima služi kao podloga analize rješavanja prije navedenih problema ili ciljeva.

Zapisnik sastanka sadržava:

- uvod – naziv sastanka, redni broj sastanka te gdje je i kada sastavljen
- imena prisutnih i neprisutnih na sastanku
- vrijeme početka i završetka sastanka
- utvrđivanje i prihvaćanje dnevnog reda
- zaključivanje sastanka
- potpis zapisničara i voditelja sastanka

Zapisnik sastanka piše se odmah nakon njega dok su još informacije svježije. A kada ga ovlaštena osoba pregleda on se šalje svim djelatnicima poduzeća.

Za vrijeme sastanka zapisničar piše bilješke koje će kasnije biti temelj sastavljanju zapisnika. Pisanje zabilješki ne znači zapisati sve što se govorilo na sastanku, nego bitne informacije sa sastanka (ključne riječi). Za vrijeme sastanka nikada se ne bilježe cijele rečenice jer takav način bilježenja ometa slušanje sastanka.

Bitno je pisati sažeto. Kako to postići? Jedan je od načina odgovarati na sljedeća pitanja:

- Tko je odgovoran za to što se dogodilo?
- Što se uistinu dogodilo?
- Što je učinjeno, a što nije?

- Koji je točan novčani iznos?
- Koje su zakonske radnje potrebne?
- Što dalje činiti?
- Koja dokumentacija to prati ili koju je dokumentaciju potrebno izraditi?
- Tko će voditi, a tko izvršavati radne zadatke?
- Što je politika poslovanja?
- Postoje li ozbiljne nesuglasice? Tko se slaže, a tko ne? Zbog čega?
- Tko se zadužuje? Tko odbija zaduženja?
- Za kada se planira sljedeći sastanak?

Za vrijeme sastanka zapisničar uglavnom sluša, a samo kratko piše bilješke. Zapisnik sastanka treba napisati prema bilješkama u roku od 24 sata od njegovog završetka i treba točno pratiti točke dnevnog reda.

Mogući je sadržaj zapisnika:

- tema sastanka
- mjesto, datum i vrijeme održavanja
- ime predsjedavajućeg, zapisničara i svih sudionika
- isprike nenazočnih
- prihvaćeni i potpisani prethodni zapisnik
- pitanja postavljena tijekom sastanka
- sažetak svake točke dnevnog reda i rasprave o njoj
- prijedlozi i dopune
- imena predlagatelja
- broj glasova za donesene odluke
- dogovorene radnje s imenima i rokovima
- mjesto, datum i vrijeme sljedećeg sastanka
- datum pisanja konačne verzije zapisnika i ovjera

Oblikovanje zapisnika nema zadanu strukturu pa ono ovisi o kreaciji zapisničara. Važno je da bude pregledan. Zapisnik mora zadovoljiti sve njegove sudionike pa stoga treba biti napisan u

uljudnom tonu. To se postiže usredotočivanjem isključivo na činjenice, odluke i zadatke koji su bili tema sastanka.

Zapisnik služi kao:

- dokument na temelju kojeg rukovoditelji provode zaključke ili odluke određenog tijela
- dokument za proučavanje raznih pojava u poslovanju tvrtke
- prilog zamolbama
- dokument u slučaju spora
- za kontrolu provedbe odluka od strane menadžmenta i državnih tijela
- dokument trajne vrijednosti

Kako bi se što bolje shvatila obilježja zapisnika u nastavku će se prikazati primjer sastavljenog zapisnika s timskog sastanka poduzeća BCC Services d.o.o.

*Primjer skraćenog (sažetog) zapisnika s timskog sastanka*

## **BCC SERVICES d.o.o.**

### **Zapisnik sa sastanka**

Tima prodaje održanog 17. veljače 2020. u dvorani za sastanke s početkom u 10:00 sati.

Nazočni: S. D., M. Z., Z. Č., Z. S., M. F.

Voditelj tima g. S. D. pozdravlja nazočne.

Predloženi dnevni red je prihvaćen.

#### 1. Usvajanje zapisnika s prethodnog sastanka

- Prihvaća se jednoglasno i sastavni je dio zapisnika

#### 2. Otvoreni problemi

- Treba se dovršiti ponuda za javno nadmetanje na nabavu informatičkog materijala za HRT, jer je predaja ponude za 3 dana
- Nije se prikupila potrebna dokumentacija koja ide uz ponudu

#### 3. Nove točke rasprave

- Delegirati tko će pripremiti ponudu za novo javno nadmetanje za poduzeće Mobilisis d.o.o.
- Tko će prikupiti popratnu dokumentaciju koja ide uz ponudu

#### 4. Dnevni red za sljedeći sastanak



- Provjeriti da li je ponuda izabrana na javnom nadmetanju i ako je delegirati tko će biti voditelj projekta
- Ostalo

## 5. Zaključak sastanka

- Sastanak je završen u 11.30 od voditelja sastanka g. S. D. Sljedeći sastanak održat će se 02.03.2020. u dvorani za sastanke s početkom u 10:00 sati.

