

PROGRAM ZA UNAPREĐENJE SASTANAKA

MODEL UPS

Upravljanje pomoću sastanaka

Upravljanje i razvoj organizacije i osobne karijere pomoću učinkovitih sastanaka

Sadržaj:

1. UPRAVLJANJE POMOĆU SASTANAKA (MODEL UPS) str. 3
2. POJEDINAC U MODELU UPS str. 35
3. PRIRUČNIK ZA UČINKOVITE SASTANKE str. 55
4. UPRAVLJANJE VREMENOM str. 91

Najsofisticiraniji model upravljanja i razvoja organizacija!

Model UPS je rješenje za brži i učinkovitiji razvoj osobne karijere!



Belišće, 01. 01. 2005.

PROGRAM ZA UNAPREĐENJE SASTANAKA

MODEL UPS

Upravljanje pomoću sastanaka

Upravljanje i razvoj organizacije i osobne karijere pomoću učinkovitih sastanaka

Sadržaj:

1. UPRAVLJANJE POMOĆU SASTANAKA (MODEL UPS) str. 3
2. POJEDINAC U MODELU UPS str. 35
3. PRIRUČNIK ZA UČINKOVITE SASTANKE str. 55
4. UPRAVLJANJE VREMENOM str. 91

Najsofisticiraniji model upravljanja i razvoja organizacija!

Model UPS je rješenje za brži i učinkovitiji razvoj osobne karijere!



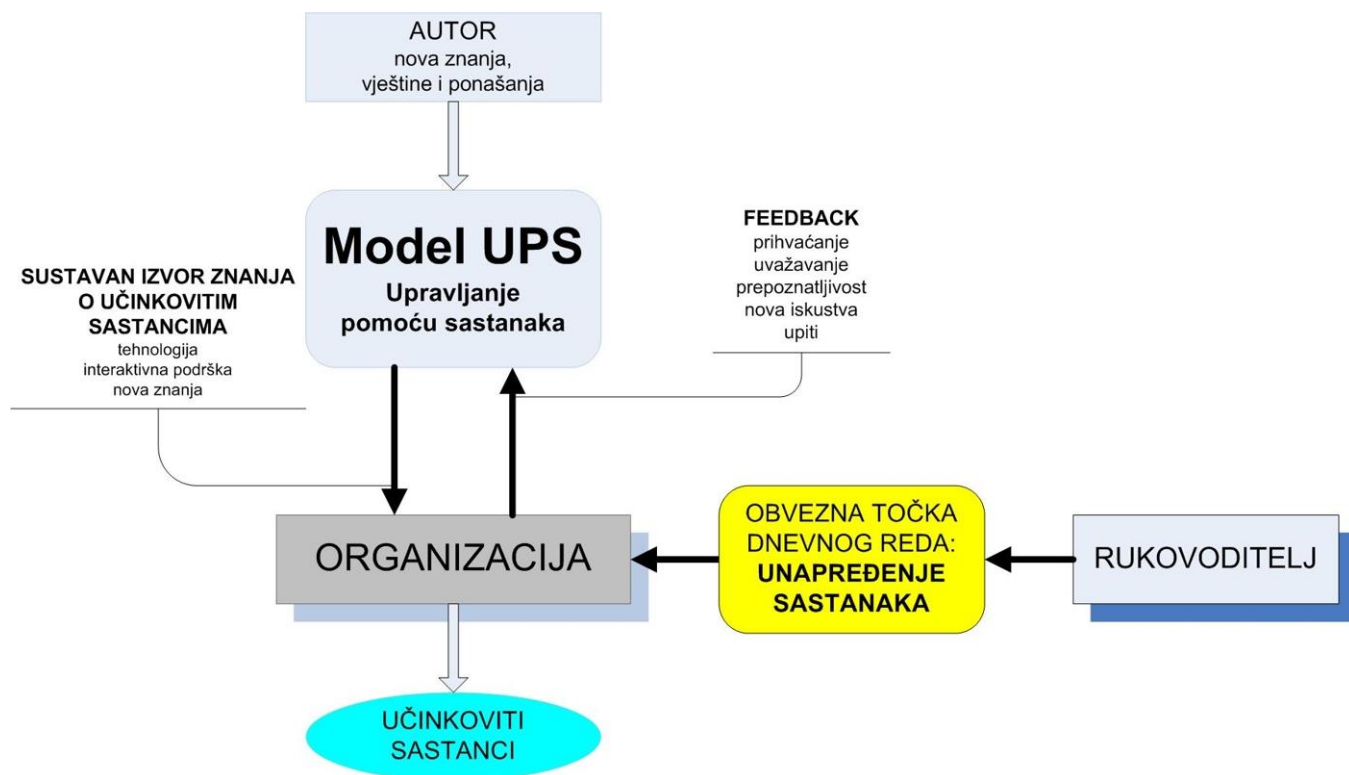
Belišće, 01. 01. 2005.

Upravljanje pomoću sastanaka

Model UPS

Nova koncepcija razvoja i upravljanja organizacijom i osobnom karijerom

Jednostavnošću do izvrsnosti!



Sadržaj:

1	Što su sve sastanci?	4
2	Koliko rukovoditelji u Hrvatskoj dnevno provedu na sastancima?	7
3	Paradoks sastanaka	10
4	Što je to Model UPS?	12
5	Promjene u dvije točke	13
6	Što znači upravljati organizacijom pomoću učinkovitih sastanaka?	14
7	Tko donosi odluku o primjeni Modela UPS	18
8	Što se događa kada se donese odluka za stalnu i obveznu točku dnevnog reda: "Unapređenje sastanaka"	19
9	Sustavan izvor znanja o učinkovitim sastancima	20
10	Test grupa u Modelu UPS	23
11	Lista mogućih unapređenja sastanaka	24
12	Pravila rada za obveznu točku dnevnog reda: Unapređenje sastanaka	26
13	Što nadređeni može iščitati iz zapisnika o unapređenju sastanaka	27
14	Osnovni elementi Modela UPS	28
15	Ključne riječi za Model UPS	30
16	Karakteristike Modela UPS	31
17	Sažetak Modela UPS	32
18	Zaključak	34

Sastanci su prilika, a ne obveza!

1. ŠTO SU SVE SASTANCI?

Što sve može biti sastanak?

Model UPS (Upravljanje pomoću sastanaka) Copyright Milan Grković 16. 09. 2004. 433 teorija
Razvoj i primjena Modela UPS u upravljanju i razvoju organizacija i osobne karijere

Svi oblici okupljanja dvije ili više osoba mogu se smatrati sastankom. Svako okupljanje možemo analizirati kroz faze sastanka (priprema, tijek i aktivnosti poslije).
Pojedine vrste okupljanja imaju i svoje specifičnosti.

Navodimo okupljanja koja se u užem ili širem smislu mogu smatrati sastancima (prikazana su abecednim redom):

ad-hock tim
aktiv
bratimljenje gradova
degustacija
demonstracija
dodjela priznanja
dogovor grupe građana
dolazak gostiju
dolazak inspekcije
domjenak
godišnjica mature
godišnjica
inicijativni odbor
inicijativni sastanak
dolazak izaslanstva
izbori za ...
izložba
izvanredni obilazak organizacije (tvrtke, ustanove, škole, ...)
javna rasprava
javna tribina
kandidacioni skup
komemoracija
komisija
konferencija
konvencija
koordinacija
krizni stožer
memorijal
nadzorni odbor
obiteljski sastanak (uža obitelj)
obiteljsko okupljanje (šira rodbina)
obljetnice
odbor
otkrivanje spomenika
otvaranje priredbi (sportske, kulturne, tehničke, ...)
poglavarstvo
pokazne vježbe
politički aktiv
postavljanje kamena temeljca
potpisivanje peticije
povjerenstvo
predavanje
predizborni skup
predsjedništvo
prezentacija
prigodna prodaja
prijam
prodaja (direktna, ...)
proglašavanje najboljeg ...
prosvjedni skup
radionice
radna grupa
radni tim

razmjena posjeta
 redovan obilazak organizacije
 reklamacije
 roditeljski sastanak
 sabor
 sajam
 sastanak odbora
 sastanak odjela
 sastanak osoblja
 sastanak tima
 sastanak udvoje
 sekretarijat
 seminari
 skup podrške
 skupština
 slučajni susret
 službeni kontakti
 službeno putovanje
 smotra
 stečajno vijeće
 stožer za obranu ...
 stručni kolegij
 svečana proslava - godišnjica
 svečani doček
 svečano otvaranje objekta
 telefonski razgovor
 upravni odbor
 upravno vijeće
 vijeće

Svako od ovih okupljanja ima sljedeće faze:

1. Priprema
2. Tijek
3. Aktivnosti poslije

Da bi okupljanje mogli smatrati sastankom mora imati sljedeće elemente:

1. Cilj
2. Svrhu okupljanja
3. Definirane sudionike
4. Pravila rada ili ponašanja ili protokol
5. Voditelja ili facilitatora
6. Očekivani rezultat

Okupljanja dana u prethodnoj listi zadovoljavaju elemente od 1 do 6 i mogu se smatrati sastancima u užem ili širem smislu.

Sastanci su također sva ona okupljanja koja imaju sljedeće ciljeve:

1	razmjena informacija	davanje i primanje informacija bez donošenja odluka
2	stvaranje ideja, prijedloga i inicijativa	brainstorming
3	učenje	prezentacije, predavanja, ... (nove tehnologije, metode, vještine, ponašanja, ...)
4	procjena alternativa	rasprava o programima, strategijama, planovima (stanje, selekcija, ...)
5	konstituiranje	davanje legitimiteta i stvaranje uvjeta za početak rada
6	izbor i imenovanja	izbor unutar grupe, imenovanja izvan grupe
7	rješavanje problema	redovna problematika ili izvanredne situacije dvoje ili više osoba
8	protokol	obljetnice, komemoracije, nagrađivanje, svečane prigode, istup počasnog ili visokog gosta, ...
9	donošenje odluka	redovna problematika

Posljedica takvog stanja je da praktično nema pojedinca koji svakodnevno ne sudjeluje u brojnim sastancima u bilo kojem obliku. Za sudjelovanje na brojnim sastancima društvena zajednica troši ogromnu količinu vremena i energije kako pojedinaca tako i organizacija.

Ispričajmo realnu priču u četiri slike:

1. **Stanje sastanaka:** Svi sudjeluju u nekom obliku sastanka. Oni su brojni i neizbježni.
2. **Problem sastanaka:** Sastanci su dugi, česti i neučinkoviti. Sastanci su najveći kradljivci vremena.
3. **Rješenje:** Model UPS (upravljanje pomoću sastanaka) - jednostavno, jeftino i odmah primjenjivo, a učinkovito.
4. **Rezultat:** Sastanci će biti kraći, rjeđi i učinkovitiji, a odluke kvalitetnije i pravovremene.

Vrijeme provedeno na brojnim sastancima je ogroman potencijal koji se može sustavno usmjeriti na učinkovitije upravljanje i razvoj organizacija.

Sudjelovanje/vođenje sastanaka je vještina koja se uči. Za uspješnost pojedinaca i organizacija nema drugog rješenje nego poduzimati sustavne i kontinuirane aktivnosti za učinkovitijim sastancima. Samo učinkoviti sastanci donose razvoj organizacije i ispunjenje postavljenih ciljeva, a na zadovoljstvo članova organizacije i društvene zajednice u cjelini.

Model UPS (Upravljanje pomoću sastanaka) je jedini sustavni model koji integrativno uzima u obzir svih pet funkcija sastanaka: organizaciju, ponašanje, unapređenje, razvoj i upravljanje. Naglasak Modela UPS je na unapređenju sastanaka osmišljenim aktivnostima pojedinaca, sinergijskim učinkom grupe i svih članova organizacije koje će dovesti do bržeg razvoja organizacije i učinkovitijeg upravljanja organizacijom.

Model UPS nudi sustavan izvor znanja i sofisticirani automatizam koji osigurava spontanost, kontinuitet i snažan poticaj svih sudionika za sustavno i kontinuirano unapređenje sastanaka.

Model UPS je primjenjiv na sve pojavne oblike sastanaka.



2. KOLIKO RUKOVODITELJI U HRVATSKOJ DNEVNO PROVEDU NA SASTANCIMA?

Izgubljeno vrijeme na sastancima se ne može nadoknaditi.

Model UPS (Upravljanje pomoću sastanaka) Copyright Milan Grković 04. 10. 2004. 606 metrika
Razvoj i primjena Modela UPS u upravljanju i razvoju organizacija i osobne karijere

U okviru svoje nadležnosti i funkcije u upravljanju organizacijom, rukovoditelji obavljaju različite aktivnosti: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim resursima, vođenje i kontrola. Tijekom tih aktivnosti intenzivna je razmjena informacija s podređenima na svim nivoima organizacije kao i s različitim subjektima izvan organizacije.

Svaki kontakt rukovoditelja u organizaciji i izvan nje s ciljem postizanja poslovnih rezultata je sastanak.

Koliko rukovoditelji u Hrvatskoj dnevno provedu na sastancima?

Proveli smo istraživanje s ciljem da se utvrdi koliko su rukovoditelji u Hrvatskoj zauzeti sastancima.

Metodologija

Istraživanje je vođeno na osnovu telefonskog kontakta s rukovoditeljima. Cilj je bio uspostaviti direktni kontakt s rukovoditeljima organizacija. Ako kontakt nije bio moguć, utvrditi razlog zauzetosti i od ukupnog broja neuspješnih pokušaja za uspostavljanjem kontakata, odrediti ukupnu učestalost nedostupnosti rukovoditelja zbog zauzetosti sastancima.

Ključne riječi

- ◆ nedostupnost rukovoditelja
- ◆ što su sve sastanci?
- ◆ vrijeme provedeno na sastancima
- ◆ odsutnost rukovoditelja
- ◆ telefonski razgovor je sastanak
- ◆ sastanak udvoje

Rezultati

Ukupan broj pokušaja telefonskih kontakata: 215

Period anketiranja: 18. 08. 2004. - 04. 10. 2004.

Ukupno aktivnih dana telefoniranja: 20

Kontaktirano je s ukupno 39 različitih tvrtki, županija i gradova (s nekima je više puta kontaktirano).

Ni jednom nije odbijen kontakt i uvijek je bio dan precizan razlog za nedostupnost rukovoditelja. Razlog za nedostupnost u većini slučajeva je precizno objašnjen od osobe bliske rukovoditelju (najčešće tajnica).

Razlozi za nedostupnost rukovoditelja:

1. Klasičan sastanak

Klasičan sastanak u organizaciji (Upravni odbor, Poglavarstvo, Gradsko vijeće, Kolegij).

2. Zauzetost

Radni dogovori u uredu sa suradnicima ili gostima, dnevni i razni redoviti sastanci (kolegiji, povjerenstva, radne grupe).

Svaki dogovor je sastanak sam po sebi.

3. Odsutnost

- radni obilazak organizacije (kontrola, instrukcije, dogovori),
- poslovni ručak,
- različite prigode (polaganje vijenaca, godišnjice, otvaranje objekata, ...),
- sastanak izvan organizacije.

Svaki od ovih oblika ima za cilj postizanje određenih ciljeva kroz razmjenu informacija i ima sve elemente sastanka.

Svaki oblik se može sagledati kroz sve tri faze sastanka: pripreme za dogovor, tijek i aktivnosti poslije dogovora.

4. Službeno putovanje

Rukovoditelj je službeno odsutan izvan mjesta organizacije.

Ciljevi službenog puta su planirani kontakti s jednom ili više osoba kroz jedan ili više sastanaka. Ovaj oblik sastanaka oduzima najviše vremena (putovanje na mjesto sastanka i povratak).

5.Telefoniranje

Razlog nedostupnosti rukovoditelja:

- trenutno je zauzet telefonskim razgovorom (iskaz tajnice ili njeno neuspjelo spajanje s rukovoditeljem),
- telefon je zauzet (direktan telefonski broj rukovoditelja).

Svaki telefonski razgovor je sastanak udvoje. Kada se nekoga naziva telefonom, postoji određeni razlog i željeni cilj. Za uspješan telefonski razgovor treba primijeniti sve tri faze sastanka: priprema za razgovor, tijek razgovora i aktivnosti poslije razgovora.

6. Ne javlja se

Ovaj razlog nedostupnosti nije uzet u obzir. No sigurno je da odsutnost rukovoditelja jednim dijelom može biti povezana s vjerojatnošću da sudjeluje na nekom sastanku. Tajnica je također bila odsutna pa nitko relevantan nije mogao dati odgovor što trenutačno radi rukovoditelj. Jedan dio ovakvih situacija koji nije zanemariv (13 %) može se pridodati sudjelovanju na sastancima. No to ipak nismo pridodali vremenu koje rukovoditelj provodi na sastanku.

7. Godišnji odmor i bolovanje

Prvih pet razloga za nedostupnost rukovoditelja su sastanci.

Velika je pogreška da se sastancima smatraju samo formalni sastanci. Svaki kontakt dvije ili više osoba u cilju razmjene informacija je sastanak.

Ako se gore navedene aktivnosti (1. – 5.) ne tretiraju kao sastanci imat ćemo osjećaj da rukovoditelji provode manje vremena na sastancima, a to će biti obmana i nenadoknativa strateška pogreška

Kamo bi inače mogli svrstati sljedeće aktivnosti rukovoditelja ako ne u sastanke?:

- poslovni ručak gdje se raspravlja o poslu,
- davanje instrukcija i zadataka podređenima,
- telefonski razgovori na kojima se dogovaraju razne poslovne aktivnosti,
- svečano otvaranje objekata gdje se poslije svečanog dijela obavi niz susreta i korisnih dogovora,
- i druge okolnosti koje dovode do rezultata.

U tablici je dana struktura nedostupnosti rukovoditelja i ostali podaci vezani uz istraživanje:

razlog / dani	1 18.08.	2 19.08.	3 20.08.	4 23.08.	5 25.08.	6 31.08.	7 02.09.	8 07.09.	9 09.09.	10 13.09.
1. sastanak klasičan	1		2	1	1	1		2		
2. zauzetost										
3. odsutnost	1			2	1		2	1	1	1
4. službeni put			2					2		
5. telefoniranje		1			1	2	1			
6. ne javlja se		1	2				1	1		2
7. god./bolovanje		3				1			1	
8. ostvareni kontakti	1	1	1	1	0	1	0	1	3	2
9. ukupno pokušaja	3	6	7	4	3	5	4	7	5	5
10. % na sastancima	66,6	33,3	57,1	75,0	100	75,0	75,0	71,4	25,0	20,0

razlog / dani	11 17.09.	12 20.09.	13 21.09.	14 22.09.	15 23.09.	16 24.09.	17 27.09.	18 28.09.	19 29.09.	20 04.10.	UKUPNO 1 - 20	% 1 - 20
1. sastanak klasičan	2	4	3		3	4	4	5	1	3	37	17,2
2. zauzetost				1		1	1	2	1		6	2,8
3. odsutnost	7	7	2	3	3	2	7	3	2	1	46	21,4
4. službeni put	6		1	1	2	3	1	2	2	2	24	11,2
5. telefoniranje	3	6	3		1	4	3	8	2	9	44	20,5
6. ne javlja se	4		2	1	1	1	3	4	5		28	13,0
7. god./bolovanje	1					1					7	3,2
8. ostvareni kontakti	1	1	2	2	0	1	1	2	0	2	23	10,7
9. ukupno pokušaja	24	18	13	8	10	17	20	26	13	17	215	100,0
10. % na sastancima	78,3	94,4	69,2	62,5	90,0	87,5	80,0	92,3	61,5	88,2	1. - 5. 157	75,5*

Dnevni postotak prisutnosti na sastancima (red 10.) je računat na sljedeći način: 1. - 5. /red 9. - red 7.

Izračun vremena koji rukovoditelji provedu na sastancima:

U obzir su uzete aktivnosti 1. - 6. (kada je rukovoditelj godišnjem ili na bolovanju ne radi), pa je osnovica mogućeg broja kontakata: 215 - 7 = 208.

Sastanci su 1. (klasičan sastanak) + 2. (zauzetost) + 3. (odsutnost) + 4. (službeni put) + 5. (telefoniranje)

= 37 + 6 + 46 + 24 + 44 + = 157 slučajeva nedostupnosti rukovoditelja zbog sudjelovanja na sastancima

*Vrijeme provedeno na sastancima u %: nedostupnost zbog sastanaka/ukupan broj kontakata - god./bol. x 100

Vrijeme provedeno na sastancima u %: 157 / (215 - 7) x 100 = 75,5 %

Prema rezultatima istraživanja 75,5 % vremena rukovoditelji provode na sastancima.

To je zastrašujuća brojka s obzirom da u ranije napravljenoj anketi o uspješnim sastancima: 61,4 % sudionika je iskazalo da su sastanci ponekad uspješni, 19,5 % da su često uspješni, 12,9 % da su većinom uspješni, a samo 6,2 % sudionika sastanaka je reklo da su uvijek uspješni.



Zabrinjavajuće brojke

Kako komentirati ova tri podatka?

1. 75,5 % vremena rukovoditelji provedu na sastancima.
2. 61,4 % sudionika sastanaka tvrdi da su sastanci ponekad uspješni.
3. Većina rukovoditelja radi više od 40 sati tjedno.
4. Prema provedenim istraživanjima u svijetu, povećava se vrijeme koje rukovoditelji provode na sastancima.

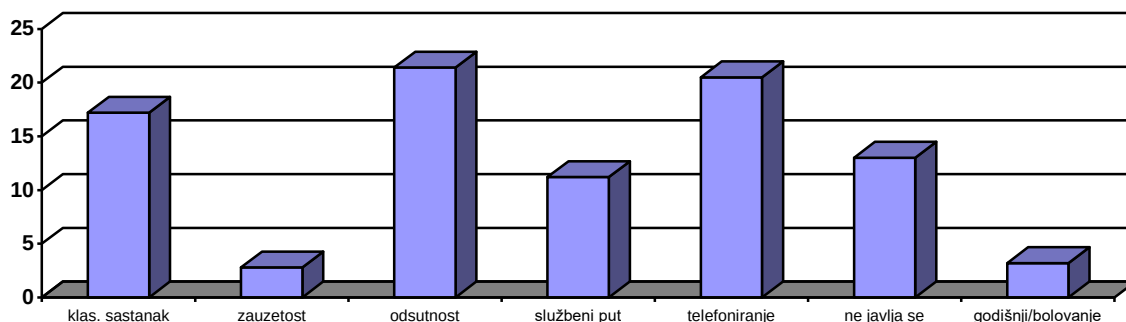
ZAKLJUČAK

Ovim istraživanjem je potvrđeno opće poznato promišljanje da su sastanci česti i dugi i da rukovoditelji i ostali sudionici se na njih troše mnogo vremena. Ako se ovo istraživanje poveže s ranijim rezultatima gdje 61,4 % sudionika sastanaka smatra da su sastanci ponekad uspješni uočavamo ozbiljan problem.

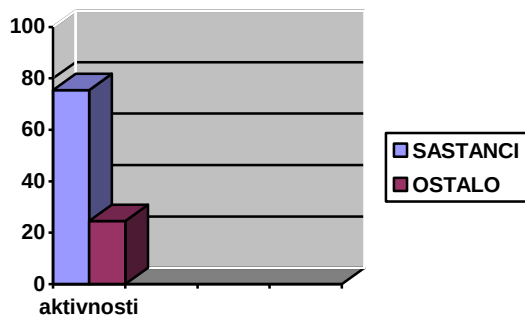
Postavlja se pitanje hoćemo li iskoristiti ogroman potencijal sastanaka za bolje upravljanje i razvoj organizacije i sustavno ih činiti učinkovitijim.

Napori rukovoditelja za aktivnostima sa sustavno unapređenje sastanaka su prioritetan zadatak ali i prilika da se na jeftin, jednostavan i učinkovit način postignu rezultati koji će osigurati učinkovito upravljanje i razvoj organizacije, a time i njenu održivost.

Prikaz aktivnosti rukovoditelja



Prikaz vremena rukovoditelja provedenog na sastancima i ostale njegove aktivnosti



3. PARADOKS SASTANAKA

Zašto i dalje radimo ono s čime nismo zadovoljni?

Model UPS (Upravljanje pomoću sastanaka) Copyright Milan Grković 08. 09. 2004. 422 analiza
Razvoj i primjena Modela UPS u upravljanju i razvoju organizacija i osobne karijere

Nevjerojatno koliko je praksa neučinkovitih sastanaka ukorijenjena u svakodnevnom radu. Svakim danom problem neučinkovitih sastanaka postaje sve veći jer je broj sastanaka u povećanju. Menadžeri i ostali članovi organizacija provode sve više vremena na sastancima. Tome je razlog velika konkurencija na tržištu gdje vlada sve veća ponuda u odnosu na potražnju pa se brojne tvrtke moraju sofisticirano boriti da boljim proizvodima i uslugama "otmu" drugima kupce. Zbog približavanja novim kupcima održavaju se brojni dodatni sastanci na kojima se nastoje pronaći brza rješenja za svakodnevne promjene na tržištu. U svim ispitivanjima i iskazima velikog broja pojedinaca sastanci su većinom neučinkoviti. A neučinkoviti sastanci ne dovode do cilja - bolje pozicije na dinamičnom i nesigurnom tržištu gdje vlada sve veća konkurencija.

Imamo paradoks sastanaka koji možemo opisati u tri točke:

1. STANJE SASTANAKA

Sastanci su neizbježni. Oni su jedini način dogovaranja u organizacijama. Brojni su i javljaju se u različitim oblicima. Većina članova organizacije sudjeluje u bilo kojem obliku sastanaka.

2. PROBLEM SASTANAKA

Sastanci su dugi, česti i neučinkoviti. Odluke su često nekvalitetne i nepravovremene. Donesene se odluke najčešće ne provode u potpunosti. Često se javlja situacija da se ide iz sastanka u sastanak - neuspješni sastanci u nizu.

3. BEZ PROMJENA

Iako je većina pojedinaca i organizacija svjesna neučinkovitosti sastanaka, ništa ili jako malo se čini na promjeni takvog stanja.

Prosto je nevjerojatno da se jedan takav potencijal koji leži u sastancima ne iskoristi za razvoj i upravljanje organizacijom kao i za postizanje osobne karijere pojedinaca. Tome su razni uzroci: od nepoznavanje problematike sastanaka, raznih subjektivnih otpora i barijera, robovanja starim navikama rada, ...

Na osnovu raznih analiza, ispitivanja i neposrednih kontakata možemo iskazati da zanemarivo malo organizacija u Hrvatskoj radi na sustavnom unapređenju sastanaka. Unatoč svom nezadovoljstvu o učinkovitosti sastanaka.

Nije li to zaista veliki paradoks?

Možemo li to s nečim usporediti?

Slažete li se s navedenim konstatacijama u trima gore spomenutim točkama?

Kakvo je stanje u vašoj organizaciji?

Današnje stanje sastanaka mogli bismo opisati s tri riječi: **neizbježni**, **neučinkoviti** i **"zacementirani"**.



RJEŠENJE

Do sada nije postojao nikakav sustavan pristup unapređenju sastanaka s ciljem njihove veće učinkovitosti.

Ako se nešto radi onda je to parcijalno i kampanjski. Poslije bilo kakvog oblika obrazovanja nema interaktivnosti s osobama koje vrše osposobljavanje i nema nastavka obrazovanja. To je jednokratni pristup koji ne ostavlja dubljeg traga. Kratko nakon obrazovanja javljaju se početni elementi promjena ali ubrzo stare loše navike ponovo dominiraju.

Mi vam nudimo sustavno rješenje unapređenja sastanaka primjenom Modela UPS (Upravljanje pomoću sastanaka).

Model UPS će nizom svojih karakteristika dati uvjerljive praktične rezultate s očekivanim ishodom.

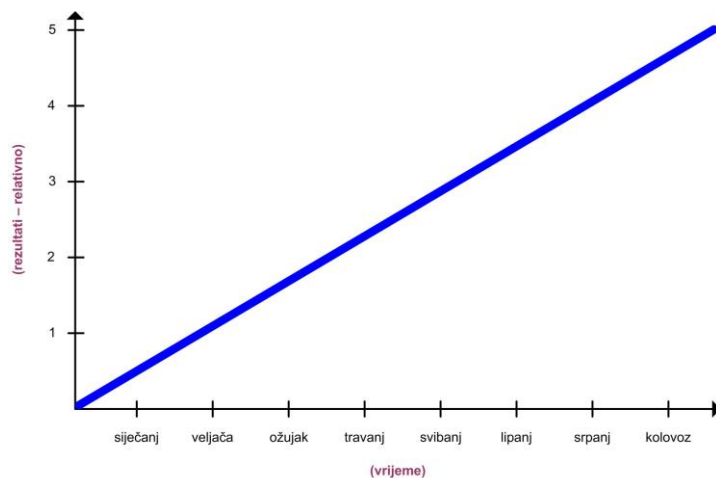
Njegova primjena iskazana u samo tri riječi je sljedeća:

- jednostavno,
- jeftino,
- odmah primjenjivo.

Model treba samo dva uvjeta:

- Obvezna točka dnevnog reda: "Unapređenje sastanaka".
- Sustavan izvor znanja o učinkovitim sastancima koji je lako dostupan u okviru Programa za unapređenje sastanaka.

Model UPS omogućava uspješan razvoj i upravljanje organizacijom i izravno utječe na povećanje intelektualnog kapitala organizacije.



REZULTATI

Brzo uočljivi i mjerljivi rezultati doći će kroz kraće, rjeđe i učinkovitije sastanke.

Ishodi su:

- kvalitetnije i pravovremene odluke,
- više razvojnih i strateških odluka,
- više vremena za važnije aktivnosti,
- veće zajedništvo i sinergija grupe.



Stanja i mogućnosti sastanaka primjenom Modela UPS možemo prikazati kroz tri vremenska okvira:

A. Do sada (**jučer**)

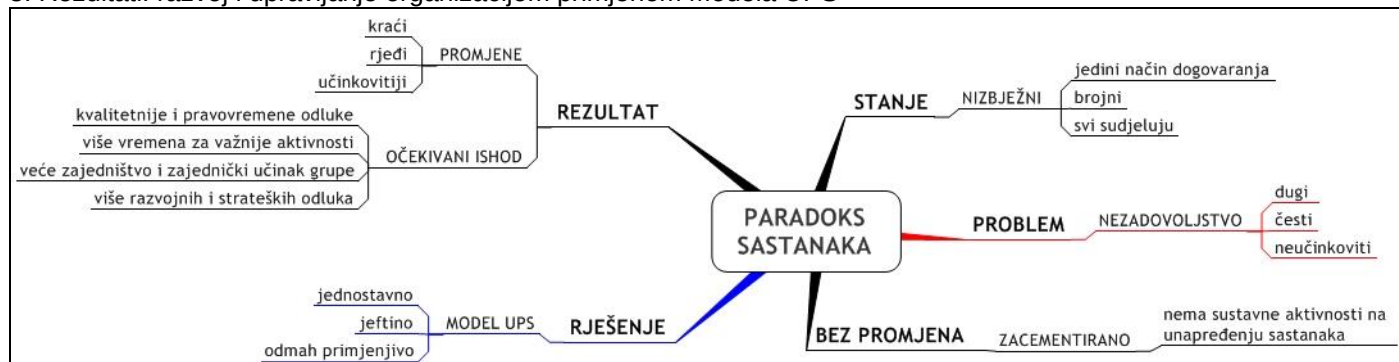
1. Stanje: neizbježni
2. Problem: neučinkoviti
3. Bez promjena

B. Sada (**dan**)

1. Stanje: neizbježni
2. Problem: neučinkoviti
3. Rješenje: primjena Modela UPS

C. Od sada (**sutra**)

1. Stanje: neizbježni
2. Problem: daljnje unapređenje sastanaka
3. Rezultati: razvoj i upravljanje organizacijom primjenom Modela UPS



4. ŠTO JE TO MODEL UPS?

NAJJEFTINIJE, NAJJEDNOSTAVNIJE I NAJUČINKOVITIJE ULAGANJE U UPRAVLJANJE I RAZVOJ ORGANIZACIJA KOJE JE IKADA BILO DOSTUPNO

Model UPS (Upravljanje pomoću sastanaka) Copyright Milan Grković 22. 06. 2004. 399 ups
Razvoj i primjena Modela UPS u upravljanju i razvoju organizacija i osobne karijere

UPS je model poslovnog upravljanja organizacijom pomoću učinkovitih sastanaka.
UPS je niz sustavnih aktivnosti s ciljem da sastanci budu kraći, rjeđi i učinkovitiji.
Cilj sastanaka je učinkovitije postizanje ciljeva organizacije.

UPS je skraćenica za **Upravljanje Pomoću Sastanaka**.

Polazne osnove modela UPS:

1. Sastanci su jedini način donošenja odluka u organizaciji.
2. Sastanci su brojni, neučinkoviti i menadžeri najveći dio svoga vremena provode na sastancima.

Zadatak: Unapređenjem povećati kvalitetu sastanaka za 20 % (kraći, rjeđi, bolje odluke, uključiti neaktivne, izvršiti sve obveze na vrijeme i pronalazite nove elemente sastanaka za unapređenje).

Koje preduvjete treba model UPS?

1. Odluka rukovoditelja o obveznom uvođenju kratke točke dnevnog reda: "Unapređenje sastanaka",
2. Dostupan sustavan izvor znanja o učinkovitim sastancima (Program za unapređenje sastanaka).

Potrebne investicije: minimalna i zanemariva financijska ulaganja - najjeftiniji model razvoja organizacije i pojedinaca

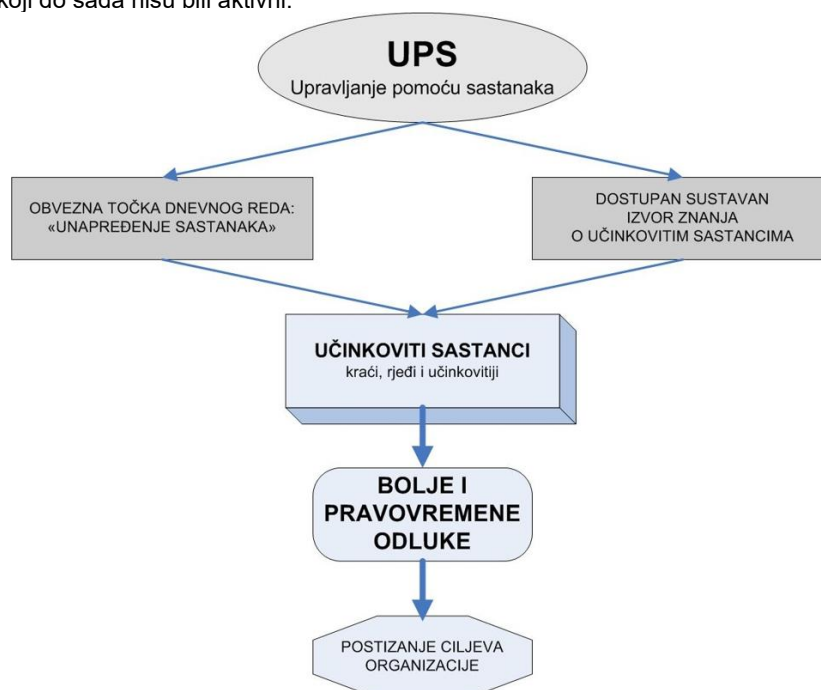
Početak primjene: moguće je odmah bez ikakvih priprema ili novih oblika organiziranja.

Mogući problemi:

- nema objektivnih razloga za neuspjeh primjene modela upravljanja UPS,
- subjektivni razlozi za nedonošenje odluke o unapređenju sastanaka:
 - nemamo sada vremena,
 - ne znam hoće li to suradnici i podređeni htjeti,
 - možda kasnije,
 - mi smo navikli na ovaj način rada,
 - još je rano, ...

Očekivani rezultati primjene modela UPS:

- donošenje kvalitetnih i pravovremenih odluka kao osnovni element modela poslovnog upravljanja UPS (bolje odluke imaju direktni utjecaj na razvoj i postizanje ciljeva organizacije).
- sastanci će biti kraći, rjeđi i učinkovitiji, a rezultati su ušteda vremena i resursa,
- postavljanje standarda uspješnog sastanka za grupu i organizaciju u cjelini,
- veći doprinos pojedinaca koji do sada nisu bili aktivni.



5. PROMJENE U DVIJE TOČKE

Nova koncepcija razvoja i upravljanja organizacijom

Model UPS (Upravljanje pomoću sastanaka) Copyright Milan Grković 15. 06. 2004.514 ups
Razvoj i primjena Modela UPS u upravljanju i razvoju organizacija i osobne karijere

ZAŠTO UNAPREĐIVATI SASTANKE?

Sadašnje stanje

Sastanci su jedini oblik dogovaranja u organizaciji.

SASTANCI SU BROJNI, DUGI I NEUČINKOVITI.

POTREBA ZA PROMJENAMA

Što su podređeni i suradnici osposobljeniji u sudjelovanju/vođenju sastanaka, rukovoditelj lakše postiže uspjeh.

SUDJELOVANJE/VOĐENJE SASTANAKA JE VJEŠTINA KOJA SE UČI.

1.

Rukovoditelj treba donijeti odluku o unapređenju sastanaka.

NA SVAKOM SASTANKU UVESTI OBVEZNU TOČKU DNEVNOG REDA: "UNAPREĐENJE SASTANAKA".

2.

Svaki član grupe mora imati dostupan sustavan izvor znanja o učinkovitim sastancima.

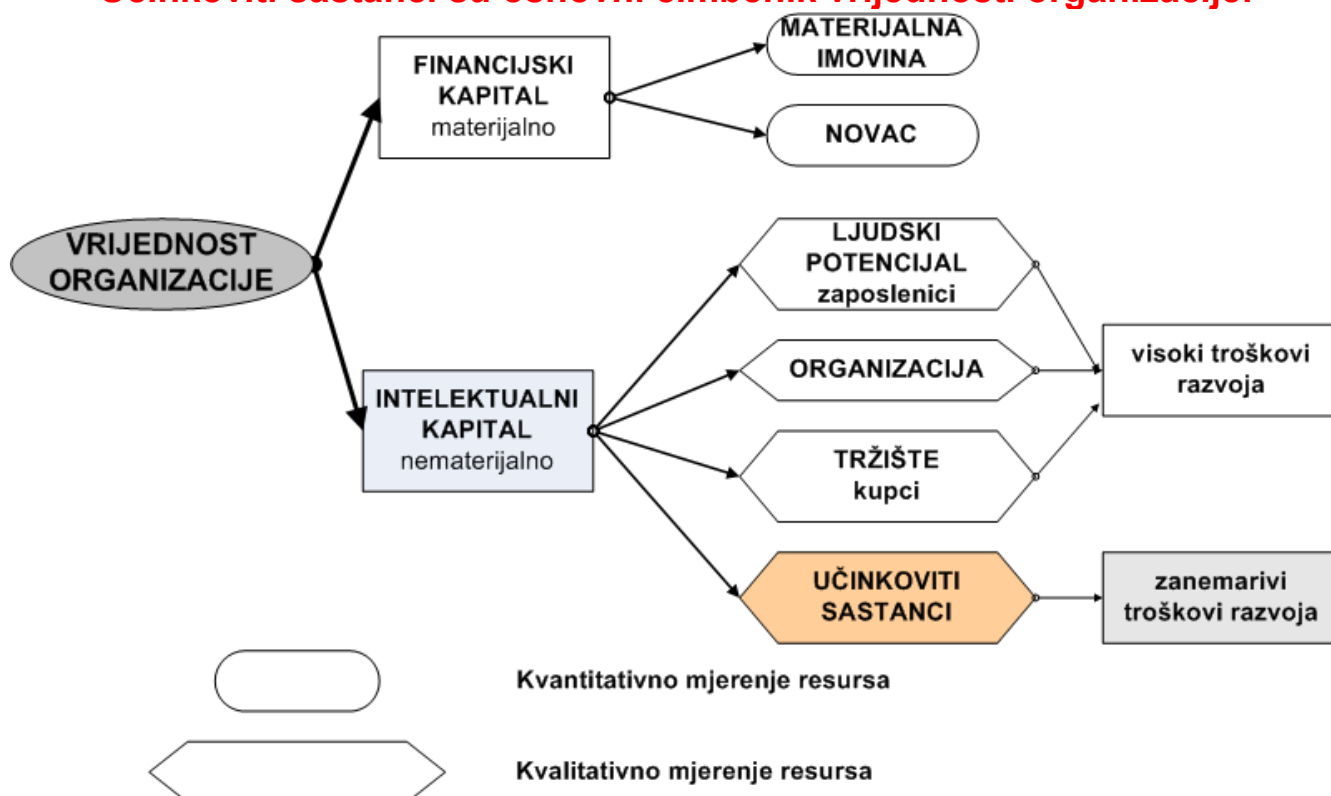
OMOGUĆITI SVAKOM ČLANU GRUPE MATERIJALE PROGRAMA ZA UNAPREĐENJE SASTANAKA.

Što se dobiva?

Zanemariva ulaganja donose više vremena, brže i bolje odluke.

RJEĐI, KRAĆI I UČINKOVITIJI SASTANCI SU PREDUVJET RAZVOJA.

Učinkoviti sastanci su osnovni čimbenik vrijednosti organizacije.



6. ŠTO ZNAČI UPRAVLJATI ORGANIZACIJOM POMOĆU UČINKOVITIH SASTANAKA?

Model upravljanja organizacijom koji sofisticirano omogućava održivu konkurentsku prednost

Model UPS (Upravljanje pomoću sastanaka) Copyright Milan Grković 03. 11. 2004. 603 upravljanje
Razvoj i primjena Modela UPS u upravljanju i razvoju organizacija i osobne karijere

Definicija

Upravljanje organizacijom su sveobuhvatne aktivnosti rukovoditelja, top menadžmenta i ostalih zaposlenika da kroz funkcije:

- planiranja,
- organiziranja,
- upravljanja ljudskim resursima,
- vođenja,
- kontrole,

ostvare postavljene ciljeve i misiju organizacije.

Željeni rezultati

Svaka organizacija¹ bi trebala imati postavljenu misiju i ciljeve i na osnovu toga napraviti strategiju razvoja. Kroz strategiju razvoja organizacija želi ostvariti sljedeće rezultate:

- kvalitetne proizvode ili usluge (kupci ili korisnici),
- profit (interes vlasnika ili osnivača, a posredno i zaposlenika),
- ispunjenje društveno odgovorne uloge u razvoju lokalne zajednice,
- zadovoljstvo zaposlenika (motiviranost): plaća, postizanje osobne karijere, pozitivno radno ozračje, mogućnost napredovanja, ...
- konkurentsku održivost na tržištu.

Stanje sastanaka u organizacijama

Organizacijom se upravlja donošenjem odluka vlasnika, rukovoditelja, top menadžmenta i dalje prema nižim organizacijskim nivoima, a prema danim ovlaštenjima. Ako su odluke nekvalitetne i nepravovremene upravljanje organizacijom ne donosi očekivane i željene rezultate. Ako organizacija ne postiže očekivane rezultate, jedini je razlog za to loše upravljanje.

