

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VIŠKE POSLOVNE ŠOLE

**ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH S POSLOVNIMI SEŠTANKI –
ANALIZA V IZBRANEM PODJETJU**

Ljubljana, september 2016

TOMAŽ PELC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Tomaž Pelc, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Zadovoljstvo zaposlenih s poslovnimi sestanki - analiza v izbranem podjetju, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. Jana Žnidaršič

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil 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, 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 vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil 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 _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV POJMA »SESTANKI« IN VRSTE SESTANKOV	1
1.1 Opredelitev pojma »sestanki«	1
1.2 Vrste sestankov	2
2 PRIPRAVA, IZVEDBA IN ZAKLJUČEK POSLOVNEGA SESTANKA.....	3
2.1 Splošno o poslovnem sestanku.....	3
2.2 Priprava poslovnega sestanka.....	4
2.2.1 Cilji, namen in strategija sestanka	4
2.2.2 Delovni spored sestanka	4
2.2.3 Udeleženci in vabilo na sestanek	5
2.2.4 Kraj sestanka, prostor in oprema	5
2.2.5 Čas sestanka	6
2.3 Izvajanje sestankov	6
2.4 Zaključek in sklepi sestanka.....	8
3 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH S POSLOVNIMI SESTANKI - EMPIRIČNA PREVERBA.....	9
3.1 Potek raziskave.....	9
3.2 Metodologija raziskave	10
3.3 Rezultati raziskave	21
3.4 Težave sestankov v Sloveniji na splošno in priporočila za dvig kakovosti sestankov v bodoče.....	22
3.4.1 Težave sestankov v Sloveniji na splošno	22
3.4.2 Priporočila vodstvu za izboljšavo učinkovitosti poslovnega sestanka	23
SKLEP.....	24
LITERATURA IN VIRI	27
PRILOGA	

UVOD

Sestanek je pomembna sestavina poslovnega sveta, saj predstavlja obliko neposrednega komuniciranja, kjer vodje predstavijo nek problem, o katerem udeleženci razpravljajo in dosežejo dogovore. Prav zaradi te neposredne komunikacije se zdi, da v današnjem času sestanek pridobiva na pomenu, saj hitro in na enem mestu pridobimo več različnih mnenj, ki se preko razpravljanja oblikujejo v dobre rešitve. V današnjem času pa k boljšemu izkoristku sestankov pripomore tudi uporaba tehnologije oz. pripomočkov. Moramo se zavedati, da sestanek ne bo uspešen, če ne bomo izvedli temeljite priprave in učinkovitega vodenja. Tako lahko zaključimo, da so sestanki zelo koristni, a tudi zelo naporni.

Cilj naloge je proučiti različno literaturo in vire ter ugotoviti, kaj je poslovni sestanek, kako zagotoviti kvaliteten sestanek, kateri so potrebni elementi za kakovosten sestanek, kako ga pripraviti in raziskati kakovost sestankov v izbranem podjetju Ses Center Management d.o.o. Zanimalo me je, kaj za zaposlene pomeni uspešen sestanek in katere dejavnike uspešnosti upoštevajo pri izvedbi poslovnih sestankov, ali so sestanki sklicani prepogosto, so morda neučinkoviti, se vodje nanj ne pripravijo dovolj dobro, ali pogosto prihaja do nestrinjanj ipd.

Primarni namen naloge je skozi anketo spoznati, kako potekajo poslovni sestanki v podjetju Ses Center Management d.o.o. Pripravil sem anketo, katero sem razdelil med sodelavce. Vprašanim sem pri reševanju anketnih vprašalnikov zagotovil uporabo njihovih odgovorov le v zaključnem delu. Namen ankete je analizirati kakovost poslovnih sestankov v omenjenem podjetju. Poleg tega želim poudariti, kako pomembno je, da je poslovni sestanek uspešen, predstaviti in analizirati poslovni sestanek ter poiskati šibke točke poslovnih sestankov.

1 OPREDELITEV POJMA »SESTANKI« IN VRSTE SESTANKOV

1.1 Opredelitev pojma »sestanki«

Po starih opredelitvah je sestanek srečanje ljudi z namenom razpravljanja. Sodobnejše opredelitve pa pravijo, da je sestanek srečanje večje skupine ljudi (lahko tudi manjše), na katerem razpravljajo o nečem, se dogovarjajo in sklepajo (Možina, 2004).

Pomembna sestavina našega poslovnega življenja so sestanki, saj se na njih seznanjamo s pomembnimi novostmi, si izmenjujemo mnenja ter izkušnje, razpravljamo o skupnih problemih, delovnih načrtih in rezultatih. Omogočajo nam neposredno medsebojno komuniciranje. Gre namreč za dvosmeren pretok informacij, s čimer je omogočena možnost takojšnjih povratnih informacij (Možina, 2004).

Funkcije sestanka so (Kavčič, 2005):

- informiranje – udeleženci si posredujejo informacije;
- odločanje – doseže se soglasje (vsaj večinsko), oblikuje se skupni cilj;
- reševanje problemov;
- oblikovanje skupinske pripadnosti – skupni pogovori, udeleženci se seznanjajo s stališči drugih;
- proizvodnja novih idej;
- prepoznavanje statusa.

V poslovnem svetu ne gre brez sestankov, saj so nujno potrebni tako pri reševanju problemov kot tudi pri sklepanju poslov. Izpostavimo lahko svetle in temne plati sestankov. Prednosti sestanka so, da informira, analizira in razrešuje zadeve, daje možnost razpravljanja o pogledih, daje povratne informacije, spodbuja spreminjanje znanj, veščin in pristopov. Slabosti sestanka pa so, da udeleženci zapravljajo čas in denar, ovirajo napredek in odlagajo ukrepanje, vnašajo delitve in razdore med udeležence (Možina, 2004).

Nenazadnje je sestanek samo en člen oziroma ena faza v nekem procesu, kjer sodeluje več udeležencev in kjer se analizira že opravljeno delo, ugotavlja dosežke in pomanjkljivosti ter se načrtuje nadaljnje delo.

1.2 Vrste sestankov

Sestanke bi lahko razdelili v več vrst po različnih kriterijih: informativni, študijski, redni, izredni, delovni ipd. V glavnem pa sestanke razdelimo na informativne in urejevalne. Kot lahko sklepamo iz imena so informativni namenjeni posredovanju informacij med udeleženci, urejevalni pa urejajo zadeve in so namenjeni snovanju novih idej (Možina, 2004).

Cilji informativnega sestanka so različni. Lahko gre za predstavitev izdelka, zamisli ali predlogov, ali se udeleženci seznanijo z novimi usmeritvami podjetja ipd.

Cilji urejevalnih sestankov pa so opredeljevanje in analiziranje zadeve. Poglobljajo se v prednosti ali slabosti posameznih odločitev, razpravljajo o priložnostih in nevarnostih posameznih podvigov. Na teh sestankih se snujejo usmeritve, koncepti, pravila delovanja podjetja. Izvede se delitev dela in se usklajujejo stališča (Možina, 2004).

Med tema dvema vrstama sestankov gre v glavnem za bistveno razliko v komunikaciji med udeleženci in sicer gre pri informativnem sestanku za enosmerno komunikacijo, saj večinoma vodja nekaj predstavi svojim podrejenim, medtem ko je vodja pri urejevalnem sestanku zgolj povezovalac med izmenjavo informacij udeležencev na temo, ki jo je vodja sam predstavil (Možina, 2004).

2 PRIPRAVA, IZVEDBA IN ZAKLJUČEK POSLOVNEGA SESTANKA

2.1 Splošno o poslovnem sestanku

Sestanek ima pomembno vlogo v podjetju in najmanj kar je potrebno za uspeh, je načrtovanje, izvajanje in spremljanje vsakega od njih.

Na sestankih naj bi udeleženci skupaj na formaliziran način in bolj učinkovito kot vsak posebej dosegali zastavljene cilje. So pomembna sestavina poslovnega sveta in kot taki terjajo načrtovanje, organiziranje, usmerjanje in nadzorovanje.

Smotrno je prirediti le sestanek, ki bo v zadostni meri dosegel cilje ter dosegel interese tako prireditelja kot udeležencev. Zato je smiselno, da se vsak, ki želi prirediti sestanek vpraša:

1. Ali je vsebina sestanka dovolj pomembna?
2. Ali je dovolj možnosti, da sestanek uspe?
3. Ali ni morda primerneje urediti zadeve na drug način?

Če so odgovori nikalni oz. dvomljivi, lahko rečemo, da gre za nepotreben sestanek.

Ključni koraki za izvedbo uspešnega poslovnega sestanka:

1. določitev ciljev srečanja,
2. priprava dnevnega reda,
3. določitev časa in prostora, kjer bo sestanek potekal,
4. povabiti primerne udeležence,
5. upoštevati delovni spored sestanka.

Deset priporočil za uspešen sestanek:

1. vedno je potrebno razmisliti, kaj je cilj sestanka;
2. potrebno je pripraviti načrt, kako bo sestanek potekal;
3. potrebno je pripraviti povzetek glavnih točk, ki jih želite obravnavati;
4. poskrbite, da se ne boste preveč oddaljili od glavne teme sestanka;
5. vedno vprašajte nedvumljiva vprašanja;
6. spodbujajte udeležence pri sodelovanju;
7. potrebno je določiti časovne roke za opravljanje nalog;
8. vodja naj ne zapušča sestanka predčasno;
9. upoštevajte mnenja udeležencev in se učite iz napak;
10. bodite fleksibilni pri sprejemanju predlogov.

2.2 Priprava poslovnega sestanka

2.2.1. Cilji, namen in strategija sestanka

Cilji sestanka so podrejeni smotru, ki je praviloma vsota interesov vseh, ki lahko bistveno vplivajo na sestanek. Med seboj morajo biti skladni, podpirajoči in si ne smejo nasprotovati. Upoštevati morajo interese udeležencev, zato da se bodo udeleženci potrudili zanje. Ne smejo biti prezahtevni. Cilji morajo biti merljivi (merila so lahko absolutna ali primerjalna, včasih zadostuje že ocena primerne skupine).

Najlažje je postaviti smotre in cilje sestanka, da pa jih dosežemo je potrebna strategija sestanka, ki obsega:

- vsebino in usmeritve sestanka – dejavnost za doseganje ciljev;
- delitev dela, pristojnosti in odgovornosti udeležencev;
- sredstva za doseganje ciljev kot so čas, informacije in znanje.

