



ICES
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija

Program: Strojništvo

Modul: Orodjarstvo

VPLIV PRIPRAVE NA UČINKOVITOST SESTANKOV

Mentorica: dr. Barbara Grintal, univ. dipl. org.

Lektorica: Ana Peklenik, prof. slov.

Kandidat: Rok Rihtaršič

Ljubljana, marec 2018

ZAHVALA

Iskreno se zahvaljujem svoji mentorici dr. Barbari Grintal, ki me je strokovno usmerjala ter mi svetovala ob nastajanju tega diplomskega dela.

Posebno zahvalo pa namenjam svoji partnerki Ireni, ki me je v vseh letih študija podpirala in na koncu tudi z mano vztrajala do zaključka tega študija. Navsezadnje pa gre zahvala tudi iskrenima prijateljema, ki sta verjela vame. Hvala, Rudi in Čarli.

IZJAVA

»Študent Rok Rihtaršič izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Barbare Grintal, univ. dipl. org.«

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

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

V diplomski nalogi na začetku predstavljamo osnove in definicijo sestanka, navedemo, katere vrste sestankov obstajajo in kako ti potekajo. Podrobneje se osredotočamo na vodjo sestanka in njegove naloge opraviti pred, med dogodkom in po njem. Opisan je pomen prostora, sedežnega in dnevnega reda. Predstavljeno je, kdaj se pošiljajo vabila in kakšne so akcije po sestankih.

Na podlagi rezultatov ankete ugotavljamo, da se morajo vodje bolj posvetiti povabljenim, saj veliko vprašanih meni, da s sestanki zapravljajo svoj čas. Velika večina vprašanih pogreša sedežni red. Vodje tega ne poudarjajo, vendar je sedežni red pomemben. Problem vidimo tudi v trajanju sestankov, saj se pogosto ne končajo v dogovorjenem času. Anketiranci so pozitivno ocenili opremljenost prostorov, prav tako veliko vprašanih meni, da jih vodje znajo motivirati.

Zaključimo lahko, da je pripravljenost vodje na sestaneke ključnega pomena, saj tako prihranimo čas in denar. Podjetja bi morala več vlagati v izobraževanje vodij.

KLJUČNE BESEDE

- poslovni sestanki
- priprava poslovnega sestanka
- vodenje poslovnega sestanka
- udeleženci poslovnega sestanka
- vodja poslovnega sestanka

ABSTRACT

In the diploma thesis, at the beginning, we present the basics of a meeting, what is a meeting, what types of meetings exist and how they are going. We focused more closely on the leader of a meeting and what must be done before, during and after a meeting. We have described how important meeting room, seating order and agenda are. We presented when we send invitations and what actions after the meetings are.

On the basis of the results of the survey, we found that meeting leaders should devote more attention to invitees, as many respondents feel that meetings are a waste of their time. The vast majority of respondents in meetings do not have a seating order. The leaders do not give big focus on this, but the seating order is important in the course of the meeting itself. We also see a problem in the duration of a meeting, as many do not end in the agreed time. Respondents had a positive assessment of the meeting rooms' equipment, and many respondents also think that meeting leaders can motivate them.

We can conclude that the preparation of the meeting leader is the key importance, as this saves time and money. Companies should invest more in the education of meeting leaders.

KEYWORDS

- Business meetings
- Preparing a business meeting
- Leading a business meeting
- Participants of a business meeting
- Leader of a business meeting

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	Predstavitev problema.....	1
1.2	Cilji naloge	1
1.3	Predstavitev okolja	1
1.4	Predpostavke in omejitve	2
2	SESTANEK.....	2
2.1	Teorija sestanka.....	2
2.2	Udeleženci sestankov	6
2.3	Prostor, sedežni red in čas sestanka.....	6
2.4	Vabilo na sestanek.....	8
2.5	Vodja sestanka.....	8
2.6	Dnevni red.....	10
2.7	Aktivnosti po sestanku.....	12
3	RAZISKAVA O VPLIVU PRIPRAVE NA SESTANEK	13
3.1	Namen raziskave	13
3.2	Potek raziskave.....	13
3.3	Odgovori o vplivu priprave na sestanek.....	13
3.3.1	Demografski podatki o anketirancih	13
3.3.2	Odgovori o učinkovitosti sestankov	14
3.4	Povzetek raziskave	25
4	ZAKLJUČKI.....	27
	LITERATURA IN VIRI	28
	PRILOGA.....	29

KAZALO SLIK

Slika 1: Delitev sestankov.....	3
Slika 2: Vrste sestanka.....	4
Slika 3: Sedežni red	7
Slika 4: Vloga vodje v skupini in timu.....	10
Slika 5: Primer sporeda	11
Slika 6: Časovna razporeditev sestanka.....	12

KAZALO TABEL

Tabela 1: Prednosti in slabosti sestankov.....	5
--	---

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Spol anketirancev	13
Graf 2: Starost anketirancev	14
Graf 3: Izobrazba anketirancev	14
Graf 4: Število sestankov na teden.....	15
Graf 5: Smiselnost sestanka.....	16
Graf 6: Vabilo na sestanek	16
Graf 7: Prostor za sestanke.....	17
Graf 8: Sedežni red na sestankih	17
Graf 9: Vabilo na sestanek	18
Graf 10: Čas sestanka.....	19
Graf 11: Časovni okvir sestanka.....	19
Graf 12: Sestanki vnašajo razdore in delitve, nered in zmešnjavo	20
Graf 13: Sestanki razrešujejo zadeve in zmanjšujejo nasprotja ter informirajo.....	20
Graf 14: Pomembnost sestankov	21
Graf 15: Namen sestanka.....	21
Graf 16: Pripravljenost vodje na uspešnost sestanka	22
Graf 17: Spored sestanka.....	22
Graf 18: Vloga vodje na sestanku.....	23
Graf 19: Usposobljenost vodje	24
Graf 20: Zapisnik.....	24
Graf 21: Ukrepi po sestanku.....	25

1 UVOD

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

V diplomskem delu nas zanima, ali je v proučevanem podjetju mogoče optimizirati število sestankov, ali jih je preveč in kako bi jih lahko skrajšali, da bi s tem prihranili čas in denar. Raziskujemo, ali imajo vodje načrtane cilje sestankov, ali so nanje pripravljeni in ali znajo motivirati zaposlene za razpravo in reševanje problemov. Ker se v današnjem času pogosto najdemo v stiski s časom, je pomembno, kako kakovostni so sestanki. Njihovo število bi moralo biti manjše, čas trajanja pa krajši, saj bi se tako zaposleni lahko posvečali tudi drugemu delu.

Pripravljenost vodje na sestanek pomembno vpliva na njegovo učinkovitost. Prav tako je pomembna izbira kraja in časa sestanka, saj je sestanek uspešnejši, če je sedežni red primeren in če je število udeležencev optimalno. Vodja z aktivnostmi po sestanku preko zapisnika ugotavlja upoštevanje dogovorov in s tem rešitev obravnavanih problemov.

1.2 CILJI NALOGE

Namen diplomske naloge je oceniti, kakšen je optimalni potek priprave na sestanek. Z anketiranjem v izbranem podjetju smo raziskali, kakšno je mnenje udeležencev o pripravljenosti vodje. S pregledom literature smo ovrednotili obstoječe stanje in predlagali izboljšave, ki smo jih prepoznali med raziskovanjem.

1.3 PREDSTAVITEV OKOLJA

Anketo smo izvedli v podjetju, ki se ukvarja s proizvodnjo komponent za avtomobilsko industrijo. Gre za veliko podjetje z več kot 2.500 zaposlenimi, ki je del koncerna s sedežem v tujini. Podjetje ima več kot 90 let tradicije, v preteklosti pa je bilo zaznamovano že z več pomembnimi mejniki – od menjave proizvodnega programa do menjave tehnologije iz preoblikovanja pločevine v tehnologijo predelave plastičnih mas. Pomembnejši mejnik pa je predvsem prevzem podjetja pod okrilje koncerna iz tujine.

Zaradi velikosti organizacije smo se zato z anketo omejili na proizvodni sektor. Vprašalnik smo razdelili med različne profile zaposlenih – operaterje, kontrolorje, tehnologe, samostojne tehnologe, oddelkovodje, vodje programa, vodje proizvodnje.

1.4 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Sestanek je učinkovita oblika sporazumevanja, ki vključuje besedno in nebesedno komuniciranje. Temelji na dejstvu, da udeleženci sestanka delujejo skupaj učinkoviteje in uspešneje, kot bi delovali samostojno (Mumel, 2012).

Predpostavljali smo, da bo raziskava v podjetju pokazala, kako pomembna je pripravljenost vodje na sestanek – problem sestankov je v dejanski uspešnosti, saj zaradi slabe priprave pride do slabših rezultatov. Udeleženci se ukvarjajo z drugimi, manj pomembnimi zadevami, sam problem, zaradi katerega je bil sestanek sklican, pa ostaja v ozadju. Predpostavljamo tudi pomembnost optimizacije poteka sestanka ter osredotočenost vodje na vsebino priprave na sestanek.

Omejitev naše raziskave je, da smo se osredotočili na učinkovitost vodenja sestankov glede časa, prostora in pomena priprav. Nismo se toliko opredeljevali glede pristopa vodje sestanka. Omejitev predstavlja tudi dejstvo, da smo raziskavo opravili le v izbranem podjetju.

1.5 METODE DELA

V teoretičnem delu smo uporabili opisno metodo, metodo združevanja, različne citate ter induktivno-deduktivno metodo. V praktičnem delu pa smo z metodo anketiranja dosegli cilj diplomske naloge.