Za to mogu postojati sljedeći razlozi:

- nesposobnost top menadžmenta,
- neprimjeren izbor modela upravljanja organizacijom,
- kaotična situacija jer nema nikakvog modela upravljanja,
- nema učinkovitog monitoringa, evaluacije i benchmarking-a kao kontrolnih mehanizama provedbe dogovorenih aktivnosti.

Dosadašnji način rada producira sastanke koji su kočnica daljnjem razvoju, izvor su dodatnih problema i briga, mali broj pojedinaca je uključen u aktivnosti za postizanje ciljeva organizacije, nisu povezani sa strateškim ciljevima organizacije,

....

Većina sudionika u procesu odlučivanja je nezadovoljna učinkovitošću sastanaka.

Modeli upravljanja organizacijom

U praksi postoje različiti pristupi (izbor modela) u upravljanju organizacijom:

- Model UPS (Upravljanje pomoću sastanaka),
- upravljanje pomoću ciljeva (MBO),
- upravljanje pomoću misije (MBM),
- upravljanje pomoću kvalitete (TQM),
- autoritativno upravljanje,
- demokratsko upravljanje,
- ostali modeli upravljanja.

Ako organizacija ima problema u postizanju očekivanih rezultata ili ako želi postići bolje rezultate, mora prići sustavnim promjenama. Najčešći razlog za promjene u tvrtkama zahtijeva situacija na tržištu, odnosno prisutnost konkurencije.

To znači prilagoditi postojeći model upravljanja stvarnoj situaciji ili uvesti novi model koji će biti uspješniji od prethodnog. U nekim organizacijama ne postoji nikakav sustavni model upravljanja.

Treba analizirati što sada nije dobro i nastojati to promijeniti. Napraviti plan sanacije postojećeg stanja koji će redefinirati postojeći model upravljanja organizacijom.

Ako ima otpora zaposlenika, prepreka, ili su upitna financijska sredstva za provedbu promjena, odlučite se za drugi model.

Predlažemo da izvršite analizu svih dostupnih modela upravljanja. Na osnovu sljedećih deset elemenata odlučite koji ćete model upravljanja primijeniti u organizaciji:

1. Potrebno ulaganje financijskih sredstava za uvođenje novog modela upravljanja.
2. Potrebno dodatno vrijeme sudionika u procesu upravljanja.
3. Vrijeme do prvih rezultata.
4. Mogući otpori zaposlenika.
5. Treba li novo zapošljavanje?
6. Treba li dodatno obrazovanje zaposlenika koji sudjeluju u promjenama?
7. Ovisnost o vanjskim stručnjacima.
8. Ulaganje napora da bi svim sudionicima bile jasne njihove zadaće.
9. Složenost promjena.
10. Dodatni angažman rukovoditelja.

Prema vašem interesu i okolnostima uključite i druge elemente za procjenu najprimjerenijeg modela upravljanja za vašu organizaciju.

Vrlo jednostavnom analizom doći ćete do saznanja da Model UPS koji ima daleko najviše prednosti ispred svih postojećih modela upravljanja.

Svojom originalnošću i jednostavnošću, Model UPS je idealan za:

- organizacije koje teže još većoj izvrsnosti (uspješne organizacije),
- organizacije koje su suočene s ozbiljnom konkurencijom na tržištu (problemi tržišta),
- organizacije koje formalno postoje, a postoji interes za njihovo oživljavanje (neaktivne organizacije),
- organizacije koje su ugrožene s prestankom aktivnostima (gašenje organizacije).

Upravljanje organizacijom pomoću učinkovitih sastanaka

Primjenom Modela UPS dolazi do kvalitetnih pomaka na sastancima:

- sve dogovorene odluke se provode (nema neprovedenih odluka); neke odluke se mogu ukinuti ili prilagoditi novim okolnostima,
- problematika sastanaka se temelji na Programu rada, strateškim i razvojnim planovima,
- angažiraju se tihi i samozatajni članovi grupe i organizacije,
- povećava se sinergijski učinak grupe,
- stvaranje demokratskog ozračja, transparentnosti u radu i međusobnog uvažavanja,
- Modelom UPS rukovoditelj vrlo efikasno rješava problematiku delegiranja, povratnih informacija i ocjene rada bilo koje grupe u organizaciji.

Osnovni elementi upravljanja pomoću učinkovitih sastanaka

Uvjeti za početak primjene Modela UPS:

1. Odluka rukovoditelja o obveznoj točki dnevnog reda: "Unapređenje sastanaka".
2. Sustavan izvor znanja o učinkovitim sastancima za sve članove organizacije kojima se želi omogućiti učinkovitije sudjelovanje/vođenje sastanaka

- Obvezna točka dnevnog reda: "Unapređenje sastanaka" daje priliku i mogućnost svim sudionicima da daju doprinos unapređenju sastanaka.
- Sustavan izvor znanja o sastancima je poučava i daje smjernice što i kako trebaju djelovati pojedinci u cilju unapređenja sastanaka, a time neposredno i uspješnijeg poslovanja.

Djelovanje (funkcioniranje)

Odlukom se pokreće sustavna i nezaustavljiva aktivnost na unapređenju sastanaka.

Glavni pokretač cjelokupne aktivnosti je donošenje odluke o čemu odlučuje strateški rukovoditelj organizacije.

Nažalost donošenje ovakve jednostavne administrativne odluke je u domeni mentalnog sklopa rukovoditelja i često je neizvjesno.

Rezultati

- kvalitetne² i pravovremene odluke koje dovode do postizanja postavljenih ciljeva (razvoj i upravljanje organizacijom),
- ušteda vremena i ostalih resursa koji se troše održavanjem sastanaka.

Kontrola

Redovitim izvješćima prema nadređenima automatski se osigurava monitoring i evaluacija rada grupe i voditelja kao ključnog čimbenika unapređenja sastanaka.

Kada rukovoditelj donese odluku o primjeni Modela UPS voditelj i članovi grupe nemaju drugog izbora nego raditi po instrukcijama o primjeni Modela UPS. Iako možda nemaju pozitivan stav prema promjenama koje vode unapređenju sastanaka, Model UPS će ih u svim elementima usmjeravati prema rezultatima.

Kada i sami uoče postignute rezultate i svoj doprinos u njihovom postizanju, promijenit će svoj prvobitni negativni stav i sami će davati inicijative za daljnje unapređenje sastanaka

Ta njihova promjena će biti uočena kod rukovoditelja i prepoznatljiva kod vrednovanja rezultata (plaća, nagrade, bolje radno mjesto, povlaštene dionice, partnerstvo ili drugo).

Resursi i alat za promjene

1. Strateški planovi, Program rada, specifični razvojni projekti
2. Sustavan izvor znanja o učinkovitim sastancima:
 - teoretska i praktična znanja o sastancima,
 - lista mogućih unapređenja sastanaka,
 - pravila rada tijekom točke dnevnog reda: "Unapređenje sastanaka",
 - alati za uspješnije sastanke,
 - savjeti,
 - rješavanje problema,
 - standardi uspješnog sastanka.

Model UPS kao polaznu osnovu ima određivanje standarda uspješnog sastanka koji je specifičan za grupu. Na taj način Model UPS postavlja standarde kvalitete koji izravno utječu na sve elemente poslovanja i rada organizacije.

Kako su sastanci jedino mjesto za donošenje odluka (osim odluka koje samostalno može donositi rukovoditelj), uspješnost sastanaka kao krajnji cilj Modela UPS ima izravan i najveći utjecaj na svaku aktivnost u organizaciji.

Sastanci su nezamjenjivi u donošenju odluka. Bez sastanaka ni jedna organizacija ne može djelovati ni trenutak.

Odlukom rukovoditelja o obveznoj točki dnevnog reda: "Unapređenje sastanaka" i mogućnost da svaki sudionik sastanka ima sustavan izvor znanja o sastancima, jedna na prvi pogled čisto administrativna odluka snažno i nezaustavljivo pokreće inicijative za unapređenje poslovanja.

Model UPS u odnosu na ostale modele upravljanja traži najmanji angažman rukovoditelja.

Može se slobodno reći da kroz Model UPS rukovoditelj daljinski upravlja organizacijom kroz rad jedne, više ili svih grupa u organizaciji. Model je naročito djelotvoran za razvoj ali i kontrolu dislociranih organizacijskih dijelova organizacije.

CRTICE

- Neučinkoviti sastanci su slika lošeg stanja organizacije.
- Loši međuljudski odnosi na sastancima prenose negativno ozračje na cijelu organizaciju i blokiraju daljnji rad.
- Grupa koja ne ispunji sve obveze dogovorene na sastancima usporava rad organizacije.
- Angažman rukovoditelja na postizanju učinkovitijih sastanaka je najisplativija aktivnost koju može činiti.

ZAKLJUČAK

Tko upravlja sastancima upravlja i organizacijom.

Donošenjem odluke o primjeni Modela UPS rukovoditelj sofisticirano upravlja sastancima, a preko njih najizravnije i cijelom organizacijom.

Upravljanje organizacijom primjenom Modela UPS omogućava rukovoditelju da jednostavno, transparentno i bez velikih intervencija u potpunosti upravlja organizacijom.

Važno je istaknuti dva elementa:

1. Rukovoditelj će znatno smanjiti vrijeme provedeno na sastancima.
2. Drastično će se smanjiti problemi koji nastaju isključivo neučinkovitim sastancima i potreba da rukovoditelj intervenira.

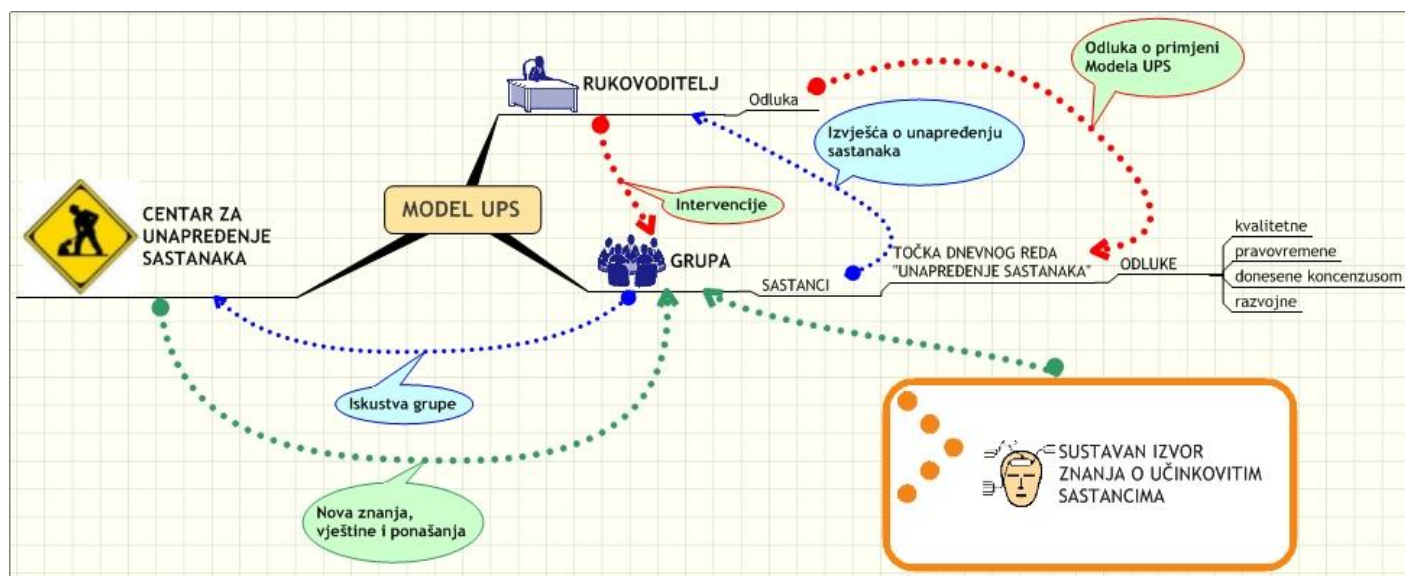
Znatno novooslobođeno vrijeme, pružit će rukovoditelju mogućnost da se daleko više posveti razvoju organizacije i strateškim aktivnostima.

¹**Organizacije** su: tvrtka, udruga, lokalna uprava, institucija, obrt, škola, fakultet, ustanova i drugo.

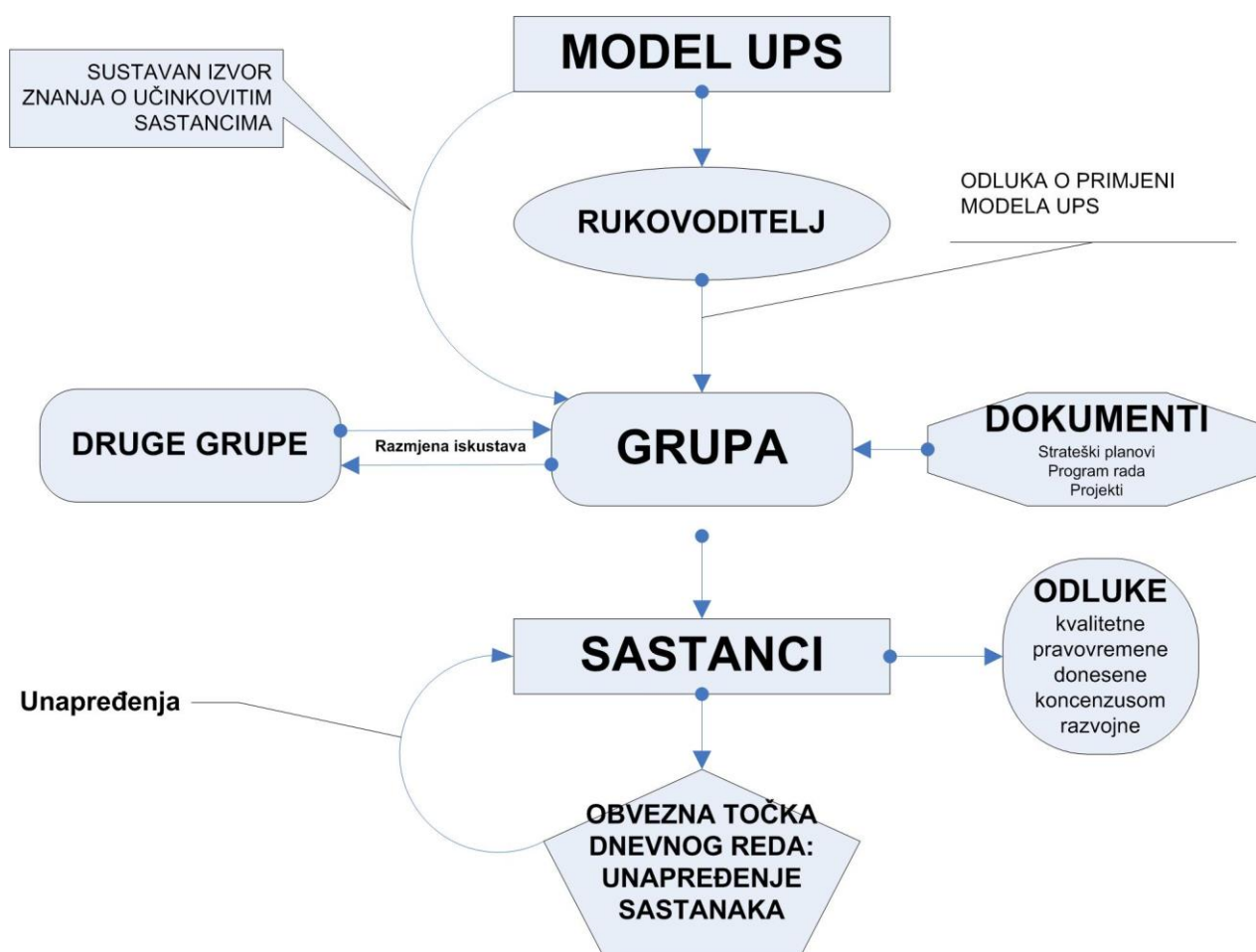
²**Kvalitetna odluka** je najbolje rješenje za organizaciju u trenutku njenog donošenja. Pri donošenju odluke treba uzeti u obzir da učinci budu što veći uz što manje trošenje resursa (novac, vrijeme, materijalni i ljudski resursi).

Kod donošenja odluka uvijek treba postaviti pitanje: "Može li odluka u sadašnjim okolnostima biti kvalitetnija?" Kada analizom svih čimbenika koji utječu na donošenje odluke dođemo do odgovora da odluka ne može biti kvalitetnija, prihvatimo je kao kvalitetnu i konačnu.

Odnos osnovnih elemenata u Modelu UPS - I



Odnos osnovnih elemenata u Modelu UPS - II



7. TKO DONOSI ODLUKU O PRIMJENI MODELA UPS?

Budućnost organizacije je u vašim rukama

Model UPS (Upravljanje pomoću sastanaka) Copyright Milan Grković 04. 07. 2004. 515 ups
Razvoj i primjena Modela UPS u upravljanju i razvoju organizacija i osobne karijere

Odluku o provođenju UPS u organizaciji može donijeti:

- rukovoditelj ili najviši organ odlučivanja,
- ovlaštene stručne službe.

Kako je odluka u primjeni UPS (Upravljanje pomoću sastanaka) jedna od najvažnijih strateških odluka, izuzetno je važno da odluku o primjeni modela UPS donese rukovoditelj ili najviši organ upravljanja organizacijom.

To je odluka od globalnog interesa za cijelu organizaciju i očekuje se da je donese najviši centar odlučivanja.

Ako je donese najviši autoritet u organizaciji to je snažna poruka svim sudionicima o važnosti unapređenja sastanaka.

Rukovoditelj će na osnovu dostupnog materijala i interaktivnosti s autorom modela UPS uvidjeti stratešku važnost sustavnog unapređenja sastanaka.

Osnove modela, ciljevi, načini provedbe i očekivani rezultati primjene modela UPS potaknut će svakog rukovoditelja da donese odluku o početku primjene modela UPS - upravljanje organizacijom pomoću učinkovitih sastanaka.

Model UPS je revolucionarni model upravljanja organizacijom kojem su osnovni elementi:

- jednostavnost,
- zanemariva investicija,
- učinkovitost.

SWOT analiza primjene modela UPS daje nam sljedeću sliku:

Strenghts (snage) - ne traži poseban oblik organiziranja, - mala ulaganja (svaka organizacija si to može priuštiti), - aktivnost može odmah početi, - zanemariv dodatni angažman rukovoditelja.	Weakneses (slabosti) - neodlučnost rukovoditelja o prihvatanja modela, - nedovoljna kontrola provedbe, - potpuna nezainteresiranost voditelja (nesposobnost), - prepuštanje odluke o primjeni modela UPS podređenima.
Opportunities (prilike) - sustavan izvor znanja o učinkovitim sastancima, - besplatna interaktivnost s autorom modela UPS, - dostupne nove informacije o učinkovitijim sastancima, - prilika da se nadmaši konkurencija, - mogućnost za prepoznatljivost pojedinaca, - jednostavna i transparentna primjena, - mogućnost postepenog implementiranja u organizaciju, - brza potvrda učinkovitosti modela.	Threats (prijetnje) - nema ni jednog elementa prijetnje.

Riječ SWOT dolazi od engleske skraćenice za:

- **S**trenghts - snage,
- **W**weakneses - slabosti,
- **O**pportunities - prilike,
- **T**hreats - prijetnje.

SWOT analiza sagledava četiri elementa:

- snage i slabosti kao unutarnji elementi organizacije,
- prilike i prijetnje kao vanjski element organizacije.

SWOT analiza je osnovni alat koji se koristi u strateškom planiranju organizacija.

8. ŠTO SE DOGAĐA KADA SE DONESE ODLUKA ZA STALNU I OBVEZNU TOČKU DNEVNOG REDA: UNAPREĐENJE SASTANAKA?

Ponekad su dovoljne i male stvari da se dogode velike promjene

Model UPS (Upravljanje pomoću sastanaka) Copyright Milan Grković 04. 07. 2004. 517 ups
Razvoj i primjena Modela UPS u upravljanju i razvoju organizacija i osobne karijere

Kada nadležni subjekt ili organ donese odluku za stalnu i obveznu točku dnevnog reda: Unapređenje sastanaka automatski se stvara pozitivno ozračje za promjene na sastancima.

To će rezultirati poticajima kod:

- rukovoditelja i/ili vlasnika (poticanje i kontrola suradnika i podređenih),
- voditelja sastanka (prirodno želi da sastanci i grupa koju vodi bude učinkovitija i uspješnija),
- sudionika sastanka (žele opravdanost sudjelovanja na sastancima i pozitivno ozračje za postizanje osobne karijere).

Kao posljedicu uvođenja obvezne točke dnevnog reda o unapređenju sastanaka u fazi pripreme, tijekom i aktivnostima poslije sastanka svi sudionici će sada moći aktivno koristiti po prvi puta dostupan sustavan izvor znanja o učinkovitim sastancima.

Što je unapređenje sastanaka?

To su sveukupne aktivnosti pojedinaca i grupe u cjelini s ciljem da sastanci budu kraći, rjeđi i učinkovitiji.

Stalna točka o unapređenju sastanaka omogućit će:

- da se učinkovitije riješe problemi koji se javljaju tijekom sastanka,
- brže postizanje ciljeva grupe i organizacije,
- osobnu prepoznatljivost i uspješniju karijeru pojedinaca,
- postepeno ali sustavno unapređenje sastanaka u svim njegovim elementima.

Kada se donese odluka za stalnu i obveznu točku dnevnog reda: Unapređenje sastanaka, počinje nezaustavljiv proces promjena. Ona ne može donijeti nikakve negativne posljedice, samo pozitivnu promjenu ponašanja na sastancima, što je u funkciji kvalitetnijeg upravljanja i razvoja organizacije.

Što se događa kada se donese odluka za stalnu i obveznu točku dnevnog reda: Unapređenje sastanaka?

Moguća su samo dva stanja:

1. Ne događa se ništa novo.

Ovo je vrlo malo vjerojatno. Svima je dana prilika:

- raspoloživo vrijeme u okviru točke dnevnog reda: Unapređenje sastanaka (pravo i obveza),
- sudionici sastanaka imaju sveobuhvatne resurse prilagođene svakom pojedincu kao osnova za nova znanja, vještine i ponašanja u sustavnom unapređenju sastanaka.

Teško je zamisliti da rukovoditelj, voditelj, pojedini članovi grupe i pojedinci iz organizacije koji nisu članovi grupe neće uopće reagirati na mogućnost promjena i ni malo ne unaprijediti sastanke.

Je li moguće da prođe nekoliko sastanaka s obveznom točkom dnevnog reda: Unapređenje sastanaka, a da nitko ne predloži ni jednu promjenu koja će sastanke učiniti kraćim, rjeđim i učinkovitijima?

Je li moguće da svi sudionici budu pasivni kroz niz sastanaka kada je većina nezadovoljna sastancima i svjesna ogromnog gubitka napora, vremena i resursa zbog njihove neučinkovitosti?

Ne, to se neće događati. Većina sudionika sastanka ima iskrenu želju i potrebu da sastanci budu učinkovitiji i oni će aktivno poticati promjene zbog svojih i interesa organizacije.

2. Model UPS se primjenjuje za unapređenje sastanaka i promjene se događaju sustavno i kontinuirano uz očekivane ishode. Rukovoditelj, voditelj, grupa i pojedinci koriste priliku i unapređuju sastanke. Ovdje nije važna brzina i opseg promjena. Važno je da se promjene na unapređenju sastanaka događaju u kontinuitetu, a brzina i opseg su prilagođeni mogućnostima grupe i organizacije (za neke promjene treba više vremena).

Kada rukovoditelj donese odluku o sustavnom unapređenju sastanaka primjenom Modela UPS i ako prati rezultate (monitoring i evaluacija), proces promjena nema drugu alternativu nego da bude uspješan.

Uporaba ovako sofisticiranog modela za spontano ali sustavno i institucionalizirano unapređenje sastanaka, dovest će do kreativnijeg ozračja u grupi. Kada se pojave prvi rezultati koji će ubrzo biti vidljivi i mjerljivi (metrika sastanaka) stvorit će se dodatna kohezija grupe oko zajedničkih ciljeva. To će grupi osigurati poziciju prepoznatljivosti i objektivnog vrednovanja postignutih rezultata za dobrobit organizacije. Pojedinci će biti u poziciji da ih se prema objektivnom doprinosu u radu grupe vrednuje kroz niz transparentnih mogućnosti nagrađivanja koje organizacija ima: bolje radno mjesto, plaća, bolji radni uvjeti, dodatno stručno obrazovanje, razne beneficije, ...

9. SUSTAVAN IZVOR ZNANJA O UČINKOVITIM SASTANCIMA

Važnije je nekoga naučiti pecati, nego mu ponekad davati ribu.

Model UPS (Upravljanje pomoću sastanaka) Copyright Milan Grković 20. 10. 2004. 610 znanje
Razvoj i primjena Modela UPS u upravljanju i razvoju organizacija i osobne karijere

Sustavan izvor znanja o učinkovitim sastancima je zbirka materijala koja pružanjem znanja, prikazom vještina i ponašanja opisuje cjelokupnu problematiku učinkovitih sastanaka.

Osnovna značajka ovog izvora znanja jest da je to aktivan sadržaj koji se svakodnevno nadopunjuje i proširuje u ovisnosti o promjenama života i rada kao i praktičnim rezultatima koji aktivno utječu na daljnji razvoj Programa za unapređenje sastanaka.

Izvor znanja o učinkovitim sastancima je otvoren za sve koji žele dati doprinos unapređenju sastanaka.

Vještina sudjelovanja/vođenja sastanaka je vještina koja se uči. Pogrešne su tvrdnje da je netko prirodno nadaren da bude stručnjak za sastanke. Stručnjak za sastanke se postaje sustavnim učenjem kroz teoriju i praksu.

Zato je ovaj sustavan izvor znanja dragocjen izvor za osposobljavanje grupa i pojedinaca za učinkovitije sastanke. Do sada u Hrvatskoj nije postojao takav sustavan i bogat izvor znanja o sastancima. Ovo je prilika pojedincima i organizacijama da na osnovu ovog materijala postignu kvalitetnu osposobljenost kao osnovni preduvjet za učinkovitije sastanke, uvažavajući specifičnosti svakog pojedinca i grupe

Iskazano u jednoj rečenici: "Pojedinci i organizacije do sada nisu imali izvor znanja na kojima će izgrađivati učinkovitije sastanke". Većinom je to bila improvizacija i često pogrešno interpretirana iskustva pojedinaca koja uvijek ne donose najbolja rješenja. Do sada grupa nije imala mogućnosti za sustavno obrazovanje za učinkovitije sastanke.

Osnovni cilj sustavnog izvora znanja o sastancima je razvoj i upravljanje organizacijom kao i učinkovitiji razvoj karijere pojedinaca.



IZVOR ZNANJA

1. Knjiga "Sastanci upravljanje vremenom"
2. Priručnik (osnove Modela UPS, ciljevi, upute, metode rada, praktične vježbe i dodatni materijali)
3. Besplatni sadržaji na Internetu: Portal o sastancima - www.portalalfa.com/sastanci
4. Besplatne telefonske i email konzultacije
5. Dostava svih novih materijala putem emaila ili faxesa



NAČIN PRIKAZA ZNANJA O UČINKOVITIM SASTANCIMA

- afirmacije,
- alati,
- anatomija sastanaka,
- ankete,
- citati,
- crtice,
- činjenice,
- članci,
- intervjui,
- pitanja,
- pojmovnik,
- pravila rada,
- rečenice,
- rječnik,
- rješavanje problema,
- savjeti,
- slučajevi,
- testovi,
- zadaci.

1. KNJIGA: SASTANCI UPRAVLJANJE VREMENOM

Sadržaj:

PROJEKT	
RIJEČ AUTORA	5
O PROJEKTU: UPRAVLJANJE VREMENOM	8
MISAO VODILJA OVE KNJIGE	9
ŠTO JE SASTANAK?	10
SASTANCI	
UVOD	11
INICIJATIVA O SAZIVANJU SASTANKA	11
CILJEVI SASTANKA	12
VRSTE SASTANKA	13
SASTANAK UDVOJE ILI MANJE GRUPE – NEFORMALNI SASTANCI	16
VI KAO SUDIONIKA SASTANKA	18
PRIPREMA	20
PODSJETNIK ZA PLANIRANJE SASTANKA	20
PRIPREME VODITELJA SASTANKA	22
DNEVNI RED	25
TEHNIČKI DETALJI (MJESTO I VRIJEME)	25
SUDIONICI SASTANKA	26
TIPOVI SUDIONIKA	27
OSOBNI PLAN AKTIVNOSTI ZA SASTANAK	36
PRISUSTVO NA SASTANCIMA ZA KOJE NEMAMO INTERES	37
PITANJA NA POZIVU ZA SASTANAK	39
PRAVILA RADA	40
SIMULACIJA SASTANKA	42
PRIPREMA ZA SASTANAK - SAŽETAK	44
TIJEK SASTANKA	45
POČETAK SASTANKA	45
KAŠNJENJE POČETKA SASTANKA	46
ANALIZA PRETHODNOG SASTANKA	47
TIJEK SASTANKA	48
VREMENSKI OKVIR TRAJANJA SASTANKA	50
OBVEŽI NA AKTIVNOST NA SASTANCIMA	51
OMETANJA NA SASTANCIMA	51
SAČUVATI TEMU SASTANKA – SAČUVATI TEME DNEVNOG REDA	52
IZBJEGAVANJE NESUGLASICA NA SASTANCIMA	53
TIPOVI PITANJA NA SASTANKU I NJIHOVA UPORABA	54
AKTIVNOSTI VODITELJA POSLIJE POJEDINAČNE DISKUSIJE	55
UTVRĐIVANJE NOVE TEME NA SASTANKU	56
OTVORENO VRIJEME ZA NOVE ILI POSEBNE INFORMACIJE	57
PREGLED OBAVLJENOG POSLA U TIJEKU SASTANKA	57
ANALIZA ZAKLJUČAKA	58
ZAVRŠETAK SASTANKA	59

TIJEK SASTANKA - SAŽETAK	60
AKTIVNOSTI POSLIJE SASTANKA	61
ZAPISNIK	61
MEMO PODSJETNIK	62
AKTIVNOSTI POSLIJE SASTANKA	65
ANALIZA USPJEŠNOSTI SASTANKA	66
ZAŠTO JE SASTANAK NEUSPJEŠAN?	67
KRAJ SASTANKA	68
AKTIVNOSTI POSLIJE SASTANKA - SAŽETAK	69
PRAKTIKUM	70
UNAPREĐENJE SASTANKA	70
STANDARDI USPJEŠNOG SASTANKA	71
TKO JE, A TKO NIJE ZA PROMJENE	71
DNEVNIK UNAPREĐENJA SASTANKA	72
PLAN EDUKACIJE GRUPE	73
OSOBNI PLAN AKTIVNOSTI – PROMJENE PONAŠANJA NA SASTANCIMA	73
KONTROLA AKTIVNOSTI ZA UNAPREĐENJE SASTANKA	75
RJEŠAVANJE PROBLEMA NA SASTANCIMA	75
PANO – PRIKAZ STANJA SASTANKA	77
DODATAK	78
SAVJETI ZA VRHUNSKIE REZULTATE SASTANKA	78
DNEVNIK SASTANKA	79
PITANJA I PROMIŠLJANJA U TIJEKU PISANJA OVE KNJIGE	81
RJEČNIK	82
TEST	85
ANKETA O SASTANCIMA	87
ANKETA O SASTANCIMA - REZULTATI	91
CITATI O SASTANCIMA	100
PRAVILA PONAŠANJA NA SASTANCIMA	100
CRTICE	101
REČENICE KOJE POKREĆU	104
KNJIGE O SASTANCIMA	106
REKLAME	107
INDEX	111
KONTAKT	117
RAZNO	118
CITATI O USPJEHU	118
CITATI O VREMENU	119
AFIRMACIJE	120
ZAKLJUČAK	121
POGOVOR	122

2. PRIRUČNIK (osnove Modela UPS, ciljevi, upute, metode rada, praktične vježbe i dodatni materijali)



1. Što su sve sastanci? 4 2. Koliko rukovoditelji u hrvatskoj dnevno provedu na sastancima? 7 3. Paradoks sastanaka 10 4. Što je to Model UPS? 12 5. Promjene u dvije točke 13 6. Što znači upravljati organizacijom pomoću učinkovitih sastanaka? 14 7. Tko donosi odluku o primjeni Modela UPS 18 8. Što se događa kada se donese odluka za stalnu i obveznu točku dnevnog reda: "unapređenje sastanaka 19 9. Sustavan izvor znanja o učinkovitim sastancima 20 10. Test grupa u Modelu UPS 23 11. Lista mogućih unapređenja sastanaka 24 12. Pravila rada za obveznu točku dnevnog reda: unapređenje sastanaka 26 13. Što nadređeni može iščitati iz zapisnika o unapređenju sastanaka 27 14. Osnovni elementi Modela UPS 28 15. Ključne riječi za Model UPS 30 16. Karakteristike Modela UPS 31 17. Sažetak Modela UPS 32 18. Zaključak 34 19. 10 razloga zašto koristiti unapređenja sastanaka za razvoj svoje karijere 36 20. Sustavno rješenje "paradoksa sastanaka" za pojedinca 38 21. Pojedinaac u organizaciji i Model UPS 40 22. Elementi Modela UPS za pojedinca 44 23. Lista sastanaka 45 24. Dnevnik sastanka 47 25. Metodologija primjene Modela UPS za pojedinca 49 26. Kritičan trenutak u primjeni Modela UPS 50 27. Pet osnovnih pravila rada za pojedinca u sustavu Modela UPS 51 28. Savjeti za pojedinca u sustavu Modela UPS 52 29. Primjena Modela UPS za pojedinca - sažetak 52	30. Dio rezultata ankete o sastancima provedene u hrvatskoj 57 31. Učinkovit sastanak – pokretač razvoja organizacije 58 32. Učinkoviti sastanci – novi kapital organizacije 60 33. Definicija sastanka 61 34. Sastanci su most između članstva i uprave 63 35. Zašto sastanci imaju lošu reputaciju 65 36. Novi elementi sastanka - doprinos razvoja organizacija 67 37. Naputak za samoučenje 68 38. Plan aktivnosti za pojedinca 69 39. Plan aktivnosti za grupu 75 40. Sastanci: teme i podteme 81 41. 139 savjeta za učinkovitije sudjelovanje/vođenje sastanaka 82 42. Rješavanje problema na sastancima 87 43. Upravljanje vremenom i učinkoviti sastanci 92 44. Što je time management - upravljanje vremenom? 93 45. Teme upravljanja vremenom 94 46. Citati o upravljanju vremenom 95 47. Pitanja – crtice koja potiču vještinu upravljanja vremenom 96 48. Kontakt 97 49. 10 savjeta za upravljanje vremenom 98 50. 10 savjeta za delegiranje 99 51. Praktični savjeti za reduciranje stresa ako ste majka 100 52. Organizacija radnog mjesta 101 53. 10 savjeta za upravljanjem vremenom umijeće reći "ne" 102 54. Odgađanje 103 55. Upravljanje vremenom za studente 104 56. Savjeti za učinkovitije telefoniranje 105 57. Upravljanje vremenom za žene 106 58. 10 savjeta kako ovladati komunikacijskim vještinama 107
---	--



4. SADRŽAJI NA INTERNETU:

Portal o sastancima: www.portalalfa.com/sastanci

Portal o upravljanju vremenom: www.portalalfa.com/time

Menadžment: www.portalalfa.com/sastanci/time/management

Hrvatski poslovni Portal ALFA: www.portalalfa.com/hr_business

ALATI ZA UNAPREĐENJE SASTANAKA



Pojedinci i grupa će pored osnovnog znanja o učinkovitim sastancima koristiti niz alata za unapređenje sastanaka koje će redovito i sustavno primjenjivati u svim fazama sastanka, a posebno kroz točku dnevnog reda: "Unapređenje sastanaka":

- podsjetnik za planiranje sastanaka,
- osobni plan aktivnosti za sastanak,
- dnevnik sastanaka,
- plan aktivnosti unapređenja sastanaka,
- dnevnik unapređenja sastanaka,
- izvješće voditelja o stanju sastanaka,
- metodologija ocjenjivanja sastanaka.

- **Ako NE želite kvalitetnije upravljanje i brži razvoj organizacije, NE koristite Model UPS!**
- **Ako NE želite uspješan razvoj vaše karijere, NE koristite Model UPS!**

10. TEST GRUPA U MODELU UPS

Model UPS je prvenstveno strateško pitanje organizacije

Model UPS (Upravljanje pomoću sastanaka) Copyright Milan Grković 15. 06. 2004. 518 ups
Razvoj i primjena Modela UPS u upravljanju i razvoju organizacija i osobne karijere

U cilju provjere vrijednosti modela UPS u upravljanju i razvoju organizacije predlažemo vam da prije uvođenja modela UPS u cijelu organizaciju, model primijenite na jednu ili više test grupa što ovisi o veličini organizacije.

Odaberite grupu koja redovito održava sastanke i ima veću dinamiku održavanja sastanaka.

Npr. jedan odjel koji održava stručne sastanke (proizvodnja, prodaja, nabava, ...).

Naravno, to može biti i neka druga grupa unutar organizacije. Najbolje bi bilo odabrati tijelo koje upravlja organizacijom (upravni odbor, stručni kolegij, predsjedništvo, ...).

Rezultati primjene modela UPS realizirat će se kroz dvije točke:

1. Na svakom budućem sastanku grupe obvezna je kratka točka dnevnog reda: "Unapređenje sastanaka".
2. Svaki član grupe treba dobiti materijale Programa za unapređenje sastanaka (knjiga: Sastanci upravljanje vremenom i dodatni materijali). Materijali će biti sustavni izvor znanja o učinkovitim sastancima svakom članu grupe i uvijek dostupan za primjenu.

Ima li rizika od ovakvog pristupa primjeni modela UPS?

Na osnovu sljedećih karakteristika nema nikakvog rizika ili promašaja u inicijativi za unapređenje sastanaka primjenom modela UPS:

- jednostavan,
- odmah primjenjiv,
- zanemariva investicija,
- ne traži dodatne oblike organiziranja i okupljanja,
- ne traži dodatne ljudske resurse,
- ne stvara dodatne obveze rukovoditelju i top menadžmentu.

Da bi organizacija bila kompetitivna na postojećim tržištima koja su vrlo promjenjiva i zbog potrebe za osvajanjem novih tržišta ona se mora mijenjati.

Postoje mnogi modeli za promjene u organizaciji. Oni traže značajne promjene u ponašanju, primjenu različitih resursa, uključivanje vanjskih stručnih timova, potrebno je duže vrijeme do prvih egzaktnih, praktičnih i razvojnih rezultata.

Model UPS svojom originalnošću i sofisticiranim pristupom skraćuje vrijeme do postizanja rezultata, štedi resurse i ne vrši pritisak na zaposlenike s ciljem forsirane promjene njihovog ponašanja, a rezultat je razvoj organizacije i učinkovito postizanje željenih ciljeva.

Primjenom modela UPS u razvoju i upravljanju organizacijom ubrzat ćete razvoj organizacije.

Razvoj svake organizacije je neupitan i on se ne može zaobići. Pitanje je samo:

1. Kada ćete se odlučiti za promjene?
2. Koji ćete model promjena prihvatiti?

Da vam pomognemo u donošenju odluke o primjeni modela UPS, predlažemo sljedeće:

1. Odlučite se za test grupu koja će primijeniti model UPS.
2. Neka grupa uvede obveznu točku dnevnog reda: "Unapređenje sastanaka".
3. Za svakog člana grupe poslat ćemo vam materijale - sustavan izvor znanja o sastancima (knjiga: Sastanci upravljanje vremenom s dodatnim materijalima).
4. Nakon nekog vremena napravite analizu primjene modela UPS.
5. Ako ste zadovoljni vrijednošću modela UPS - tek tada platite materijale,
6. Ako ste nezadovoljni modelom UPS vratite materijale bez obzira u kakvom su stanju i bez ikakvih obveza.

Na ovaj način nemate nikakvog rizika i neizvjesnosti. Kada dobijete materijale, procijenite njihovu vrijednost i mogućnost da se modelom UPS postignu razvojni rezultati organizacije. Uključite test grupu u primjenu modela UPS. Platite samo ako vam donese povoljan rezultat.

11. LISTA MOGUĆIH UNAPREĐENJA SASTANAKA

Elementi sastanka koji se mogu unaprijediti

Model UPS (Upravljanje pomoću sastanaka) Copyright Milan Grković 16. 09. 2004. 437 ups
Razvoj i primjena Modela UPS u upravljanju i razvoju organizacija i osobne karijere

Dajemo listu mogućih elemenata za unapređenje sastanaka koji su prikazani kroz šest tema koje pokrivaju problematiku učinkovitih sastanaka:

1. Razvoj organizacije i učinkoviti sastanci
2. Općenito o sastancima
3. Priprema sastanaka
4. Tijek sastanka
5. Aktivnosti poslije sastanka
6. Unapređenje sastanaka

Ocijenite koji od ovih elemenata želite i možete promijeniti u vašoj grupi/organizaciji.

Pored ovih elemenata ocjenom sadašnjeg stanja sastanaka u odnosu na željeno stanje (vaši standardi uspješnog sastanka) odredite i vaše prijedloge za unapređenje sastanaka.

Ova lista prijedloga je nastala kao rezultat opažanja što nedostaje sastancima u različitim organizacijama u Hrvatskoj.

1. Razvoj organizacije i učinkoviti sastanci

- svaki član grupe mora imati primjerak Strategije razvoja organizacije, Plan rada i ostale dokumente organizacije,
- na svakom sastanku uvesti točku dnevnog reda: "Iz strategije razvoja organizacije".

2. Općenito o sastancima

- usvojite pisana pravila rada na sastancima,
- napraviti arhivu sa zapisnicima i materijalima dostupnu svakom članu grupe i drugim ovlaštenim osobama,
- jednom u šest mjeseci analizirati Pravila rada i ažurirati ih prema trenutačnoj situaciji.

3. Priprema sastanaka

- dostava poziva za sastanak emailom,
- praksa dostave poziva za sastanak najmanje tri dana prije sastanka,
- obveza opravdanja za izostanak,
- koristiti instituciju pitanja na pozivu za sastanak,
- obveza voditelja da provjeri tko sigurno dolazi na sastanak,
- uvođenje pravila da radni materijali budu obvezno dostavljeni prije sastanka (osobno, poštom, fax, email, Internet, Intranet, ...),
- na svaki sastanak pozovite sredstva javnog priopćavanja,
- uvesti tehniku obveznog usaglašavanja u fazi pripreme sastanka.