Te sestavine sestanka so med seboj usklajene. Ni dovolj, da je sestanek učinkovit, ampak mora izpolniti tudi zastavljeni smoter in cilje (Možina, 2004).

Osnovni in najpomembnejši namen sestanka je, da se sprejmejo pomembne odločitve o vnaprej določenem vprašanju. Na sestankih vedno pride do izmenjave pomembnih informacij, katere vodja posreduje ostalim udeležencem. Tudi, ko v podjetju pride do kakšnih korenitih sprememb, je potrebno organizirati sestanek, da se občinstvu razloži kako in zakaj je prišlo do sprememb v podjetju. Včasih pa je povod za sestanek pogajanje delodajalca in delojemalca, za lažje doseganje sporazumnih odločitev. Pogosto se sestanek skliče za reševanje konfliktov in problemov, nastalih med delodajalcem in zaposlenim. S sestankom se velikokrat doseže medsebojno razumevanje in s tem zmanjšanje konflikta. Sestanek je potrebno organizirati tudi za obveščanje zaposlenih o napredku podjetja ali za praznovanje uspešnosti.

2.2.2 Delovni spored sestanka

Priprava delovnega sporeda spada med najpomembnejši del priprav na sestanek.

Vodila za dober delovni spored so (Možina, 2004):

- čas sestanka razdelimo na tretjine, tako da preidemo od lahkimi tem v prvi tretjini do zahtevnih tem v drugi tretjini časa razprave in pa končamo zopet z lahkimi temami;
- zapisnik naj bo kratek in jedrnat;
- obvestila so kratka, jasna in nesporna, da ne sprožijo dodatne razprave;
- manj zahtevne vsebine naj bodo na začetku, potem naj zahtevnost narašča;
- najzahtevnejše vsebine zahtevajo dovolj časa za razpravo, vendar ne več kot 40 minut v dvournem sestanku (če zanje potrebujemo več časa, potem je nekaj narobe – morda premalo informacij ali priprav);

- zadnja tretjina je namenjena razpravljanju.

2.2.3 Udeleženci in vabilo na sestanek

Število udeležencev je odvisno predvsem od smotrov in stopnje formaliziranosti sestanka in vpliva na način delovanja in uspešnost skupine. Večja kot je skupina, več lahko zmore, vendar pa pride do otežene komunikacije in usklajevanja. Izkazalo se je, da so najbolj učinkovite skupine s 5-7 članov. Večje skupine so tako primernejše za zbiranje podatkov, manjše skupine pa hitreje opravijo naloge.

Smisel tvorbe skupine je, da bi s složnim delom dosegali več in boljše rezultate kot vsak posameznik vsak zase.

Med udeleženci sestanka so lahko prisotni tako začetniki kot izkušeni strokovnjaki, kar vpliva na njihovo sodelovanje v razpravah in podajanje stališč. Prav tako se opazijo različne osebnostne značilnosti med udeleženci. Tako lahko med njimi najdemo odločne, razburljive, neodločne, bojazljive, hitromisleče, takšne ki se znajo jasno izražati, počasi dojemljive in nejasno izrazljive. Zato mora vodja opazovati in poskušati razumeti udeležence sestanka, jim pomagati, da se sprostijo in postanejo ustvarjalni. Problematične udeležence mora vodja znati obvladati, saj v nasprotnem primeru sestanek ne bo uspešen. Za problematične udeležence označimo (Mihaljčič & Šantl Mihaljčič, 2000) :

- vsevede, ki mislijo, da o vsem vse vejo in se neprestano vtikajo in ne pustijo drugim do besede;
- čvekači, ki zelo radi in na veliko govorijo, a po navadi ne pridejo do bistva;
- bojazljivci, ki se bojijo izraziti svoje stališče, čeprav imajo dovolj znanja;
- ravnodušneži, ki se ne vključijo v razpravo, ampak samo sedijo;
- krivoverci, ki skušajo uveljaviti napačna stališča.

2.2.4 Kraj sestanka, prostor in oprema

Kraj sestanka moramo vedno izbrati tako, da čim bolj ustreza udeležencem. Glavni pogoj je, da je kraj sestanka približno enako oddaljen za vse udeležence, ki so lahko iz enega ali več različnih podjetji.

Če organiziramo sestanek v organizaciji potem je dostop za sodelavce lažji, poleg tega pa imamo na voljo tudi že obstoječo infrastrukturo. Največji problem takšnih sestankov pa je, da lahko udeležence motijo z nujnimi zadevami. Zato sestanek zunaj organizacije to težavo odpravi, vendar pa se moramo soočiti z višjimi stroški, izgubi se več časa in ni običajne infrastrukture (Kavčič, 2005).

Najboljše urejen prostor je takšen, da ga udeleženci skoraj ne opazijo in jih ne moti pri delu. Prostor mora biti miren, primerno osvetljen, ogrevan ali hlajen, brez prepiha in z dobro akustiko. Velikost prostora mora biti primerna številu udeležencev.

Za udeležence morajo biti na voljo primerni sedeži (ergonomsko oblikovani, udobni) in mize, saj drugače ne morejo uporabljati gradiva in pisal.

V prostoru mora biti poskrbljeno tudi za avdiovizualni program. Sem sodijo vse vrste tabel, grafoskop s platnom, ozvočenje in v današnjem času vse pogostejše računalnik s projektorjem.

V primeru da sestanki potekajo v več jezikih je potrebno imeti še specialno opremo za simultano prevajanje (Možina, 2004).

2.2.5 Čas sestanka

Že vnaprej moramo določiti oziroma predvideti trajanje sestanka in se nato tega držati, saj ne smemo končati sestanka po predvidenem času. Pomembno je tudi, da termin uskladimo s ključnimi udeleženci dovolj zgodaj, lahko do več tednov prej. Paziti moramo tudi na to, da prilagodimo čas sestanka tako, da je izguba za organizacijo čim manjša.

Načeloma bi lahko rekli, da je za sestanek primeren vsak čas, v primeru, da se strinjajo vsi udeleženci in, da imamo na voljo prostor, kjer sestanek poteka. Vendar v realnosti temu ni tako, pozorni moramo namreč biti na sledeče stvari:

- začetek in konec tedna nista primerna zaradi bližine vikenda in so tako misli udeležencev še vedno pri aktivnostih preteklega vikenda ali pa bližajočega se vikenda, s čimer se zmanjša kreativnost;
- takoj ob pričetku službe ni primerno, ker imajo mnogi operativne obveznosti;
- čas malice in kosila tudi nista primerna;
- malo pred koncem službe si vsi zaposleni želijo čim prej končati;
- popoldanski termin sestanka je zaradi utrujenosti udeležencev primeren le za lahkotnejše teme;
- najbolj primerni termini so dopoldanski termini v torek, sredo ali četrtek.

Ključnega pomena za uspeh sestanka je tudi njegovo trajanje. Praviloma naj ne bi trajali več kot dve uri. V kolikor pa načrtujemo sestanke, ki se zavlečejo preko dveh ur, pa moramo načrtovati vmesne odmore na vsakih 90 minut. S tem namreč udeležencem omogočimo, da se sprehodijo, kaj prigriznejo ali popijejo ipd. (Kavčič, 2005).

2.3 Izvajanje sestankov

Vsi udeleženci sestanka imajo pomembne, a vendar različne vloge. Vodja mora z udeleženci poskušati doseči vnaprej postavljene smotre in cilje, zato ima glavno vlogo pri usmerjanju poteka sestanka. Vodja z usmeritvijo sestanka želi doseči spodbujanje misli, sodelovanje med udeleženci, po drugi strani pa tudi obvladuje nastala nasprotja, težave in spore ter skuša tako doseči zblíževanje stališč (Možina, 2004).

Sestanek mora potekati popolnoma v skladu z vnaprej pripravljenim delovnim sporedom, ki mora slediti pravilu tretjin. V začetni tretjini naj bodo nezahtevne vsebine kot je recimo zapisnik prejšnjega sestanka, posredovanje splošnih informacij. Druga tretjina naj vsebuje srednje in bolj zahtevne zadeve. Zadnja tretjina pa je namenjena razgovoru in najmanj zahtevnim zadevam (Možina, 2004).

Vsak sestanek lahko razdelimo na začetek, jedro in zaključek. Znotraj jedra poteka obravnavanje zadev, ki smiselno obsega (Možina, 2004):

- **otvoritev** – v tem delu vodja poda izhodiščno informacijo o vsebini, navede razloge za obravnavo ter opredeli način obravnave;
- **spodbujanje razprave** – včasih so potrebne začetne spodbude, da razprava steče;
- **usmerjanje razprave** – predstavitev, soočanje in uskladitev stališč; potrebna je usmeritev in vodenje razprave s strani vodje;
- **obvladovanje težav** – težave predstavljajo različnost stališ, osebne karakteristike udeležencev, odnosi med udeleženci;
- **sklep obravnavanja** – sklenjeni so dogovori, sklepi in načrti

Eden od pogojev za učinkovitost sestanka je primerna delitev dela med udeleženci. Vodja je odgovoren za delovanje sestanka, delo poleg njega opravijo udeleženci, oboje podpirajo strokovni sodelavci, za učinkovit potek sestanka skrbi poslovni tajnik ali tajnica.

Za vodjo je pomembno da je pravočasno na mestu sestanka, pozdravlja prihajajoče in opravlja zadnje dogovore ter usklajevanja.

Na začetku sestanka mora vodja predstaviti nove udeležence, izreče morebitne čestitke in sožalja članom, sporoči, če se je kdo opravičil in zakaj. Preleti dodatne zadeve kot je pregled sklepov in uresničevanje sklepov prejšnjega sestanka, nato pa poskrbi, da se sestanek omeji na prvotni spored. Vodja je tudi odgovoren za vidno zapisovanje dogovorov, vmesnih sklepov, ugotovitev, oblikovanje in usmerjanje razprave in odstranjevanje ovir.

Vodja mora biti ostalim udeležencem vzor vljudnega obnašanja, pozitivne naravnosti, ne škoduje pa tudi malce humorja. Je ustvarjalen in kritičen ter skrbi za časovni potek, opominja in razporeja, uvršča in odlaga, spodbuja sporazumno odločanje ter skrbi za primeren slog pogajanj (Možina, 2004).

