

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**POSLOVNI SESTANKI: ANALIZA KAKOVOSTI SESTANKOV NA
PRIMERU SLOVENSKEGA PODJETJA**

Ljubljana, september 2016

MATEJA LIČER

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana LIČER MATEJA , študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom POSLOVNI SESTANKI: ANALIZA KAKOVOSTI SESTANKOV NA PRIMERU SLOVENSKEGA PODJETJA, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. JANO ŽNIDARŠIČ

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil/-a samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil/-a vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil/-a;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal/-a v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil/-a soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 27.9.2016

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 DEFINICIJA IN VRSTE SESTANKOV	2
1.1 Definicija sestanka	2
1.2 Vrste sestankov	3
2 PRIPRAVA, POTEK IN ZAKLJUČEK POSLOVNEGA SESTANKA	4
2.1 Priprava poslovnega sestanka	4
2.1.1 Kdaj imeti sestanek.....	4
2.1.2 Strategija sestanka	5
2.1.3 Udeleženci sestanka.....	5
2.1.4 Kraj sestanka, prostor in sedežni red.....	6
2.2 Potek poslovnega sestanka.....	7
2.2.1 Izvajanje sestankov.....	7
2.2.2 Tehnike vodenja sestanka.....	8
2.2.3 Težave pri razpravljanju	8
2.3 Zaključek sestanka	10
3 ANALIZA KAKOVOSTI POSLOVNIH SESTANKOV V IZBRANEM PODJETJU	11
3.1 Metodologija raziskave	11
3.2 Rezultati raziskave	13
3.3 Priporočila vodstvu za izboljšanje poslovnih sestankov v prihodnosti.....	18
SKLEP.....	18
VIRI IN LITERATURA	20
PRILOGA	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Prednosti in slabosti sestankov	3
Tabela 2: Razlika med informativnim in urejevalnim sestankom.....	3

KAZALO SLIK

Slika 1: Kdaj imeti sestanek	4
Slika 2: Struktura zaposlenih uprave podjetja Eurospin Eko d.o.o.	13
Slika 3: Kdaj vam sklicatelj sestanka pošlje gradivo?.....	14
Slika 4: Čas poteka sestanka.....	15
Slika 5: Ali dobite zapisnik po poteku sestanka?	16
Slika 6: Ocenite s spodnjimi trditvami, zakaj se po vašem mnenju zaposleni ne udeležijo sestanka?.....	16
Slika 7: S spodnjimi trditvami ocenite kakovost sestanka, na katerem ste nedolgo od tega sodelovali	17

UVOD

V današnji globalizacijski družbi je zelo težko biti konkurenčno in uspešno podjetje. Pomembni so organiziranost in delovanje celotne delovne organizacije za dobrobit podjetja, čut za timsko delo, dobra komunikacija, spoštljiv in zaupen medosebni odnos, povezanost in motiviranje zaposlenih, zelo velikega vpliva pa so tudi kvalitetno in konstruktivno izpeljani poslovni sestanki.

Cilj naloge je preučiti kakovost poslovnih sestankov v izbranem podjetju, ki je podlaga slehernega uspešnega podjetja. Ideja o analizi sestankov se mi je porodila, ker so se velikokrat sodelavci in znanci pritoževali zaradi nekvalitetno izpeljanih sestankov. Zelo pogosto izpostavijo časovni problem, kako sestanki nimajo nobenega pomena, ker nikoli ne pridejo do skupnih rešitev. Velikokrat pa tudi slišim, kako jih nihče ne posluša, ker imajo vedno glavno besedo vodilni v podjetju.

Pomembno je, da so zaposleni zadovoljni, saj to vpliva tudi na kakovost sestanka, ki se ga udeležijo. Sestanek najpogosteje skličejo vodje oddelkov, na katere seveda vabijo večje skupine ljudi. Na sestankih se ljudje pogostoma dogovarjajo in razpravljajo o temi, ki jo poda sklicatelj sestanka. Sestanki so postali temeljni dejavnik uspešnosti podjetja. Brez prave priprave in dobre izvedbe sestanka vodilni delavci izgubljajo dragoceni čas in denar..

Vsak dobro organiziran in vsebinsko pripravljen sestanek nam daje široke možnosti vključevanja slehernega udeleženca. Pomembna je primerna izenačitev po interesih, znanjih, včasih celo po položajih.

Pri izvajanju sestanka je potrebno upoštevati pravilno časovno razporeditev in potek sestanka. Bistvene točke lahko nekoliko podaljšamo, nikakor pa vodja ne sme pretirano prekoračiti dogovorjenega razporeda časa. Pri izvajanju sestanka moramo biti pozorni, da prvo tretjino sestanka namenimo zahtevnim temam, drugo tretjino srednje zahtevnim in tretjo tretjino najmanj zahtevnim, saj udeleženci nimajo več toliko energije, da bi sledili stoodstotno.

Na poti zastavljenega cilja se lahko vodja skupaj z udeleženci srečuje z različnimi ovirami, ki jih mora znati hitro in učinkovito obvladati. Vodja ne more sam prispevati k produktivnosti sestanka, ampak je razumljivo, da mora z udeleženci delovati kot skupina. Velikokrat se zgodi, da sestanek izgubi rdečo nit. V nalogi sem predstavila, katere so najpogostejše težave, s katerimi se srečujemo na sestankih in na kakšen način jih vodja učinkovito reši. Vsakega sestanka je enkrat konec, ni pa vseeno, kako se ta konča. Po sestanku je potrebno presoditi, kaj je bilo v redu, pozitivno, kaj je bilo narobe in predvsem, kaj bi lahko bilo boljše.

Namen naloge je poiskati morebitne napake pri poslovnih sestankih v preučevanem podjetju ter podati predloge za izboljšanje. Da bi poudarila, kako pomembno je v podjetju organizirati in izpeljati dober poslovni sestanek, sem nalogo zaključila z anketo o kakovosti poslovnih sestankov. Anketa je bila opravljena v uspešnem slovenskem podjetju.

Nalogo sem najprej začela z opredelitvijo sestanka. Sestanek lahko definiramo kot sodelovanje večjega števila ljudi, lahko tudi samo dveh oseb, pri sprejemanju odločitev, s katerimi naj bi dosegli določen organizacijski cilj. Poznamo več vrst sestankov, v poslovnem svetu pa se največ uporabljata informativni in urejevalni sestanek. Da se sestanek lepo izvede, je pomembno, na kakšen način se ga organizira.

V drugem delu se bom posvetila pripravljanju, poteku in zaključku poslovnih sestankov. Prišla sem do ugotovitve, da je pripravljanje sestanka velikega pomena, zato sem v nalogi poskušala bralcu predstaviti ključne elemente pri pripravi sestankov. Dobra priprava sestanka je že pol uspeha, vendar ji navadno posvečamo premalo pozornosti. Brez dobre priprave lahko izgubimo veliko delovnih ur, ki bi jih lahko uporabili na boljši način.

Nalogo sem nadaljevala še s predstavitvijo poteka poslovnega sestanka. To poglavje opisuje izvajane sestanka, različne tehnike vodenja kot so avtokratska, neurejena in demokratična tehnika vodenja. Za konec pa sem predstavila najpogostejših težav s katerimi se lahko srečujemo na sestankih.

1 DEFINICIJA IN VRSTE SESTANKOV

1.1 Definicija sestanka

Sestanek je nepogrešljiva sestavina vodij ter zaposlenih v organizaciji. Sestanke lahko opredelimo kot srečanje navadno večje skupine ljudi, ki med seboj razpravljajo in se dogovarjajo. Poslovni sestanek se strogo loči od družabnega srečanja, razlika pa je v tem, da pri družabnem srečanju nimajo definiranega jasnega in določenega cilja, preprosto uživamo v družbi znancev in prijateljev, medtem ko je poslovni sestanek vedno ciljno usmerjen (Možina, Tavčar, Zupan, & Kneževič, 2004, str. 206).

Florjančič (2000, str. 120) opredeli sestanek kot sodelovanje večjega števila ljudi pri izmenjavi idej, informacij in pri sprejemanju odločitev. Bistvo sestanka je lahko informiranje zaposlenih o novostih in poslovanju podjetja, lahko pa skličemo sestanek, ker želimo sprejeti neko pomembno odločitev.

Tabela 1: Prednosti in slabosti sestankov

PREDNOSTI SESTANKOV	SLABOSTI SESTANKOV
<ul style="list-style-type: none"> • informirajo; • analizirajo in razrešujejo zadeve; • razpravljajo o pogledih; • spodbujajo; 	<ul style="list-style-type: none"> • zapravljajo čas in denar; • terjajo pozornost na račun bolj pomembnih zadev; • so ovira napredku in odlagajo ukrepanje;
PREDNOSTI SESTANKOV	SLABOSTI SESTANKOV
<ul style="list-style-type: none"> • zmanjšujejo nasprotja; • dajejo povratne informacije; • prepričujejo; • usposablajo in razvijajo; • utrjujejo obstoječe stanje; • spodbujajo spreminjanje znanj, veščin in pristopov. 	<ul style="list-style-type: none"> • vnašajo delitve in razdore med udeležence; • izrabljajo jih za govoričenje in nekonstruktivnost; • so plodna tla za interesne namere v organizaciji; • porajajo zmešnjavo in nered.

Vir: S. Možina., M. Zupan, & A. N. Kneževič, Poslovno komuniciranje, 2004, str. 206.

1.2 Vrste sestankov

Sestanke lahko delimo po različnih kriterijih: lahko so zasebni ali poslovni, urejevalni ali informativni, formalni ali neformalni in podobno.

Formalni so tisti, na katerih vemo vnaprej, kakšni problemi bodo obravnavani, kakšen je njihov cilj, kdaj in zakaj so sklicani, kakšne pristojnosti imamo in podobno. Potekali naj bi po vnaprej pripravljenih pravilih, ki se lahko nanašajo na vsebino sestanka ali procedure. Pri neformalnih sestankih pa gre za skupine, ki nastajajo spontano in nekontrolirano (Kofol, 1993, str. 6).