4. Tijek sastanka

- točno vrijeme početka sastanaka,
- odrediti maksimalno vrijeme trajanja sastanka,
- rotacija voditelja sastanka,
- ograničiti vrijeme za pojedinačne diskusije,
- obvezno izreći zaključke na završetku sastanka,
- uvesti čuvara teme s rotirajućom ulogom,
- uvesti funkciju čuvara vremena,
- uvesti tehniku donošenja odluka automatskim konsenzusom gdje za to postoji suglasnost svih članova (posebna točka dnevnog reda: "Odluke koje se donose konsenzusom" (očite odluke).

5. Aktivnosti poslije sastanka

- zapisnik dostaviti najkasnije tri dana poslije sastanka,
- slanje zapisnika emailom,
- pravilo jedne stranice za zapisnik kada je to moguće,
- objava kraja sastanka,
- definirati način i uvesti praksu obavješćivanja ostalih članova o problematici sastanaka,
- izdavanje priopćenja za javnost poslije svakog sastanka,
- analiza odsutnosti članova grupe (jednom u šest mjeseci),
- analiza učešća u raspravama (jednom u šest mjeseci),
- uz zapisnik dodati memo s pregledom obveza, izvršitelja, rokova, ...,
- uporaba umnih mapa za izradu zapisnika tijekom sastanka - po završetku svi sudionici dobivaju gotov zapisnik.

6. Unapređenje sastanaka

- odrediti standarde uspješnog sastanka za grupu,
- odrediti nedostatke sastanka grupe s obzirom na postavljene standarde uspješnog sastanka,
- stalna točka dnevnog reda: Unapređenje sastanaka,
- program edukacije za unapređenje sastanaka (koje vještine i znanja su još potrebne),
- rješavanje problema na sastancima - analiza,
- forum kao alat za donošenje odluka,
- voditi dnevnik za unapređenje sastanaka,
- uvođenje tele-konferencije,
- trajna zamjena često odsutnih članova grupe,
- uvođenje telefonskih sastanaka (manja grupa),
- analiza aktivnosti grupe svaka tri mjeseca,
- određivanje profila svakog sudionika grupe,
- određivanje profila voditelja,
- uvođenje obvezne zamjene dolaska na sastanke opravdano spriječenih članova grupe,
- uvođenje tehnologije NetMeeting-a,
- odrediti profil grupe svakih šest mjeseci,
- operativno riješiti da svi članovi grupe znaju i mogu koristiti email kao osnovni oblik komunikacije između članova grupe,
- kao stimulaciju barem jednom u 3 mjeseca održati sastanak u ležernijem okruženju (izletišta, restoran, ...),
- uvesti opciju donošenja odluka između sastanaka,
- uvesti instituciju traženja pomoći od vanjskog stručnjaka za sastanke,
- uvesti instituciju traženja pomoći od nadređenih,
- uvesti instituciju arbitraže od nadređenih,
- napraviti zajedničku zbirku za rješavanje problema na sastancima,
- svaka tri mjeseca analizirati napredak na unapređenju sastanaka,
- uvesti izvješće o stanju sastanaka u sva poslovna izvješća organizacije,
- svaki novi član grupe se mora se sustavno obrazovati za učinkovitije sastanke,
- donijeti plan za obrazovanje pojedinaca za učinkovitije sastanke,
- osposobiti članove grupe za izradu i primjenu umnih mapa (Mind Map),
- uvođenje Delfi tehnike odlučivanja,
- imenovati glasnogovornika grupe,
- izrada Internet stranice grupe,
- otvaranje zatvorenog Internet foruma za rad grupe,
- imenovanje svakog člana grupe kao eksperta za jedno područje aktivnosti (financije, marketing, razvoj tehnologije, informatika, ...),
- napraviti SWOT analizu grupe (snaga, slabost, prilika i prijetnja),
- napraviti analizu koje FUNKCIJE - ELEMENTI sastanka su značajni za grupu,
- imenovati osobu kao koordinatora za unapređenje sastanaka,
- imenovati menadžera za sastanke,
- imenovati jedan aktualni element sastanka koji je najveći problem za grupu i napraviti plan aktivnosti za njegovo prevladavanje (kada se problem riješi imenovati sljedeći),
- uvesti instituciju razmjene iskustva na unapređenju sastanaka s drugim grupama u organizaciji,
- uvesti instituciju razmjene iskustva na unapređenju sastanaka s grupama izvan organizacije,
- pozivati vrhunske stručnjake za sastanke da održe prezentacije o pojedinim elementima sastanka za članove grupe,
a i za širi auditorij u organizaciji,
- obrazovati članove grupe za korištenje različitih alata koji će pomoći u postizanju učinkovitijih sastanaka i ostalih aktivnosti u organizaciji,
- svakih šest mjeseci provesti upitnik među članovima grupe o prioritetima na unapređenju sastanaka,
- izračunati koliko košta jedan sastanak,
- uvesti pravilo da referenti za pojedina pitanja prisustvuju samo na točki dnevnog reda za koju su pozvani.

Tijekom točke dnevnog reda: "Unapređenje sastanaka" članovi grupe će davati prijedloge za unapređenje pojedinih elemenata sastanka na osnovu osobnog promišljanja, uzimajući u obzir postavljene standarde sastanka i stvarno stanje, a prema interesima sredina iz koje dolaze i na osnovu osobnog interesa.

Voditelj sastanka će također predlagati elemente za unapređenje sastanka prema prioritetnoj listi koja je dobivena na osnovu upitnika. Upitnik o prioritetima na unapređenju sastanaka mogu ispuniti (dati prijedloge) i ostali članovi organizacije. Oni će to činiti zbog saznanja o neučinkovitosti sastanka ili nedostatku pojedinih elemenata koji bi sastanke činili učinkovitijima.

Pojedini elementi unapređenja će više ili manje odgovarati primjeni s obzirom na specifičnosti organizacije. Na listi su dani prijedlozi mogućih unapređenja za širok spektar organizacija (tvrtke, udruge, ustanove, uprava, ...).

Uvođenje elemenata unapređenja neka bude primjereno mogućnostima grupe za prihvatanje i usvajanje promjena.

Grupa će u odnosu na svoje karakteristike i značaj odrediti prioritete promjena koje su realne za uvođenje.

Uspoređujući standarde uspješnog sastanka koji je grupa prihvatila, stvarnog stanja na sastancima i liste koju vam predlažemo za unapređenje, bit će lako odrediti prioritete za unapređenje sastanaka i time dati značajan doprinos razvoju i upravljanju organizacije.

12. PRAVILA RADA

ZA OBVEZNU TOČKU DNEVNOG REDA: "UNAPREĐENJE SASTANAKA"

Pravila su osnova za demokraciju i za učinkovitost

Model UPS (Upravljanje pomoću sastanaka) Copyright Milan Grković 26. 07. 2004. 436 ups
Razvoj i primjena Modela UPS u upravljanju i razvoju organizacija i osobne karijere

1. Točka dnevnog reda treba trajati maksimalno deset minuta. Ovo vrijeme trajanja točke dnevnog reda treba bezuvjetno poštivati.
2. Sudionici sastanka daju prijedloge za unapređenje sastanaka s kratkim i jasnim obrazloženjem. Voditelj sastanka daje prijedlog na glasovanje. Ako se prijedlog usvoji, definirati od kada počinje primjena odluke.
3. Ne dopustiti raspravu o prijedlogu. On će se prihvatiti ili ne. Veći dio prijedloga članovi će prihvatiti konsenzusom jer su očiti i poželjni za unapređenje sastanaka.
4. Ako istekne predviđeno vrijeme trajanja točke dnevnog reda, preostalu problematiku riješiti na sljedećem sastanku. Voditelj može dopustiti samo taksativno nabranje prijedloga za unapređenje sastanaka. Oni će biti rješavani na sljedećim sastancima, a dobro je da članovi grupe imaju mogućnost analize, dogovaranja i međusobnog informiranja o vrijednosti pojedinih prijedloga.
5. Promjene uvoditi dinamikom koju grupa može implementirati kao novo ponašanje. Ne forsirati uvođenje novih elemenata, a da ih grupa ne prihvaća kao novi oblik trajnog ponašanja.
6. Nemojte propustiti priliku za unapređenje sastanaka. Nemojte samo formalno odraditi točku dnevnog reda. Na svakom sastanku iznesite analizu, promišljanja, prijedloge, iskažite što je dobro ili loše, barem o jednom elementu sastanka.
7. Koristite Program za unapređenje sastanaka (knjiga: Sastanci upravljanje vremenom s dodatnim materijalima) kao izvor sustavnog znanja o učinkovitim sastancima. Čitajući materijale učit ćete elemente sastanka koje možete primijeniti u radu vaše grupe, a koji će donijeti unapređenje sastanaka.
8. Za elemente sastanka za koje ne postoji konsenzus (svi članovi grupe imaju isto mišljenje), neka voditelj poslije sastanka obavi konsultacije i nastoji usuglasiti mišljenje članova grupe. Ako se ne postigne dogovor, na sljedećem sastanku dati prijedlog na glasovanje.
9. Vodite dnevnik unapređenja sastanaka. Na taj način ćete uvijek imati dostupnu inventuru svih učinjenih aktivnosti na unapređenju sastanaka. To će biti poticaj, zadovoljstvo ali i elementi za različita izvješća o stanju sastanaka.
10. Ne dopustite da se otvori široka rasprava o pojedinim prijedlozima ma kako izgledali zanimljivi, važni ili učinkoviti. Problematika unapređenja sastanaka je važna za razvoj organizacije i riješite to na drugi način: kroz dogovore između sastanaka, na posebno sazivanom sastanku, uporabom Delfi tehnike ili na neki drugi način.
11. Razmjenjujte iskustva o unapređenju sastanaka s ostalim grupama u organizaciji, a također i s grupama iz partnerskih organizacija.
12. O promjenama na unapređenju sastanka izvijestite nadređene. To će biti izvješće o vašem radu i prilika da nadređeni prepozna vaše aktivnosti na unapređenju sastanaka i oda priznanje za napredak grupe.
13. Najmanje jednom u šest mjeseci analizirajte vaše aktivnosti na unapređenju sastanaka i načinite izvješće o stanju sastanaka. Neka s izvješćem budu upoznati nadređeni i ostali relevantni čimbenici.
14. Ako ima prijedloga koji su inicirani između dva sastanaka ili prijedloga koji su odgođeni (inicirani su na ranijim sastancima) neka voditelj odredi prioritete i broj prijedloga za sljedeći sastanak (točka dnevnog reda traje maksimalno deset minuta!).
15. Članovi grupe mogu prijedloge za unapređenje sastanka dostaviti u pismenom obliku u periodu između sastanaka. Prijedlozi moraju biti potkrijepljeni s obrazloženjem i očekivanim rezultatima (razlog za uvođenje novog elementa sastanka). Pisane materijale priložiti uz poziv za sastanak zajedno s ostalim materijalima.

13. ŠTO NADREĐENI MOŽE "IZČITATI" IZ ZAPISNIKA O UNAPREĐENJU SASTANAKA?

Kontrola je u funkciji dirigiranja, poučavanja, podržavanja i delegiranja

Model UPS (Upravljanje pomoću sastanaka) Copyright Milan Grković 04. 10. 2004. 513 ups
Razvoj i primjena Modela UPS u upravljanju i razvoju organizacija i osobne karijere

Ako organizacija primjenjuje model UPS (Upravljanje pomoću sastanaka) na svakom sastanku je obvezna točka dnevnog reda: "Unapređenje sastanaka".

Tijekom određenog vremena, a nakon nekoliko sastanaka, nadređeni (rukovoditelj i/ili vlasnik) analizom zapisnika grupe može doći do relevantnog stanja o radu grupe.

Ključnu ulogu u tome ima točka dnevnog reda: "Unapređenje sastanaka".

Analizom se mogu dobiti odgovori na sljedeća pitanja:

1. Pridržava li se voditelj sastanka obveze o stavljanju točke dnevnog reda: "Unapređenje sastanaka"?
2. Uočavaju li članovi grupe elemente sastanka koje treba poboljšati (odmah - kasnije, trajno -privremeno)?
3. Jesu li dane inicijative za nove aktivnosti za unapređenje sastanaka? Jesu li definirani:
 - rokovi,
 - izvršitelji,
 - monitoring,
 - evaluacija,
 - davanje potrebnih povratnih informacija,
 - način objave da je aktivnost završena (kraj aktivnosti)?
4. Od koga dolaze inicijative za unapređenje sastanaka (voditelja, sudionika, posebno od kojih/kojega sudionika)?
5. Kreće li se grupa k povećanju učinkovitosti u svome radu kao posljedica unapređenja sastanaka?
6. Prihvaća li grupa sustavne promjene za unapređenje sastanaka?
7. Prihvaća li voditelj i grupa model UPS (upravljanje pomoću sastanaka).
8. Je li voditelj grupe osoba koja potiče unapređenje sastanaka, a time i razvoj organizacije?
9. Napreduje li grupa u prihvaćanju novih znanja, vještina i ponašanja i uočavaju li se vidljivi rezultati grupe u poboljšanju sastanaka?
10. Mogu li se neki elementi koje grupa primjenjuje na sastancima primijeniti u drugim dijelovima organizacije (ako je organizacija složena)?
11. Tko stvara otpore prema dogovorenim promjenama?
12. Kako nadređeni može pomoći i ubrzati promjene k učinkovitijim sastancima?
13. Treba li grupi vanjski stručnjak za sastanke kao pomoć u bržem ostvarivanju promjena?
14. Je li voditelj grupe kompetentna osoba za unapređenja sastanaka? Ako voditelj nije sposoban unapređivati sastanke on ne može uspješno voditi grupu. U takvom slučaju rukovoditelj treba napraviti plan konkretnih aktivnosti o rješavanju problema: nekompetentnog rukovoditelja.

Nakon analize točke dnevnog reda: "Unapređenje sastanaka" nadređeni će u odnosu na uočena stanja reagirati prema:

1. Voditelju sastanka,
2. Grupi u cjelini,
3. Pojedinim članovima grupe,
4. Članovima organizacije koji nisu članovi grupe (pojedincima i/ili službama koje daju tehničku podršku održavanju sastanaka).

Intervencije trebaju biti u obliku (dan je jedan češći slučaj - zapisnici kasne s dostavom):

- što? (zapisnici se ne dostavljaju sljedeći dan poslije sastanka kako je dogovoreno),
- tko? (za provođenje aktivnosti je odgovoran voditelj sastanaka, zapisničaru izrada zapisnika mora biti prioritet),
- zašto? (zapisnik odmah pokreće aktivnosti u nizu organizacijskih cjelina organizacije; dok nema zapisnika svi čekaju početak aktivnosti),
- kada? (od sljedećeg sastanka)
- kome dati povratnu informaciju? (nadređenom).

Savjeti:

1. Insistirati da se sa svakog sastanka grupe načini izvadak s točkom dnevnog reda: "Unapređenje sastanaka".
Time će se :
 - a) naglasiti veći značaj unapređenja sastanaka za razvoj organizacije kod svih sudionika procesa unapređenja,
 - b) nadređeni će lakše analizirati i kontrolirati proces unapređenja sastanaka.
2. Neka grupe unutar složene organizacije razmjenjuju iskustva o unapređenju sastanaka. Neka to bude materijal dostupan svim članovima organizacije (Internet ili intranet).
3. Neka organizacija razmjenjuje iskustva o unapređenju sastanaka s drugim organizacijama - partnerima.
4. Povjerite evaluaciju aktivnosti na unapređenju sastanaka vanjskom stručnjaku za sastanke.
5. Svaki član grupe mora znati da nadređeni čini monitoring i evaluaciju aktivnosti na unapređenju sastanaka.
Za članove grupe koji daju doprinos unapređenju sastanaka to će biti podrška i daljnji poticaj, a za neaktivne sudionike poziv i upozorenje da i oni daju doprinos u razvoju svoje organizacije.
6. Pohvalite rad grupe i dajte je za primjer drugima kada grupa postigne izuzetan rezultat u unapređenju sastanaka ili daje sustavan doprinos na unapređenju sastanaka u duljem vremenskom periodu.

14. OSNOVNI ELEMENTI MODELA UPS

Svi čimbenici u sustavu sastanaka važni su za krajnji cilj: učinkoviti sastanci

Model UPS (Upravljanje pomoću sastanaka) Copyright Milan Grković 29. 09. 2004. 604 ups
Razvoj i primjena Modela UPS u upravljanju i razvoju organizacija i osobne karijere

1. ODLUKA O PRIMJENI MODELA UPS

Odluku o početku primjene Modela UPS donosi rukovoditelj ili nadležni organ organizacije.

Bez ovog početnog koraka nema unapređenja sastanaka.

Odluku donijeti u pismenom obliku s iskazom: tko je donosi, kako se provodi i na koga se odnosi.

2. OBVEZNA TOČKA DNEVNOG REDA: "UNAPREĐENJE SASTANAKA"

Prema odluci rukovoditelja voditelj sastanka je obavezan na svakom sastanku uvrstiti točku dnevnog reda: "Unapređenje sastanaka".

3. SUSTAVAN IZVOR ZNANJA O UČINKOVITIM SASTANCIMA

Materijal dostupan u okviru Programa za unapređenje sastanaka:

1. Knjiga "Sastanci upravljanje vremenom".
2. Priručnik (ciljevi, upute, metode rada, praktične vježbe i dodatni materijali).
3. Osnove Modela UPS (Upravljanje pomoću sastanaka).
4. Besplatni sadržaji na Internetu: Portal o sastancima - www.portalalfa.com/sastanci.
5. Besplatne telefonske i online konzultacije.
6. Dostava svih novih materijala putem emaila ili faks .

4. IZVJEŠĆA RUKOVODITELJU

Voditelj sastanka će samostalno ili s grupom napraviti izvješće za nadređene, rukovoditelja, poslovodstvo i/ili vlasnika pod nazivom: "Izvješće o stanju sastanaka za period od ... do ...". Definirati koji će elementi sastanka biti analizirani u izvješćima.

5. MONITORING

Rukovoditelj će prema mogućostima svoga vremena, kvalitete rada grupe i povjerenja u grupu povremeno i kontinuirano činiti monitoring rada grupe i voditelja neovisno o redovnoj izradi izvješća o stanju sastanaka.

Pri tome koristiti sljedeće pristupe monitoringu:

- odabir slučajnog uzorka grupe za monitoring,
- postaviti postupak monitoringa tako da ne oduzima puno vremena rukovoditelju,
- tražiti izvanredna izvješća ako to situacija zahtijeva,
- osoba za monitoring zadužena od rukovoditelja
- menadžer za sastanke kao trajna funkcija monitoringa unapređenja sastanaka u organizaciji.

6. EVALUACIJA

Rukovoditelj će periodično ili prigodno dati ocjenu rada grupe i voditelja iz dva razloga:

- pohvaliti rad grupe i voditelja kada to rezultati pokazuju (doprinos grupe u postizanju ciljeva organizacije),
- ukazati na probleme i negativnosti koje sputavaju grupu u postizanju dobrih rezultata (grupa ometa razvoj organizacije).

7. INTERVENCIJE NADREĐENIH

Na osnovu izvješća, monitoringa, evaluacije i ostalih saznanja o učinkovitosti sastanaka rukovoditelj će intervenirati s preciznim zahtjevom za promjenu ponašanja.

8. INTERAKTIVNOST S AUTOROM MODELA

Rukovoditelj, voditelj, grupa i pojedinci će razmjenjivati iskustva s autorom Modela o različitim situacijama: rješavanje problema, izrada planova unapređenja sastanaka, obrazovanje za nove vještine i u odnosu na druge zahtjeve korisnika.

9. RAZMJENA ZNANJA, VJEŠTINA I PONAŠANJA IZMEĐU GRUPA

Postignuta znanja, vještine i nova ponašanja grupa treba razmjenjivati s drugim grupama unutar organizacije kao i s grupama iz drugih organizacija za koje ima interes.

10. NOVA ZNANJA

Znanja dobivena daljnjim razvojem i primjenom modela UPS autor će usmjeravati prema grupi i pojedincima koja primjenjuju Model UPS u unapređenju sastanaka.

Čimbenici Modela UPS su: rukovoditelj, grupa, voditelj, pojedinac i autor Modela UPS.



Odnos čimbenika i osnovnih elemenata Modela UPS:

Elementi		Rukovoditelj	Grupa	Voditelj	Pojedinac	Autor
1	odluka	+				
2	obvezna točka dnevnog reda			+		
3	izvor znanja					+
4	izvješća			+		
5	monitoring	+				
6	evaluacija	+				
7	intervencije	+				
8	interaktivnost s autorom	+	+	+	+	+
9	razmjena		+			
10	nova znanja					+



Minimalni elementi Modela UPS:

- odluka o obveznoj točki dnevnog reda: "Unapređenje sastanaka",
- sustavan izvor znanja o učinkovitim sastancima.

Samo ova dva elementa dovoljna su da pokrenu sustavne i nezaustavljive aktivnosti na unapređenju sastanaka.



Elementi potrebni za održivost aktivnosti na unapređenju sastanaka:

- odluka o obveznoj točki dnevnog reda: "Unapređenje sastanaka",
- sustavan izvor znanja o učinkovitim sastancima,
- izvješća o stanju sastanaka.



Izvješća o sastancima će osigurati učinkovitu interaktivnost (rukovoditelj - grupa) očekivanih ishoda: kraći, rjeđi i učinkovitiji sastanci s kvalitetnim i pravovremenim odlukama.



Model UPS (Upravljanje pomoću sastanaka) je najsofisticiraniji način prenošenja prava i obveza na podređene u cilju razvoja i upravljanja organizacijom.

15. KLJUČNE RIJEČI ZA MODEL UPS

Nova znanja, vještine i ponašanja su alat za uspješnost

Model UPS (Upravljanje pomoću sastanaka) Copyright Milan Grković 04. 10. 2004. 434 ups
Razvoj i primjena Modela UPS u upravljanju i razvoju organizacija i osobne karijere

(riječi su sortirane abecednim redom)

aktiviranje tihih i samozatajnih članova
alati za unapređenje sastanaka
benchmarking - sastanci
ciljevi grupe
ciljevi organizacije
cjeloživotno učenje
elementi unapređenja
evaluacija (ocjena) rada grupe i voditelja
evaluacija voditelja tijekom mandata
feedback - povratne informacije
intelektualni kapital
interaktivnost s autorom Modela UPS
interes rukovoditelja/vlasnika za unapređenje sastanaka
intervencije nadređenih
izgradnja timova
izvješća o unapređenju sastanaka
izvješće o stanju sastanaka
izvrsnost
konkurentska sposobnost na tržištu
kraći sastanci
ljudski resursi
menadžer za sastanke
monitoring (praćenje) rada
nova znanja o učinkovitim sastancima
nove tehnologije
odlučivanje
odluka rukovoditelja o unapređenju sastanaka
održivost organizacije
organizacija u sustavu UPS
osobna karijera
otpori promjenama
pojedinaac u sustavu UPS
postavljanje ciljeva organizacije
pravila rada tijekom točke dnevnog reda: Unapređenje sastanaka
prepoznatljivost pojedinca, grupe i organizacije
prijedlozi za unapređenje sastanaka
primjena modela u organizacijama
promjene
razmjena iskustava između grupa unutar i izvan organizacije
razvoj organizacije
rješavanje problema
sinergija tima
standardi uspješnog sastanka
stanje sastanaka u godišnjim izvješćima
strategija razvoja organizacije
sustavan izvor znanja o učinkovitim sastancima
test grupa za primjenu Modela UPS
točka dnevnog reda: Unapređenje sastanaka
transparentnost u radu
učeca organizacija
učinkoviti sastanci kao element intelektualnog kapitala u organizaciji
upravljanje organizacijom
upravljanje organizacijom primjenom Modela UPS
upravljanje promjenama
upravljanje vremenom
vanjski stručnjak za sastanke
zadovoljni korisnici proizvoda i/ili usluga
željeni ishodi

16. KARAKTERISTIKE MODELA UPS

50 razloga zašto koristiti Model UPS (Upravljanje pomoću sastanaka)

Model UPS (Upravljanje pomoću sastanaka) Copyright Milan Grković 26. 07. 2004. 438 ups
Razvoj i primjena Modela UPS u upravljanju i razvoju organizacija i upravljanju osobnom karijerom

- **Ako NE želite kvalitetnije upravljanje i brži razvoj organizacije, NE koristite Model UPS!**
- **Ako NE želite uspješan razvoj vaše karijere, NE koristite Model UPS!**

- može odmah početi,
- jeftina primjena (zanemarivo mala i jednokratna investicija),
- nema organizacionih promjena,
- jednostavna primjena,
- minimalna ovisnost o vanjskim čimbenicima,
- nema dodatnih obveza rukovoditelja i top menadžmenta,
- besplatna interaktivnost s autorom modela,
- ne iziskuje angažman novih ljudskih potencijala,
- nema dodatnih okupljanja,
- nema nikakvih pritisaka na promjenu ponašanja sudionika sastanaka,
- dostupan sustavan izvor znanja o učinkovitim sastancima,
- iako se kontrolira provedba aktivnosti na unapređenju sastanaka,
- brzo postizanje rezultata,
- sustav promjena koji donosi najmanje otpora sudionika,
- otvoren model za uporabu novih alata i tehnologija,
- bez rizika i štetnih posljedica u bilo kojoj fazi provedbe,
- u funkciji razvoja organizacije,
- jasnoća ciljeva tijekom provedbe,
- ne trebaju nikakve pripreme i edukacije,
- kreiraju se novi sadržaji koji su besplatno dostupni korisnicima (email, fax),
- kontinuirane aktivnosti na unapređenju sastanaka,
- transparentna izvješća o stanju i napretku unapređenja sastanaka,
- prigoda za brže postizanje osobne karijere,
- transparentno mjerenje rezultata unapređenja sastanaka,
- sinergija članova tima - timski učinak,
- aktivnosti nemaju protokola, rokova i složenih pravila ponašanja,
- iako moguća izmjena iskustva s drugim grupama,
- sofisticirana uporaba vlastitih ljudskih resursa,
- brzo i učinkovito stjecanje vještine sudjelovanja/vođenja učinkovitih sastanaka kod pojedinaca,
- poticaj za kreativnije učešće sudionika,
- nema pritisaka i neželjenih obveza na sudionike sastanka,
- nisu potrebna specijalistička znanja i vještine za provedbu modela,
- kada se donese odluka o pokretanju modela - aktivnosti se odvijaju spontano i automatski,
- specifičan oblik samoučenja - sofisticirano produktivan za organizaciju,
- model kojim se može učinkovitije upravljati organizacijom,
- jedini model za sustavno i kontinuirano unapređenje sastanaka,
- poticaj zajedništvu grupe,
- idealno za nove organizacije i organizacije s ograničenim resursima.
- automatsko usmjeravanje grupe ka strateškim ciljevima,
- snažan suport za održivost organizacije,
- učinkovito za skladan razvoj dislociranih dijelova organizacije,
- što je veća organizacija, sve brže raste učinak primjene modela,
- spasonosno rješenje za posrnule organizacije,
- primjenjivo na sve oblike organizacija,
- omogućava pojedincu da svojim inicijativama prevlada otpor rukovoditelja za promjenama,
- stvara ozračje transparentnosti i otvorenosti u organizacijama,
- efikasna metoda za oživljavanje grupe ili organizacije,
- ništa ne može prekinuti aktivnosti na unapređenju sastanaka kada se jednom pokrenu, osim odluke rukovoditelja da sam opozove svoju odluku o primjeni modela UPS,
- integralno povezuje sve tri faze sastanka: pripremu, tijek i aktivnosti poslije sastanka,
- omogućava sustavan i kontinuiran razvoj organizacije.

KORISTI OD PRIMJENE MODELA UPS

- bolje i pravovremene odluke (najvažniji rezultat),
- ušteda vremena (kraći i rjeđi sastanci),
- ušteda resursa (svaki sastanak košta: vrijeme, materijali, prijevoz, ...),
- šire i kvalitetnije učešće većeg broja članova grupe,
- mogućnost upravljanja organizacijom,
- razvoj organizacije.

18. SAŽETAK MODELA UPS

Jednostavnošću do savršenstva

Model UPS (Upravljanje pomoću sastanaka) Copyright Milan Grković 20. 10. 2004. 607 ups
Razvoj i primjena Modela UPS u upravljanju i razvoju organizacija i osobne karijere

CILJEVI

- organizacija (razvoj i upravljanje organizacijom)
- pojedinac (postizanje i upravljanje osobnom karijerom)

AKTIVNOSTI

ODLUKA RUKOVODITELJA:

- a) obvezna točka dnevnog reda: "Unapređenje sastanaka",
- b) svaki član grupe dobiva sustavan izvor znanja o sastancima (knjiga, praktikum, Osnove Modela UPS,...).

ELEMENTI

1. ODLUKA O PRIMJENI MODELA UPS
2. OBVEZNA TOČKA DNEVNOG REDA: "UNAPREĐENJE SASTANAKA"
3. SUSTAVAN IZVOR ZNANJA O UČINKOVITIM SASTANCIMA
4. IZVJEŠĆA RUKOVODITELJU
5. MONITORING
6. EVALUACIJA
7. INTERVENCIJE NADREĐENIH
8. INTERAKTIVNOST S AUTOROM MODELA
9. RAZMJENA ZNANJA, VJEŠTINA I PONAŠANJA IZMEĐU GRUPA
10. NOVA ZNANJA

MINIMALNI ELEMENTI MODELA UPS:

- odluka o obveznoj točki dnevnog reda: "Unapređenje sastanaka",
- sustavan izvor znanja o učinkovitim sastancima.

Samo ova dva elementa dovoljna su za pokretanje sustavne i nezaustavljive aktivnosti na unapređenju sastanaka.

ELEMENTI POTREBNI ZA ODRŽIVOST AKTIVNOSTI NA UNAPREĐENJU SASTANAKA:

- odluka o obveznoj točki dnevnog reda: "Unapređenje sastanaka",
- sustavan izvor znanja o učinkovitim sastancima,
- izvješća o stanju sastanaka.

Izvješća o sastancima osigurat će učinkovitu interaktivnost (rukovoditelj - grupa) očekivanih ishoda: kraći, rjeđi i učinkovitiji sastanci s kvalitetnim i pravovremenim odlukama.

DESET KARAKTERISTIKA PRIMJENA MODELA UPS

1. Može odmah početi.
2. Jeftina ulaganja (zanemarivo mala i jednokratna investicija).
3. Nema organizacijskih promjena.
4. Jednostavna primjena.
5. Nema dodatnih obveza rukovoditelju i top menadžmentu.
6. Ne iziskuje angažman novih ljudskih potencijala.
7. Nema dodatnih okupljanja.
8. U funkciji razvoja organizacije.
9. Primjenjivo na sve oblike organizacija.
10. Ne trebaju nikakve pripreme i dodatno obrazovanje.

KORISTI OD PRIMJENE MODELA UPS

- bolje i pravovremene odluke (najvažniji rezultat),
- ušteda vremena (kraći i rjeđi sastanci),
- ušteda resursa (svaki sastanak košta: vrijeme, materijali, prijevoz, ...),
- šire i kvalitetnije učešće većeg broja članova grupe,
- mogućnost upravljanja organizacijom,
- razvoj organizacije.



INVESTICIJA

Jednokratno po zaposleniku.



IZVOR ZNANJA

1. Knjiga "Sastanci upravljanje vremenom"
2. Priručnik (ciljevi, upute, metode rada, praktične vježbe i dodatni materijali)
3. Osnove Modela UPS (Upravljanje pomoću sastanaka)
4. Besplatni sadržaji na Internetu: Portal o sastancima - www.portalalfa.com/sastanci
5. Besplatne telefonske i email konzultacije
6. Dostava svih novih materijala putem emaila ili faxa



NAČIN PRIKAZA ZNANJA O UČINKOVITIM SASTANCIMA

- afirmacije,
- alati,
- anatomija sastanaka,
- ankete,
- citati,
- crtice,
- činjenice,
- članci,
- intervjui,
- pitanja,
- pojmovnik,
- pravila rada,
- rečenice,
- rječnik,
- rješavanje problema,
- savjeti,
- slučajevi,
- testovi,
- zadaci.



ČIMBENICI MODELA UPS

- rukovoditelj,
- grupa,
- voditelj,
- pojedinac
- autor Modela UPS.

19. ZAKLJUČAK

Ako NE želite kvalitetnije upravljanje i brži razvoj organizacije, NE koristite Model UPS!

Model UPS (Upravljanje pomoću sastanaka) je dobitna kombinacija za sve organizacije i pojedince koji žele napredak i postizanje ciljeva u bilo kojem području života i rada.

Od mnogih izdvajamo pet razloga za primjenu Modela UPS:

1. Univerzalno

Univerzalno primjenjiv u svim situacijama gdje se dvije ili više osoba jednokratno ili učestalo dogovaraju o postizanju zajedničkih ciljeva.

2. Svima razumljivo

Lako razumljivo svim sudionicima u procesu odlučivanja.

3. Zanemarivo ulaganje

Model upravljanja koji uz zanemariva ulaganja enormno (ne, nije pretjerivanje!) povećava učinak upravljanja i razvoja organizacije.

4. Ključ u ruke

Kompletno pripremljeni materijali za trenutnu primjenu Modela UPS. "Ključ u ruke" u svim elementima i fazama primjene.

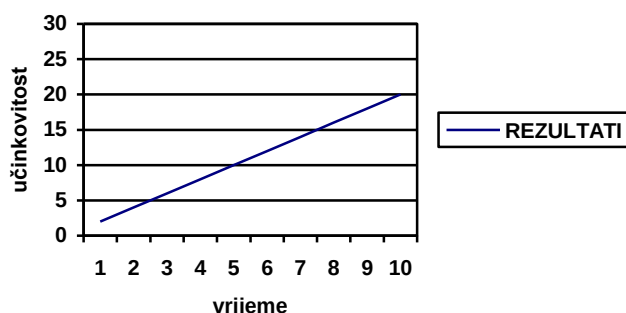
5. Jednostavno

Na kraju moramo ponovno istaknuti osnovnu karakteristiku: Tako jednostavno, a tako sofisticirano dovodi do izvrsnosti organizacija i pojedinaca.

NEMA NI JEDAN RAZLOG DA ODMAH NE POČNETE PRIMJENJIVATI MODEL UPS.

MODEL VAM DONOSI KORIST UZ MINIMALNO KORIŠTENJE RESURSA.

PROMJENE MOGU POČETI ODMAH. OVISI O VAMA.



Za sve informacije, upite, prijedloge i primjedbe obratite se bez ikakvih obveza:

Milan Grković
Željeznička 18
31551 Belišće
Mob: 098/57 88 31
Fax: 031/665 220
Email: alfa@portalalfa.com
Web: www.portalalfa.com/sastanci

POJEDINAC U MODELU UPS

(Upravljanje pomoću učinkovitih sastanaka)

Upravljanje osobnom karijerom pomoću učinkovitih sastanaka



SADRŽAJ TEMA

1. 10 razloga zašto koristiti unapređenja sastanaka za razvoj svoje karijere 36
2. Sustavno rješenje "Paradoksa sastanaka" za pojedinca 38
3. Pojedinac u organizaciji i MODEL UPS 40
4. Elementi Modela UPS za pojedinca 44
5. Lista sastanaka 45
6. Dnevnik sastanka 47
7. Metodologija primjene Modela UPS za pojedinca 49
8. Kritičan trenutak u primjeni Modela UPS 50
9. Pet osnovnih Pravila rada za pojedinca u sustavu Modela UPS 51
10. Savjeti za pojedinca u sustavu Modela UPS 52
11. Primjena Modela UPS za pojedinca - Sažetak 52

Propušteni sastanak nikada se ne može nadoknaditi!

1. 10 RAZLOGA ZAŠTO KORISTITI UNAPREĐENJA SASTANAKA ZA RAZVOJ SVOJE KARIJERE

Kakva je međusobna povezanost uspjeha u karijeri i unapređenja sastanaka?

U sadašnjoj fazi razvoja novih vještina koje mogu omogućiti uspješniji razvoj organizacije, istaknuto mjesto zauzima vještina sudjelovanja/vođenja sastanaka. Ako je unapređenje sastanaka u organizaciji trajan proces i u funkciji njenog razvoja, a pojedinac je stručnjak za sudjelovanje/vođenje sastanaka, stvoreni su uvjeti da uspjeh pojedinca direktno ovisi o unapređenju sastanaka.

Što pojedinac dobiva unapređenjem sastanaka u svojoj organizaciji?

1. UŠTEDA VREMENA

Poslovni ljudi mnogo vremena provode na sastancima. Ispitivanja pokazuju da se vrijeme provedeno na sastancima kreće do 80 % radnog vremena (u ovo vrijeme je često uključeno i dodatno vrijeme – prekovremeni sati). Sastancima se mogu smatrati bilo koji dogovori udvoje ili manjih grupa, slučajni susreti i telefonski razgovori. Jedan od osnovnih rezultata Programa unapređenja sastanaka je značajno skraćivanje vremena trajanja sastanaka. Ako smo aktivni na promoviranju i praktičnim koracima za realizaciju unapređenja sastanaka, činit ćemo svakodnevne pomake za uštedom svog vremena, a također i svojih suradnika, podređenih i ostalih osoba u našem poslovnom okruženju. Vrijeme koje će nam se na taj način "osloboditi" možemo posvetiti drugim poslovnim aktivnostima ili osobnim interesima.

2. OSTVARIVANJE CILJEVA

U jednoj uređenoj organizaciji gdje je točno definirana misija, ciljevi, strategija i planovi aktivnosti za ostvarenje željenih i očekivanih rezultata, pojedinac može lakše ostvariti svoje ciljeve u karijeri. U takvoj kulturi organizacije pojedinac kao aktivan čimbenik promjena u razvoju organizacije daje svoj puni doprinos. On ima snažnu podršku organizacije za inicijative i provedbu aktivnosti koje doprinose razvoju organizacije.

Unapređenjem sastanaka se stalno analiziraju, potvrđuju i unapređuju aktivnosti za ostvarenje strateških ciljeva organizacije.

Unapređenje sastanaka je osnovni preduvjet za učinkovitost i produktivnost u organizaciji i trajan interes pojedinca u funkciji njegovog osobnog uspjeha i uspjeha organizacije u cjelini.

3. OSOBNO PROMICANJE

Vaš doprinos za stvaranje uvjeta za učinkovite sastanke bit će uočen, cijenjen i verificiran od pojedinaca i organizacije. Usvajat ćete nove vještine rukovođenja i na korektan način usmjeravati pažnju svoje radne sredine. Javljat će se i otpori ali to shvatite kao neizbježnu pojavu i rješavajte ih na korektan i promišljen način. Nikakvi otpori vas ne smiju i ne mogu usporiti i pokolebati. Oni su najčešće subjektivne prirode i rješivi su. Ako takve probleme rješavate konstruktivno i objektivno, poštujući osobe bit će to primjer vaše korektnosti i želje da konsenzusom želite rješavati postavljene ciljeve.

Takva aktivnost će biti vaša osobna promocija, koja će biti nagrađena priznanjem i podrškama podređenih, suradnika i nadređenih i prepoznata kao vaš doprinos razvoju organizacije.

4. STVARANJE OZRAČJA ZA KREATIVNOST

Djelujući sustavno na unapređenju sastanaka vi s ostalim sudionicima stvarate ozračje koje će poticati inicijative, kreativnost, nove ideje, poboljšanja, uštede, produktivnost i učinkovitost. To će se osjetiti i u ostalim dijelovima i funkcijama organizacije (upravljanje, financije, ljudski potencijali, razvoj, ...).

Grupa koja promišlja i održava učinkovite sastanke vrlo će lako primati pozitivne poticaje iz organizacije o raznim elementima aktivnosti koji mogu unaprijediti sastanke. Uspostavlja se međusobna ovisnost: učinkoviti sastanci djeluju na organizaciju i obrnuto, organizacija djeluje na sastanke. Jedni drugima su međusobni suport i međusobno interaktivni rezultirajući dinamikom i razvojem organizacije.

5. STVARANJE I OKUPLJANJE ISTOMIŠLJENIKA I OSOBA SLIČNIH TENDENCIJA

Dosljedno čineći napore na provođenju učinkovitih sastanaka, stvarate prepoznatljivost u grupi i organizaciji kojom možete pozitivno utjecati na većinu članova grupe. Stvarat ćete utjecaj i privlačiti pojedince koji će vam se prikloniti kao istomišljenici i osobe istih tendencija u razvoju grupe i organizacije. Vi ćete biti pozitivan primjer i lakše ćete dobiti potporu za vaše inicijative, promišljanja i prijedloge koje ćete iskazivati. Osobe će vam vjerovati i priklonit će vam se prilikom inicijativa, rasprava i izjašnjavanja. Stvorit ćete pozitivan i korektan lobi koji možete usmjeriti na dobrobit organizacije i vaš osobni napredak u organizaciji.

6. POSTAJETE LIDER – PREDVODNIK

Učinkoviti sastanci su pokretači razvoja organizacije i sinonim razvoja. Ako ste vi jedan od kreatora učinkovitog sastanka i radite na njegovom stalnom unapređenju postat ćete predvodnik – lider grupe bez obzira na vašu trenutnu funkciju i poziciju u organizacijskoj shemi organizacije. Vas se uvažava, dobivate stalna priznanja i poželjan ste član i voditelj bilo kojeg tima. U situacijama kada dolaze imenovanja i unapređenja vi se objektivno namećete kao nezaobilazno rješenje za promaknuće.

Stvar je vrlo jasna: što vi dajete veći doprinos učinkovitom sastanku, bit će bolji i uočljiviji rezultati grupe koji će imati veći utjecaj na organizaciju. Dajući stalan doprinos učinkovitim sastancima vas će identificirati s rezultatima grupe i organizacije i dati vam poziciju osobe koja predvodi i koju cijene.

7. SUPORT DRUGIMA

Ako je vaše saznanje o potrebi učinkovitih sastanaka pretočeno u svakodnevnu praksu i rezultate poštivat ćete jedan od osnovnih postulata uspješnih sastanaka: za uspješnost nije dovoljan izoliran pojedinac, nego više osoba koje će koordinirano i sinergijski djelovati na učinkovitost i uspješnost sastanaka.

Zato je bitno da pružate suport svakomu u grupi tko promišlja afirmativno u funkciji rezultata grupe i organizacije. Budite osoba kojoj se ostali mogu slobodno i neobvezno obratiti za savjet i podršku.

Zauzvrat, ljudi će to znati cijeliti i promovirat će vaše vrijednosti u vašem radnom okruženju, a i šire.

8. DOPRINOS VAŠEM PODRUČJU DJELOVANJA

Ako ste predvodnik razvojnih aktivnosti u grupi i uživate ugled članova grupe, neminovno je da vaše specifično područje interesa unutar organizacije (investicije, ljudski potencijali, financije, nove tehnologije) može dodatno dobiti preliminarnu podršku unutar i izvan grupe zbog vaše pozicije.

To nije nekorektno i nepošteno jer vi to zaslužujete svojim radom i rezultatima koje grupa priznaje i garancija ste objektivnosti i težnji zajedničkim interesima grupe i organizacije. Vi ne gledate probleme isključivo lokalno i vodite računa o ravnoteži vaših interesa i globalnog interesa grupe i organizacije.