Tajnik je prisoten le na zahtevnih formalnih sestankih kjer ima zelo pomembno vlogo in naloge sestanka (Možina, 2004):

- skrbi za nemoten potek sestanka – sprejema sporočila udeležencev in posreduje njihove odgovore; skrbi za urejenost, ogrevanje, prezračevanje in čiščenje prostora; ima nadzor nad postrežbo z osvežili itd.;

- skrbi za zapisovanje poteka in ugotovitev – zapisuje povzetke glavnih tem ali samo sklepov; zapisuje si imena in povzetke stališč, izide glasovanja, uradne proteste, formalne sklepe itd.
- pri sebi ima ves čas vso dokumentacijo;
- ve za imena in položaje, naslove in telefonske številke vseh udeležencev;
- pazi na časovni potek sestanka;
- zapisuje obljube vodje udeležencev za kasnejše dogovore, gradivo ipd.
- skrbi za postopke in pravila;
- pozna predpise in pravila ter jih vnaša v samo delo sestanka.

Samo jedro sestanka predstavljajo udeleženci, katerih poglavitne naloge so (Možina, 2004):

- delovanje za učinkovit in uspešen potek sestanka;
- uskladitev interesov;
- sodelovanje pri snovanju sestanka, razpravah in snovanju ter uresničevanju sklepov sestanka).

Udeleženci naj spoštujejo časovni spored sestanka. Naj ne zapravljajo časa brez potrebe s svojimi prispevki. Naj raje skušajo učinkovito komunicirati v skladu z veščinami komuniciranja, sporazumevanja in pogajanj. Naj bodo podkrepljeni s strokovnim znanjem pa tudi pobudami in novostmi. (Možina, 2004).

Vsak udeleženec mora spoštovati navodila vodje in vedno govori vodji in ne ostalim udeležencem, saj se s tem izogne medsebojnim razpravam in očitkom.

2.4 Zaključek in sklepi sestanka

Na koncu sestanka naj bi udeleženci dosegli soglasje o odločitvah in dejavnostih in jih sprejeli za svoje v kolikor je njihov vodja vsakomur priznal njegov delež ter primerno povzel, povezal in obenem že nakazal pot izvedbe.

Vodja mora že med razpravo vseskozi napeljevati udeležence na oblikovanje sklepov. To stori tako, da povzema kar je bistveno in spodbuja k snovanju vmesnih stališč in sklepov.

Možnost za oblikovanje sklepov ali dogovorov dajejo vse faze sestanka. To velja že za uvod v posvetovanje, za celotni potek razprave kot tudi za snovanje presoje in vmesnih sklepov. Če vodja vodi živahno razpravo, s tem zagotovi dobro sodelovanje. Prav tako s tem poskrbi za enotnost udeležencev in uspešno usmerja interese ter razmišljanja udeležencev.

Ob koncu sestanka morajo udeleženci vedeti kaj je bil namen sestanka, rezultat razprave in kakšni so dogovori ter sklepi (Možina, 2004).

Zapisnik sestanka ni potreben le na kratkih, rutinskih sestankih kjer se obravnavajo preproste zadeve. V kolikor pa se na sestanku obravnavajo bolj zahtevne teme, pa je zaželeno, da se zapiše kratek povzetek, dogovorjene ukrepe, odgovorne osebe in določene roke. Naloga tajnice je, da v najkrajšem času po sestanku pripravi osnutek povzetka ali sklepov, ki ga pregleda in dopolni še vodja (Fredmund Malik, 2009).

Zapisnik naj bo jedrnat, pregleden in konkreten. Členjen mora biti tako kot spored sestanka in vsak sklep naj ima opisno vsebino ter daje jasne odgovore na pet K-vprašanj: kaj, kdo, kdaj, kje in kako.

Mora biti jasno označen, ker je to pomembno za urejenost proti odlaganju in kasnejšo rabo. Vsak zapisnik vsebuje dan in uro ter trajanje sestanka, imena udeležencev in opravičilo odsotnih, kratek spored, navedbe ugotovitev, priporočil, sklepov in nalog. Jasno naj bo označeno kdo ga prejme (udeleženci, izvajalci, nadrejeni, drugi).

V primeru, da zapisnik vsebuje zaupne informacije, mora biti ustrezno označen. (Možina, 2004).

3 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH S POSLOVNIMI SESTANKI - EMPIRIČNA PREVERBA

3.1 Potek raziskave

V raziskavi o poslovnem sestanku sem se odločil za analizo s pomočjo anketnega vprašanja. Pripravil sem kratko anketo, katero sem razdelil med sodelavce v podjetju Ses Center Management d.o.o.. Da bi bili odgovori čim bolj realni, je bila anketa anonimna in je vsebovala 31 vprašanj. Prvi del ankete je vseboval osnovne podatke, kot so spol, starost in dosežena stopnja izobrazbe. Drugi del ankete pa se je navezoval izključno na poslovni sestanek. Zaposlene sem prosil za iskreno podajanje odgovorov, saj je le tako možno narediti uspešen zaključek raziskave. Med zaposlene sem razdelil 20 anket, od tega sem dobil nazaj 13 pravilno izpolnjenih, katere sem lahko potem tudi uporabil v analizi. Zbrane podatke sem vnesel v tabelo programa Excel in jih statično obdelal. Pri vprašanjih sem v odstotkih izračunal delež, ki predstavlja delež odgovorov.

V skladu s problemi, sem postavil naslednja raziskovalna vprašanja:

RV1: Ali se zaposleni v podjetju Ses Center Management d.o.o., udeležijo poslovnega sestanka, vsaj petkrat na mesec?

RV2 : Ali vprašani v veliki meri menijo, da njihovi poslovni sestanki potekajo uspešno in da po zaključku sestanka uresničijo sprejete dogovore?

RV3: Ali obstajajo razlike med sestanki z domačimi in tujimi poslovnimi partnerji?

RV4: Ali na sestankih pogosto prihaja do nestrinjanj, in da le ta pozitivno vplivajo na uspešnost sestanka?

RV5: Ali na sestankih partnerji vedno dobijo gradivo za sestanek?

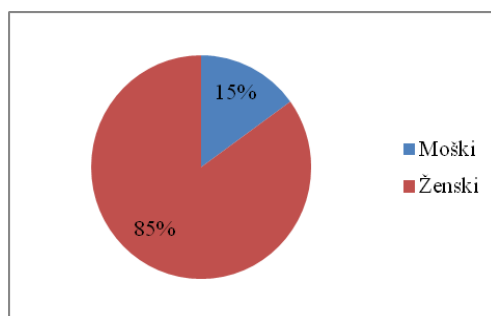
3.2 Metodologija raziskave

Tabela 1: Vzorec raziskave

SPREMENLJIVKA	FREKVENCA	ODSTOTEK
SPOL		
Moški	2	15
Ženski	11	85
STAROST		
Do 30 let	2	15
Od 31- 40 let	6	45
Nad 40 let	5	40
IZOBRAZBA		
Srednja	0	0
Višja	4	30
Visoka	1	10
Univerzitetna	8	60

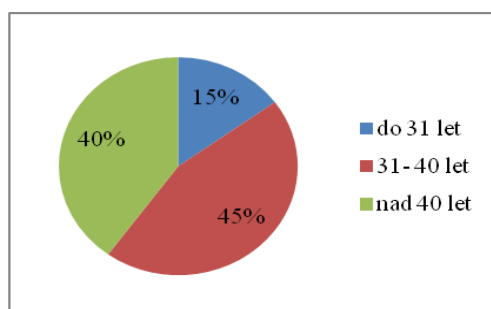
Na anketo je odgovorilo več žensk (11 oz 85%), kar pa je logično, saj je v podjetju razmerje med zaposlenimi na strani ženskega spola.

Slika 1: Spol anketirancev



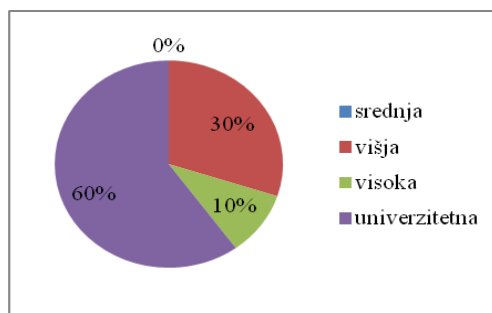
Starostna struktura anketirancev kaže na to, da so anketo izpolnili večinoma starejši, bolj izkušeni delavci. Med anketiranimi je tako bilo najmanj predstavnikov najmlajše starostne skupine do 30 let, le 15 % (dve osebi), največ, 45% (6 oseb) jih je bilo iz starostne skupine od 31 do 40 let, 40% (5 oseb) pa bilo starejših od 40 let.

Slika 2: Starost anketirancev



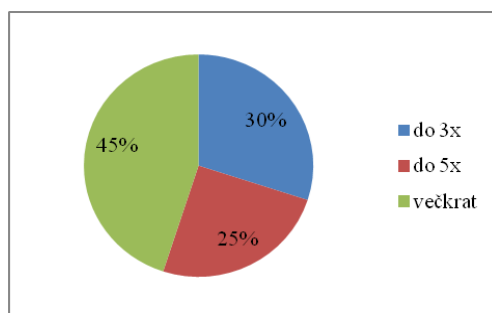
Glede na stopnjo izobrazbe ima največ anketirancev, kar 60%, univerzitetno izobrazbo. Zaključeno višjo šolo ima 30 % anketirancev, visoko šolo pa ima 10 % udeležencev. Stopnja izobrazbe anketirancev je visoka in primerna odgovornosti, ki jo zahtevajo delovna mesta, saj je večina anketirancev v podjetju zaposlenih na vodilnih mestih.

Slika 3: Stopnja izobrazbe anketirancev



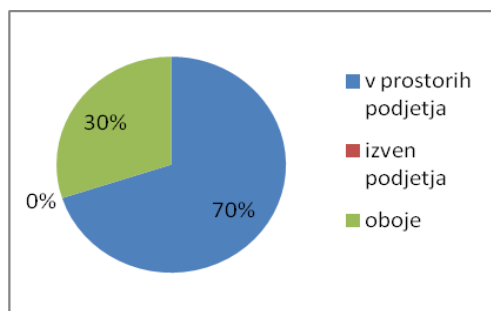
Kar 45 % vprašanih je na vprašanje »**Kolikokrat mesečno se udeležite sestanka?**« odgovorilo, da se le tega udeležijo več kot petkrat, 25 % se sestanka udeleži do petkrat mesečno, preostalih 30 % pa se sestanka udeleži do trikrat mesečno. Visoka pripravljenost sodelovanja na sestankih kaže na to, da so se zaposleni v podjetju pripravljeni izobraževati in poslovno rasti.