2 SESTANEK

2.1 TEORIJA SESTANKA

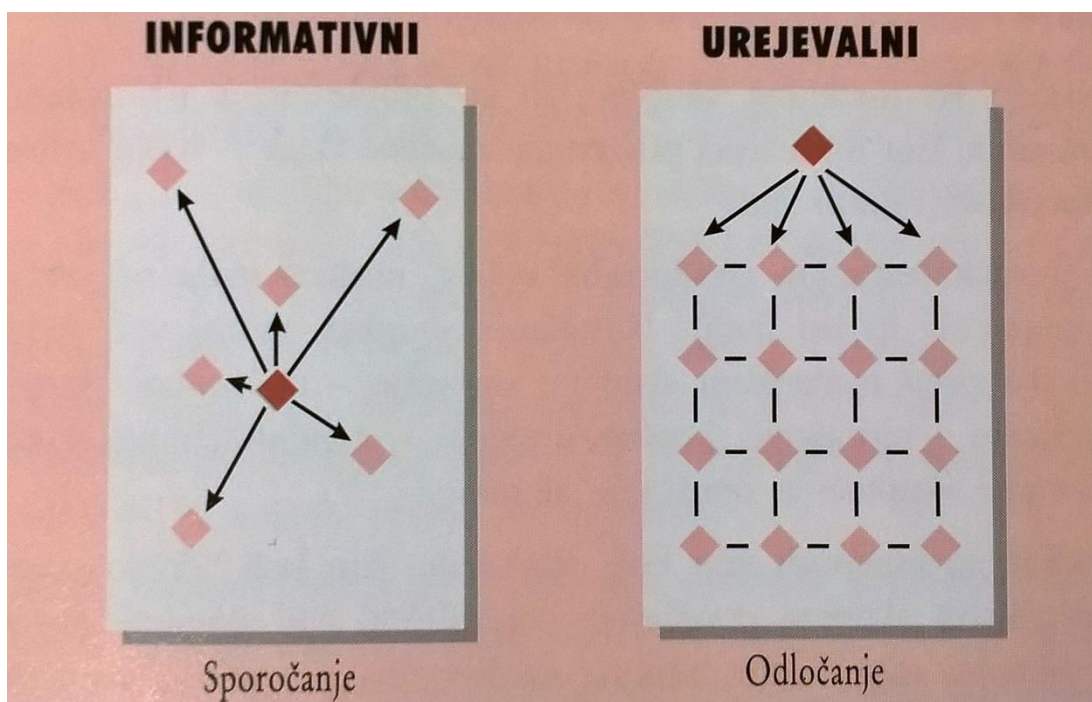
Sestanek je nujno potrebna oblika komunikacije. Tavčar (1995) navaja: »Sestanek je dogovorjeno srečanje skupine ljudi, navadno večje, na katerem se o čem razpravlja, dogovarja in sklepa.«

Sestanek je dogovorjeno srečanje dveh ali več ljudi, katerih skupni interes je razpravljati, se dogovarjati ali sklepati ter na takšen način dosežati zastavljene cilje (Mumel, 2012). Delimo jih na zasebne in poslovne. Problem sestankov je nepripravljenost vodje sestanka. Pripraviti bi se moral tako vsebinsko kot tudi organizacijsko. S slabo pripravljenostjo in slabim vodenjem zapravlja čas sodelavcev, ki je v današnjem natrpanem urniku še kako pomemben (Žmitek, 2002).

Sestanke lahko delimo na (Žmitek, 2002):

- zasebne in poslovne,
- formalne in neformalne,
- z osebnim stikom ali na daljavo.

Poslovni sestanek je podrejen ciljem podjetja. Cilj opredeljuje vrsto sestanka, ki je lahko urejevalni ali informativni. Kot prikazuje slika 1, je informativni sestanek namenjen posredovanju informacij udeležencem, na urejevalnih sestankih pa udeleženci kujejo nove načrte, iščejo rešitve in urejajo zadeve (Tavčar, 1995).



Slika 1: Delitev sestankov
(Vir: Tavčar, 1995)

Neformalni sestanki imajo različne oblike in so lahko odlična priložnost za koristne razprave. Bolj ko se člani počutijo sproščene, boljša je komunikacija. Prisotnost višjih vodij lahko zavira razpravo (Heller in Hindle, 2001).

Poslovni sestanki so tisti, s katerimi težimo k doseganju službenih ciljev. Družabni sestanki ciljev nimajo. Če poslovni sestanek ne dosega ciljev, je nekoristen (Možina idr., 2004).

Na sliki 2 lahko vidimo, kako se sestanki delijo glede na namen in premislek. Probleme se tako lahko rešuje na osebni sestanku, ki zadeva le eno osebo. Če se obvešča direktorja, je to formalno. Če obveščamo ljudi izven podjetja, je to javni

sestane. Če so v skupini manj kot trije, potem je to neformalni sestanek (Heller in Hindle, 2001).

USKLADITEV NAMENA IN VRSTE SESTANKA		
NAMEN	PREMISLEK	VRSTA SESTANKA
OBRAVNAVANJE INFORMACIJ Na primer, dajanje ali sprejemanje poročil, dajanje navodil, obveščanje in razlaganje spremembe postopkov.	Zadeva največ tri ljudi.	Neformalen
	Zadeva štiri ali več ljudi ali tim.	Formalen
	Potrebna je povratna informacija in razprava.	Neformalen ali formalen
	Obveščanje direktorja družbe.	Formalen
	Vključuje delničarje.	Letna (generalna) skupščina ali izredna skupščina
	Vključuje informiranje čim večjega števila ljudi izven organizacije, vključno z mediji.	Javen
	Vključuje govornike, ki posredujejo informacije.	Konferenca
REŠEVANJE PROBLEMOV Na primer, obravnavanje pritožb.	Zadeva le eno osebo.	Osebni
	Potreben je vložek različnih ljudi ali tima.	Pomožni odbor
	Zadeva nujen problem.	Improviziran
ODLOČANJE Na primer, izbira med možnostmi, pridobivanje pooblastil, sprejemanje določene smeri delovanja.	Potrebna je hitra razprava, ali pa zadeva neobičajno poslovno zadevo.	Improviziran
	Vključuje ponavljalne se poslovne zadeve.	Formalen
	Potrebna je razprava ali pooblastila na najvišji ravni organizacije.	Upravni odbor
	Potrebna so pooblastila delničarjev družbe.	Letna (generalna) skupščina ali izredna skupščina
SPODBUJANJE ZAMISLI Na primer, ustvarjanje kreativnih rešitev.	Potrebna je razprava o ustvarjalnih zamislih.	Neformalen
	Hitro je treba ustvarjati sveže zamisli.	Sestanek ustvarjalnega razmišljanja
	Potrebna so poročila o zadevah, ki jih je treba upoštevati, o njih razpravljati ali jih pripraviti.	Formalen

Slika 2: Vrste sestanka
(Vir: Heller in Hindle, 2001)

V tabeli 1 so prikazane prednosti in slabosti sestankov. Prednosti sestankov so informiranje, analiziranje in razreševanje, zmanjševanje nasprotij in spodbujanje. Slabosti sestankov so zapravljanje časa in denarja, vnašanje razdora in delitev ter porajanje nereda in zmešnjave.

Prednosti sestankov	Slabosti sestankov
informirajo	zapravljajo čas
analizirajo in razrešujejo zadeve	zapravljajo denar
dajejo povratne informacije	terjajo pozornost na račun pomembnejših zadev
zmanjšujejo nasprotja	vnašajo delitve in razdore
spodbujajo	porajajo nered in zmešnjavo

*Tabela 1: Prednosti in slabosti sestankov
(Vir: Možina idr., 2004)*

Poznamo najmanj tri tipe sestankov: informativne, odločevalske in sestanke, ki temeljijo na metodi viharjenja možganov (Juričan, 2013).

Na informativnih sestankih poteka:

1. poročanje o vnaprej določenih kazalnikih,
2. seznanjanje s situacijo,
3. spremljanje problematike,
4. pregled sprejetih ukrepov,
5. sprotno opredeljevanje vodje, ali je situacija dobra, povprečna ali slaba (Juričan, 2013).

Odločevalski (t. i. decision making) sestanki so namenjeni:

1. opredeljevanju oz. definiranju odločitev,
2. sprejemanju oz. potrjevanju odločitev,
3. jasnemu delegiranju nalog,
4. določanju rokov za izvedbo,
5. javni individualni zavezi odgovornih oseb za izvedbo prejetih nalog, ki jih dodeli vodja (Juričan, 2013).

Na sestanku, kjer se uporablja metoda viharjenja možganov (brainstorming):

1. udeleženci enakopravno iščejo nove rešitve in priložnosti za izboljšave v poslovanju;
2. udeleženci si določijo začetno strukturo/model, po katerem bodo delali;
3. vodja igra pomembno vlogo, ker mora delovati konstruktivno, saj daje zeleno luč za vse ideje, četudi še tako neobičajne, in si jih zapisuje;
4. vodja tudi skrbi, da udeleženci v takih primerih ne zaidejo ter takoj in nemudoma intervenira ter vrne sestanek na načrtano pot (Juričan, 2013).

V današnjem času težimo k demokratični komunikaciji. V zgodovini je komunikacija večinoma potekala enosmerno, danes pa se je ne sme omejevati: spodbujati jo moramo v vseh smereh. Najpomembnejši je dialog z zaposlenimi. S tem poskrbimo za večje zadovoljstvo zaposlenih in strank ter pospešujemo pretok informacij (Mihalič, 2010).

2.2 UDELEŽENCI SESTANKOV

Udeleženci na sestanku igrajo pomembno vlogo. Ustvarjajo vzdušje, spodbujajo razmišljanje. Vplivajo na uspešnost sestanka. Pri formalnih ali stalnih skupinah članov ne moremo izbirati (Žmitek, 2002).

Sestankov se udeležujejo skupine ljudi, ki so lahko formalne ali neformalne. Stalne skupine sestavljajo ljudje, ki delujejo skupaj v določenih oddelkih, skupinah (npr. proizvodnja). Začasne skupine se postavijo za določeno nalogo in se po nalogi razidejo (Možina idr., 2004).