9. DELEGIRANJE AKTIVNOSTI RAZVOJA NA OSTALE OSOBE

Stvaranjem ozračja za učinkovite sastanke, izgrađujući poziciju predvodnika u grupi i dajući podršku drugima koji nastoje dati doprinos razvoju organizacije jedan dio članova grupe će se osposobljavati za učinkovitije sastanke. Ako ste vi biti inicijator za sustavno unapređenje sastanka, otvara vam se mogućnost da određene aktivnosti na unapređenju sastanaka delegirate drugima (bez obzira na nivo nadređenosti). Ovo naročito dolazi u obzir u situacijama: konsultacije prije sastanka, pripreme za brainstorming tijekom sastanka, neformalni dogovori poslije sastanka i rješavanje preuzetih obveza sa sastanka. Ovo se posebno odnosi na elemente unapređenja sastanaka kao i na razne razvojne inicijative iz strategijskog plana organizacije.

10. EKSTERNA PREPOZNATLJIVOST

Vaša znanja i vještine vođenja/sudjelovanja učinkovitih sastanaka koja su afirmativno prihvaćena od grupe i organizacije bit će prepoznatljiva i izvan organizacije. To vam otvara dodatnu mogućnost afirmacije i napredovanja u karijeri. Ako ste u svom svakodnevnom radu okrenuti prema vanjskom tržištu, imat ćete povoljniju pregovaračku poziciju i lakše ostvarivati postavljene ciljeve. Ovakvo vrednovanje je u interesu i vaše organizacije, koju na tržištu promovirate kao razvojnu i perspektivnu. Takva organizacija privlači nove partnere, financijere, nove tehnologije i korisnike. U tome će biti i vaš prepoznatljivi doprinos.

2. SUSTAVNO RJEŠENJE PARADOKSA SASTANAKA

Rješenje paradoksa sastanaka s pozicija pojedinca

PARADOKS SASTANAKA

problem

MODEL UPS

(Upravljanje pomoću sastanaka)

rješenje

POJEDINAC

ORGANIZACIJA

tko?

LISTA SASTANAKA

OBVEZNA TOČKA DNEVNOG REDA:
"UNAPREĐENJE SASTANAKA"

kako?

SUSTAVAN IZVOR ZNANJA
O UČINKOVITIM SASTANCIMA

s čime?

Tablica 1: Sustavno rješenje Paradoksa sastanaka

Što je Paradoks sastanaka?

To je stanje sastanaka kada je velika većina sudionika nezadovoljna s rezultatima sastanaka, a ništa se ne poduzima da oni budu učinkovitiji (kraći, rjeđi, s pravovremenim i kvalitetnim odlukama).

Sastanci su neizbježni, neučinkoviti i "zacementirani".

Kako riješiti paradoks sastanaka?

Neučinkovitost sastanaka se jednostavno i sustavno rješava kada je cijela organizacija u sustavu Modela UPS (sve grupe u organizaciji primjenjuju Model UPS). U tom slučaju pojedincu je stvoreno ozračje koje će rezultirati:

- stvaralačkim doprinosom rezultatima organizacije,
- osobnom prepoznatljivošću i uspješnijoj karijeri.

Ako organizacija ne primjenjuje Model UPS, pojedincu je teže ali izazovnije u njegovom nastojanju na unapređenju sastanaka.

Ovdje želimo ponuditi novi alat za pojedinca bez obzira je li organizacija u sustavu Modela UPS ili ne.

On će omogućiti pojedincu da poluči maksimalne rezultate na svakom sastanku.

Tajna uspjeha je u sustavnoj i standardiziranoj formi pristupa sastancima prije, tijekom i aktivnostima poslije sastanaka.

Primjena Modela UPS za pojedinca provodi se u samo dvije točke:

1. LISTA SASTANAKA

Evidentiranje svih sastanaka u specifični i jednostavno dizajnirani obrazac - Listu sastanaka. To je obrazac za evidentiranje svih sastanaka.

Za svaki sastanak donijeti odluku hoće li se voditi Dnevnik sastanka. To je standardiziran obrazac za pripremu, aktivnosti poslije sastanka i za analizu sastanka u cilju uočavanja pozitivnih iskustava za primjenu na sljedećim sastancima.

Lista sastanaka je pokretač (driver) za pojedinca u njegovim aktivnostima za učinkovitije sastanke.

2. SUSTAVAN IZVOR ZNANJA O UČINKOVITIM SASTANCIMA

Sustavan izvor znanja o učinkovitim sastancima mora biti dostupan pojedincu. Do njega pojedinac dolazi osobnom nabavkom ili kroz nabavku od strane organizacije koja na taj način investira u određene pojedince (najčešće top menadžment).

Ovim jednostavnim i sofisticiranim alatom pojedinac će lako planirati i usmjeravati svoje aktivnosti u postavljanju i ostvarenju ciljeva koje će postizati pomoću učinkovitih sastanaka.

Ovakvim pristupom pojedinac će uspješno rješavati Paradoks sastanaka:

1. Sastanci su sada prilika za veća postignuća pojedinaca i organizacije u cjelini.
2. Svakim elementom unapređenja, sastanci će biti učinkovitiji, a time i postavljeni ciljevi izvjesni.
3. Sastanci više nisu "zacementirani" jer pojedinac ima efikasan alat za sustavno unapređenje sastanaka.

Karakteristike primjene Modela UPS za pojedinca:

- jednostavna procedura koja će ubrzo dovesti do stalne navike pripreme sastanaka,
- unificirana metodologija,
- omogućen sustavan izvor znanja o učinkovitim sastancima,
- ne treba nikakva dodatna obuka,
- minimalna investicija,
- pregledno stanje aktivnosti u svim fazama sastanka,
- automatizam primjene,
- lako prilagodljivo dodatnim specifičnostima pojedinca.

Objašnjenje Tablice 1 - Sustavno rješenje Paradoksa sastanaka:

1. Problem

Neizbježnost, neučinkovitost i "zacementiranost" sastanaka je paradoks s velikim posljedicama usporenog razvoja i postizanja blagostanja pojedinaca, organizacija i čitave zajednice. Što kazati za mjesta i prilike (sastanci) na kojima se donose sve odluke za egzistenciju pojedinaca, organizacija i zajednice, a to se čini na tako neučinkovit način. Nelogično, apsurdno i nedopustivo!

2. Rješenje

Model UPS (Upravljanje pomoću sastanaka) je jedini sustavni pristup unapređenju sastanaka i revolucionarni alat za upravljanje i razvoj organizacije i osobne karijere. Model UPS znači kontinuirano i sustavno unapređenje elemenata sastanaka s ciljem da organizacija ostvari postavljene ciljeve na što lakši (uz što manje resursa), jeftiniji (uz manje investicija) i brži (u što kraćem periodu) način.

3. Tko?

Rješenje se odnosi na pojedinca i na organizaciju. Ovdje je posebno važna pomoć pojedincu da unapređuje sastanke u situacijama kada organizacija ne primjenjuje Model UPS.

4. Kako?

Glavna misao vodilja je bila pronaći metodologiju koja neće izazvati otpor čimbenika u procesu odlučivanja i omogućiti promjene koje će biti podržane velikom većinom članova organizacije.

Osnovni pristup rješenju bio bi pronaći jednu točku koja bi jednostavno, automatski i nezaustavljivo pokrenula aktivnosti na unapređenju sastanaka. Za pojedinca je to Lista sastanaka, a za organizaciju obvezna točka dnevnog reda: "Unapređenje sastanaka".

5. S čime?

Promjena koja nema preciznih i suvislih uputa, proceduru i savjete ne može polučiti uspjeh. Sustavan izvor znanja o učinkovitim sastancima daje kompleksno znanje, vještine i ponašanja potrebna da se sastanci učine učinkovitim, produktivnim i uspješnim. To je zajednički resurs za pojedinca i organizaciju.

Zaključak

Primjena Modela UPS (Upravljanje pomoću sastanaka) je revolucionaran alat koji omogućava svakom pojedincu i organizaciji da iskoristi sastanke za osobne i poslovne ciljeve.

3. POJEDINAC U ORGANIZACIJI I MODEL UPS

Upravljanje osobnom karijerom pomoću učinkovitih sastanaka

Model UPS (Upravljanje pomoću sastanaka) Copyright Milan Grković 07. 11. 2004. ups 609
Razvoj i primjena Modela UPS u upravljanju i razvoju organizacija i osobne karijere

1. POJEDINAC I ORGANIZACIJA

Pojedinac je dio jedne ili više organizacija¹ i u zajedništvu s drugima želi lakše ostvariti svoje ciljeve. Njega zanimaju postiću li se rezultati i dovode li oni do željenih ciljeva.

Ako nema rezultata, pojedinac će u organizaciji biti nezadovoljan i bez motivacije za rad. Time će i on davati „aktivan“ doprinos neuspjehu organizacije.

Pojedinac mora biti svjestan da je potrebno i moguće mijenjati stanje u organizaciji vlastitim radom, ne čekajući da drugi pokrenu promjene i to učine za njega.

Pojedinac treba poticati promjene u svakom trenutku i na svim pozicijama u organizaciji, za što svakako mora imati odgovarajuća znanja i sposobnosti.

Jedno od najvažnijih područja za promjene u organizaciji su sastanci.

Sastanci su nezaobilazni oblik rada u svakoj organizaciji. Oni su sredstvo za postizanje ciljeva u organizaciji. Brojni su, učestali, neučinkoviti i često s nedovoljno kvalitetnim i pravovremenim odlukama. Nažalost praksa pokazuje da se gotovo ništa ne čini da sastanci budu učinkovitiji.

Model UPS je mogućnost da pojedinci na vrlo sofisticiran način (slobodnije rečeno: „lukavo“) iniciraju i pokrenu sustavne promjene na unapređenju sastanaka. Uočavat će nedostatke sastanaka i ukazivati na njih. S Modelom UPS unapređenje sastanaka je pitanje mentalnog sklopa organizacije i pojedinaca, a ne tehničko - tehnološko, financijsko, organizacijsko ili neko drugo pitanje. Treba samo donijeti odluku i proces se nezaustavljivo pokreće.

2. INTERES

Uspjeh

Pojedinac se u određenu organizaciju uključuje radi zadovoljenja svojih interesa. Cilj mu je da organizacija i uža grupa kojoj pripada bude uspješna. Samo uspješna organizacija može zadovoljiti ambicioznog pojedinca.

Osobna karijera

Osobna karijera je jedna od glavnih pokretačkih elemenata pojedinca za aktivan doprinos i pripadnost organizaciji.

Afirmativan pojedinac će zahtijevati:

- da ga se istakne kao primjer drugima kada postiže izvrsne rezultate (prepoznatljivost),
- transparentne mogućnosti napredovanja u karijeri (zna se koje rezultate treba postići da bi se objektivno napredovalo),
- da budu postavljeni prepoznatljivi ciljevi koji su svima dostupni pod istim uvjetima i u fer konkurentskoj utakmici.

3. MOTIVACIJA

Pojedinac će biti motiviran za kvalitetniji rad i veću vjernost organizaciji:

1. Ako ga radna sredina prihvaća i cijeni njegove rezultate.
2. Kada rukovoditelj prati njegove rezultate i adekvatno nagrađuje (beneficije, unapređenje, bolji uvjeti rada, veća plaća).
3. Ako su njegovi rezultati prepoznatljivi i izvan organizacije.
4. Ima uvjete za stručno usavršavanje.

4. OKRUŽENJE

Analizirajmo kakvo može biti okruženje u kojoj pojedinac potiče sustavne promjene na unapređenju sastanaka.

Organizacija

Stanja u kojoj se nalazi organizacija mogu biti sljedeća:

1. Razvojno usmjerena (to je uspješna organizacija)
2. Stagnacija (nema napretka)
3. Blokada (češći i dugoročniji problemi s financijskim tokovima)
4. Organizacija se nalazi u fazi stečaja
5. Likvidacija

Rukovoditelj

Jeste li zadovoljni s rukovoditeljem?

Dobivate li od njega podršku za promjene?

Je li on za promjene?

Grupa

Stanje u grupi može biti sljedeće:

1. Grupa je usmjerena prema rezultatima
2. Neučinkoviti sastanci grupe
3. Prisutni ekscesi i stalni sukobi
4. Nepomirljivi interesi u grupi
5. Grupa se ne sastaje

Istomišljenici

Okupite istomišljenike i sinergijom pokrenite aktivnosti na promjeni stanja u organizaciji. Sinergijom grupa postiže značajne rezultate koje pojedinci ne mogu postići sami. Sinergijski učinak dvije osobe daleko nadmaši zbroj njihovog pojedinačnog učinka. Sinergija znači pozitivan učinak i moguće da je $1 + 1 = 11!$

Neprijatelji

Mogu li se neutralizirati?

Postoje li ikoje teme na kojima se može surađivati?

Mogu li se prikloniti našim inicijativama?

5. POJEDINAC U SUSTAVU UPS

Definicija

Pojedinac je u sustavu Modela UPS kada:

1. Planski, sustavno i intenzivno koristi sastanke za postizanje željenih ciljeva organizacije.
2. Shvaća, prihvaća i koristi učinkovite sastanke kao alat za razvoj osobne karijere u organizaciji.

Obrazovanje

Kako je sudjelovanje/vođenje učinkovitih sastanaka vještina koja se uči, pojedinac koji želi biti stručnjak za sastanke mora se sustavno obrazovati. To može činiti kroz dva oblika:

1. U okviru obrazovanja grupe.
2. Samoučenje (neovisno o obrazovanju grupe ili paralelno s obrazovanjem grupe).

Za aktivnosti pojedinaca na unapređenju sastanaka u bilo kojoj vrsti organizacije treba zadovoljiti dva uvjeta:

1. Postaviti instituciju da pojedinac ima priliku davati prijedloge za unapređenje sastanaka.
2. Omogućiti mu dostupan sustavan izvor znanja o učinkovitim sastancima (materijali).

Oba ova neophodna elementa rješava Model UPS:

1. Na svakom sastanku uvesti obveznu točku dnevnog reda: "Unapređenje sastanaka".
2. Omogućiti svakom sudioniku sastanka sustavan izvor znanja o učinkovitim sastancima (dostupni materijali u okviru Programa za unapređenje sastanaka).

Aktivnosti

Pojedinac će na osnovu stjecanja saznanja o potrebi promjena za učinkovitijim sastancima:

1. Unutar grupe davati inicijative za unapređenje sastanaka.
2. Koristiti će različite alate dostupne kroz sustavni izvor znanja o učinkovitim sastancima.
3. Predlagat će uvođenje novih tehnologija u sustav sastanaka koje će osigurati uspješnije sastanke.
4. Zajedno s voditeljem i ostalim članovima sustavno će i temeljito raditi na pripremi sastanaka kao osnovnom preduvjetu za uspješnost sastanaka.

Prioriteti

Pojedinac ne može sam mijenjati situaciju u grupi nego u zajedništvu s voditeljem i ostalim članovima grupe.

Treba dati osobni doprinos prema svojim mogućnostima i sposobnostima i utječe na druge članove grupe da aktivnije doprinose učinkovitijim sastancima. Svojim primjerom na unapređenju sastanaka bit će primjer drugima i to je najbolji način da se unaprijede sastanci. To treba biti prioritet svakog pojedinca koji je svjestan važnosti učinkovitih sastanaka.

6. O POLOŽAJU POJEDINCA U ORGANIZACIJI NE OVISI INTERES ZA MODEL UPS

Nije važno na kojem ste položaju u organizaciji, korist od primjene Modela UPS je očigledna na svim pozicijama:

1. Rukovoditelj kao pojedinac odlukom o primjeni Modela UPS sustavno će i što je najvažnije automatski podređenima delegirati aktivnosti za unapređenje sastanaka.
2. Menadžeri se nalaze na položaju između nadređenog - rukovoditelj (očekuje rezultate) i podređenih (koji operativno provode aktivnosti za postizanje ciljeva organizacije). Primjenom Modela UPS menadžeri osiguravaju veću pažnju rukovoditelja (u nepovoljnoj varijanti kada rukovoditelj iz raznih razloga nije donio odluku o primjeni Modela UPS), a u odnosu na podređene osiguravaju njihovu povećanu aktivnost.
3. Velika šansa je šansa svakom pojedincu da s postojećim kao i novim znanjima, vještinama i ponašanjima (cjeloživotno učenje) primjenom principa i metoda Modela UPS ubrza i osigura uspješnu poslovnu karijeru.

4. Djelatnici koji su prvi puta zaposleni u posebnoj su situaciji. Praksa pokazuje da po zaposlenju najčešće nemaju pravu priliku za napredovanje, a i sami se zatvaraju čekajući neka druga vremena. Teoretska znanja stečena klasičnim obrazovanjem tako polako blijede i oni se vremenom sve teže uključuju u složenije aktivnosti.

Model UPS ovoj kategoriji djelatnika pruža priliku da se učinkovitije osposobe za sudjelovanje na sastancima i tako odmah po zaposlenju aktivnije uključe u proces unapređenja sastanaka i daju aktivniji doprinos na radnom mjestu.

7. ODNOSI U ORGANIZACIJI

Rukovoditelj

Postoji više načina kako se rukovoditelj može odnositi prema aktivnostima pojedinca na unapređenju sastanaka. Rukovoditelj promjene:

1. Forsira
2. Očekuje
3. Uočava
4. Ne uočava
5. Neizravno se suprotstavlja
6. Otvoreno nije za promjene

Voditelj grupe

Mogući odnosi prema promjenama:

1. Predvodi
2. Podržava
3. Opire se
4. Ignorira

Grupa

Moguće situacije ponašanja grupe:

1. Prihvaća sve pozitivne promjene
2. Prihvaća samo neke promjene
3. Ne prihvaća promjene

Izdvojena grupa

Moguće situacije:

1. Podržava pojedinca.
2. Zbog osobnih interesa, a na štetu organizacije suprotstavlja se inicijativama pojedinaca.

Pojedinci

Moguće situacije:

1. Neki pojedinci se priklanjaju inicijativama za unapređenje sastanaka.
2. Nitko ne reagira.

8. SWOT ANALIZA: POJEDINAC U ORGANIZACIJI I MODEL UPS

1. Snaga

- saznanje o nužnosti promjena,
- odluka o sustavnoj primjeni Modela UPS,
- želja za obrazovanjem i stjecanjem novih znanja, vještina i ponašanja,
- spremnost za primjenu novih tehnologija.

2. Slabost

- zanemariti nužnost analize korisnosti primjene Modela UPS,
- poistovjetiti se s neambicioznim članovima grupe,
- nedostatak inicijative za unapređenje sastanaka,
- nema inicijative za traženje istomišljenika.

3. Prilika

- mogućnost davanja prijedloga kroz točku dnevnog reda: "Unapređenje sastanaka",
- stjecanje novih znanja, vještina i ponašanja,
- kontinuiran dotok novih znanja o učinkovitim sastancima,
- osigurana interaktivnost s autorom,
- razmjena iskustava s pojedincima i drugim grupama o problematici učinkovitih sastanaka,
- novo pozitivno ozračje u organizaciji kao rezultat učinkovitijih sastanaka.

4. Prijetnja

- nezainteresiran rukovoditelj,
- nesposoban voditelj,
- veliki otpor članova grupe prema promjenama,
- članovi grupe nemaju dovoljno sposobnosti za provedbu potrebnih promjena,
- osobni interesi rukovoditelja, voditelja i pojedinaca.

9. REČENICE I PITANJA KOJE POTIČU

1. Model UPS je prilika svakom pojedincu u organizaciji u okviru kojeg mu se pružaju uvjeti za bezgraničnu kreativnost na unapređenju sastanaka.
2. Svaki pojedinac je odgovoran za uspjeh sastanaka bez obzira na trenutne prepreke, otpore i osobni položaj u organizaciji.

10. SAVJETI

1. Pojedinac se treba zalagati da se uvede točka dnevnog reda: "Unapređenje sastanaka". Ako rukovoditelj nije donio takvu odluku, utvrdite je li imao sve informacije potrebne za donošenje odluke u primjeni Modela UPS.
2. Budite uporni u ukazivanju na pozitivne karakteristike koje daje Model UPS i rezultate koji se mogu očekivati.
3. Računajte na probleme i otpore. To vas to ne smije pokolebati u nastojanju da sustavno unapređujete sastanke. Odustajanje dalekosežno stvara veće problema od sadašnjih.
4. U nastojanjima za unapređenje sastanaka primaran je problem, a ne osobe. Borite se protiv neučinkovitosti, a ne protiv osoba.
5. U nekim sredinama može doći do znatnog otpora na unapređenju sastanaka. Napravite precizan plan kako prevladati takvu situaciju. Što ste usamljeniji u poticanju promjena, trebaju veći naponi i mudrost da se ostvare. Model UPS (Upravljanje pomoću sastanaka) pruža mogućnost pojedincu da nesmetano daje inicijative za unapređenje sastanaka kada se jednom pokrene.
Uvođenjem obvezne točke dnevnog reda: "Unapređenje sastanaka" svi otpori nestaju jer se nitko neće otvoreno suprotstavljati odluci rukovoditelja. Stvorena je nezaustavljiva situacija davanja prijedloga za unapređenje sastanaka. A to je prvi i najvažniji korak u pokretanju promjena.
6. Kada pridobijete rukovoditelja za promjene, veći dio posla ste obavili.
7. Aktivnosti na unapređenju sastanaka trajan su zadatak za pojedinca. Napravite plan aktivnosti za unapređenje sastanaka vaše grupe i predložite da ga grupa analizira, nadopuni i usvoji.

11. ZAKLJUČAK

Promjene u organizacijama su neizbježne i trebaju biti dio svakodnevnog ponašanje. Uvođenje promjena je pozitivno ponašanje, a ne problematično stanje.

Promjene su potrebne zbog:

1. Prisutnih problema (loše stanje u kojoj se sada nalazi organizacija).
2. Pojava novih učinkovitijih tehnologija.
3. Postojanje konkurencije koja se brže mijenja i prilagođava tržišnim uvjetima (na tržištu je stalno veća ponuda od potražnje).

U promjenama u organizaciji svaki pojedinac ima istaknutu ulogu primjerenu položaju te njegovim sposobnostima i sklonostima.

Obveza je i pravo svakog pojedinca da aktivno potiče promjene za unapređenje sastanaka i u situacijama kada nema konsenzusa ili podršku rukovoditelja.

Model UPS (Upravljanje pomoću sastanaka) na sofisticiran način omogućuje pojedincima kreativno ozračje u organizaciji i time stvara poticaje za unapređenje sastanaka. To je alat za brže i učinkovitije postizanje rezultata i da se svaki sastanak pretvori u priliku, a ne obvezu i moru.

Pomoću učinkovitih sastanaka može se vrlo uspješno i učinkovito upravljati osobnom karijerom i davati prepoznatljiv i mjerljiv doprinos razvoju organizacije.

Sastanci su prilika da pokažete svoja znanja, vještine i ponašanja. Pojedinac će vam se priklanjati u vašim namjerama da ostvarite postavljene ciljeve organizacije, a u interesu svih članova organizacije i šire društvene zajednice.

To je prilika koju svaki ambiciozan pojedinac može i želi iskoristiti.

- ¹ Pojedinac je pored organizacije u kojoj ostvaruje svoju životnu egzistenciju (tvrtka, javna uprava, ustanova ili institucija) član i drugih organizacija u svom društvenom životu (različite udruge: sportske, kulturne, humanitarne, ...). Pojedinac također po svoj radnoj funkciji može biti član grupe u okviru druge organizacije (predstavnik, član nadzornog odbora, delegat, pridruženi član, član koordinacije i drugo). U pravilu većina pojedinaca sudjeluje u radu više organizacija istovremeno ili tijekom života

4. ELEMENTI MODELA UPS ZA POJEDINCA

Upravljanje osobnom karijerom pomoću učinkovitih sastanaka

Model UPS (Upravljanje pomoću sastanaka) Copyright Milan Grković 26. 02. 2005. pojedinac
Razvoj i primjena Modela UPS u upravljanju i razvoju organizacija i osobne karijere

PROMJENE U 2 TOČKE - OSNOVNI ELEMENTI MODELA UPS KOD POJEDINACA

Minimalni zahtjev za funkcioniranje Modela UPS za pojedinca sastoji se od samo dvije točke:

- 1. LISTA SASTANAKA**
- 2. SUSTAVAN IZVOR ZNANJA O UČINKOVITIM SASTANCIMA**

Cijeli sustav primjene Modela UPS za pojedinca funkcionira kroz deset elemenata.

1. VANJSKI POTICAJ

Prezentacija Modela UPS – upoznavanje pojedinca s Modelom UPS. Predstavljanje mogućnosti i utjecaj na razvoj poslovne karijere kao i utjecaj i učinak na uspjeh organizacije

2. ODLUKA POJEDINCA O PRIMJENI MODELA UPS

Svjesnost o potrebi unapređenja sastanaka i želja pojedinca da nova znanja, vještine i ponašanja koje daje Model UPS primjeni u cilju učinkovitijeg sudjelovanja/vođenja sastanaka.

3. LISTA SASTANAKA

Master lista svih sastanaka. Evidencija svih sastanaka koji su izvjesni i u interesu/obvezi pojedinaca. Dosljednost u vođenju evidencije sastanaka je jedina kritična točka u punoj primjeni Modela UPS za pojedinca.

4. DNEVNIK SASTANKA

Analiza, simulacija i priprema prije, tijekom i poslije važnih i specifičnih sastanaka. Za svaki sastanak treba jednoznačno i nedvosmisleno donijeti odluku hoće li se voditi Dnevnik sastanka. Svaka odluka o vođenju Dnevnika sastanka je prilika da sastanak iskoristimo za postizanje osobnih kao i ciljeva organizacije. Tako malo uloženog truda u odnosu na dobivene ishode je ključni element prave vrijednosti Modela UPS.

5. SUSTAVAN IZVOR ZNANJA O SASTANCIMA

To je skup znanja, vještina i ponašanja o učinkovitim sastancima. Dani su mnogi novi elementi učinkovitih sastanaka koji do sada nisu uočeni i/ili prezentirani u Hrvatskoj i u svijetu.

6. ARHIVA DNEVNIKA SASTANKA

Odlaganje Dnevnika sastanaka u cilju moguće dokumentacije, podsjećanja i naknadne analize da se mogu globalno sagledati problemi, tendencije i mogući smjerovi unapređenja sastanaka.

7. EVALUACIJA

Vrednovanje postignutih rezultata u odnosu na ranije postavljene ciljeve (odrediti vremenski period evaluacije).

8. RAZMJENA ISKUSTVA S POJEDINCIMA

Svako iskustvo je individualno i može donijeti nove poticaje. Razmjena iskustava između članova unutar grupe ili s pojedincima koji su članovi drugih grupa unutar i izvan organizacije daljnji je korak u sustavnom pristupu unapređenju sastanaka.

9. INTERAKTIVNOST S AUTOROM

Pitanja, prijedlozi, sugestije, rješavanje problema, slučajevi i drugo što korisnici Modela UPS interaktivno usmjeravaju prema autoru Programa za unapređenje sastanaka s ciljem pomoći, konzultacija ili zajedničkog rješavanja otvorenih pitanja.

10. NOVA ZNANJA

Primjena novih iskustava i teoretskih istraživanja u razvoju Modela UPS koji se kao živi organizam raste i razvija u skladu sa svakodnevnim promjenama koje se događaju u svijetu (nove tehnologije, globalizacija, koncipiranje novih vještina, disciplina i drugo).

5. LISTA SASTANAKA

Lista sastanaka je centralna evidencija svih sastanaka s opisom poticajnih elemenata u cilju njihove učinkovitosti. Ovakva evidencija sastanaka nije administrativna aktivnost (samo upisivanje sastanaka), nego sustavan poticaj da analitički i promišljeno odlučimo:

- hoćemo li predstojećem sastanku svjesno i sustavno posvetiti vrijeme za pripremu,
- hoćemo li se aktivno i u kojem obliku se uključiti u tijek sastanka,
- kako planirati provedbu glede dogovorenih aktivnosti poslije sastanka,
- zaključiti što smo novo naučili za primjenu na sljedećim sastancima.

Glavno pitanje na Listi sastanaka je stupac osam (8), odnosno odluka hoćemo li za odgovarajući sastanak voditi Dnevnik sastanka.

Ovo je ključni trenutak u kojem sastanku dajemo naglašenu važnost s obzirom na postavljene ciljeve i očekivane rezultate.

Vođenje Dnevnika sastanka je odluka da sastanak iskoristimo kao priliku za postizanje ciljeva organizacije, a također i svojih ciljeva na moralan i zakonit način. Tako je svaka naša aktivnost i doprinos uspješnom sastanku i u funkciji bržeg ostvarenja uspješne karijere.

Opis tablice: Lista sastanaka

Stupac 1: Označiti redni broj sastanaka kako nailaze za upisivanje počevši od broja 1.

Stupac 2: Precizno naznačiti naziv sastanka.

Stupac 3: Upišite datum održavanja sastanka.

Stupac 4: Odlučite hoćete li prisustvovati sastanku (unos je + za sudjelovanje, a - za neprisustvovanje sastanku).

Stupac 5: Upišite vrijeme trajanja sastanka u minutama.

Stupac 6: Ocjena uspješnosti sastanka (1 - 5).

Stupac 7: Ocjena vašeg učešća i doprinosa sastanku (1 - 5).

Stupac 8: Sastanak za koji odlučite voditi Dnevnik sastanka u ovaj stupac označite redni broj Dnevnika sastanka.

Stupac 9: Razne napomene koje će vam davati informacije o statusu sastanka i ostale poticaje za pripremu sastanka.

U nastavku je dana Lista sastanaka s nekoliko tipičnih primjera sastanaka.

Primjeri služe kao demonstracija mogućih situacija.

LISTA SASTANAKA

[illegible]

Nakon svakog 30. sastanka ili na kraju svakog tjedna napravite analizu sastanaka!

6. DNEVNIK SASTANKA

Kada se odlučite da za evidentirani sastanak vodite Dnevnik sastanaka, donijeli ste odluku o značaju i važnosti tog sastanka. Takav pristup donijet će sastanku kvalitetnije rezultate i njegovu uspješnost u cjelini.

Nije suvišno stalno ponavljati: " Priprema sastanka je osnovni preduvjet za učinkovitost, produktivnosti i uspješnost sastanka".

Vođenje Dnevnika sastanka omogućit će da se dobije značajna produktivnost i učinkovitost na sastanku i "za manje dobije više" (dobiveni ishod sastanka mnogostruko će nadmašivati uloženo vrijeme i ostale potrebne resurse u fazi pripreme sastanka).

Dnevnik sastanka se sastoji od tri dijela:

1. Analiza i priprema prije sastanka,
2. Analiza i ocjena poslije sastanka,
3. Zaključna analiza.

Točka 1. se radi prije sastanka, točka 2. neposredno poslije završetka sastanka, a točka 3. kada je kraj sastanka (izvršene su sve aktivnosti dogovorene na sastanku).

Točku 2. (Analiza i ocjena poslije sastanka) možemo nekoliko puta provoditi u ovisnosti od važnosti, vremena provedbe i broja aktivnosti koje treba napraviti poslije sastanka.

Za određeni sastanak bit će više aktualne neke aktivnosti koje su naznačene u krajnjem desnom stupcu, a vi ćete ih koristiti prema vašem interesu i potrebi s obzirom na specifičnost sastanka, vaše grupe i organizacije u cjelini.

Prema potrebi, stavite i dodatne elemente sastanka specifične za vas i vašu organizaciju. Unesite ih u određene stupce ili umetnite novi red ili redove ako su vam potrebni.

Naprimjer, grupa ili organizacija kojoj je osnovna djelatnost prodaja, u elemente Dnevnika sastanka, dodat će elemente koji su specifični za tu vrstu djelatnosti.

- Što više raznih elemenata ispunite, sastanak će za vas biti uspješniji.
- Ne štedite vrijeme za pripremu sastanka.
- Sustavno radite na planiranju aktivnosti kako da osigurate doprinos drugih osoba na sastanku.

Na kraju si postavite sljedeća pitanja:

Jeste li zadovoljni svojim učinkom na sastanku?

Koja je ocjena uspješnosti sastanka?

Može li bolje?

Što ćete konkretno učiniti na unapređenju na sljedećim sastancima?

Kada ste napravili Zaključnu analizu, odložite Dnevnik sastanka u Arhivu dnevnika sastanaka.

OSOBNI DNEVNIK SASTANAKA

DATUM:

REDNI BROJ:

analiza i priprema prije sastanka	Opće		
	Naziv sastanka		
	Čija je inicijativa?		
	Tko će prisustvovati?		
	Zašto je sastanak sazvan? Koji su ciljevi?		
	Kada i gdje?		
	Planirano vrijeme trajanja		
	Faze sastanka		
Priprema	obveze za sastanak, konsultacije prije sastanka, materijali za proučiti, priprema pitanja za sastanak		
Tijek sastanka	prijedlog za izmjenu /ili dopunu dnevnog reda, rasprava, obveza davanja informacija, pitanja, prijedlozi, mišljenja, prijedlozi za unapređenje sastanka		
analiza i ocjena poslije sastanka	Aktivnosti poslije sastanka	dogovori poslije sastanka, informiranje relevantnih osoba o sastanku, rješavanje obveza sa sastanka, analiza zapisnika, praćenje realizacije odluka	
	Ocjena sastanka		
	Dobro na sastanku		
	Loše na sastanku		
	Trajanje sastanka		
	Iskorištene mogućnosti		
	Izgubljene mogućnosti	što nisam iskoristio na sastanku (postavio pitanja, prijedlozi, dao informacije, tražio informacije, neformalni dogovori, ...)?	
	Uspješnost (1 – 5)		
zaključna analiza	Unapređenje sastanka		
	Što je novo naučeno za primjenu na sljedećim sastancima?		
	Bilješke	(stavite dodatne elemente sastanka specifične za vas i vašu organizaciju)	

7. METODOLOGIJA PRIMJENE MODELA UPS ZA POJEDINCA

Upravljanje osobnom karijerom pomoću učinkovitih sastanaka

Model UPS (Upravljanje pomoću sastanaka) Copyright Milan Grković 26. 02. 2005. pojedinac
Razvoj i primjena Modela UPS u upravljanju i razvoju organizacija i osobne karijere

Upravljanje sastankom odvija se kroz sljedeće korake:

1. Upisivati sastanke u Listu sastanaka po redoslijedu pojavljivanja i izvjesnosti o održavanju.
2. Odlučiti hoćete li prisustvovati sastanku.
3. Odlučiti hoćete li voditi Dnevnik sastanka.
4. Otvoriti Dnevnik sastanka s onim elementima koji korespondiraju sa sastankom s obzirom na interes i važnost.
5. Postupati po elementima iskazanim u Dnevniku sastanka (u pripremi, tijekom i poslije sastanka).
6. Uložiti Dnevnik sastanka u Arhivu Dnevnika sastanaka.

FAZE (HODOGRAM) AKTIVNOSTI POJEDINCA U MODELU UPS

Br.	FAZE	OPIS
1	NAJAVA SASTANKA	Čija je inicijativa za sastanak? - moja, - inicijativa drugih, - redovni sastanci, - izvanredni sastanci, - slučajni sastanci, - sastanci telefonom.
2	LISTA SASTANKA	- upis svakog sastanka u Listu sastanaka, - donošenje odluke o sudjelovanje na sastanku, - donošenje odluke o vođenju Dnevnika sastanka,
3	DNEVNIK SASTANKA - PRIJE SASTANKA	Analiza i priprema prije sastanka: 1. Priprema za sastanak: - obveze za sastanak, - konsultacije prije sastanka, - materijali za proučiti, - priprema pitanja za sastanak, - definirati aktivnosti u fazi pripreme sastanka 2. Priprema za tijek sastanka (aktivno sudjelovanje): - prijedlog za izmjenu //ili dopunu dnevnog reda, - rasprava, - obveza davanja informacija, - pitanja, - prijedlozi, - mišljenja, - prijedlozi za unapređenje sastanaka
4	AKTIVNOSTI PRIJE SASTANKA	Provedba aktivnosti prije sastanka iskazanih u Dnevniku sastanka (red: Priprema).
5	AKTIVNOSTI TIJEKOM SASTANKA	Provedba aktivnosti tijekom sastanka iskazanih u Dnevniku sastanka (red: Tijek sastanka).
6	DNEVNIK SASTANKA - POSLIJE SASTANKA	Analiza i ocjena poslije sastanka: - dobro na sastanku, - loše na sastanku, - trajanje sastanka, - iskorištene mogućnosti, - propuštene mogućnosti.
7	AKTIVNOSTI POSLIJE SASTANKA	Provedba aktivnosti poslije sastanka iskazanih u Dnevniku sastanka (red: Aktivnosti poslije sastanka).
8	DNEVNIK SASTANKA - ZAKLJUČNA ANALIZA	- Što je novo naučeno? - Što primijeniti na sljedećim sastancima?
8	KRAJ SASTANKA ZA POJEDINCA	Sve preuzete obveze i aktivnosti pojedinac je izvršio.
9	ARHIVIRANJE DNEVNIKA SASTANKA	- Sistematizirati po vrsti sastanaka. - Povremeno analizirati kao poticaj za unapređenja sastanaka.

Savjeti

Dovoljno brige o sastancima dovodi do njegovih učinkovitosti i sigurnih ishoda.

Kada je sastanak izvjestan, iskoristimo ga kao priliku, a ne obvezu!

Uložimo vrijeme za kvalitetnu pripremu proporcionalno značaju sastanka.

8. KRITIČAN TRENUTAK PRIMJENE MODELA UPS

Kako steći naviku sustavnog i automatskog vođenja Liste sastanaka, odnosno Dnevnik sastanka?

Čim netko pokrene inicijativu za sastanak (sazove sastanak), upišite ga u Listu sastanaka i odmah se odlučite hoćete li za njega voditi Dnevnik sastanka. Ako se odlučite za Dnevnik sastanka, definirajte i točno vrijeme kada ćete to kasnije učiniti (označite vrijeme u stupcu 9: Napomena).

Odredite stalno mjesto gdje držite Listu sastanaka! Neka vam uvijek bude pri ruci.

To je ključni element za postizanje rezultata.

Mora vam biti precizno i nedvosmisleno jasno što trebate činiti s Listom sastanaka i Dnevnikom sastanka u cilju sustavnog osiguranja učinkovitih sastanaka.

Kao pojedinac odgovorni ste za uspješnost sastanaka bez obzira na poziciju i vrstu posla koju obavljate u organizaciji.



Najkritičniji trenutak za pojedinca u sustavnoj primjeni Modela UPS je odlaganje ili zanemarivanje odluke hoće li se ili ne voditi Dnevnik sastanka za određeni sastanak.

Kako osigurati novo ponašanje koje će lakše dovesti do postavljenog cilja – učinkovite i uspješne sastanke.

Za osnaživanje ponašanja (novo ponašanje treba prijeći u naviku) koristiti metodu PUSA:

Planirane Usmjerene Sustavne Aktivnosti.

Analizirajmo metodu PUSA primjenom kod pojedinca u sustavu UPS:

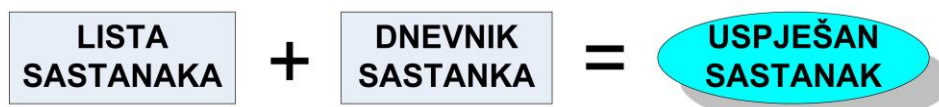
AKTIVNOST	ELEMENT	OPIS
Planirati	Lista sastanaka	Svaki izvjestan i potreban sastanak odmah evidentirati
Usmjeriti	Dnevnik sastanka	Analiza, priprema, simulacija, ...
Sustavno	Nova znanja, vještine i ponašanja	Usvajati nove vještine i ponašanja koristeći Sustavan izvor znanja o učinkovitim sastancima
Aktivnosti	Aktivno sudjelovanje i doprinos na sastanku; nova iskustva	Provedba aktivnosti planirane u Dnevniku sastanka

Tablica 1: Metode PUSA u primjeni Modela UPS kod pojedinca

Poticajna pitanja:

- Je li dovoljno jasno što treba konkretno činiti?
- Što može poći krivo da pojedinac primjenom Modela UPS ne postigne izvrsne rezultate u poslovnom i privatnom životu?
- Zašto pojedinac ne bi koristio tako jednostavan i automatski sustav koji daje izvanredne rezultate?
- Kako obvezno uzeti u ruke Listu sastanaka i upisati sastanak kada se pojavio kao izvjestan?
Kako ne zaboraviti ili odložiti upis na Listu sastanaka i odmah odlučiti hoće li se voditi Dnevnik sastanka?
- Postoji li bolji i jednostavniji način da pojedinac sustavno koristi Model UPS?

DO USPJEHA JE LAKO DOĆI POMOĆU USPJEŠNIH SASTANAKA!



Slika 1: Formula uspjeha

Sustavnom uporabom ovih jednostavnih alata (Lista sastanaka i dnevnik sastanka), a uz minimalnu aktivnost osigurat ćete vašu dominantnu poziciju na sastancima, a time i u organizaciji.

Prepoznavanje vaše aktivnosti bit će priznato i honorirano od vašeg radnog okruženja kroz uspješnije i brže postizanje vaše poslovne karijere

9. PET OSNOVNIH PRAVILA ZA POJEDINCA U SUSTAVU MODELA UPS

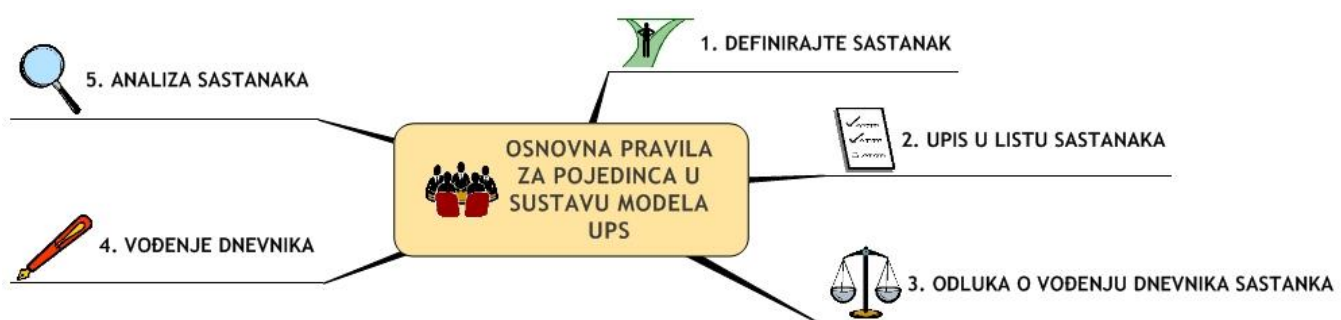
U nastavku dajemo pet jednostavnih pravila koja će vam lako omogućiti da vam učinkovito sudjelovanje/vođenje sastanak postane jednostavna i automatizirana navika i stalno ponašanje.