Slika 4: Mesečna udeležba anketirancev na sestankih



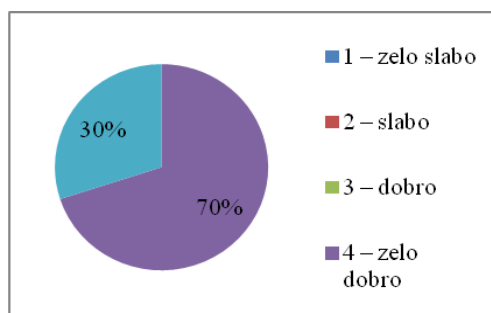
Na vprašanje »**Kje potekajo sestanki?**« so anketiranci odgovorili sledeče: Po pričakovanjih se največ vprašanih, kar 70%, udeleži sestanka v prostorih podjetja, 30% zaposlenih, pa se na sestanek odpravi tudi izven poslovnih prostorov podjetja SES Center Management. Nihče se sestanka ni udeležil le izven prostorov podjetja.

Slika 5: Kraj sestanka



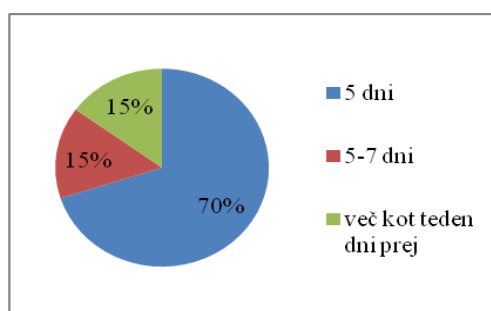
Na vprašanje »**Kako bi ocenili primernost prostora, kjer potekajo sestanki?**« so imeli vprašani na izbiro več različnih trditev, ki so jih morali na podlagi dosedanjih sestankov oceniti po vrednostni lestvici od 1 do 5 (1 - zelo slabo, 2 - slabo, 3 - dobro, 4 - zelo dobro, 5 - odlično). Devet anketirancev, kar predstavlja 70 % vseh vprašanih, je primernost prostora, kjer potekajo sestanki, ocenilo z oceno 4- oziroma zelo dobro, 30 % vprašanih pa z oceno 5, torej odlično. Nihče od anketiranih ni primernost prostora označil s slabšo oceno. Na podlagi ocen lahko zaključim, da podjetje razpolaga z funkcionalnimi in urejenimi prostori.

Slika 6: Primernost prostora



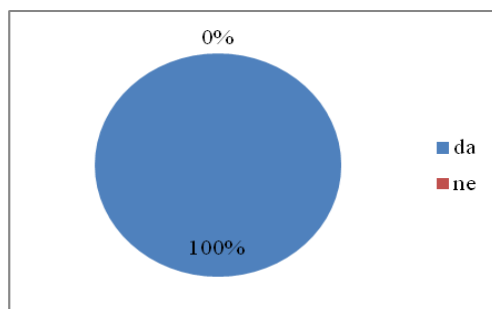
Na vprašanje »**Koliko dni pred sestankom prejmete vabilo?**« je kar 70% anketirancev, odgovorilo, da prejmejo vabilo 5 dni pred sestankom, 15 % pa jih prejme vabilo med 5 in 7 dni pred sestankom. Prav tako enak odstotek anketiranih prejme vabilo več kot en teden prej. Iz rezultatov lahko sklepam, da vodstvo izdaja vabila na sestanke večinoma 5 dni pred izvedbo, da se zaposleni lahko kar se da dobro pripravijo.

Slika 7: Čas prejema vabila na sestanek



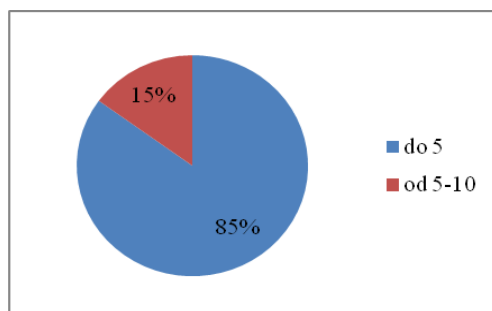
Pri naslednjem vprašanju me je zanimalo, če je **od povabljenih zahtevana potrditev**. Vsi zaposleni so bili enotni, saj je vseh 13 anketirancev, torej 100% odgovorilo pritrdilno.

Slika 8: Potrditev udeležbe



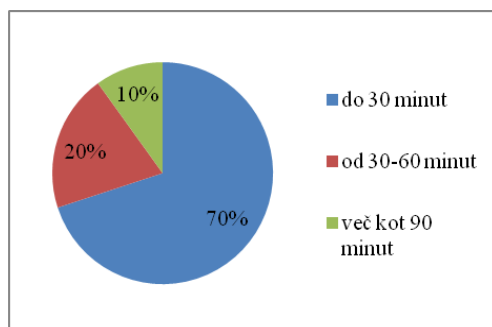
Na vprašanje "**Koliko udeležencev se po navadi udeleži sestanka?**" je 85 % anketirancev odgovorilo, da se sestanka udeleži do pet oseb, 15 % pa, da imajo sestanku večinoma med pet in 10 udeležencev. Prevladujejo torej sestanki z manjšim številom udeležencev.

Slika 9: Število udeležencev



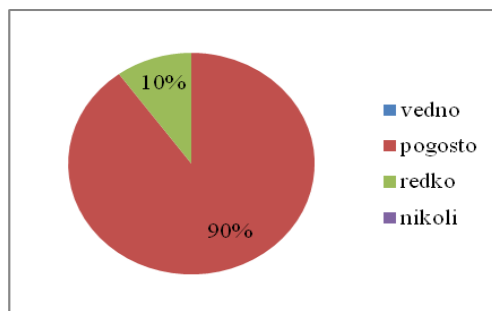
Pri vprašanju glede **trajanja sestanka** sem dobil zelo različne odgovore, in sicer v kar 70 % sestanek traja do 30 minut, od 30 do 60 minut v 20 % in zgolj v 10% sestanki lahko trajajo tudi več kot eno uro. Sestanki so torej večinoma razmeroma kratki, v redkih primerih pa se lahko zavlečejo.

Slika 10: Čas trajanja sestanka



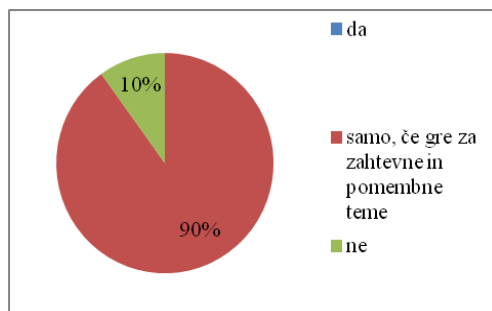
Na vprašanje, **če se sestanek vedno konča ob predvidenem času** ni nihče odgovoril niti z nikoli, niti z vedno. Je pa kar 90 % vseh vprašanih odgovorilo, da se sestanek pogosto konča ob predvidenem času, in le eden vprašan oz. 10 %, da se tako konča redko. Vodje sestankov se torej dobro držijo predvidenega časa trajanja sestanka.

Slika 11: Končanje sestanka ob predvidenem času



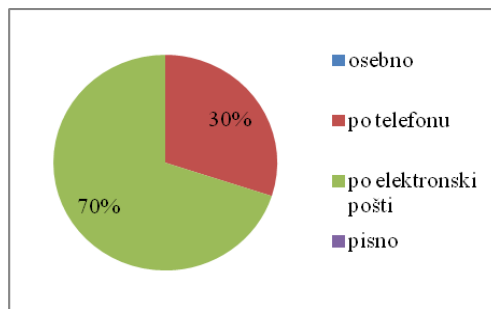
Zanimalo me je tudi, **če anketiranci v primeru, ko so sami organizatorji sestanka, pošljejo ostalim udeležencem gradivo, da se le ti lahko na sestanke pripravijo**. Kar 90 % jih je odgovorilo, da ravnaajo tako zgolj v primeru zahtevnih tem, 10 % anketirancev pa gradiva ne pošlje nikoli. Odgovora da, ki bi kazal na to, da se znotraj podjetja vedno pošilja gradivo, nisem prejel.

Slika 12: Prejetje gradiva pred sestankom



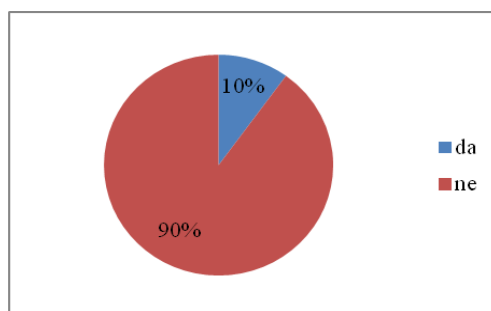
Pri vprašanju glede **načina sklica sestanka** sem izvedel, da se v 30 %, sestanki skličejo preko telefona in v kar 70 % preko elektronske pošte. Se pa sestanki več ne sklicujejo osebno ali preko klasične pošte, saj teh odgovorov nisem prejel in kar gre pripisati prepočasni odzivnosti takšnega načina obveščanja.

Slika 13: Način sklica sestanka



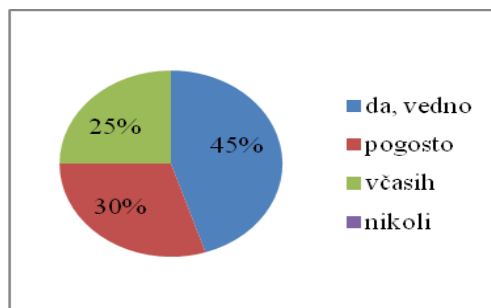
Pri sestankih tudi ni v uporabi sedežni red, saj sem na vprašanje **glede morebitnega sedežnega reda** dobil le en pritrdilen odgovor, 12 anketirancev oziroma, 90 % anketirancev pa na sestankih ni imelo sedežnega reda.