Zapisnik je sastavila: M. F.

Odobravatelj: S. D.

U Zagreb, 17. 02.2020.

Kako se može vidjeti na primjeru poduzeća BCC Services d.o.o, vođenje sastanaka u okviru timova u poduzeću te među timovima u poduzeću ima važnu ulogu u razmjeni informacija i iskustva. Ne bili ti sastanci imali uistinu dugoročni značaj važno je sastaviti zapisnik ili napraviti arhivsku snimku sastanka koja će kasnije poslužiti kao podloga za sastavljanje dnevnog reda budućih sastanaka ili smjernica za ispunjavanje ciljeva koji su postavljeni na sastanku. Kada je riječ o timskim sastancima oni su manje formalni od sastanka na razini poduzeća, no ono što je važno da nakon svakog sastanka postoji pismeni trag jer u konačnici cilj svakog sastanka je razmjena informacija i postavljanje daljnjih smjernica za djelovanje.

## 7 ZAKLJUČAK

Vrijeme je novac i ne možete ga nadomjestiti jednom kada ga potrošite. Možemo slobodno reći da sastanak treba promatrati kao investiciju čiji je cilj ostvariti dobit svaki puta kada donesete odluku o potrebi da se održi. A da bi ta investicija bila isplativa potrebno je izbrusiti vještinu vođenja i sudjelovanja na sastanku. Uspješnost sastanka najčešće ovisi o našoj vještini i motivaciji.

Poslovni sastanci su od ključnih organiziranih timskih aktivnosti koje obuhvaćaju pregovaranje i iznošenje informacija i podataka važnih za određenu poslovnu djelatnost. Preobrazba s individualnog na timski rad usmjerava članove da međusobno surađuju, dijele informacije, suočavaju se s razlikama te se primjenjuju temeljna znanja i vještine tima. Svaki tim mora imati cilj, a članovi tima zajedničkim radom te primjenom znanja i vještina postižu definirani rezultat. Svaki tim mora imati svog voditelja, a on zajedno sa članovima tima sagledava cilj i strategiju sastanka te na temelju navedenih vrijednosti kreira plan rada timskog sastanka. Vođenje uspješnih sastanaka važna je vještina svakog voditelja sastanka. Pravilno korištenje vremena, učinkovito vođenje i jasna vizija jamče uspjeh timskih sastanaka.

Sastanci zauzimaju ključno mjesto u životu osoba uključenih u poslovima i društvenim aktivnostima. Važno je kako će se iskoristiti vrijeme na sastancima jer gubitak vremena na sastancima mora se nadomjestiti dobrim rezultatima pa zato sastanci moraju biti učinkoviti, željenih rezultata uz demokratsko ozračje na njima. Sviđalo nam se to ili ne, potreba za sastancima postaje sve veća. Da bismo brzo i učinkovito reagirali na promjene i današnji način poslovanja trebamo učinkovitu i jasnu komunikaciju, suradnju, timski rad, rad na projektima, partnerski odnos s klijentima i umrežavanje odjela unutar kompanije. Sve spomenuto direktno utječe na povećanje broja sastanaka. S jedne strane je broj sastanaka sve veći, a s druge strane je količina vremena koju si možemo priuštiti sve manja. Zato svi sastanci moraju biti kraći, svrsishodniji, a time i učinkovitiji.

Na primjeru poduzeća BCC Services d.o.o. vidi se da timski sastanci imaju ključnu ulogu u djelovanju i samog tima i cjelokupnog poduzeća, jer su oni smjernica za uspješno daljnje djelovanje ne samo tima, nego i svih ostalih sudionika poduzeća koji surađuju s timom.

## 8 IZJAVA

### Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

**Ime i prezime studenta: Tino Špoljarić**

**Matični broj studenta: 006750563**

**Naslov rada: Timski sastanci u poslovanju**

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum

Potpis studenta

---

---

## 9 POPIS LITERATURE

### 9.1 Knjige

- Barker, A. (2001). *Sastanak: učinkovit, ugodan, uspješan*. Zagreb: M.E.P. Consult
- Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija-nakladništvo
- Draft, R. (2000). *Management*. Orlando: The Dryden Press
- Gnjato, V. (2003). *Sastanci – interesno komuniciranje*. Zagreb: Alineja
- Grković, M. (2005). *Model UPS – Upravljanje pomoću sastanaka*. Belišće: Centar za unapređenje sastanaka
- Jurina, M. (2011). *Organizacijsko ponašanje u menadžmentu*. Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić
- Miljković, D., Rijavec, M. (2002), *Komunikacija u organizaciji*. Zagreb: IEP d.o.o
- Nikić, M. (2004), *Temeljna načela timskog rada*. Zagreb: Filozofski fakultet Družbe Isusove
- Petar, S. (2001), *Pregovarajte s crnim vragom i zadržite bijela krila - Osnove uspješnog pregovaranja*. Zagreb: Positive Business
- Robbins, S.P., Judge, T.A. (2010). *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb: Mate
- Rouse M.J. i Rouse S (2005). *Poslovne komunikacije*. Zagreb: Masmedia
- Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki-Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga
- Težulat, T. (2017), *Kvaliteta u dentalnoj medicini*. Split: Intender
- Tudor, G., Srića, V. (2006). *Menadžer i pobjednički tim: čarolija timskog rada*. Zagreb: MEP Consult
- Toljaga – Nikolić, D., Barišić, J., Micić, M. (2015). *Upravljanje promjenama u preduzećima u procesu restrukturiranja*. Beograd: Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka
- Tominović, K. (2010/11 ). *Timski rad i praktikum III - predavanja* . Pula
- Vasić, M. (2004), *Timovi i timski rad*. Banja Luka: Zavod distrofičara