Ova jednostavna pravila podržana sa Sustavnim izvorom znanja o učinkovitim sastancima omogućit će vam nova znanja, vještine i ponašanja kojim ćete osloboditi nevjerojatan potencijal za postizanje vrhunskih rezultata na sastancima.

Lako je dokazivo da nema tako jednostavnog, financijski zanemarivog ulaganja i svima dostupnog alata za postizanje izvrsnosti u poslovnom i osobnom životu.

Pet jednostavnih pravila koja će promijeniti život pojedincu u osobnom i poslovnom životu

1. Definirajte što je za vas sastanak: udvoje, svi sastanci u profesionalnom poslu, vaša društvena aktivnost, telefonski razgovori, slučajni susreti, razna prigodna događanja (izložbe, predavanja, prezentacije) i drugi oblici sastanaka specifični za vas.
2. Upišite obvezno sve sastanke u Listu sastanaka.
3. Odredite važnost sastanka i na osnovu toga odlučite hoćete li voditi Dnevnik sastanka. Svaki sastanak za koji ne vodite Dnevnik sastanka značit će propuštenu priliku. Cijenite svoje vrijeme i ne propuštajte olako prilike – pripremite se za sastanke!
Propušteni sastanak nikad se ne ponavlja.
4. Popunjavajte samo one rubrike u Dnevniku sastanka koje su značajne za sastanak s obzirom na njegovu važnost i vaš interes.
5. Nakon svakih 30 sastanaka, a najmanje jednom tjedno napravite analizu dosadašnjih sastanaka. Nova iskustva koristite na sljedećim sastancima.
Razmjenjujte postignuta iskustva s drugim članovima grupe i organizacije.



10. SAVJETI ZA POJEDINCA U SUSTAVU MODELA UPS

- ▶ Lobirajte u svojoj radnoj sredini za donošenje odluke o primjeni Modela UPS u vašoj grupi i organizaciji. Ako organizacija primjenjuje Modelu UPS, olakšat će vam postizanje uspješne karijere.
- ▶ Sustavno čitajte i proučavajte pojedine teme i elemente sastanka iz dostupne literature (Sustavan izvor znanja o učinkovitim sastancima: knjiga Sastanci upravljanje vremenom i priručnik Program za unapređenje sastanaka) po vašem izboru, trenutnom interesu i aktualnošću.
- ▶ Prilagodite Listu sastanaka svojim specifičnostima te po potrebi dodajte nove elemente sastanka (novi stupci). Preporučamo da ne brišete ni jedan element predložene liste (stupci 4 – 9) koji su prikazani u predlošku.
- ▶ Prilagodite Dnevnik sastanka svojim specifičnostima, te po potrebi dodajte nove elemente. Preporučamo da ne brišete ni jedan element liste koji je prikazan u predlošku.
- ▶ Svako vođenje Dnevnika donijet će vam nova saznanja koja će sljedeće sastanke činiti učinkovitijima. Vrijeme uloženo u pripremu i analizu sastanka pomoću Dnevnika sastanka višestruko će vam se isplatiti.
- ▶ Dnevničke sastanke možete u Arhivu sastanaka slagati po vrstama sastanaka (pogotovo one sastanke koji se javljaju u većem broju): npr. sjednice Gradskog poglavarstva, Upravni odbor Udruge, sastanci odjela Prodaje, sastanci Nadzornog odbora i dr.).
- ▶ Povremeno prelistajte Arhivu sastanaka i pogledajte pojedine analize, zapažanja i promišljanja. Sigurno ćete uočiti neke elemente koje sada s određene vremenske distance možete afirmativno sagledati u funkciji unapređenja vaše aktivnosti u sudjelovanju/vođenju sastanaka.
- ▶ Lista i Dnevnik sastanka neka vam budu uvijek pri ruci za slučaj kada se pojavi važan, a iznenadni sastanak. Imajte uvijek dovoljan broj rezervnih obrazaca Dnevnika sastanka.
- ▶ Ako ste donijeli odluku o vođenju Dnevnika sastanka, nemojte to odlagati za posljednji trenutak, a naročito ga ne propustite uopće napraviti. Odlazak na nepripremljen sastanak može polučiti samo jedan rezultat - neučinkovit, neproduktivan i neuspješan sastanak. Improvizacija vam neće nadomjestiti temeljitu analizu i pripremu. Neuspješan sastanak se ne može nadoknaditi. Izgubili ste jednu priliku za koju će trebati veći napori da je nadoknadite.
- ▶ Nemojte olako propustiti priliku da vodite Dnevnik sastanka (nemam vremena, kasnije, nije važno, ovaj puta ću preskočiti i slično). Svako vođenje Dnevnika sastanka je dobitna kombinacija.

11. PRIMJENA MODELA UPS ZA POJEDINCA - SAŽETAK

Svaki sudionik sastanka ima obvezu i pravo doprinositi učinkovitosti sastanka na kojem sudjeluje ili na njega utječe na bilo koji način.

Bez obzira koristi li grupa Model UPS ili ne, pojedinac može postizati izvanredne rezultate primjenom Modela UPS koristeći sljedeće elemente:

- Lista sastanaka

Koje sastanke imam?

Za koji sastanak i kako se moram pripremiti?

Hoću li voditi Dnevnik sastanka obzirom na njegovu važnost sastanka?

- Dnevnik sastanaka

Priprema sastanka prema definiranom obrascu. Analiza sastanka u svim fazama.

- Sustavan izvor znanja o učinkovitim sastancima

Nova znanja, vještine i ponašanja kao alat za učinkovitije sudjelovanje/vođenje sastanaka.

Što u Modelu UPS pokreće pojedinca da bude sustavno učinkovit na sastancima?

Proučavanje Sustavnog izvora znanja o učinkovitim sastancima na način prilagođen individualnom pristupu korisnika bit će pravi poticaj za praktičnu primjenu Modela UPS za pojedinca s izvrsnim ishodima.

Sustavan izvor znanja o učinkovitim sastancima koristi se kao enciklopedija - kada zatreba i kada se želi unapređenje vještine sudjelovanja/vođenja sastanaka.

Koristeći Listu i Dnevnik sastanka pojedinac će ubrzo steći novo ponašanje: sustavnu pripremu svih sastanaka, određivanje prioriteta, važnosti i planiranje potrebnih aktivnosti u namjeri postizanja željenih ciljeva na sastanku.

Nova iskustva naučena sustavnom primjenom Modela UPS koristit ćete na sljedećim sastancima.

Najveća korist od svakog sastanka je u odgovoru na pitanje koje moramo više puta postaviti u svim fazama sastanka:

Što sam naučio i kako ću to uspješno primijeniti na sljedećim sastancima?

Automatizam u primjeni Modela UPS neće dopustiti da ni jedan sastanak prođe bez promišljene i svjesne odluke o pripremi za sastanak. A kada se donese odluka o aktivnostima na pripremi sastanka, uspjeh je neizbježan.

Priprema sastanka je temeljna odrednica i osnovni preduvjet za učinkovitost sastanka.

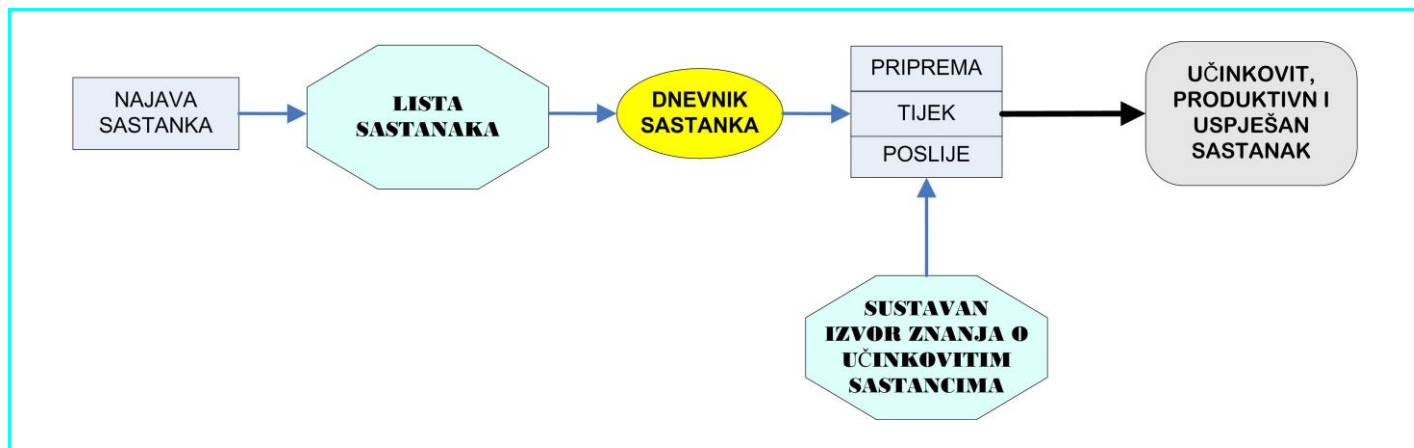
Priprema sastanka je sigurnost za učinkovitost sastanka.

S Modelom UPS pojedinac posjeduje snažan alat koji će mu donijeti prepoznatljivost na sastancima te uspješniji i brži razvoj karijere.

Korištenjem Modela UPS svaki sastanak će biti prilika, a ne obveza.

Primjenom Modela UPS pojedinac sada ima alat koji će ga potaknuti da donese konačnu odluku:

"Nikada više neuspješnih i neučinkovitih sastanaka!"



Pojedinac u sustavu Modela UPS: Shema tijeka aktivnosti

PRIRUČNIK ZA UČINKOVITE SASTANKE

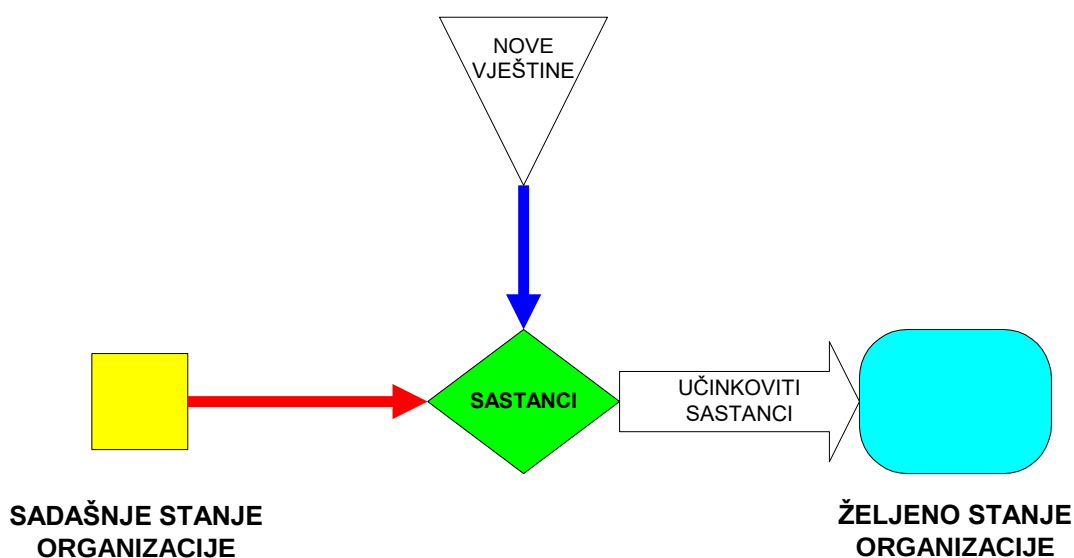
Nova koncepcija upravljanja i razvoja organizacijom

UČINKOVIT SASTANAK – POKRETAČ RAZVOJA ORGANIZACIJE

PROJEKT ZA BRŽI RAZVOJ HRVATSKE

OSNOVNI OBLIK OBRAZOVANJA
SAMOUČENJE ZA POJEDINCE I GRUPE

ZA UČINKOVITIJE SUDJELOVANJE/VOĐENJE SASTANAKA



AKO TO ČINI **INTEL**, MOŽEMO I MI!



SADRŽAJ:

1. DIO REZULTATA ANKETE O SASTANCIMA PROVEDENE U HRVATSKOJ	57
2. UČINKOVIT SASTANAK – POKRETAČ RAZVOJA ORGANIZACIJE	58
3. UČINKOVITI SASTANCI – NOVI KAPITAL ORGANIZACIJE	60
4. DEFINICIJA SASTANKA	61
5. SASTANCI SU MOST IZMEĐU ČLANSTVA I UPRAVE	63
6. ZAŠTO SASTANCI IMAJU LOŠU REPUTACIJU	65
7. NOVI ELEMENTI SASTANKA - DOPRINOS RAZVOJA ORGANIZACIJA	67
8. NAPUTAK ZA SAMOUČENJE	68
9. PLAN AKTIVNOSTI ZA POJEDINCA	69
10. PLAN AKTIVNOSTI ZA GRUPU	75
11. SASTANCI: TEME I PODTEME	81
12. 139 SAVJETA ZA UČINKOVITIJE SUDJELOVANJE/VOĐENJE SASTANAKA	82
13. RJEŠAVANJE PROBLEMA NA SASTANCIMA	87

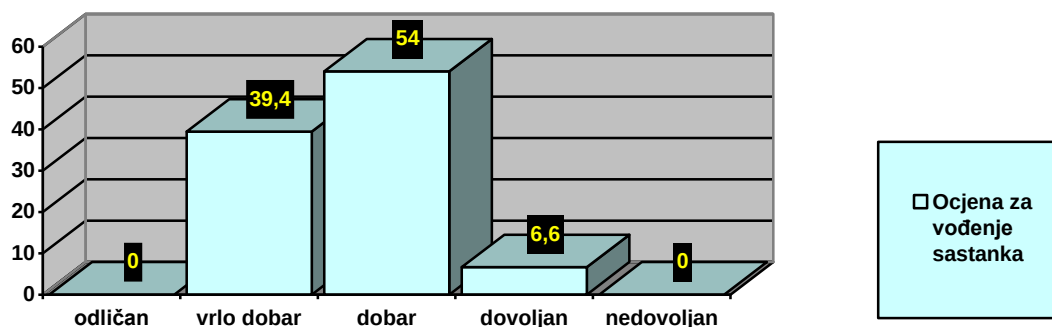
1. Dio rezultata ankete o sastancima provedene u Hrvatskoj

siječanj – svibanj 2002.

Rezultati se slažu s ispitivanjima provedenim u SAD-u.

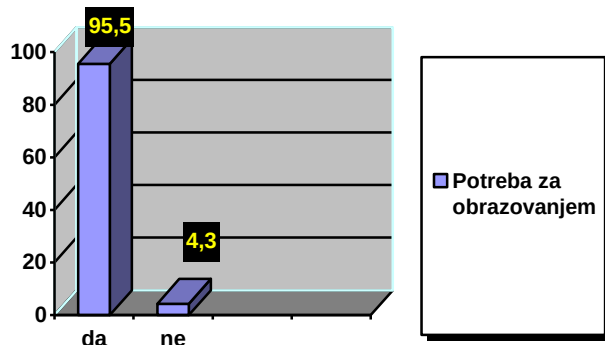
Ako ste bili u ulozi voditelja, koju biste si ocjenu dodijelili?

odličan (5)	0,0 %
vrlo dobar (4)	39,4 %
dobar (3)	54,0 %
dovoljan (2)	6,6 %
nedovoljan (1)	0,0 %



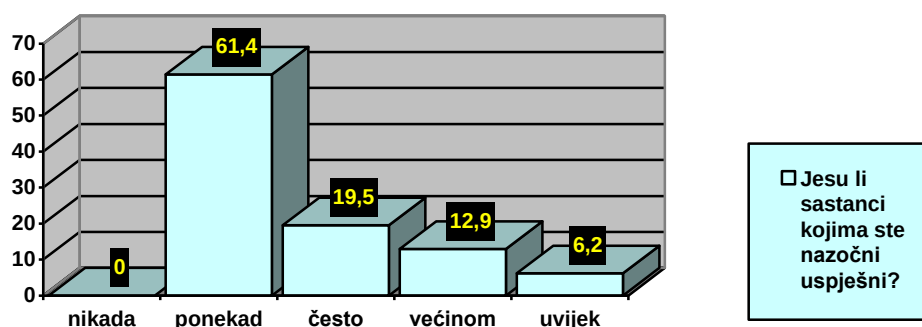
Smatrate li nužnim da se obrazujete za učinkovitije sudjelovanje/vođenje sastanaka?

da	95,7 %
ne	4,3 %



Jesu li sastanci kojima ste nazočni uspješni?

nikada	0,0 %
ponekad	61,4 %
često	19,5 %
većinom	12,9 %
uvijek	6,2 %



2. UČINKOVIT SASTANAK – POKRETAČ RAZVOJA ORGANIZACIJE

PROJEKT ZA BRŽI RAZVOJ HRVATSKE

Hrvatska kao tranzicijska država treba brza i učinkovita rješenja za svoj razvoj. Na taj način će se smanjivati razlike u standardu života u odnosu na države Europske zajednice i bit ćemo ravnopravni u budućoj zajednici europskih država.

Mnogi čimbenici mogu potaknuti brži razvoj:

- "greenfield" investicije,
- usvajanje novih tehnologija,
- znatna inozemna financijska pomoć,
- nove zakonske mjere za poticanje stranog ulaganja,
- izgradnja pravnog sustava sukladnog standardima EU,
- promjena obrazovnog sustava koji uključuje nove tehnologije, znanje, vještine i nova ponašanja
- intenzivnije školovanje stručnjaka u inozemstvu,
- razvoj poduzetničke infrastrukture,
- intenzivno školovanje menadžment kadrova u zemlji,
- druge mjere.

Gore navedene mjere su dugoročnog karaktera i traže sustavne promjene – rezultati se javljaju na duži rok.

Jedna od mogućnosti brzih promjena na polju organiziranja – menadžmenta je primjena novih znanja, tehnologija, znanja i novih načina promišljanja.

Razvoj je moguće ostvariti i promjenom sastanaka – **učiniti sastanke učinkovitijim**.

Organizacija ima viziju i postavljene ciljeve. Kroz planirane aktivnosti na ostvarenju ciljeva organizacija donosi niz odluka. Većina odluka se donosi od odabranih grupa za odlučivanje (predsjedništvo, upravni odbor, upravno vijeće, povjerenstvo, radne grupe i drugo).

Donesene odluke mogu biti:

- razvojne,
- pogrešne,
- zakašnjele,
- nekompletne,
- u neskladu s ranijim odlukama i ciljevima organizacije.

Kakve će biti odluke ovisi o osposobljenosti članova grupe za sudjelovanje/vođenje sastanaka.

Neke činjenice o sastanku:

- sastanak je osnovni i gotovo jedini način dogovaranja grupe,
- ne može se eliminirati,
- većina sastanaka je neučinkovita,
- sastanci su najveći kradljivci vremena menadžera,
- učinkovitost sastanka je proporcionalna vremenu pripreme za sastanak,
- unapređenje sastanka je najvažniji element u razvoju organizacije,
- za izgradnju učinkovitijeg sastanka ne treba investicija, oprema, skupi softver, licence ili drugo,
- za učinkovitiji sastanak ne treba nikakvo odobrenje; samo promjena stava i upornost na provedbi dogovorenih mjera.

Pitanje:

KOJA BI BILA POSLJEDICA (REZULTATI) KADA BI KVALITET SASTANAKA U ORGANIZACIJI (tvrtka, institucija, udruga, ...) PORASTAO ZA 20 %?

Aktivnosti i očekivani rezultati u cilju promjena za učinkovitiji sastanak:

- **skratiti** (kraće vrijeme trajanja sastanka),
- **smanjiti** (ponekad sastanci nisu potrebni – koristiti suvremenu tehnologiju za dio dogovora i informiranja),
- **poboljšati** (dobrom pripremom osigurati korisne i učinkovite odluke tijekom sastanka),
- **uključiti** (aktivirati neaktivne sudionike sastanka ili ih zamijeniti aktivnijim sudionicima),
- **zaključiti** (sve obveze su obavljene, označiti kraj sastanka),
- **razvijati** (uvoditi nove elemente za učinkovitiji sastanak).

Razvoj organizacije unapređenjem sastanaka

Najvažniji trenutak je odluka o razvoju organizacije unapređenjem sastanaka.

Kada i u kojim okolnostima dolazi do takve odluke?

- kada se jave kritična promišljanja unutar same organizacije o unapređenju sastanaka (**evolucija**)
- kada se imenuje novi rukovoditelj ili kada dođe novi vlasnik koji na svim nivoima odlučivanja zahtijeva promjenu ponašanja na sastancima (**dekret**)
- kada organizacija dobije prijedlog programa unapređenja sastanaka (**poticaj**)

Učenje vještine sudjelovanja/vođenja sastanaka je proces. On mora imati:

- pripremu (donošenje odluke i stvaranje ozračja za značaj osposobljavanja djelatnika za učinkovitije sastanke),
- spremnost pojedinaca da prihvate osposobljavanje za nove vještine,
- aktivnosti,
- monitoring i evaluacija,
- daljnje unapređenje sastanaka.

Zašto je to stalan proces?

- mnogi djelatnici u organizaciji nisu nikada prošli nikakvo osposobljavanje za učinkovitije sudjelovanje/vođenje sastanaka,
- stalno dolaze novi ljudi,
- javljaju se nove okolnosti poslovanja,
- razvoj tehnologije: email (koliko još ljudi nije usvojilo email kao alat za sastanke?), NetMeeting, video konferencije i drugo.

Aktivnosti k učinkovitom sastanku kroz obrazovanje menadžera je sada tema broj 1 u SAD-u i razvijenim zemljama Zapada.

U Hrvatskoj obrazovanje menadžmenta za učinkovitije sudjelovanje/vođenje sastanaka provode:

Agrokor – u okviru programa Agrokorov razvoj menadžmenta (ARM),

Ericsson Nikola Tesla,

Uljanik.

KAKO UČINITI SASTANAK UČINKOVITIJIM?

Otvoriti projekt: Učinkovit sastanak – pokretač razvoja organizacije!

Projekt treba vlastitim snagama organizacije, a uz minimalnu pomoć autora projekta, **donijeti promjenu u sudjelovanju/vođenju sastanaka** i približi nas europskim standardima života i rada. Za učinkovitije sastanke ne trebaju investicije, novi software, prisustvo stranih stručnjaka, autorska prava ili neki drugi razlozi koji mogu biti opravdanje da ne postoje uvjeti za promjene.

Jedino ograničenje je u mentalnom sklopu pojedinaca i grupa da se ništa ne mijenja bez obzira koliko to bilo neučinkovito. Takva promišljanja treba promijeniti i **unijeti namjeru, vještine i upornost u promjenama k učinkovitijim sastancima**. To je proces i promjene će se vrlo brzo uočavati.

Prvi korak je **donijeti odluku o unapređenju sastanaka** i otvoriti proces promjena. Rezultati koji će dolaziti bit će očiti, brojni i kvalitetni. To će biti daljnji poticaj k što savršenijim i učinkovitijim sastancima i trajan proces u načinu rada organizacije.

U okviru Programa predlažemo OSNOVNI OBLIK OBRAZOVANJA – SAMOUČENJE:

- za pojedinca,
- za grupu ili više grupa unutar organizacije.

U okviru predloženog programa osigurana je knjiga, dodatni materijali, upute i online podrška za provedbu programa.

Prednosti ovakvog oblika obrazovanja:

- ne oduzima puno vremena sudionicima obrazovanja,
- fleksibilno vrijeme angažiranja,
- ne čini presiju na sudionika kao klasični oblici obrazovanja,
- spontano potiče otvorenija promišljanja o potrebi unapređenja sastanaka,
- ne remeti ostale radne tijekove u organizaciji,
- mali troškovi u odnosu na rezultat,
- besplatna stručna podrška i praćenje tijekom 6 mjeseci,
- ne angažira puno vremena rukovoditelja i menadžera,
- pojedinac se osposobljava izvan radnog vremena,
- organizacija se prilagođava svojim specifičnim okolnostima i koristi svoje resurse.

Neke koristi od obrazovanja menadžera za sudjelovanje/vođenje sastanaka:

- velika ušteda vremena kad su sastanci učinkoviti,
- odlučivanje na sastancima je u funkciji razvoja,
- bolja provedba donesenih odluka,
- bolje vrednovanje pojedinca, grupa i organizacije u cjelini,
- poticaj za stvaranje nove menadžerske vještine,
- rukovoditelj dobiva sposobniji menadžment kao preduvjet za bolje poslovne rezultate,
- stvara se pozitivno ozračje promjena u organizaciji.

Učinkovit sastanak je vještina (alat) menadžera i osnovni preduvjet da organizacija uspješno funkcionira.

Učinkovit sastanak je osnovna pretpostavka razvoja organizacije.

Aktivnosti na unapređenju sastanka trebaju biti kontinuirane, a ne povremene.

Sastanak je "prvi korak" u abecedi upravljanja.

Učinkoviti sastanci = brži razvoj.

RESURSI

1. **LITERATURA:** Sastanci – upravljanje vremenom;
Kako uštedjeti vrijeme, a postizati vrhunske rezultate?, Milan Grković, Belišće 2002.
2. **DODATNI MATERIJAL**
3. **BESPLATNA ONLINE PODRŠKA** (email) i **TELEFONSKI UPITI I KONZULTACIJE** (6 mjeseci od kupovine knjige)
4. **WEB:** Portal o upravljanju vremenom, www.portalalfa.com/time

Autor Programa za unapređenje sastanaka:

Milan Grković

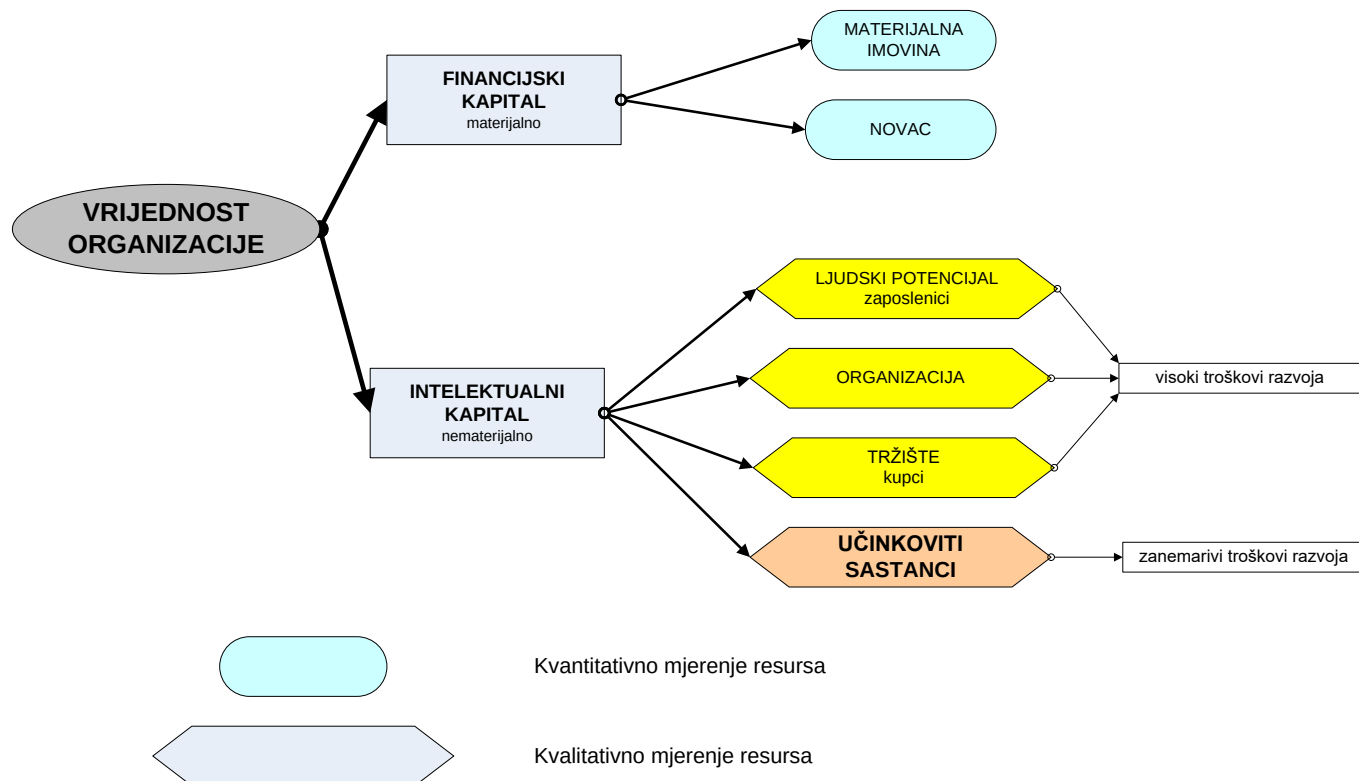
Tel: **098 / 57 88 31**, Fax: **031/665 220**

Email: alfa@portalalfa.com

Belišće, 01. 09. 2003. godine

3. UČINKOVITI SASTANCI – NOVI KAPITAL ORGANIZACIJE

Što čini vrijednost organizacije?

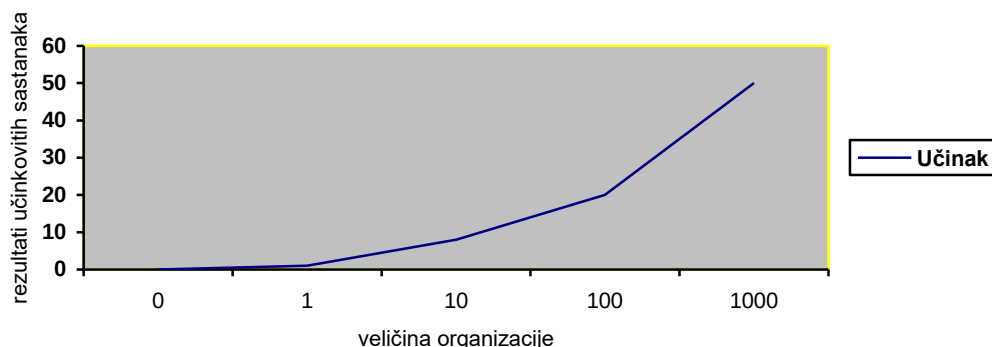


Zašto su učinkoviti sastanci stavljeni kao osnovni resurs organizacije?

Dajemo barem deset razloga:

1. Odluke se donose isključivo na sastancima.
2. Sastanci su osnovni oblik komunikacije u organizaciji i osnovni način razmjene informacija.
3. Što je menadžer na višem organizacijskom nivou, više vremena provodi na sastancima.
4. Neučinkoviti sastanci = loše odluke, loše odluke = nema razvoja.
5. Učinkoviti sastanci su osnovna strategija za potiskivanje konkurencije na tržištu.
6. Neučinkoviti sastanci su gubljenje vremena i trošak za svaku organizaciju.
7. Učinkoviti sastanci stvaraju ozračje za kreativno rješavanje problema.
8. Učinkoviti sastanci su kohezioni čimbenik timskog rada u organizaciji. Bez učinkovitih sastanaka nema uspješnog tima.
9. Učinkoviti sastanci unose red, naviku planiranja i koordinaciju u radu svih dijelova organizacije.
10. Zanimljivo je da troškovi unapređenja sastanaka u odnosu na rezultate u funkciji razvoja organizacije.

Što je organizacija veća i složenija, učinci učinkovitih sastanaka su veći.



S veličinom organizacije raste broj organizacijskih dijelova, nivoa i broj grupa koji održavaju sastanke.

Jeste li se zapitali koliko se sastanaka mjesečno održava u vašoj organizaciji?

Koliki je prosječan broj sudionika na tim sastancima?

Koliko prosječno traju sastanci?

Ako preko 60 % sudionika smatra da su sastanci **ponekad uspješni**, koliko je to izgubljenog vremena na neučinkovitim sastancima?

Promijenimo situaciju i neka učinkoviti sastanci postanu novi kapital u organizaciji.

Program za unapređenje sastanaka može u tome pomoći: da sastanci budu kraći, manjeg broja i učinkovitiji.

4. DEFINICIJA SASTANKA

CENTAR ZA UNAPREĐENJE SASTANAKA: Milan Grković Copyright 08. 03 2004.

Klasična situacija: ima mnogo definicija sastanaka. Ovo je jedna od mogućih koja se uklapa u koncepciju Programa za unapređenje sastanaka.

Sastanak je izmjena informacija između dvoje ili više osoba s ciljem da se postigne suglasnost oko postavljenih ciljeva.

Analizirajmo širu definiciju sastanka koja uključuje element **provedbe** dogovorenih odluka kao bitnog čimbenika uspješnog sastanka.

Sastanak je izmjena informacija između dvoje ili više osoba s ciljem da se postigne suglasnost u donošenju odluka koje su u njihovom zajedničkom interesu, te osigura njihovu provedbu u željene rezultate.

Možemo uočiti pet ključnih elemenata sastanka:

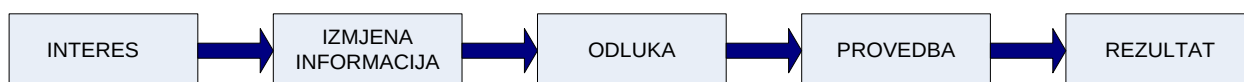
- **interes,**
- **izmjena informacija,**
- **odluka,**
- **provedba,**
- **rezultat.**

Elementi u pojedinim fazama sastanka:

ELEMENTI	FAZE SASTANKA		
	priprema	tijek	poslije
interes*	+		
izmjena informacija	+	+	+
odluka		+	
provedba			+
rezultat			+

* Napomena: Interes koji pojedinac ima u fazi pripreme sastanka prisutan je tijekom i poslije sastanka. On se može mijenjati zavisno o okolnostima i interesima pojedinih članova grupe i/ili grupe u cjelini (više ili manje u njihovu korist). Tijekom sastanka interesi se u pravilu usklađuju i razlikuju od početnih elemenata. Što je pozicija pojedinca bolja, u mogućnosti je manje korigirati svoj stav zbog interesa drugih (snižavanje zahtjeva).

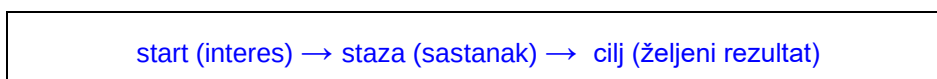
1
Interes se javlja u fazi pripreme za sastanak (inicijativa za sastanak, cilj i svrha sastanka).
Izmjena informacija i donošenje odluka se odvija tijekom sastanka.
Provedba i rezultati su u fazi aktivnosti poslije sastanka.



2
Sastanak je most između interesa i željenih rezultata.



3
Interes je pokretački element, sastanak je sredstvo (alat), a rezultat je cilj.



Što je vrijeme između starta (interes) i cilja (rezultat) kraće sastanak će biti uspješniji i u funkciji razvoja organizacije. Nažalost sva ispitivanja pokazuju da su vrijeme i potrebni resursi između starta (interesi) i cilja (rezultati) u većini sastanaka veliki. Često se puta ne stigne do cilja – sastanak ostane nezavršen (nisu provedene odluke i nije došlo do željenih i očekivanih rezultata).

U sljedećoj tablici pogledajmo tri moguća scenarija sastanaka u organizacijama s obzirom na rezultate:

	START (interes)	SASTANAK	CILJ (rezultat)	OCJENA	STATUS
1	+	+	+	uspješan sastanak	razvoj
2	+	+		nezavršen sastanak	demagogija
3	+			nema sastanaka	privid

Stanje 1 je cilj svake organizacije i pojedinaca u njoj. Svaka prepreka koja se pojavi imat će tendenciju prema stanjima 2 i 3. To su stanja u kojima organizacija minimalno ili uopće ne funkcionira. Svaka naznaka takvih stanja mora inicirati kod sudionika i svih odgovornih konkretne aktivnosti na njihovom prevladavanju. Treba načiniti plan za unapređenje sastanaka i realizirati ga u potpunosti.

Ovo je nezaobilazna odgovornost vlasnika, rukovoditelja, nadređenih, voditelja sastanka i svih članova grupe i organizacije.

Sastanci su jedino sredstvo za postizanje ciljeva u svakoj organizaciji.

Ova neoboriva tvrdnja je osnova Programa za unapređenje sastanaka.

Napomena:

Što je osoba na višem organizacijskom nivou:

- više vremena provodi na sastancima,
- donosi odgovornije odluke,
- odgovornija je za uspješnost sastanaka.

5. SASTANCI SU MOST IZMEĐU ČLANSTVA I UPRAVE

Copyright 2004 Milan Grković

Svaka organizacija se sastoji od članova i uprave.

Članstvo čine svi članovi organizacije.

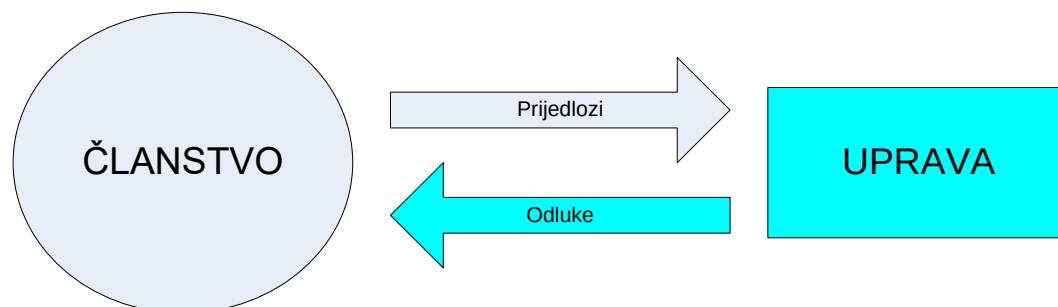
Uprava je grupa članova koja je odabrana propisanim pravilima i ovlaštena da upravlja organizacijom.

Pod organizacijom se podrazumijeva tvrtka, grad, općina, županija, organi državne vlasti, udruga, institucija i drugi oblici organiziranosti.

Uprava može biti Gradsko poglavarstvo, Upravni odbor, Predsjedništvo ili neko drugo tijelo koje upravlja organizacijom.

Postoje dvosmjerni odnosi između članstva i uprave:

1. Od članstva k upravi (prijedlozi)
2. Od uprave k članstvu (odluke)



Za razvoj organizacije trebaju da funkcionirati oba odnosa. Odnosi trebaju biti:

- skladni (prijedlog s bilo koje strane je dobrodošao ako je u funkciji razvoja organizacije),
- transparentni (sve aktivnosti su dostupne svakom članu organizacije u skladu s njegovim interesom i ovlaštenjima),
- ažurni (svi prijedlozi se rješavaju propisanom procedurom u skladu s prioritetima i objektivnim mogućnostima),
- s međusobnim uvažavanjem (uspješnost organizacije ovisi o sinergiji članova i uprave).

Analiza odnosa

1. Prijedlozi - od članstva k upravi

STANJE ORGANIZACIJE	PRIJEDLOG	STAVLJEN NA DNEVNI RED	PRIHVAĆENA INICIJATIVA	ODBIJENA INICIJATIVA	NAPOMENA
sinergija (zajedništvo)	+	+	+		željeno stanje; uprava je u funkciji razvoja organizacije
transparentnost	+	+		+	objektivni razlozi; dano obrazloženje koje je konsenzusom ili većinom članova prihvaćeno
osobni ili grupni interes	+	+		+	subjektivni razlozi; organizacija je u funkciji interesa pojedinaca ili grupe
manipulacija	+				prijedlog nije stavljen na dnevni red iz osobnih interesa pojedinaca ili interesne grupe
neaktivnost					nema prijedloga od članova organizacije

2. Odluke - od uprave k članstvu

Inicijativa za donošenje odluke:

- od članova organizacije:
 - u potpunosti je prihvaćena od uprave,
 - afirmativno je izmijenjena,
 - nije prihvaćena i donesena je odluka u suprotnosti s inicijativom.
- od uprave:
 - poticajna i od interesa za organizaciju (članstvo je motivirano za razvoj organizacije),
 - nametnuta i od interesa uglavnom za upravu (javlja se nezadovoljstvo, otpori i bunt),
 - pogrešna zbog (članstvo je zbunjeno i ne vjeruje upravi):
 - nedostatka informacija,
 - krivih informacija,
 - nedostatka potrebnih vještina, znanja i ponašanja,
 - nedostatka sinergije (zajedništva) između uprave i članstva.

U organizacijama postoje četiri stanja s pozicija učinkovitih sastanaka i odnosa između članstva i uprave:

Br	Stanje	Opis	Odnos članstva i uprave	Ocjena sastanaka
1	razvojno	sastanci su orijentirani na razvoj organizacije; razložni, kratki i učinkoviti	sinergija	učinkovito
2	stagnacija	mala, povremena i neujednačena aktivnost kroz neučinkovite sastanke: brojni, dugi i nezavršeni	narušeni odnosi	neučinkovito
3	manipulacija	prigodne aktivnosti u funkciji interesa pojedinaca ili grupe	suprotstavljeni interesi	neučinkovito
4	neaktivnost	sastanci su rijetki, dugački i nezavršeni	nezadovoljstvo	neučinkovito

Najbolji rezultati se postižu kada se zajedničkim naporima članstva i uprave odluke donesu konsenzusom članova uprave, i prihvaćene su od svih ili velike većine članova organizacije, što je jamstvo za provedbu odluka.

Takva organizacija ostvaruje svoju misiju, ciljeve i svrhu i služi na dobrobit svim članovima organizacije i šire društvene zajednice u kojoj djeluje.

6. ZAŠTO SASTANCI IMAJU LOŠU REPUTACIJU?

Izvor: "Effective meetings", SAD

STANJE SASTANAKA DANAS

Sastanci su dominantni u današnjem načinu vođenja biznisa. U SAD-u se svaki dan održava 17 milijuna sastanaka. Iako se mnogi od nas žale na sastanke, svi možemo očekivati da svoje karijere provedemo duboko udubljeni u njih. Većina profesionalaca prisustvuje na ukupno 61.8 sastanaka mjesečno, a istraživanja pokazuju da je preko 50 % ovih sastanaka gubljenje vremena (istraživanje koje smo proveli u Hrvatskoj kaže da je 61,4 % sastanaka samo ponekad uspješno!).

Pretpostavljajući da je svaki od ovih sastanaka trajanja 1 sat, profesionalci gube 31 sat mjesečno na neproduktivne sastanke ili približno četiri radna dana. Razmatrajući ovu statistiku, nije iznenađenje da sastanci imaju tako lošu reputaciju.

KAKO NEPRODUKTIVNI SASTANCI UTJEČU NA NAS?

Većina profesionalaca koja se redovito okuplja dopušta si dnevno sanjarenje (91%), propuštanje sastanaka (91 %) ili propuštanje dijelova sastanaka (95 %). Velik postotak (73 %) kaže da nose druge poslove na sastanke, a 39 % kaže da su drijemali za vrijeme sastanaka.

Netko može biti u iskušenju da ne vjeruje ovim statistikama ... ali jeste li ozbiljno razmotrili kako ova neučinkovitost sastanaka utječe na Vas i Vašu organizaciju?