V poslovnem svetu sta najpomembnejši dve glavni vrsti sestankov, in sicer informativni sestanki, ki so namenjeni posredovanju informacij udeležencem, ter sestanki za urejanje zadev in snovanje novih zamisli.

V nadaljevanju si bomo v Tabeli 2 ogledali razlike med informativnim in urejevalnim sestankom glede na njun cilj in naloge vodje na sestanku.

Tabela 2: Razlika med informativnim in urejevalnim sestankom

INFORMATIVNI SESTANKI	UREJEVALNI SESTANKI
CILJI SESTANKA	CILJI SESTANKA
<ul style="list-style-type: none"> • seznanjanje z novimi usmeritvami, postopki, metodami; • seznanjanje s potekom načrtov, projektov; • seznanjanje s poročili o drugih enotah, delovnih skupinah; • seznanjanje z novimi in posebnimi znanji ter veščinami; • predstavljanje izdelkov, zamisli. 	<ul style="list-style-type: none"> • opredeljevanje zadev, snovanje možnosti rešitev za urejanje zadev, delitev dela; • usklajevanje stališč, pogajanja; • sprejemanje skupnih odločitev ter • ustvarjalno snovanje novih možnosti, usmeritev, pristopov.
NALOGE VODJA SESTANKOV	NALOGE VODJA SESTANKOV
<ul style="list-style-type: none"> • zagotavlja gradivo, prostore in potek sestanka; • vodi priprave in oblikuje dnevni red; • skrbi za usmeritve in za časovni potek; • poskrbi za zapisovanje pomembnih ugotovitev in z njimi seznanja udeležence. 	<ul style="list-style-type: none"> • vodi vsebinske in organizacijske priprave; • izbira udeležence za sestanek; • spodbuja sodelovanje, razpravo, skrbi za rdečo nit sestanka; • združuje stališča, zamisli, pomaga oblikovati soglasne sklepe sestanka.

Vir: S. Možina, M. Tavčar, & A. N. Kneževič, Poslovno komuniciranje, 1998, str. 152.

2 PRIPRAVA, POTEK IN ZAKLJUČEK POSLOVNEGA SESTANKA

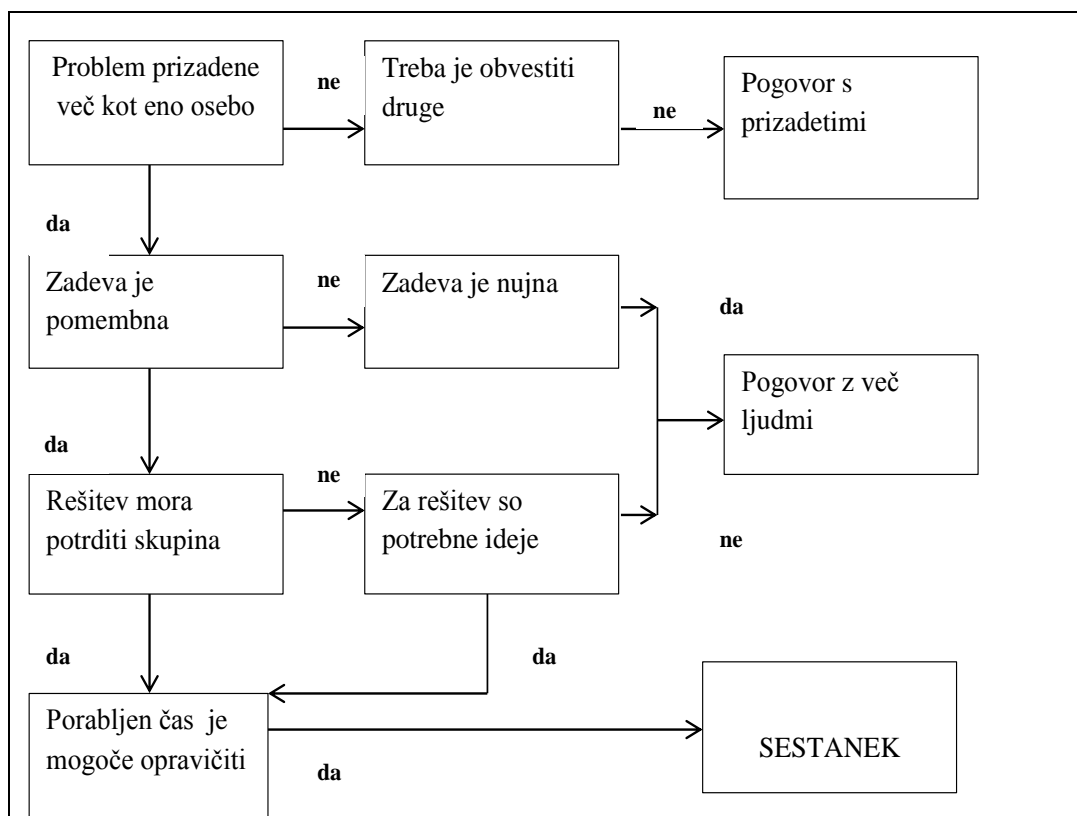
2.1 Priprava poslovnega sestanka

2.1.1 Kdaj imeti sestanek

Dobra priprava sestanka je že pol uspeha, vendar ji navadno posvečamo premalo pozornosti. Zavedati se moramo, da je priprava temelj za uspešno in racionalno vedenje.

Pred sklicevanjem sestanka si lahko vodja postavi določena vprašanja, na katera potem odgovarja ter na podlagi teh odgovorov določi, kdaj je sestanek potreben. Slika 1 prikazuje vprašanja, ki naj bi prišla v poštev pred sklicevanjem sestanka.

Slika 1: Kdaj imeti sestanek



Vir: J. Florjančič, *Management poslovnega komuniciranja*, 2000, str. 12.

Vodja sestanka se mora zavedati različnosti ljudi in se temu primerno odzivati. Značilnosti dobrega vodje sestanka so: pozitivne osebnostne lastnosti, zainteresiranost za rešitev problema, poznavanje vodenja tehnik sestanka, sposobnost usmerjenja razprav ter sposobnost oblikovanja sklepov (Florjančič, 2000, str. 120).

Raziskava je pokazala, da se povprečna zaposlena oseba udeleži 62 sestankov mesečno. Polovico teh sestankov označujejo za izgubo časa. Vsak zaposleni, ki sodeluje na teh

sestankih, izgubi 31 delovnih ur, ki bi jih lahko uporabil na boljši način. Samo v ZDA podjetniki letno za poslovne sestanke v podjetjih izgubijo približno 34 milijard evrov.

2.1.2 Strategija sestanka

Praksa kaže, da s sestanki žal ne dosežemo zelenih učinkov. Vzroki za to so slaba priprava na sestanek, neustrezen način vodenja sestanka, nezadostna usposobljenost vodje sestanka in odsotnost namena ter ciljev sestanka. Sestanki so pogosto bodisi podcenjeni bodisi precenjeni. Prav tako se v organizacijah hitro zgodi, da določeni sestanki postanejo preveč rutinski in se izvajajo samo še zato, da se sestanek pač izvede.

Udeleženci poslovnega sestanka bodo zadovoljni, če bo sestanek zanje privlačen, koristen in pošten. Pri izbiranju udeležencev moramo paziti, da število ne bo preveliko. Povabimo tiste, ki imajo moč odločati, tiste, ki imajo strokovna znanja in še nekaj tistih, ki bi nam zamerili, če jih ne bi povabili.

Če so nekateri udeleženci potrebni le v posameznem delu sestanka, jim sporočimo predviden začetek in konec obravnave točk, ki ga zadevajo (Heller & Hindler, 2001, str. 440).

Nato je treba določiti termin in kraj sestanka ter udeležence vljudno in pravočasno povabiti. Vodja sestanka mora udeležence pričakati in posamično pozdraviti in jih po potrebi predstaviti ostalim. Prav tako mora skrbeti, da razprava ne uhaja iz smeri in časovnega sporeda ter preprečevati morebitne spore med neolikanimi udeleženci. Poslovni sestanek je tako dober kot sklepi, ki jih sprejmejo. Dober vodja jih že med samo razpravo pripravlja in skuša doseči, da jih predlagajo udeleženci in ne on (Tavčar, 1997, str. 34–38).

2.1.3 Udeleženci sestanka

Sestanek so udeleženci, zato je pomembno, koliko jih bo in kdo bo. Na učinkovitih sestankih je malokdaj več kot deset udeležencev. Mnogi se sestankov otepajo, bodisi nimajo časa ali nimajo interesa. Nekateri pa se sami silijo na sestanke, da bi se pokazali in uveljavili svoja stališča. Splošno znano pa je, da sestanek ni uspešen, če niso udeleženci tisti, ki jih tja vodijo interesi ter strokovno obvladovanje zadeve. Na sestankih se pogosto pojavijo ljudje, ki slabo vplivajo na sestanek zaradi svojih lastnosti. Problematičnega udeleženca mora vodja znati obvladati, drugače sestanek ne bo uspešen.

Primeri problematičnih udeležencev sestanka:

- Čvekači zelo radi dolgo govorijo, pri tem pa ne povedo nič pomembnega.
- Vsevedi dajejo na sestanku vtis, da zelo veliko vedo, vtikajo se v vsako zadevo, govorčijo o svojih izkušnjah in sposobnostih, drugim udeležencem pa s svojim nastopaštvom kradejo čas.
- Ravnodušneži na sestanku samo sedijo in ne sodelujejo.
- Bojzljivci imajo premalo zaupanja vase, saj se bojijo zamere.
- Krivoverci pa poskušajo na sestanku po vsej sili uveljaviti napačna stališča (Mihajlič & Šantl Mihajlič, 2000, str. 89–90).

