

	Јавна здравствена установа Болница „Свети Врачеви“ Бијељина Српске Војске 53			УП-10-104
Смјернице за одржавање састанка				
Страна 1 од 6	Издање:	Важи од:	Одобрио	Копија број
	3	2025-01-23	др Цвијетин Лукић помоћник директора	Е

1. ПРЕДМЕТ И ПОДРУЧЈЕ ПРИМЈЕНЕ

1.1 Предмет упутства

Овим упутством дефинишу се општи принципи за ефикасно и ефективно одржавање састанака на свим нивоима у организацији.

1.2 Подручје примјене

Ово упутство је намијењено организаторима свих врста састанака.

1.3 Надлежности за примјену

За доследну примјену упутства надлежан је помоћник директора. Ово упутство се односи на комплетну установу и морају га познавати сви запослени који учествују у овом процесу.

1.4 Искључења

- Нема.

2. ВЕЗА С ДРУГИМ ДОКУМЕНТИМА

2.1 Референтни документи

- ПР-10-004: Поступак преиспитивања система менаџмента.
- Пр-10-031: Преиспитивање система менаџмента у медицинској лабораторији.

2.2 Остала документа

- Нема.

3. ТЕРМИНИ И СКРАЋЕНИЦЕ

3.1 Термини

Састанак: форма групног рада коју карактеришу сврха, учесници и процес (рада), понекад мјесто и трајање. Састанак је истовремено вид интерне или екстерне комуникације.

3.2 Скраћенице

- Нема.

4. ОПИС ПОСТУПКА

4.1 Увод

Подизање ефикасности и ефективности састанака врло важно за унапређивање управљачких процеса у свакој организацији.

4.2 Врсте састанака

Састанци се, према намјени, могу подијелити у три велике групе:

- састанци, чија је сврха информисање,
- састанци, чија је сврха групно ријешавање проблема,
- састанци, чија је сврха доношење одлука.

Овакво груписање погодно је ради идентификације метода и техника које треба користити зависно од врсте састанака.

Болница Бијељина	Страна 2 од 6	Издање:	Важи од:	УП-10-104
		3	2025-01-23	

4.3 Редослијед активности на припреми и одржавању састанака

Састанци се припремају по следећем општем редослиједу:

Припрема састанка, што укључује:

- дефинисање сврхе-циљева састанка,
- дефинисање дневног реда,
- дефинисање /избор учесника,
- избор мјеста одржавања састанка,
- заказивање састанка, припрема и дистрибуција материјала,
- припрема сале и освјежења.

Одржавање састанка, што укључује:

- отварање састанка, преиспитивање и потврђивање дневног реда,
- утврђивање правила одржавања састанка,
- уводна излагања и дискусију,
- доношење закључака по свакој тачки дневног реда,
- утврђивање задатака за наредни период, уз додјелу задужења и одређивање рокова за сваки задатак (осим ако је састанак намјењен информисању).

Активности после састанка:

- комплетирање и достављање записника,
- праћење реализације задатака.

4.4 Коментари у вези с појединим елементима састанка

4.4.1 Основни елементи састанка

Састанак обично има следеће основне елементе о којима треба водити рачуна:

- сврха-разлог одржавања,
- дневни ред,
- радни материјали за учеснике,
- учесници,
- мјесто одржавања,
- сала,
- техничка помагала,
- записник са састанка.

4.4.2 Сврха - разлог одржавања

Лице које сазива састанак мора врло прецизно одредити његову сврху. Имајући у виду да састанак троши вријеме свих учесника, лице које сазива састанак обавезно треба да размотри да ли постоји друга варијанта којима се постиже иста сврха, на примјер:

- умјесто састанка чија је сврха информисање, можда је могуће потенцијалним учесницима доставити информације путем писаног акта или огласне табле. Опште правило је да састанак не треба држати ако информисање треба да буде једносмјерно, само од извјестиоца ка учесницима,
- умјесто састанка чија је сврха групно рјешавање проблема, можда је могуће да се именује једно или више лица, које ће рјешити проблем без укључења других учесника,
- умјесто састанка чија је сврха доношење одлука, могуће је да надлежни руководиоца самостално донесе неопходне одлуке.

Болница Бијељина	Страна 3 од 6	Издање:	Важи од:	УП-10-104
		3	2025-01-23	

4.4.3 Дневни ред

Сваки састанак мора да има утврђен дневни ред.

