



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: poslovni sekretar

PRIPRAVE VODILNIH KADROV NA POSLOVNI SESTANEK

Mentorica: mag. Silvana Gasar
Lektorica: Marjana Ipavec

Kandidatka: Simona Hočevar

Kranj, februar 2007

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici mag. Silvani Gasar za pomoč in spodbudo pri pisanju diplomske naloge.

Zahvala vsem, ki so mi odgovorili na anketna vprašanja in tako omogočili, da sem lahko interpretirala, kako potekajo poslovni sestanki v praksi.

Iskreno se zahvaljujem svojim domačim, ki so mi med študijem stali ob strani in me spodbujali.

Zahvaljujem se lektorici gospe Marjani Ipavec za jezikovni pregled diplomske naloge.

Zahvaljujem se gospodu Tomažu Giacomeliju za prevod povzetka v angleški jezik.

IZJAVA

»Študentka SIMONA HOČEVAR izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Silvane Gasar.«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne 14.02.2007

Podpis:

POVZETEK

Zanimalo nas je, kako v praksi poslovnega življenja vodilni kadri načrtujejo poslovne sestanke in se pripravljajo nanje. Ugotovitve smo primerjali s teoretičnimi priporočili strokovnjakov o tem, kako naj bi načrtovali, se pripravili in učinkovito izvedli uspešen poslovni sestanek. Empirične podatke o pripravi in načrtovanju poslovnih sestankov smo zbrali z anketiranjem vodilnih kadrov različnih slovenskih podjetij. Zajeli smo vse dejavnike, ki so potrebni za pripravo poslovnega sestanka. Le ti so: vabila z dnevnim redom in gradivom, primeren prostor in razporeditev pohištva, čas, udeležence in vodjo poslovnega sestanka ter zapisnikarja. Rezultati so pokazali, da večina vodilnih pozna in tudi upošteva pravila dobrega načrtovanja, priprave in izvedbe poslovnih sestankov, čeprav so v določenih točkah načrtovanja šibki. Njihova glavna napaka pa je po naši oceni ta, da se na svoj nastop le poredko pripravljajo z resno vajo in imajo zato še vedno razmeroma dolge sestanke. Večina vodilnih se zaveda, da bi spretnost vodenja sestankov lahko še precej izboljšali, to pa bi jim morala omogočiti posamezna podjetja.

KLJUČNE BESEDE:

- poslovni sestanek
- načrtovanje poslovnega sestanka
- priprava na poslovni sestanek
- udeleženci poslovnega sestanka
- vodja poslovnega sestanka

ABSTRACT

We were interested in how do the managing personnel plan and prepare for their business meetings in the practical aspect of their professional lives. We compared our findings to theoretical advice of experts on how to plan, prepare for and efficiently carry out a business meeting. We gathered empirical data on preparing for and planning business meetings through questionnaires for managing personnel of different Slovene companies. We took into consideration all factors necessary for the preparation of a business meeting. These factors are: invitations with timetables and necessary material, suitable place and arrangement of furniture, participants, chairperson and minute-taker. The results have shown that most managers know and follow the regulations for a successful planning, preparation and execution of business meetings, but are still weak in certain aspects of planning. We estimate that their main fault is that they only rarely prepare for the meeting with a serious rehearsal and therefore still make their meetings rather long. Most of the managing personnel are aware that they could improve their skills as a chairperson, which should be made possible by individual companies.

KEYWORDS:

- business meeting
- planning a business meeting
- preparation for a business meeting
- participants in a business meeting
- chairperson of a business meeting

KAZALO

1 UVOD	6
1.1 Struktura in vrste sestankov	6
1.2 Cilji in namen poslovnega sestanka	7
1.3 Pravila dobrega poslovnega sestanka	8
1.3.1 Vodenje poslovnega sestanka	8
1.4 Učinkovitost poslovnega sestanka	11
1.4.1 Sistemi vodenja poslovnih sestankov	11
1.5 Načrtovanje poslovnega sestanka	13
1.5.1 Vloge vodje, udeležencev in zapisnikarja	20
2 PROBLEM	23
3 HIPOTEZE	24
4 METODOLOGIJA	25
4.1 Poskusne osebe	25
4.2 Pripomočki	28
4.3 Postopek	28
5 REZULTATI	29
6 INTERPRETACIJA	47
6.1 Karakteristike vzorca poskusnih oseb	47
6.2 Priprava in načrtovanje poslovnih sestankov v praksi	48
7 ZAKLJUČKI	55
LITERATURA	57
Priloga 1	58
Kazalo slik	63
Kazalo tabel	65

1 UVOD

Poslovni sestanki so nekakšno okno v svet; z njimi si utiramo poti pri sklenitvi novih poslov, informiramo zaposlene, rešujemo razna poslovna vprašanja, urejamo in reorganiziramo že obstoječe poslovanje itd. Obstajajo različne vrste poslovnih sestankov. Vsak sestanek pa ima več različnih faz. Za uspešen in učinkovit poslovni sestanek so zelo pomembne ustrezne priprave nanj. Dober poslovni sestanek mora biti načrtovan, to pomeni, da vključuje kraj in čas poteka sestanka, število udeležencev, razporeditev povišstva, določitev zapisnikarja, beleženje, dnevni red itd. Poslovni sestanki imajo svoje prednosti in slabosti ter težave, ki se jim kljub dobri pripravljenosti ne moremo izogniti. V praksi vodje poslovnih sestankov neredko delajo razne napake – tako pri organizaciji in pripravi na sestanek kot tudi pri vodenju in izvajanju sestanka samega. Ob ustrezni poučenosti in upoštevanju nekaterih pravil bi se številnim izmed teh napak lahko izognili in s tem dosegli večjo učinkovitost poslovnega sestanka ter skrajšali njegov čas.

1.1 Struktura in vrste sestankov

Dobri sestanki so ključ do uspeha in sklenitve novih poslov. Florjančič (2001) jih je razdelil na več dejavnikov, ki se določajo pred pripravo na sestanek glede na:

⇒ NAMEN

Začeli bomo s sestanki, ki povedo, kakšen je njihov namen. Sem spadajo:

- informativni sestanki

Njihov namen je obveščanje udeležencev, predstavljanje novih idej in načrtov, posredovanje novih podatkov, število udeležencev ni pomembno, sestanek pa naj bi trajal največ pol ure.

- posvetovalni sestanki

To so sestanki, kjer se izmenjujejo mnenja in iščejo rešitve, vodja sestanka izbira udeležence, ki naj bi se ga udeležili, prav on pa pomaga, da se sklepi oblikujejo realno in soglasno.

- delovni sestanki

Na njih se rešuje konkretne probleme.

- druge oblike

Taki so lahko študijski sestanki.

⇒ ŠTEVILO UDELEŽENCEV

Število udeležencev je zelo pomembno. Delimo jih na dve skupini, in sicer na:

- majhne skupine

Imenujemo jih tudi navadni sestanki, katerih se udeleži do 15 udeležencev.

- velike skupine

Udeleži se jih več kot 15 udeležencev, zato takim sestankom pravimo tudi množični sestanki.

⇒ VSEBINO

Vsebina sestanka je zelo pomembna, saj je brez nje nesmiselno sestanek organizirati. Tako se pogovarjamo o sestankih, kjer:

- rešujemo težave, ki so nastale med delom in v delovnih enotah;
- rešujemo težave, ki so nastale na drugih področjih dela.

⇒ PRISTOJNOSTI

Glede pristojnosti, ki jih skupina ima, ločimo:

- sestanke, kjer potekajo razprave in se iščejo ustrezne rešitve, na samem sestanku pa ne moremo sprejemati sklepov in ne moremo odločati,
- sestanke, kjer poleg razprave in iskanja rešitev sprejemamo tudi sklepe.

⇒ SKLICATELJE

Sestanki, ki jih določa sklicatelj, so:

- komisijski sestanki

Sem spadajo delovna razmerja.

- sestanki sindikatov, gasilcev

Poimenujemo jih sestanki, ki se organizirajo v organizacijah in društvih, strokovne komisije pa uvrščamo v sestanke strokovnih organov.

⇒ SESTAVO UDELEŽENCEV

Na sestanku prisostvujejo ene in iste osebe (člani komisije).

Sestanka se udeležijo iste in druge osebe (delovne skupine).

⇒ FORMALNI IN NEFORMALNI SESTANKI

- Formalni sestanki so organizirani do same potankosti. Tako vemo, kje se bo sestanek zgodil, s kakšnim namenom, problemi, ki jih bomo obravnavali na njem itd.
- Neformalni sestanki so sestanki, katerih članov ne poznamo vnaprej, ne vemo, zakaj so se sestali, nimajo jasno zastavljenega cilja.

1.2 Cilji in namen poslovnega sestanka

Cilji sestanka morajo biti jasni in napisani ter poznani vsem udeležencem (Zupan in Žnidaršič, 2003).

Vodja si mora zastaviti cilje, ki jih želi uresničiti, prav tako pa mora udeležencem dati možnost, da tudi oni vedo, o kakšnem končnem cilju se bodo pogovarjali. Udeleženci bodo vedeli, kakšne naloge jih čakajo in jih morajo opraviti, vodja pa mora vedeti, komu jih zastaviti in kako se bodo le-te uresničile in pripeljale do cilja,

ki si ga je pred tem zastavil. Veliko boljše pa je tudi za vodjo, če udeleženci sami predlagajo rešitve, saj tako ve, da bodo nalogo opravili brez negotovanja. Poudarja tudi, da se mora vodja zavedati nekaterih omejitev, ko gre za opravljanje naloge. Te so:

- prekratek rok izvedbe naloge,
- napačna oseba za izvedbo naloge,
- naloge, ki niso uresničljive in nimajo cilja.

Tako pride do udeležencev, ki bodo z nejevoljo opravili nalogo, cilj pa še zdaleč ne bo takšen, kot si ga je vodja zamislil (Žmitek, 2002).

Sestanek skličemo zaradi nekega dogovora, oziroma da bi dosegli nekaj novega in si pridobili tako nove kot potrebne informacije.

S stališča vseh udeležencev sestanka kot celote je treba razrešiti naslednje probleme:

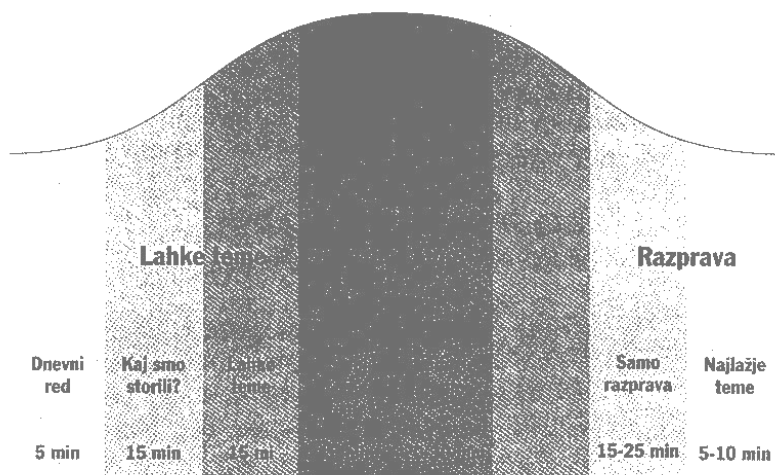
- vsak udeleženec sestanka mora biti informiran o pravem cilju, ki ga je treba doseči s sprejetjem neke odločitve;
- vsak udeleženec se mora osebno odločiti, ali želi priti do istega cilja kot vsi drugi udeleženci sestanka. Če tega ne želi, mora povedati, do kod bo sodeloval s skupino;
- kadar se želi večina udeležencev kmalu ločiti od skupne poti, je treba spremeniti cilj;
- če ugotovimo, da je cilj pravilen, moramo vplivati na spremembo vedenja posameznikov na sestanku s pomočjo analize njihovih stališč in njihove koristnosti glede na skupino;
- ko je cilj določen, torej ko pridemo do konca in sprejmemo odločitev, so vsi udeleženci dolžni to odločitev sprejeti in si prizadevati, da jo doživljajo kot svojo obveznost in se trudijo za njeno uresničitev (Florjančič, 2001, stran 168).

1.3 Pravila dobrega poslovnega sestanka

1.3.1 Vodenje poslovnega sestanka

Potek vodenja je odvisen od posameznega vodja. Vsak vodja se bo organiziral po določenih stopnjah, da bo v svoj sestanek zajel vse, kar sodi vanj. Poleg vsega si bo pripravil razne skice oziroma slike, ki bodo ponazarjale tekoči problem, list papirja, na katerem bodo oporne točke in krajša predstavitev. Vedeti pa mora, da brez naslednjih stopenj (Florjančič 2001) ne »preživi« noben sestanek:

- tema,
- namen,
- uvodna pojasnila,
- izhodiščno vprašanje,
- razprava,
- oblikovanje predlogov,
- končni sklep.



Slika 1: Potek sestanka (Erčulj in Vodopivec, 1999)

⇒ TEMA IN NAMEN

Prvi stik z udeleženci je najpomembnejši, zato naj bo kar se da učinkovit. Vodja sestanka mora že na začetku udeležence obvestiti o poteku sestanka, kaj se bo na njem obravnavalo in kakšen je namen ter cilj sestanka. Zelo dobro mora biti opredeljen problem, o katerem se bo razpravljalo, tako da se udeleženci nanj lahko pripravijo in povedo svoje mnenje. Nikoli na sme vodja sestanka zamuditi ali na začetku nanizati preveč podatkov. Prav je, da se drži časa, ki ga je namenil posamezni točki dnevnega reda. Vsako temo naj dobro predela, da se kasneje ne bo vračal k njej, kar je le potrata časa (Florjančič, 2001).

⇒ UVOD V RAZPRAVO

Uvod v razpravo je vedno pomemben, čeprav smo udeležencem predhodno že poslali gradivo. Na začetku vodja sestanka povzame vprašanja, ki se tičejo problema in daje možnost tudi ostalim, ki so se udeležili sestanka, da povejo svoje mnenje. Paziti mora, da uvod ne bo preobsežen in da na njem ne poda vseh možnih rešitev. Nikdar ne sme svoja stališča opredeliti kot najboljše, saj bo s tem povzročil veliko nelagodja udeležencem. Tako udeležencem ne preostane drugega kot prikimavanje in nelagodje ali pa se uprejo (Valentinčič, 1974).

⇒ IZHODIŠČNO VPRAŠANJE

Vodja sestanka ima pripravljeno izhodiščno vprašanje. Posreduje ga udeležencem, da tudi oni vedo, o čem bo tekla beseda. Po posredovanju mora dati vodja sestanka udeležencem čas, da se nanj pripravijo. Ko se čas, ki je bil na voljo udeležencem, izteče, se razprava začne (Florjančič, 2001).

⇒ RAZPRAVA

Vodenje razprave je tisti del sestanka, na katerega se mora vodja zelo dobro pripraviti. Delovati mora zbrano, samozavestno in biti mora nevtralen. Pripraviti se mora na vse udeležence, saj ga s svojimi mnenji in vprašanji lahko odvrnejo od tekočega problema. Vodja sestanka mora dati besedo vsem udeležencem, da povedo svoja mnenja, obenem pa jim postavlja tudi vprašanja in si skrbno zapisuje

dane predloge. Spodbujati mora molčeče udeležence in se izogibati udeležencem, ki kar naprej govorijo. Florjančič (2001) navaja, da se mora na sestanku vodja držati nekaterih pravil; ne sme upoštevati le lastnega mnenja. Če kdo od udeležencev pove nekaj čisto iz konteksta, le-tega ne sme žaliti, predvsem pa ne sme podati končnega sklepa. V takem primeru je sestanek le izguba časa.

Vodja sestanka se mora izogibati nekaterih vprašanj, in sicer:

- vprašanj, na katera ne bo mogel odgovoriti,
- vprašanj, ki ponujajo več odgovorov,
- vprašanj, na katera odgovarjamo le z DA ali NE,
- zasliševalnih vprašanj (Erčulj in Vodopivec, 1999).

⇒ OBLIKOVANJE PREDLOGOV

Pri oblikovanju predlogov gre predvsem zato, da udeleženci podajo svoje predloge. Ti so si med sabo podobni ali pa kar enaki. Napišejo jih na list papirja ali na tablo ter jih preoblikujejo. Tako lahko že oblikujejo svoja stališča oziroma sklepe (Florjančič, 2001).

⇒ SKLEPI

Pri oblikovanju predlogov smo že predstavili svoja stališča, prav tako pa smo med razpravo podali delne sklepe, kar se v večini primerov izkaže dobro. Pri določanju sklepov se ne pazi na čas, tako da ni nobenega priganjanja udeležencev, saj se le z zastavljenim sklepom omogoči, da se bo le-ta uresničil. Sklepi morajo vsebovati:

- datum (določa čas, do katerega bo naloga opravljena),
- osebe (povedo nam, kdo bo opravil določene naloge),
- osebo (pove nam, kdo je ta oseba, ki ji bodo posredovani podatki o opravljeni nalogi)(Valentinčič, 1974).