Kot sem omenila, je za učinkovitost sestanka pomembno tudi število udeležencev. Čim manjše je število udeležencev sestanka, tem lažje je ohranjanje očesnega stika med

govorcem in poslušalci. Z očesnim stikom se poveča pozornost poslušalcev in ohranja njihov občutek, da so udeleženi (Barker, 2000, str. 113).

Problemski sestanek je bolj učinkovit, če je manjše število tistih udeležencev, ki so za potek sestanka odločilni. Najprimernejše število udeležencev je po navadi med 3 in 7, največ 11 ali 13, redko več. Informativni sestanek pa je lahko obsežnejši in je na njem zbranih tudi nekaj deset udeležencev. Pomembna je primerna izenačitev po interesih, znanjih, včasih celo po položajih (Možina, Tavčar, & Knežević, 1998, str. 155–156).

2.1.4 Kraj sestanka, prostor in sedežni red

Kraj sestanka navadno izberemo tako, da čim bolj ustreza udeležencem. Pogost kriterij je, da so vsi udeleženci približno enako oddaljeni, ponavadi pa je to kar sedež podjetja. Izbira kraja mora biti v funkciji učinkovitosti sestanka in ne drugih kriterijev (ugleda, moči). Kraj sestanka je lahko vir dodatnih informacij za udeležence. Sestanek pri enem od udeležencev ima prednost, da je zanj blizu in da ga je navajen – ga psihološko obvlada. Druga pomanjkljivost pa je, da je za udeležence iz domačega podjetja navadno veliko »nujnih zadev«, ki jim onemogočajo dovolj zbrano prisostvovanje sestanku (Kavčič, 2005, str. 141).

Primernost prostora ima velik vpliv na potek sestanka in razpravo. Prostor mora biti opremljen tako, da si udeleženci lahko zapisujejo in da imajo možnost razgrniti gradivo. Pri obsežnejšem gradivu je primerno omogočiti tudi uporabo računalnika vsakemu posamezniku. Prostorski ureditvi še vedno posvečamo premalo pozornosti. Prostor naj bi bil takšen, da ustreza številu udeležencev, ne pa premajhen in ne prevelik. Poleg velikosti prostora moramo posvetiti pozornost tudi primerni toploti v prostoru, osvetlitvi, zračenju, ozvočenju govornika ter zagotoviti čim manjši vpliv zunanje ropote in ostalih zunanjih vplivov. Menim, da je za pripravo prostora zelo pomembna tudi postavitve sedežev v prostoru (Gospodarski vestnik, 2002, str. 28).

Ko gre za sestanek z več udeleženci, Alessandra in Hunsaker navajata, da obstaja sedem temeljnih vzorcev razporeda stolov in miz v prostoru za sestanek (Kavčič, 2006, str. 160). O gledališkem stilu govorimo ko so vrste stolov razmeščene v več vrstah v polkrogu okrog mize ali odra za govorca. Tak stil omogoča komunikacije vprašanje – odgovor. Medtem ko pri šolskem razredu so mize in stoli razmeščeni in obrnjeni proti govorniku. Ko vodja sedi pri posebni mizi na čelu podkvasto razporejenih miz in stolov drugih udeležencev govorimo o U-stilu ali stilu podkve. Stoli so razporejeni le po zunanji strani podkve, tako da si udeleženci ne kažejo hrbta.

Ko gre za nekoliko manjše skupine, so primernejše razporeditve oblike T, avtoritativni stil, demokratični stil ter participativni stil. Pri obliki T je štirikotni mizi za udeležence na koncu priključena miza za vodjo. S tem je dosežena manjša razdalja med udeleženci ter udeleženci in vodjo. Ko so okrog štirikotne mize razporejeni udeleženci, vodja pa je sam na čelu mize govorimo o avtoritativnem stilu. S tem je poudarjena hierarhičnost, vodji pa onemogočena kontrola udeležencev med sestankom. Pri demokratičnem stilu vodja sedi med udeleženci na daljši strani mize. Konci mize so prazni ali pa na njih sedijo udeleženci. S to obliko dosežemo vtis odpornosti in enakosti. Participativni stil pa poudarja enakost udeležencev in spodbuja njihovo sodelovanje, zanj pa je značilna okrogla miza. Zmanjšuje razlike v statusu in moči.

Vedno velja pravilo, da na desni strani gostitelja sedi najpomembnejši gost, na levi pa gost z eno stopnjo nižjim nivojem (Dreo, 2003, str. 47).

2.2 Potek poslovnega sestanka

2.2.1 Izvajanje sestankov

V fazi izvedbe poslovnega sestanka je potrebno upoštevati predvideno časovno razporeditev in potek sestanka. Bistvene točke lahko nekoliko podaljšamo, nikakor vodja ne sme pretirano prekoračiti dogovorjenega razporeda časa. Zavedati se moramo, da je izvedba sestanka uspešna le toliko, kolikor sta uspešna načrtovanje in pripravno srečanje.

V nadaljevanju bom prikazala, na kaj moramo biti pozorni pri izvedbi in kako moramo ravnati, da bodo naši sestanki uspešni.

Med sestankom imajo tako vodja kot tudi udeleženci pomembne vloge, ki se med seboj razlikujejo. Bolj kot je sestanek formalen, bolj ustvarjalni in disciplinirani morajo biti. Prvo tretjino sestanka kaže nameniti zahtevnim temam, drugo tretjino srednje zahtevnim zadevam in tretjo tretjino najmanj zahtevnim, saj udeleženci nimajo več toliko energije in obravnavane zadeve ne morejo več spremljati stoodstotno. Obravnavanje vsake zadeve na poslovnem sestanku obsega otvoritev, spodbujanje in usmerjanje razprave, obvladovanje težav ter končne sklepe (Možina, Tavčar, & Kneževič, 2011, str. 242–243).

Eden izmed pogojev učinkovitega sestanka je natančna delitev dela med udeležence. Delovanje sestanka naj vodi vodja, delo naj opravljajo udeleženci, oboje pa naj podpirajo strokovni sodelavci. Vodja mora odločno vplivati na sposobnost sestanka z upoštevanjem naslednjih načel, ki jih navajajo Možina et al. (2011, str. 244):

- določa usmeritev in slog delovanja;
- postavlja jasne cilje;
- osredotoča pozornost udeležencev na temo sestanka;
- skrbi, da vsi udeleženci prispevajo svoje zamisli;
- zagotavlja, da se udeleženci držijo pravil in zagotavlja red na sestanku;
- skrbi, da se na sestanku sprejemajo jasni sklepi o obravnavani temi;
- pazi na časovni potek sestanka;
- udeležencem zagotavlja udobje na sestanku in možnost kakovostnega opravljanja dela.

Jedro sestanka so seveda udeleženci. Njihove poglobitve naloge, kot jih navajajo Možina et al. (2011, str. 245) so sodelovanje v sklopu učinkovitega in uspešnega poteka sestanka, usklajevanje interesov in skrb za vsebino sestanka. Zato morajo biti udeleženci aktivni tudi pri snovanju sestanka ter pri snovanju končnih sklepov. Pomembno je, da vsak udeleženec usklajuje svoje interese z interesi drugih udeležencev. Pošteno pa je, da pri tem svojih interesov ne skriva in manipulira, ker tako znižuje uspešnost sestanka.

Pomemben je začetek sestanka, ki naj bo pozitivno naravnano, traja pa naj le nekaj minut. Vodja mora udeležence opozoriti na cilje in razpoložljiv čas za doseg teh. V začetni del sestanka sodi kratek pregled sklepov in dogovorov z morebitnega prejšnjega sestanka, ki so privedle do izvedbe sestanka (Možina et al., 2011, str. 246).

Po opravljenem začetnem delu vodja preide na prvo zadevo in s tem odpre razpravo, v kateri štejejo vsa mnenja, katerim sledi razprava, ki je jedro vsakega sestanka. Vodja mora pri razpravi spodbujati vse udeležence in s tem omogočiti veliko razsežnost mnenj, z objektivnimi in subjektivnimi stališči (Možina et al., 2011, str. 247).

Ker razprava velikokrat ne steče sama, jo mora vodja spodbuditi z različnimi vprašanji, da bi stekla v želeni smeri. Raziskava je pokazala, da se v slovenskih podjetjih redko pojavlja, saj udeleženci sami sledijo razpravi in jo sprotno komentirajo ter podajajo različne predloge oziroma ugotovitve.

Ker je razprava izmenjava različnih mnenj, uspe le v primeru, ko so udeleženci sposobni izražati svoja stališča odkrito in brez zadržkov. Za svoja stališča se morajo zavzemati in verjeti, da so pravilna in dobro utemeljena. Možina meni, da mora vodja svojo presojo prihraniti za konec, prej pa naj udeležencem omogoči neovirano izražanje mnenj in stališč. Na sestanku uspešno in učinkovito dosežemo cilje le, če se držimo rdeče niti. Vodja mora iskati pravo pot med različnimi zamislami, ki se pojavijo med razpravo, vendar so vstran od začetne smeri. Pred očmi mora imeti cilje in gospodarno ravnanje s časom (Možina et al., 2011, str. 248–251).

2.2.2 Tehnike vodenja sestanka

Mihajlič (2006, str. 78–80) navaja tri osnovne tehnike vodenja sestankov:

- Avtokratska tehnika vodenja: zanjo je značilno, da oblast pripada eni sami osebi (vodji, predsedniku, direktorju) in prav ta oseba ali ožja skupina vodilnih odloča. Vodja sestanka je prepričan, da je sposobnejši, nikoli ne odstopa od svojih stališč ter se ne zanima za mnenja in stališča drugih udeležencev.
- Neurejena tehnika vodenja: vodja je nesistematičen, nima jasno oblikovanih stališč in ne zna voditi razprave, zato sestanek traja v nedogled. Udeleženci problemov ne rešijo do konca, zato je potrebno sklicevati nove sestanke ali pa skupina na koncu sprejme tiste sklepe, ki so jih vsilili najbolj agresivni udeleženci sestanka.
- Demokratična tehnika vodenja: vodja sestanka je konstruktiven, pripravljen spremeniti svoja stališča, če mu udeleženci ponudijo dovolj trdne argumente. Vodja sestanka ne podcenjuje svojih sposobnosti, hkrati pa ni prepričan, da so drugi udeleženci manj sposobni kot on sam ter nastopa kot enakovreden udeleženec sestanka, ki skrbi za to, da sestanek poteka nemoteno in ustvarjalno.