Slika 14: Sedežni red



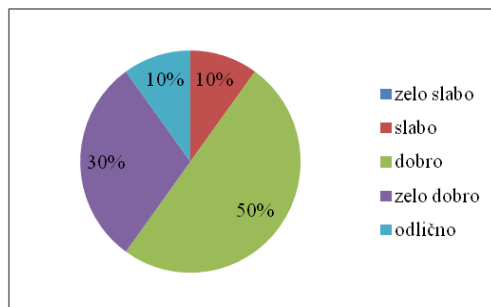
Na vprašanje **če imajo udeleženci na sestanku možnost izraziti svoje mnenje** ni nihče od vprašanih odgovoril z nikoli, kar je pohvalno za vodje sestankov, saj to pomeni, da zaposlenim dovolijo izražati mnenja. Vedno lahko izraža svoje mnenje kar 45% vprašanih, 30 % lahko mnenje izraža pogosto, le 25 % pa samo včasih.

Slika 15: Možnost izražanja mnenj



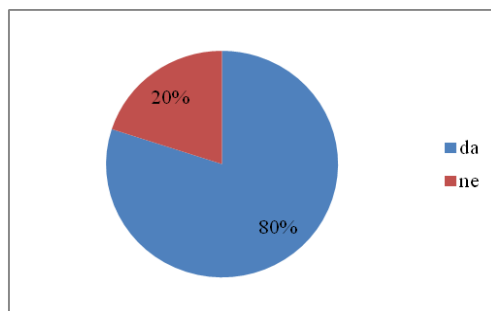
Zanimalo me je tudi mnenje, **kako se vodje pripravijo na sestanek**. Nihče od vprašanih ni mnenja, da se pripravijo zelo slabo, le 10% vprašanih je bilo mnenja, da se na sestanek pripravijo slabo, enako 10% jih je mnenja, da se pripravijo odlično. Okoli 45% vprašanih meni, da se pripravijo dobro in okoli 35% da se pripravijo zelo dobro.

Slika 16: Priprava vodij na sestanek



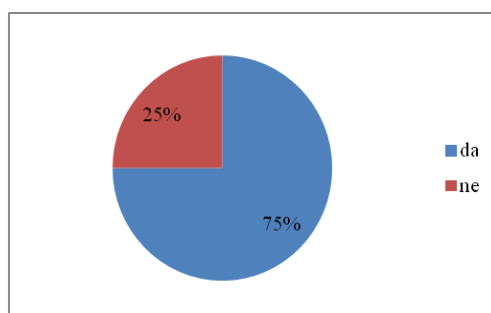
Od teh, ki so sestanek vodili, se jih je 80% na **vodenje** pripravilo, le 20% pa vodenju ni dajalo posebnega pomena in se na sestanek niso posebej pripravljali.

Slika 17: Priprava na vodenje sestanka



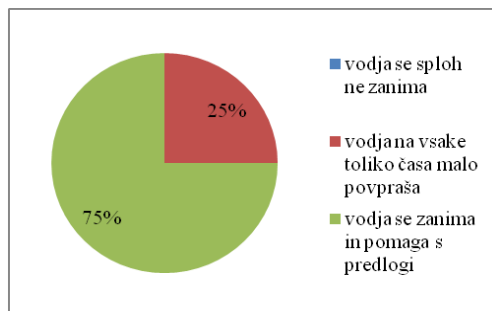
Zapisnik o poteku sestanka je dobilo 75% zaposlenih, 25% zaposlenih pa zapisnika ni prejelo.

Slika 18: Prejetje zapisnika



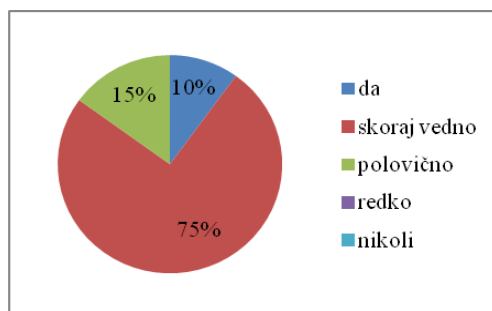
Na vprašanje, **če vodja spremlja, kako udeleženci izvajajo sprejete dogovore**, ni nihče odgovoril, da se vodja ne zanima za to, v primeru 3 anketirancev oz v 25% vodje vsake toliko malo povprašajo, pohvalno pa je, da se kar v 75 % oziroma, pri 10 zaposlenih vodje zanimajo in pomagajo s predlogi.

Slika 19: Nadzor vodje nad izvajanjem dogovorov



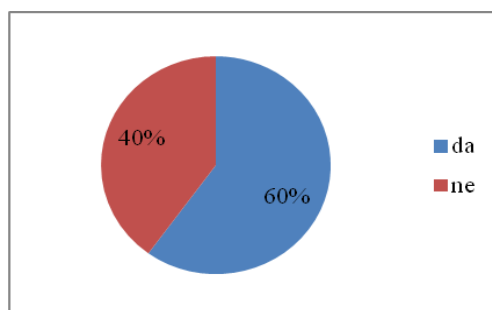
Na vprašanje, **ali uresničijo na sestanku sprejete dogovore**, ni nihče dal odgovora nikoli ali redko, 10% jih je odgovorilo pritrdilno, 70% oz. 10 vprašancev skoraj vedno uresničuje na sestankih sprejete dogovore in 20% vprašanih le te uresničuje polovično.

Slika 20: Uresničevanje dogovorov



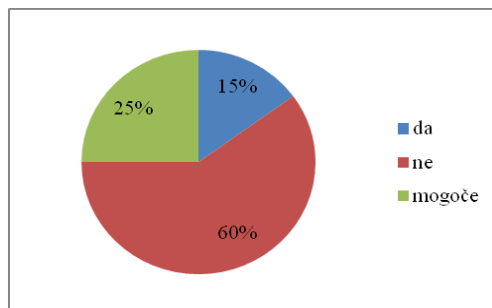
Ker v podjetju veliko sodelujejo s tujimi poslovnimi partnerji, me je zanimalo, ali obstajajo po mnenju anketirancev kakšne **razlike med sestanki z domačimi in tujimi partnerji** in kar 60%, meni da razlike obstajajo, 40% vprašanih pa meni da razlik ni.

Slika 21: Primerjava med domačimi in tujimi partnerji



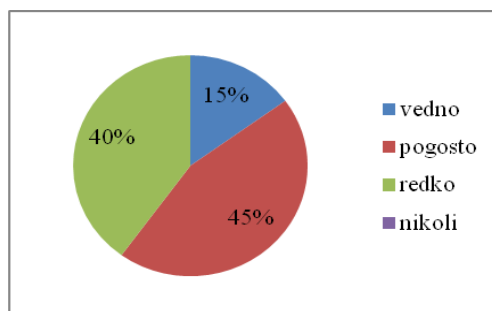
Na vprašanje »**Ali se po vašem mnenju v podjetju prepogosto skličejo sestanke, ki so nepotrebni?**« je kar 60% anketirancev odgovorilo z ne, torej, se strinjajo z nujnostjo sestankov; 25% jih meni, da je občasno kak sestanek nepotreben in le 15% anketirancev je odgovorilo pritrdilno, torej, da je veliko sestankov organiziranih brez potrebe.

Slika 22: Pogostost nepotrebnih sestankov



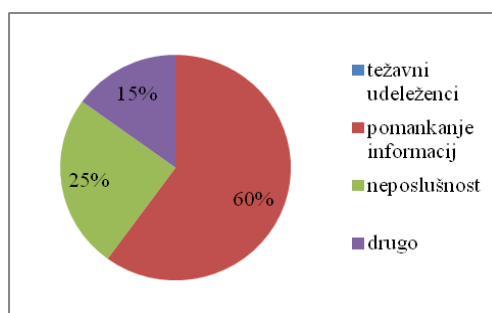
Glede prisotnosti nestrinjanj na sestankih v podjetju Ses Center Managament d.o.o., ni nihče odgovoril, da v podjetju ne prihaja do nestrinjanj, pač pa jih večina, 45% , pravi, da do nestrinjanj prihaja pogosto, 40% je odgovorilo, da do nestrinjanj prihaja redko in 15% da do nestrinjanj prihaja vedno.

Slika 23: Pogostost nestrinjanj na poslovnih sestankih



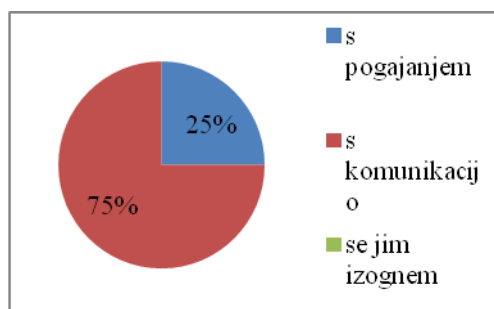
Kar 60% vprašanih kot najpogostejši **vzrok nestrinjanja**, omenja pomanjkanje informacij, 25% za nestrinjanja na sestankih krivi neposlušnost udeležencev, 15% pa navaja druge razloge, nihče pa ne pravi, da so za to krivi težavni udeleženci.

Slika 24: Vzrok nestrinjanj na poslovnih sestankih



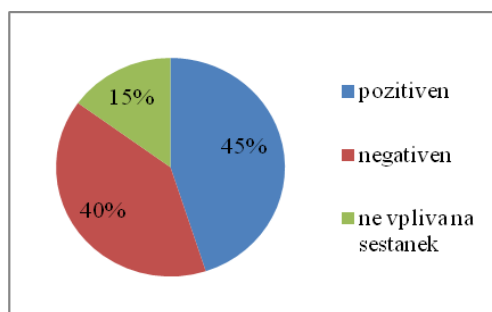
Glede prejetih odgovorov na vprašanje »**Kako rešujete nestrinjanja?**« lahko trdim, da v podjetju Ses Center Managament d.o.o., težave največkrat rešujejo s komunikacijo, saj jih je tako odgovorilo kar 75%, le 25% vprašanih pa pravi, da včasih pride tudi do pogajanj.