Na način delovanja in uspešnost skupine vpliva število udeležencev. Pet ali manj članov pomeni lažje razporejanje dela, lažjo komunikacijo. Pri skupinah, ki štejejo sedem ali več članov, pa že prihaja do omejevanja posameznika pri delu, slabše vključevanje vseh, cepitve na podskupine (Možina idr., 2004). Optimalno število udeležencev je med tri in sedem. Pomembna je primerna skladnost udeležencev po interesih in znanjih (Tavčar, 1995).

Večkrat sestanki sploh ne bi bili potrebni ali pa se jih udeležujejo tudi tisti, ki niso neposredno povezani s temo, ki jo na sestanku obravnavajo. (How to organize and run effective meetings, 2017).

Udeleženec na sestanku ima prav tako svoje zadolžitve in ravno tako kot brez dobrega vodje ni dobrega sestanka, sestanek ne more uspeti, če udeleženci:

1. ne spoštujejo sporeda sestankov,
2. se ne pripravijo na sestanek,
3. ne sodelujejo na sestanku,
4. nespoštljivo ravnajo s skupino (Možina idr., 2004).

2.3 PROSTOR, SEDEŽNI RED IN ČAS SESTANKA

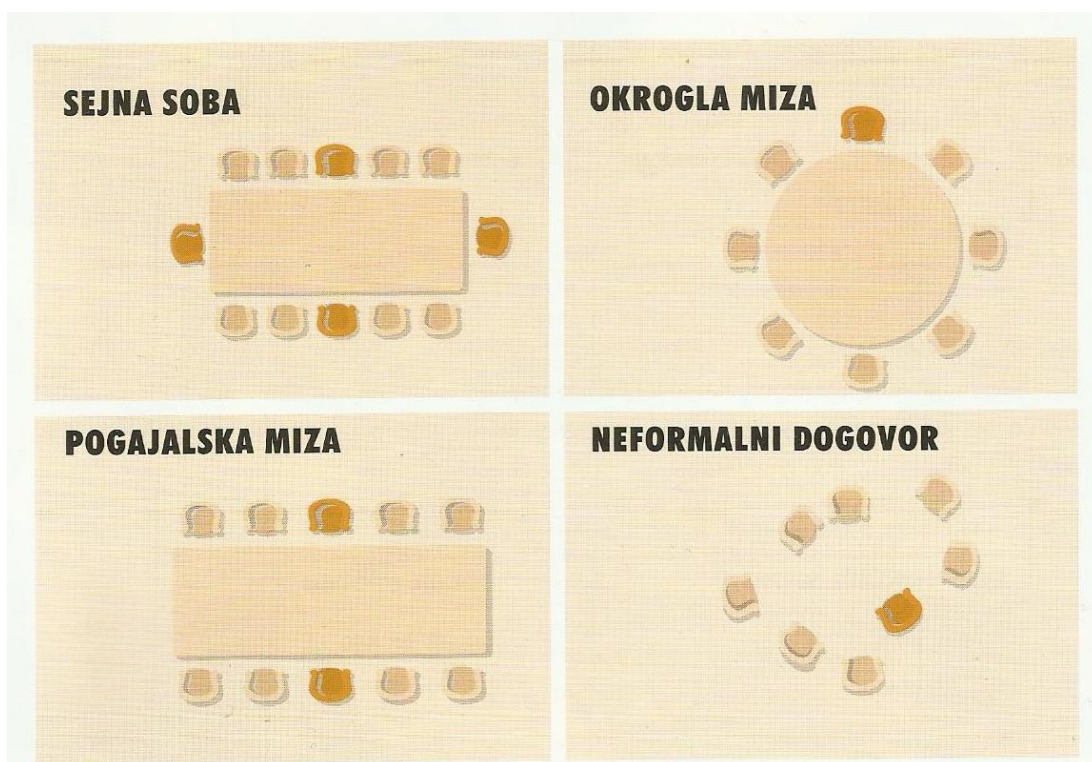
Pri kraju sestanka je treba paziti na dostopnost, ki mora biti enaka za vse udeležence. Sestanki v podjetju so priročnejši, vendar pogosteje moteni. Zahtevnejši sestanki so učinkovitejši zunaj podjetja (Tavčar, 1995).

Izogibati se moramo hrupu, prekinitvam ter omogočiti sestanek čim bližje delovnemu mestu (Middleton, 1991).

Najboljši sestanek je časovno omejen. Tako udeleženci niso obremenjeni s trajanjem (Tracy, 2000). Primerno je, da na vidno mesto postavimo uro. Tako ves čas spremljamo potek in ga usklajujemo s predvidenim (Heller in Hindle, 2001).

Upoštevati je treba strošek udeležencev od daleč. Potruditi se je treba, da se udeleženci počutijo udobno (Heller in Hindle, 2001).

Slika 3 prikazuje različne oblike postavitve. Kadar je udeležencev več, je primerna uporaba sedežnega reda. Če se pogajamo ali soočamo, potem dve stani sedita nasproti, na sredini je nevtralni člen. Če želimo poudariti hierarhijo, glavnega posedemo na čelo mize. Pri neformalnih sestankih sedežni red ni potreben in se udeleženci usedejo po lastni izbiri (Heller in Hindle, 2001).



Slika 3: Sedežni red
(Vir: Tavčar, 1995)

Čas sestanka naj bo gospodarno izbran. Nikoli ni neprimernega časa. Termin je treba dovolj zgodaj uskladiti z udeleženci in jih obvestiti, kdaj je začetek in kdaj se sestanek konča (Tavčar, 1995).

Sestanek je vedno treba začeti točno. Udeležence mora vodja pozdraviti in skupaj z njimi pregledati dnevni red (Basic guide to conducting effective meeting, 2017).

2.4 VABILO NA SESTANEK

Vabilo na sestanek je lahko pisno ali ustno. Sklicatelj mora vabilo poslati dovolj zgodaj, in sicer 3–5 dni pred sestankom, v tujino najmanj 8–10 dni. Skupaj z vabilom pošljemo dnevni red in gradivo. Če udeleženci tega ne dobijo, se ne morejo primerno pripraviti.

Pri pisanju moramo upoštevati:

1. vsebuje naj ime in položaj tistega, ki vabi, ter ime in položaj tistega, ki je povabljen,
2. na vabilu naj bodo navedeni datum, točen čas ter kraj dogodka,
3. vabilo mora biti poslano pravočasno in brez pravopisnih napak (Grintal, 2013).

2.5 VODJA SESTANKA

Človek se ne rodi kot vodja, ampak si lastnosti dobrega vodje pridobi z učenjem. Pomembna lastnost dobrega vodja je, da izkorišča svoje lastne sposobnosti in zaznava sposobnosti drugih in jih temu primerno uporabi (Tracy, 2000).

Eden glavnih razlogov za napredovanje ljudi na vodilna mesta je njihova učinkovitost na prejšnjih delovnih mestih. Naloga vodje je, da zaposleni pod njegovim okriljem izvajajo naloge tako dobro kot on ali še bolje. Če želimo biti dober vodja, moramo najti pravo razmerje med zaposlenimi in delovnim postopkom (Carnegie, 2013).

Uspešni vodje spoštujejo naslednja načela:

1. člani skupine se bolje odzivajo na vodenje, ki spodbuja sodelovanje, kot na vodenje, kjer nimajo besede,
2. sodelavcem je treba dati možnost, da izkoristijo nadrejenost in umske sposobnosti,
3. dober vodja ustvari delovno okolje, ki spodbuja sodelovanje,
4. dobri vodje o sebi razmišljajo kot o povezovalcih,
5. uspešni vodje so pripravljeni vzeti vajeti v svoje roke. Namesto burnega odziva raje zavijajo rokave,
6. najboljši vodje si postavijo visoke standarde in delajo, da dosežejo cilj,
7. stvari vedno želijo opraviti do konca (Carnegie, 2013).

Pripravljenost vodje na sestanek je ključnega pomena. Najprej mora vodja sestaviti spored, na katerem so jasni opisi tem, kraj, čas sestanka in časovni okvir tem. Vodja si mora pridobiti avtoriteto. Vodja je glava in motor sestanka (Tavčar, 1995).

Zelo pomembno je, da vodja sestanka skupaj z udeleženci opredeli problem in postavi cilj. Na koncu mora izdelati načrt za uresničitev v praksi (Zidar Gale in Gale, 2002).

Tisti, ki želijo dobro voditi sestanek, vedo, da ničesar ne smejo prepustiti naključju. Prvi je namen sestanka. Vprašati se je treba, ali je sestanek potreben. S sestankom se ustvarja določen strošek, ki mora biti upravičen (Tracy, 2000).

Vodja sestanka je v središču pozornosti. Njegova naloga je, da najprej utemelji namen sestanka. Na sestanku mora vodja ves čas spodbujati razprave, pomembno je, da vpleta v pogovor vse udeležene (Tracy, 2000).