## 9.2 Internetski izvori

Business Dictionary, What is Meeting, objavljeno 29.04.2007., <http://www.businessdictionary.com/definition/meeting.html> (pristupano 06.04.2020.)

Lider media, Kako održati kvalitetan i uspješan poslovni sastanak?, Apr. 2018. <https://lider.media/znanja/savjetiza-unaprjedivanje-vjestine-vodenja-sastanaka> (pristupano 04.05.2020.)

Suvremena žena., Savjeti za uspješan poslovni sastanak, objavljeno 22.01.2017., <https://www.suvremenazena.hr/savjeti-za-uspjesan-poslovni-sastanak>(pristupano 04.05.2020.)

P & Š, Pregovaranje, objavljeno 11.02.2020., <https://www.psod.hr/objave/pregovaranje> (pristupano 04.05.2020.)

### Ostali izvori:

Interni poslovnik (pravilnik o radu) poduzeća BCC Services d.o.o.

## 10 POPIS SLIKA I TABLICA

Slika 1 Faze razvoja tima .....	17
Slika 2 Prednosti i nedostaci timske organizacije .....	20
Slika 3 Ciljevi sastanaka .....	27
Slika 4 Uspješni timski sastanci .....	27
Slika 5 Plan organizacije i pripreme sastanka .....	35
Slika 6 SWOT analiza .....	38

## ŽIVOTOPIS

### OSOBNJE INFORMACIJE Špoljarić Tino

 Fra Luje Maruna 21, 10000 Zagreb (Hrvatska)

 +385 91 7302079 

tpoljaric@yahoo.com

### RADNO ISKUSTVO

01/04/2015–30/06/2015 **Telefonist/telefonistica**

Vipnet (Tomato) d.o.o, Zagreb (Hrvatska)

Telefonski operater

(studentski radni angažman)

01/08/2015–31/08/2015

**Pomoćnik/pomoćnica inženjera**

HAC d.o.o, Zagreb (Hrvatska)

Ispomoć u održavanju i pomoć pri naplati cestarine

01/03/2016–31/08/2016 **Prodavač/prodavačica na benzinskoj postaji**

Petrol d.o.o, Zaprešić (Hrvatska)

Pomoćni prodavač, ispomoć prilikom korištenja benzinske pumpe, pranje vozila

01/07/2018-01/2020

**Operater /operaterka u informacijskom centru**

Iskon d.o.o, Zagreb (Hrvatska)

- pomoć oko planiranja nove kampanje
- pomoć oko organiziranja nove kampanje
- motiviranje svih uključenih ljudi za postizanje projektnih ciljeva
- kontakt s kupcima i prodaja Iskon paketa
- administracija poziva
- prikupljanje i evidentiranje povratnih informacija i dogovora s klijentima
- telefonsko kontaktiranje klijenata dužnika u svrhu naplate potraživanja
- administracija poziva
- prikupljanje i evidentiranje povratnih informacija i dogovora s klijentima

### OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

01/10/2014–01/10/2017 **Prvostupnik ekonomije**

Veleučilište Baltazar Zaprešić, Zaprešić (Hrvatska), Zaprešić (Hrvatska)

Menadžer u uredskom poslovanju

01/09/2008–2012 **Komercijalist**

Trgovačka škola Zagreb, Zagreb (Hrvatska)

Komercijalist

Materinski jezik hrvatski

Strani jezik

	RAZUMIJEVANJE		GOVOR		PISANJE
	Slušanje	Čitanje	Govorna interakcija	Govorna produkcija	
engleski	C2	C1	C2	C1	B2
njemački	A2	A2	A1	A1	A1

Stupnjevi: A1 i A2: Početnik - B1 i B2: Samostalni korisnik - C1 i C2: Iskusni korisnik  
Zajednički europski referentni okvir za jezike - Ljestvica za samoprocjenu

Komunikacijske vještine

- timski duh
- dobre komunikacijske vještine zahvaljujući iskustvu na radnom mjestu teleoperatera

Organizacijske / rukovoditeljske vještine smisao za organizaciju (iskustvo u logistici)

Digitalne vještine

SAMOPROCJENA

Obrada informacija	Komunikacija	Stvaranje sadržaja	Sigurnost	Rješavanje problema
Samostalni korisnik	Samostalni korisnik	Samostalni korisnik	Temeljni korisnik	Samostalni korisnik

Digitalne vještine - Tablica za samoprocjenu