Slika 25: Metode reševanja nestrinjanj na poslovnih sestankih



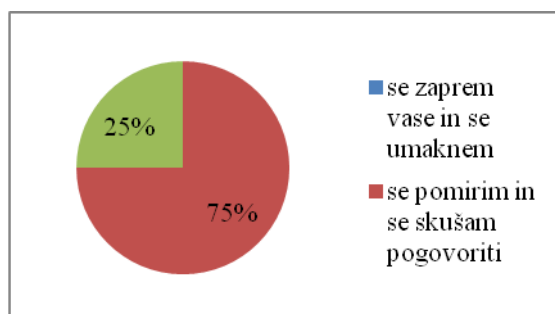
Večina anketirancev, 45%, meni, da imajo nestrinjanja pozitiven vpliv na sestanek, saj s tem pridobijo dodatne informacije, lažje rešujejo nesporazume, in izboljšajo splošno stanje med partnerji. Velikokrat s pomočjo nestrinjanj dobijo nove ideje in rešitve, obenem pa tudi ugotovijo kakšne napake se najpogosteje pojavljajo. Prav nasprotno pa trdi 40% vprašanih, ki menijo, da imajo nestrinjanja negativen vpliv na potek sestanka, manjšina, 15% pa pravi, da nikakor ne vplivajo na sestanek.

Slika 26: Vpliv nestrinjanj na poslovnih sestankih



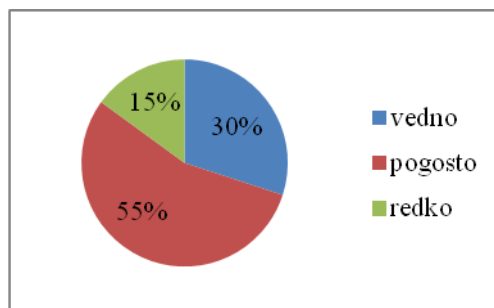
Zanimalo me je še kako **se zaposleni največkrat odzovejo, ko na sestanku pride do nestrinjanja**. Ljudje smo si po značajih zelo različni, zato se tudi različno odzivamo na nestrinjanja in stresne situacije, do katerih lahko pride ob soočanju različnih mnenj. Nihče med anketiranimi se ne zapre vase in umakne. Večina, kar 75% je odgovorilo, da se pomirijo in skušajo pogovoriti z osebo s katero se ne strinja. Le 25% anketiranih pa se na konflikt odzove burno.

Slika 27: Odziv udeležencev na nestrinjanja na poslovnih sestankih



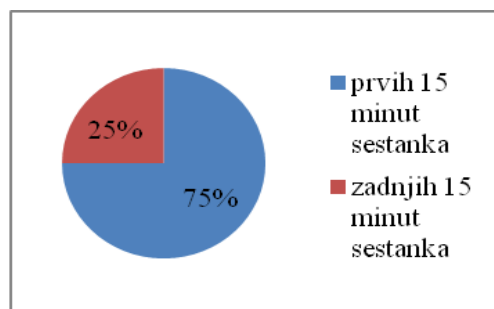
Pri naslednjem vprašanju me je zanimalo kaj je **najpogostejši razlog za izvedbo poslovnega sestanka**, in večina, 40% vprašanih, trdi, da je največkrat povod za sestanek reševanje nastalega problema in vprašanj, 30% vprašanih pa meni, da je povod medsebojno informiranje udeležencev sestanka. Prav tako enak odstotek anketiranih trdi, da gre največkrat na sestankih za odločanje vodij.

Slika 28: Najpogostejši razlogi za izvedbo poslovnih sestankov



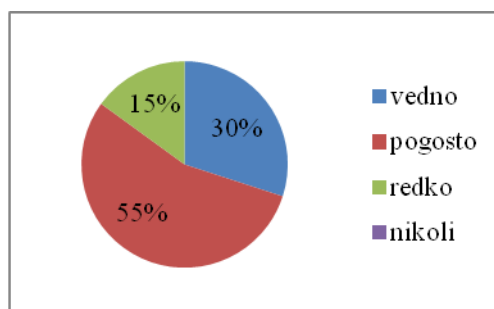
Na vprašanje »**Koliko časa je namenjeno ključnim temam in koliko manj pomembnim?**« je kar 75% anketirancev odgovorilo, da se manj pomembnim temam posvetijo šele na koncu sestanka, 25% pa jih pravi, da ko pride do zapleta pri ključni temi, vmes obdelajo še kakšno manj pomembno temo.

Slika 29: Čas namenjen ključnim temam sestanka



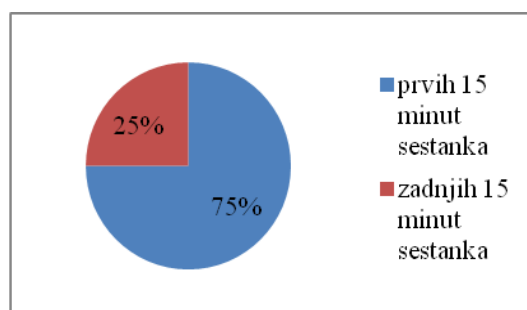
Na vprašanje »**Ali na sestanku pregledate rezultate realizacije ukrepov iz prejšnjega sestanka?**« 15% anketirancev le redko pregleda rezultate realizacije prejšnjega sestanka, 30% jih rezultate pregleda vedno, 55% pa pogosto. Glede na dejstvo, da nihče od anketirancev ni označil odgovora »nikoli« ocenjujem, da se nihče ni udeležil le sestankov kjer se nebi nikoli se dotaknili tem prejšnjega sestanka.

Slika 30 : Pregled rezultatov realizacije ukrepov iz prejšnjih sestankov



Glede na odgovore na vprašanje »**Kdaj se po navadi posvetite realizaciji ukrepov iz prejšnjega sestanka?**« lahko trdim, da se največkrat temam iz prejšnjih sestankov posvetijo prvih 15 minut sestanka, le redko pa se o njih pogovorijo, ko zaključujejo s sestankom.

Slika 31: Čas posvečanja realizaciji ukrepov iz prejšnjih sestankov



3.3 Rezultati raziskave

V empiričnem delu zaključne naloge sem si zastavil pet raziskovalnih vprašanj, ki sem jih na podlagi teoretičnih pravil in analize ankete tudi preveril.

Glede na analizo ankete v podjetju Ses Center Management, ugotavljam, da se zaposleni, udeležujejo poslovnega sestanka, vsaj petkrat na mesec.

Analiza anketnega vprašanja, je pokazala, da se večina zaposlenih v Ses Center Managementu, kar 45% anketiranih, udeležuje poslovnih sestankov več kot petkrat na mesec. Malo manjši odstotek anketiranih, se sestankov udeleži do petkrat mesečno, in približno enak odstotek vprašanih, do trikrat mesečno.

Prav tako lahko trdim, da njihovi poslovni sestanki potekajo uspešno in da po zaključku sestanka uresničijo sprejete dogovore.

Podatki analize ankete so pokazali, da 80 % anketirancev trdi, da vedno uresničijo na sestankih sprejete dogovore, 20 % pa jih ocenjuje, da le polovično uresničijo sprejete

dogovore. Nihče od anketiranih ne meni da le redko oz nikoli ne uresničijo sprejetih dogovorov.

Ugotovil sem, da obstajajo razlike med sestanki z domačimi in tujimi poslovnimi partnerji.

Več kot polovica anketirancev trdi, da se pojavljajo razlike v primeru, če je poslovni sestanek z domačimi ali tujimi poslovnimi partnerji. Kot prva, najpomembnejša razlika je ta, da celoten sestanek poteka v tujem jeziku (angleški, nemški ali hrvaški). Na sestanku s tujimi poslovnimi partnerji, vedno obdelajo le ključne teme sestanka, če pa je sestanek z domačimi partnerji, se velikokrat dotaknejo tudi državnih aktualnih tem, kot so politične težave in pa veliki športni dogodki. Poudariti moram še, da tuji partnerji, na koncu, vedno dobijo zapisnik o poteku sestanka.

Na podlagi dobljenih rezultatov ugotavljam tudi da, na sestankih pogosto prihaja do nestrinjanj, in da le ta pozitivno vplivajo na uspešnost sestanka.

Nihče ni od anketirancev ni zanikal, da v podjetju ne prihaja do nestrinjanj, pač pa jih skoraj polovica, 45 %, pravi, da do nestrinjanj prihaja pogosto, nekaj manj jih pravi, da do ne strinjanj prihaja redko. Manjšina anketirancev pa se na sestankih vedno sooča z nestrinjanji.

Predvideval sem, da nestrinjanja pozitivno vplivajo na uspešnost sestankov, in z anketo lahko to tudi potrdim. Skoraj polovica anketirancev je mnenja, da z nestrinjanji pridobijo nove informacije in tako izboljšajo splošno stanje med partnerji.

Predvideval, da na sestankih partnerji vedno dobijo gradivo za sestanek, a glede na dobljene rezultate, to ne velja v vseh primerih.

V podjetju Ses Center Management d.o.o. se ne držijo teorije, da morajo udeleženci vedno prejeti gradivo s temami, katere bodo obravnavane na sestanku. Pač pa je skoraj večina odgovorila, da gradivo posredujejo le v primeru, ko na sestankih obravnavajo le zelo zahtevne teme.

3.4 Težave sestankov v Sloveniji na splošno in priporočila za dvig kakovosti sestankov v bodoče

3.4.1 Težave sestankov v Sloveniji na splošno

Glede na izvedeno anketo, lahko trdim, da v podjetju Ses Center Management d.o.o., s sestanki načeloma nimajo nobenih težav oziroma slabih izkušenj. Bi pa izpostavil nekaj razlogov za težave sestankov v drugih podjetjih.

Kot ena izmed glavnih težav zna biti količina sestankov, torej preveč rutinskih, rednih tedenskih sestankov. Zaposleni jih smatrajo kot delovno obveznost in se nanje ne pripravijo resno, na njih ne sodelujejo kot bi bilo potrebno, da bi sestanek lahko bil uspešen.

Ker so sestanki postali preveč rutinski, jim vodje ne posvečajo več toliko časa in se nanje ne pripravljajo, zato nimajo rdeče niti, razprava gre v vse smeri in tako trajajo predolgo. Dolžina sestanka pa je zelo pomembna, saj nam po določenem času pade koncentracija, kar zopet vodi k neuspešnosti sestanka.

Veliko pa je tudi sestankov, katere organizirajo le zato, da nekateri vodje kažejo svojo pomembnost. Največkrat na takih sestankih udeleženci nimajo pravice dajati svojih predlogov, ampak lahko le poslušajo vodjo, kateri daje navodila.

3.4.2 Priporočila vodstvu za izboljšavo učinkovitosti poslovnega sestanka

Čeprav sem z anketo dokazal, da so v podjetju Ses Center Management d.o.o. z izvedbo sestankov zelo zadovoljni, bi bilo smotrno strmeti k še boljši izvedbi samih sestankov.