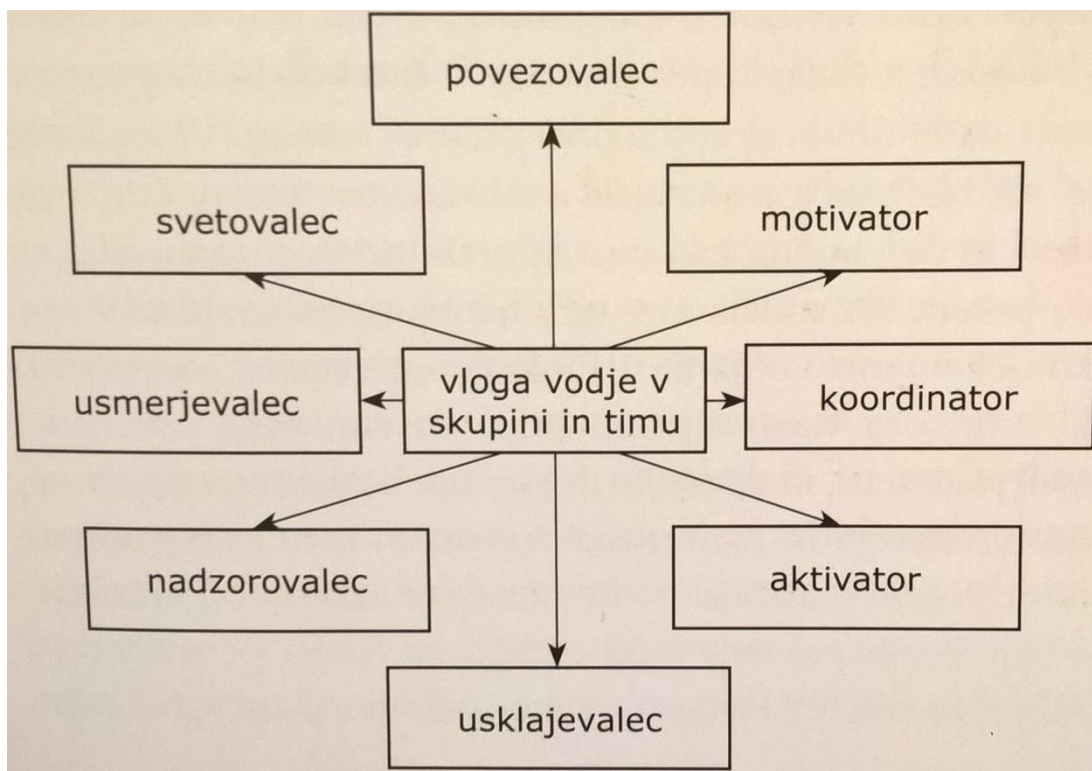
Tracy (2000) navaja osnovna pravila za dobre vodje.

1. Na sestanek pride vodja prvi.
2. Vodja se mora temeljito pripraviti.
3. Sestanek se mora vedno začeti in končati točno ob določeni uri.
4. Kljub zamudnikom je treba začeti sestanek.
5. Vodja mora dovoliti udeležencem, da odidejo, če so opravili svoj del naloge.
6. Prisotni mora prositi za dovoljenje za predčasni odhod s sestanka, če nima več idej.
7. Če je le mogoče, naj prisotni stojijo. Tako se sestanek ne vleče v nedogled.
8. Priprava je ključ do uspešnosti sestanka.

Vodja srečanja:

1. ugotavlja, kdo želi govoriti, in odloča, kdo ima besedo;
2. je odgovoren, da pogovor teče o temi sestanka;
3. odloči, kdaj se bo sestanek končal;
4. navadno se ne vključi v razpravo, razen če se izrecno ne zahteva njegovo mnenje, vendar ima vodja veliko vlogo pri usmerjanju;
5. če ni mogoče sprejeti odločitve, mora vodja zapisati zadevo in temo nadaljevati na naslednjem sestanku
(How to Conduct Successful Meetings?, 2017).

Na sliki 4 vidimo, koliko vlog mora imeti vodja. Uspešnost tima je praviloma pogojena z uspešnostjo njegovega vodenja. V skupini vodja prevzema naloge koordiniranja dela članov, načrtovanje izvedbe nalog, razporejanja vlog in delegiranja nalog. Vodja mora zlasti usmerjati, jim svetovati in nuditi pomoč. Vloga vodje je povezovalna (Mihalič, 2013).



Slika 4: Vloga vodje v skupini in timu
(Vir: Mihalič, 2013)

2.6 DNEVNI RED

Na sestanke je treba priti pripravljen. Teme dnevnega reda uredimo po pomembnosti. Vedno začnemo s pomembnejšimi temami (Tracy, 2000).

Najbolj učinkoviti sestanki se nanašajo samo na izbrano tematiko. Vnaprej pošljemo vabilo in dnevni red udeležencem. Vodja najprej nagovori udeležene, predstavi tematiko in nadaljuje po dnevnem redu (Mihalič, 2010).

Na sliki 5 vidimo primer dobrega in pomanjkljivega sporeda. Obsegati mora časovni in vsebinski razpored z nosilci tem (Tavčar, 1995).

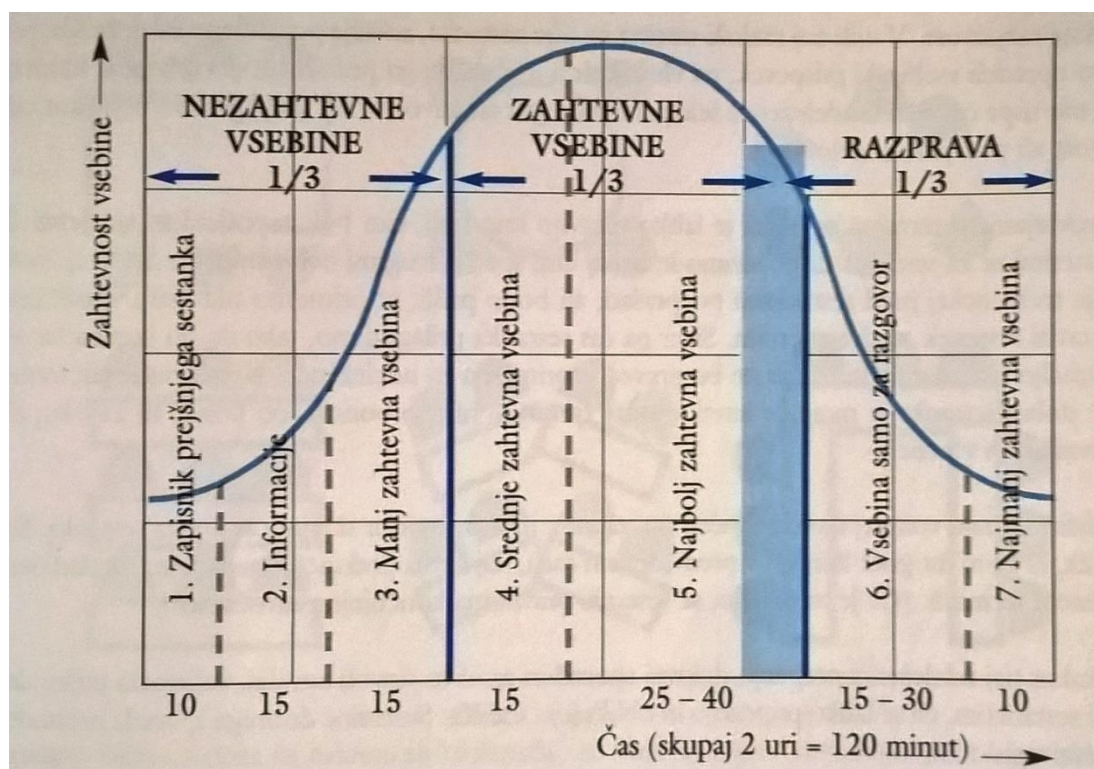
Tabela 3.1. Primer pomanjkljivega in dobrega sporeda

POMANJKLJIV SPORED	DOBER SPORED
Začetek ob 8. uri	Začetek ob 8.00
1. Sklepčnost	1. Ugotovitev navzočnosti, opravičila, dnevni red – 10 min.
2. Zapisnik	2. Pregled zapisnika seje 23.02.94 (priloga 1) – 10 min. – tajnik
3. Poročila	3. Poročila vodij vseh obratov – bistvene točke (poročila v prilogi 2) – 60 min. – vodje
4. Gospodarski načrt	4. Gospodarski načrt – popravki po navodilih nadzornega sveta (sklepi NS z dne 28.02. – priloga 3) – 30 min. – direktor
5. Novi izdelki	5. Predlog uvedbe novega tipa XX-5 – predlog Marketinga (ocena tržnih možnosti – priloga 4) – 45 min – direktor Marketinga
6. Rano	6. Razno – teme določimo ob začetku sestanka – skupaj do 30 min.
7. Naslednji sestanek	7. Določitev glavnih tem, poročevalcev in roka za naslednji sestanek (9. ali 13. april)
(Čas zaključka ni naveden)	Zaključek ob 10.00

*Slika 5: Primer sporeda
(Vir: Tavčar, 1995)*

Na sliki 6 so navedena vodila za dober delovni spored:

1. razporeditev časa od lahkih preko zahtevnih tem do razprave in opustitve poročanja,
2. zapisnik naj bo kratek in jedrnat,
3. obvestila – informacije so kratki, jasni, nesporni,
4. nezahtevne vsebine so na začetku, potem naj zahtevnost raste,
5. vsaka vsebina naj bo vnaprej jasno opredeljena, da udeleženci pred sestankom vedo, kaj jih čaka,
6. najzahtevnejša vsebina zahteva na začetku druge tretjine dovolj časa za razpravo,
7. vsebine za razpravljanje (ne za odločanje) zavzemajo zadnjo tretjino časa za razpravo,
8. najmanj zahtevna zadeva in zaključek so na vrsti zadnjih 20 odstotkov časa. Ta čas naj bo namenjen zadevam, o katerih je odločanje lahko (Možina idr., 2004).



Slika 6: Časovna razporeditev sestanka
(Vir: Možina idr., 2004)

2.7 AKTIVNOSTI PO SESTANKU

Če udeleženci dogovorov, ki so sprejeti na sestanku, ne uresničijo, je sestanek brez vrednosti. Ko udeleženci zapuščajo sestanek, morajo vedeti, kaj je bil namen in kakšen je rezultat sestanka. Po daljših sestankih naj se napiše zapisnik, ki naj bo jednat in pregleden. Zapisnik je tako osnova za reševanja problema (Možina idr., 2004). Ko se sestanek konča, se začnejo aktivnosti za izpolnitev dogovorov. Vodja pripravi načrt in ga pošlje vsem udeležencem (Mumel, 2012).

Zapisnik naj zajema ugotovitve in dogovore. Vhodne podatke se navaja na začetku. Navedemo kaj, kdo in do kdaj mora dogovor izpolniti. Zapisnik je treba napisati čim prej po sestanku. Mnogi zapisnik pišejo že na samem dogodku (Žmitek, 2002).