⇒ ANALIZA POSLOVNEGA SESTANKA

Po razpravi smo dodali še analizo poslovnega sestanka, ki jo mora opraviti vodja sestanka. S to nalogo skuša ugotoviti, ali je med samim sestankom prišlo do pomanjkljivosti in kako bo le-to v prihodnosti izboljšal. Analiza vodji sestanka pokaže, kako naj se naslednjič pripravi na poslovni sestanek (Florjančič, 2001). Vodja sestanka mora analizirati udeležence oziroma sodelujoče na sestanku, in sicer koliko so le-ti pripomogli k dosegu ciljev, analizirati mora porabljeni čas, pregledati zapisnik in se osredotočiti na stvari, ki jih bo načrtoval v prihodnosti (Zupan in Žnidaršič, 2003). V primeru nezadovoljstva zaradi vodje sestanka se bo le-ta moral v prihodnje temeljiteje soočiti s pripravo na sestanek, nato pa še z izvedbo le-tega.

Vodenje sestanka ločimo na :

- neuskklajeno,
- usklajeno.

Neusklajeno vodenje je vodenje, kjer se porajajo težave, zato tudi sestanek ne poteka v prijaznem vzdušju. Taka vodenja razdelimo na:

- agresivno vodenje (vodja kritizira udeležence in hoče biti nad vsemi);
- blokiranje (vodja je izven konteksta obravnavanega problema in se ne zmeni za mnenja drugih);
- rivaliziranje (vodja zavrača najboljše ideje in poskuša doseči najboljšo vlogo);
- iskanje lažnih simpatij (vodja se hvali, ker želi doseči simpatije med udeleženci);
- poudarjanje svoje lastne osebe (poudarja svoje interese);
- klovnovstvo (njegovo vodenje je izven teme, ki jo obravnavajo);
- iskanje priznanja (vodenje presega vse meje, glasno govori in udeležence zavaja);
- umik (vodja šepeta in sestanek poteka izven diskusije) (Florjančič, 2001).

Z usklajenim vodenjem sestanek poteka tako, kot mora. Vloge vodje so naslednje:

- iniciativa in aktivnost

Naloge vodje so, da je zagret za delo in išče nove rešitve.

- iskanje informacij

Poleg novih informacij se vodja zavzema še za dodatne.

- posredovanje informacij

Vodja ima izkušnje, a jih kljub temu ne vsiljuje, temveč s pomočjo udeležencev rešuje probleme.

- ocenjevanje

Sem spada ocenjevanje mnenj in predlogov.

- usklajevanje

Usklajujejo se ideje in predlogi.

- sintetiziranje

S pomočjo predlogov, ki so si med seboj podobni, oblikujejo končne predloge.

- spodbujanje

Spodbujanje posameznikov s pomočjo idej in mnenj.

- omejevanje

Vodja daje besedo vsem udeležencem in pazi, da ne zaidejo izven obravnavane teme (Florjančič, 2001).

1.4 Učinkovitost poslovnega sestanka

Poslovni sestanek bo učinkovit s pomočjo vodje sestanka in s pomočjo sistema vodenja, s katerim se bo odločil, da bo najbolj učinkovit pri reševanju tekočega problema.

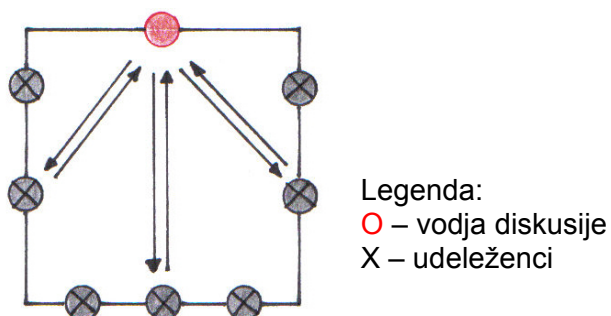
1.4.1 Sistemi vodenja poslovnih sestankov

Delimo jih na tri sisteme, in sicer na:

- avtorski sistem,
- demokratični sistem,
- sistem neomejene individualne svobode.

⇒ AVTORSKI SISTEM VODENJA

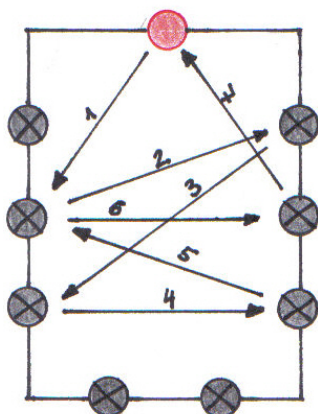
Pri tem sistemu odloča posameznik (Florjančič, 2001), to pomeni vodja sestanka. Ima svoja stališča in začrtane sklepe, ki jih vsiljuje udeležencem. O sebi misli, da je najsposobnejši, zato razpravo vodi sam. Udeleženci prihajajo na sestanek zgolj zato, da ga poslušajo. Sami ne morejo podati svojega mnenja in idej, ker vodje ne zanima, kaj si o problemu mislijo oni. Razpravo bi lahko primerjali s predavanjem, saj na njem udeleženci le sedijo in poslušajo. Odnos med vodjo sestanka in udeleženci je hladen in ni prijaznega, sproščenega sodelovanja.



Slika 2: Diktatorska tehnika (Bertoncelj, 1969)

⇒ DEMOKRATSKI SISTEM VODENJA

Vodja in udeleženci sestanka so si med seboj enakovredni. Vodja vodi razpravo in vanj vključuje tudi udeležence. Posluša njihove ideje in mnenja ter prisluhne tudi kritikam. Le tako lahko s skupnimi močmi rešujejo probleme. V primeru da udeležencem mnenje vodje ne ustreza, ga lahko opomnijo in mu povedo, zakaj bi sami isto stvar naredili drugače (Florjančič, 2001). Medosebni odnosi so pravični in nezamerljivi. Paziti pa se mora, da je kljub dobremu sodelovanju potrebna tudi dobra organizacija in porazdelitev dela ter discipliniranost. Če tega ni, tudi ta sistem lahko propade, saj ni pametnega razpravljanja in sestanek je le potrata časa (Valentinčič, 1974).



Legenda:

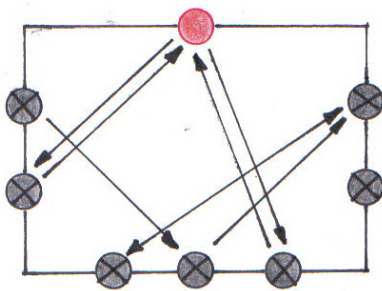
○ – vodja diskusije

X – udeleženci

Slika 3: *Demokratska tehnika* (Bertoncelj, 1969)

⇒ SISTEM NEOMEJENE INDIVIDUALNE SVOBODE

Vsak udeleženec ima veliko svobode, kar pomeni veliko odgovornost. Funkcija in delo, ki se mora opraviti, je del vsakega posameznika. V primeru manjših skupin je potrebna izkušnost in osebna zrelost (Florjančič, 2001). Problemi, ki naj bi se obravnavali, se po navadi spremenijo v razpravo, ki nima nič z osnovnim problemom, saj ga naključno izberejo. Ker nimajo nadzora nad samo razpravo, se sestanek zavleče in po navadi konča brez jasnega cilja (Valentinčič, 1974).



Legenda:

○ – vodja diskusije

X – udeleženci

Slika 4: *Sistem neomejene individualne svobode* (Bertoncelj, 1969)

Vsaka tehnika diskusije, ki ne upošteva človekove osebnosti, njegovih sposobnosti in karakternih posebnosti, in ki v kakršni koli obliki predstavlja nasilje nad človekom, ni sprejemljiva (Bertoncelj, 1969, str. 83).

Vrste vodenja so še naslednje (Florjančič, 2001):

- togo vodenje sestanka,
- prilagodljivo vodenje sestanka,
- improvizirano vodenje sestanka,
- razpuščeno vodenje sestanka,
- odkrito vodenje razprave na sestanku,
- zaprti sestanki,
- drobnjakarsko vodenje sestanka.

1.5 Načrtovanje poslovnega sestanka

Že na začetku se moramo vprašati ali je sestanek res potreben in ali bo res zadovoljil vse potrebe udeležencev. Res ne bi šlo drugače, da obvestimo vse, ki se jih zadeva tiče, samo po pošti, e-mailu ali pa kar po telefonu? Če na vse odgovorimo negativno, potem je res čas, da pripravimo poslovni sestanek, ki se ga bodo udeležili tisti, ki se jih zadeva tiče. Pri organiziranju poslovnega sestanka je že na začetku pomembna sama priprava in načrtovanje, kar pa ni preprosto. Z organizirati se moramo in pripraviti kar lep kupček stvari, da bi bil poslovni sestanek izpeljan od začetka do konca brez večjih napak ali pa kar brez njih. Napisati in odposlati moramo vabila, izbrati prostor, sestaviti dnevni red, določiti naslov poslovnega sestanka in se odločiti, koga sploh povabiti na poslovni sestanek.

⇒ DNEVNI RED

Je eden od osnov same priprave, ki nam pove, čemu sploh poslovni sestanek. Ne pošilja se ga kot posamezno gradivo oziroma list papirja, ampak je del vabila, ki pa je prav tako pomemben, saj brez vabila ne moremo povabiti oziroma obvestiti udeležencev, da bo stekel poslovni sestanek. Brez teh dveh virov ne more biti poslovnega sestanka. Udeleženci ga dobijo nekaj dni pred sestankom. Da pa udeleženci vedo, o čem bo tekla beseda, se vabilo in dnevni red z vsakim poslovnim sestankom spreminjata.

Dnevni red pove vsebino sestanka: od uvoda v poslovni sestanek do zaključka oziroma sklepa poslovnega sestanka. V dnevni red pod prvo točko uvrstimo namen poslovnega sestanka oziroma vodilno temo sestanka. Ta naj bo kar se da dobro opredeljena, da udeleženci vedo, o čem bo tekla beseda in zakaj morajo prisostvovati na sestanku. Z rezultatom, ki je opredeljen v dnevnem redu, se izognemo nepotrebni temam in času. Diskusija teče le o problemih, zaradi katerih je bil sklican sestanek. Takoj preidemo na cilj, ne dolgovezimo in ne zaidemo k drugimi temami. Navedemo točke, ki vodjo sestanka peljejo skozi potek sestanka, in čas, ki mu je na voljo, da razloži probleme (Zupan in Žnidaršič, 2003). Zavedati se moramo, da ne smemo pozabiti na stvari, ki so ostale nedorečene s prejšnjega sestanka, zato navedemo, kaj vse moramo še predelati in najti rešitve. Seveda naj bo tega čim manj. Če je le možno, se izognemo točki razno, saj se lahko sestanek ravno zaradi te točke sprevrže v nekajurno diskusijo. Prednost naj imajo teme, ki so pomembnejše, saj zaradi zahtevnejših tem, ki jih obravnavamo na koncu, ni nobenega interesa več (Erčulj in Vodopivec, 1999). Dnevni red ne sme biti preveč natrpan, saj že pogled nanj nekaterim udeležencem vzame voljo do udeležbe. Poleg vsega pa ne smemo pozabiti na čas sestanka in na to, da je manj več. To se nanaša na število točk dnevnega reda. Teh naj bo manj. Bolj konkretno naj bodo opredeljene in zastavljene. Če pri pripravi sestanka ugotovimo, da bo poslovni sestanek daljši, na dnevni red uvrstimo tudi odmore (Florjančič, 2001).

⇒ VABILO

Ljudi, za katere hočemo, da prisostvujejo na poslovnem sestanku, moramo vnaprej povabiti, in sicer z vabilom. Bertonec (1969) in Zupan ter Žnidaršič (2003) navajajo, da ga udeležencem pošljemo nekaj dni pred sestankom, da si rezervirajo čas in potrjujejo svojo udeležbo. Vabilo ne sme biti preveč natrpano in biti mora vljudno. Udeleženci ga dobijo pisno, ključnim udeležencem pa ga izročimo osebno. V vabilu naj bo navedeno naslednje:

- datum, čas in kraj sestanka (po možnosti opis, kje se stavba nahaja),
- dnevni red,
- obravnavana tema in čas, ki ga bomo porabili zanjo,
- seznam vabljenih na sestanek,
- začetek in predvideni čas konca sestanka,
- gradivo (Zupan in Žnidaršič, 2003).

Gradivo pošljemo vsaj tri dni pred sestankom, to naj bi bilo nekakšno pravilo (Florjančič, 2001). Udeležencem ga nikoli na smemo posredovati na samem sestanku.

Vabilo je legitimacija sklicatelja in prvi kontakt z udeleženci sestanka. Že iz vabila lahko sklepamo, ali bomo imeli opravka z vodjem, ki upošteva, da ni važnejšega dejavnika na sestanku, kakor so ljudje in smoter, zaradi katerega se je skupina sestala (Bertoncelj, 1969, str. 40).

⇒ KOGA POVABITI?

Udeleženci so ključnega pomena za poslovni sestanek. Da bo sestanek koristen, morajo biti udeleženci ljudje, ki se jih sestanek in problem tiče, in ne ljudje, ki pridejo na sestanek, ker je obvezen in da jim čas hitreje mine. Udeleženci morajo biti takšni, da v veliki meri pripomorejo k izboljšavi rezultatov. To morajo biti ljudje, ki so pripravljeni, da se odločitve in problemi sprejmejo v najkrajšem možnem času. Povabiti moramo torej ljudi, ki si želijo uspeha. Na sestanek povabimo tudi strokovnjake in nosilce informacij, če menimo, da bodo pomagali udeležencem pri razlagi problema (Erčulj in Vodopivec, 1999). Ko vabimo udeležence na sestanek, moramo predvidevati idealno število sodelujočih (4-7) (Zupan in Žnidaršič, 2003). Če jih je manj (Erčulj in Vodopivec, 1999) se sestanek lahko sprevrže v družabno srečanje.

Poglejmo si tabelo Maslowa:

POTREBE	KAKO JIH ZADOVOLJIMO V IZOBRAŽEVALNEM OKOLJU?
Fiziološke	Ustrezen prostor, oprema, urnik, odmori ...
Po varnosti	Pomirimo poslušalce, odkrijemo pričakovanja in strahove, vodja mora biti pozitivno naravnan.
Po družabnosti	Osredotočimo skupino, spremenimo sedežni red (po potrebi), organiziramo delo v skupinah.
Po zaupanju vase in samospoštovanju	Poskrbimo, da so udeleženci uspešni, ne izpostavljajmo jih, spoštujmo konstruktivne ideje.
Po samouresničitvi in samoizpolnitvi	Nezadovoljni udeleženci ne morejo doseči te stopnje.

Tabela 1: Zadovoljevanje potreb v izobraževalnem okolju (Erčulj in Vodopivec, 1999)

⇒ SKUPINE UDELEŽENCEV

Florjančič, 2001, navaja, da udeležence lahko razdelimo v dve skupini, in sicer:

- na ljudi, ki se sestankov udeležijo, ker imajo določene cilje in poglede na uspešnost podjetja ter hočejo, da se problemi rešijo,
- na ljudi, ki pridejo na sestanek brez ciljev oziroma s ciljem, da motijo sestanek.

Ljudi brez ciljev lahko razdelimo na osem skupin (Florjančič, 2001 in Bertonec, 1969). Te so:

PREPIRLJIVCI

Udeleženci sestanka, ki se prepirajo brez vsakršnega razloga. Prepirajo se zaradi malenkosti, tako da se mora vodja sestanka ukvarjati z njimi namesto da bi reševal probleme zaradi katerih so se zbrali.

VSEZNALCI

Udeleženci sestanka vedno poskrbijo, da izrazijo svoje mnenje. Taki ljudje zavračajo sestanek in spravljajo v slabo voljo ostale udeležence, katerih cilj je rešiti probleme.

KLEPETULJE

Udeleženci sestanka, ki kar govorijo in govorijo, četudi so njihovi stavki brez pomena. To so ljudje, ki se imajo za nekaj več in imajo občutek, da so bolj sposobni od ostalih. Sestanek začnejo in končajo s svojim mišljenjem.

PLAŠLJIVCI

Udeleženci sestanka so precej zadržani. Kljub temu, da imajo lahko odlične argumente, se raje zadržijo, čeprav bi lahko s svojim mnenjem hitreje prišli do rešitve problema in konca sestanka.

NEGATIVNI

Udeleženci na sestanek pridejo zaradi službenih dolžnosti. To so ljudje brez skupnih ciljev, lahko bi jim rekli tudi pesimisti. Na sestanku motijo ostale udeležence tako, da se mora tudi vodja sestanka na take ljudi pripraviti.

PASIVNI

Udeleženci sestanka, ki takoj, ko dobijo vabilo na sestanek, spremenijo svoje razpoloženje, tako da postanejo nezainteresirani. Taki ljudje se ponavadi ne udeležijo sestankov in jih v veliki meri sovražijo.

DOMIŠLJAVCI

Udeleženci sestanka, ki si domišljajo, da je sestanek sklican samo zaradi njih. Zelo radi kritizirajo in podajajo predloge, ki nimajo nobene zveze s tekočim problemom. So zelo optimistični in prepričani, da so vredni več od ostalih udeležencev.

NEISKRENI

Udeleženci sestanka, ki skozi diskusijo veselo prikimavajo in pritrjujejo predlogom vodje, čeprav mislijo drugače.

K tej skupini bi lahko dodali še **papagaje** (udeleženci, ki samo ponavljajo), **kritikastre** (udeleženci, ki kritizirajo) in **kimavce** (udeleženci, ki se brezbržno strinjajo z vsem) (Florjančič, 2001).