Pred organizacijo sestanka je potrebno postaviti temelje za doseganje rezultatov, oziroma jasen cilj sestanka; naj se ga ne skliče, če ni zares potreben. Ko je načrt zasnovan, je potrebno premisliti, ali je ravno sestanek prava metoda za doseganje želenih ciljev. Potrebno se je vprašati, ali je sestanek res potreben. Izboljšanje učinkovitosti sestankov se začne z zmanjšanjem njihovega števila. Cilj podjetji bi moral biti, da so sestanki v prihodnosti v večji meri sklicani s točno določenim namenom (iskanje rešitve). Preden se sklicatelj odloči za sestanek, je obvezno, da se vnaprej določi jasen cilj sestanka; naj se ga ne skliče, če ni zares potreben. Preučiti je potrebno, ali pri organizaciji sestanka potrebujete pomoč zaposlenih, ali lahko opravite sami. Včasih se lahko kako zadevo reši tudi z drugo obliko sodelovanja, kot je na primer telefonska, video ali internetna konferenca. Te komunikacijske metode so življenje poenostavile in pospešile komunikacijo v različnih ozirih. Še vedno pa z njimi ne moremo vedno nadoknaditi poslovnega sestanka, na katerem z osebo lažje navežemo stik. Vedno je potrebno preudarno razmisliti, koga povabiti, saj ni smiselno, da pridejo na sestanek osebe, katere se dotična tema ne tiče. Pomembno je, da so vabljeni zgolj tisti, ki lahko prispevajo k iskanju rešitve. To pa velja tudi za prejemnike vabil - če za udeležbo na sestanek ni tehtnega razloga, je bolje, da se sestanka ne udeleži in pravočasno odpove svojo udeležbo. Pogosto se na sestankih pojavijo ljudje, ki s svojim značajem slabo vplivajo na potek sestanka - takšnega udeleženca mora vodja znati obvladati, saj lahko vpliva na uspešnost sestanka.

Za pripravo uspešnega sestanka, je potreben čas, zato mora vodja to upoštevati in ga načrtovati, se dobro pripraviti in se vedno držati sporeda. Potrebno se je izogibati »last minute« sestankom; naj bodo izjema in ne rutina. Vodja mora vnaprej določiti, kdaj in koliko časa bo govoril. Pravočasno je potrebno razposlati tako spored sestanka kot gradivo, da preprečimo brezploдне in zamudne predstavitve na sestankih. Tako so udeleženci vnaprej seznanjeni s problemom in možnimi rešitvami ter ciljem sestanka. Udeleženci se tako pred začetkom pripravijo na diskusijo, vodja pa lahko na sestanku takoj preide h glavnim temam. Uspeh sestanka je močno odvisen od tega, kako se sodelujoči na sestanek pripravijo. Pomembno je tudi, da znajo udeleženci dobro improvizirati. Večkrat se sestanka udeležijo le z približno idejo, kaj bodo tam počeli, po sestanku pa ugotovijo, kaj se bi lahko naredili, da bi bil sestanek uspešnejši: »Zakaj nisem rekel tega, kako to, da nisem

iztržil priložnosti in iztržil še tole« so vsem dobro znani pomisleki. Glavno vprašanje, katero je ključnega pomena za vse pa je: »Zakaj nimamo takih pomislekov že pred sestankom in ne izboljšamo svoje učinkovitosti na samem sestanku, namesto da bi premlevali, kaj vse bi lahko naredili?« (Podjetnik, 2015)

Poskrbeti je potrebno, da na sestanku vlada pozitivno vzdušje in da se ne kritizira udeležencev sestanka.

Za izboljšanje sestankov, je vedno potrebo upoštevati mnenja, pripombe, ugotovitve in predloge udeležencev. Zelo pomembne so tudi povratne informacije udeležencev o njihovem delovanju na sestankih. Ker smo ljudje občutljivi, velja takšne povratne informacije sporočiti na primeren način. Informacije naj bodo opisane, konkretne, zadevajo naj pomanjkljivosti, ki jih udeleženec lahko opravi, aktualne, jasne in razumljive (Možina, 2004).

Po končanem sestanku mora vsak udeleženec razumeti kaj se sedaj od njega pričakuje in kakšne so njegove naloge.

SKLEP

V vsakem podjetju je zelo pomembno, da so sestanki uspešno opravljeni. Za uspeh sestanka pa je potrebno kar nekaj elementov. Na uspešnost sestanka ne vpliva le okolje, temveč tudi ljudje, ki se sestanka udeležijo. Uspeh na poslovnih sestankih je močno odvisen od tega, kako smo se na sestanek pripravili in kako dobro znamo na sestanku improvizirati. Sprva je potrebno izvedbi sestanka nameniti dovolj časa in pozornosti ter imeti tehten razlog za njihovo izvedbo.

V teoretičnem delu sem definiral kaj pomeni pojem poslovni sestanek in na kratko opisal splošno o uspešni izvedbi poslovnega sestanka. Pri prebiranju literature sem zaznal, da večina avtorjev navaja podobna priporočila za izboljšanje poslovnega sestanka. Namen zaključne naloge je bil ugotoviti, kako so udeleženci poslovnih sestankov zadovoljni z samo izvedbo v podjetju Ses Center Management d.o.o., zato sem se odločil, da preverim kako sama izvedba poteka v praksi.

Anketa je pokazala, da so poslovni sestanki v omenjenem podjetju učinkoviti, uporabni in zaželeni, čeprav zaposlenim vzamejo kar veliko časa. Iz rezultatov ankete lahko sklepam, da imajo vodje v podjetju nemalo izkušenj z izvedbo in pripravo sestankov. Lahko bi rekel, da se v veliki večini vodje in udeleženci sestanka ravna po kriterijih, ki jih najdemo v literaturi in sem jih opisal v sami diplomski nalogi. Vseeno pa predlagam, da za večjo uspešnost poslovnih sestankov, vodje upoštevajo dejstva, ki jih navajam v nadaljevanju.

Na uspešno izvedbo poslovnega sestanka močno vpliva počutje udeležencev. Da bi bil sestanek kar se da uspešen, je potrebno zagotoviti prijeten prostor. V podjetju Ses Center Management d.o.o. se tega zavedajo, zato so pred kratkem prenovili vse poslovne prostore. Pridobili so novo sejno sobo, katera je namenjena le za izvedbo poslovnih sestankov. Glavni poudarek pri opremljanju nove sejne sobe, so dali na sodobno opremo, osvetlitev in

zračnost prostora. Kolikor lahko razberem iz ankete, so vsi anketiranci pohvalili primernost prostora, zato bi svetoval vsem podjetjem, da poskrbijo za prostore kjer izvajajo sestanke.

Kot zanimivost lahko izpostavim, da v tem podjetju udeleženci sestanka nimajo vnaprej določenega sedežnega reda in da vodja sedi med ostalimi udeleženci, kar nakazuje na enakost in s tem tudi lažje izražanje mnenj, saj udeleženci nimajo občutka, da so v podrejenem položaju. Enak učinek bi bilo moč doseči tudi, če bi imeli v prostoru za sestanek namesto pravokotne, okroglo mizo.

V podjetju Ses Center Management d.o.o. se držijo pravila, da sestanke skličejo preko elektronske pošte ali preko telefona, kar se je izkazalo za učinkovito metodo. Prav tako od povabljenih vedno zahtevajo potrditev udeležbe. Le redkokdaj organizirajo sestanek, na katerega bi bilo vabljenih več kot deset ljudi in vedno preudarno izberejo primerne udeležence. Iz ankete lahko razberem, da imajo udeleženci na sestanku, skoraj vedno možnost izraziti svoje mnenje in podati nove ideje, katere vodje tudi upoštevajo.

Skoraj vedno na sestankih pride do nestrinjanj, oziroma tako imenovanih konfliktov. Kot glavni razlog nestrinjanj, bi izpostavil pomanjkanje informacij o sestanku. Verjamem, da če bi se v podjetju držali načela, da vedno pred sestankom, udeležencem pošljejo gradivo, bi do konfliktov prihajalo bolj poredko. Ugotavljam, da v podjetju nastale konflikte, večinoma rešujejo s komunikacijo, le redkokdaj se poslužujejo pogajanj. Na podlagi pridobljenih rezultatov, lahko trdim, da nestrinjanja na poslovnih sestankih, prinašajo pozitivne lastnosti. Večina anketirancev se strinja, da s tem pridobijo nove informacije in tako izboljšajo stanje med partnerji.

Priporočljivo je tudi, da se po zaključenem sestanku prejme zapisnik. V podjetju, kjer sem opravil anketo, le v redkih primerih nimajo zapisnikarja. Verjamejo, da se s pisanjem zapisnika omogoči kasnejši pregled nad potekom sestanka, vodja dobi pregleden seznam sklepov, ki jih je potrebno po sestanku realizirati, ostali udeleženci pa imajo vpogled v naloge katere so prejeli na sestanku.

Ob zaključku sestanka je potrebno zahtevati povratno informacijo o poteku sestanka, saj nam ta informacija pomaga pri izboljšanju nadaljnjih sestankov. Glavna informacija za organizatorja je počutje udeleženca na sestanku, kaj je bilo prav in kaj narobe, je bil sestanek predolg, ali vodja prevladuje razpravo, so bili ostali udeleženci nepripravljeni, so bile kakšne nejasne točke... V podjetju Ses Center Managament d.o.o. glede na izpolnjeno anketo, povratne informacije nikoli ne zahtevajo. Priporočam, da to vrsto ocenitve in analize večkrat uvedejo pri izvajanju poslovnih sestankov.

Pri pisanju zaključne naloge sem se srečal z nekaj omejitvami. Prva je ta, da sem imel na voljo za pisanje, zelo malo časa in pa, da je naloga omejena s številom strani, zato sem se moral omejiti tudi pri številu vprašanj v anketi. Ko sem se odločil, da v nalogo vpeljem anketni vprašalnik, je bil glavni problem ta, da anketa ni bila 100 % anonimna, saj sem jo razdelil med sodelavce in predvidevam, da vsi odgovori žal niso bili realni. Problem se je

pojavil tudi pri številu odgovorjenih vprašalnikov. Podjetje je zelo majhno, in je že zato zelo težko narediti kakovostno analizo vprašalnika. Glede na začetno zainteresiranost, sem pričakoval večje število vrnjenih anket, vendar jih zaradi neznanih razlogov in letnih dopustov, nisem prejel v želenem številu. Kot možnost za realnejše rezultate, bi lahko naredil še en anketni vprašalnik, katerega bi razdelil med najemnike podjetja. Z dodatno anketo, bi pridobil odgovore, ki bi potrdili zastavljena vprašanja, na katere so sedaj odgovarjali le zaposleni podjetja Ses Center Management d.o.o.