2.2.3 Težave pri razpravljanju

Na poti do zastavljenega cilja se lahko vodja skupaj z udeleženci srečuje z različnimi ovirami, ki jih mora znati hitro in učinkovito obvladati. Udeleženci mu lahko na poti do cilja pomagajo ali pa z njihovim neprimernim vedenjem nižajo uspešnost poslovnega sestanka. Vodja ne more sam prispevati k produktivnosti sestanka, ampak je razumljivo, da mora z udeleženci delovati kot skupina. Velikokrat se zgodi, da sestanek izgubi rdečo nit. V nadaljevanju bom opisala, katere so najpogostejše težave, s katerimi se srečujemo na sestankih in na kakšen način jih vodja lahko učinkovito reši.

Kavčič (2008, str. 170) opredeljuje tri vrste težav. Kot najpogostejše skupinsko enoumje, težavni posamezniki in konflikti. Vsaka od naštetih težav se lahko pojavi na katerem koli

poslovnem sestanku in jo je potrebno takoj odstraniti. Sestanki so sklicani z namenom, da bi na njih našli različne možne rešitve za določen problem ali različne ideje pri obravnavani temi. Vendar velikokrat prihaja do skupinskega enoumja, ki ga udeleženci izberejo kot lažjo pot, namesto da bi izkazali individualna mišljenja in stališča. Vodja mora sestanek organizirati tako, da do izmenjave različnih idej dejansko pride. Pri tem moramo izključiti sestanke, ki jih voditelj organizira, ker želi, da udeleženci potrdijo njegovo stališče. V tem primeru težavo povzroča vodja, katerega interes ni reševanje problemov in iskanje najboljših rešitev, ampak osebno uveljavljanje. Problem lahko nastane tudi zaradi konfliktnih situacij, ki nastanejo, kadar želi kdo od udeležencev izriniti ostale in s tem omogočiti sprejetje svojega predloga. Konflikti so za skupino nevarni. Lahko so tudi uničujoči, če presežejo sprejemljivo raven. Imajo pa lahko tudi pozitivne strani, saj omogočajo, da udeleženci iščejo dodatne argumente za podane predloge. Nekateri konflikte zaradi tega opredeljujejo kot problem, drugi pa kot nujno vodilo za razvoj. Zadnji problem, ki ga želim izpostaviti, so problematični udeleženci. Pogosto se pojavljajo na poslovnih sestankih ter zaradi svojih osebnosti lastnosti negativno vplivajo na uspešnost sestanka.

Med problematične sodelavce sodijo pametnjakoviči, pesimisti, spletkarji, brezobzirneži in pozerji (Madric, 2010, str. 152–155).

- Pametnjakoviči: za njih je značilno, da so že dlje časa zaposleni v podjetju in se vedno z veseljem vmešajo v vsako dogajanje ter ga komentirajo s pametnimi nasveti in predlogi. Radi govorijo o svojih izkušnjah in sposobnostih, drugim s tem kradejo čas. Vedno hočejo imeti vse prav, njihova beseda mora biti zadnja. Takšnim se je najboljša diplomatsko zahvaliti za zanimive komentarje in pri njih spodbuditi občutek spoštovanja. Prav tako lahko s pohvalo ob pravem času dosežemo dobre rezultate.
- Pesimisti: njim nikoli ne moremo ustreči. Pri taki vrsti udeleženca največkrat nima smisla, da mu posvečamo pretirano pozornost, saj s tem po nepotrebnem izgubljam čas. Pesimisti se največkrat pritožujejo nad potekom sestanka ter nad delovanjem skupine, ki jo s takšnim mišljenjem tudi demotivirajo. Vendar si moramo kljub temu zapomniti, da ne smemo preslišati njihovih utemeljitev, saj velikokrat zaznajo težave, ki jih ostali udeleženci spregledajo.
- Spletkarji: to so tisti udeleženci, ki se hočejo povzpeti in se spretno šopirijo s tujim perjem. Znanje, ki bi bilo pomembno za vse sodelavce, raje ohranijo zase. Zelo radi dajejo pobude za mobing in širjenje govoric, zato moramo biti pri njih zelo previdni in nezaupljivi. Spletkarji si v primeru, da ni novosti, radi pomagajo z izmišljenimi zgodbicami in jih širijo po podjetju. Ko razkrijemo, kdo to povzroča, moramo takoj ukrepati in takšnim kolegom pomembnih informacij ne posredujemo več.
- Brezobzirneži: taki udeleženci ne poznajo sočutja. Že samo s prepričljivostjo, ki jo izžarevajo in močnim glasom, preglasijo tiste s pomisleki. Madric priporoča elegantno utišanje brez predsodkov. Ne smemo dovoliti, da njihov močan glas ustrahuje ostale udeležence.
- Pozerji: radi izstopajo in ne izpustijo skoraj nobene priložnosti, da si ne bi delali reklame. Radi veliko govorijo, vendar k pogovoru ne prispevajo ničesar konkretnega, tako da ostane vse neobvezujoče. Vodja naj jih opozori na časovni potek in dnevni red sestanka. Ker radi delujejo pomembno, znajo narediti vtis z mojstrskimi pogovori in predavanji, kar jim na koncu tudi uspe. Pozerji radi prodajajo tuje ideje za svoje, zato jim ne bi smel nihče razkriti nobene pomembne ideje ali zamisli. Takšnim moramo po diplomatsko pokazati, kje je njihovo mesto.

2.3 Zaključek sestanka

Vsakega sestanka je enkrat konec, ni pa vseeno, kako se konča (Možina et al., 2011, str. 257–259). Soglasje udeležencev o odločitvah ter sprejem končnih sklepov za svoje, prinese na konec le uspešno voden sestanek. To lahko doseže vodja že med razpravo, kjer udeležence sprotno pripravlja na oblikovanje sklepov. Spodbujati mora udeležence k snovanju vmesnih stališč in povzemati bistvene stvari. Vmesne predloge in dogovore je dobro zapisovati na tablo ali računalnik, da so ves čas udeležencem na voljo.

Zapisnik je nujno potreben med ali po zaključku sestanka. Le na kratkih in rutinskih sestankih si lahko privoščimo, da se zanesemo na spomin udeležencev. Na zahtevnejših sestankih je priporočljivo, da pisanja zapisnika ne izpustimo. Sestanek lahko povzame vodja sam ali tajnica, v vsakem primeru je dobro zapisnik pripraviti preden spomin začne bledeti. Zapisnik naj bo pregleden in jedrnat. Naj bo členjen tako kot spored sestanka, kar pomeni, da ima vsak sklep opisano vsebino in podaja jasne odgovore na vsa vprašanja z natančnimi številkami in roki izpolnjevanja dogovorov.

Brezigar (2011, str. 60) trdi, da po sestanku ne smemo izpustiti najbolj pomembne naloge: presoditi, kaj je bilo v redu, kaj je bilo narobe in predvsem – kaj bi lahko bilo boljše. Po sestanku je priporočljivo miselno preiti potek sestanka in identificirati kritične točke, ki so se pojavile med srečanjem. Vodje naj presodijo, ali so bila njihova pričakovanja glede namena uresničena in kako dobro so predvideli kočljiva vprašanja, ki so jih prejeli s strani udeležencev. Bistveno je, da si po sestanku zabeležimo tri stvari, ki bi jih morali boljše izpeljati, saj se le tako iz manjših spodrsrljajev kaj naučimo in se izognemo večjim.

Pri prebiranju spletne literature sem naletela na zanimiv članek, ki predstavlja sedem grehov poslovnih sestankov in nasvetov, kako se jim izogniti.

- Sestanki, ki postanejo neuporabni in se izvajajo zgolj iz navade. Veliko podjetij ima tedenske (ali mesečne) sestanke zgolj zato, ker so zapisani na urniku. Sestanki, ki so navada in nimajo nobene prave vrednosti in niso nujni, so največkrat dolgočasni. Na dolgočasnih sestankih pa se sodelujoči slej ko prej »izklopijo«.

Nasvet: ne sklicujte sestankov, če to ni potrebno. Za vsak sestanek morate vedeti točno, o čem se boste pogovarjali in zakaj je to pomembno za podjetje. Pred vsakim sestankom je potrebno pripraviti vsebino in jo razposlati vsem sodelujočim, da se na sestanek lahko pripravijo.

- Sestanki, ki so monolog. Prisotni na sestanku, ki je v obliki predavanj z dolgočasno PowerPoint predstavitevjo, pogosto z mislimi odtavajo drugam. Enosmerna komunikacija je najslabši način izobraževanja treningov in motivacije.

Nasvet: spodbujajte prisotne na sestanku, da povedo svoje mnenje, ideje in da komentirajo pravkar slišane informacije.

- Sestanki brez vodje sestanka. Velikokrat se pri spletnih sestankih dogaja, da se mnogo časa izgubi za čakanje posameznikov in se kasneje čas izgublja še za obrazložitev že povedanih stvari tistim, ki so zamudili na sestanek. Vsa ta izguba časa in potrpljenja kaznuje tiste udeležence, ki so dejansko prišli pravočasno.

Nasvet: izberite vodjo sestanka, ki je organiziran in zna doseči svoje. Tak vodja ne bo prizanašal zamudnikom in le-ti si bodo morali sami razložiti določene stvari, ki so jih zamudili.

- Sestanki, ki so osredotočeni na ovire in ne na strategijo. Na sestankih se lahko hitro zgodi, da se ekipa pogovarja več kot 90 odstotkov časa o tem, zakaj določeni rezultati niso bili doseženi in zgolj 10 odstotkov o tem, kakšna bo strategija v prihodnje. Zato ni presenetljivo, da na takšne sestanke ekipa hodi z odporom.