⇒ PRIMEREN ČAS

Čas sestanka mora ustrezati vsem udeležencem. Obvestiti jih moramo nekaj dni pred sestankom, le v skrajnem primeru, ko gre za nujen sestanek, kličemo nekaj ur pred sestankom. V vabilu mora biti naveden točen čas in, če se le da, tudi konec

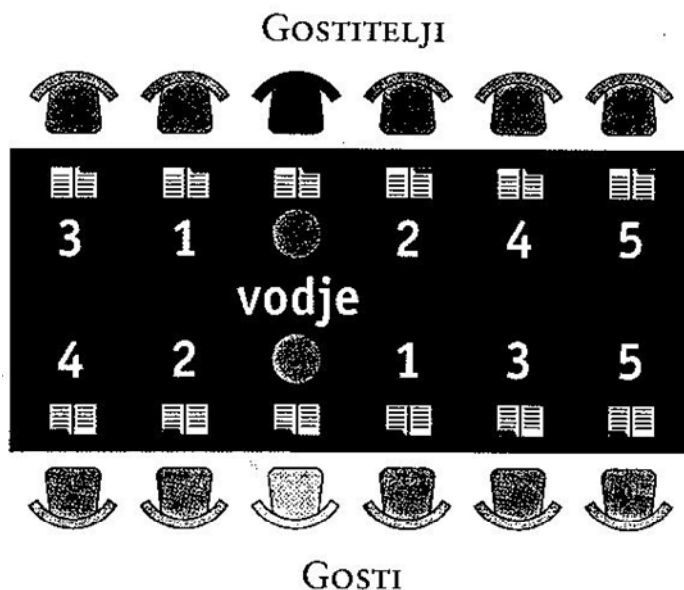
sestanke. Najboljši dnevi sestankov so torek, sredo in četrtak v dopoldanskem času. Sestanek ne sme biti predolg in traja naj največ dve uri. Če sestanek ni poslovnega izvora, se le-ta lahko zgodi v večernih urah oziroma takrat ko udeležencem najbolj ustreza in imajo čas (Zupan in Žnidaršič, 2003).

Večji poslovni sestanki vzamejo več časa za priprave. V tem primeru gre za udeležence poslovnega sestanka iz več podjetij. Take sestanke pripravljamo več mesecev vnaprej in določimo le okvirni datum in čas, ko naj bi se ta sestanek zgodil. Udeležence obvestimo, da se lahko dobro pripravijo in prilagodijo razmeram. Ko se približuje datum in izvedba sestanka, se mora določiti tudi čas in kraj sestanka (Žmitek, 2002).

⇒ PROSTORSKA UREDITEV IN KRAJ POSLOVNEGA SESTANKA

Prostor naj ustreza večini udeležencem in vsem naj bo približno enako oddaljen. Dobro je, če je sestanek enkrat pri enem, drugič pa pri drugem poslovnem partnerju. Izbira samega prostora in kraja vplivata na počutje udeležencev. Naj bo v čim manj hrupnem delu stavbe, v prostoru mora biti dovolj svetlobe in možnost uporabe pripomočkov npr.: table, projektorja, možnost avdio-vizualne opreme (Zupan in Žnidaršič, 2003). Na potek sestanka vpliva tudi razporeditev pohištva in velikost prostora. Zavedati se moramo, da nas premajhen prostor utesnjuje, prevelik pa nam daje občutek nelagodja, saj se glas kar porazgubi (Valentinčič, 1974). Upoštevati moramo več vidikov, s katerimi udeležence zadovoljimo v vseh pogledih. Pomembne so tudi mize, ki naj bi bile dovolj velike, da udeleženci lahko razgrnejo gradivo in imajo okoli sebe dovolj prostora, da se lahko premikajo. Že na samem začetku naj bo na mizah pripravljena osvežilna pijača. Sestanek lahko tudi prekinemo in si vzamemo krajši odmor (Bertoncelj, 1969).

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

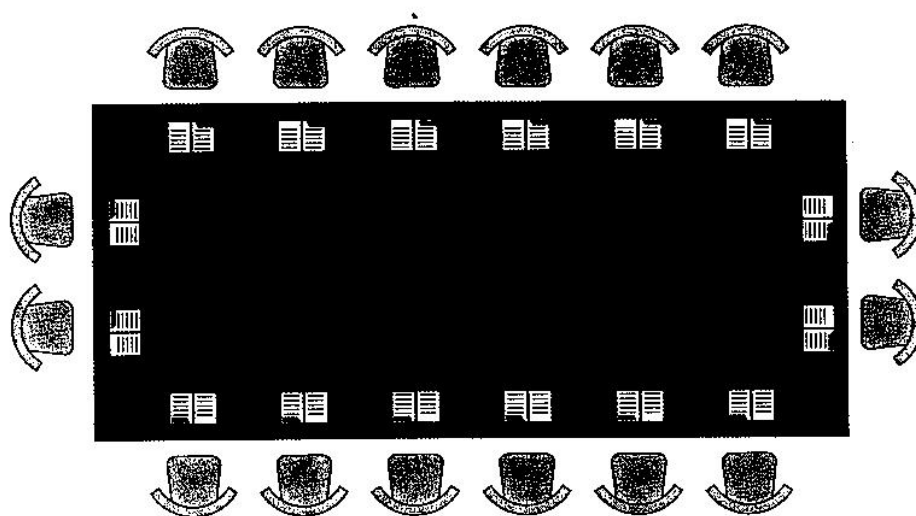


Slika 5: Primer posedanja pri poslovnih obiskih (Dreo, 2003)

⇒ RAZPOREDITEV POHIŠTVA

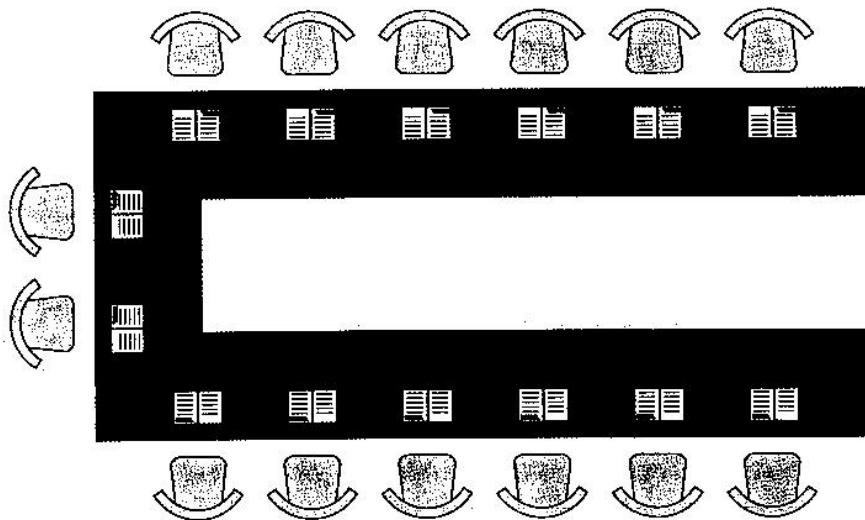
Razporeditev miz in stolov je lahko zahtevna naloga, saj moramo paziti, kakšno funkcijo imajo udeleženci v svojem podjetju, odvisna pa je tudi od števila udeležencev. Poglejmo si, kakšne razporeditve pohištva poznamo in kdaj jih uporabljamo (Dreo, 2003, Valentinčič, 1974 in Florjančič, 2001):

- **pravokotna razporeditev:**
 - tipična za demokratično vodenje sestanka,
 - uporablja se za sestanke do trideset udeležencev,
 - pomembni udeleženci sedijo na sredini mize.



Slika 6: Pravokotno posedanje (Dreo, 2003)

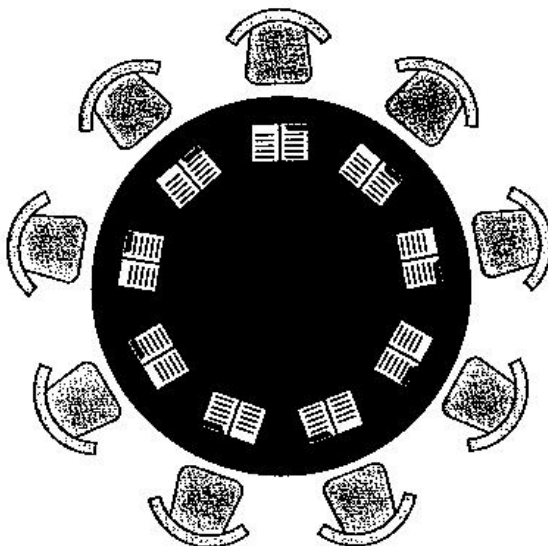
- **razporeditev v obliki podkve:**
 - udeleženci sedijo tako na notranjem kot na zunanem delu mize,
 - primerna je za demokratično razpravo,
 - na sestanku je od dvajset do trideset udeležencev,
 - taka razporeditev je bolj tipična za seminarje.



Slika 7: Posedanje v obliki podkve (Dreo, 2003)

▪ **razporeditev v krogu:**

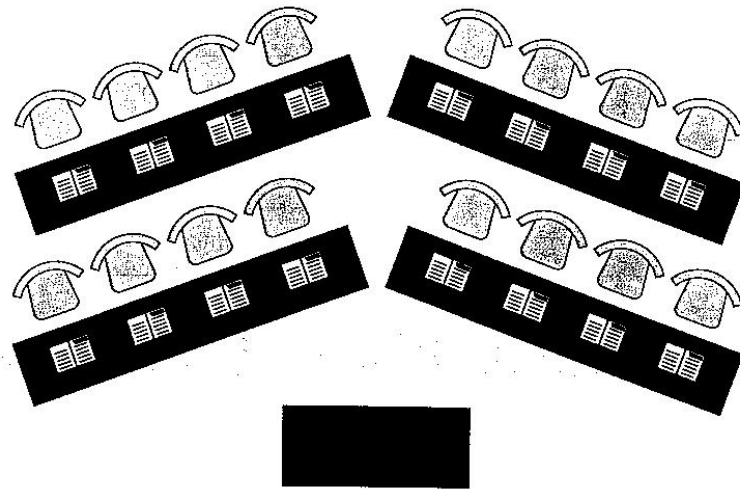
- primerna za demokratično in enakopravno vodenje,
- na sestanku sodeluje od šest do deset udeležencev,
- najpomembnejši udeleženec sedi na gostiteljevi desni strani,
- vsi udeleženci so, glede na sedenje, enakopravni drugim, tako vsak vidi vsakega.



Slika 8: Posedanje za okroglo mizo (Dreo, 2003)

Te tri razporeditve pohištva se pogosto uporabljajo pri poslovnih sestankih. Naslednja razporeditev, ki jo bomo opisali in prikazali, pa ni najbolj primerna za sestanek, saj na njem prisostvuje več udeležencev, ki pa nimajo idealnih pogojev za sodelovanje in ugodno počutje. Poglejmo zakaj:

- **šolski sistem razporeditve:**
 - primeren za več sto udeležencev,
 - udeleženci si ne gledajo v oči, ampak v hrbet,
 - udeleženci imajo pred seboj naslone za zapiske in pisala, imajo zelo malo prostora,
 - vodja sestanka ima govorniški pult, le-ta je dvignjen.



Slika 9: Šolski sistem sedenja (Dreo, 2003)

Poznamo tudi takšno razporeditev pohištva, ki je značilna za pogajanja. Vodji si sedita nasproti na sredini, od leve proti desni pa se posedejo udeleženci, ki si sledijo po hierarhični lestvici. Tako si vsi gledajo iz oči v oči in imajo možnost, da med seboj komunicirajo (Dreo, 2003).

⇒ NEUSPEŠNOST POSLOVNIH SESTANKOV

To, da nekateri ljudje nočejo sodelovati na poslovnih sestankih, je samo po sebi umevno. Brez kakršnekoli literature lahko ugotovimo kje tiči vzrok, da je nekje udeležba nizka in zakaj je nekatere ljudi težko prepričati, da bi se udeležili poslovnega sestanka. Nekaterim je nesmiselno hoditi na sestanke, ker mislijo, da je to izguba časa in sploh ne vedo, zakaj so se zbrali na sestanku, kjer ni določenega dnevnega reda, ni potrebnih informacij, preveč govorjenja itd. Nekateri udeleženci slabost sestankov vidijo tudi v vodji, ki ne zna sestanka izpeljati.

1.5.1 Vloge vodje, udeležencev in zapisnikarja

Pri sodelovanju na poslovnih sestankih imajo glavno vlogo tako vodja kot udeleženci in nenazadnje tudi zapisnikar.

⇒ VLOGA VODJE

Vodja poslovnega sestanka vodi razpravo. Zavedati se mora, da je na sestanku zaradi skupine ljudi in problema, ki ga bodo s skupnimi močmi rešili. Udeležencem sestanka pove, kaj se od njih pričakuje, napove dnevni red, omogoči, da vsi sodelujejo pri diskusiji in spoštuje mnenja prisotnih, še preden izrazi svoje. Na koncu povzame vsebino sestanka in poskrbi, da vsi sodelujoči prejmejo zapisnik vsakega sestanka (Zupan in Žnidaršič, 2003).

Vodja ima dve glavni nalogi, in sicer:

- naloga, ki nastaja v zvezi s pripravljanjem sestanka

Vodja se odloči za problem, ki ga bo obravnaval, pripravi in posreduje obvestila ter gradivo, kje bo sestanek potekal itd.;

- naloga, ki nastaja v zvezi z vodenjem sestanka

Vodja se mora zavedati, da na sestanek ne sme zamuditi in da ga vodi tako, kot si ga je zamislil (Florjančič, 2001).

Dober vodja je ustvarjalen, kritičen, opominja in razporeja, uvršča in odlaga, spodbuja sporazumno odločanje in skrbi za primeren slog pogajanj. Odlikujejo ga dobra priprava, samozavest, učinkovit začetek, prosto govorjenje, ne branje besedila, primerna glasnost, ton, hitrost in modulacija govora, smisel za jezikovno izražanje, naravno vedenje, govornica telesa, ki podpira govornico besed, spoštovanje udeležencev ter nastop brez treme (Erčulj in Vodopivec, 1999, str.52).

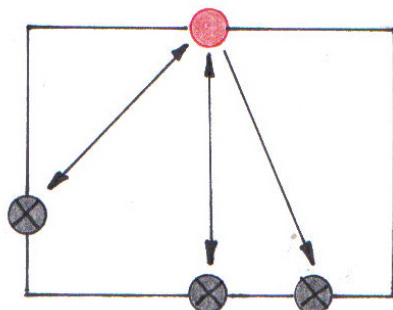
Naloga vodje sestanka je, da brezskrbno vodi sestanek od začetka do konca. Da bi sestanek nemoteno potekal, si pomaga z različnimi vprašanji. Razdelimo jih na več vrst, in sicer na:

- **vprašanja skupini**

Vprašanja so namenjena za odprtje diskusije. Namenjena so vsem udeležencem (Valentinčič, 1974).

- **neposredna vprašanja**

To so vprašanja, ki spodbujajo posameznike; to pomeni da spodbuja udeležence, ki imajo pametne predloge, a se raje držijo v ozadju, vedeti pa mora, da uporabimo le eno neposredno vprašanje (tehnika namiznega tenisa), saj bi v nasprotnem primeru prišlo do dialoga med vodjo in udeležencem, zato preidemo na posredna vprašanja (Florjančič, 2001).



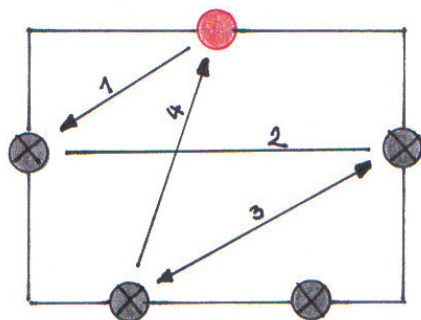
Legenda:

- – vodja diskusije
- X – udeleženci

Slika 10: Tehnika pink-ponk (Bertoncelj, 1969)

- **posredna vprašanja**

Vprašanja, ki potekajo od enega do drugega udeleženca, vključujejo se vsi udeleženci, tudi tisti, ki so vedno bolj v ozadju in komaj čakajo, da povedo svoje zamisli (Florjančič, 2001). Taka vprašanja spodbujajo diskusijo, porodijo se nova mnenja in prejšnja stališča se obogatijo, v tem primeru govorimo o biljardni tehniki (Valentinčič, 1974).



Legenda:
 ○ – vodja diskusije
 X – udeleženci

Slika 11: Tehnika biljard (Bertoncelj, 1969)

⇒ VLOGA UDELEŽENCEV

Naloga udeležencev ni le-ta, da se udeležijo sestanka in ga poslušajo od začetka do konca. Na sestanek morajo priti pripravljeni, točni in z gradivom, ki jim ga je vodja sestanka poslal. Vsak udeleženec sestanka mora vedeti, kakšno nalogo ima in kaj se od njega pričakuje. Upoštevati mora dnevni red, če se le da, se vključuje v razpravo s svojimi mnenji in idejami ter poslušša ostale udeležence (Zupan in Žnidaršič, 2003).

⇒ VLOGA ZAPISNIKARJA

Zapisnikarja se mora določiti vnaprej in mu povedati, kakšen slog zapisa mora uporabljati.

Zapisnikar mora:

- uporabljati iste besede kot razpravljavci,
- biti mora nevtralen,
- v primeru, da potrebuje pojasnila, prosi zanje,
- pripravi zapisnik kar se da hitro, najpozneje v petih dneh,
- zapisati mora, kakšne odločitve so se sprejele (Zupan in Žnidaršič, 2003 ter Florjančič, 2001).