Rutinski in krajši sestanki ne zahtevajo zapisnika, za formalno in daljše srečanje pa je zapisnik nujen. V prvem delu zapišemo vrsto sestanka, datum, čas in kraj sestanka. Napišemo, kdo je bil prisoten in kdo odsoten. Opišemo vsak obravnavan sklep in v zaključku zapisnika zapišemo čas zaključka in termin naslednjega sestanka. Zapisnik mora biti jednat, natančen, objektiv in popoln (Mumel, 2012).

3 RAZISKAVA O VPLIVU PRIPRAVE NA SESTANEK

3.1 NAMEN RAZISKAVE

V diplomski nalogi smo želeli raziskati vpliv priprave na učinkovitost sestankov. Odločili smo se za uporabo ankete, da dobimo anonimno mnenje zaposlenih o samem poteku sestankov. Ker se veliko sestankov konča brez zaključkov, zapisanih akcij, merljivih rezultatov, smo želeli iz prve roke izvedeti, kakšno je trenutno stanje v podjetjih, in ugotoviti, katere dobre prakse lahko vpeljemo, da bi prihranili čas zaposlenih in denar podjetij. Želeli smo najti rešitve, ki bi prispevale k prijetnejšemu preživljanju sestankov.

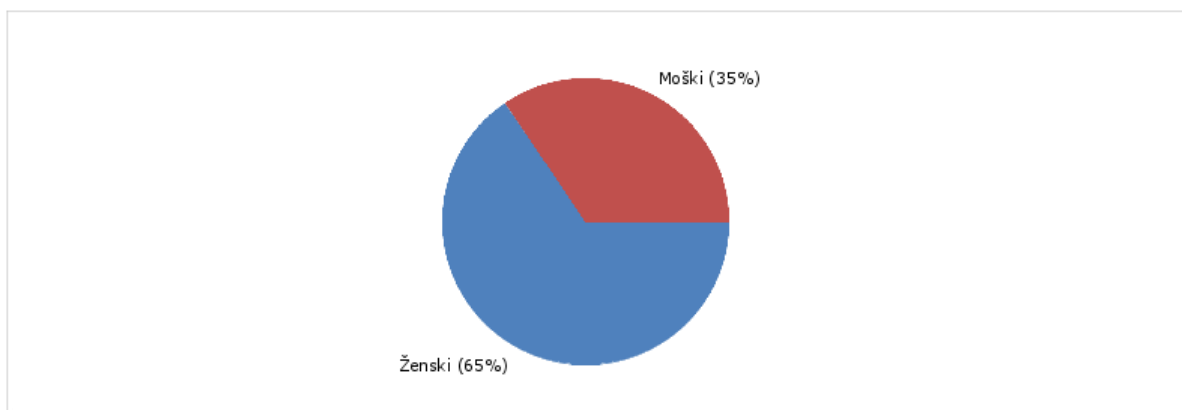
3.2 POTEK RAZISKAVE

Sestavili smo anketo in jo poslali različnim zaposlenim v izbranem podjetju. V času od 12. 1. do 1. 2. 2018 smo dobili 81 odgovorov. Anketa je bila anonimna, da bi bili odgovori čim bolj iskreni. Uporabili smo spletno anketo 1ka.

3.3 ODGOVORI O VPLIVU PRIPRAVE NA SESTANEK

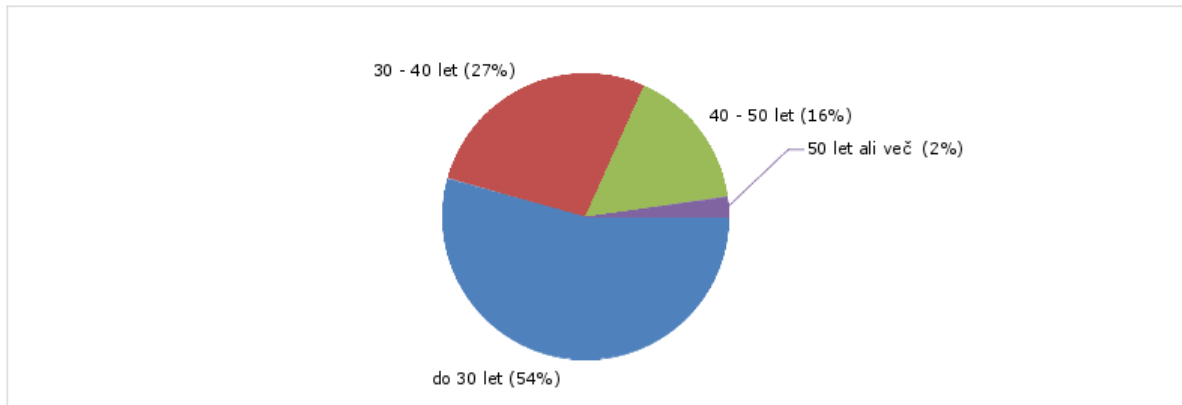
3.3.1 Demografski podatki o anketirancih

Iz grafa 1 je razvidno, da je na anketo odgovorilo 35 % moških in 65 % žensk. Rečemo lahko, da ženske raje sodelujejo v anketah, saj so v večini na višjih položajih ravno moški, odgovorov teh pa je manj.



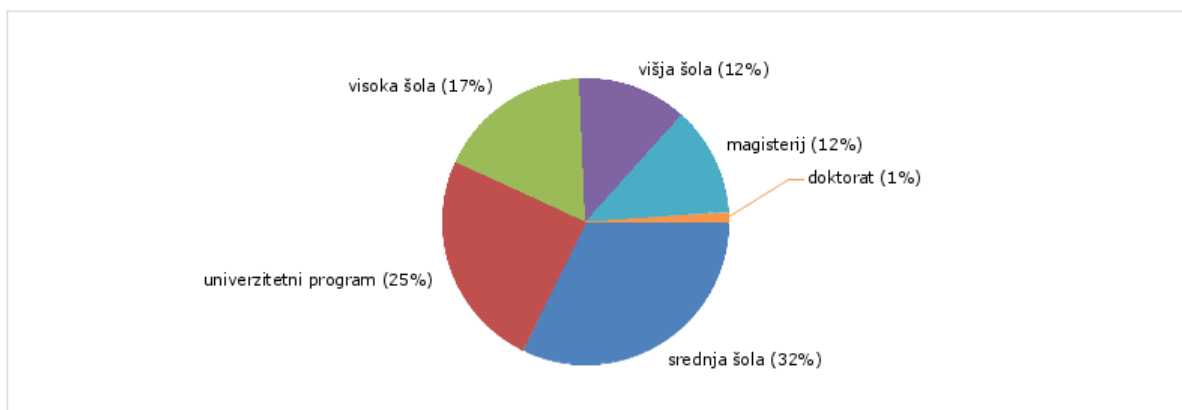
Graf 1: Spol anketirancev

Graf 2 kaže, da je bilo največ anketiranih starih do trideset let (54 %), 16 % vprašanih ima med štirideset in petdeset let, najmanj pa petdeset in več (2 %). Rečemo lahko, da večina vprašanih spada v mlajšo generacijo.



Graf 2: Starost anketirancev

Iz grafa 3 je razvidno, da je izobrazba anketiranih visoka. Vsi imajo doseženo vsaj srednjo šolo, 1 % anketiranih ima doktorat. 25 % vprašanih je univerzitetno izobraženih, 12 % ima zaključeno višjo šolo in prav tako 12 % magisterij. Visoko stopnjo izobrazbe lahko pripišemo odgovornosti, ki jo zahteva delovno mesto, saj je večina anketirancev na vodilnih položajih.



Graf 3: Izobrazba anketirancev

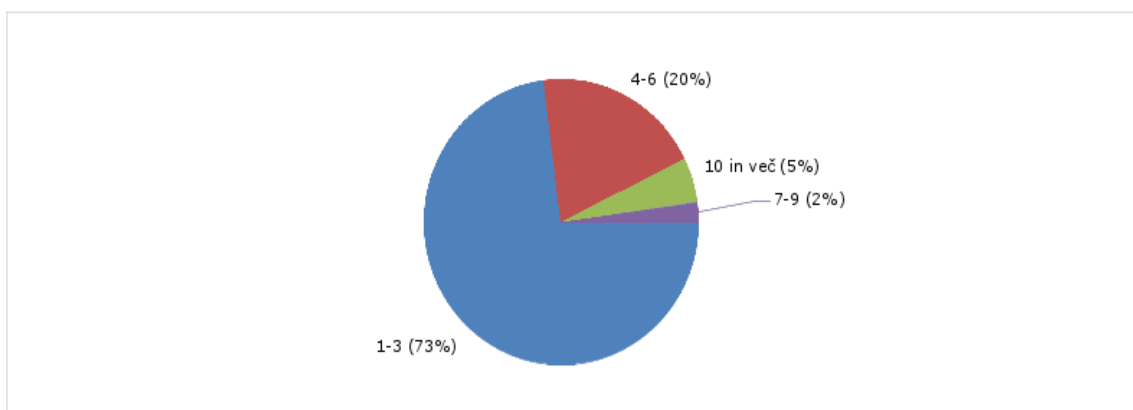
3.3.2 Odgovori o učinkovitosti sestankov

V nadaljevanju predstavljamo rezultate ankete, ki se nanašajo na učinkovitost sestankov. Postavili smo več trditev, na katere so anketiranci odgovarjali s petimi možnimi odgovori:

- popolnoma se strinjam,

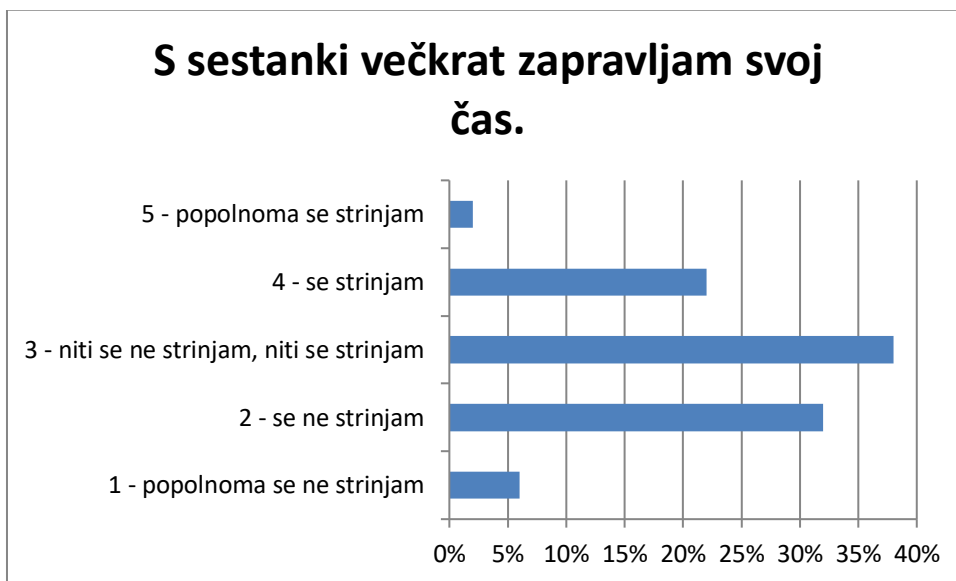
- se strinjam,
- se niti ne strinjam niti se strinjam,
- se ne strinjam,
- popolnoma se ne strinjam.