Nasvet: uporabite pretekle rezultate za razumevanje in načrtovanje prihodnosti. Nikar ne uporabljajte preteklih rezultatov za to, da grajate vašo ekipo.

- Sestanki, ki se organizirajo v najbolj produktivnem času dneva. Veliko podjetij organizira sestanke zjutraj – s tem zmotijo zaposlene takrat, ko so le-ti najbolj produktivni.

Nasvet: sestanke organizirajte v popoldanskem času, ko se bodo zaposleni veselili odmora od trenutnega dela.

- Sestanki, ki so organizirani v pustem okolju. Največkrat so sestanki organizirani v pustih sejnih sobah, kjer so vse oči uprte v sogovornika pred tablo oziroma ekranom. Tovrstno okolje slabo vpliva na spodbujanje diskusije in ustvarjanje kreativnih idej.

Nasvet: odpravite se na sprehod v najbližji park ali pa zgolj do sosednjega parkirišča. Ko boste hodili vzporedno s svojo ekipo, boste izvedeli veliko več, kot v sejni sobi, kjer se gledate direktno iz oči v oči.

- Sestanki, ki so preveč formalni in togi. Zelo malo vodij ima smisel za humor. Rezultat tega je soba polna naveličanih in zdolgočasenih zaposlenih.

Nasvet: popestrite sestanke z glasbo, video vsebinami, šalami in navdihujočimi zgodbami. Enostavno nimate razloga, zakaj ne bi vnesli nekaj brezskrbnosti in popestritve v sestaneke ter si s tem pridobili pozornost ekipe.

3 ANALIZA KAKOVOSTI POSLOVNIH SESTANKOV V IZBRANEM PODJETJU

3.1 Metodologija raziskave

V nadaljevanju bom predstavila anketo kakovosti poslovnih sestankov, ki sem jo posredovala anketirancem podjetja Eurospin Eko d. o. o. Pred sestavljanjem vprašalnika sem preučila literaturo s področja poslovnega komuniciranja. Anketa je bila anonimna, saj so iz izkušenj anketiranci tako bolj iskreni. Da bi anketiranje potekalo čim hitreje in da bi bila vprašanja zaposlenim v podjetju razumljiva, sem se odločila za vprašanja zaprtega tipa. Tak vprašalnik olajša odgovarjanje in obdelavo podatkov. Vprašalnik vsebuje le potrebna vprašanja za pridobitev bistvenih odgovorov. Skušala sem sestaviti takšna vprašanja, ki bi bila lahko razumljiva in nikakor dvoumna. Zavedam se, da zaposleni težko

žrtvujejo svoj čas za anketo, preobsežen vprašalnik pa lahko odvrne sodelovanje in zainteresiranost anketirancev.

Še preden si ogledamo rezultate ankete, naj predstavim podjetje Eurospin Eko d. o. o. Eurospin je največja italijanska veriga na področju diskontnih prehrambnih izdelkov. Razširjena je po vsem slovenskem in italijanskem teritoriju in obsega skorja 1000 prodajnih mest. V Sloveniji je prisotna z 42-timi prodajnimi mesti.

Eurospin Eko d.o.o. je bila ustanovljena pred desetimi leti in je del skupine Eurospin. Ustanovila jo je ekipa sodelavcev z dolgoletnimi izkušnjami na področju široke distribucije. Podjetje predstavlja rešitev za rastočo potrebo potrošnikov po varčevanju. Uspelo jim je prilagoditi obliko diskontne prodaje, ki ga zahtevajo kakovostni izdelki v spoštovanju okusa in tradicije. Načelo se je izkazalo za zmagovalno, zato je Eurospin postala oporna točka tako za stranke, kakor tudi za vsakogar, ki išče uspešen podjetniški projekt.

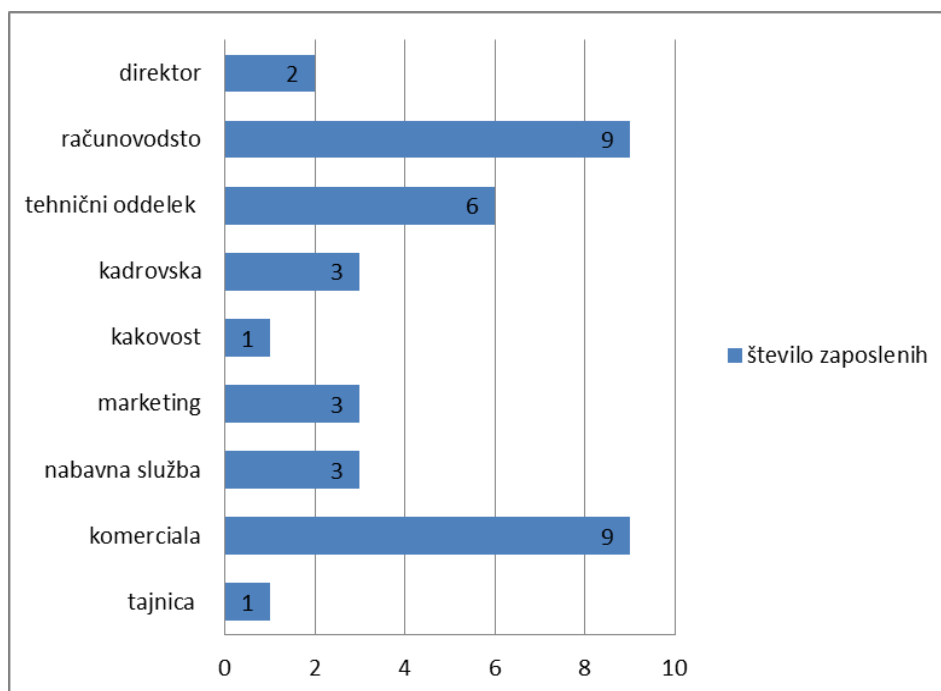
Poglavitno poslanstvo Eurospina je zadovoljitev zahtev svojih potrošnikov s ponudbo kompletnega asortimana visokokakovostnih in svežih živilskih in neživilskih izdelkov po zares ugodnih cenah vse dni v tednu. Cilj je zadovoljitev strank z vljudnostnim pristopom in razpoložljivostjo ter posledično širjenje lastne oznake in znamke. Filozofija skupine Eurospin je delati z najvišjo prizadevnostjo, da bo znamka Eurospin vedno zagotovilo prihranka in kakovosti.

Eden izmed faktorjev, ki so poglavitni za uspeh Družbe Eurospin, je kvaliteta njenih izdelkov. Eurospin išče kvaliteto na znanstvenih temeljih in izloča dobavitelje ter ponudbe, ki temeljijo le na logiki golega prihranka denarja. Na podlagi stroge politike selekcioniranja primarnih surovin in dobaviteljev, odgovorni zagotavljajo kvaliteto, prisotnost in svežino izdelkov. Z namenom zagotavljanja varnosti prehrane, je vsak izdelek natančno preverjen. S tem je zagotovljen maksimalen nivo kvalitete, ki se ohranja v distribucijski verigi s pomočjo hasap procedure.

Za zagotovitev raznolikosti, kakovosti in ugodnosti asortimana se ponudba Eurospina stalno obnavlja glede na zahteve trga, pri čemer je prostor posvečen tudi lokalnim proizvodom, da bi kar najbolje zadovoljili specifične potrebe območij, kjer je znamka prisotna. Ponujajo osnovo, vendar kompletno paleto živilskih izdelkov, zamrznjenih izdelkov, sadja in zelenjave, skupno okrog 1500 referenc (Eurospin Eko d.o.o., 2013).

V podjetju spoštujejo različnost posameznikov in kulturo raznolikosti ter si medsebojno zaupajo. Skupaj napredujejo z učenjem in prenašanjem znanja in izkušenj. Zavedajo se zdravja in varnosti pri delu ter si s sodelovanjem zagotavljajo boljše rešitve. Spodnja slika prikazuje strukturo zaposlenih.

Slika 2: Struktura zaposlenih uprave podjetja Eurospin Eko d.o.o.



Vir: Eurospin Eko d.o.o., Struktura zaposlenih, 2013.

Veliko vlogo pri tem, da bo Eurospin še naprej dosegal takšne cilje, kot sem jih prikazala, igrajo po mojem mnenju tudi poslovni sestanki, ki se izvajajo v podjetju.

3.2 Rezultati raziskave

Kot sem že omenila, so bili podatki pridobljeni na podlagi anketnega vprašalnika, ki je bil razdeljen na upravo podjetja, kjer se najbolj pogosto opravljajo poslovni sestanki. Anketa je sestavljena iz šestnajstih vprašanj, kjer so zaposleni izbirali med že ponujenimi odgovori. Vprašalnikov je bilo 37, sodelovalo pa je 26 zaposlenih.

Pri prvih treh vprašanjih ankete so me zanimali spol, starost in izobrazba anketirancev. Kar 73 % je ženskega spola, le 27 % pa moškega spola. Moški so večinoma zaposleni na vodilnih položajih. Povprečna starost zaposlenih je med 35–50 leti, kar predstavlja 72 %, 20 % je starih do 35 let, 8 % pa nad 50 let, kar pomeni, da je v podjetju dokaj mlad kader. V anketi je sodelovalo 64 % anketirancev z visoko izobrazbo ali še višjo, 16 % z višješolsko in 20 % s srednjo šolo. Menim, da je zelo pozitivno, da je v podjetju veliko delavcev z visokošolsko izobrazbo ali več, saj je le-ta bistvenega pomena pri vodenju in organizaciji podjetja.