Zapisnik je dostopen vsem udeležencem. Če vidijo, da ni pravilno povzet, lahko nanj ugovarjajo (Florjančič, 2001). Je zelo pomemben dejavnik, saj je lahko prav zapisnik tipičen vzrok za slab sestanek. Zapisnikar je potreben še posebej takrat, ko se sprejema sklepe, ki imajo avtoritativno moč (Valentinčič, 1974).

Zapisnik naj vsebuje naslednje točke (Florjančič, 2001):

- imena in priimke udeležencev,
- dnevni red,
- čas in kraj ter trajanje sestanka,
- povzetek razprave,

- vsebina sklepov, kjer je zapisano, kdo je sklep predlagal, opredelitev odločitve, v kolikšnem času se mora naloga izvesti, kdo je izvršitelj in poročevalca, ki bo poročal o nalogi,
- zapisnik prejšnje seje z odobritvijo.

Zapisnikar mora obvladati več oblik zapisnika (Florjančič, 2001 in Valentinčič, 1974). Ti so:

- **stenografski zapisnik**

Uporablja se na sestanku, kjer je vsebina zelo pomembna. Tipično za tak zapis je, da se razprava dobesedno prenese na zapis. Če nam kasneje ta zapis ni všeč, ga lahko vseeno preoblikujemo v druge oblike zapisnika.

- **smiselno zapisovanje vsebine**

Tu gre za obliko stenografskega zapisa, le da je ta v skrajšani obliki. V njem je povzeto bistvo posameznega razpravljavca. Še vedno pa je vsebina dovolj obsežna, da se uporablja na sestankih, ki so pomembnejšega izvora.

- **ožji zapisnik**

Zapisuje vsebino glede na kolektivno razmišljanje, razpravljavci niso poimensko navedeni, uporablja pa se v praksi.

- **zapisnik v obliki sklepov**

Rečemo mu tudi mini zapisnik. Uveljavlja se v komisijah, organizacijah, sklepi so jasno in točno zapisani.

Pri vseh zapisih morata biti razvidna oseba in določen čas za uresničitev sklepa. Zapisnik mora biti podpisan s strani zapisnikarja kot tudi vodje sestanka. V primeru da je zapisnik slabo pripravljen, ni vedno kriv zapisnikar, ampak je lahko glavni krivec vodja sam, ker sestanka ni uspešno vodil (Valentinčič, 1974).

2 PROBLEM

Glavna tema diplomske naloge so dobre in ustrezne priprave na poslovni sestanek ter napake, ki se v praksi najpogosteje pojavljajo pri načrtovanju in pripravi poslovnih sestankov. S pomočjo podatkov vodilnih kadrov v različnih slovenskih podjetjih bomo poskušali odgovoriti na vprašanje:

»Kako se vodilni kadri v naših podjetjih pripravijo na poslovni sestanek?«

Cilj naloge je pridobiti realen pogled na to, kako potekajo priprave in načrtovanje poslovnih sestankov, posredno pa tudi na potek poslovnih sestankov v vsakdanji praksi. Ugotavljanje in zavedanje najpogostejših napak vodij sestankov lahko bistveno prispeva k izboljšanju načrtovanja in priprav na sestanke, s tem pa tudi k večji učinkovitosti sestankov.

3 HIPOTEZE

Predvidevamo, da se vodje sestankov v praksi pogosto slabo in nezadostno pripravijo na sestanek. Zaradi tega traja dlje časa, vzbuja nezadovoljstvo prisotnih, njegova učinkovitost pa je bistveno manjša, kot bi lahko bila. Menimo, da je večino poslovnih sestankov mogoče izpeljati v krajšem času in bistveno bolj učinkovito. Predpogoj za to pa je, da sestanek vodi prava oseba, ki je ustrezno teoretično poučena o vodenju in organizaciji poslovnih sestankov ter ima izkušnje na področju javnega nastopanja, govorništva, predavanj, organizacije, predvsem pa vodenja sestankov.

4 METODOLOGIJA

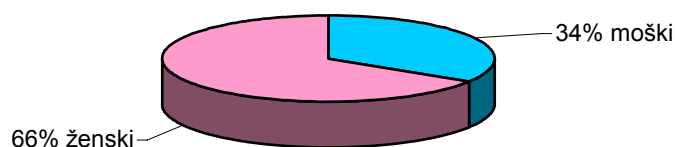
Podatke o tem, kako se vodilni kadri pripravljajo in načrtujejo poslovne sestanke, smo zbrali s posebej za ta namen oblikovanim vprašalnikom, ki smo ga poslali vodilnim kadrom nekaterih slovenskih podjetij, ki vodijo in organizirajo poslovne sestanke. Zaradi večje iskrenosti so bili vprašalniki anonimni. Rezultati vprašalnika so statistično obdelani in grafično prikazani s pomočjo računalniškega programa Excel (podatki so priloženi na CD-ju). Primerjava praktično ugotovljenih dejstev s teoretičnimi napotki za pripravo učinkovitega poslovnega sestanka je pokazala, kje in katere napake so najpogostejše pri vodenju sestankov.

Pri pridobivanju podatkov predhodnih raziskav smo si pomagali z literaturo iz knjižnice in interneta ter s pomočjo podjetij, v katera smo poslali vprašalnike. Pri nas je bilo na temo poslovnih sestankov narejenih precej diplomskih nalog, zlasti v nekaterih poslovnih šolah, ki vsaj delno prikazujejo praktično stanje glede obravnavane teme. Povzemamo, da so poslovni sestanki še kako pomembni za uspešnost podjetja, njihovo vodenje pa ni lahka naloga, ki bi jo bil vsak sposoben

zadovoljivo opravljati. Pregled literature kaže, da je vodenje poslovnih sestankov v podjetjih pogosto dokaj neustrezno, zaradi česar trajajo predolgo, vzbujajo nezadovoljstvo udeležencev in se pogosto končajo neuspešno – brez jasno oblikovanih sklepov o praktični rešitvi problema.

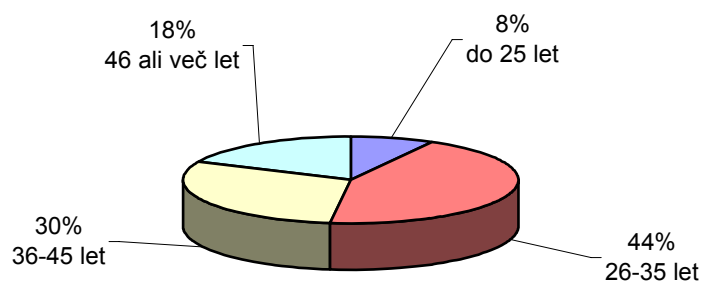
4.1 Poskusne osebe

Osebe, ki smo jim poslali oziroma dostavili ankete, so bile tako moškega kot ženskega spola. Na sodelovanje so bile bolj pripravljene ženske, zato tudi prevladujejo v vzorcu vodilnih kadrov (slika 12).



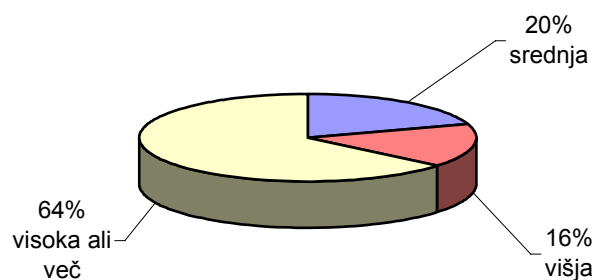
Slika 12: Prikaz anketirancev po spolu v odstotkih

Anketiranci so bili različnih starosti, med njimi pa je prevladovala starostna skupina srednjih let, kar je razvidno iz slike 13.



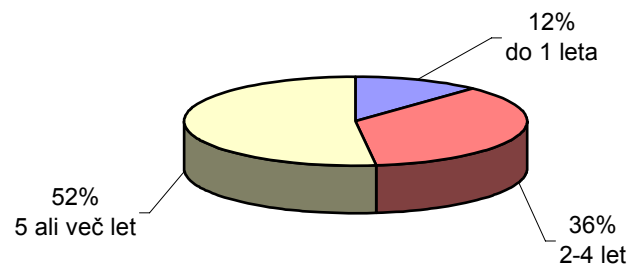
Slika 13: Prikaz anketirancev po starosti v odstotkih

Veliko anketirancev ima visoko izobrazbo, sledijo tisti s srednjo šolo in z najmanj odstotki anketiranci z višjo šolo (slika 14).



Slika 14: Prikaz anketirancev po izobrazbi v odstotkih

V današnjem svetu so izkušnje zelo pomembne ali kar nujne. Več kot imamo izkušenj pri vodenju sestankov, več možnosti imamo, da le-ti potekajo spontano in brez nezaželenih zapletov. Izkušnje anketiranih oseb z vodenjem sestankov prikazuje slika 15.



Slika 15: Prikaz anketirancev po izkušnjah v vodenju sestankov v odstotkih

Anketiranci opravljajo različne funkcije v podjetju. Le-te so:

- direktorji,
- pomočniki direktorjev,
- tajniki in tajnice,
- poslovni sekretarji,
- poslovodje,
- vodje komerciale,
- komercialni referenti,
- predsednik sveta delavcev,
- razni svetovalci.

4.2 Pripomočki

Vprašalnik je sestavljen iz petintridesetih vprašanj in petih podvprašanj, ki dajejo odgovore na standardna vprašanja o spolu, izobrazbi, starosti, izkušnjah in funkciji, ki jo anketirana oseba opravlja v podjetju. (Vprašalnik se nahaja na koncu diplomske naloge v prilogi 1).

4.3 Postopek

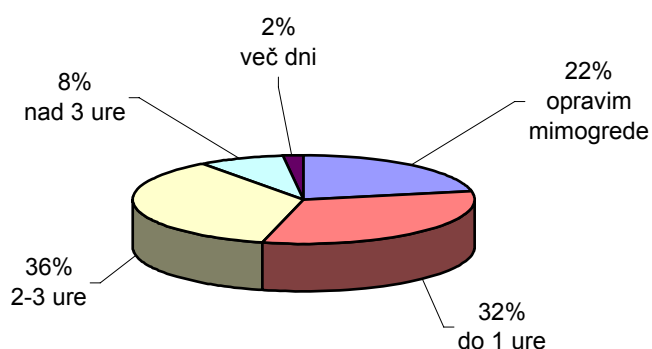
Ankete smo poslali v različna podjetja ljudem, ki pripravljajo in vodijo poslovne sestanke. Na podlagi petdesetih izpolnjenih vprašalnikov smo pridobili potrebne informacije, ki so nam omogočile sestavo empiričnega dela diplomske naloge.

Dobro vemo, da je ključ pri iskrenosti odgovorov ravno v anonimnosti izprašanih. Tako dobimo iskrene odgovore in več ljudi, ki nam rade volje priskočijo na pomoč. Vprašalnik je vsem udeležencem posredovan enako. Na začetku vprašalnika je navodilo, ki pojasni kako ga izpolnjevati. Poleg tega daje vedeti, da bodo odgovori uporabljeni izključno za dano raziskavo in da njihovi podatki ne bodo nikomur razkriti in posredovani, še manj pa zlorabljeni.

5 REZULTATI

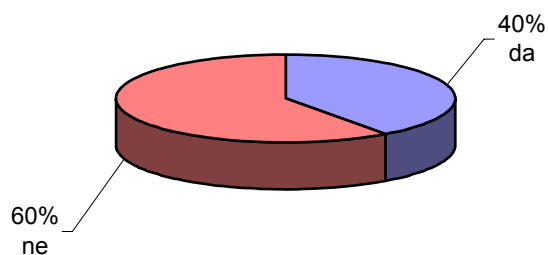
Odgovori, ki smo jih pridobili na podlagi petdesetih izpolnjenih vprašalnikov, so prikazani v krožnih ali »torta« diagramih, skupaj z odstotki poskusnih oseb, ki so podale določen odgovor.

1. Koliko časa povprečno porabite za pripravo in načrtovanje poslovnega sestanka?



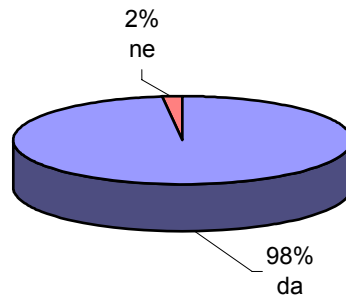
Slika 16: Prikaz odgovorov na prvo vprašanje v odstotkih

2. Ali vam pri načrtovanju poslovnega sestanka kdo pomaga?



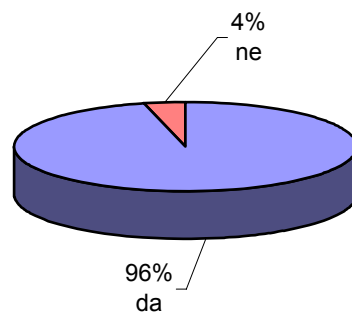
Slika 17: Prikaz odgovorov na drugo vprašanje v odstotkih

3. Si vnaprej jasno zastavite namen oz. cilj poslovnega sestanka?



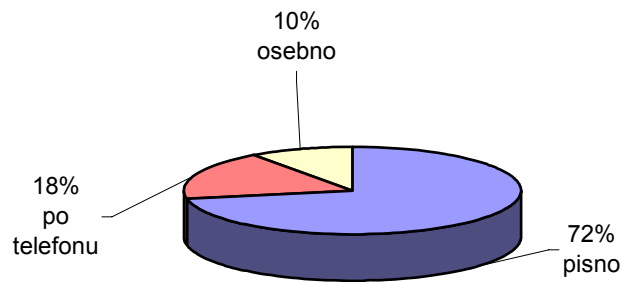
Slika 18: Prikaz odgovorov na tretje vprašanje v odstotkih

4. Ali udeležence sestanka vnaprej seznanite z njegovim namenom?



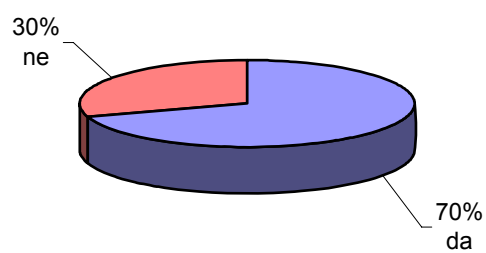
Slika 19: Prikaz odgovorov na četrto vprašanje v odstotkih

5. Na kakšen način sklicujete sestanek (kako obvestite udeležence)?



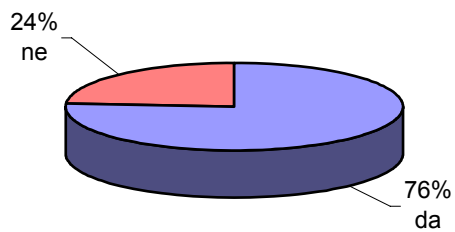
Slika 20: Prikaz odgovorov na peto vprašanje v odstotkih

6. Ali za vsak sestanek sestavite dnevni red?



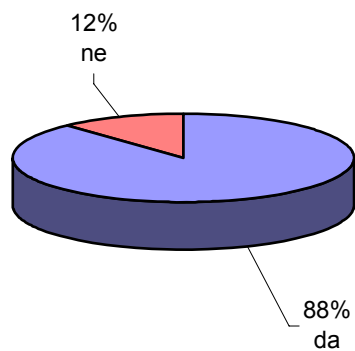
Slika 21: Prikaz odgovorov na šesto vprašanje v odstotkih

7. Ali poskrbite, da so udeleženci sestanka vnaprej seznanjeni z dnevnim redom?



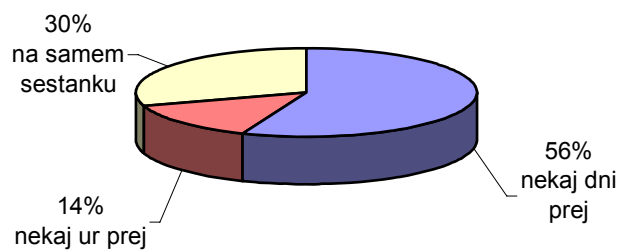
Slika 22: Prikaz odgovorov na sedmo vprašanje v odstotkih

8. Ali poskrbite, da udeleženci sestanka dobijo zapisnike preteklih sestankov, razna poročila, gradiva in podatke, o katerih se bo razpravljajo?



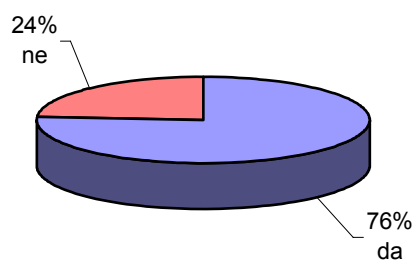
Slika 23: Prikaz odgovorov na osmo vprašanje v odstotkih

9. Če imate za udeležence sestanka kako gradivo, kdaj jim tega ponavadi izročite?