Neki direktni učinci neučinkovitih sastanaka:

- sastanci su dulji, manje učinkoviti i stvaraju manje rezultata,
- treba više sastanaka da se postignu ciljevi,
- s toliko mnogo vremena potrošenih na neučinkovitim sastancima, djelatnicima ostaje manje vremena da završe svoje poslove,
- neučinkoviti sastanci stvaraju napetost na svim nivoima osoblja,
- informacije stvorene na neučinkovitim sastancima obično nisu vjerodostojne,
- neučinkoviti sastanci koštaju organizacije u SAD-u svake godine milijarde dolara jer se sastanci održavaju za vrijeme radnog vremena.

KAKO JE SITUACIJA POSTALA TAKO OZBILJNA?

Iako danas postoji opća suglasnost među stručnjacima da sastanci trebaju biti produktivniji, vrlo malo njih želi preuzeti obvezu da ih poboljša.

Ima mnogo razloga za pomanjkanje ove obveze:

- većina pojedinaca nije nikada iskusila ili svjedočila snazi istinski učinkovitog sastanka i radi toga ne prepoznaju njihov značaj,
- za mnoge je udobnije nastaviti s dosadašnjom praksom vođenja sastanaka,
- mnogi timovi nemaju saznanja što su učinkoviti sastanci i ne znaju kako ih treba unaprijediti,
- mnogi djelatnici imaju poteškoća i nemaju tijekom dana dovoljno vremena završiti osnovne zadatke. Tko još ima vremena i energije da se obveže na unaprijeđenje sastanaka?
- menadžeri općenito propuštaju razmatranje negativnog utjecaja sastanaka na uspješnost organizacije.

GLEDIŠTE

Učestalost i broj sastanaka se stvarno povećava i današnji profesionalci prisustvuju na sve više sastanaka. 46 % ispitanika u anketi koju je provela MCI izjasnili su se da danas sudjeluju na više sastanaka nego godinu dana ranije. S poslom koji se kreće sve brže, sastanci su način na koji smo informirani. Razmatrajući količinu vremena koju smo provodili i koju ćemo nastaviti provoditi na sastancima, očito je da trebamo preuzeti kontrolu nad našim sastancima ... SADA.

ŠTO SE MOŽE UČINITI DA SE UNAPRIJEDE SASTANCI?

a) UČITI OSNOVE

Prvi korak u unapređenju sastanaka je početi sa osnovama, što znači trenirati svakog u organizaciji za učinkovitije sastanke. Kako su sastanci sastavni dio biznisa, svatko u organizaciji treba razumjeti osnove učinkovitog sastanka i kako postići njegove ciljeve (svaki puta kada se sretne radi dogovora). Dajući zaposlenicima pristup informacijama o sastancima pomaže im se da razumiju učinak neproduktivnog sastanka na njihovo radno okruženje i to im daje energiju da unaprijeđe sastanke.



Intel Corporation iz SAD-a je primjer organizacije koja uzima sastanke vrlo ozbiljno. Šetajući bilo kojom dvoranom za sastanke u bilo kojoj Intel-ovoj tvornici ili uredu bilo gdje u svijetu vidjet ćete poster na zidu s nizom jednostavnih pitanja o sastancima koji se tamo održavaju:

- "Znate li svrhu ovog sastanka?"
- "Imate li dnevni red?"
- "Znate li vašu ulogu na sastanku?"

Od svakog novog djelatnika, od većine mlađih proizvodnih djelatnika do najviše rangiranih izvršilaca, u tvrtki se zahtijeva da završe seminar o učinkovitim sastancima. Godinama, seminar je podučavao CEO Andy Grove, koji je vjerovao da su dobri sastanci bili tako važan dio Intelove kulture, da je bilo vrijedno njegovog vremena da podučava sve djelatnike.

"U našem programu obrazovanja, govorimo mnogo o disciplini sastanaka" kaže Michael Fors, korporacijski menadžer obrazovanja na Intel University. "To nije složeno. Treba dobro raditi osnovne stvari: imati strukturiran dnevni red, imati jasne ciljeve, držati se smjera koji je postavljen prije sastanka. Ove stvari čine golemu razliku da sastanci budu uveliko učinkovitiji"

B) UPORABA TEHNIKA UČINKOVITOG SASTANKA

Kada svi u organizaciji shvaćaju važnost unapređenja sastanaka, a naučili su odgovarajuće tehnike mora se stvoriti poticaj koji motivira djelatnike da koriste što su naučili. Podrška menadžmenta ili voditelja grupe će također pomoći u primjeni i prihvaćanju novih metoda rada na sastancima. Kada se grupa kao cjelina obvezala da poboljša situaciju, stvorena je norma ponašanja. Ako se novo ponašanje očekuje i dosljedno pojačava vremenom, pojedinci će pokušati slijediti i ostvariti norme.

PRIMJENA TEHNOLOGIJE KOJA ČINI SASTANKE LAKŠIM

A) NA SASTANKU

Naglasak na timski rad u današnjem radnom okruženju stvorio je kretanje prema primjeni interaktivne tehnologije u prostoru za sastanak. Ova tehnologija uključuje računala, LCD projektore i interaktivne ploče. Primjena ovih tehnologija dozvoljava sudionicima sastanka da pristupe informacijama na računalima, razmjenjuju podatke i automatski sačuvaju informacije stvorene na njihovim sastancima – sve u cilju jačanja suradnje u grupi.

B) NA DESKTOPU

Kao i u drugim područjima biznisa tehnologija čini sastanke lakšim i učinkovitijim. Danas se u mnogim organizacijama email upotrebljava kao brza i jednostavna metoda za internu razmjenu informacija bez potrebe za sastankom. Ispitivanja su pokazala da od 82 % menadžera koji dijele informacije sa sastanka sa suradnicima, njih 77 % to čini pomoću emaila. Međutim, čak i uz pomoć komunikacije emailom, 45 % rukovoditelja se osjeća preopterećenim brojem sastanka kojima prisustvuju. Ovo pokazuje da tehnologija pomaže današnjim dilemama o sastancima, ali ih u potpunosti ne rješava.

C) NA DALJINU

Mnoge organizacije usvajaju video-konferenciju za komunikaciju na daljinu. Imajući potrebu za brzom komunikacijom u današnjem radnom okruženju, potrebu za komunikacijom na daljinu i povećanjem broja sastanaka kojima moramo prisustvovati, većina organizacija će vjerojatno primijeniti video-konferenciju kao uobičajen sastanak koji će se prakticirati u budućnosti.

ZAKLJUČAK

Potreba da se unaprijede sastanci je očita. Sada je izazov u informiranju, učenju i prihvaćanju vještina i tehnologija koje će unaprijediti naše sastanke. Izvadak iz knjige George David Kieffer-a "Strategija sastanaka" sumira utjecaj koji sastanci imaju na današnje organizacije i kako ozbiljno sastanci trebaju biti razmatrani sada i u budućnosti.

"Odlučio sam razgovarati s nekoliko najuspješnijih i najcjenjenijih američkih lidera u poduzetništvu, radništvu, industriji, obrazovanju i vlasti (od kojih se mnogi smatraju kao znalci u vještini vođenja sastanaka) i dobiti njihov uvid u problematiku sastanaka. Govoreći s preko pedeset lidera, izašle su na vidjelo dvije glavne točke.

- ♦ vještina upravljanja sastancima (razvijanje ideje, motiviranje ljudi i pokretanje ljudi i ideja u pozitivnu aktivnost) je možda najveća vrijednost u bilo čijoj karijeri,
- ♦ većina profesionalaca nije imala nikakvo stvarno obrazovanje u zasnivanju i upravljanju učinkovitim sastankom; u stvari, većina profesionalaca ne prepoznaje ogroman utjecaj koji njihovi sastanci imaju na njihove organizacije i njihove karijere."

7. NOVI ELEMENTI SASTANKA – DOPRINOS RAZVOJU ORGANIZACIJE

Pored niza elemenata organizacije i ponašanja Program za unapređenje sastanka donosi niz elemenata unapređenja:

- menadžer za unapređenje sastanaka u organizaciji
- prilika za pojedinca – izgradnja karijere
- podsjetnik za planiranje sastanaka
- dnevnik sastanaka
- plan aktivnosti unapređenja sastanaka
- unapređenje sastanaka - posebna točka dnevnog reda ili tematski sastanak
- vještina rješavanja problema na sastancima
- kraj sastanka
- profil sudionika sastanka
- edukacija pojedinaca - samoučenje
- institucija pismenog priloga u slučaju odsutnosti
- primjedbe na sastanak prije sljedećeg sastanka
- simulacija sastanka
- slučajan sastanak
- poziv za sastanak: - alat za pripremu sastanka
- cjeloviti pregled tema i podtema sastanaka
- učinkovit sastanak - pokretač razvoja pojedinca i organizacije
- sastanak udvoje
- sastanci kao indikator rada grupe i organizacije
- dnevnik unapređenja sastanaka
- neformalni dogovori poslije sastanka
- memo sastanka
- vanjski suport – obrazovanje, interaktivnost, monitoring i evaluacija
- monitoring sastanaka
- evaluacija sastanaka grupe od nadređene osobe
- definiranje elemenata uspješnog sastanka grupe
- "hit sastanka"

Ovi dodatni elementi daju značajan doprinos unapređenju sastanaka.

Sustavnim uvođenjem ovih elemenata sastanci će biti:

- spontaniji,
- učinkovitiji,
- produktivniji,
- poticaj za inicijative,
- mjesto za stjecanje novih vještina upravljanja,
- prigoda za bolji timski rad,
- veći konsenzus pri donošenju odluka,
- manje nesuglasica, sukoba i ekscesa,
- stvaranje mogućnosti za uspješnu karijeru pojedinaca,
- boljem vrednovanju grupe unutar i izvan organizacije,
- razvoj organizacije bez velikog materijalnog, financijskog i vremenskog ulaganja.

8. NAPUTAK ZA SAMOUČENJE

Knjiga "Sastanci – upravljanje vremenom" je osnovni materijal za Program unapređenja sastanka. Uz knjigu je priložen dodatni materijal, kao i materijal na Internet stranicama Portala o sastancima: www.portalalfa.com/sastanci. Knjiga se lako čita i može se početi čitati od bilo kojeg elementa sastanka (ako se odlučite za ovaj način).

U planu aktivnosti za pojedinca u okviru 20 točaka dane su nove teme, određeni broj pitanja, zadataka i informacija koji će vas potaknuti na aktivnost i promjene u cilju učinkovitijih sastanaka u vašoj organizaciji.

Praktikum možete rješavati sustavno ali i točke po redoslijedu koje vam se čine primarnije i interesantnije u skladu s vašim trenutnim interesom. Redoslijed nije važan, bitno je obraditi sve točke iz Praktikuma i tako usvojiti šira saznanja i steći nove vještine sudjelovanja/vođenja učinkovitih sastanaka.

Otvorite posebnu mapu koju možete nazvati "UČINKOVITI SASTANCI". U nju stavljajte materijale koji se tiču unapređivanja sastanaka. Mapu držite pri ruci i često je koristite.

Novostečene vještine upravljanja sastancima vrijedne su toga truda!

Pretpostavke obrazovanju za sudjelovanje/vođenje učinkovitih sastanaka:

- odluka rukovoditelja ili odgovarajućeg tijela u provođenju obrazovanja pojedinaca za učinkovite sastanke,
- dostupna literatura,
- besplatna online i telefonska podrška tijekom obrazovanja,
- sloboda odlučivanja pojedinca o vremenu i dinamici učenja,
- mogućnost učenja na radnom mjestu i kod kuće,
- podrška rukovoditelja za proces sustavnog unapređenja sastanaka,
- odlučnost pojedinca da provede cijeli program obrazovanja.

Prijedlozi za dodatne elemente:

1. Papir naslovite s "Indeksi" i u njega tijekom samoučenja upisujte riječi ili grupe riječi koje čine elemente sastanka, a koje vam se čine važnim za vaše aktivnosti u upravljanju sastancima.
2. Papir naslovite s "Rečenice koje potiču" u kojega tijekom samoučenja upisujte rečenice iz knjige, praktikuma ili koje ste sami napisali tijekom učenja, a koje vas afirmativno potiču na promišljanje, planiranje i konkretne aktivnosti na unapređenju sastanaka.
3. Papir naslovite s "Pitanja" i u njega upisujte pitanja, nedoumice i neslaganja koja će vam se javljati tijekom učenja.

Na pitanja odgovorite sami poslije nekog vremena vašeg rada na Programu za unapređenje sastanaka.

Postavite pitanja pojedinim članovima grupe, grupi, voditelju sastanka, rukovoditelju ili nekoj drugoj stručnoj osobi u organizaciji.

Postavite pitanja vanjskom stručnjaku za sastanke i autoru Programa za unapređenje sastanaka.

Koristite online i telefonsku podršku tijekom samoučenja:

1. Postavite pitanja i izvan okvira materijala.
2. Tražite pojašnjenje pojedinih elemenata sastanka.
3. Podijelite svoja iskustva s drugima (uz vašu dozvolu sve što želite bit će publicirano na Portalu o sastancima www.portalalfa.com/sastanci).
4. Iskažite neslaganje s pojedinim elementima iz materijala i dajte svoje tumačenje.
5. Dajte sugestije za unapređenje ovakvog oblika obrazovanja.

Sve materijale i zabilješke držite u mapu "Učinkoviti sastanci".

Sistematiziran materijal i pohranjen na jednom mjestu znači upravljati svojim vremenom na učinkovit način.

Savjeti tijekom samoučenja

1. Napravite osobni plan aktivnosti za proučavanje gradiva iz Programa za unapređenje sastanaka (odredite početak, vrijeme trajanja i redoslijed gradiva).
2. Analizirajte sastanke koji su u tijeku s pozicije saznanja i stjecanja novih vještina.
3. S ostalim članovima grupe koji provode ovakav oblik obrazovanja raspravljajte o raznim temama Programa.
4. Vodite bilješke tijekom učenja.
5. Obavijestite članove grupe, voditelja, rukovoditelja, podređene i autora Programa o završenom procesu samoučenja u okviru Programa za unapređenje sastanaka.
6. Dajte vašu ocjenu ovakvog načina obrazovanja.
7. Predložite dodatne elemente za obrazovanje.
8. Nastavite s daljnjim obrazovanjem za vođenje/sudjelovanje učinkovitih sastanaka – postanite ekspert za sastanke i ubrzajte svoju uspješnu karijeru.
9. Promovirajte značaj i potrebu za obrazovanjem za vještine sudjelovanja/vođenja učinkovitih sastanaka.

9. PLAN AKTIVNOSTI ZA POJEDINCA

PROGRAM ZA UNAPREĐENJE SASTANAKA

UČINKOVIT SASTANAK – POKRETAČ RAZVOJA POJEDINCA I ORGANIZACIJE

Prava i obveze

Svaki pojedinac je odgovoran za unapređenje sastanaka u svojoj organizaciji.

Učinkoviti sastanci nisu obveza, nego prigoda pojedincu za afirmaciju svoje osobnosti i napredovanja u organizaciji.

Što će pojedinac dobiti ovakvim obrazovanjem?

- o uvid u stanje organizacije i smjer kojim treba ići,
- o saznanje o mogućnostima sastanka kao jednostavnog, ali učinkovitog alata za osobni razvoj i razvoj organizacije,
- o uporabu vlastitih resursa za razvoj organizacije,
- o uzimanje aktivnije uloge na sastancima,
- o novu vještinu sudjelovanja/vođenja sastanaka kao preduvjet napredovanja u karijeri,
- o nova iskustava u tehnici samoučenja.

Pitanje za poticaj:

Može li menadžer koji je na sastancima neaktivan, ne snalazi se u rješavanju problema tijekom sastanaka, ne raspravlja, ne postavlja pitanja i ne daje prijedloge napredovati u organizaciji?

Vaše ponašanje je preduvjet za napredovanje u organizaciji.

- o ne kasnite na sastanke,
- o budite aktivni u pripremi i tijekom sastanaka,
- o uvažavajte osobe i njihova promišljanja,
- o izvršite sve preuzete obveze na vrijeme,
- o unapređujte sastanke,
- o utječite na osobe u vašem okruženju na angažman u pripremi, tijeku i aktivnostima poslije sastanaka.

HODOGRAM AKTIVNOSTI

1. Donijeti odluku o provođenju Programa za unapređenje sastanaka

(direktna odluka rukovoditelja ili odluka grupe što ovisi o specifičnostima organizacije)

- tko će biti uključen u osposobljavanje
- početak i trajanje obrazovanja
- imenovanje osobe koja će koordinirati aktivnost obrazovanja
- uključivanje dodatnih elemenata za stjecanje vještine za učinkovitije sudjelovanje/vođenje sastanaka - to su specifičnosti organizacije koje treba uključiti (dodati) postavkama Programa.

Program se može samostalno ili uz potporu autora programa prilagoditi potrebama i interesima korisnika.

Organizacija treba procijeniti koje će od opcija obrazovanja pokrenuti:

- za pojedinca,
- za grupu ili više grupa unutar organizacije.

Preporuka je da se koriste obje opcije istovremeno.

Obrazovanje za pojedince koristi resurse pojedinaca, vrijeme, stav, potrebu i želju za obrazovanjem.

Obrazovanjem grupe vrši se poticaj, interaktivnost, kontrola i potiče zajednička svijest o potrebi obrazovanja.

2. Tijek obrazovanja prema Programu za unapređenje sastanaka

- samostalno učenje pojedinaca prema Programu uz knjigu i dodatne materijale,
- otvorena online i telefonska podrška autora Programa,
- preporuka je da se u tijeku provođenja obrazovanja na sastancima otvori stalna točka dnevnog reda: "Unapređenje sastanaka" – ona bi bila monitoring za provedbu Programa, poticaj za provedbu programa, suport za otvorena pitanja i praktično početak kontinuiranog procesa unapređivanja sastanaka u funkciji razvoja organizacije, a to je **osnovni cilj ovog obrazovanja**.

3. Test o sastancima

Potvrda rada pojedinaca i grupe može se utvrditi testom. Test može biti samo za potrebe pojedinca, grupe ili rukovoditelja. O izboru opcija organizacija će odlučiti prema svojim interesima. Rezultati testa su isključivo unutarnja stvar organizacije.

4. Evaluacija obrazovanja

Na sastanku analizirati uspješnost aktivnosti na obrazovanju u posebnoj točki dnevnog reda ili sazvati poseban sastanak s dnevnim redom:

- "Evaluacija Programa unapređenja sastanaka"
- "Aktivnosti na daljnjem unapređenju sastanaka"

5. Nastavak aktivnosti na unapređenju sastanaka

Na osnovu pozitivnih iskustava tijekom ovakvog obrazovanja i uočenih mogućnosti donijeti Plan aktivnosti za unapređenje sastanaka u narednom periodu. Razmotriti angažiranje vanjskog stručnjaka za unapređenje sastanaka u daljnjim planovima u razvoju organizacije.

* Reducirani oblik samoučenja pojedinaca (u nedostatku vremena i trenutnih organizacijskih nemogućnosti) je izbor određenog broja menadžera koji će dobiti upute i komplet materijala za samoučenje i samostalno se obrazovati (uz besplatnu online i telefonsku podršku). To će biti početak ali i poticaj za daljnje kvalitetnije aktivnosti i uključivanje novih grupa za stjecanje vještina za učinkovitije sudjelovanje/vođenje sastanaka. Po mogućnosti i potrebi u situaciji reduciranog obrazovanja razmatrati problematiku unapređenja sastanaka na sastancima organizacije.

PRAKTIKUM

NA POČETKU

Knjiga "Sastanci – upravljanje vremenom" osnovni je materijal za Program unapređenja sastanka. Uz knjigu je priložen dodatni materijal, kao i materijal na Internet stranicama Portala o upravljanju vremenom. Knjiga se lako čita i može se početi čitati od bilo kojeg elementa sastanka (ako se odlučite za ovaj način). U planu aktivnosti za pojedinca u okviru 20 točaka dane se nove teme, određeni broj pitanja, zadataka i informacija koji će vas potaknuti na aktivnost i promjene u cilju učinkovitijih sastanaka u vašoj organizaciji.

Otvorite posebnu mapu koju možete nazvati "UČINKOVITI SASTANCI". U nju stavljajte materijale koji se tiču unapređivanja sastanaka. Mapu držite pri ruci i često je koristite. Novostečene vještine upravljanja sastancima vrijedne su toga truda!

UVOD

1. Anketa o sastancima

Kao početak aktivnosti ispunite Anketu o sastancima (anketa je dana u prilogu, a nalazi se u knjizi (str. 87. – 90.) Rezultate vaše Ankete usporedite s rezultatima ankete (str. 91. – 94.) i tipičnim rezultatima ankete (str. 94. – 95.) koji su prikazani u knjizi.

Pronađite gdje ste s obzirom na prosječne rezultate.

Anketu prosljedite Koordinatoru za unapređenje sastanaka na daljnju obradu s aspekta grupe.

2. Pročitajte tekst "Učinkovit sastanak – pokretač razvoja organizacije" (tekst je dan u prilogu)

Iskoristite ovaj vanjski poticaj za unapređenje sastanaka.

Zašto?

Jedna od najvažnijih karakteristika menadžera je vještina sudjelovanja/vođenja sastanaka.

Odluke se donose na sastancima i menadžeri velik dio vremena provode na njima. Ako je to vrijeme učinkovito provedeno, slijedi uspjeh, a ako su sastanci samo ponekad uspješni ni menadžer ni organizacija ne mogu biti uspješni.

Prvo odredite sljedeće:

a) Odredite koji je vaš interes (napredovanje, stručnost, korektnost,...):

.....
.....

b) Odredite vašu buduću ulogu i aktivnosti na sastancima obzirom na stanje sastanaka u organizaciji.

.....
.....

IDEALNO BI BILO DA NAPRAVITE LISTU OBVEZA "TO DO LIST" I DA VODITE DNEVNIK AKTIVNOSTI NA UNAPREĐENJU SASTANAKA. AKTIVNOST NA SASTANCIMA JE OD STRATEŠKE VAŽNOSTI ZA VAŠE NAPREDOVANJE U ORGANIZACIJI, A TO NE TREBA PREPUSTITI SLUČAJU I IMPROVIZACIJI NEGO SUSTAVNO IZGRAĐIVATI KARIJERU NA SVOJE OSOBNO ZADOVOLJSTVO I NA KORIST ORGANIZACIJI.

3. Pročitajte referentni članak "Stanje sastanaka danas – Zašto sastanci imaju lošu reputaciju?"

(tekst je dan u prilogu)

Izvanredan članak iz američkog poslovnog života. Oni stvarno znaju da su sastanci strateški alat za razvoj organizacije.

Pogledajte kako to radi Intel Corporation, najveći svjetski proizvođač procesora.

Ako to radi Intel, možemo i mi!

Upečatljiva poruka i poticaj da organizacija počne smišljenije i trajnije koristiti resurs koji zahtijeva neznatne troškove.

Odmah napraviti planove da se sastanci učine učinkovitijim i da budu strategija razvoja svake organizacije.

RAZRADA TEMA

VAŠA SNAGA

4. Simulacija sastanka

Predvidite događanja na sastanku. Ako je sastanak ili određena tema od izuzetne važnosti za organizaciju ili za vas osobno, odvojite vrijeme za simulaciju sastanka (kako zamišljate da će se sastanak odvijati):

1. Odredite najvažniju temu koja je na dnevnom redu sastanka.

2. Pročitajte i analizirajte članak " Simulacija sastanka" (str. 42. – 43. Sastanci upravljanje vremenom).

3. Napravite simulaciju sastanka prema vašim stvarnim okolnostima, saznanjima i mogućim očekivanjima.

4. Izlistajte mjere i aktivnosti u pripremi i tijekom sastanka koji vašu simulaciju mogu pretočiti u vrlo realnu stvarnost.

Što su rezultati sastanka izvjesniji, a donesene odluke kvalitetnije, sastanak će za vas i vašu organizaciju biti uspješniji.

VAŠ UTJECAJ

5. Pravila rada

Pročitajte članak "Pravila rada" (str. 40. – 42.)

Ima li vaša grupa pravila rada?

Ako nema, dajte inicijativu da se načini set pravila rada na sastancima koji će omogućiti da sastanci budu produktivni i učinkoviti.

Ako pravila postoje, predložite dodatna pravila koja su naznačena u knjizi, a primjerena su vašoj organizaciji i unaprijedit će aktivnost na sastancima (demokratsko ozračje, poticaj na aktivnost, više reda, eliminaciju napetosti, ...).

Nabrojite pravila rada koja predlažete za vaše sastanke:

1.
2.
3.
4.
5.

6. Faze sastanka

Vaše aktivnosti na sastanku mogu biti:

Priprema sastanka

- nadopuna dnevnog reda,
- konsultacije prije sastanka,
- obveze prije sastanka za koje ste zaduženi.

Tijek sastanka

- dolazak na vrijeme,
- obveza davanja informacija o pojedinim temama dnevnog reda,
- sudjelovanje u raspravi,
- postavljanje pitanja, davanja prijedloga i iskazivanja mišljenja,
- davanje prijedloga za unapređenje sastanaka.

Aktivnosti poslije sastanka

- obaviti korisne dogovore poslije sastanka,
- davanje informacija o sastanku relevantnim osobama iz vašeg radnog okruženja,
- utjecati na zapisnik (analiza zapisnika i zahtjev za bržu dostavu),
- rješavanje obveza poslije sastanka,
- praćenje provedbe odluka i izvršavanje obveza drugih.

Izdvajite tri aktivnosti za koje smatrate da se trebate intenzivnije angažirati u narednom periodu u cilju većeg doprinosa na sastancima:

1.
2.
3.

ALATI

7. Podsjetnik za planiranje sastanka

Pročitajte članak iz knjige "Sastanci – upravljanje vremenom": "Podsjetnik za planiranje sastanka" (str. 20. – 21.).

Iz prikazanih elemenata odaberite one koji su primjereni vašoj ulozi, aktivnostima i interesu. Dodajte nove elemente koji su vam potrebni za planiranje sastanaka. Ovako prilagođen podsjetnik za planiranje sastanaka je nezaobilazan za voditelja sastanka.

Koristi od ovako usvojenog ponašanja rezultat će vašim zadovoljstvom i spontanim pripremanjima kod bilo kojeg sastanka.

8. Osobni plan aktivnosti za sastanak

Pročitajte članak "Osobni plan aktivnosti za sastanak (str. 36. – 37.) i prilagodite predložak svom osobnom stilu i konkretnim okolnostima dodajući ili oduzimajući pojedine stavke.

Iz tako pripremljenog predloška izdvojite 3 elementa koji su od najvećeg značaja za vašu ulogu u organizaciji, a koja će vam pomoći uspjehu u karijeri i učiniti sastanke učinkovitijim:

1.
2.
3.



MAKSIMIZIRAJTE REZULTATE

9. Slučajan sastanak

Pročitajte članak "Slučajan sastanak" (str. 15. – 16.).

Isplanirajte jedan slučajni sastanak prema scenariju u knjizi i pokušajte dobiti rezultate vrijedne pažnje i truda:

Tko je sudionik slučajnog sastanka?

Kako ćete organizirati slučajni sastanak?

Koje rezultate očekujete?

Koristite slučajne sastanke kad god je to moguće. S vremenom i većim brojem takvih sastanaka postat ćete majstor s iznenađujućim rezultatima.

10. Sastanak udvoje ili manje grupe – neformalni dogovori

Pročitajte članak: "Sastanak udvoje ili manje grupe – neformalni dogovori" (str. 16. – 17.).

Opišite jedan sastanak u dvoje koji je za vas bio uspješan i učinkovit i nabrojite elemente sastanka koje ste koristili, a nabrojani su u članku:

UNAPREĐENJE SASTANAKA

11. Standardi uspješnog sastanka

Pročitajte članak na 71. str. knjige "Standardi uspješnog sastanka".

a) Obzirom na vašu organizaciju nabrojite 5 elemenata koji su vama i vašoj organizaciji najvažniji:

1.
2.
3.
4.
5.

b) Nabrojite elemente značajne za uspješan sastanak u vašoj organizaciji koji nije uključen u listu iz knjige

1.
2.
3.

UNAPREĐENJE SASTANAKA – OSOBNI RAZVOJ

12. Osobni plan aktivnosti – promjene ponašanja na sastancima

Pročitajte članak "Osobni plan aktivnosti – promjene ponašanja na sastancima" (str. 73. - 74.).

Napravite vašu listu elemenata sastanka s kojima niste zadovoljni i odredite rješenja za prevladavanje problema:

Red. br.	Problem	Rješenje	Rok/učestalost	Prioritet

13. Osobni dnevnik sastanaka (materijal dan u prilogu)

Što je menadžer na višem organizacijskom nivou ima više sastanaka.

Pokušajte sistematizirati i arhivirati kompletna događanja oko sastanaka (priprema, tijek i aktivnosti poslije sastanka) barem iz dva razloga:

- ♦ svaki sastanak je prilika da se dobrom i osmišljenom pripremom ostvare željeni ciljevi,
- ♦ uvijek se nauči nešto novo i može se primijeniti na sljedećim sastancima (unapređenje).

Vodite za sve svoje sastanke osobni dnevnik sastanaka. Unesite u odgovarajuće rubrike događanja u tri faze:

- ♦ prije sastanka - sve aktivnosti na pripremi sastanka,
- ♦ poslije sastanka - tijek sastanka i odluke,
- ♦ nakon određenog vremena poslije sastanka (vaša procjena kada) – jesu li izvršene sve obveze?

Obrasce osobnog dnevnika kopirajte iz priloženog primjerka i popunjene arhivirajte u mapu "UČINKOVITI SASTANCI".
Obrazac možete prilagoditi vašim specifičnostima i interesima i ukloniti, prepraviti ili dodati neke nove rubrike i opise.

14. Moja unapređenja sastanaka

Jedan list papira iz mape "UČINKOVITI SASTANCI" naslovite s "Moji prijedlozi za unapređenje sastanaka" u koji ćete prije i poslije sastanaka (ovisi o okolnostima i potrebi) upisivati uočene probleme – elemente koji sastanak čine neučinkovitim.

Prije svakog sastanka pogledajte koje ste prijedloge i promišljanja o učinkovitim sastancima ranije utvrdili i kao takve ih predložite da postanu sastavni dio ponašanja vaše organizacije.

BUDITE USPJEŠNI I PREPOZNATLJIVI NA SASTANKU.

15. Savjeti

Koristite savjete za svaki sastanak.

Proučite savjete iz knjige:

- priprema sastanka (str. 44.),
- tijek sastanka (str. 60.),
- aktivnosti poslije sastanka (str. 69.).

Pročitajte savjete za sastanak (*dodatni materijal*) i izdvojite one savjete koji se tiču Vašeg sastanka koji Vam predstoji. Dobro ih proučite te ih primijenite na sastanku.

Izdvojite nekoliko savjeta koje niste do sada koristili i počnite ih primjenjivati primjereno okolnostima i interesima, znajući da je takvo ponašanje novostečena vještina. Toga ima još!

Činite male promjene, ali ustrajno. Vremenom će doći veliki rezultati.

16. Pitanja i odgovori:

1. Smatrate li da vaša organizacija treba imati osobu zaduženu za unapređenje sastanaka?

2. Možete li sastancima u vašoj organizaciji tako temeljito pristupiti da promoviraju vaše napredovanje u karijeri?

3. Navedite razloge zašto ne bi napravili plan aktivnosti da postanete ekspert za učinkovite sastanke?

4. Hoćete li predložiti i ustrajati u nastojanju da se u vašoj organizaciji sustavno radi na osposobljavanju kadrova za učinkovitije sastanke?

5. Ako Intel Corporation unapređenje sastanaka smatra najznačajnijim elementom strategije razvoja, što sprječava vašu organizaciju da to isto učini?

17. Pitanja i promišljanja u tijeku pisanja ove knjige

Pročitajte članak iz knjige "Pitanja i promišljanja u tijeku pisanja ove knjige" (str. 81.).

Odaberite za svaki sastanak jedno pitanje ili promišljanje iz članka i stavite ga u funkciju na sljedećem sastanku.

To će unaprijediti rad grupe i označiti vašu poziciju u grupi.

Primjer: Kako mogu pomoći voditelju da sljedeći sastanak bude uspješan?

Odgovor: Razgovarajte u prijateljskom i neformalnom ozračju sa sudionikom sastanka koji često kasni s dostavom informacija neophodnih za sastanak. Ukazati mu da to otežava rad grupe (sastanci se oduže zbog nepravodobnih i nekompletnih informacija). Zamoliti ga da ažurira svoje obveze. Ponuditi mu privremenu pomoć i podršku.

Koje ćete pitanje ili promišljanje naznačeno iz knjige prvo aktivirati na sljedećem sastanku?



18. Vaša pitanja i promišljanje tijekom samoučenja Programa za unapređenje sastanaka

a) Napišite tri pitanja koja su se pojavila tijekom samoučenja značajna za unapređenje sastanaka u vašoj organizaciji:

1.
2.
3.

Raspravljajte o njima na sljedećim sastancima vaše organizacije

b) Napišite tri nova promišljanja do kojih ste došli tijekom samoučenja značajna za unapređenje sastanaka u vašoj organizaciji:

1.
2.
3.

(Molimo vas da pitanja i promišljanja date odgovornoj osobi u vašoj organizaciji i da ih pošaljete na: alfa@portalalfa.com s naznakom Subject = Program za unapređenje sastanaka. Unaprijed Vam zahvaljujemo!)

19. Sastanci – teme i podteme

U materijalu je dana kompletna struktura sastanaka s temama i podtemama. Ova mapa sastanaka će vam pomoći u sagledavanju potpune slike sastanaka i pomoći u rješavanju određenih problema koji se javljaju na sastancima u vašoj organizaciji.

20. Test o sastancima

Nakon tri mjeseca od početka samoučenja (odredite si i duži rok ako odgovara vašim aktivnostima, dinamici i okruženju) ispunite Test o sastancima koji će biti dostavljen nakon tri mjeseca od početka obrazovanja.

Vaša rješenja i rezultat dat će vam novu sliku stanja sastanaka u vašoj organizaciju kao i vaš stav i aktivnost nakon poticaja i primjene novih vještina u sudjelovanju/vođenju sastanaka.

Odgovorna osoba (rukovoditelj, voditelj sastanka ili neka druga osoba) neka bude informirana o rezultatima testa.

Predlažem da se na kraju Programa za unapređenja sastanaka zakaže poseban sastanak s dnevnim redom:

1. Ocjena provedbe Programa za unapređenje sastanaka
2. Daljnje aktivnosti na unapređenju sastanaka



Resursi

1. **LITERATURA:** Sastanci – upravljanje vremenom; Kako uštedjeti vrijeme, a postizati vrhunske rezultate?
Milan Grković, Belišće 2002,
2. **DODATNI MATERIJAL**
3. **BESPLATNA ONLINE PODRŠKA (email) i telefonski upiti i konzultacije (6 mjeseci od kupovine knjige)**
4. **WEB:** Portal o upravljanju vremenom, www.portalalfa.com/time

Autor Programa za unapređenje sastanaka

Milan Grković

Tel: 098 / 57 88 31, Fax: 031/665 220

Email: alfa@portalalfa.com

Belišće, 01. 01. 2005. godine

10. PLAN AKTIVNOSTI ZA GRUPU

PROGRAM ZA UNAPREĐENJE SASTANAKA

UČINKOVIT SASTANAK – POKRETAČ RAZVOJA ORGANIZACIJE

HODOGRAM AKTIVNOSTI

1. donijeti odluku da se aktivnije i trajno unapređuju sastanci,
2. obrazovati grupu i pojedince za učinkovitije sastanke,
3. snimiti stanje prije početka provođenja projekta (ankete),
4. odrediti standarde uspješnog sastanka za organizaciju,
5. načiniti listu mogućih i poželjnih promjena po elementima sastanka,
6. monitoring – kontrola provođenja aktivnosti za unapređenje sastanka,
7. evaluacija (ocjena) učinjenih aktivnosti,
8. aktivnosti na daljnjem unapređenju sastanka.

1. ODLUKA DA SE AKTIVNIJE I TRAJNO UNAPREĐUJU SASTANCI

Donijeti odluku o organiziranom i osmišljenom unapređenju sastanaka kroz Program za unapređenje sastanaka.

Odluku može donijeti:

- nadređeni,
- grupa.

Imenovati osobu koja će biti zadužena za provedbu Programa za unapređenje sastanaka – facilitator.

To može biti:

- rukovoditelj,
- voditelj sastanka,
- član grupe,
- druga osoba.

Projekt treba organizirati prema prostornom i organizacijskom ustrojstvu organizacije (ovisi o veličini organizacije i intenzitetu obrazovanja):

- učinkovit sastanak – pokretač razvoja **organizacije** (više grupa za odlučivanje – srednje i velike organizacije),
- učinkovit sastanak – pokretač razvoja **grupe** (za grupu koja donosi odluke u okviru organizacije),
- učinkovit sastanak – pokretač razvoja **tima** (timovi za određene prigode: projekti, iznenadne situacije i drugo,
- učinkovit sastanak – uspjeh pojedinca.

Program može započeti s jednom referentnom grupom koju će činiti rukovoditelji, menadžeri i ostali djelatnici koji u organizaciji sudjeluju na sastancima. Kada Program bude počeo davati rezultate, primjereno okolnostima u organizaciji uključite postupno i ostale sudionike u program obrazovanja za učinkovitije sastanke.

Krajnji cilj je uključiti sve djelatnike koji sudjeluju na sastancima u proces obrazovanja za vještinu sudjelovanja/vođenja učinkovitih sastanaka.

2. OBRAZOVANJE GRUPA I POJEDINACA ZA UČINKOVITIJE SASTANKE

Na osnovu saznanja i donesene odluke o potrebi i provedbi aktivnosti na unapređenju sastanaka, napraviti Plan aktivnosti obrazovanja za učinkovitije sastanke za grupu.

On treba sadržavati:

- ▶ odgovornu osobu za provedbu obrazovanja,
- ▶ tko će biti uključen u obrazovanje,
- ▶ u kojem obliku će se provoditi,
- ▶ početak i vrijeme trajanja obrazovanja,
- ▶ način obrazovanja,
- ▶ podrška (knjiga, dodatne informacije i online podrška),
- ▶ očekivani rezultati,
- ▶ monitoring.
- ▶ analiza i ocjena obrazovanja grupe

3. UTVRĐIVANJE STANJA PRIJE POČETKA PROVOĐENJA PROJEKTA (ANKETA)

Rukovoditelj, voditelj sastanka ili neka druga imenovana osoba neka obradi rezultate ankete o sastancima. S rezultatima ankete informirati rukovoditelja i upravu organizacije. To će biti spoznaja o stanju sastanaka. Anketa će dati sliku organizacije i smjernice za unapređenje sastanaka. Neka koordinator unapređenja sastanaka informira grupu o rezultatima ankete i potakne raspravu o stanju sastanaka, potrebama i mogućnostima daljnjih aktivnosti na unapređenju sastanaka.

a) Izdvojite tri elementa sastanka koja imaju najbolji rezultat (uspješnost organizacije):

1.
2.
3.

b) Izdvojite pet elemenata sastanka koja imaju najslabiji rezultat u anketi (elementi za poboljšanje):

1.
2.
3.
4.
5.

Za elemente sastanka s uočenim nedostacima napravite konkretne prijedloge aktivnosti za poboljšanje:

1.
2.
3.
4.
5.

4. STANDARDI USPJEŠNOG SASTANKA ZA VAŠU ORGANIZACIJU

Odredite osobu koja će prezentirati članak iz knjige: "Standardi uspješnog sastanka" (str.71.). Raspravom u grupi utvrdite koji su standardi uspješnog sastanka u vašoj organizaciji. Na raspravu pozovite i ostale članove organizacije koji mogu imati interes i mogu dati doprinos utvrđivanju standarda uspješnog sastanka u vašoj organizaciji. Poželjno je pozvati i vanjske stručnjake za unapređenje sastanaka koji mogu dati značajan doprinos i poticaj.

Ovo je važna faza u provedbi programa, jer su nam standardi uspješnog sastanka ciljevi koje želimo postići unapređivanjem sastanaka. Odstupanje stvarnog stanja sastanaka od utvrđenih standarda uspješnog sastanka je neučinkovitost.

Definitivno: Učinkoviti sastanci su od strateške važnosti za razvoj vaše organizacije.

Ako organizacija ima načinjene standarde uspješnog sastanka u pismenom obliku i kao javni dokument onda je to siguran indikator visokorazvijene svijesti i odlučnosti za unapređenje sastanaka kao strategije razvoja organizacije.

5. LISTA MOGUĆIH I POŽELJNIH PROMJENA PO ELEMENTIMA SASTANKA

Uvažavajući rezultate ankete, brainstorming i donesene standarde uspješnog sastanka vaše organizacije analizirati sastanak po fazama:

- priprema
- tijek
- aktivnosti poslije sastanka

i utvrditi (odstupanja od željenog i stvarnog stanja sastanaka u organizaciji):

1. Što treba mijenjati – napraviti listu elemenata sastanaka koje treba unaprijediti.
2. Kako to mijenjati:
 - sami (evolucija),
 - uz pomoć stručne osobe (akceleracija),
 - proces upravljanja promjenama delegirati vanjskoj osobi ili instituciji (revolucija).
3. Kojim redoslijedom mijenjati elemente sastanka (odrediti prioritete).

6. MONITORING – KONTROLA PROVOĐENJA AKTIVNOSTI ZA UNAPREĐENJE SASTANAKA

Pratiti stanje provedbe unapređenja sastanaka i poticati aktivnosti za veći angažman pojedinaca i grupe i cjelini (MONITORING). Može se imenovati osoba za monitoring (kontrola provođenja aktivnosti) ili monitoring provoditi na sastancima prema ranije usvojenim terminima (svaki sastanak, jednom mjesečno, kvartalno...).

Moguće stanje aktivnosti:

- ne čini se ništa na unapređenju sastanaka,
- elementi unapređenja u tijeku,
- lista elemenata unapređenja koji su usvojeni,
- elementi unapređenja na čekanju.

Tijekom unapređenja sastanaka zapažati:

- što je dobro,
- što je loše,
- gdje se javljaju otpori (vidljivi, nevidljivi),
- kakvi su otpori i pronalaziti rješenja za njihovo uklanjanje,
- što su prioriteti,
- što je naučeno (grupa, pojedinci).

Pratiti kako napreduje grupa, a kako pojedinci.

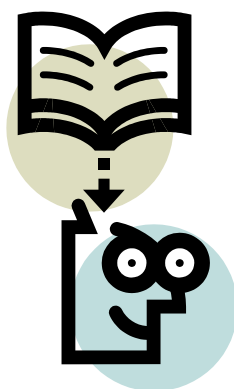
7. EVALUACIJA (OCJENA) PROVEDBE AKTIVNOSTI NA UNAPREĐENJU SASTANAKA

a) Imenovati osobu koja će ocjenjivati uspješnost sastanka i provođenje Programa (**evaluator sastanka**).

b) Izvijestiti grupu što je učinjeno, problemi tijekom provedbe aktivnosti i neizvršene aktivnosti koje treba napraviti u sljedećem periodu.

c) Informirati o tijeku i rezultatima unapređenja sastanaka:

- nadređene (rukovoditelja, upravu),
- ostale relevantne pojedince u organizaciji (tehnička podrška, djelatnike za koje se očekuje da će biti budući članovi grupe, ostale grupe u organizaciji koje trenutno nisu obuhvaćene obrazovanjem),
- autora Programa o rezultatima osposobljavanja (ako se želi i smatra potrebnim).