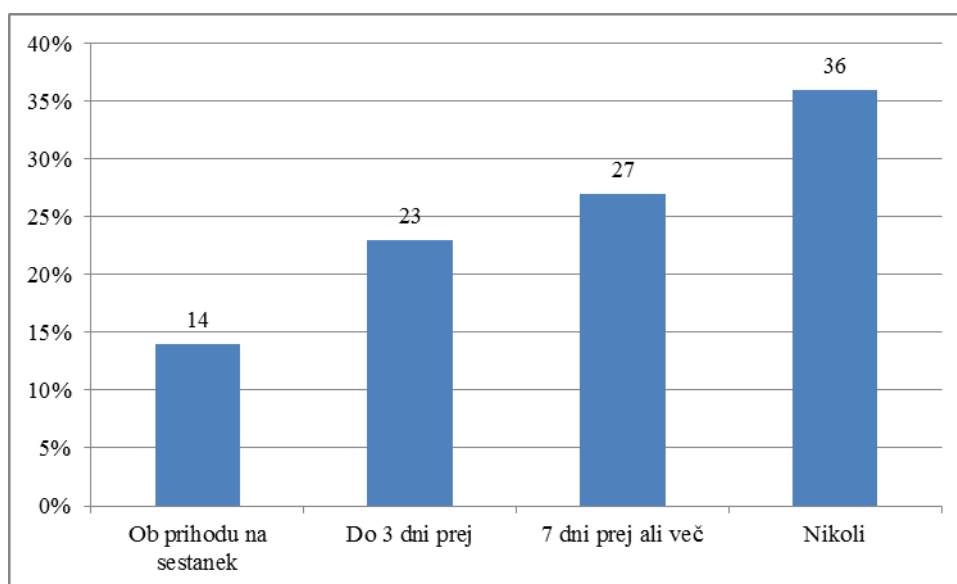
Pri četrtem vprašanju me je rezultat zelo presenetil. Anketiranci so morali odgovoriti na vprašanje, kako pogosto imajo sestanke v njihovem podjetju. Največ odgovorov je bilo mesečno (54 %), za manj kot enkrat na mesec se je odločilo 33 %, tedensko pa samo 13 %. Menim, da bi se morali sestanki v takšnem podjetju izvajati pogosteje, saj je to vodilo do kvalitetnejšega timskega dela, razmišljanja ter doseganja skupnih dogovorov.

Na vprašanje ali se radi udeležijo sestankov, je 46 % zaposlenih odgovorilo da, 42 % včasih, 13 % pa ne. Iz dobljenih ugotovite je razvidno, da se večina rada udeležuje sestankov.

V šestem vprašanju me je zanimalo, ali so sestanki sklicani upravičeno. 61 % jih je odgovorilo, da so večinoma upravičeni, 30 % da so upravičeni, 9 % redko, nihče pa se ni odločil, da sestanki niso upravičeni. Odgovor 9 % udeležencev, da so sestanki sklicani le redko upravičeno, lahko kaže na to, da ne vidijo velike koristi v udeležbi sestankov oziroma jih ne potrebuje pri opravljanju dela.

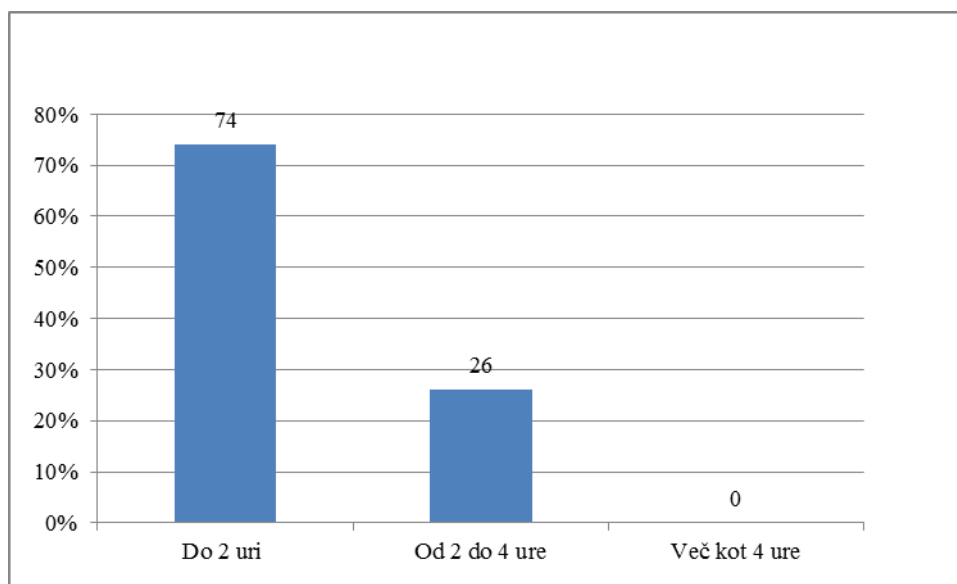
Pri vprašanju kdaj vam sklicatelj sestanka pošlje gradivo, je največ odgovorov, 36 %, podalo, da nikoli, 27 % 7 dni prej ali več, 23 % do 3 dni prej, 14 % pa ob prihodu na sestanek. Ta podatek se mi zdi zaskrbljujoč, saj ima vsak posameznik pravico biti pravočasno obveščen, da se lahko pripravi in si ogleda dnevni red poteka sestanka. Slika lepo prikazuje dobljene podatke. Predlagam, da se vodje sestankov opozori in se zahteva vsaj pravočasno seznanitev s sestankom.

Slika 3: Kdaj vam sklicatelj sestanka pošlje gradivo?



Na vprašanje koliko časa povprečno traja sestanek, je kar 74 % odgovorilo do 2 uri, 26 % od dve do štiri ure in nihče, da sestanek ni trajal več kot 4 ure. Z dobljenim rezultatom sem zadovoljna, ker niso sestanki predolgi in utrujajoči ter da se ne zapravlja dragocenega časa. Iz slike 4 je lepo razvidno, kako podatek izstopa.

Slika 4: Čas poteka sestanka



Pri vprašanju ali se vodja sestanka drži dnevnega reda (predvidenega odmora, vrstnega reda in teme) je 46 % zaposlenih odgovorilo večinoma, 42 % jih je odgovorilo da, 13 % redko in nobeden ni odgovoril, da se vodja ne drži dnevnega reda. Rezultati so pozitivni, saj prikazujejo, da sestanek poteka po predvidenih načrtih.

Pri vprašanju ali so prostori, v katerem imate sestanek, primerni (osvetljenost, stoli, prezračevanje ...) sem dobila rezultate, v katerih je 54 % odgovorilo z da, 21 % ne, 17 % večinoma in 8 % jih je odgovorilo z redko. Več kot polovica jih meni, da so prostori, v katerih se odvijajo sestanki, primerni, zato menim, da sem z rezultatom lahko zadovoljna, saj lahko peščico nezadovoljnih udeležencev zanemarimo, kajti nikoli ne moremo zadovoljiti pričakovanj in želj vseh udeležencev.

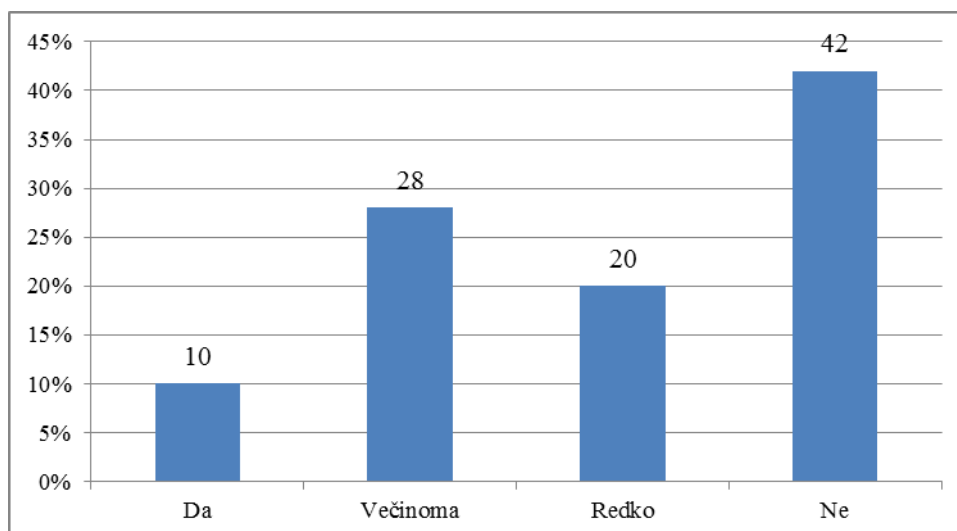
Na enajsto vprašanje, ki se glasi, ali se vodje dobro pripravijo na sestanek, je 58 % zaposlenih odgovorilo z večinoma, 33 % z da, 8 % redko in nihče ni odgovoril, da je vodja nepripravljen na sestanek. Podatek, ki sem ga dobila, mi zadostuje in lahko rečem, da se v podjetju vodje dobro pripravljajo na sestanek, saj menim, da je sama priprava velikega pomena za vodenje in razpravo kakovostnega sestanka.

Na vprašanje ali vodja sestankov obvladuje vodenje udeležencev, se jih je 50 % odločilo za odgovor večinoma, 46 % za da, 4 % jih je odgovorilo ne in nihče se ni odločil za odgovor, da le redko vodja obvladuje udeležence. Analiza je pokazala, da vodja v podjetju večinoma dobro obvladuje udeležence, kar pomeni, da zna z udeleženci dobro komunicirati, jih obvladati in delovati kot skupina. Vodje morajo imeti moč, karizmo in avtoriteto, da se lahko prebijejo skozi različne ovire, ki jih problematični udeleženci ustvarijo na sestankih.

Pri vprašanju ali so sestanki učinkoviti, se je 71 % zaposlenih odločilo za odgovor večinoma, 21 % za odgovor da, 8 % za redko in nihče se ni odločil za odgovor, da so sestanki neučinkoviti. Za podjetje Eurospin Eko d. o. o. je ta podatek izreden, saj so zaposleni zadovoljni z učinkovitostjo sestankov. Dobijo željene informacije, sugestije in napotke.