Дневни ред доставља се учесницима састанка уз позив за састанак на обрасцу ОБ-10-218: *Позив на састанак и дневни ред* и начелно садржи:

- датум и мјесто одржавања састанка,
- називе тема које ће се разматрати на састанку,
- позив на материјале који се достављају као припрема за поједине теме,
- друге неопходне информације за учеснике.

Број тема у дневном реду не треба да буде велики. Опште правило да је дневни ред треба да садржи три до пет тема, од чега је прва увјек посвећена анализи реализације одлука с претходног састанка, претпоследња је „Остало“, а последња-формирање одлука које треба реализовати после састанка.

Теме се обично редају по значају, тако да мање значајне теме буду обрађене прве, у кратком времену, да би се онда прешло на значајније теме које дуже трају.

4.4.4 Радни материјали за учеснике

По правилу, за сваку тему за коју се очекује дискусија, учесницима се уз позив за састанак достављају и радни материјали. Изузетно, ако је састанак информативног карактера радни материјали се не морају доставити.

Радни материјали садрже информације које омогућују учесницима да доносе квалификоване закључке и одлуке.

Учесници треба да проуче радне материјале прије састанка. Уколико се с њима први пут срећу на самом састанку, не би требало да учествују у дискусији.

4.4.5 Учесници

Састанак води предсједавајући. То може да буде лице које је сазвало састанак, али и не мора. У улози предсједавајућег најчешће се појављује лице највише на хијерархијској лествици (нпр. директор, руководиоца службе), или лице које располаже највећим знањем на дату тему. Ово правило није апсолутно-у појединим случајевима учесници састанка сами бирају предсједавајућег.

Предсједавајући има сљедеће задатке:

- обезбјеђује да састанак почне тачно на вријеме,
- отвара састанак,
- ствара радну атмосферу и подржава тимски дух,
- мотивише учеснике,
- управља дискусијом,
- уздржава се од дискусије док не чује остале,
- позива друге да учествују у дискусији, без наметања свог мишљења,
- придржава се дневног реда без мјешања тема,
- води рачуна о времену,
- одржава ред и дисциплину,
- формулише закључке и одлуке,
- затвара састанак.

Технички секретар или записничар има сљедеће задатке:

- правовремено доставља материјале учесницима,

Болница Бијељина	Страна 4 од 6	Издање:	Важи од:	УП-10-104
		3	2025-01-23	

- помаже предсједавајућем у одржавању састанка,
- пази на вријеме,
- провјерава:
- да ли је сала спремна (провјетрена-загријана),
- да ли има довољно столица,
- да ли кафе-куварица зна када да донесе послужење,
- да ли су на располагању резервне копије материјала и дневног реда,
- води бригу о поштовању утврђених правила за вођење састанка,
- води записник, коначно га уређује након састанка, умножава и доставља учесницима.

Технички секретар/записничар треба да буде:

- уредан, с осјећајем за дисциплину,
- спреман да помогне, али ненаметљив,
- способан да се правилно изражава усмено и писмено.

Учесници у дискусији имају следеће задатке:

- помажу да се проблем ријеша, дајући допунске информације и тумачења, исказујући своје ставове и приједлоге,
- држе се дневног реда и теме и ограничавају трајање својих саопштења да би оставили времена другим учесницима,
- настоје да се не јављају више пута по истој теми и да не монополизују дискусију,
- све вријеме уважавају личност предсједавајућег и других учесника и поштују утврђена правила за вођење састанака.

4.4.6 Мјесто одржавања

Општа правила су следећа:

- мјесто одржавања састанка треба да је лако доступно за све учеснике. Ако се на састанак позивају лица која не знају где се налази мјесто одређено за састанак, уз позив треба доставити смјернице које омогућују да се пронађе дата локација,
- сала за одржавање састанка треба да буде довољно велика и тако намјештена да се учесници осећају комфоно. Провјетравање и одржавање погодне температуре амбијента треба да буде осигурано,
- сала треба да буде равномјерно и добро освијетљена.