Iz grafa 4 lahko razberemo, da ima večina anketiranih tedensko do tri sestanke (73 %), 5 % jih ima več kot deset na teden. 20 % vprašanih ima štiri do šest sestankov na teden. 20 % vprašanih ima od 4 do 6 sestankov tedensko.



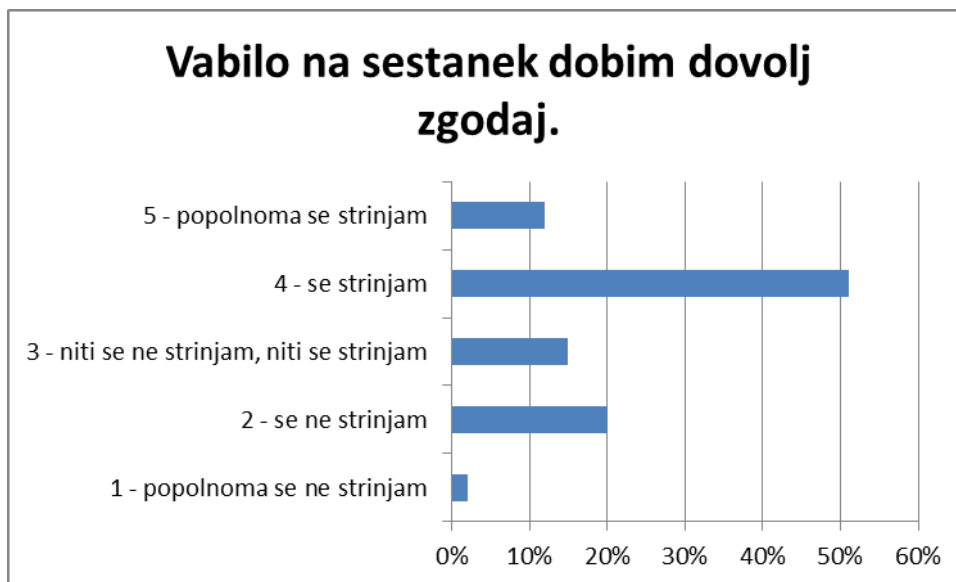
Graf 4: Število sestankov na teden

Graf 5 prikazuje odgovore na trditev: s sestanki zapravljam svoj čas. Le 6 % anketirancev je na to trditev odgovorilo z odgovorom popolnoma se strinjam. Največ (38 %) se jih ni niti strinjalo niti niso nasprotovali tej trditvi. 32 % se jih je strinjalo, 22 % pa se jih ni strinjalo s trditvijo (graf 5). Iz odgovorov na vprašanje lahko sklepamo, da vodje sestankov nimajo ustreznega odnosa do udeležencev, saj je kar 32 % vprašanih odgovorilo, da s sestanki zapravljajo svoj čas. Menimo, da bi morali temu posvetiti več pozornosti.



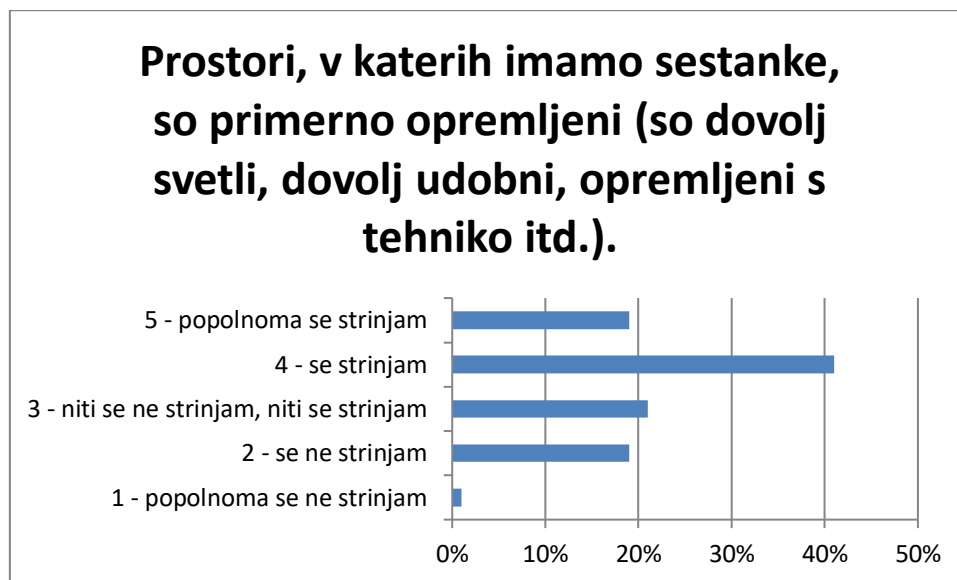
Graf 5: Smiselnost sestanka

Glede na število sestankov, ki jih dnevno opravljajo vprašani, je pomembno, da vabilo dobijo dovolj zgodaj. Graf 6 kaže, da vodje večinoma dovolj zgodaj pošljejo vabila, saj se je 12 % anketiranih popolnoma strinjalo, da vabilo na sestanke dobijo dovolj zgodaj. Kar 51 % se jih je strinjalo s to trditvijo. 15 % jih ni bilo popolnoma odločenih, 2 % se jih je nikakor ni strinjalo in 20 % se jih ni strinjalo.



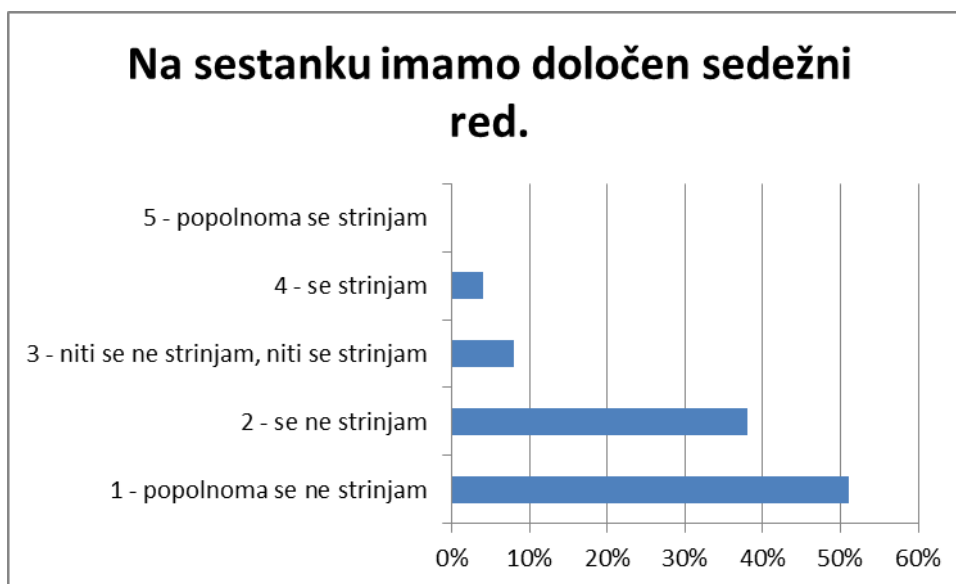
Graf 6: Vabilo na sestanek

Graf 7 kaže, da 41 % vprašanih pravi, da so prostori, v katerih imajo sestanke, primerno opremljeni, 19 % se jih popolnoma strinja. 21 % je neodločenih, 19 % se jih ne strinja in samo en odstotek jih meni, da imajo popolnoma neprimerno opremljene prostore.



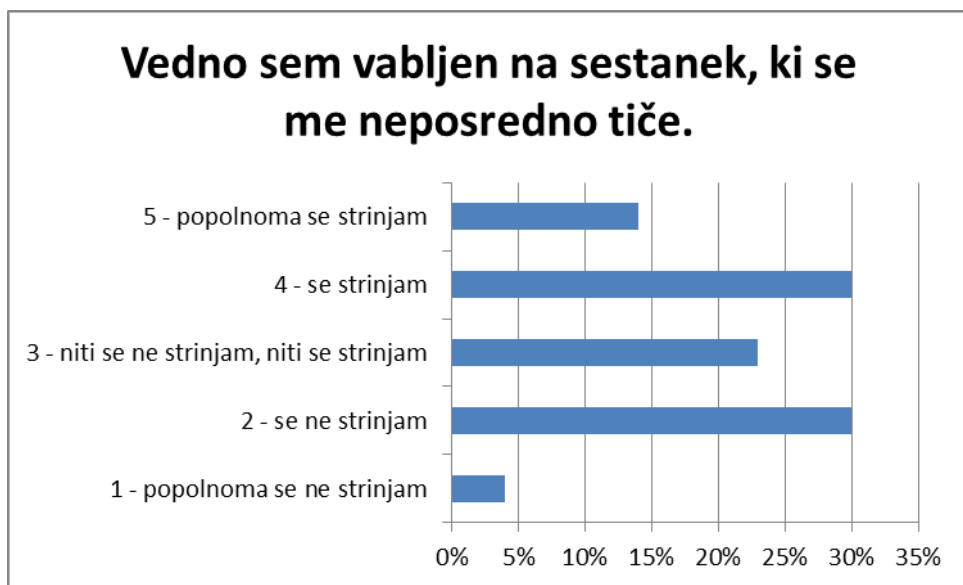
Graf 7: Prostor za sestanke

Iz grafa 8 je razvidno, da 51 % vprašanih na sestanku nima sedežnega reda. Lahko rečemo, da je lahko uspešnost sestanka manjša prav zaradi slabe urejenosti. Pomembno je namreč, kje sedi vodja, kakšne oblike je miza itd.