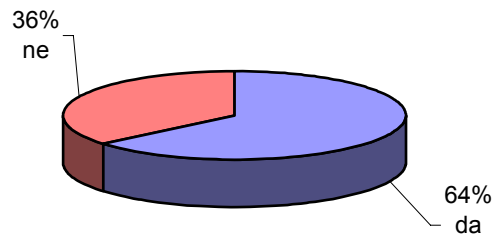
Slika 24: Prikaz odgovorov na deveto vprašanje v odstotkih

10. Ali predvidite okvirni čas konca vašega poslovnega sestanka?



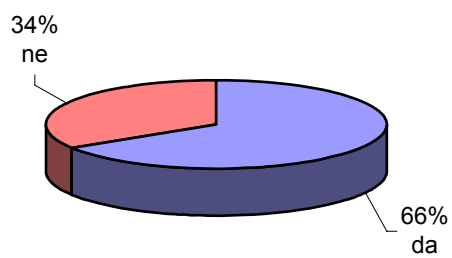
Slika 25: Prikaz odgovorov na deseto vprašanje v odstotkih

11. Ali udeleženci sestanka vnaprej vedo, kdaj je predviden konec sestanka?



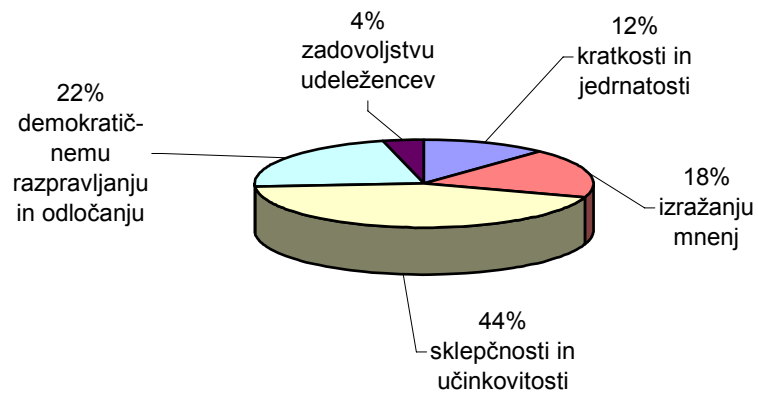
Slika 26: Prikaz odgovorov na enajsto vprašanje v odstotkih

12. Ali vnaprej določite zapisnikarja (tajnika) sestanka?



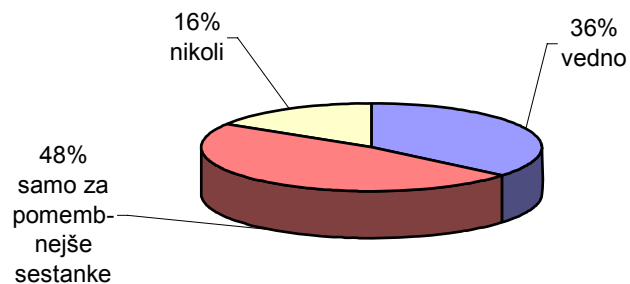
Slika 27: Prikaz odgovorov na dvanajsto vprašanje v odstotkih

13. Čemu dajete prednost pri planiranju sestanka?



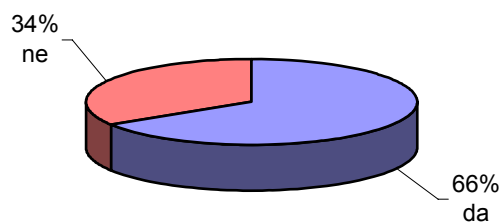
Slika 28: Prikaz odgovorov na trinajsto vprašanje v odstotkih

14. Ali kdaj razmišljate o tem, kako se boste za poslovni sestanek oblekli?



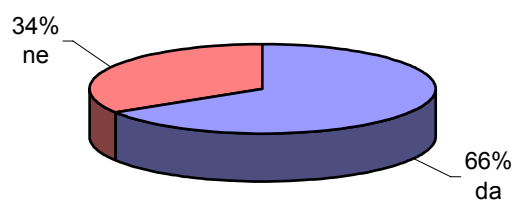
Slika 29: Prikaz odgovorov na štirinajsto vprašanje v odstotkih

15. Ali čas začetka sestanka običajno planirate takoj oz. zelo kmalu po prenehanju neke druge delovne obveznosti (svoje ali od udeležencev)?



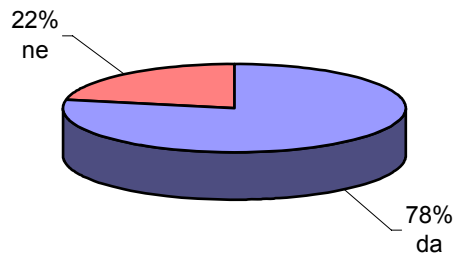
Slika 30: Prikaz odgovorov na petnajsto vprašanje v odstotkih

16. Ali vnaprej načrtujete na kakšen način se bo sklepalo oz. odločalo o nečem (z glasovanjem, razpravo, odločitev vodstva ...)?



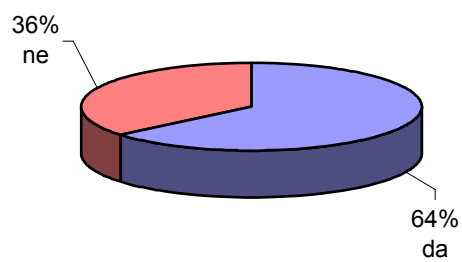
Slika 31: Prikaz odgovorov na šestnajsto vprašanje v odstotkih

17. Ali ste pripravljeni na možnost in veste, kako boste ravnali v primeru, da kljub časovnemu podaljševanju sestanka udeleženci nikakor ne bodo sklepčni?



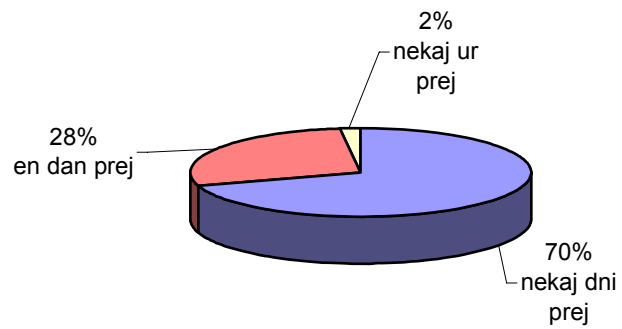
Slika 32: Prikaz odgovorov na sedemnajsto vprašanje v odstotkih

18. Ali ste se pred svojim prvim vodenjem sestanka v podjetju kaj pozanimali, kako pri njih ponavadi potekajo poslovni sestanki?



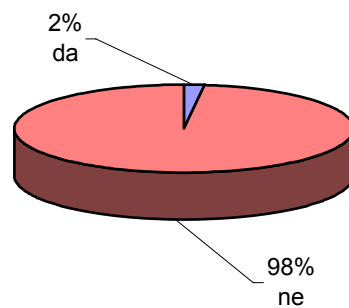
Slika 33: Prikaz odgovorov na osemnajsto vprašanje v odstotkih

19. Koliko vnaprej napoveste poslovni sestanek?



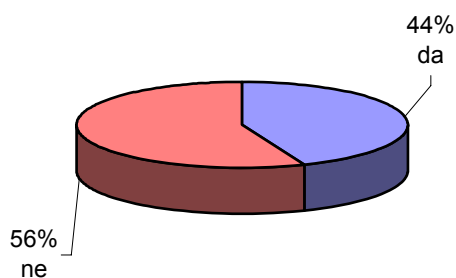
Slika 34: Prikaz odgovorov na devetnajsto vprašanje v odstotkih

20. Ali za poslovni sestanek vnaprej pripravite sedežni red?



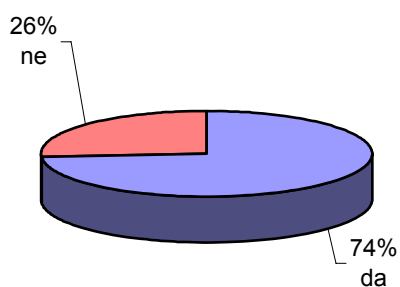
Slika 35: Prikaz odgovorov na dvajseto vprašanje v odstotkih

21. Ali načrtujete, kako boste ukrepali v primeru vedenjskih izgrediv in težav (posamezni udeleženci se ne držijo pravil poteka sestanka, osnovnega bontona, zamujajo, demonstrativno odidejo, so nespoštljivi do drugih udeležencev, skačejo v besedo, se prepirajo, kričijo ipd.)?



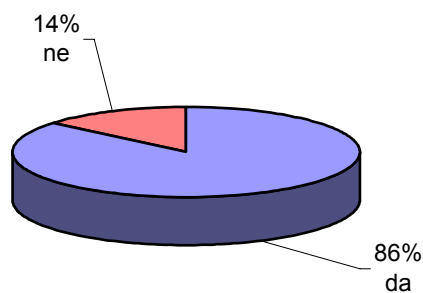
Slika 36: Prikaz odgovorov na enaindvajseto vprašanje v odstotkih

22. Ali od vabljenih na sestanek zahtevate, da potrdijo svojo prisotnost/obveščenoost?



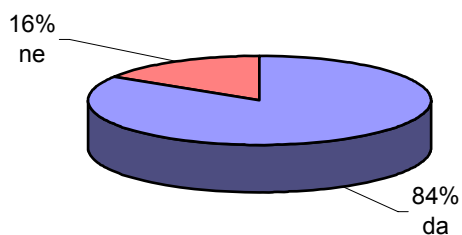
Slika 37: Prikaz odgovorov na dvaindvajseto vprašanje v odstotkih

23. Ali načrtujete pripomočke (table, grafikoni, grafoskop, računalnik, projektor, mikrofoni ...), ki jih boste uporabili pri vodenju sestanka?



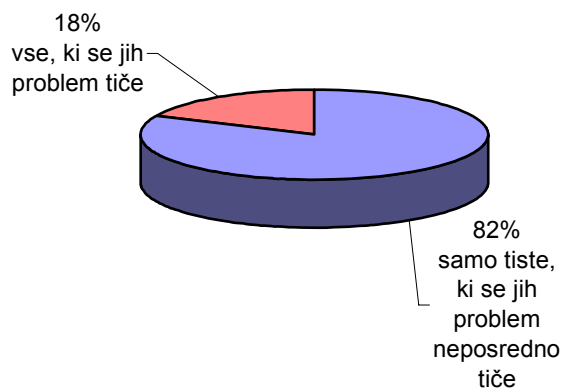
Slika 38: Prikaz odgovorov na triindvajseto vprašanje v odstotkih

24. Ali pred sestankom preverite delovanje pripomočkov in ustreznost prostora?



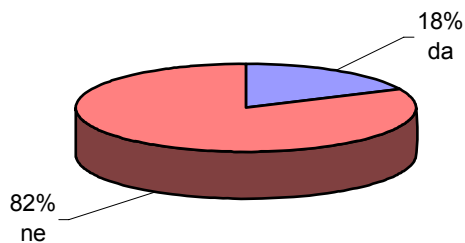
Slika 39: Prikaz odgovorov na štiriindvajseto vprašanje v odstotkih

25. Koga vabite na posamezen poslovni sestanek?



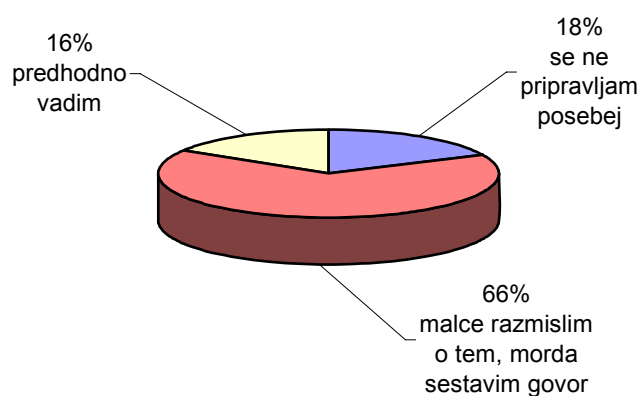
Slika 40: Prikaz odgovorov na petindvajseto vprašanje v odstotkih

26. Ali se pri načrtovanju sestanka kdaj ubadate tudi z razporeditvijo pohištva in osvetljava v prostoru?



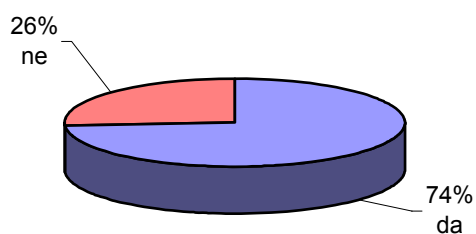
Slika 41: Prikaz odgovorov na šestindvajseto vprašanje v odstotkih

27. Kako se pripravite na svoj govorni nastop, predstavitev, prikaz podatkov ipd.?



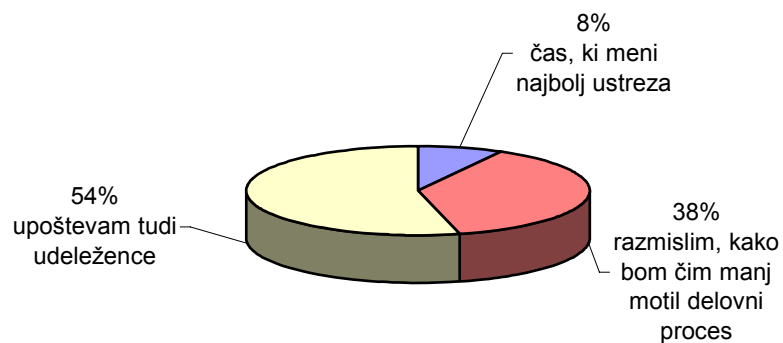
Slika 42: Prikaz odgovorov na sedemindvajseto vprašanje v odstotkih

28. Ali vnaprej vedno točno določite kraj sestanka in si ogledate prostor, kjer naj bi sestanek potekal?



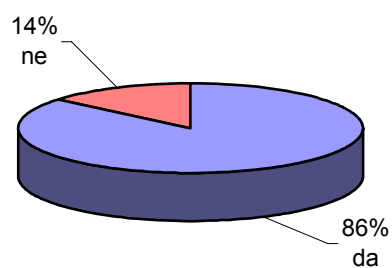
Slika 43: Prikaz odgovorov na osemindvajseto vprašanje v odstotkih

29. Glede na kaj določite čas poslovnega sestanka?



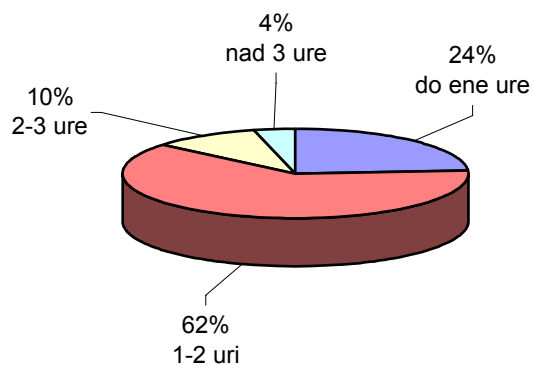
Slika 44: Prikaz odgovorov na devetindvajseto vprašanje v odstotkih

30. Ali pri daljših sestankih načrtujete tudi vmesne krajše odmore in poskrbite, da se udeleženci lahko osvežijo s pijačo, kavo, prigrizkom?



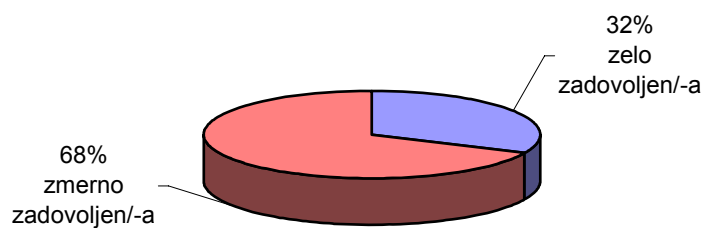
Slika 45: Prikaz odgovorov na trideseto vprašanje v odstotkih

31. Koliko časa povprečno trajajo poslovni sestanki pod vašim vodstvom?



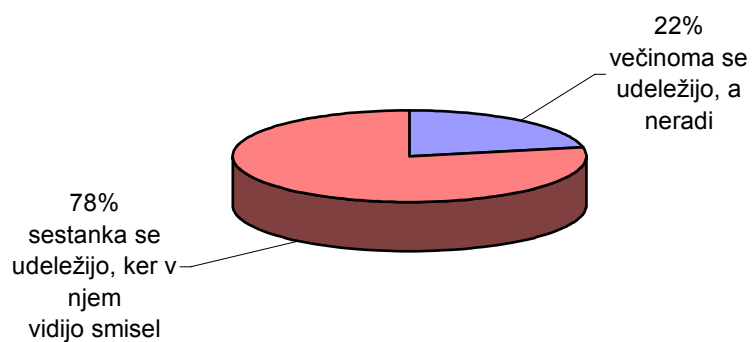
Slika 46: Prikaz odgovorov na enaintrideseto vprašanje v odstotkih

32. Kako ste sami zadovoljni z rezultati svojih poslovnih sestankov?



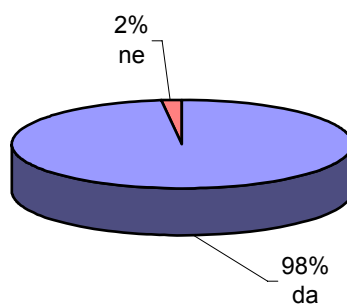
Slika 47: Prikaz odgovorov na dvaintrideseto vprašanje v odstotkih

33. Kakšen je po vašem mnenju odnos drugih udeležencev do sestankov, ki jih sklicujete?



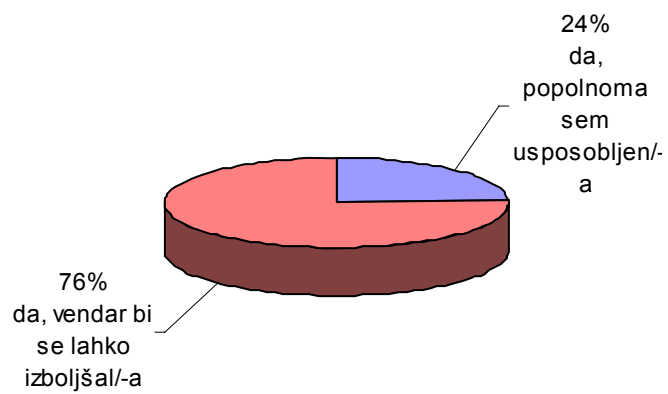
Slika 48: Prikaz odgovorov na triintrideseto vprašanje v odstotkih

34. Ali se vaši sestanki običajno zaključijo s sklepi?



Slika 49: Prikaz odgovorov na štiriintrideseto vprašanje v odstotkih

35. Ali se vam zdi, da ste osebno primerni in dovolj usposobljeni za vodenje poslovnih sestankov?



Slika 50: Prikaz odgovorov na petintrideseto vprašanje v odstotkih

6 INTERPRETACIJA

6.1 Karakteristike vzorca poskusnih oseb

Osebe, katerim smo poslali vprašalnike, so bile tako moškega kot ženskega spola. Kot smo že omenili, so se v skladu s pričakovanji bolje odzvale ženske, ki so pokazale večjo pripravljenost za sodelovanje. V vzorcu poskusnih oseb zato prevladuje ženski spol, to je 66%, kar je dve tretjini vseh anketirancev, medtem ko je moški spol zastopan samo v 34%, kar je dobra tretjina vseh anketiranih (slika 12). Glede na statistiko ne drži, da je v slovenskih podjetjih med vodilnimi več žensk kot moških, zato lahko povzamemo, da po sestavi glede na spol, vzorec ne zastopa ravno najbolje slovenskih vodilnih kadrov v različnih podjetjih. Možno pa je tudi to, da pri nas med srednjimi vodilnimi kadri res nekoliko prevladujejo ženske, medtem ko med višjimi vodilnimi in najvišjimi položaji še vedno krepko vodijo moški.