V bodoče priporočam, da:

- se anketa ne opravlja v svojem podjetju, ampak se jo razdeli v zunanje podjetje;
- se anketo opravi v podjetju, kjer je več zaposlenih;
- se anketo razdeli med vodje in podrejene;
- se naredi dve različni anketi, in sicer ena za vodje sestanka in druga za udeležence;
- se v anketo vključi več vprašanj, kjer lahko anketiranec izrazi svoje mnenje, saj lahko na podlagi mnenj podjetje dobi mnogo idej za izboljšanje sestankov;
- po opravljeni anketi, se vodstvu pošlje analizo z predlogi za izboljšanje sestankov;
- se postavi več provokativnih vprašanj;
- anketa naj bo 100 % anonimna.

LITERATURA IN VIRI

1. Kavčič B.: Poslovno komuniciranje (2005). Celje: Visoka komercialna šola
2. Malik F.: Voditi, uspeti, živeti (2009). Mladinska knjiga založba d.d., Ljubljana
3. Mihajličič Z.: Poslovno komuniciranje (2006). Ljubljana: Jutro
4. Šantl Mihajličič L., Mihajličič Z.: Poslovno komuniciranje (2000). Ljubljana: Jutro
5. Možina S., Tavčar M., Knežević A: Poslovno komuniciranje (1998). Maribor: Obzorja
6. Možina S., Tavčar M., Zupan N., Knežević A: Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti (2004). Maribor: Obzorja, založništvo in izobraževanje
7. Aleen K. (b.l.). Conducting Effective Business Meetings. Najdeno 22. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.dummies.com/careers/project-management/conducting-effective-business-meetings/>
8. Brezigar, S. (2001), Poslovni sestanki – strategija uspeha, Podjetnik – prvi medij podjetništva. Najdeno 24. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.podjetnik.si/clanek/poslovni-sestanki-strategija-uspeha-20011006>
9. Data. (2015). Kako organizirati učinkovit poslovni sestanek. Najdeno 22. julija 2016 na spletnem naslovu <http://data.si/blog/2015/12/19/kako-organizirati-zanimiv-poslovni-sestane/>
10. Heathfield S. Effective Meetings Produce Results. Najdeno 22. julija 2016 na spletnem naslovu <https://www.thebalance.com/effective-meetings-produce-results-before-the-meeting-1918729>
11. Popovich S. (2014). 10 Tips On Getting the Most Out of Business Meetings. Najdeno 22. julija 2016 na spletnem naslovu: <https://www.entrepreneur.com/article/237690>
12. Whithmore J. (2014). The Best Way to Run a Business Meeting. Najdeno 22. julija 2016 na spletnem naslovu <https://www.entrepreneur.com/article/230559>
13. Bdc. (b.l.). 12 secrets to holding more productive Business Meeting. Najdeno 22. julija 2016 na spletnem naslovu <https://www.bdc.ca/en/articles-tools/entrepreneurial-skills/be-effective-leader/pages/12-best-practices-successful-business-meetings.aspx>
14. Meetings. (2016). Meeting Your Business Need. Najdeno 22. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.meetings.org/meeting1.htm>
15. Poslovni bazar. (2008). Potek sestanka. Najdeno 22. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.poslovnibazar.si/?mod=articles&article=1155>
16. Poslovni sestanek. http://www.leila.si/dokumenti/kom_ppt_posl_sestane.pdf
17. Bizmove. (b.l.). How to conduct a Business Meeting?. Najdeno 22. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.bizmove.com/skills/m8l.htm>
18. Business Communication. (2015). What is Business Meeting? Purposes of Business Meeting. Najdeno 22. julija 2016 na spletnem naslovu <http://bizcommunicationcoach.com/what-is-business-meeting-purposes-of-business-meeting/>

PRILOGA

PRILOGA: Anketni vprašalnik

ANKETA

1. SPOL
 - a) Moški
 - b) Ženski
2. STAROST
 - a) do 31 let
 - b) 31- 40 let
 - c) nad 40 let
3. IZOBRAZBA
 - a) srednja
 - b) višja
 - c) visoka
 - d) univerzitetna
4. KOLIKOKRAT MESEČNO SE UDELEŽITE SESTANKA?
 - a) do 3x
 - b) do 5x
 - c) večkrat
5. KJE POTEKAJO SESTANKI?
 - a) v prostorih podjetja
 - b) izven podjetja
6. KAKO BI OCENILI PRIMERNOST PROSTORA, KJER POTEKA SESTANEK ?
 - a) 1 – zelo slabo
 - b) 2 – slabo
 - c) 3 – dobro
 - d) 4 – zelo dobro
 - e) 5 – odlično
7. KOLIKO DNI PRED SESTANKOM PREJMETE VABILO?
 - a) 5 dni prej
 - b) 5-7 dni prej
 - c) več kot teden dni prej
8. ALI ZAHTEVATE OD POVABLJENIH POTRDITEV?
 - a) da
 - b) ne
9. KOLIKO UDELEŽENCEV SE PONAVALI UDELEŽI SESTANKA?
 - a) do 5
 - b) od 5 do 10

10. KOLIKO ČASA TRAJA POSLOVNI SESTANEK?
- a) do 30 minut
 - b) od 30-60 minut
 - c) več kot 90 minut
11. ALI SE SESTANEK VEDNO KONČA OB PREDVIDENEM ČASU?
- a) vedno
 - b) pogosto
 - b) redko
 - c) nikoli
12. ALI KOT SKLICATELJ SESTANKA POŠLJTETE GRADIVO?/ ALI VAM SKLICATELJ SESTANKA POŠLJE GRADIVO?
- a) da
 - b) samo, če gre za zahtevne in pomembne teme
 - c) ne
13. KAKO SKLIČETE SESTANEK?
- a) osebno
 - b) po telefonu
 - c) po elektronski pošti
 - d) pisno
14. ALI IMATE NA SESTANKIH DOLOČEN SEDEŽNI RED?
- a) da
 - b) ne
15. ALI IMATE NA SESTANKIH PRILOŽNOST IZRAZITI SVOJE MNENJE?
- a) da, vedno
 - b) pogosto
 - c) včasih
 - d) nikoli
16. S KOLIKO BI OCENILI, ALI SE VODJE DOBRO PRIPRAVIJO NA SESTANEK?
- a) 1 – zelo slabo
 - b) 2 - slabo
 - c) 3 - dobro
 - d) 4 – zelo dobro
 - e) 5 – odlično
17. ALI STE SE ZA VODENJE SESTANKA PRIPRAVLJALI?
- a) da
 - b) ne
18. ALI DOBITE ZAPISNIK O POTEKU SESTANKA?
- a) da
 - b) ne

19. ALI VODJA SPREMLJA KAKO UDELEŽENCI IZVAJAJO SPREJETE DOGOVORE?
- a) 1 – vodja se sploh ne zanima
 - b) 2 – vodja na vsake toliko časa malo povpraša
 - c) 3 – vodja se zanima in pomaga s predlogi
20. ALI URESNIČITE NA SESTANKU SPREJETE DOGOVORE?
- a) da
 - b) skoraj vedno
 - c) polovično
 - d) redko
 - e) nikoli
21. A) ALI SO RAZLIKE MED SESTANKI Z DOMAČIMI IN TUJIMI POSLOVNIMI PARTNERJI?
- a) da
 - b) ne
- B) Če je odgovor da, v čem se razlikujejo: _____
22. ALI SE VAM ZDI, DA V VAŠEM PODJETJU PREPOGOSTO KLIČEJO SESTANKE IN SO LE TI NEPOTREBNI?
- a) da
 - b) ne
 - c) mogoče
23. KAKO POGOSTO SO NA SESTANKIH PRISOTNA NESTRINJANJA?
- a) vedno
 - b) pogosto
 - b) redko
 - c) nikoli
24. NAJPOGOSTEJŠI VZROK NESTRINJANJA?
- a) težavni udeleženci
 - b) pomanjkanje informacij
 - c) neposlušnost
 - d) drugo
25. KAKO REŠUJETE NESTRINJANJA?
- a) s pogajanjem
 - b) s komunikacijo
 - c) se jim izognem
 - d) drugo: _____
26. IMA NESTRINJANJE POZITIVEN ALI NEGATIVEN VPLIV NA SESTANEK?
- a) pozitiven
 - b) negativen
 - c) nima vpliva

27. KAJ NAJPOGOSTEJE VPLIVA NA REŠEVANJE NESTRINJANJA?
- a) popustljivost enega od udeležencev
 - b) uspešna komunikacija
 - c) strah pred nadrejenim
 - d) drugo: _____
28. KAKO SE ODZOVETE, KO NASTANE NESTRINJANJE?
- a) se zaprem vase in se umaknem
 - b) se pomirim in se skušam pogovoriti
 - c) se burno odzovem
 - d) drugo: _____
29. NAJPOGOSTEJŠI RAZLOG ZA IZVEDBO POSLOVNEGA SESTANKA
- a) medsebojno informiranje
 - b) odločanje
 - c) reševanje nastalega problema in vprašanj
 - d) drugo: _____
30. KOLIKO ČASA JE NAMENJENO KLJUČNIM TEMAM IN KOLIKO MANJ POMEMBNI?
- a) manj pomembnim temam je namenjenih zadnjih 15 minut sestanka
 - b) ko pride do zapleta pri ključni temi, preidemo k manj pomembnim temam
31. ALI NA SESTANKU PREGLEDATE REZULTATE REALIZACIJE UKREPOV IZ PREJŠNJEGA SESTANKA?
- a) da, vedno
 - b) pogosto
 - c) redko
 - d) nikoli
32. KDAJ SE PONAVALI POSVETITE REALIZACIJI UKREPOV IZ PREJŠNJEGA SESTANKA?
- a) prvih 15 minut sestanka
 - b) zadnjih 15 minut sestanka
 - c) drugo: _____