Graf 8: Sedežni red na sestankih

Iz grafa 9 razberemo, da se 14 % vprašanih popolnoma strinja, da so vedno povabljeni na sestanek, ki se jih neposredno tiče. 30 % se jih prav tako strinja. 23 % jih je neodločenih, 4 % se jih nikakor ne strinja in 30 % se jih ne strinja. To trditev lahko povežemo z ugotovitvijo, da veliko vprašanih meni, da na sestankih zapravljajo svoj čas. Veliko je namreč takih, ki menijo, da so povabljeni na sestanek, ki se jih ne tiče.



Graf 9: Vabilo na sestanek

Za vodjo je pomembno, kdaj skliče sestanek. Rezultati vprašanja so vidni na grafu 10. Največ odgovorov (46 %) je bilo, da čas sestanka vpliva na zmožnost sodelovanja, 18 % se jih s tem popolnoma strinja. 3 % vprašanih se s tem nikakor ne strinja, 14 % se jih ne strinja. 20 % se jih niti ne strinja niti strinja.



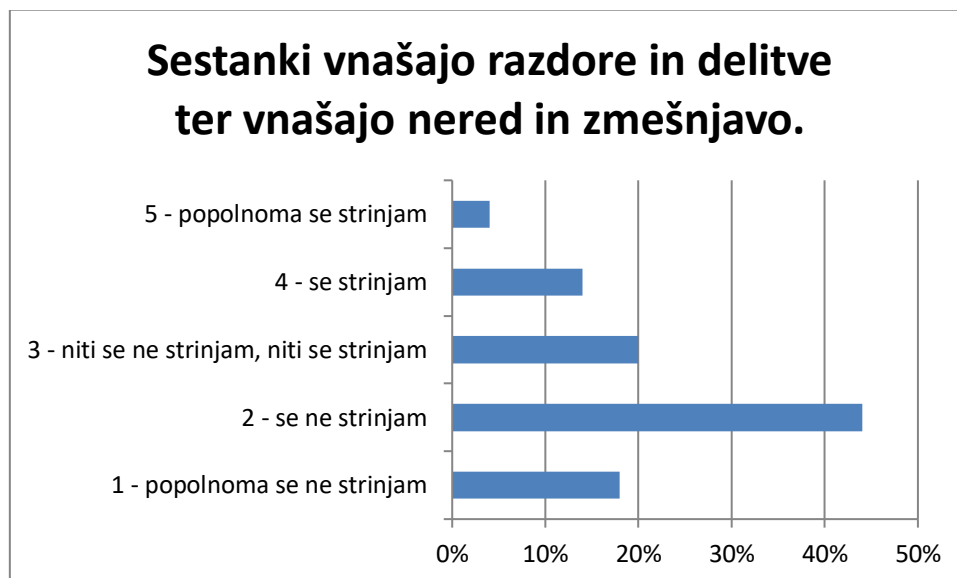
Graf 10: Čas sestanka

Vodja mora voditi sestanek in ga v časovnem okviru tudi zaključiti. Iz grafa 11 je razvidno, da se tega pravila vodje praviloma ne držijo. Nihče se s trditvijo, da se sestanek začne in konča, kot je načrtovano, popolnoma strinja, 10 % se jih strinja, 37 % je neodločenih, 41 % se jih ne strinja in 13 % se jih nikakor ne strinja.



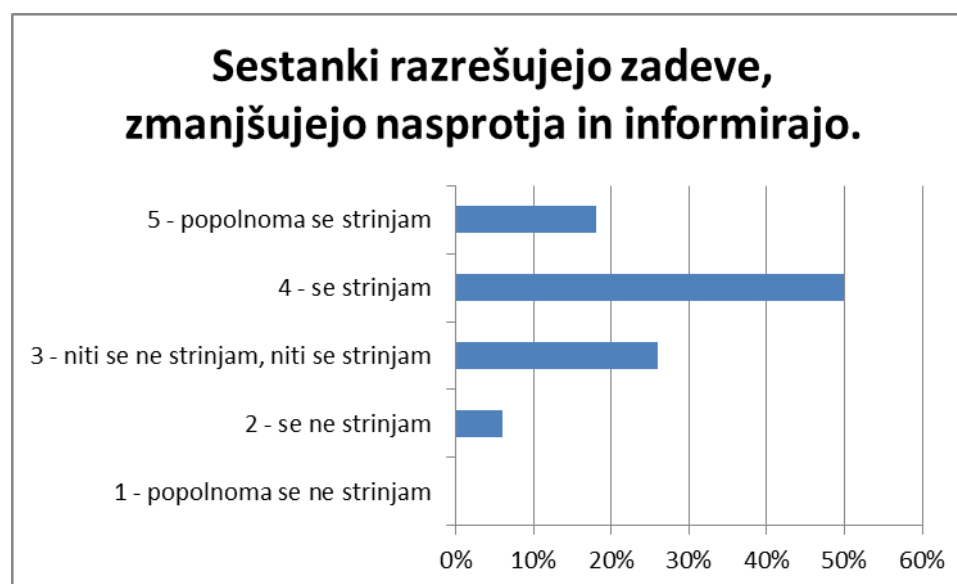
Graf 11: Časovni okvir sestanka

Graf 12 kaže, da se večina vprašanih ne strinja, da sestanki vnašajo razdore. 18 % se jih nikakor ne strinja, da sestanki vnašajo razdore in delitve. 44 % se jih ne strinja, 4 % anketirancev se popolnoma strinja in 14 % se jih strinja.



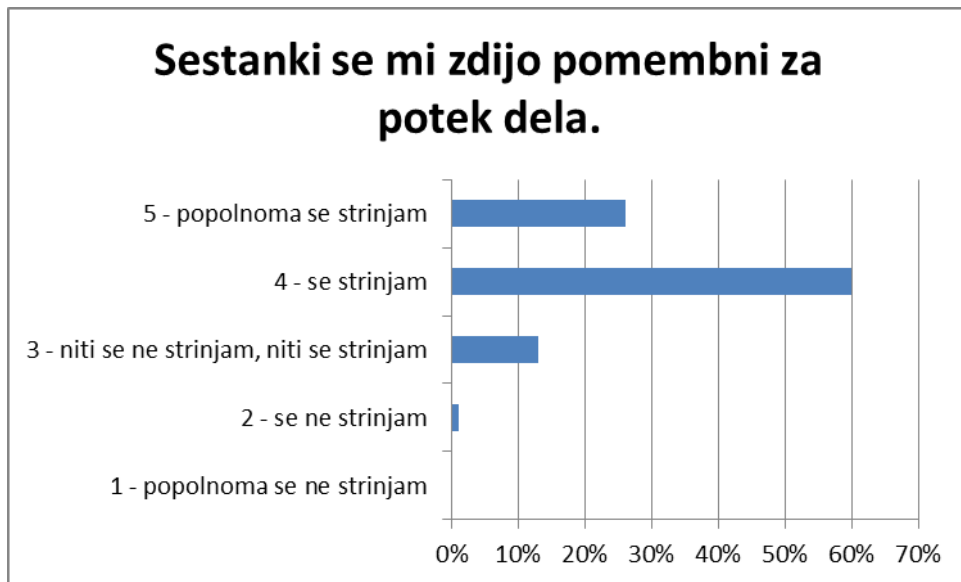
Graf 12: Sestanki vnašajo razdore in delitve, nered in zmešnjavo

Na grafu 13 vidimo, da nihče ni popolnoma soglasen s trditvijo, da sestanki razrešujejo probleme, 6 % se jih ne strinja. Največ (50 %) se jih strinja, 18 % se jih popolnoma strinja.



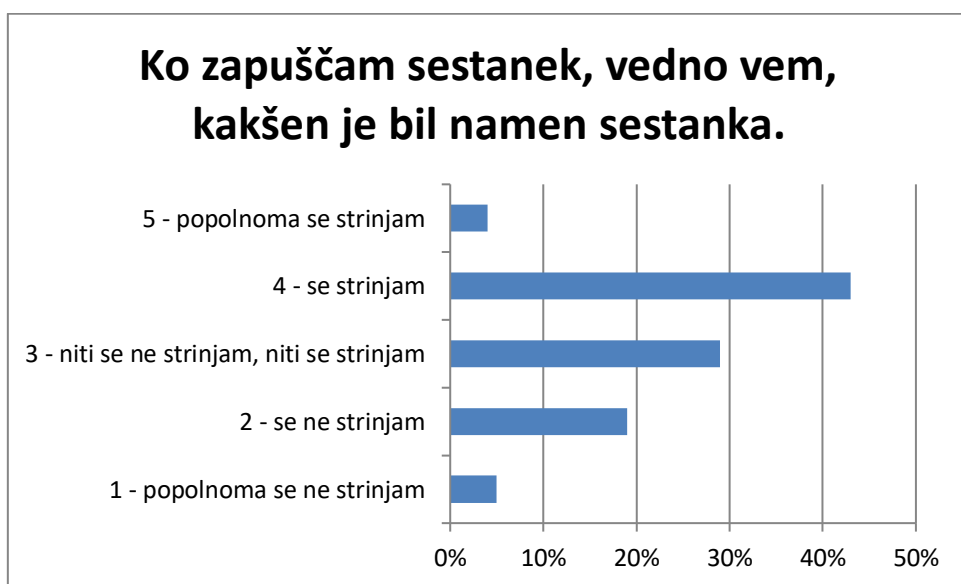
Graf 13: Sestanki razrešujejo zadeve in zmanjšujejo nasprotja ter informirajo

Sestanki so pomembni za potek dela v podjetjih, saj tako krožijo informacije, se iščejo rešitve in podajajo ideje. Z grafa 14 je razvidno, da se 60 % vprašanih strinja, da so sestanki pomembni za potek dela. 26 % se jih popolnoma strinja s to trditvijo. Le 1 % vprašanih se ne strinja s trditvijo, nihče te trditve ne zavrača v celoti.