Starostna sestava vodilnih kadrov, ki so v podjetjih zadolženi med drugim tudi za pripravo poslovnih sestankov, je naslednja: največji delež poskusnih oseb je bil starih od 26-35 let, teh je kar 44%, sledijo jim anketiranci, stari od 36-45 let s 30%, najstarejših (od 46 let naprej) je bilo 18%. Najmanj vodilnih je bilo v starosti do 25 let, in sicer 8% (slika 13). Povsem razumljivo se nam zdi, da je mladih vodilnih malo, saj mladi še le pričenjajo svojo kariero, medtem ko je večina vodilnih v obdobju srednjih let - v tem času so si že pridobili zadostne izkušnje in uspeli utrditi svoj položaj v podjetju ter napredovati na vodilne položaje. Zanimivo je, da je bilo med vodilnimi v vzorcu le malo starejših. To si razlagamo z dejstvom, da ti niso bili tako pripravljene na odgovarjanje kot nekoliko mlajši – morda zaradi številnih obveznosti ali pa tudi zaradi nekaj manj energije in manjše angažiranosti.

Sestava vzorca poskusnih oseb glede na izobrazbo je bila naslednja: kar 32 anketirancev oziroma 64% ima dokončano visoko šolo ali pa so s šolanjem nadaljevali in se ponašajo s še višjim nazivom. Srednjo šolo je končalo 10 anketirancev ali 20%. Z višjo šolo se ponaša 8 anketirancev oz 16% (slika 14). Povzamemo lahko, da večinski delež vodilnih presega višjo pa tudi srednješolsko izobrazbo, kar dokazuje, da je formalna stopnja izobrazbe pomembna pri zasedanju vodilnih položajev. To je tudi prav, saj mora biti človek na nadrejenem položaju tudi primerno usposobljen za opravljanje svojih delovnih nalog.

Preverili smo tudi, koliko izkušenj imajo anketirane osebe z vodenjem poslovnih sestankov. Največ izkušenj z vodenjem in pripravo poslovnih sestankov naj bi imeli ljudje z najdaljšo delovno dobo. A temu ni vedno tako, saj imajo tudi ljudje, ki so po starosti v srednji skupini, lahko več kot 5 let izkušenj na tem področju. Več kot polovica poskusnih oseb je imela 5 ali več let izkušenj oziroma 52%. Na drugem mestu so osebe z 2-4 letnimi izkušnjami vodenja sestankov oziroma 36%. Najmanj oseb je imelo zelo malo izkušenj z vodenjem poslovnih sestankov (do časa enega leta) - le 12% (slika 15). Lahko torej povzamemo, da smo v vzorec zajeli bolj ali manj izkušene kadre, kar se tiče priprave poslovnih sestankov. Glede na to bi pričakovali, da se bodo znali ustrezno pripraviti, načrtovati in potem tudi učinkovito izvesti potreben poslovni sestanek.

6.2 Priprava in načrtovanje poslovnih sestankov v praksi

Za pripravo poslovnih sestankov 36% anketirancev porabi 2-3 ure. 32% anketirancev je obkrožilo odgovor do ene ure. Anketirancev, ki pripravo sestankov opravijo mimogrede, je 22%. 8% jih za pripravo poslovnih sestankov porabi več kot tri ure, le 2% pa sta na to vprašanje odgovorila, da za pripravo sestanka potrebuje več dni (slika 16). Za pripravo dobrega poslovnega sestanka je pri ustreznih izkušnjah potrebnih nekaj ur. Vodilni v naših podjetjih si v večini vzamejo dovolj časa za pripravo na poslovni sestanek. Sprašujemo pa se, kako je s kvaliteto sestankov, ki jih manjši del vodilnih pripravi mimogrede. Morda imajo samo tak občutek, delno pa se pojasnilo za majhno porabo časa za pripravo na sestanek lahko skriva tudi v številnih izkušnjah in pretežno rutinskih sestankih. Vseeno pa menimo, da dobrega poslovnega sestanka ni mogoče pripraviti »mimogrede«; to je v nekaj minutah.

Pri načrtovanju poslovnega sestanka 60% anketirancev ne potrebuje pomoči in vse delo opravijo sami, 40% anketirancev pa pomagajo tudi ostali v podjetju (slika 17). Podatek priča o tem, da so vodilni očitno dovolj sposobni, da večino priprav na sestanek opravijo sami. V primerih pomoči domnevamo, da gre bolj za pomoč birokratske vrste, kot je npr. fotokopiranje potrebnih gradiv, razpošiljanje vabil ... kar opravijo tajnice ali pomočniki vodilnih kadrov.

98% anketirancev je na vprašanje ali imajo jasno zastavljen cilj poslovnega sestanka, odgovorilo pritrdilno. Zanimivo je, da je le ena oseba odgovorila negativno. Ravno zaradi tega odgovora smo ponovno pregledali vprašalnike in ugotovili, da ima omenjena oseba manj kot leto dni izkušenj in se nahaja v mlajši generaciji vodilnih kadrov. Gre za izjemo, ki se zaradi pomanjkanja izkušenj ne zaveda, da mora vsak dober poslovni sestanek imeti jasno zastavljen cilj k uresničenju le-tega. Domnevamo, da omenjena vodilna oseba še ni osvojila tehnike vodenja poslovnih sestankov. Vsi ostali se zavedajo pomena jasno zastavljenega cilja sestanka, kar ocenjujemo kot ustrezno načrtovanje (slika 18).

96% vprašanih vodilnih vnaprej vedo, kakšen je namen poslovnega sestanka, 4% anketirancev pa ne ve, zakaj so povabljeni na poslovni sestanek oziroma ne vedo, kakšen je namen le tega (slika 19). Pripravo večine vodilnih ocenjujemo kot ustrezno, pri manjšini pa menimo, da gre za manj izkušene mlajše vodilne.

Načini, kako nekoga povabimo na poslovni sestanek, so različni. Kar 72% vodilnih zaposlene vabi na sestanek s pisnim vabilom, 18% jih vabi osebno po telefonu, 10% pa udeležence povabi osebno v pogovoru (slika 20). Menimo, da je pisno vabilo najbolj ustrezno (ker vsebuje tudi dnevni red in morebitne ostale podatke, ki jih lahko oseba kasneje ponovno pogleda). Osebno vabilo je sicer ustrezno zaradi vseh pojasnil, ki jih vodilni lahko vabljencu da v neposrednem pogovoru, vendar pa oseba lahko to pozabi. Ta način je seveda lahko primeren le v primerih, ko se sestanka udeležuje manjše število zaposlenih, sicer pa vzame precej časa in truda.

Dnevni red je zelo pomemben pri poslovnem sestanku, saj zagotavlja, da udeleženci vedo, o čem bo tekla beseda. Velika večina vodilnih (70%) sestavi dnevni red sestanka, ostalih 30% pa ga ne sestavi (slika 21). Menimo, da slednji ravnajo napačno, saj bi jim to opravilo vzelo malo časa, brez dnevnega reda pa prisotni na sestanku težko vedo, o čem bo tekla beseda, kaj je namen sestanka.

Zaradi tega se na sestanek ne morejo ustrezno pripraviti, kar zagotovo zmanjšuje uspešnost sestanka.

Udeleženci morajo biti že vnaprej seznanjeni z dnevni redom. Velika večina vodilnih, kar 76%, pravilno poskrbi, da se to tudi uresniči. 24% anketirancev pa udeležencev ne obvesti vnaprej in jih o dnevnem redu obvestijo šele na samem poslovnem sestanku (slika 22). Ocenjujemo, da je ravnanje večine vodilnih ustrezno, manjšina pa v tem pogledu dela napako, ki zmanjšuje kvaliteto sestankov.

Sestanki se lahko zavlečejo in tako je govora o njih tudi na naslednjih poslovnih sestankih. Da pa vsi udeleženci vedo, o čem je tekla beseda, naj bi poskrbeli s pregledom zapisnika prejšnjih poslovnih sestankov. Podobno naj bi zaradi lažjega razpravljanja prejeli tudi ostala morebiti potrebna gradiva še pred samim poslovnim sestankom, da jih lahko pregledajo in preučijo. Tega se drži 88% anketiranih vodilnih, ostalih 12% pa za to ne poskrbi (slika 23). Znova lahko rečemo, da večina vodilnih ravna ustrezno, manjšina pa v tem dela napako.

Anketirane osebe so o gradivu in o pošiljanju le-tega udeležencem sestanka odgovorile sledeče: več kot polovica vodilnih (56%) je trdila, da udeležencem pošljejo gradivo nekaj dni pred sestankom, 14% je odgovorila, da udeleženci dobijo gradivo nekaj ur pred sestankom, takih, ki pa udeležencem posredujejo gradivo na samem sestanku, je 30% (slika 24). Ravnanje večine anketiranih vodilnih je ustrezno, vendar pa lahko rečemo, da slaba polovica ravna manj ustrezno, slaba tretjina pa neustrezno. Prejem gradiva na samem sestanku je neustrezen zaradi tega, ker ljudje ne morejo zbrano poslušati tega, kar se govori na sestanku, poleg pa še brati in pregledovati gradivo. Med pregledom gradiva pa se že razpravlja in odloča o problemih.

Na vprašanje o predvidevanju konca sestanka je 76% anketiranih vodilnih odgovorilo, da predvidijo tudi časovni konec sestanka. Ostalih 24% anketiranih vodilnih je odgovorilo, da o koncu poslovnega sestanka ne razmišljajo (slika 25). Pravilno načrtovanje poslovnega sestanka seveda zahteva tudi okvirno predviden čas konca sestanka pa tudi to, da se časa poteka in konca sestanka držimo.

Če smo prej govorili o predvidenem koncu poslovnega sestanka, je sedaj govora o tem, ali udeleženci vedo, kdaj se bo sestanek zaključil. Večina (64%) vodilnih je odgovorila, da so udeleženci sestanka obveščeni o tem, kdaj naj bi se praviloma končal poslovni sestanek, medtem ko preostalih 36% vodilnih ne obvestijo udeležencev o koncu sestanka (slika 26). Podobno kot prej je pravilen pristop načrtovanja ta, da so vsi udeleženci seznanjeni z okvirnim koncem sestanka, saj so poslovni ljudje pogosto zelo zaposleni s številnimi obveznostmi in le tako lahko planirajo tudi ostale obveznosti in se potem držijo svojih načrtov.

Zapisnikar naj bi bil prisoten na vsakem poslovnem sestanku. Iz rezultatov vprašalnika je razvidno, da 66% vprašanih vodilnih poskrbi za to, da vnaprej jasno določijo zapisnikarja, medtem ko preostalih 34% vprašanih vodilnih tega ne naredi (slika 27). Iz odgovorov pa ni jasno, ali teh 34% preizkušenih vodilnih zapisnikarja določi kasneje, na samem sestanku, ali pa morda sestanek poteka celo brez zapisnikarja in brez izdelanih zapisnikov, torej s povsem neustrezno dokumentacijo.

Zapisnikar bi moral biti vnaprej predviden, saj so ustrezni zapisniki in ostala dokumentacija nujno pravilo vseh formalnih poslovnih sestankov.

Na vprašanje, čemu dajejo prednost pri načrtovanju sestanka, so vodilni odgovorili sledeče: 44% preizkušenih vodilnih daje prednost sklepčnosti oziroma učinkovitosti, 22% demokratičnemu razpravljanju in odločanju, 18% vprašanih daje poudarek na izražanje mnenj prisotnih, 12% daje prednost kratkosti in jednatosti sestanka, najmanj - 4% pa jih daje poudarek zadovoljstvu udeležencev s sestankom (slika 28). V resnici je najbolj pomembna učinkovitost sestanka, ki se kaže v sklepčnosti oz. oblikovanju odločitve, zaradi katere je bil sestanek sklican. Tega se zaveda manj kot polovica vodilnih, saj dajejo prednost drugim stvarem. Seveda so pomembne tudi ostale navedene stvari, toda bistveni namen sestanka je, da se doseže cilj – največkrat odločitev, sklep, zaključek. Po drugi strani pa je iz odgovorov na to vprašanje razvidno, da le malo preizkušenih vodilnih sploh razmišlja o tem ali bodo s sestankom zadovoljni tudi udeleženci. Zadovoljstvo udeležencev se jim ne zdi pomembno, kar ni prav.

Sestanki niso neko nujno zlo in zapravljanje časa, na žalost pa kaže, da je v kulturi podjetij in v miselnosti zaposlenih tudi tako mišljenje. Del razlogov tiči v neprimerni organizaciji ter slabi izvedbi sestankov.

Ali je res, da obleka naredi človeka? O tem smo vprašali vodilne kadre. Večina (48%) je odgovorila, da o tem, kaj bodo oblekli, razmišljajo samo pred pomembnejšimi poslovnimi sestanki. Dobra tretjina (36%) vodilnih o svoji obleki razmišlja pred vsakim poslovnim sestankom, 16% pa o tem nikoli ne razmišlja in so oblečeni povsem enako kot po navadi v službi (slika 29). Prav je, da pred vsakim poslovnim sestankom vodja pomisli na ustreznost svoje obleke. Res je, da vsi sestanki niso enako pomembni, toda vsi so pomembni in s tega vidika oblačenja ne bi smeli povsem zanemariti. Najbolj neustrezen odgovor je seveda ta, da o primernosti obleke za poslovni sestanek vodilni sploh nikoli ne razmišlja.

O času začetka poslovnega sestanka je 66% anketiranih vodilnih ljudi odgovorilo, da ga načrtujejo kmalu po tem, ko končajo druge obveznosti, 34% anketirancev pa da tega ne počno (slika 30). Večina ljudi načrtuje sestanek med drugimi obveznostmi, vzrok pa je najverjetneje prezaposlenost in stalno pomanjkanje časa. Če je načrtovanje točno in vse poteka po vnaprej določenem urniku, se seveda tudi to obnese, načeloma pa je veliko pametneje poslovni sestanek načrtovati nekoliko kasneje. Vzroka za to sta vsaj dva:

1. prvotna obveznost se lahko zavleče, zaradi česar se bo sestanek pričel z zamudo ali pa ga bo potrebno celo odpovedati;
2. pred samim sestankom vodilni potrebuje nekaj časa, da se umiri in pripravi na vodenje, saj bo le tako lahko kvalitetno izvedel sestanek.

Načrtovanje samega sklepa vnaprej ter načina razpravljanja oziroma sklepanja (bodisi z glasovanjem ali na kakšen drug način), ima pripravljeno 66% vprašanih vodilnih, medtem ko kar 34% vodilnih tega nima vnaprej pripravljenega (slika 31). Očitno se ti slednji odločajo o tem kar na samem sestanku, in sicer glede na trenutno situacijo, morda pa jim ob tem, ko jih kaj preseneti, celo zmanjka idej, kaj storiti. To ustvari vtis, da sestanka niso sposobni voditi, zmanjša pa se tudi učinkovitost sestanka. Smiselno je, da vodilni predvidi različne možne situacije in preobrate med sestankom, je nanje pripravljen in vsaj okvirno načrtuje, kako bo

ukrepal v takih primerih. Na še tako rutinskem sestanku lahko udeleženci poskrbijo za kako neljubo presenečenje in nedopustno je, če ob tem vodja sestanka povsem »izgubi tla pod nogami«.