8. AKTIVNOSTI NA DALJNJEM UNAPREĐENJU SASTANAKA

Na osnovu pozitivnih iskustava u osposobljavanju prve grupe djelatnika za stjecanje vještina sudjelovanja/vođenja sastanaka usvojiti daljnje aktivnosti na unapređenju sastanaka:

- ▶ trajno imenovanje osobe za unapređenje sastanaka (**Menadžer za unapređenje sastanaka**); ova odluka je od strateške važnosti za srednje i velike organizacije. Srednje i velike organizacije s aspekta unapređenja sastanaka možemo definirati kao one koje imaju veći broj grupa za odlučivanje na različitim nivoima, hijerarhijsku strukturu rukovođenja, organizaciju na različitim lokacijama i veći broj stalnih ili privremenih stručnih timova,
- ▶ načiniti pisani Plan aktivnosti za unapređenje sastanaka za definirani period vremena (kratkoročni za jednu godinu i dugoročni za pet godina),
- ▶ uključivanje ostalih grupa i pojedinaca u ovakvo obrazovanje za stjecanje vještina za učinkovitije sastanke,
- ▶ donijeti odluku da se organiziraju i viši oblici obrazovanja za unapređivanje sastanaka,
- ▶ u proces obrazovanja uključiti stručne vanjske čimbenike (povremeno ili stalno),
- ▶ u strategijske planove organizacije uključiti učinkovite sastanke kao osnovni element razvoja organizacije,
- ▶ redovito provoditi monitoring provođenja aktivnosti na unapređenju sastanaka (otklanjanje prepreke, zastoje i prilagođavati program novim okolnostima),
- ▶ redovito davati ocjene o provođenju osposobljavanja i stanju sastanaka u organizaciji (polugodišnje i godišnje u okviru redovnih i vanrednih poslovnih izvješća).

METODOLOGIJA RADA

Rasprave i donošenja odluka

Raspravama kroz unaprijed najavljene i pripremljene teme i na osnovu samoučenja pojedinaca (ako se odluči i za ovaj oblik osposobljavanja za učinkovitije sastanke) u organizaciji se otvara niz rasprava i donošenja odluka o unapređenju sastanaka.

Materijal za učenje

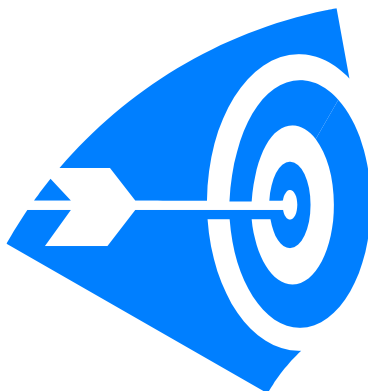
Za opća znanja o učinkovitim sastancima pojedinci i grupa koristit će materijale iz Programa za unapređenje sastanaka (knjiga: "Sastanci – upravljanje vremenom), dodatni materijali, materijal na Portalu o upravljanju vremenom i online podrška).

Anketa i brainstorming

Grupa će na osnovu sadašnjeg stanja (anketa) i postavljanjem novih ciljeva za učinkovitijim sastancima (brainstorming) te uz nova saznanja napraviti Plan aktivnosti za unapređenje sastanaka.

Praktični zadaci

Rješavanjem praktičnih zadataka u ovom Planu aktivnosti za grupu stvorit će se dinamika, alati i nova ponašanja koji će rezultirati učinkovitim sastancima kao novim resursom organizacije u funkciji njenog razvoja.



PRAKTIKUM

1. BRAINSTORMING O UNAPREĐENJU SASTANAKA

Na jednom sastanku napravite Brainstorming (olujna ideja) s temom unapređenja sastanaka (elementi iz knjige, prijedlozi koje su imali članovi grupe i čekali na realizaciju te nove ideje potaknute Programom za unapređenje sastanaka).

Odlučite se za 10 ideja za unapređenje vaših sastanaka koji vam se čine prioritetnim i izglednim da donesu rezultate. Odredite rokove za implementaciju. Za svaku usvojenu aktivnost možete imenovati osobu koja će vršiti monitoring i evaluaciju provedbe (kontrola i ocjena).

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.

2. PREZENTACIJA ČLANAKA IZ KNJIGE RELEVANTNIH ZA UNAPREĐENJE SASTANAKA GRUPE

Prezentirajte pojedine članke u dijelu sastanka određenim za unapređenje.

- a) Pravila rada (str. 40.),
- b) Izbjegavanje nesuglasica na sastancima (str. 53.),
- c) Plan edukacije grupe (str. 73.).

Prezentaciju pojedinog članka može učiniti osoba određena za provedbu programa za unapređenje sastanaka ili se može odrediti druga osoba za svaku predloženu temu. Predložite i vi neke teme iz knjige ili po vašem izboru.

Napišite 2 teme za prezentaciju i raspravu. Obradu tema napravite u dijelu sastanka predviđenim za unapređenje ili zatražite koncenzus za poseban sastanak ako je tema od izuzetne važnosti za vašu organizaciju:

1.
2.

3. OTPORI UNAPREĐENJU SASTANAKA

Neka svaki član grupe pročita članak iz knjige "Tko je, a tko nije za promjene" (str. 71.) kao pripremu za sastanak i utvrdi čimbenike koji su prepreka i stvaraju otpor unapređenju sastanaka:

a) subjektivni čimbenici

1.
2.
3.
4.
5.

b) objektivni čimbenici

1.
2.
3.
4.
5.

Dogovorom donijeti mjere za uklanjanje otpora i prepreka. To činiti demokratski, osmišljeno, strpljivo i uvažavajući pojedince.

Ovo je najkritičniji trenutak u provedbi aktivnosti na unapređenju sastanaka jer se osobe suprostavljaju promjenama iz različitih razloga i vrlo su osjetljive na njih.

Postoje otvoreni i skriveni otpori pojedinaca. Za otvorene treba imati snage, odlučnosti i ustrajnosti, a za skrivene domišljatosti i analitičnosti u pronalaženju korijena takvim otporima i donošenju mjera za njihovo prevladavanje.

ZLATNO PRAVILO: NE BORITE SE PROTIV OSOBA NEGO PROTIV NJIHOVOG PONAŠANJA.

4. ALATI ZA UNAPREĐENJE SASTANAKA

A) RJEŠAVANJE PROBLEMA NA SASTANCIMA

Prezentirajte članak iz knjige "Rješavanje problema na sastancima" (str. 75.).
Napraviti tablicu sa sljedećim elementima:

PROBLEM	RJEŠENJE	SUDIONIK	NAPOMENA

U tablicu u odgovarajuće rubrike unijeti probleme koji se javljaju u radu grupe. To će biti dosadašnja iskustva grupe i pojedinaca i nova saznanja dobivena proučavanjem materijala u okviru Programa za unapređenje sastanka.

Proširujte listu problema i načine njihovog rješavanja kako se javljaju u stvarnosti ili su iskustva drugih.

Ako se ova nadopuna čini kontinuirano, ovaj priručnik će vremenom sadržavati nekoliko stotina problema i načina njihovog rješavanja.

Neka svaki član grupe i ostali zainteresirani imaju ovaj priručnik za rješavanje problema na sastancima.

To će biti dragocjeni alat koji će biti sve precizniji i bogatiji kako napreduju aktivnosti na unapređenju sastanaka.

Kad se očekuju mogući problemi u radu sastanaka, a znaju se načini njihovih rješavanja grupa i pojedinci će biti učinkovitiji, a donesene odluke kvalitetnije. Saznanje da se svi problemi mogu riješiti jača organizaciju. Samo treba uočavati probleme i tražiti najbolja rješenja.

B) DNEVNIK UNAPREĐENJA SASTANAKA

Na osnovu danog predloška iz knjige u članku "Dnevnik unapređenja sastanaka" (str. 72.) napraviti Dnevnik unapređenja sastanaka u koji ćete upisivati: datum početka aktivnosti na rješavanju problema, opis problema, rješenje problema, izvršitelje i tko će kontrolirati provedbu.

Za ažuriranje dnevnika zadužiti odgovornu osobu (rukovoditelj, menadžer za unapređenje sastanaka, voditelj ili član grupe). Odgovorna osoba treba redovito izvještavati grupu i ostale zainteresirane o stanju dnevnika (trenutni problemi koji su u tijeku rješavanja, problemi koji su riješeni, neriješeni problemi, ...).

Primjer vođenja dnevnika unapređenja sastanaka:

Red.broj	Datum	Problem	Rješenje	Izvršitelji	Kontrola
1					
2					
3					

Grupa prema svojim specifičnostima i postavljenim ciljevima može dodati ili ukloniti neke elemente iz tablice.

11. SASTANCI: TEME I PODTEME

PROGRAM ZA UNAPREĐENJE SASTANAKA

UČINKOVIT SASTANAK – POKRETAČ RAZVOJA ORGANIZACIJE

1. RAZVOJ ORGANIZACIJE

STRATEGIJA RAZVOJA ORGANIZACIJE I SASTANCI

ODLUČIVANJE

ŠTO SU UČINKOVITI SASTANCI?

UČINKOVIT SASTANAK – POKRETAČ RAZVOJA ORGANIZACIJE

2. OPĆENITO

DEFINICIJA SASTANKA

VRSTE SASTANKA

PRAVILA RADA

3. PRIPREMA SASTANKA

INICIJATIVA

CILJ I SVRHA SASTANKA

DNEVNI RED

SUDIONICI

POZIVI ZA SASTANAK

MATERIJALI ZA SASTANAK

UREĐIVANJE MJESTA ZA SASTANAK

AKTIVNOSTI PRIJE SASTANKA

INTERESI

4. TIJEK SASTANKA

OTVARANJE - POČETAK

KVORUM

TRAJANJE

RASPRAVA

OMETANJA

KONFLIKTI

DOGOVARANJE

ODLUKE

ZAVRŠETAK SASTANKA

5. POSLIJE SASTANKA

DOGOVORI PO ZAVRŠETKU SASTANKA

ZAPISNIK

AKTIVNOSTI POSLIJE SASTANKA

KRAJ SASTANKA

6. UNAPREĐENJE SASTANKA

STANDARDI USPJEŠNOG SASTANKA

AKTIVNOSTI NA UNAPREĐENJU SASTANKA

EDUKACIJA VJEŠTINE SUDJELOVANJA/VOĐENJA SASTANKA

ALATI

SAVJETI

UPORABA INFORMATIČKE TEHNOLOGIJE

BARIJERE I OTPORI PROMJENAMA

RJEŠAVANJE PROBLEMA

MONITORING

EVALUACIJA



STANDARDI USPJEŠNOG SASTANKA – SADAŠNJI REZULTATI SASTANKA = NEUČINKOVITOST

12. 139 SAVJETA ZA UČINKOVITIJE SUDJELOVANJE/VOĐENJE SASTANAKA

Prilog Programu za unapređenje sastanaka

Savjeti za razne faze sastanaka koji mogu biti poticaj i pomoć u pripremi, tijeku i aktivnostima poslije sastanka. Ovi savjeti su jedan od "alata" kako da postanete stručnjak za sastanke. To će dati vaš puni doprinos razvoju vaše organizacije, osigurati vašu prepoznatljivost u organizaciji i izvan nje te vam omogućiti uspješan osobni razvoj i napredovanje u karijeri.

1. RAZVOJ ORGANIZACIJE

1 STRATEGIJA RAZVOJA ORGANIZACIJE I SASTANCI

1. Za svaki sastanak odredite točku ili točke dnevnog reda koje su prioritetne za grupu ili organizaciju.
2. Planirajte sastanak (dnevni red) u skladu s Planom aktivnosti grupe ili organizacije i one aktivnosti koje su usmjerene razvoju.

2 ODLUČIVANJE

1. Razvoj organizacije počiva na odlukama koje se donose različitim dogovorima – sastancima svih oblika, broja sudionika i načina. Učinkovite odluke su osnovni pokretači razvoja organizacije. Utječite na donošenje razvojnih odluka u vašoj grupi i organizaciji.

3 ŠTO SU UČINKOVITI SASTANCI?

1. Točno utvrdite elemente uspješnog sastanka za vašu grupu. Imajte na umu da su ti elementi promjenjivi s obzirom na nove tehnologije, nove ciljeve, promjenu okolnosti, promjenu vlasničkih odnosa, ...

4 UČINKOVIT SASTANAK – POKRETAČ RAZVOJA ORGANIZACIJE

1. Odredite elemente uspješnog sastanka koji će biti pokretači razvoja vaše organizacije.
2. Činite male ali sustavne promjene na sastancima koje će biti u funkciji razvoja vaše organizacije.

2. OPĆENITO

1 DEFINICIJA SASTANKA

1. Iskoristite svaku prigodu za sastanak. Sastanak je svaka prigoda kada s jednim ili više sugovornika možete razmijeniti informacije, donijeti odluke od zajedničkog interesa, davati inicijative, ...

2 VRSTE SASTANAKA

1. Koristite sastanak udvoje kao mogućnost da prezentirate svoja promišljanja i inicijative.
2. Koristite "slučajan" sastanak za kvalitetne dogovore.

3 PRAVILA RADA

1. Svakom članu grupe u svakom trenutku mora biti dostupan Pravilnik rada (ako nema neko ograničenje – stavite ga na Web stranice).
2. Kada je glasovanje za neku važnu odluku, provjerite pravila rada i ostale dokumente o načinu glasovanja da ne bude grešaka u proceduri (budite spremni na sve situacije).

3. PRIPREMA SASTANKA

1 INICIJATIVA

1. Kada organizirate sastanak, postavite si pitanje: "Mogu li se stvari riješiti bez sastanaka"?
2. Izbjegavajte sastanak ako se ista informacija može dati putem memo-a, emaila ili kratkog izvještaja

2 CILJ I SVRHA SASTANKA

1. Nemojte sazvati sastanak bez svrhe; ako je moguće napišite je.
2. Prije početka sastanka svima mora biti jasno koji je cilj i svrha sastanka.
3. Prije svakog sastanka moraju biti iskazani željeni rezultati.
4. Ako želite dati samo informacije, učinite to na drugi način i ne sazivajte sastanak.

3 DNEVNI RED

1. Sastavite dnevni red koji je optimalan za predviđenu dužinu trajanja sastanka: niti preobilan, niti prekratak.
2. Inzistirajte da vam dnevni red bude dostavljen nekoliko dana prije sastanka. Morate imati dovoljno vremena za pripremu.

3. Ako ste voditelj nemojte nenajavljeno i ishitreno stavljati teške teme na dnevni red. Sudionici ne smiju biti iznenađeni i zatečeni.
4. Nemojte da dnevni red ima previše točaka.
5. Odredite prioritete u dnevnom redu. Prvo najvažnije stvari.

4 SUDIONICI

1. Kada se donosi strateška odluka u organizaciji, a ishodi su očekivani, pozovite na sastanak sredstva javnog priopćavanja. Promocije organizaciji nikada dosta, pogotovo kada je besplatna.
2. Neaktivne članove na korektan način potičite da daju doprinos rezultatima sastanka.
3. Vanjske stručne osobe pozovite na sastanak da sudjeluju samo u onim točkama dnevnog reda za koje su pozvani.

5 POZIVI ZA SASTANAK

1. Osigurajte prikladno vrijeme za sastanke koje svima ili većini odgovara.
2. Na pozivu za sastanak stavite nekoliko pitanja (najviše 5) kao poticaj za pripremu, raspravu i odluke.
3. Prakticirajte da ponekad ili po potrebi uz pozive za sastanak dostavite i Pravila rada ili najvažnije odredbe iz njih, a koje će biti važne za sljedeći sastanak.. Ovo je potrebno učiniti s osobama koji nisu članovi grupe, a imaju interes da se upoznaju s pravilima rada (eksperti koji sudjeluju na sastanku, rukovoditelji, vlasnici, novinari i drugi).
4. Za svaku točku dnevnog reda pozivu za sastanak naznačite što se od vas očekuje: rasprava, izvješće, glasovanje, postavljanje pitanja, davanje odgovora, iznošenje prijedloga, ...

6 MATERIJALI ZA SASTANAK

1. Kada pripremate izvješće, pitajte se: Hoće li svi razumjeti ovo izvješće? Potrudite se da su zaključci prilagođeni svim sudionicima sastanka.
2. Pripremite dodatne informacije za pojedine točke dnevnog reda i dostavite ih sudionicima sastanka. Sastanak će biti učinkovitiji i uštedjet ćete vrijeme svim sudionicima.

7 UREĐIVANJE MJESTA ZA SASTANAK

1. Provjerite i osigurajte rezervnu opremu i materijale potrebne za sastanak (LCD projektor, flip chart, Power Point prezentacije, materijale za dodatne sudionike sastanka i drugo).
2. Osigurajte optimalne uvjete za sastanak (temperatura, svjetlo, stolovi i stolice, osvježenje, oprema za prezentaciju i drugo).
3. Ako su sastanci redoviti ne mijenjajte lokaciju i vrijeme održavanja sastanaka.

8 AKTIVNOSTI PRIJE SASTANKA

1. Koristite unaprijed pripremljena pitanja koja ćete postaviti na sastanku kao moćan alat za poticanje dinamike rada, vašu prepoznatljivost, aktiviranje neizvršenih obveza s prethodnih sastanaka, pokretanje "zaboravljenih" aktivnosti i uklanjanje prepreka i otpora u radu organizacije.
2. Pripremite se za svaki sastanak. Sastanak je prilika za aktivnosti i rezultate (osobne i organizacije).
3. Čim ste sigurni da ne možete sudjelovati na sastanku iz objektivnih razloga, informirajte relevantnu osobu o vašem neizbježnom odsustvu.
4. Svaki član grupe mora neizostavno najaviti svoj izostanak sa sastanka i dobiti odobrenje voditelja za izostanak.
5. Ako ste odsutni sa sastanka, a imate interes ili se od vas očekuje doprinos – dostavite dopis svim sudionicima s vašim promišljanjima. Ako vaše mišljenje dostavite samo voditelju sastanka, manje je učinkovito i nećete kvalitetno i u potpunosti informirati sve članove grupe (vjerojatno se vaš pismeni prilog neće u cijelosti čitati).
6. Kada kod pripreme sastanka uočite da nemate dovoljno informacija za donošenje odluka, obavijestite voditelja o problemu i dogovorite se o načinu dobivanja potrebne informacije. Ako je to problem i za ostale sudionike sastanka, neka voditelj organizira dostavu neophodnih informacija. Nedopustivo je da sudionik dođe na sastanak nepripremljen. Dostava materijala na sastanku je prekasna i neodgovarajuća.
7. Kontaktirajte sa što više relevantnih osoba prije sastanka.
8. Zadužite što više sudionika za pripremu sastanka.
9. Ako je sastanak važan, pokušajte ga simulirati u mislima (načinite zapis na papiru) na koji način se može odvijati prema vašim saznanjima i dosadašnjem iskustvu. Uočene nedostatke, nedorečenosti, opasnosti, ... otklonite prije sastanka.
10. Za predstojeći sastanak nastojite sakupiti što više informacija koje će vam pomoći kod donošenja odluka.
11. Ako smatrate da je odluka donesena "unaprijed" (prije rasprave i glasovanja), a vama to ne odgovara, napravite simulaciju sastanaka uvođenjem novih parametara koji će omogućiti donošenje odluke koju vi priželjkujete (uvijek se nađu rješenja).

9 INTERESI

1. Za sastanke za koje nemate interes ili ste zauzeti, a pozvani ste kao gost, delegirajte neku drugu osobu iz organizacije.
2. Promislite je li nužno da prisustvujete svakom sastanku.
3. Preuzmite odgovornost da sastanak bude uspješan. Neuspješan sastanak je vaš osobni neuspjeh. Cijenite svoje vrijeme.

4. TIJEK SASTANKA

1 OTVARANJE – POČETAK

1. Na početku svakog sastanka pozdravite sudionike i zahvalite se na njihovom vremenu.
2. Sastanak uvijek treba početi s misijom organizacije. Također jasno utvrdite svrhu i očekivane ciljeve sastanka. Na taj način sastanak će se odvijati dogovorenim smjerom, a u korist razvoja organizacije.
3. Voditelj sastanka je obavezan izreći sve primjedbe na zapisnik s prošlog sastanka.
4. Počnite sastanak s dobrodošlicom, objasnite način rada, predstavite goste i druge osobe koje će imati posebnu ulogu na sastanku (informiranje, prezentacija, izvješće i dr.).

2 KVORUM

1. Počnite na vrijeme. Počnite u trenutku kada imate kvorum.
2. Ako na sastancima češće ima problema s osiguranjem kvoruma, to je očit indikator da grupa, a vjerojatno i organizacija ima organizacijskih problema. Zastati, analizirati i djelovati.

3 TRAJANJE

1. Nemojte da sastanci budu duži od 2 sata.
2. Svakoj točki dnevnog reda dodijelite dovoljno vremena koje je primjereno važnosti i složenosti problematike.

4 RASPRAVA

1. Hrabrite sudionike na raspravu, ali ih nemojte prisiljavati na nju.
2. Neka svima bude očito da ste se pripremali za sastanak.
3. Ne ustručavajte se postavljati "teška pitanja". Postavljanje "teških pitanja" je znak ozračja učinkovitih i demokratskih sastanaka.
4. Sumirajte rezultate sastanka kako on teče.
5. Ne propustite priliku da na sastancima predložite nešto novo, a što je od interesa za razvoj organizacije. To je vaša radna obveza. To ne moraju uvijek biti velike stvari. I puno malih koraka vodi do postavljenih ciljeva.
6. Slušajte pažljivo druge na sastanku, a vodite brigu da i ostali čuju vas.
7. Tijekom sastanka kratko napravite pregled što je do sada učinjeno, a što još predstoji. Time ćete dati značaj dosadašnjem radu i bolje usmjeriti sudionike na preostale aktivnosti.
8. Postavljajte što više pitanja koja su u funkciji razvoja organizacije.
9. Koristite ispravno brainstorming na sastanku tako da se dobije kreativnost i sloboda iskazivanja kod svih članova grupe.
10. Hrabrite grupu da bude kreativna.
11. Ne dopustite da pojedini članovi grupe previše i nepotrebno uzimaju učešće u raspravi. Stvorite okolnosti da jedna osoba ne dominira sastankom.
12. Ponekad se "čudne i neobične" ideje pokazuju realnim i dobrim rješenjima. Saslušajte i cijenite svakog sudionika sastanka.
13. Prihvatite i potičite prijedloge za sljedeći sastanak.
14. Ne raspravljajte o stvarima koje su svima očite.
15. Obveza voditelja je da zaštiti članove grupe i njihove ideje od nekorektnih istupa ostalih članova.
16. Stvorite ozračje na sastanku koje će poticati stvaranje ideja i različitih pristupa aktivnostima.
17. Svaki prijedlog iskazan na sastanku mora biti ravnopravno tretiran. To će omogućiti svakom članu grupe da primjereno svojim mogućnostima i sposobnostima doprinosi rezultatima sastanka.
18. Tijekom sastanka podsjetite sudionike da su odgovorni za napredak sastanka.
19. Tijekom rasprave potaknite i aktivirajte "nijeme" (osobe koje dugo ili uopće ne sudjeluju u raspravi).

5 OMETANJA

1. Morate predvidjeti tko bi mogao (ponašanje) ili promišljeno želio (namjera) ometati sastanak. Utvrdite osobu i osmislite načine da to spriječite. Koristite pravila rada i misiju organizacije i svrhu sastanka.
2. Naučite kako se nositi s destruktivnim članovima grupe i ostalim sudionicima sastanka.
3. Pokušajte utvrditi motive za ponašanja koja ometaju sastanak. Ponekad je lakše korigirati motive nego ponašanje pojedinca.
4. Predvidite moguća ometanja na sastanku i unaprijed pripremite načine kako ih otkloniti.
5. Ne dozvolite da pojedini članovi grupe svojim ponašanjem postavljaju branu kreativnom istupu članova grupe.
6. Ne dozvolite da jedna osoba dominira sastankom.

6 KONFLIKTI

1. Ne dopustite da rasprava prijeđe u konflikt. Sigurno postoje odredbe u pravilima rada koje to učinkovito sprječavaju.
2. Uočavajte moguće konflikte u grupi. Reagirajte na vrijeme i otklonite njihove uzroke.

7 DOGOVARANJE

1. Kada je god moguće nastojite kod donošenja odluka postići konsenzus. To će jačati grupu i poticati timski rad.

8 ODLUKE

1. Za pojedine točke dnevnog reda učinite dobru pripremu i odluku donesite konsenzusom bez rasprave. Zašto gubiti vrijeme za odluku koja je dobro formulirana i svi se slažu s prijedlogom odluke.
2. Razmotrite uvođenje posebne točke dnevnog reda: Odluke donesene konsenzusom bez rasprave. Tako mogu biti donesene brojne odluke značajne za razvoj organizacije uz uštedu vremena svim sudionicima sastanka.
3. Potičite više alternativa kao osnovu za donošenje odluka.
4. Budite sigurni da zapisničar razumije što treba zapisivati i kako to zapisivati.

9 ZAVRŠETAK SASTANKA

1. Ostavite vremena na kraju da ocijenite uspješnost sastanka.
2. Završite sastanak na vrijeme. Inače nitko neće moći planirati vrijeme poslije sastanka.
3. Počnite i završite sastanak u pozitivnom ozračju.
4. Ako se sastanak neplanirano produži i ne vidi mu se kraj, prekinite sastanak i zakažite nastavak u drugo vrijeme.
5. Zahvalite se poslije sastanka osobama koje su sudjelovale kao gosti. Iskoristite prigodu za dodatne dogovore.
6. Osobama koje su dale značajan doprinos rezultatima sastanka odajte javno priznanje. Neka to bude poticaj drugima.

5. POSLIJE SASTANKA

1 DOGOVORI PO ZAVRŠETKU SASTANKA

1. Ako je sastanak rutinski, a morate mu neizostavno prisustvovati, iskoristite ga za dodatne dogovore sa sudionicima sastanka.

2 ZAPISNIK

1. Zapisnik treba dostaviti što prije svima koji su bili prisutni, odsutnim, svima koji su zainteresirani za sadržaj sastanka kao i onima koji se spominju u zapisniku obzirom na tijek rasprave i odluke.
2. U svakom trenutku zapisnici moraju biti dostupni svim ovlaštenim osobama.
3. Utvrdite kome i na koji način se daju primjedbe na zapisnik.
4. Zapisnike ili zaključke sa sastanka s važnim odlukama pošaljite sredstvima javnog priopćavanja.
5. Nastojite da zapisnici budu dostupni svim zainteresiranim i ovlaštenim osobama.
6. Ako ste odlučili da se ne radi zapisnik, napravite memo.

3 AKTIVNOSTI POSLIJE SASTANKA

1. Napravite detaljnu listu zaduženja sa sastanka. Pratite izvršavanje zadataka.
2. Nemojte pro forme pitati sudionika zašto je neopravdano odsutan sa sastanka. Utječite na njega i dobijte obećanje o njegovoj obveznoj nazočnosti na sljedećim sastancima.
3. Za važnije odluke odredite monitoring i evaluaciju provođenja odluke.
4. Ako je organizacija u svom radu okrenuta javnosti, za svaki sastanak izdajte priopćenje za javnost.
5. Informirajte svakog odsutnog člana o donesenim odlukama i njegovim obvezama u aktivnostima poslije sastanka.

4 KRAJ SASTANKA

1. Označite kraj sastanka – sve obveze su izvršene.

6. UNAPREĐENJE SASTANAKA

1 STANDARDI USPJEŠNOG SASTANKA

1. Bolje češći nego dugi sastanci.

2 AKTIVNOSTI NA UNAPREĐENJU SASTANAKA

1. Odlučite se za trajno unapređenje sastanaka. Napravite detaljan plan aktivnosti.
2. Angažirajte vanjskog stručnjaka za unapređenje sastanaka. Brže ćete ostvariti pozitivne promjene.
3. Činite stalne i sustavne napore za unapređenje sastanaka.
4. Vodite dnevnik sastanka. Upisom događaja i zapažanja u dnevnik doći ćete do saznanja koje aktivnosti unapređuju kvalitetu sastanka, a koje čine da je sastanak gubljenje vremena.
5. Za učinkovitije sastanke ne trebaju velike promjene i ulaganja. Najvažnije je uočiti da sastanci mogu biti uspješniji i odlučnost da se čine koraci u njihovoj promjeni. Rezultati će brzo biti očit.
6. Za značajne sastanke ili za sastanke nakon donošenja odluke o unapređenju sastanaka po potrebi uvesti evaluacijski obrazac. Članovi grupe će poslije sastanka dati svoju ocjenu o sastanku kao i prijedloge za unapređenje sastanaka.

7. Tijekom formalnih i neformalnih susreta s članovima grupe potaknite promišljanje o važnim sastancima u proteklom periodu. Uvijek se može nešto poboljšati.
8. Za učinkovitije sastanke ne trebaju velike promjene i ulaganja. Najvažnije je uočiti da sastanci mogu biti uspješniji i odlučnost da se čine koraci u njihovoj promjeni. Rezultati će brzo biti očit.
9. Usporedite sastanke na kojima ponekad sudjelujete, a niste u ulozi voditelja. Uočite dobre i loše strane voditelja. Iskoristite uočena ponašanja za unapređenje vašeg stila rada.
10. Najmanje jednom godišnje sazovite sastanak isključivo s jednom točkom dnevnog reda: Analiza sastanaka. To će biti prekretnica u radu grupe.
11. Analizirajte dnevne redove sastanaka u protekla tri mjeseca i utvrdite jesu li uspješno riješeni svi problemi tijekom toga perioda.
12. Imajte trajnu tendenciju za smanjivanjem broja sastanaka i skraćivanjem vremena njihovog trajanja.
13. Na sastanku odvojite pet minuta za vrijeme posvećeno unapređenju sastanaka.

3 EDUKACIJA VJEŠTINE SUDJELOVANJA/VOĐENJA SASTANAKA

1. Vođenje/sudjelovanje na sastancima je vještina koja se stječe učenjem. Napravite svoj osobni plan obrazovanja.

4 ALATI

1. Korisno bi bilo da osoba koja sudjeluje na sastancima vodi dnevnik. Sastanak obuhvatiti kroz: pripremu, tijek i aktivnosti poslije sastanka.
2. Dnevnik unapređenja sastanaka

5 SAVJETI

1. Izaberite tri savjeta za koje smatrate da će vam biti najkorisnija. Učinite da ti savjeti budu vaše ponašanje. Ponovo odaberite tri savjeta i učinite isto. Nastavite ..
2. Neka svaki član grupe ima zbirku savjeta za učinkovitije sastanke. Međusobna komunikacija, razumijevanje, otvorenost, transparentnost i očiglednost neželjenih situacija do kojih može doći na sastancima neće biti prikrivena, mistificirana i potiskivana. Sporne situacije će se rješavati lakše, otvoreno, žurno, objektivno i učinkovito.
3. Savjete za učinkovitije sastanke dajte u odgovarajućim situacijama na korektan i kolegijalan način uz dužno uvažavanje sugovornika. Savjet treba biti poticaj za učinkovitiji sastanak, a ne poticaj za nove nesuglasice, nerazumijevanje i sukobe. Davanje savjeta treba biti u funkciji razvoja grupe, a ne u osobnu korist pojedinca.

6 UPORABA INFORMATIČKE TEHNOLOGIJE

1. Ako postoje uvjeti koristite NetMeeting (u situacijama kada su članovi dislocirani ili je jedan ili više članova grupe na službenom putu).
2. Koristite mogućnost emaila u procesu pripreme i aktivnostima poslije sastanka. Potičite ostale članove da koriste email. Organizirajte edukaciju za uporabu emaila.
3. Kada je to god moguće koristite mogućnosti informatičke tehnologije na sastancima u potpunosti (video - konferencija, Neet Meeting; Internet chat, ...) ili djelomično ukomponirane u klasične sastanke (email).

7 BARIJERE I OTPORI PROMJENAMA

1. Točno utvrdite kome odgovara da su sastanci neučinkoviti. Nekome odgovara takvo stanje. Ali to nije vaš osobni interes, niti interes organizacije.

8 RJEŠAVANJE PROBLEMA

1. Problemima koji se javljaju na sastanku, a značajni su za grupu ili organizaciju, priđite sustavno: uočite, analizirajte, iskažite alternative, odaberite najbolja rješenja, napravite plan aktivnosti i provedite ga. Obvezatno kontrolirajte provedbu – monitoring.
2. Ako ne možete riješiti problem na sastanku, zatražite pomoć od rukovoditelja ili vanjskih stručnjaka.
3. Nemojte pokušavati riješiti problem ako ćete značajno prekoračiti predviđeno vrijeme. Ostavite to za sljedeći sastanak. Imat ćete dovoljno vremena da problem analizirate i mirnije i kvalitetnije pripremite prijedloge rješenja.
4. Kada se pojavi problem na sastanku, riješite ga odmah. Utvrdite vrijeme i način njegovog rješavanja. Ponekad rješavanje problema dovodi do još veće štete.
5. Prvi korak u sustavnom rješavanju problema na sastanku je u njegovom definiranju. Kada se problem definira, napravite plan aktivnosti za njegovo prevladavanje.

9 MONITORING

1. Tijekom perioda provođenja odluka sa sastanka voditelj treba kontrolirati provedbu dogovorenih aktivnosti. Obvezno tražiti feedback o stanju provođenja obveza.
2. Rukovoditelj organizacije treba imati obvezu monitoring rada grupe kroz sastanke. Način na koji se sastanci provode i rezultate koje daju bit će indikator uspješnosti grupe. Rukovoditelj može delegirati ulogu monitoringa nekoj drugoj osobi. Tada točno odrediti što se nadgleda, kada, na koji način se daju izvješća.

10 EVALUACIJA

1. Za svaki prethodni sastanak voditelj treba dati ocjenu uspješnosti sastanka.
2. Rukovoditelj organizacije treba redovito (mjesečno, kvartalno polugodišnje ili godišnje) dati ocjenu kako grupa provodi sastanke.

13. RJEŠAVANJE PROBLEMA NA SASTANCIMA

Sastanak je aktivnost koja zahtijeva vještinu, planiranje i kontrolu u cilju donošenja razvojnih odluka organizacije. No, sastanak može uslijed raznih okolnosti prerasti u neželjena događanja i promijeniti svoj pravac djelovanja - od konstruktivnog prijeći u destruktivno. S obzirom na stanje organizacije i ljudskih resursa možemo očekivati određene poteškoće, otpore i druga negativne oblike ponašanja prije, tijekom i poslije sastanaka. Zato je važno da rukovoditelj, voditelj, članovi grupe i ostali zainteresirani imaju vještinu rješavanja problema na sastancima i reagiraju unaprijed, odmah ili u neko racionalno vrijeme sprječavajući negativnosti. Na taj način ćemo sastanke osloboditi neželjenih situacija i uspostaviti ozračje spontanosti, učinkovitosti, produktivnosti, inicijativa i zadovoljstva pojedinaca i organizacije.

33 slučaja

Prije sastanka
Tijek sastanka
Sudionici sastanka
Analiza sastanka
Aktivnosti poslije sastanka
Zapisi

Prije sastanka

PROBLEM	RJEŠENJE	SUDIONIČ	NAPOMENA
Mogućnost nepostojanja kvoruma	Točno provjeriti i zakazati novi sastanak	Voditelj, tajnik ili stručna osoba	
Sudionici sastanka nisu dobili dnevni red	Najmanje 3 dana prije sastanka dostaviti zapisnik svim sudionicima sastanka	Tajnik ili druga osoba zadužena za tehničku pripremu sastanka	Odgovorna osoba mora obavijestiti voditelja da je dnevni red dostavljen svim sudionicima
Nije pripremljen radni materijal	Odgoditi sastanak	Voditelj	Oštro upozoriti neodgovornu osobu

Tijek sastanka

PROBLEM	RJEŠENJE	SUDIONIČ	NAPOMENA
Sastanci ne počinju na vrijeme	Čim se sakupi kvorum, počnite s radom.	Voditelj	Ne treba nikoga posebno čekati. Ako za početnu točku dnevnog reda trebate osobu koja kasni, prvu točku premjestite za kasnije.
Nema kvoruma	Zakazati novi sastanak. Utvrditi razlog i raspraviti na sljedećem sastanku neodržavanje prethodnog i poduzeti konkretne mjere koje će sprječavati takva događanja.	Voditelj	Vidjeti mogućnost za učinkovit radni dogovor – bez donošenja odluka
Upadanje u riječ	Opomena	Voditelj	
Više puta učinjeno ometanje	Isključiti sudionika sa sastanka	Voditelj	Postupati u skladu s Pravilima rada
Ponavljanje prethodnih diskusija	Upozoriti i naglasiti temu	Voditelj	
Sastanak dugo traje	Prekinuti i zakazati novi sastanak	Voditelj	Dugi sastanci su najčešće neuspješni
Skretanje s teme	Prekinuti i upozoriti	Voditelj ili čuvar teme ako postoji	
Ne poštuje se rad i red na sastanku	Ako nije regulirano Pravilima rada – uvesti nova koja će omogućiti voditelju i ostalim sudionicima da sastanak protekne produktivno i učinkovito	Svi	Jednom godišnje staviti na dnevni red analizu Pravila rada
Nema dovoljno informacija za donošenje odluke	Pozvati stručnu osobu ako je moguće ili odgoditi donošenje odluke za sljedeću prigodu	Voditelj	



Sudionici sastanka

PROBLEM	RJEŠENJE	SUDIONIČ	NAPOMENA
Konstantno neaktivan sudionik	Zamijeniti ga aktivnijim	Grupa	
Neopravdano odsustvo	Izreći javno listu neopravdano odsutnih, razgovarati s odsutnima	Voditelj	
Češće kašnjenje sudionika na sastanak	Razgovarati sa sudionikom, ukazati mu na problem ometanja i zamoliti za konstruktivniji pristup radu grupe.	Voditelj, ako ima dovoljan autoritet može i osoba zadužena za tehničku pripremu sastanka (tajnik).	Ni u kom slučaju ne dozvoliti da netko bude proglašen za "rođenog kasnitelja" i da bude predmet šale i poruge. To stavlja sastanak, grupu i voditelja u neozbiljan kontekst i može biti prepreka učinkovitom sastanku. Nitko nema pravo uzurpirati vrijeme drugih i takva ponašanja treba eliminirati.
Puno opravdanih nedolazaka	Promijeniti vrijeme sastanka primjereno svim sudionicima	Voditelj	
Puno neopravdanih nedolazaka	Zakazati sastanak s jednom točkom dnevnog reda: Neopravdani izostanci	Voditelj	
Nasilničko ponašanje	Upozoriti i ako ne prestaje isključiti sudionika iz rada sastanka	Voditelj	Poslije sastanka poduzeti mjere sanacije ili zamjene sudionika drugom osobom
Sudionik sastanka ne zna zašto je pozvan na sastanak	Na pozivu za sastanak obavijestite sudionika što je svrha sastanka, svrha pojedinih točaka dnevnog reda i njegova uloga na sastanku	Voditelj, osoba za tehničku pripremu sastanka	Informacije sudioniku o cilju i njegovim obvezama za sastanak mogu biti napisani ručno
Sudionik ne može dolaziti na redovite sastanke zbog zauzetosti drugim obvezama	Odrediti njegovu zamjenu (privremeno ili trajno)	Voditelj koordinira aktivnostima oko imenovanja zamjene	Sredina odsutnog sudionika mora biti u tijeku aktivnosti grupe
Više sudionika ima problema s dolaskom na sastanke	Ako je problem neprikladno vrijeme – promijeniti ga prema mogućnostima grupe	Voditelj i osoba za tehničku pripremu sastanka	Opres: Ne mijenjajte često termine! Bit će to svima poruka da ni vi sastancima ne pridajete naročitu važnost.
Sastanak bi bio uspješniji da je bio prisutan pretpostavljeni	Osigurati prisustvo pretpostavljenog barem za važne sastanke	Voditelj	Ovo je naročito važno za nove grupe, čija je većina članova neiskusna, čiji su članovi destruktivni kao i u dramatičnim situacijama (otkazi, uvođenje novih tehnologija, smjenjivanje kadrova i drugo)
Neki sudionici "zaborave" na sastanak	Pošaljite im emailom, telefonom ili faxom podsjetnik za sastanak	Osoba za tehničku pripremu sastanka	
Pozvani na sastanak nisu opravdali svoj nedolazak	Kontaktirajte odsutne i utvrdite točan razlog nedolaska. Dogovorite ubuduće korektno ponašanje.	Isključivo voditelj	Osigurajte potvrdu odsutnog da se ubuduće neće dogoditi da ne budete obaviješteni o njegovom odsustvu (samo u objektivnim okolnostima).
Novi članovi grupe	Potrebna edukacija za učinkovitije sudjelovanje na sastancima; organizirati seminar o učinkovitijem sudjelovanju na sastancima za nove članove grupe	Voditelj ili stručnjak za sastanke	Voditelj će pratiti aktivnost poslije edukacije i prema potrebi poduzimati dodatne mjere za dodatnu edukaciju

Analiza sastanka

PROBLEM	RJEŠENJE	SUDIONIČ	NAPOMENA
Na kraju sastanka bilo je jasno da je sastanak bio nepotreban	U pripremi sastanka analizirati potrebu za sastankom; decidirano nabrojiti razloge za sastanak	Voditelj, sudionici	Voditelj treba na kraju sastanka obvezno postaviti pitanje: "Jesmo li se trebali sastati?"
Dio sastanka je nepotrebno protekao u davanju informacija.	Potrebne informacije dostavite prije sastanka	Voditelj, osoba za tehničku pripremu sastanka	Informacije dostavljene prije sastanka osigurati će bolju pripremu sudionika i skratiti vrijeme sastanka.
Nedostajale su stručne osobe	Dobro ocijenite tko je potreban na sastanku; imajte u pričuvi (u blizini – ako je to moguće) stručne osobe koje ćete hitno pozvati ako vam trebaju	Voditelj	Oprez: Nemojte pozivati stručne osobe samo iz predostrožnosti da će možda trebati. Prevelik broj sudionika može stvoriti nepovoljno ozračje. Nađite ravnotežu.