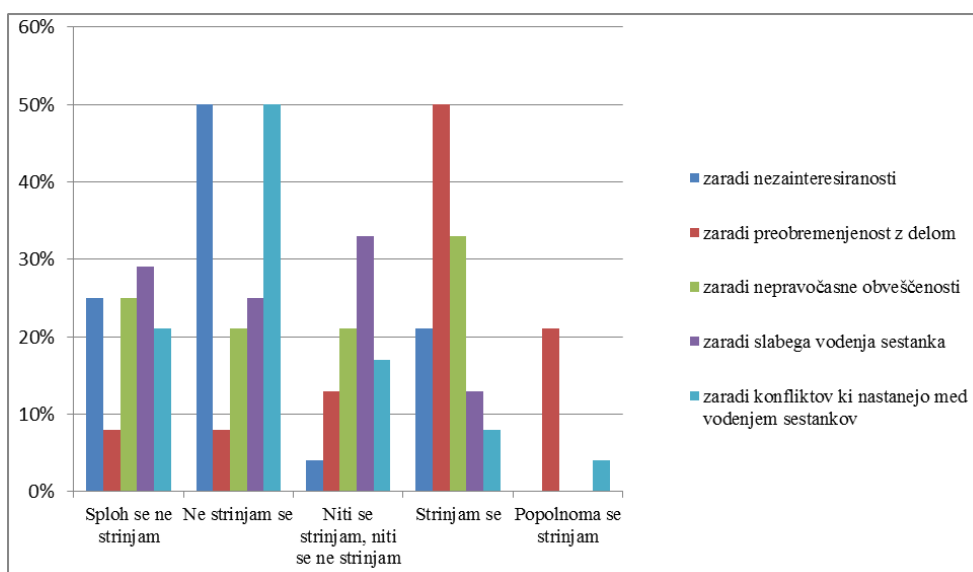
Na vprašanje ali dobite zapisnik po poteku sestanka, jih je kar 42 % odgovorilo ne, 28 % večinoma, 20 % redko in samo 10 % da. Zapisnik je nujno potreben med ali po zaključku sestanka. Na spomin udeležencev se lahko zanesemo le na kratkih in rutinskih sestankih. Na zahtevnih sestankih je priporočljivo, da pisanja zapisnika ne izpustimo.

Slika 5: Ali dobite zapisnik po poteku sestanka?



Na zadnji dve vprašanji so zaposleni odgovarjali s trditvami, kot so: sploh se ne strinjam, ne strinjam se, niti se strinjam – niti se ne strinjam, strinjam se, popolnoma se strinjam. Iz slike 6 je razvidno, kako so zaposleni odgovorili na vprašanje, zakaj se zaposleni ne udeležijo sestanka.

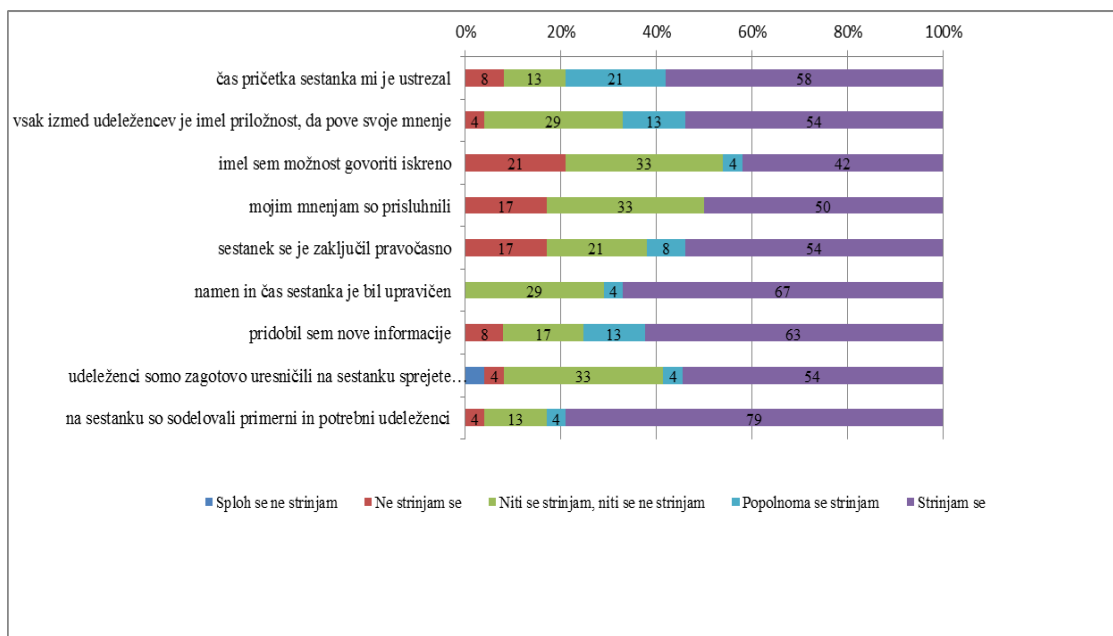
Slika 6: Ocenite s spodnjimi trditvami, zakaj se po vašem mnenju zaposleni ne udeležijo sestanka?



Razvidno je, da se kar 50 % zaposlenih strinja, da se sestankov ne udeležuje zaradi preobremenjenosti z delom, 21 % se s to trditvijo popolnoma strinja, 13 % pa jih je bilo neodločenih. Na drugem mestu je 33 % odgovorilo, da se sestanka ne udeležijo zaradi nepravočasne obveščenosti, 21 % pa jih je bilo neodločenih. Vedno bolj pogosto se v podjetjih pojavlja preobremenjenost ljudi na delovnem mestu. Vse to lahko pripelje do nezbranosti, stresnega vzdušja in posledično slabega učinka na delovnem mestu in poslovnih sestankih. V oči pade tudi podatek, da se zaposleni kar 50 % ne strinjajo s trditvijo, da se sestanka ne bi udeležili zaradi nezainteresiranosti ali zaradi konfliktnih situacij, ki nastajajo med vodenjem. Menim, da je to zelo lep podatek, saj s tem zaposleni pokažejo, da se sestankov udeležijo z veseljem in zanimanjem. Podatek, da se zaposleni ne ustrašijo konfliktnih situacij pomeni, da so pripravljeni na diskusije in razpravljanje, kar lahko pripelje do odličnih rešitev težav.

Pri zadnjem vprašanju so zaposleni ocenili kakovost zadnjega sestanka, na katerem so nedolgo tega sodelovali. Anketiranci so v večini glasovali strinjam se ali popolnoma se strinjam. V podjetju se zavedajo, da je čas pričetka in zaključka sestanka za zaposlene zelo pomemben, kar je razvidno iz rezultatov ankete zadnjega sestanka, ki so se ga udeležili. Zaposlenim je omogočeno odkrito razpravljanje o težavah, ki se pojavljajo, njihovim mnenjem prisluhnejo, kar pripomore k hitrejšemu in bolj kakovostnemu reševanju problemov, večji preglednosti in k manjši napetosti med zaposlenimi. Prav je, da vsak udeleženec brez strahu sprašuje in predlaga nove rešitve ali pa prizna napako, dvom, nestrinjanje. Držijo se načela, da se sestanka udeležijo samo primerni udeleženci, sestanek pa je vedno sklican z določenim namenom.

Slika 7: S spodnjimi trditvami ocenite kakovost sestanka, na katerem ste nedolgo od tega sodelovali



3.3 Priporočila vodstvu za izboljšanje poslovnih sestankov v prihodnosti

Vodstvu podjetja bi predlagala, da se sestanki izvajajo tedensko ali vsaj večkrat mesečno, ti pa naj bodo časovno krajši, učinkovitejši in zanimivejši. S tem bodo udeleženci veliko bolj na tekočem s problematiko in navodili nadrejenih ter posledično manj obremenjeni. Da bi bila udeležba sestankov učinkovitejša predlagam, naj vodilni poskušajo sestanke čim bolj prilagoditi zaposlenim in njihovem razpoložljivem času. Gradivo za sestanke naj pričnejo pošiljati redno in pravočasno, saj se samo tako zaposleni lahko pripravijo na diskusijo in predloge. Ker je računalnik v današnjem svetu nepogrešljiv pripomoček, se ga na sestanku lahko uporabi za pisanje zapisnika. Predlagala bi, da vodstvo usposobi poslovnega tajnika, ki bi pripravil gradivo in udeležence povabil na sestanek, vodstvo pa naj sklepe, ki so bili sprejeti na prejšnjem sestanku, obnovi in preveri na naslednjem sestanku, da vodilni in udeleženci vidijo kako potekajo rešitve starih problemov ali potek projektov.

SKLEP

V poslovnem svetu sta dobra komunikacija in kakovostno izpeljani poslovni sestanki zelo pomembna. Potrebno jima je nameniti dovolj časa in pozornosti. Sestanek lahko opredelimo kot srečanje navadno večje skupine ljudi, ki med seboj razpravljajo in se dogovarjajo. Smisel sestanka je informiranje zaposlenih o novostih in poslovanju podjetja, lahko pa je sklican, ker želimo sprejeti neko pomembno odločitev. V podjetjih se najpogosteje uporabljata informativni in urejevalni sestanek. V Eurospin Eko d. o. o. se največkrat poslužujejo informativnega sestanka, ker je ta najustrežnejši za seznanjanje z novimi usmeritvami, postopki, s potekom načrtov, spoznavanje s sporočili o drugih delovnih skupinah, s posebnimi veščinami ter novimi izdelki in zamislimi.

Sestanki se velikokrat izvajajo enkrat mesečno. To je razvidno iz anketnega vprašalnika, kjer je več kot polovica zaposlenih odgovorila, da se udeležujejo sestankov enkrat mesečno. Sprva sem menila, da je to za takšno veliko podjetje premalo, ugotovila pa sem, da zaposlenim to ustreza. Tako niso preobremenjeni, na poslovnih sestankih so učinkovitejši, zbranost je večja, hitreje pridejo do skupnih dogovorov in končnih rešitev ter jih obiskujejo z visoko udeležbo in dobro voljo. V primeru, da bi sestanki potekali večkrat mesečno, bi bili delavci veliko bolj nezadovoljni, neučinkoviti ter bi pogosteje prihajalo do konfliktnih situacij.