78% vprašanih vodilnih trdi, da so pripravljene na možnost, da kljub časovnemu podaljšanju sestanka udeleženci ne bodo sklepčni in tudi načrtujejo, kako bodo v takem primeru ukrepali, 22% vprašanih vodilnih pa ni pripravljene na takšno situacijo (slika 32). Vodilni mora biti pripravljen tudi na to neljubo možnost in predvidevati mora, kako bo v tej situaciji ravnal. Sestanka namreč ni mogoče podaljševati v nedogled.

Pred svojim prvim vodenjem poslovnega sestanka se je v podjetju o poteku le-tega pozanimalo 64% anketirancev, 36% pa je takih, ki so poslovni sestanek vodili po svojih zamislih (slika 33). Seveda je prvi pristop boljši, saj navad in utečenih dogajanj v podjetju ne gre zanemariti, čeprav vsak vodilni zagotovo izpelje sestanek nekoliko po svoje. Če so zamisli novo nastavljenega vodilnega bistveno drugačne od starih, potem je njegov prvi sestanek lahko za udeležence pravi šok, ki sproži negotovanje, nasprotovanje in druge odklonilne reakcije na vodilnega. Vse to pa zagotovo ne pripomore k uspešnosti sestanka.

Veliko vprašanih vodilnih napove poslovne sestanke nekaj dni prej (70%), en dan prej znatno manj vodilnih (28%), le ena preizkušena vodilna oseba (2%) pa napove poslovni sestanek nekaj ur prej (slika 34). Seveda drži splošno pravilo, da je veliko bolje, da je poslovni sestanek napovedan vnaprej, da zaposleni lahko predvidijo, načrtujejo in uskladijo svoje poslovne obveznosti. Torej velika večina preizkušenih vodilnih ravna ustrezno, manjši del nekoliko manj ustrezno, le redke izjeme pa popolnoma neustrezno sklicujejo sestanke.

Samo eden od preizkušenih vodilnih (2%) trdi, da pred sestankom sestavi tudi sedežni red udeležencev, medtem ko ostalih 98% o tem ne razmišlja in udeležencem prepušča svobodo, da se usedejo, kamor želijo (slika 35). Praviloma naj bi vodilni vsaj razmislil o sedežnem redu na sestanku, tudi če ga kasneje morda ne določi natančno. Vsekakor pa bi moral razmisliti vsaj o svojem prostorskem položaju, saj mora sedeti ali stati na takem mestu, da je vsem dobro viden in slišen. Očitno tej točki načrtovanja sestanka vprašani vodilni ne pripisujejo zadosti velikega pomena.

Na sestankih lahko pride do različnih izgrediv, zato je priporočljivo, da vodja sestanka o tem razmisli vnaprej in tudi načrtuje svoje ravnanje v takšnih primerih. Takšnih preizkušenih vodilnih, ki o tem razmišljajo, je 44%. 56% vprašanih vodilnih o tem ne razmišlja, pač pa nastalo situacijo urejajo sproti (slika 36). Na žalost samo manjšina preizkušenih vodilnih uporablja pravilen pristop. Pomisliti je treba namreč tudi na neljuba dogajanja na sestankih in biti nanje vedno pripravljen. Zelo izkušenih vodilnih verjetno taki dogodki ne spravijo iz tira, medtem ko pri manj izkušenih taki dogodki znajo povzročiti, da sestanek povsem izgubi vsebino in se zaključuje neuspešno in nesklepčno.

Rezultati so pokazali, da 74% anketirancev zahteva, da udeleženci vnaprej potrdijo svojo prisotnost na poslovnem sestanku, 26% anketirancev pa tega ne zahteva (slika 37). Večina ravna ustrezno, dobra četrtina pa manj ustrezno. Že res, da so

poslovni sestanki pogosto obvezni in vabljenim nalagajo obveznost, da se jih udeležijo, pa vendar imajo udeleženci včasih razne zadržke in druge obveznosti, zaradi katerih se sestankov ne morejo udeležiti. Če vodja ne zahteva potrdila o udeležbi vnaprej, se lahko zgodi tudi to, da je na sestanku zelo malo vabljenih udeležencev in je morda potrebno zaradi premajhne udeležbe sestaneke celo odpovedati in preložiti. Za tiste, ki so prekinili druge obveznosti in prišli izključno zaradi sestanka, je ta situacija zelo neprijetna. Temu bi se prav lahko izognili s preverjanjem oz. predhodnim potrjevanjem prisotnosti.

Brez dodatnih pripomočkov pri vodenju poslovnega sestanka danes skoraj ne gre. Sem spadajo grafikon, tabla, grafoskop, projektor, računalnik itd. Večina anketiranih vodilnih (86%) trdi, da vnaprej načrtujejo dodatne pripomočke, medtem ko 14% vprašanih na to ne da kaj veliko (slika 38). Večina vodilnih ravna ustrezno, manjšina pa podcenjuje pomen pripomočkov, od katerih je med drugim odvisna tudi večja nazornost, razumljivost in tekoč potek sestanka.

Prostor, v katerem poteka sestaneke, naj bi bil brezhibno urejen, pripomočki, ki jih vodilni namerava uporabiti pri vodenju sestanka, pa naj bi seveda brezhibno delovali. Za preverjanje delovanja pripomočkov se odloča 84% vprašanih vodilnih, medtem ko 16% vprašanih tega ne počne (slika 39). Ravnanje večine vprašanih vodilnih je pravilno, manjšina pa ravna nepravilno, saj neurejenost prostora in razne tehnične težave lahko zmotijo ali celo onemogočijo potek sestanka.

Vodilnih, ki na poslovni sestaneke vabijo samo tiste, ki se jih problematika tiče direktno, je 82%, le 18% izprašanih vodilnih pa pravi, da povabijo vse, ki se jih problematika bolj ali manj tiče (slika 40). Velika večina vprašanih vodilnih ravna pravilno, saj vabljenje na sestaneke vseh pogosto zelo poveča število udeležencev in podaljšuje ter otežuje razpravo. Obstajajo namreč tudi drugi načini kasnejšega obveščanja tistih, ki se jih problematika sestanka posredno tiče.

Osvetljava v prostoru in pa razporeditev pohištva je dejavnik, s katerim se ukvarja samo 18% vprašanih vodilnih, kar 82% vodilnih pa to ne zanima prav veliko oz. se s tem sploh ne ukvarjajo (slika 41). Osvetljava in razporeditev pohištva sta ravno tako pomembna, res pa nista med najbolj pomembnimi dejavniki, vendar naši vodilni v večini očitno podcenjujejo pomen teh dejavnikov za dobro izvedbo poslovnega sestanka.

Na govorni nastop, predstavitev ali prikaz podatkov (vse to pogosto zajema tudi poslovni sestaneke) se vnaprej resno pripravlja in vadi samo 16% izprašanih vodilnih, 66% vprašanih vodilnih samo malo razmisli in sestavi okvirni govor, medtem ko se jih 18% vprašanih ne pripravlja posebej za to (slika 42). Vodilni podcenjujejo pripravo in vadbo nastopa. Bolj pomembni sta res pri manj izkušenih govornikih, pa vendar je vaja dejavnik, ki lahko vedno izboljša javni nastop, prikaz in predstavitev podatkov pa že sama po sebi zahtevata čas, saj ju je treba vnaprej pripraviti (npr. predstavitev v računalniškem programu PowerPoint).

Smiselno je, da pred poslovnim sestankom določimo kraj, kjer se bo le-ta odvijal. 74% vprašanih vodilnih si kraj ogleda in ga vnaprej določi, ostalih 26% vodilnih pa tega ne stori (slika 43). Večina torej ravna pravilno, v skladu s priporočili strokovnjakov, manjšina pa podcenjuje pomen tega priporočila. Če se npr. kasneje

izkaže, da je prostor sestanka neprimerno urejen ali premajhen, to lahko resno oteži in moti potek sestanka.

Zanimalo nas je tudi, kako vodilni določijo čas sestanka. Dobra polovica, 54% vprašanih vodilnih, se pri določanju časa poslovnega sestanka opira na upoštevanje ostalih udeležencev, 38% vprašanih razmišlja predvsem o tem, da bi s sestankom čim manj zmotili delovni proces, 8% vprašanih pa jih gleda le nase in izberejo čas, ki jim najbolj ustreza (slika 44). Večina vodilnih ravna dokaj pravilno, izrazito majhen delež vprašanih pa preveč egoistično misli samo nase in ne upoštevajo možnosti in delovnih obveznosti drugih. Domnevamo, da gre za mlajše in manj izkušene vodje, ki se ne zavedajo pomena tega dejavnika.

Poslovni sestanki se lahko tudi zavlečejo ali pa so daljši kot običajno. Takrat so zaželeni krajši odmori, v katerih se udeleženci lahko osvežijo s pijačo in prigrizki, odidejo na stranišče, se nekoliko razmigajo itd. Kar 86% vprašanih vodilnih zatrjuje, da pri daljših sestankih poskrbijo za udeležence s pijačo in prigrizki, 14% vprašanih pa tega ne načrtuje (slika 45). Večina vodij torej ravna pravilno, manjšina pa ne. Znova domnevamo, da gre pri zadnjih za mlajše in manj izkušene vodje.

Trajanje poslovnih sestankov je vsekakor zelo pomembno – na nek način je celo merilo učinkovitosti, saj za učinkovite in uspešne poslovne sestanke velja, da se v relativno kratkem času pride do nameravanih sklepov, odločitev, mnenj. Večina vodij, 62% vprašanih trdi, da pri njih v povprečju poslovni sestanki trajajo 1-2 uri, 24% vprašanih vodij ima sestanke, ki trajajo nekje do 1 ure, 10% vprašanih ima sestanke, ki povprečno trajajo 2-3 ure, le dva človeka oz. 4% vprašanih vodilnih pa ima sestanke, ki so v povprečju daljši od 3 ur (slika 46). Ker govorimo o povprečni dolžini, ne pa o kakih izjemah, je primerno trajanje sestanka največ do 2 uri. Večina vprašanih vodilnih se drži priporočil strokovnjakov, okrog 10% vprašanih jih pretirano podaljšuje čas sestanka, 4% pa v tem pretiravajo. Za predolgo trajanje sestanka je namreč v veliki meri odgovoren vodja, ki ali ne zna ustaviti pretiranih razprav ali pa na dnevi red uvrsti preveč (različnih) tem. Dolgi sestanki povzročajo nezadovoljstvo udeležencev, zaradi česar se kvaliteta njihovega sodelovanja zmanjša.

Preverili smo tudi to, kako so anketiranci zadovoljni z lastnimi sestanki oz. rezultati le-teh. 68% vodilnih je zmerno zadovoljnih z rezultati svojih poslovnih sestankov, zelo zadovoljnih je 32%. Niti en vodilni ni izjavil, da je z rezultati svojih poslovnih sestankov nezadovoljen (slika 47). Rezultati nedvoumno kažejo, da bi se dalo poslovne sestanke še precej izboljšati, saj večina (68%) vodilnih niti sama ni zadovoljna z rezultati sestanka. Kot kaže sestanki nikoli niso povsem neučinkoviti, vodilni vidijo smisel v njih, dalo pa bi se jih v mnogih primerih še krepko izboljšati.

Vodilne smo povprašali tudi o tem, kakšen je po njihovem mnenju odnos udeležencev do sestankov. Seveda moramo upoštevati, da je to samo mnenje vodilnih, ne pa mnenje udeležencev, toda menimo, da vodilni vsaj v neki meri pravilno opažajo zadovoljstvo in odnos prisotnih. 78% vprašanih vodilnih meni, da se ljudje sestankov udeležujejo, ker v njih vidijo nek smisel in le 22% vodilnih meni, da se jih udeleženci udeležijo samo zato, ker so obvezni. Noben vodilni ni odgovoril, da se vabljeni njegovim poslovnim sestankom izognejo, če se le morejo (slika 48). Menimo, da se večina zaposlenih res zaveda pomena sestankov, kar pa seveda ne

pomeni, da so s potekom in izvedbo le-teh tudi zadovoljni. Občasno se najdejo tudi posamezniki, ki se sestankov udeležujejo, ker so le-ti obvezni, pa tudi taki, ki se jim po možnosti izognejo, toda domnevamo da so ti v manjšini.

Vodilne smo vprašali, ali se njihovi sestanki zaključujejo s sklepi. Velika večina oziroma 98% vprašanih je zatrdila, da se sestanki pod njihovim vodstvom zaključijo s sklepi, le ena oseba (2%) pa je presenetljivo trdila, da se poslovni sestanki pod njenim vodstvom ne zaključujejo s sklepi (slika 49). Večina se povsem pravilno zaveda, da je namen in smisel poslovnega sestanka ravno v doseganju ciljev, odločitev in sklepov. Povsem nejasno je, kje vidi cilj poslovnih sestankov oseba, ki trdi drugače – menimo da gre za dokaj neizkušeno osebo, morda celo za vodjo, ki za vodilni položaj ni primerna, saj s tem zgreši bistvo poslovnega sestanka.

Vodilne smo vprašali tudi, ali se jim zdi, da so sami osebno primerni in dovolj usposobljeni za vodenje poslovnih sestankov. Večina vodij (76%) meni, da so primerni in dovolj usposobljeni, vendar se zavedajo, da bi se lahko v tej dejavnosti še precej izboljšali. Le 24% vprašanih vodilnih meni, da so v tej dejavnosti popolnoma usposobljeni in ne vidijo možnosti bistvenega izboljšanja. Tem vodilnim bi lahko očitali pomanjkanje samokritičnosti ali pretirano samozavest, saj v praksi drži, da nič ni tako dobro, da ne bi moglo biti še boljše. Nihče od vodilnih pa sam zase ni menil, da ni primeren ali ni usposobljen za kvalitetno izvedbo poslovnega sestanka (slika 50). Glede nekaterih prejšnjih odgovorov lahko rečemo, da to seveda ne drži. Glede na ostale odgovore bi lahko med preizkušenimi vodilnimi našli tudi nekaj takih, ki o vodenju poslovnih sestankov očitno bolj malo vedo, ne upoštevajo niti glavnih priporočil strokovnjakov, močno podcenjujejo pomen posameznih dejavnikov za uspešno izvedbo sestanka in (kot smo navedli v prejšnjem odstavku) celo zgrešijo samo bistvo sklicevanja poslovnega sestanka.

7 ZAKLJUČKI

V nalogi smo se vprašali, kako se vodilni kadri v naših podjetjih pripravijo na poslovni sestanek. Vzorec poskusnih oseb ni bil po vseh karakteristikah najbolj reprezentativen za vse vodilne kadre v Sloveniji, pa vendar menimo, da razmeroma dobro predstavlja srednji do višji vodilni kader, ki se najpogosteje pojavlja v podjetjih, le s to izjemo, da je v praksi med njimi znatno več moških kot žensk.

Na podlagi rezultatov vprašalnika lahko povzamemo sledeče: večina anketiranih vodilnih si vzame dovolj časa za pripravo na poslovne sestanke, ki jo v večjem delu izvedejo sami, brez pomoči drugih. Vsi si vnaprej zastavijo cilje poslovnega sestanka in opredelijo njegov namen. Udeležence najpogosteje vabijo s pisnim vabilom (kar je tudi najprimerneje), včasih pa tudi telefonsko ali osebno. Večina vprašanih vodilnih ustrezno vnaprej sestavi dnevni red sestanka, z njim seznanijo udeležence ter jim nekaj dni prej (tedaj, ko napovedo sestanek) pošlje potrebno gradivo. Večina vprašanih vodilnih predvidi tudi časovni konec sestanka in se ga skuša kar čim bolj držati. Prav tako pa poskrbi, da so z njim seznanjeni tudi udeleženci. Večina anketiranih vodilnih vnaprej določi zapisnikarja. Pri načrtovanju sestanka dajejo vodilni poudarek pravim stvarim (učinkovitosti, sklepčnosti, pravici izražanja mnenj ...), nekoliko zaskrbljujoče pa je, da jih zelo malo zanima zadovoljstvo udeležencev. Obleki vodilni ne dajejo posebnega pomena in o njej večinoma razmišljajo samo pred bolj pomembnimi sestanki. Precej narobe pa vodilni planirajo čas sestanka, saj ga pogosto uvrstijo tik za drugo delovno obveznostjo. Posledica tega je, da se sestanki verjetno pogosto začnejo z zamudami, vodilni pa niso z mislimi povsem pri stvari. Večina vprašanih vodilnih načrtuje, na kakšen način se bo sklepalo o določenih rečeh. Prav tako pa tudi načrtujejo ukrepanja v primeru nesklepčnosti udeležencev. Pred svojim prvim sestankom v podjetju se je večina vodilnih pozanimala, kako so sestanki potekali doslej in to tudi vsaj malo upoštevala, kar je pozitivno. Malo pomena pa vodilni pripisujejo sedežnemu redu udeležencev, ki ga praktično nikoli ne sestavijo vnaprej in pustijo, da si udeleženci sami izberejo prostor. Tako ravnanje ni povsem v skladu s priporočili strokovnjakov. Le slaba polovica vodilnih vnaprej razmišlja, kako bodo ravnali v primeru morebitnih izgredov in nezaželenih vedenj, ostali pa na to niso pripravljene in so lahko neprijetno presenečeni. V zvezi s tem samo manjšina vodilnih uporablja pravi pristop. Večina vodilnih zahteva, da vabljeni potrdijo udeležbo na sestanku, kar je povsem pravilno. Večina prav tako načrtuje uporabo dodatnih pripomočkov in njihovo delovanje ter preveri urejenost prostora. Večinoma vabijo na sestanek prave ljudi. Premalo pozornosti pa vodilni namenjajo osvetljavi in razporeditvi pohištva v prostoru, čeprav tudi ta dejavnik ne sme biti zanemarljiv. Na svoj nastop se le malo vodilnih resno pripravlja z vajo, večina le nekoliko premisli, manjšina vprašanih pa se sploh ne pripravlja. Ustrezna priprava in vadba nastopa je torej šibka točka vprašanih vodilnih. Večina vodilnih vnaprej določi kraj sestanka in si ga ogleda ter določi čas sestanka glede na vse udeležence. Ob daljših sestankih večina vprašanih vodilnih poskrbi za odmor ter osvežitev s pijačo in prigrizki. V povprečju večina nima sestankov daljših od 2 ur, kar sodi v okvir primernega, čeprav so pogosto zaželele kratke razprave. Večina izprašanih vodilnih je z lastnimi sestanki zmerno zadovoljna, manjšina pa dokaj zadovoljna. Nezadovoljen ni nihče. V glavnem menijo, da se tudi ostali udeleženci zavedajo pomena sestankov in se jih zato tudi udeležujejo. Povsem pravilno vsi anketirani vodilni svoje sestanke zaključujejo s

sklepi. Večina le-teh o sebi meni, da so primerni in usposobljeni za vodenje sestankov, vendar pa se zavedajo, da bi to svojo spretnost lahko še izboljšali.