Aktivnosti poslije sastanka

PROBLEM	RJEŠENJE	SUDIONIČ	NAPOMENA
Osoba kasni s rokom izvršenja obveza	Kontaktirati osobu i utvrditi razlog. Dogovoriti rok za izvršenje i obvezu izvješća o obavljenom poslu.	Voditelj	Ovo je najvažniji zadatak voditelja – kontrola izvršavanja preuzetih obveza sa sastanka

Zapisnici

PROBLEM	RJEŠENJE	SUDIONIČ	NAPOMENA
Kasnjenje zapisnika	Upozoriti zapisničara i dogovoriti novi rok za izradu zapisnika	Voditelj	Ako zapisničar češće nije ažuran, zamijeniti ga
Zapisnici se ne vode točno i kvalitetno	Imenovati novog zapisničara	Voditelj, sudionici	Dati vanjskom stručnjaku da povremeno ocijeni kvalitetu vođenja zapisnika i predloži potrebne aktivnosti za njegovo unapređenje.
Ne vode se zapisnici	Upitati voditelja zašto se ne vode zapisnici; ako se i dalje ne vode – zvanično predložiti na sastanku obvezu vođenja zapisnika	Svi relevantni čimbenici kojima je interes uspješan sastanak	Zapisnik je osnovni element za uspješan sastanak.
Teškoće s dostavom zapisnika	Treba napraviti evidenciju: kome, kako, gdje i do kada se dostavljaju zapisnici	Osoba za tehničku pripremu sastanka	Voditelj treba povremeno napraviti kontrolu uspješnosti dostave zapisnika. Što se prije dostavi zapisnik, prije će se aktivirati odluke donesene na sastanku.



**Nova znanja,
vještine
i
ponašanja ...
put k uspjehu!**

UPRAVLJANJE VREMENOM TIME MANAGEMENT



Jedina stvar koja se ne može reciklirati je vrijeme.

Sadržaj

1.	Upravljanje vremenom i učinkoviti sastanci	92
2.	Što je Time management - upravljanje vremenom?	93
3.	Teme upravljanja vremenom	94
4.	Citati o upravljanju vremenom	95
5.	Pitanja – crtice koja potiču vještinu upravljanja vremenom	96
6.	Kontakt	97
7.	10 savjeta za upravljanje vremenom	98
8.	10 savjeta za delegiranje	99
9.	Praktični savjeti za reduciranje stresa ako ste majka	100
10.	Organizacija radnog mjesta	101
11.	10 savjeta za upravljanjem vremenom umijeće reći "ne"	102
12.	Odglađanje	103
13.	Upravljanje Vremenom za studente	104
14.	Savjeti za učinkovitije telefoniranje	105
15.	Upravljanje Vremenom Za Žene	106
16.	10 savjeta kako ovladati komunikacijskim vještinama	107

UPRAVLJANJE VREMENOM I UČINKOVITI SASTANCI

Model UPS (Upravljanje pomoću sastanaka) Copyright Milan Grković 08. 07. 2004.

Jedan od glavnih nedostataka sastanaka je znatno trošenje vremena sudionika i osoblja (indirektni sudionici sastanka¹) koje sudjeluje u pripremi, održavanju i aktivnostima na provedbi odluka donesenih na sastancima. Kako je vrijeme neprocjenjiv resurs za pojedinca i organizaciju upravljanje vremenom treba shvatiti kao prioritet u poslovnom odlučivanju.

Neke činjenice o sastancima i vremenu:

1. Što je menadžer na višem organizacionom nivou, više vremena provodi na sastancima.
2. Rukovoditelji sve više vremena provode na sastancima (gledajući period od pet, deset godina unatrag).
3. Osim direktnog vremena provedenog na sastancima, još više vremena se troši na pripremu i aktivnosti poslije sastanka. Ovdje treba ubrojiti i vrijeme dolaska na sastanke kao i vrijeme potrebno za ponovo uključenje u posao poslije završetka sastanka (često se poslije sastanka završi s radom iako nije isteklo radno vrijeme).
4. Rijetkost je da netko cijeni vrijeme i racionalno ga troši. Zanimljivo mali broj ljudi vješto upravlja vremenom. Svijest o značaju i vrijednosti vremena u organizacijama tek prodire u Hrvatsku. Upravljanje vremenom je vještina koja se uči.
5. Sastanci su jedan od najvećih "kradljivaca vremena".
6. Sastanci su po mišljenju velike većine ljudi predugi.
7. Sastanci se često nepotrebno održavaju (mnoge stvari se mogu riješiti putem telefona, fax-a, emaila ili pošte).

Zadatak je svih **čimbenika sastanka**² da odgovorno **upravlja vremenom**³.

Razmišljati i voditi računa o vremenu kroz sustav sastanaka znači tražiti učinkovitost i produktivnost kroz sve faze sastanka: pripremi, tijeku i aktivnostima poslije sastanka.

Upravljanje vremenom je vještina koja nam omogućava:

- da budemo svjesni o značaju vremena za poslovni i osobni život,
- alate koji vode k učinkovitijoj uporabi vremena,
- postavljanje ciljeva i prioriteta,
- uspješno delegiranje zadataka suradnicima i podređenima,
- pomaže da uklonimo "kradljivce vremena",
- pomaže smanjenju stresa.

Za osobu koja želi biti stručnjak za učinkovite sastanke, nezaobilazna su znanja, vještine i ponašanja iz područja upravljanja vremenom.

Zbog značaja upravljanja vremenom za učinkovite sastanke u prilogu dajemo osnove upravljanja vremenom i određeni broj savjeta iz različitih područja rada i života. Oni će pomoći da budemo učinkovitiji na sastancima koji se javljaju u različitim oblicima u poslovnom i osobnom životu.

Sve će to izuzetno pomoći da budemo osposobljeniji u *sustavu sastanaka*⁴.

¹ **INDIREKTNII SUDIONICI SASTANKA** - osobe koje imaju aktivnosti u pripremi, tijeku i poslije sastanka, a nisu članovi grupe. Oni nemaju funkciju odlučivanja (zapisničar, pripremanje materijala, održavanje tehnike). Oni su tehnička potpora sastancima.

² **ČIMBENICI SASTANKA:**

- vlasnik
- rukovoditelj,
- nadređeni,
- voditelj,
- članovi grupe,
- osobe za tehničku podršku sastanku.

Samo složene organizacije imaju sve čimbenike.

³ **UPRAVLJANJE VREMENOM** je niz aktivnosti koje čini pojedinac, grupa ili organizacija s ciljem postizanja što više rezultata u što manje vremena.

⁴ **SUSTAV SASTANKA** – Način odlučivanja u organizaciji kroz sastanke. Poziciju pojedinca u sustavu sastanaka određuje njegova aktivnost i rezultati. Pojedinac je član jedne ili više grupa. Ima prava i obveze definirane Pravilima rada, a rezultate postiže sinergijom s ostalim članovima grupe. Pojedinac je u prilici da u sustavu sastanaka bude prepoznat kao osoba sa snažnim doprinosom za razvoj organizacije. Sastanci su prilika za postizanje osobne karijere.

Što je Time management - upravljanje vremenom?

Upravljanje vremenom je način života i rada, kojim svoje vrijeme koristimo na učinkovit način.

**Postoje strategije koje možemo naučiti
da učinkovitije upravljamo svojim vremenom.**

Ideja o **Upravljanju vremenom** postoji više od 100 godina.
Sve do kasnih 70-tih izraz "upravljanje vremenom" (time management) nije ušao u opću uporabu.

Tek ranih 80-tih menadžeri razmišljaju o vremenu kao sredstvu (resursu) kojim se može upravljati.

Upravljanje vremenom zauzima sve izuzetnije mjesto u Zapadu, a pravi procvat kako u teoriji tako i u praksi doživljava u SAD-u. Velik broj poslovnih i osobnih trenera-instruktora (business and personal coach) sve više promovira i podučava problematiku **Upravljanja vremenom** kao osnovni "alat" u podizanju produktivnosti i učinkovitosti kako u poslovnom, tako i u osobnom životu.

Ove stranice će se baviti promoviranjem i edukacijom tehnikama za učinkovitije **Upravljanjem vremenom** na hrvatskom govornom prostoru. One će biti prostor za sve zainteresirane kako učinkovitije koristiti vrijeme za poslovne, osobne i društvene aktivnosti, te kako uspostaviti ravnotežu između 7 vitalnih segmenata života: profesionalnih, financijskih, intelektualnih, zdravlja, emocionalnih, obitelji i društvenih aktivnosti.



UPRAVLJANJE VREMENOM – TEME

Koje teme čine vještinu upravljanja vremenom?:

(32 teme poredane abecednim redom)

- **alati za planiranje vremena** - Pomagala za planiranje vremena
- **ciljevi** – Postavljanje osobnih i poslovnih ciljeva
- **delegiranje** - Kako uspješno prenijeti zadatke na druge osobe?
- **dnevnik** - Vođenje dnevnika kako provodimo vrijeme
- **email** - Kako učinkovitije koristiti email?
- **evaluacija** - Procjena koristimo li svoje vrijeme na učinkovit način?
- **informacije** – Neodgovarajuća, netočna i zakašnjela informacija
- **internet** - Kako učinkovitije koristiti Internet?
- **kommunikacija** – Pomanjkanje ili nejasna komunikacija
- **kradljivci vremena** - Kako ukloniti ometanja?
- **liste** – Liste zadataka koje treba obaviti.
- **miran sat** - Sastanak sa samim sobom.
- **monitoring** - Kontrola planiranih aktivnosti za učinkovitim upravljanjem vremenom.
- **ne** - Kako uspješno reći "ne"?
- **nove tehnologije** - Investirajmo vrijeme u nove tehnologije da bi ga uštedjeli u svakodnevnim aktivnostima.
- **odgađanje** - Kako prevladati odgađanja?
- **organizacija kuće i obitelji** – Kako bolje organizirati kuću i obitelj?
- **papiri** - Organizacija i rukovanje papirima
- **planiranje** - Boljim planiranjem smanjujemo potrebno vrijeme za provođenje aktivnosti.
- **prioriteti** - Postavljanje prioriteta
- **pravilo 80/20** - 80% naše aktivnosti donosi 20% rezultata.
- **putovanja** - Priprema i organizacija
- **radno mjesto** - Organizacija i urednost radnog mjesta.
- **ravnoteža** – Kako uspostaviti ravnotežu između 7 vitalnih područja života: profesionalnog, financijskog, intelektualnog, zdravlja, emocionalnog, obitelji i društvenog i biti uspješan?
- **rješavanje vremenskih problema** – Tehnike rješavanja problema upravljanja vremenom.
- **samodisciplina** - Most između želja i rezultata.
- **sastanci** - Kako učinkovitije provoditi vrijeme na sastancima?
- **telefon** - Kako učinkovitije koristiti telefon?
- **učenje** - Boljom organizacijom vremena brže i više do novog znanja, vještina i ponašanja.
- **vremenska mapa** – Gdje i koliko vremena trošimo u 7 vitalnih područja života?
- **vrijednost vremena** - Koliko vrijedi jedan sat Vašeg vremena?
- **zdravlje** – Kako spriječiti stres?

CITATI O UPRAVLJANJU VREMENOM

NIŠTA NIJE VRIJEDNIJE OD OVOG DANA. (Goethe)

Jedina stvar koju se ne može reciklirati je izgubljeno vrijeme.

IZGUBLJENO VRIJEME SE NE MOŽE NADOKNADITI. (Chaucer)

Dio našeg vremena nam ukradu, dio izmame od nas, a dio koji ostaje neprimjetno se izgubi. (Seneca)

SVANUT ĆE NOVI DAN BEZ OBZIRA USTAO TI ILI NE. (John Ciardi)

Uvijek imamo dovoljno vremena ako ga koristimo na pravi način.

DANAS SE NEĆE NIKADA PONOVO DESITI. NEMOJTE GA UTROŠITI NA KRIVI POČETAK ILI DA UOPĆE NE POČNE. NISTE ROĐENI ZA PROMAŠAJE.

Neka se papiri kreću. Uklonite sa stola sve papire s kojima ne radite. To će spriječiti da se ne izgube ili pomiješaju. NI JEDNA AKTIVNOST NE MOŽE POPUNITI VRIJEME KAO SASTANAK.

Ne pokušavajte previše odjednom.

ČOVJEK KOJI MOŽE UPRAVLJATI SVOJIM VREMENOM, MOŽE UPRAVLJATI GOTOVO SVIME.

Sastanci su prijeko potrebni kada ne želite ništa raditi. (John Kenneth Galbright)

UVIJEK IMAMO DOVOLJNO VREMENA AKO GA KORISTIMO PRAVLNO. (Goethe)

Vrijeme je vrijednije od novca. Možete dobiti više novca, ali ne možete dobiti više vremena. (Jim Rohn)

DRUGO NAJBOLJE VRIJEME JE SADA. (Kineska poslovice)

Vrijeme leti. Na tebi je da budeš navigator. (Robert Orben)

NAJBOLJE VRIJEME ZA SADNJU DRVEĆA JE BILO PRIJE 20 GODINA.

NE TROŠITE VRIJEME VRIJEDNO 1 \$ NA ODLUKU VRIJEDNU 0.10 \$.

Uradi danas što mora biti učinjeno. Sutra možda neće doći. (Harry F. Banks)

ŠTO JE VIŠE PIJESKA ISCURILO IZ PJEŠČANOG SATA NAŠEGA ŽIVOTA,

JASNIJE TREBAMO VIDJETI KROZ NJEGA. (Jean Paul)

Spoznajte da je odgađanje naučeno ponašanje.

MNOGI OD NAS PROVEDU POLA VREMENA ŽELEĆI STVARI KOJE MOŽEMO IMATI DA NE PROVODIMO POLA NAŠEG VREMENA U ŽELJAMA. (Alexander Woollcott)

Nećete pronaći vrijeme za bilo što. Ako želite vrijeme, morate ga napraviti! (Charles Buxton)

VRIJEME JE ŽIVOT. TROŠENJE VAŠEG VREMENA JE TROŠENJE VAŠEG ŽIVOTA. (Merrill Douglass)

Treba vremena da se izgradi dvorac. (Irska poslovice)

NAUČI KAZATI: "NE".

Ne dozvoli da ti usta preoptereće leđa.

VRIJEME JE NAJBOLJE ČUVANA TAJNA BOGATIH.

Nikada ne započni dan ako on nije završen na papiru.

SJETI SE DA JE VRIJEME NOVAC. Benjamin Franklin, 1748; savjet mladom trgovcu.

Drži stol čistim: koncentriraj se na jednu stvar istovremeno.

TKO SAM RADI, IZGUBI PREGLED. Hrvatska poslovice

Vrijeme se ne može kupiti.

BOLJE JE DA RADITE PRAVI POSAO (UČINKOVITOST)

NEGO DA BILO KAKAV POSAO URADITE NA PRAVI NAČIN. Peter Drucker

Vrijeme je roba dostupna u strogo ograničenim količinama.

ZA MUDRA ČOVJEKA SVAKI NOVI DAN ZNAČI NOVI ŽIVOT.

"Vrijeme je kao vjetar: Dobro iskorišteno, vodi nas do svakog cilja."

BUDI SVJESTAN VAŽNOSTI. PREPOZNAJ I DODJELI PRIORITET.

Nema boljeg vremena od sadašnjosti.

UPRAVLJATI VREMENOM NE ZNAČI DA TREBA RADITI VIŠE, NEGO MUDRIJE.



PITANJA – CRTICE

KOJA POTIČU VJEŠTINU UPRAVLJANJA VREMENOM

1. Delegirate li dovoljno?
2. Kada delegirate aktivnosti, kažete li samo: "Učini to"!
3. Pravite li dnevne planove za svoje aktivnosti?
4. Pripremate li se za svaki sastanak?
5. Koji su Vaši sadašnji prioriteti?
6. Dobivate li detaljni dnevni red za svaki sastanak?
7. Koliko vrijedi Vaše vrijeme?
8. Odgađanje je obećanje koje još nije izvršeno.
9. 80% profita dolazi od 20% kupaca.
10. Budite sigurni da osobe razumiju u potpunosti što ste im delegirali.
11. Delegiranje zadataka jača vašu poziciju.
12. Ja sam loše upravljao vremenom. Sada ću to prekinuti.
13. Koju stvar najviše odgađam? Hajde da je konačno izvršim!
14. Što ću novo predložiti na sastanku?
15. Planiranje je ključan kamen temeljac upravljanja vremenom.
16. Najvažnije stvari ne zahtijevaju nužno najviše vremena.
17. Je li nužno da prisustvujem sastanku?
18. Budite realistični kada postavljate dnevne planove.
19. Koja ću pitanja postaviti na sastanku?
20. Jeste li zadovoljni urednošću svojeg stola?
21. Radite li često stvari koje volite, umjesto stvari koje morate učiniti?
22. Vođenje/sudjelovanje na sastancima je vještina koja se stječe učenjem.
23. Planirajte dovoljno vremena da posao dobro napravite od prve.
24. Zašto sastanci nisu učinkovitiji? Nekome odgovara takvo stanje.
25. Kada radite, pokušajte grupirati slične zadatke (npr. telefoniranje).
26. Kod procjene suradnika ili podređenoga uzmite u obzir njegove mjerljive rezultate.
27. Tko će ometati rad na sastanku?
28. Moram odrediti poslovne prioritete u poslovnom životu.
29. Kako da postignem ravnotežu između poslovnog i osobnog života?
30. Postaviti ću vremensku granicu nenajavljenim posjetiocima.
31. Kazati "ne" je ponekad vrlo korisno i ugodno.
32. Koje promjene planirate u svom životu, da ostvarite postavljene ciljeve?
33. Kada beskorisno potrošite 1 sat vremena, pitate li se koliko kuna on vrijedi?
34. Je li ono što sada radim najbolji način da potrošim svoje vrijeme?
35. Nepredviđeni problemi će se javljati – očekujte neočekivano.
36. Znate li zašto radite tako naporno? Čime ćete mjeriti Vaš uspjeh?
37. Upravljacke li Vašim životom ili život upravlja Vama?
38. Kažite "ne" stvarima koji nisu u suglasju s Vašim ciljevima i prioritetima.
39. Predugi sastanci ne donose učinkovite rezultate. Izbjegavajte ih.
40. Upravljacke vremenom ne znači napornije raditi, nego raditi mudrije.
41. Izbjegavajte delegiranje kada ne možete nadgledati provođenje.
42. Što ste uradili ovog tjedna da ste bliže Vašim dugoročnim ciljevima?
43. Iskazivanje preciznog roka za izvršavanje nekog zadatka sprječava odgađanje.
44. Planirate li na kraju svakog radnog dana listu aktivnosti za sljedeći dan?
45. Cijenite li svoje vrijeme?
46. Imate li jasnu svrhu zašto s nekim razgovarate telefonom?
47. Neka svima bude očito da ste se pripremali za sastanak.
48. Radite li upravo sada na rješavanju vašeg najvećeg životnog cilja?
49. 3 – 4 % Amerikanaca imaju napisane ciljeve. Oni su najuspješniji Amerikanci.
50. Delegiranje je vještina da se urade stvari koristeći rad i vrijeme drugih ljudi.

KONTAKT I POZIV NA SURADNJU

Projekt: **Upravljanje** (Management)
Tema: **Upravljanje vremenom** (Time management)

Želja nam je uspostaviti interaktivnost s čitateljima s obzirom na neophodnu pomoć u zajedničkom projektu: stvaranju *menadžment literature* na hrvatskom govornom području.

Takve literature praktično nema kod nas, a neophodna je za obrazovanje menadžera u ovo tranzicijsko vrijeme, a prije ulaska u europske integracije.

Trebamo Vaš doprinos u projektu kroz:

- primjedbe, prijedloge i sugestije na sadržaj ove knjige;
- daljnju razradu pojedinih tema i pojmova iz sadržaja ove knjige;
- kroz Vaše sudjelovanje u zajedničkim projektima poput ovoga;
- pitanja koja želite postaviti, a na koja će Vam se odgovoriti direktno, putem emaila ili Web stranica.

Kontaktirajte nas na:

Internet stranice: **[www. portalalfa.com/time](http://www.portalalfa.com/time)**

Email: **alfa@portalalfa.com?subject=time**

Mobitel: 098 / 57 88 31

Zahvaljujemo Vam na suradnji!



10 SAVJETA ZA UPRAVLJANJE VREMENOM

1. **SHVATITE VAŽNOST SVOJEG VREMENA** – i ne dopustite drugima da njime raspolazu, pogotovo ne da troše Vaše vrijeme. Jedna stara izreka kaže: Ako nemaš što raditi ne radi to kod mene!
2. **ORGANIZIRAJTE SE** – postavite si ciljeve, kratkoročne i dugoročne, poredajte ih po prioritetima i razvijte strategiju akcije. Ovim ćete znatno povećati učinkovitost.
3. **NAĐITE "SKRIVENO" VRIJEME** – to je npr. vrijeme koje ste uštedjeli, ili koje ste dobili jer Vam je otkazan sastanak, termin kod zubara i sl. Pa čak i dok čekate nekoga, to možete iskoristiti za neku aktivnost. Naučite si stvoriti "skriveno" vrijeme – npr. ustanite se jedan dan u tjednu 2 sata ranije nego inače.
4. **VLADAJTE SOBOM** – naučite neke tehnike komunikacije, kao npr. kako učinkovitije slušati. Izbjegavajte stres i sve što Vam spušta raspoloženje i nivo energije jer Vas to ujedno i usporava u obavljanju zadataka.
5. **IZBJEGAVAJTE ODGAĐANJE** – rješavajte stvari jednu po jednu, to je znatno lakše nego kad Vam ih se nakupi 20. Najbolje je problem riješiti čim se pojavi – kasnije će biti teže sjetiti se svih detalja vezanih uz njega.
6. **IZBJEGAVAJTE AKTIVNOSTI KOJE UZALUD TROŠE VAŠE VRIJEME** – jednostavno recite "NE" stvarima, ljudima, događajima. Nije sve od jednake važnosti za Vas i tako se i postavite.
7. **NAUČITE DRUGE DA ŠTEDE VAŠE VRIJEME** – poučite druge kako da Vam olakšaju Vaš posao, a da on bude obavljen brže i kvalitetnije. Ne stidite se tražiti pomoć od drugih.
8. **ULOŽITE VRIJEME DA BI KASNIJE UŠTEDJELI NA VREMENU** – naučite nove vještine (strani jezik, vještine komuniciranja telefonom i sl.) ili kako koristiti nove tehnologije. Kasnije ćete poslove obavljati znatno brže i lakše.
9. **PLANIRAJTE UNAPRIJED** – budite spremni na sve i uvijek imajte plan B. Spremite se za najgore ali očekujte najbolje.
10. **KORISTITE TEHNOLOGIJU** – zapamtite da su sastanci samo za rješavanje problema, sve informacije svojim kolegama možete prosljediti e-mailom, faxom ili telefonom.



10 SAVJETA ZA DELEGIRANJE

1. **Vjerujte svom osoblju.** Ako nemate povjerenja u jednog ili više djelatnika, odvojite vremena za promišljanje o tome zbog čega je to tako. Možda vam se čini da ta osoba nije vrijedna povjerenja? Je li možda nesposobna obaviti posao koji joj želite delegirati? Tada je najbolje da se upitate niste li možda vi pridonijeli nedostatku povjerenja: jeste li osigurali adekvatan feedback, bilo pozitivan ili negativan, u vezi poslovnih performasi, jeste li delegirali autoritet jednako kao i odgovornost? Jeste li podrška i da li gradite povjerenje među djelatnicima? Ohrabrujete li djelatnike kako bi vam slobodno mogli postavljati pitanja?
2. **Izbjegavajte zahtjeve za perfekcionizmom.** Umjesto da težite k savršenstvu, postavite standarde koji će odrediti očekivanu kvalitetu i osigurajte vremenski okvir za postizanje istih.
3. **Pružite što djelotvornije upute za obavljanje zadataka.** Omogućite vašim zaposlenicima dovoljno informacija za uspješno obavljanje posla. Uvjerite se u to da vaši djelatnici razumiju i prihvaćaju zadatak prije nego li ste ga odlučili delegirati.
4. **Prepoznajte u drugima talent i sposobnost za dovršavanje projekata.** Događa se da menadžeri vjeruju kako samo oni mogu izvršiti zadatak na pravi, odnosno pravilan način. Ovo uvjerenje se često razvija kod menadžera iz razloga što djelatnik izvršava zadatak na drugačiji način nego što bi to sam menadžer učinio. Ali voditi projekt na drugačiji način ne znači da će se on obaviti bolje ili lošije. Ukoliko vi i vaši zaposlenici postavite ciljeve koje treba postići, standarde koje treba pratiti, nadalje, metode kojima se treba služiti, nema razloga za takvu vrstu uvjerenja.
5. **Spoznajte vaše prave interese.** Delegiranje je teško za osobe koje u biti preferiraju samostalno raditi i to čine radije nego da upravljaju poslom. Ironično je, ali vrlo je česta pojava da osobe budu unapređenje u menadžere na osnovi svojih odličnih tehničkih sposobnosti, a ne na osnovu svojih sposobnosti upravljanja. Ukoliko preferirate samostalan posao više nego li planiranje, organiziranje i delegiranje, obznanite to. Tada se sigurno ne želite naći u situaciji gdje isključivo upravljate poslovima drugih zaposlenika.
6. **Smatrajte delegiranje načinom za učenje novih vještina.** Zaposlenici su neskloni prihvatiti delegirane odgovornosti ukoliko im se pogreške češće kažnjavaju nego li prihvaćaju kao dio procesa učenja. Vaša volja da prihvatite njihove pogreške ohrabriti će zaposlenike da pozitivnije pristupe svojim dužnostima. Rizik ili strah od neuspjeha minimizirati ćete ukoliko delegirate realistično, omogućite potrebne resurse, i objasnite zadatke u potpunosti.
7. **Podupirite proces.** Nakon što ste delegirali zadatak zaposleniku, ostavite ga da radi samostalno, ali provjeravajte da li napreduje. Provjeravati napreduje li zaposlenik u izvršavanju svojih zadataka važan je dio u procesu upravljanja poslom.
8. **Pohvalite napore vaših zaposlenika.** Iskažite im koliko cijenite njihove vještine i talente.
9. **Izbjegavajte krizni menadžment.** Krizni menadžment sprečava delegiranje. Kada kriza postavlja svoja pravila, tada nije vrijeme za planiranje, postavljanje prioriteta ili za delegiranje u funkciji ostvarivanja postavljenih ciljeva.
10. **Izbjegavajte oprečno delegiranje.** Ova situacija se javlja kada zaposlenik vraća nedovršeni zadatak osobi koja je delegirala, pretpostavljajući da će biti prihvaćen i kao takav. Kako do toga ne bi došlo koristite se učinkovitijim delegiranjem, odnosno: postavljajte pitanja, očekujte odgovore, i pomozite zaposlenicima da izvrše svoje zadatke na način na koji se to od njih očekuje
11. **Delegirajte do najnižih razina hijerarhije.** To će vam osigurati uporabu svačijeg talenta i uporabu vlastitog vremena za napore koje iziskuje vaša pozicija - odnosno aktivnosti koje su vama primarne moći ćete obavljati sa maksimalnom efektivnošću.

PRAKTIČNI SAVJETI ZA REDUCIRANJE STRESA AKO STE MAJKA

- 1. Isplanirajte dan i napišite plan aktivnosti na papir** – na taj način ćete znati što je važno i nećete zaboraviti što treba napraviti, a ujedno možete isplanirati i što ćete raditi u isto vrijeme (npr. dok čekate da se opere rublje, možete usisavati).
- 2. Napravite igru od kućanskih poslova** – i igrajte ju sa svojom djecom. Objasnite im da nema pobjednika, a gubitnik je onaj tko se ne igra. Na kraju ih nagradite nečim što vole (palačinkama, posjetom ZOO - vrtu...).
- 3. Prestanite se izgovarati da nemate vremena za vježbanje** – napravite i od toga igru i igrajte ju s djecom, i dobili ste još jedan način da ih maknete od TV-a, računala i Play Station-a (Može i ples!).
- 4. Budite praktični u odabiru namještaja** – umjesto skupog namještaja zbog kojeg ćete se živcirati kad stignu računi, radije uložite u perilicu suđa (Vi to zaslužujete) ili perilicu rublja sa sušilicom.
- 5. Pospremite kuhinju prije spavanje** – imat ćete lakši san jer Vam mozak neće biti opterećen onime što morate napraviti.
- 6. Ne ignorirajte probleme** – nego se uhvatite u koštac s njima. Rješavanje jednog po jednog bit će Vam lakše nego kad ih se skupi 10.
- 7. Iskoristite noćno radno vrijeme trgovina** – kupujte kad nije gužva.
- 8. Naučite reći NE** – nije svaka kava sa susjedama bitna, nije svaka prijateljica najbolja i nije svaki nastavak Vaše omiljene serije od životne važnosti.
- 9. Kuhajte dva obroka istovremeno** – kad već morate biti za štednjakom, iskoristite to maksimalno, jedan obrok možete zamrznuti i sljedeći tjedan uzeti "slobodan dan".
- 10. Čuvajte svetost Vašeg doma** – ne dozvolite invaziju nepoželjnih posjetitelja koji troše Vaše vrijeme.



ORGANIZACIJA RADNOG MJESTA

1. Stvari koje ne koristite spremite izvan pogleda.
2. Nastojite da papirima rukujete samo jednom: odradite, arhivirajte, delegirajte drugim osobama ili ih bacite u koš.
3. Organizirajte smještaj opreme i pribora tako da ih možete lako dosegnuti.
4. Barem jednom u 3 mjeseca raspremite papire sa stola, iz ladica i ormara.
5. Organizirajte smještaj dokumenata u odgovarajuće mape različitih boja obzirom na tematiku. Tako ćete ih lakše prepoznati i učinkovitije rukovati s njima.
6. Povremeno očistite ured od nepotrebnih stvari koje se nalaze na stolovima, na ormarićima i podu. Uskladištite ih ili bacite. Odredite datum za čišćenje ureda i crvenom bojom ga unesti u rokovnik obveza.
7. Kada na kraju radnog dana odlazite iz ureda, počistite stol. Na izlasku se osvrnite prema stolu i napustite ured zadovoljni izgledom vašeg stola. Ako je kolega svoj stol ostavio neuredan, dozvoljeno vam je da se u sebi nasmiješite.
8. Odredite vrijeme da pogledate i očistite računalo od nepotrebnih mapa i dokumenata koji su vam uistinu nepotrebnici. Na taj način brže ćete doći do željenih informacija.
9. Pobrinite se da vaši suradnici i šef znaju gdje su stvari od zajedničkog interesa. Kada vas nema, neće vas zvati i prekidati vam slobodno vrijeme ili godišnji odmor.
10. Dokumente i razne materijale ako već morate slagati na gomilu, činite to tako da sve slažete na jednu gomilu.
Na taj način će vam se gomila srušiti prije nego dostigne visinu stropa i prisiliti vas na učinkovit korak – donju trećinu gomile bacite u koš. Ako vam do sada nije trebala, neće ni ubuduće.



10 SAVJETA ZA UPRAVLJANJEM VREMENOM UMIJEĆE REĆI "NE"

1. **VJEŽBAJTE REĆI "NE"** – činite to na ljubazan, pristojan i pozitivan način. Reći "NE", znači da ste počeli sebe uvažavati.
2. **ODLUČITE SE ŠTO JE ZA VAS BITNO** – recite "NE" svemu što se u to umiješa. Ako imate važnih stvari za obaviti, nesposobnost reći "NE" često može dovesti do neobavljanja vlastitog posla.
3. **NE POKUŠAVAJTE RJEŠAVATI PROBLEME CIJELOG SVIJETA** – svijet je prepun problema, preuzmite one probleme do čijih vam je rješenja uistinu stalo, jer vam u protivnom prijete da se slomite pod težinom tuđih tereta.
4. **RADITE NA OSNAŽIVANJU LJUDI** – ako vi pokušavate rješavati tuđe probleme oni neće nikada biti sposobni da to sami učine
5. **NE ZANEMARUJTE SEBE** – preuzimanje tuđih obveza i rješavanje tuđih problema može značiti da vaši vlastiti neće zadobiti pažnju koja im je potrebna.
6. **ODREDITE JASNO SVOJE POTREBE , GRANICE I CILJEVE** – reci "NE" svemu što se u to upliće.
7. **NE BUDITE OSJETLJIVI NA RIJEČ "NE"** - neka vam bude jasno da odbijate nečiji zahtjev, a ne osobu koja ga izriče.
8. **KREATIVAN ODGOVOR KOJI KAŽE "NE"** – može biti izrečen na ljubazan način pun razumijevanja, koji će vam pomoći da prevladate nesposobnost nekoga odbiti.
9. **OSIGURAJTE SI JEDAN "MIRNI SAT"** - izdvojite se, zatvorite vrata svog ureda i jedan sat budite u miru, sami sa sobom. Ostanite dosljedni u tome.
10. **POČNITE I ZAVRŠITE DAN POZITIVNO** – imajte pozitivne životne stavove pa će i vaš rad biti pozitivan i neopterećujući. Svakog dana učinite za sebe nešto što vas veseli.



ODGAĐANJE

Odgađanje je ponašanje kojim odgađamo izvršavanje obveze ili cilja koje smatramo dosadnim, opasnim ili nezanimljivim. Odgađanje je loša navika. Odgađanjem radimo manje prioritetne stvari i udaljavamo se od postavljenih ciljeva. Ono se može prevladati stjecanjem novih vještina i navika. Evo 10 savjeta koji nam mogu pomoći kako možemo prevladati naviku odgađanja:

1. Budite realni u preuzimanju obveza. Ako ih imate previše morat ćete neke stvari odgađati.
2. Veće zadatke podijelite na manje dijelove koje ćete lakše i prije početi realizirati.
3. Postavite male ciljeve koji su dostižni i primjereni vašim mogućnostima i vremenu kojim raspolazete.
4. Ono što uporno odgađate, počnite sutra kao prvu aktivnost i ne prekidajte je dok je ne završite.
5. Ispitajte koje stvari najčešće odgađate. Što im je zajedničko? Steknite nova ponašanja koja će sprječavati daljnja odgađanja.
6. Kad počnete raditi obvezu koju odgađate, osigurajte se da vas nitko ne ometa i ne dovede u iskušenje da ne završite obvezu.
7. Ako ne ide drugačije, recite prijateljima, partnerima ili supruzi/suprugu što trebate obaviti. Javno obznanite vaše namjere. Oni će "nadgledati" aktivnost i pomoći vam u prevladavanju navike odgađanja. Nemojte se sramotiti.
8. Napišite i postavite na vidljiva mjesta što morate uraditi. Neka na papiriću obvezno bude rok izvršenja obveze.
9. Ispišite i češće čitajte pozitivne misli koje će vas motivirati da ne odgađate obveze:
 - a) "Nema boljeg vremena nego što je sadašnjost."
 - b) "Što prije napravim, prije ću moći raditi ... (ono što najviše volim)."
 - c) "Što trebam učiniti, učinit ću to sada".
 - d) "Jeftinije je i manje bolno da to učinim sada, nego čekati da postane gore".
10. Da budete uspješni, radite prvo ono što trebate, a zatim ono što volite.



UPRAVLJANJE VREMENOM ZA STUDENTE

1. Utvrdite koje vam je najbolje vrijeme za učenje. U to vrijeme učite najteže i najvažnije gradivo.
2. Svakog dana odredite prioritete što trebate učiti i strogo ih se držite.
3. Kada uspješno završite planirani zadatak nagradite se izlaskom, druženje ili čitanjem knjige.
4. Kada učite, izbjegavajte ometanja: obavijestite okolinu da učite, stavite natpis na vrata da vas ne ometaju, zaključajte se, isključite telefon (uključite sekretaricu i javite se poslije učenja).
5. Ako učite u grupi delegirajte točno zadatke pa će i zajedničko učenje biti učinkovitije.
6. Ne prelazite često s predmeta na predmet. Koncentrirajte se dovoljno dugo na jednom predmetu da u potpunosti usvojite definiranu cjelinu.
7. Počnite učenje na vrijeme da izbjegnute otkriće da zadatak ne možete završiti na vrijeme.
8. Uspostavite ravnotežu između učenja, društvenog i osobnog rada. Da uspijete učenju dati prioritet.
9. Utvrdite najbolje okolnosti za učenje (da niste ometani, da niste u skučenom prostoru, da je sve na dohvat ruke (knjige, mape, olovke, ...), da vam je udobno (ne previše!).
10. Postavite realne rokove za učenje da se ne dovedete u stresnu situaciju zbog kašnjenja.



SAVJETI ZA UČINKOVITIJE TELEFONIRANJE

1. Imajte cilj - uvijek imajte cilj u glavi kada telefonirate i uvijek znajte o čemu pričate
2. Prilagodite Vaš stil sugovorniku - neki preferiraju na direktnom pristupu, neki više na socijalnom razgovoru.
Prilagodite se!
3. Ograničite socijalni razgovor - on može biti ugodan, ali dovodi do ekstremnog gubljenja vremena. Može biti jako frustrirajući ukoliko imate puno posla za obaviti.
4. Dajte precizne odgovore na pitanja - predugi odgovori su neprofesionalni i zbunjujući.
5. Ako ne znate odgovor, recite to - ako netko shvati da nagađate i vaša nagađanja su pogrešna, više vam nikada neće vjerovati.
6. Na kraju razgovora utvrdite dogovoreno - ovo potvrđuje da se oboje slažete s izrečenim i definira koje radnje treba poduzeti.
7. Ne razgovarajte ni sa kim drugim dok ste na telefonu - ovo Vas čini neorganiziranim. Stavite drugu osobu na čekanje pa nastavite razgovor.
8. Preuzmite inicijativu - kada poziv treba biti obavljen, obavite ga. Odlažući, samo dižete razinu stresa ukoliko je poziv težak ili neugodan.
9. Ne zovite nikoga prerano ili prekasno - dajte osobi priliku da popije jutarnju kavu i da se sabere.
Ne zovite nikoga kada obično napuštaju ured.
10. Ne uznemirujte ljude - ukoliko netko obavlja nekakav posao za vas, ne zovite ga svakih pet minuta da provjerite kako mu ide. To je iritirajuće i stresno i usporava dobar tijek obavljanja posla.



UPRAVLJANJE VREMENOM ZA ŽENE

1. **ODREDITE SVOJE CILJEVE** – Postavite si sljedeća pitanja : Radim li ovo zbog novca ili karijere? Koliko vremena želim posvetiti poslu, a koliko domu i obitelji? Zahtjeva li moj posao prekovremene sate i rad vikendom? Zapišite sve ciljeve kao poslovna žena i kao majka – u odvojene stupce.
2. **RAŠČLANITE CILJEVE NA ZADATKE I ODREDITE DATUME ZA NJIHOVO IZVRŠENJE** – tako ćete dobiti i manje ciljeve, na koje ćete se bolje moći skoncentrirati ako ih zapišete.
3. **ODREDITE PRIORITETE** – među ciljevima koje ste si zadali. Možete više ciljeva zapisati pod jedan broj. Zapamtite da nije bitno da prioritete rješavate po redu, bitno je da znate što je pod broj jedan, a što na kraju liste.
4. **ODREDITE VRIJEME ZA PLANIRANJE** – npr. jednom tjedno ćete odvojiti pola sata da sve isplanirate (nedjeljom ćete npr. planirati tjedan koji dolazi) i zapišete. Listu aktivnosti zalijepite na istaknutom mjestu. Na taj način će biti nemoguće da nešto zaboravite.
5. **AKO JE MOGUĆE RASPODIJELITE POSAO** – ako imate obitelj, uključite ju u planiranje i pisanje aktivnosti. Ispod svake aktivnosti zapišite ime osobe koja ju treba izvršiti.
6. **BUDITE FLEKSIBILNI** - zapamtite da Vaš raspored ni je tu da Vas kontrolira nego da Vam pomogne. Budite spremni na sve – pa čak i da uzmete slobodan dan jer imate migrenu ili PMS.
7. **STVORITE SI VIŠE VREMENA** – jedan dan u tjednu probudite se sat vremena ranije, propustite jednu epizodu Vaše omiljene serije, odbijte jedan poziv na kavu ili prestanite čitati knjigu koja Vam se ne sviđa.
8. **ISKORISTITE "SLOBODAN HOD"** - tj. vrijeme kada npr. nekoga čekate. Tada možete pisati listu stvari koje sutra obavezno morate napraviti, pročitati nekoliko stranica neke knjige, provjeriti tko ima rođendan u ovom mjesecu i sl.
9. **UGOVORITE SASTANAK SA SOBOM** – ali ne u vrijeme koje nitko neće, nego vrijeme koje Vama odgovara, npr. petkom navečer si priuštite pjenušavu kupku uz glazbu i svijeće, i opustite se nakon radnog tjedna.
10. **NAGRADITE SE** – ako postignete zadane ciljeve u roku koji ste si odredili, to morate i proslaviti. Ako imate obitelj možete npr. uzeti slobodan dan od liste zaduženja i jednostavno se zabavljati!



10 SAVJETA KAKO OVLAĐATI KOMUNIKACIJSKIM VJEŠTINAMA

1. **Koristi jasan govor da te svi razumiju.**
Obrati pažnju na jačinu glasa, ton i boju, koristi pauze u govoru. Položaj tijela dok govorimo, geste, pokreti, kontakt očima naglašavaju, ali i pokaznica su načina shvaćanja poruke.
2. **Govori mirno i staloženo.**
Ovisno koje riječi u govoru koristimo i o tonu kojima ih izgovaramo, možemo se riječima uvesti u stanje mira ili nervoze.
3. **Riječima postizemo pozitivne ili negativne rezultate.**
Svaki dan vježbajte « mir » u sebi, jer ako ste mirni i riječi će vam biti mirne i obrnuto, govorite mirno i biti ćete mirni.
4. **Vježbajte govoriti pozitivno.**
Ne koristite negativne i grube riječi. Potičite i u drugima pozitivan govor.
5. **U govoru koristi "JA" formu.**
Govori u svoje ime i preuzmi potpunu odgovornost za ono što izgovaraš. Pri tome izrazi ono što opažaš i izrazi svoje osjećaje, potrebe i želje.
6. **Budi pozoran i brižan "SLUŠAČ".**
Dobri slušači prepoznaju prilike koje drugim ljudima promaknu. Dobri slušači sve čuju. Pokažite svoje zanimanje za temu. Koncentrirajte se na razgovor.
7. **Ne govori puno, jer je teško govoriti i slušati u isto vrijeme.** Shvatite da je slušanje aktivan a ne pasivan proces. Nemojte trošiti vrijeme smišljajući što ćete pametno reći.
8. **Budi nekritičan i nemoj osuđivati čovjeka na temelju onoga što govori.**
Ako osuđuješ nekoga zbog njegovih stavova i vjerovanja, on će misliti da ga osuđuješ kao osobu. Svi imamo pravo na svoje mišljenje.
9. **Pokušaj odijeliti osobu od njegovih ideja.**
Nauči slušati "između redova", jer često je poruka koju čovjek odašilje suprotna od onoga što je izrečeno. Gledaj ljude "ispod maske".
10. **Postavlja "otvorena pitanja".**
Otvorena pitanja potiču na dijalog i dijeljenje informacija. To su pitanja na koja je teško odgovoriti s jednom riječju "da" ili "ne", već traže dublju komunikaciju.



BILJEŠKE