Pomemben in glavni faktor pri izpeljavi in izvedbi sestanka ima vodja. Vodja sestanka naj bi bil nekdo, ki temo res pozna in ki zna voditi ljudi, ker se lahko hitro zgodi, da se krene iz poti in potem udeleženci razpravljajo o vsem mogočem, le o temi sestanka ne. Upoštevati mora načela, ki zagotavljajo uspešen sestanek. Določati usmeritev in slog delovanja, postavljati jasne cilje, osredotočati pozornost udeležencev na temo sestanka, skrbeti, da vsi prispevajo svoje zamisli, zagotavljati upoštevanja pravil in reda na sestanku, skrb, da se sprejemajo jasni sklepi o obravnavani temi, pazi na časovni potek in zagotovi udeležencem udobje in možnost kakovostnega opravljanja dela.

Tudi v podjetju, kjer sem izvedla anketo, je razvidno, da vodja ustrezno izpelje sestanek. Vedno je sestanek upravičen, traja v časovno določenem roku, vodja se drži dnevnega reda, je dobro pripravljen in obvladuje udeležence.

V podjetju Eurospin Eko d. o. o. stremijo k odličnosti in spoštljivim medsebojnim odnosom. Zaposleni so mi zaupali, da se pogosto družijo tudi izven službenega okolja. Izvajajo športne igre, timska srečanja in skupna kosila. Vsa ta srečanja pripomorejo k pozitivni klimi, saj se med druženjem lahko reši veliko težav in problemov, ker so zaposleni bolj sproščeni in motivirani za iskanje ustreznih rešitev. Zaradi takšnih odnosov pride povratna informacija hitreje do zaposlenih, kar pa je ključnega pomena za dobro vzdušje na delovnem mestu.

Za učinkovit zaključek sestanka pa je potreben tudi zapisnik, česar pa se v Eurospin Eko d. o. o. ne poslužujejo prav pogosto. V anketi je skoraj polovica zaposlenih odgovorila, da po zaključku sestanka ne prejmejo zapisnika. S pisanjem zapisnika se omogoči kasnejši pregled nad potekom sestanka. Na tak način zaposlenim omogočimo lažjo preglednost sklepov in vsebine sestanka. Udeleženci, ki so jim bile zadane določene naloge, pa bi imeli vpogled v definicije in izvedbene roke svojih nalog.

Iz danih rezultatov lahko povzamem, da so poslovni sestanki v podjetju uspešni in kakovostni. Za izboljšanje njihovih sestankov bi predlagala, naj izboljšajo obveščenost zaposlenih o pričetku sestankov, naj skušajo najti skupno rešitev, kako zmanjšati obremenjenost zaposlenih, saj bi tako lahko izvajali pogostejše sestanke, da bi bilo podjetje še bolj učinkovito in uspešno. Nazadnje pa bi svetovala, naj se potrudijo in si vzamejo čas, da se zapisnik ob zaključku sestanka napiše in posreduje udeležencem, saj bi z njimi povečali kakovost sestankov v prihodnosti.

V bodoče bi bilo v podjetju zanimivo v roku enega leta ponovno opraviti anketo in s tem ugotoviti ali so pomanjkljivosti izboljšali ter ali so se morebiti pojavile drugačne problematike, ki bi jih bilo potrebno popraviti. Glede na to, da se v podjetju veliko krat srečujejo s poslovnimi razpravami, poslovnimi pogajanja in poslovnimi sestanki bi v prihodnosti naredila raziskavo neverbalne komunikacije. Neverbalna komunikacija je včasih ključnega pomena za pridobitev prednosti pri sogovorniku, saj kar 55 % pade na neverbalno komuniciranje, ki jo je mnogo težje obvladovati še posebej v primeru, ko udeleženec, ki ni večč temu izda marsikaj česar ne bi hotel.

S strokovno nalogo sem pridobila veliko novega znanja, veščin in poznanstev, ki mi bodo obogatila nadaljnje delo. Spoznala sem podrobnosti poslovnih sestankov, pozitivne in nujne sestavine in tudi nekatere pasti, ki se jim raje izognemo. Želim si in upam, da bom nekoč tudi sama uspešen vodja sestanka, ki bo povezoval zaposlene in ustvaril sproščeno, ustvarjalno in inovativno delovno okolje.

VIRI IN LITERATURA

1. Barker, A. (2000). *Improve Your Communication Skills*. London: Kogan Page, str. 113.
2. Brezigar, S. (2011). *Poslovni sestanki – strategija uspeha*. Podjetnik: prvi medij podjetništva.
3. Damjan, J. & Možina, S. (1993). *Poslovno komuniciranje*, Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. Dreo, Z. (2003). *Pot v poslovni svet*. Slovenska Bistrica: Izza.
5. Eurospin Eko d.o.o. (2013). *Letno poročilo podjetja Eurospin Eko d.o.o.* Renče: Eurospin Eko d.o.o.
6. Florjančič, J. & Ferjan, M. (2000). *Management poslovnega komuniciranja*. Kranj: Moderna organizacija.
7. Florjančič, J. & Vukovič G. (1999). *Kadrovska funkcija – management*, Kranj: Moderna organizacija.
8. Haller, R. & Hindler, T. (2001). *Veliki poslovni priročnik*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
9. Kavčič, B. (2006). *Spoznajmo poslovno komuniciranje*. Celje: Visoka komercialna šola.
10. Kavčič, B. (2008). *Očrt poslovnega komuniciranja*. Celje: Visoka komercialna šola.
11. Kavčič, B. (2005). *Poslovno komuniciranje*. Celje: Visoka komercialna šola.
12. Kofol, L. (1993). *Kratek priročnik za učinkovito vodenje sestankov*. Ljubljana: samozaložba, str. 6.
13. Lebe, S. & Mladič, M. (2005). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Doba Epis.
14. Madric, I. (2010). *Veliki novi bonton: primerno vedenje za vsako priložnost*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
15. Mihajlič, Z. (2006). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Založništvo Jutro.
16. Možina, S., Tavčar, M., & Kneževič, A. (2011). *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. Maribor: Pivec.
17. Možina, S., Tavčar, M., & Kneževič, A., (1998). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
18. Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N. & Kneževič, A. (2004). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Univerza v Mariboru.
19. Priloge revije Tajnica. (2002). *Vodnik za poslovna srečanja*, Ljubljana: Gospodarski vestnik.
20. Resnik, S. (2012, 09. September). *7 smrtnih grehov poslovnega sestanka*. Najdeno 16. aprila 2014 na spletnem naslovu: <http://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/7-smrtnih-grehov-poslovnega-sestanka>
21. Šantl Mihajlič, L., Mihajlič, Z., *Poslovno komuniciranje* (2000). Ljubljana; Jutro.
22. Tavčar, Mitja, I. (1997) *Preprosti poslovni bonton*. Ljubljana: Novi forum.
23. *Tired of useless meetings? 9 ways to make them more effective*. Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu <https://www.entrepreneur.com/article/253821>
24. Žmitek, J. (2002). *Pogovori o sestankih*. Ljubljana: Izraz.

PRILOGA

PRILOGA 1: ANKETNI VPRAŠALNIK

Q1 - Spol

- moški
- ženska

Q2 - Starost

- do 35 let
- 35-50 let
- nad 50 let

Q3 - Stopnja izobrazbe

- srednja
- višja
- visoka ali več

Q4 - Kako pogosto imate sestanke v vašem podjetju

- tedensko
- mesečno
- manj kot 1x mesečno

Q5 - Ali se radi udeležite sestankov?

- da
- ne
- včasih

Q6 - Ali so sestanki sklicani upravičeno?

- da
- večinoma
- redko
- ne

Q7 - Kdaj vam sklicatelj sestanka pošlje gradivo?

- ob prihodu na sestanek
- do 3 dni prej
- 7 dni prej ali več
- nikoli

Q8 - Koliko časa povprečno traja sestanek?

- do 2 uri
- od 2 do 4 ure
- več kot 4 ure

Q9 - Ali se vodja sestanka drži dnevnega reda (predvidenega odmora, vrstnega reda, teme)?

- da
- večinoma
- redko
- ne

Q10 - Ali so prostori, v katerih imate sestanek primerni (osvetljenost, stoli, prezračevanje...)?

- da
- večinoma
- redko
- ne

Q11 - Ali se vodje dobro pripravijo na sestanek?

- da
- večinoma
- redko
- ne

Q12 - Ali vodja sestankov obvladuje vodenje udeležencev?

- da
- večinoma
- redko
- ne

Q13 - Ali so sestanki učinkoviti?

- da
- večinoma
- redko
- ne

Q14 - Ali dobite zapisnik po poteku sestanka?

- da
- večinoma
- redko
- ne

Q15 - Ocenite s spodnjimi trditvami zakaj se po vašem mnenju zaposleni ne udeležijo sestanka?

	Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
zaradi nezainteresiranosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zaradi preobremenjenost z delom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zaradi nepravočasne obveščeniosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zaradi slabega vodenja sestanka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zaradi konfliktov ki nastanejo med vodenjem sestankov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q16 - S spodnjimi trditvami ocenite kakovost sestanka, na katerem ste nedolgo od tega sodelovali.

	Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
čas pričetka sestanka mi je ustrezal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vsak izmed udeležencev je imel priložnost, da pove svoje mnenje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
imel sem možnost govoriti iskreno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mojim mnenjam so prisluhnili	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sestane se je zaključil pravočasno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
namen in čas sestanka je bil upravičen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pridobil sem nove informacije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
udeleženci so zagotovo uresničili na sestanku sprejete dogovore	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
na sestanku so sodelovali primerni in potrebni udeleženci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>