У сали треба да је инсталирана опрема која омогућује нормалан рад и која одговара сврси састанка. Опрема мора да буде исправна и може да укључи, шта је погодно:

- мултимедијални пројектор с даљинским управљањем и ласерским показивачем,
- разглас,
- дијапројектор, епископ или графоскоп, с фолијама за писање и водоотпроним фломастерима,
- рачунар с потребним софтвером, и евентуално штампачем,
- бијелу таблу с фломастерима за писање по њој и с брисачем,
- комплет самољепивих (Post - it) папирића,
- блокове или папир за писање/цртање, с прибором за писање,
- остале канцеларијске приборе (спајалице, хефталице, лијепак, љепљива трака итд.).
- часовник,
- продужне каблове за напајање лаптоп рачунара,

Болница Бијељина	Страна 5 од 6	Издање:	Важи од:	УП-10-104
		3	2025-01-23	

- прикључак на локалну рачунарску мрежу, по правилу бежичним путем,
- прикључак на интернет,
- по потреби, опрема за тонско или видео снимање.

4.4.7 Правила за управљање састанком

Предсједавајући води састанак у складу с утврђеним правилима.

Неки састанци воде се у складу с документом (пословником или процедуром) који утврђује основна правила рада на састанку, док за мање формалне састанке правила дефинише и саопштава предсједавајући, или се учесници сами договарају о правилима вођења састанка.

Општа правила су:

- састанак не треба заказивати у «незгодно» вријеме, као што је петак поподне, дани пред празнике или годишње одморе, и сл.,
- састанак треба да почне тачно на вријеме,
- присутни треба да спремни дођу на састанак. Ово може да значи да код себе морају имати материјале који су им достављени, а обавезно-биљежницу и прибор за писање,
- састанак почиње подсјећањем на његов циљ и дневни ред. Уколико има потребе, дневни ред се може допунити или измијенити, с тим, да допуне треба да се односе само на информисање присутних (доношење одлука или рјешавање проблема ипак захтјевају претходну припрему),
- по завршетку сваке тачке предсједавајући извлачи закључке и доноси одлуке (додјељује задатке присутнима), самостално, или уз учешће присутних,
- на крају састанка предсједавајући треба да извуче генералне закључке, сумира одлуке и саопшти када ће записник бити доступан и када ће се одржати сљедећи састанак.

4.4.8 Записник са састанка

Резултати сваког састанка, намјењеног решавању проблема, или доношењу одлука, документују се записником. Резултати састанака, намјењених информисању, могу се документовати скраћено, нпр. довољно је да постоји запис са именима учесника. Записник припрема технички секретар или записничар, а потписује га предсједавајући.

Записник обично садржи сљедеће:

- датум, вријеме и мјесто одржавања састанка,
- списак учесника,
- списак позваних, који нису дошли на састанак,
- списак позваних који су оправдано одсутни/који су најавили одсуство,
- имена предсједавајућег, записничара или техничког секретара,
- дневни ред,
- закључке и одлуке по свакој тачки дневног реда,
- задатке, очекиване резултате, носиоце и рокове извршења,
- питања, која ће се разматрати на наредном састанку,
- извјештаји и материјали који подржавају дневни ред.

По правилу, записник не садржи дискусију, нарочито не садржи запис о томе шта је рекао неко од учесника. Овакви записи сачињавају се изузетно ријетко (на примјер код разматрања великих инвестиција гдје нема опште сагласности управног одбора).

Болница Бијељина	Страна 6 од 6	Издање:	Важи од:	УП-10-104
		3	2025-01-23	

Записник се води ручно или на рачунару, најчешће на обрасцу ОБ-10-219: *Записник са састанка* и доставља се свим учесницима у најкраћем могућем року. У сваком случају, рок за доставу записника не би требало да буде дужи од три дана.

5. ПРИЛОЗИ И ОБРАСЦИ

5.1 Прилози

- Нема.

5.2 Обрасци

- ОБ-10-218: Позив на састанак и дневни ред.
- ОБ-10-219: Записник са састанка.

6. ЗАПИСИ

Табела 1:

Назив документа	Ознака обрасца	Документ формира	Број примјерака	Рок чувања	Мјесто чувања	Евидентирање
Позив на састанак и дневни ред	ОБ-10- 218	Лице које сазива састанак	1 (+копије учесницима састанка)	1 година	Архива записничара / техничког секретара)	-
Записник са састанка	ОБ-10-219	Технички секретар/записничар	1 (+копије учесницима састанка)	2 године	Архива записничара / техничког секретара	Протокол установе