Več kot polovica anketiranih vodilnih pozna in upošteva pravila dobrega načrtovanja, pripravo in izvedbo poslovnih sestankov. Glavne napake vodilnih so: premalo pomena pripisujejo svoji obleki in zunanjemu videzu, napačno načrtujejo čas sestanka (tik po drugi delovni obveznosti), ne pripravijo sedežnega reda in niso pripravljene na morebitne izgrede ter nezaželeno, nekulturno vedenje udeležencev sestanka. Premalo pozornosti namenjajo tudi osvetljavi in razporeditvi pohištva v prostoru. Glavna pomanjkljivost vodilnih pa je verjetno ta, da se na svoj nastop le poredko pripravljajo z vajo. Ocenjujemo, da so v povprečju sestanki še vedno nekoliko predolgi. Večina vprašanih vodilnih se zaveda, da bi spretnost v vodenju sestankov lahko še precej izboljšali, zato bi jim podjetja morala omogočiti izobraževanja na tem področju.

Manjšina vprašanih vodilnih dela napake pri načrtovanju in pripravi posameznih delov sestanka, nekaj pa je med njimi tudi takih, ki napačno ravna skoraj povsod in za te se zastavlja vprašanje, ali so za svoj položaj tudi zares primerni. Nekatere napake res morda izvirajo iz pomanjkanja izkušenj in mladih vodij (pričakujemo, da se bodo sčasoma izboljšali), za druge (npr. da vodja ne pozna glavnega namena poslovnih sestankov) pa ni opravičila.

Dejstvo je, da se praksa in teorija v realnosti razhajata. V praksi je pogosto marsikaj drugače od priporočil strokovnjakov. Vsekakor dober in učinkovit poslovni sestanek zahteva čas in resno pripravo tistega, ki ga organizira in tudi vodi, najpomembnejše od vsega pa je, da poslovni sestanek vodi oseba, ki ima večletne izkušnje na tem področju in je sposobna učinkovito izpeljati poslovni sestanek od začetnega pozdrava pa do zaključne razprave. Drugače rečeno: poslovni sestanek naj vodi oseba, ki se zlahka znajde v vsaki nastali situaciji in ji komunikacija z različnimi ljudmi ne dela nobenih preglavic. Ker so poslovni sestanki ključ do uspeha, je vsekakor pomembno, da jih vodijo ljudje, ki so (ustrezno) sposobni in čim bolje usposobljeni za tovrstno delo. Pri tem pa ne gre pozabiti, da se vsako, še tako razvito veščino da z vajo in učenjem vedno še dodatno izboljšati.

LITERATURA

- Bertonec I. (1969), Vodenje sestankov. Kranj: Delavska univerza.
- Clayton P. (2003), Poslovna govorica telesa; naša prednost in slabost. Ljubljana: Prešernova družba.
- Dreo Z. (2003), Pot v poslovni svet. Slovenska Bistrica: Izza.
- Erčulj J. in Vodopivec I. (1999), S komunikacijo do ciljev. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Florjančič J. (2001), Kadrovska funkcija-management. Kranj: Moderna organizacija.
- Gasar S. (2005), Koncepti in veščine komuniciranja. Jesenice: Samozaložba.
- Podkoritnik J. (2002), Poslovni sekretar in poslovni sestanki. Kočevje: diplomatska naloga.
- Robinson D. (1997), O poslovnih olikah. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Tavčar M. I. (1995), Uspešno poslovno sporazumevanje. Ljubljana: Forum.
- Valentinčič J. (1974), Priprava in vodenje sestankov. Ljubljana: Tiskarna Slovenija.
- Zupan N. in Žnidaršič J. (2003), Poslovno komuniciranje 2003. Ljubljana: Samozaložba.
- Žmitek J. (2002), Pogovori o sestankih. Ljubljana: Izraz.

Priloga 1

Vprašalnik o pripravi vodilnih na poslovne sestanke

NAVODILO: Pred Vami je vprašalnik, s katerim želimo ugotoviti, kako se vodilni kadri različnih podjetij pripravljajo na formalne (vnaprej dogovorjene, uradne, načrtovane) poslovne sestanke. Vprašalnik je anonimen. Prosimo Vas, da nanj odgovarjate iskreno. Odgovorite tako, da obkrožite enega od odgovorov – tistega, ki ustreza Vam. Prosimo Vas, da izbrani odgovor obarvate rdeče. HVALA!

SPOL:

- a. ženski
- b. moški

STAROST:

- a. do 25 let
- b. 26-35 let
- c. 36-45 let
- d. 46 ali več let

IZOBRAZBA:

- a. Srednja
- b. Višja
- c. Visoka ali več

Kakšno funkcijo opravljate v podjetju? _____

Koliko let izkušenj imate pri vodenju poslovnih sestankov?

- a. do 1 leta
 - b. 2 - 4 let
 - c. 5 let in več
-

1. Koliko časa povprečno porabite za pripravo in načrtovanje poslovnega sestanka?

- a. Opravim mimogrede (do 30 minut).
- b. Do 1 ure.
- c. 2-3 ure.
- d. Nad 3 ure.
- e. Več dni.

2. Ali vam pri načrtovanju poslovnega sestanka kdo pomaga?

- a. da
- b. ne

3. Si vnaprej jasno zastavite namen oz. cilj poslovnega sestanka?

- a. da
- b. ne

- 4. Ali udeležence sestanka vnaprej seznanite z njegovim namenom?**
- da
 - ne
- 5. Na kakšen način sklicujete sestanek (kako obvestite udeležene)?**
- Pisno (vabilo, okrožnica, obvestilo na oglasni deski).
 - Telefonsko (sam ali tajnica).
 - Osebno v pogovoru.
- 6. Ali za vsak sestanek sestavite dnevni red?**
- da
 - ne
- 7. Ali poskrbite, da so udeleženci sestanka vnaprej seznanjeni z dnevnim redom?**
- da
 - ne
- 8. Ali poskrbite, da udeleženci sestanka dobijo zapisnike preteklih sestankov, razna poročila, gradiva in podatke, o katerih se bo razpravljajo?**
- da
 - ne
- 9. Če imate za udeležence sestanka kako gradivo, kdaj jim tega ponavadi izročite?**
- Nekaj dni pred sestankom.
 - Nekaj ur pred sestankom.
 - Na samem sestanku.
- 10. Ali predvidite okvirni čas konca vašega poslovnega sestanka?**
- da
 - ne
- 11. Ali udeleženci sestanka vnaprej vedo, kdaj je predviden konec sestanka?**
- da
 - ne
- 12. Ali vnaprej določite zapisnikarja (tajnika) sestanka?**
- da
 - ne
- 13. Čemu dajete prednost pri planiranju sestanka?**
- Časovni kratkosti in jednatosti.
 - Priliki, da vsi izrazijo svoja mnenja.
 - Sklepčnosti oziroma učinkovitosti.
 - Demokratičnemu razpravljanju in odločanju.
 - Zadovoljstvu udeležencev.

14. Ali kdaj razmišljate o tem, kako se boste za poslovni sestanek oblekli?

- a. Vedno.
- b. Samo za pomembnejše sestanke (npr. višjih vodilnih, tujih partnerjev ...).
- c. Nikoli (nosim enako obleko kot sicer).

15. Ali čas začetka sestanka običajno planirate takoj oz. zelo kmalu po prenehanju neke druge delovne obveznosti (svoje ali od udeležencev)?

- a. da
- b. ne

16. Ali vnaprej načrtujete na kakšen način se bo sklepalo oz. odločalo o nečem (z glasovanjem, razpravo, odločitve vodstva ...)?

- a. da
- b. ne

17. Ali ste pripravljeni na možnost in veste, kako boste ravnali v primeru, da kljub časovnemu podaljšanju sestanka udeleženci nikakor ne bodo sklepčni?

- a. da
- b. ne

18. Ali ste se pred svojim prvim vodenjem sestanka v podjetju kaj pozanimali, kako pri njih ponavadi potekajo poslovni sestanki?

- a. da
- b. ne

19. Koliko vnaprej napoveste poslovni sestanek?

- a. Vsaj nekaj dni.
- b. Vsaj en dan.
- c. Nekaj ur.

20. Ali za poslovni sestanek vnaprej pripravite sedežni red?

- a. da
- b. ne

21. Ali načrtujete, kako boste ukrepali v primeru vedenjskih izgrediv in težav (posamezni udeleženci se ne držijo pravil poteka sestanka, osnovnega bontona, zamujajo, demonstrativno odidejo, so nespoštljivi do drugih udeležencev, skačejo v besedo, se prepirajo, kričijo ipd.)?

- a. da
- b. ne

22. Ali od vabljenih na sestanek zahtevate, da potrdijo svojo prisotnost/obveščenoost?

- a. da
- b. ne

23. Ali načrtujete pripomočke (table, grafikoni, grafoskop, računalnik, projektor, mikrofoni ...), ki jih boste uporabili pri vodenju sestanka?

- a. da
- b. ne

24. Ali pred sestankom preverite delovanje pripomočkov in ustreznost prostora?

- a. da
- b. ne

25. Koga vabite na posamezen poslovni sestanek?

- a. Samo tiste, ki se jih problematika direktno tiče.
- b. Vse, ki se jih problematika tiče - tudi posredno in oddaljeno.

26. Ali se pri načrtovanju sestanka kdaj ubadate tudi z razporeditvijo pohištva in osvetljavo v prostoru?

- a. da
- b. ne

27. Kako se pripravite na svoj govorni nastop, predstavitev, prikaz podatkov ipd.?

- a. Se ne pripravljam posebej.
- b. Malce razmislim o tem, morda sestavim govor.
- c. Predhodno vadim – pripravim oporne točke, poskusno sam izvedem nastop.

28. Ali vnaprej vedno točno določite kraj sestanka in si ogledate prostor, kjer naj bi sestanek potekal?

- a. da
- b. ne

29. Glede na kaj določite čas poslovnega sestanka?

- a. Čas, ki meni najbolj ustreza.
- b. Razmislim, kako bom čim manj motil delovni proces.
- c. Upoštevam tudi udeležence (koliko jim čas in kraj ustrežata).

30. Ali pri daljših sestankih načrtujete tudi vmesne krajše odmore in poskrbite, da se udeleženci lahko osvežijo s pijačo, kavo, prigrizkom?

- a. da
- b. ne

31. Koliko časa povprečno trajajo poslovni sestanki pod vašim vodstvom?

- a. Do 1 ure.
- b. 1-2 uri.
- c. 2-3 ure.
- d. Nad 3 ure.

32. Kako ste sami zadovoljni z rezultati svojih poslovnih sestankov?

- a. Zelo zadovoljen/-a.
- b. Zmerno zadovoljen/-a.
- c. Nezadovoljen/-a.

33. Kakšen je po vašem mnenju odnos drugih udeležencev do sestankov, ki jih sklicujete?

- a. Sestankom se izognejo, če le morejo.
- b. Sestankov se večinoma udeležujejo, toda neradi – le, če je obvezno.
- c. Sestankov se udeležijo, ker v njih vidijo smisel.

34. Ali se sestanki običajno zaključijo s sklepi?

- a. da
- b. ne

35. Se vam zdi, da ste osebno primerni in dovolj usposobljeni za vodenje poslovnih sestankov?

- a. Da, popolnoma sem usposobljen/-a.
- b. Da, vendar bi se lahko v tej spretnosti še izboljšal/-a.
- c. Ne.

HVALA ZA SODELOVANJE!

Kazalo slik

- Slika 1: Potek sestanka (Erčulj in Vodopivec, 1999)
- Slika 2: Diktatorska tehnika (Bertoncelj, 1969)
- Slika 3: Demokratska tehnika (Bertoncelj, 1969)
- Slika 4: Sistem neomejene individualne svobode (Bertoncelj, 1969)
- Slika 5: Primer posedanja pri poslovnih obiskih (Dreo, 2003)
- Slika 6: Pravokotno posedanje (Dreo, 2003)
- Slika 7: Posedanje v obliki podkve (Dreo, 2003)
- Slika 8: Posedanje za okroglo mizo (Dreo, 2003)
- Slika 9: Šolski sistem sedenja (Dreo, 2003)
- Slika 10: Tehnika pink-ponk (Bertoncelj, 1969)
- Slika 11: Tehnika biljard (Bertoncelj, 1969)
- Slika 12: Prikaz anketirancev po spolu v odstotkih
- Slika 13: Prikaz anketirancev po starosti v odstotkih
- Slika 14: Prikaz anketirancev po izobrazbi v odstotkih
- Slika 15: Prikaz anketirancev po izkušnjah v vodenju sestankov v odstotkih
- Slika 16: Prikaz odgovorov na prvo vprašanje v odstotkih
- Slika 17: Prikaz odgovorov na drugo vprašanje v odstotkih
- Slika 18: Prikaz odgovorov na tretje vprašanje v odstotkih
- Slika 19: Prikaz odgovorov na četrto vprašanje v odstotkih
- Slika 20: Prikaz odgovorov na peto vprašanje v odstotkih
- Slika 21: Prikaz odgovorov na šesto vprašanje v odstotkih
- Slika 22: Prikaz odgovorov na sedmo vprašanje v odstotkih
- Slika 23: Prikaz odgovorov na osmo vprašanje v odstotkih
- Slika 24: Prikaz odgovorov na deveto vprašanje v odstotkih
- Slika 25: Prikaz odgovorov na deseto vprašanje v odstotkih
- Slika 26: Prikaz odgovorov na enajsto vprašanje v odstotkih
- Slika 27: Prikaz odgovorov na dvanajsto vprašanje v odstotkih
- Slika 28: Prikaz odgovorov na trinajsto vprašanje v odstotkih
- Slika 29: Prikaz odgovorov na štirinajsto vprašanje v odstotkih
- Slika 30: Prikaz odgovorov na petnajsto vprašanje v odstotkih
- Slika 31: Prikaz odgovorov na šestnajsto vprašanje v odstotkih
- Slika 32: Prikaz odgovorov na sedemnajsto vprašanje v odstotkih
- Slika 33: Prikaz odgovorov na osemnajsto vprašanje v odstotkih
- Slika 34: Prikaz odgovorov na devetnajsto vprašanje v odstotkih
- Slika 35: Prikaz odgovorov na dvajseto vprašanje v odstotkih
- Slika 36: Prikaz odgovorov na enaindvajseto vprašanje v odstotkih
- Slika 37: Prikaz odgovorov na dvaindvajseto vprašanje v odstotkih
- Slika 38: Prikaz odgovorov na triindvajseto vprašanje v odstotkih
- Slika 39: Prikaz odgovorov na štiriindvajseto vprašanje v odstotkih
- Slika 40: Prikaz odgovorov na petindvajseto vprašanje v odstotkih
- Slika 41: Prikaz odgovorov na šestindvajseto vprašanje v odstotkih
- Slika 42: Prikaz odgovorov na sedemindvajseto vprašanje v odstotkih
- Slika 43: Prikaz odgovorov na osemindvajseto vprašanje v odstotkih
- Slika 44: Prikaz odgovorov na devetindvajseto vprašanje v odstotkih
- Slika 45: Prikaz odgovorov na trideseto vprašanje v odstotkih
- Slika 46: Prikaz odgovorov na enaintrideseto vprašanje v odstotkih
- Slika 47: Prikaz odgovorov na dvaintrideseto vprašanje v odstotkih

- Slika 48: Prikaz odgovorov na triintrideseto vprašanje v odstotkih
- Slika 49: Prikaz odgovorov na štiriintrideseto vprašanje v odstotkih
- Slika 50: Prikaz odgovorov na petintrideseto vprašanje v odstotkih

Kazalo tabel

- Tabela 1: Zadovoljevanje potreb v izobraževalnem okolju (Erčulj in Vodopivec, 1999)