Graf 14: Pomembnost sestankov

Graf 15 kaže, da 4 % vprašanih vedno ve, kakšen je bil namen sestanka. 43 % se jih strinja s to trditvijo, 19 % se jih ne strinja in 5 % se jih popolnoma ne strinja. Vodja mora biti pripravljen na teme, ki jih na sestankih obravnavajo. Če je vodja nepripravljen, udeleženci ne vedo, kakšen je bil namen sestanka.



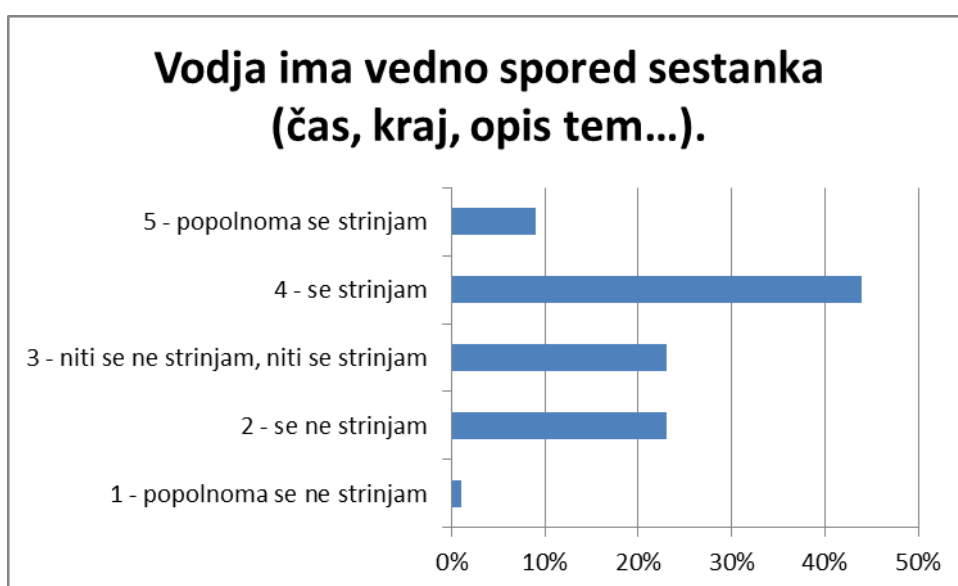
Graf 15: Namen sestanka

Na grafu 16 so prikazani odgovori na vprašanje o pripravljenosti vodje. 46 % se jih popolnoma strinja, da pripravljenost vodje odločilno vpliva na usešnost sestanka, 45 % se jih strinja. 3 % vprašanih se nikakor ne strinja in prav tako 3 % se jih ne strinja. Pomembno je, da ima vodja čim več izkušenj, saj se tako bolje znajde v vseh situacijah.



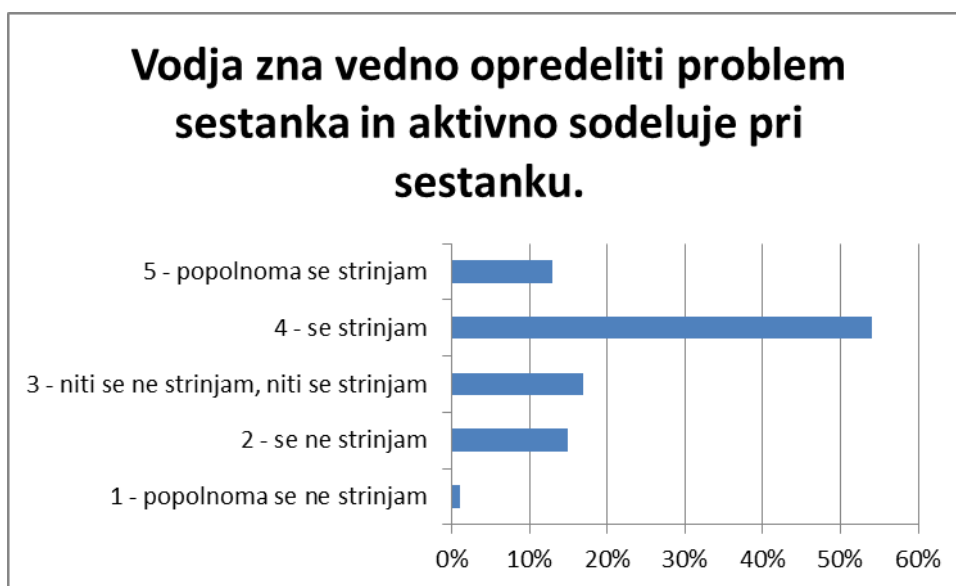
Graf 16: Pripravljenost vodje na uspešnost sestanka

Vodja mora v dnevnem redu določiti časovni okvir in teme, ki jih bodo na sestanku obravnavali. To smo prikazali na grafu 17. 1 % anketiranih se ne strinja s trditvijo, da ima vodja vedno spored sestanka, 23 % se jih ne strinja. 44 % jih pravi, da ima vodja vedno spored sestanka, s tem se popolnoma strinja še 9 % vprašanih.



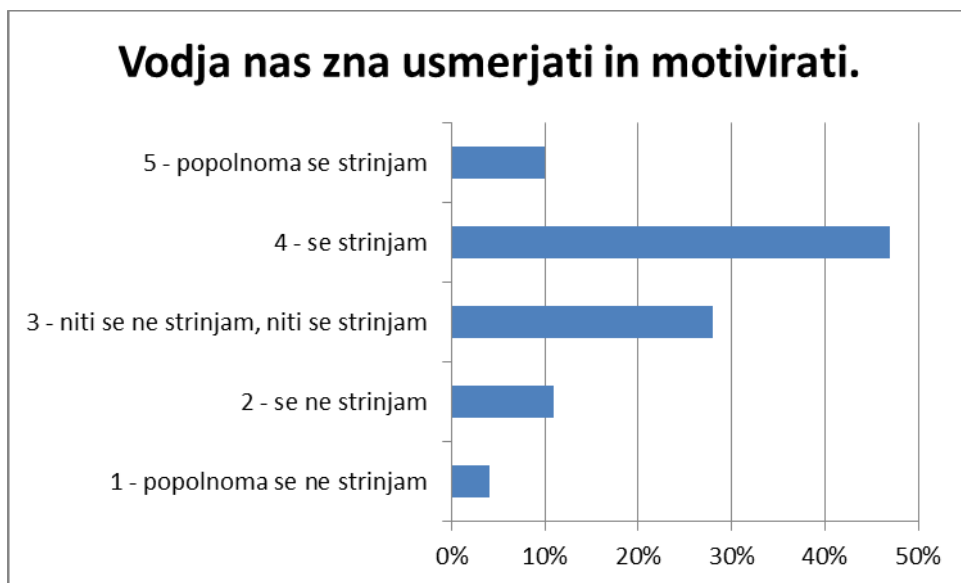
Graf 17: Spored sestanka

Vodja mora znati usmerjati razpravo. Kadar se ta časovno preveč razvleče, jo mora ustaviti, saj lahko tako zmanjka časa za druge teme ali pa se sestanek konča brez sklepov. Na začetku mora spodbujati razpravo, na koncu pa zahtevati rešitve. Graf 18 pokaže, da je 74 % anketirancev zadovoljnih z usmerjanjem razprave. 54 % vprašanih se strinja, da vodja zna vedno opredeliti problem sestanka. 13 % se jih popolnoma strinja s to trditvijo. 1 % se jih popolnoma ne strinja, 15 % se jih ne strinja in meni, da vodja ne sodeluje aktivno pri sestanku.



Graf 18: Vloga vodje na sestanku

Vodje morajo imeti sposobnosti motiviranja udeležencev. Znati morajo izzvati razpravo med udeleženci, tako da se pogovor med njimi čim bolj razvije. Iz grafa 19 je razvidno, da se 10 % anketiranih popolnoma strinja, da jih zna vodja usmerjati in motivirati, 47 % se jih prav tako strinja s to trditvijo. 4 % se jih nikakor ne strinja, 11 % se jih ne strinja. 28 % jih ni odločenih.



Graf 19: Usposobljenost vodje

Zapisniki po sestanku pomagajo udeležencem, da se rešujejo težave tudi po zaključenem sestanku. Graf 20 kaže, da 5 % vprašanih po sestanku vodja vedno pošlje zapisnik, 22 % se jih prav tako strinja, da dobijo po sestanku zapisnik. 27 % anketirancev pravi, da ne dobijo zapisnika, 15 % nikoli.



Graf 20: Zapisnik

Graf 21: Če vodja po sestanku ne poskrbi, da delo poteka po dogovoru, potem je sestanek brezpredmeten. 37 % se vprašanih se strinja, da vodja po sestanku izvaja ukrepe v skladu z dogovori iz sestanka. 11 % se jih s tem popolnoma strinja. 32 % anketirancev je neodločenih, 4 % se jih popolnoma ne strinja, 17 % se jih ne strinja.



Graf 21: Ukrepi po sestanku

3.4 POVZETEK RAZISKAVE

Anketo smo poslali različnim zaposlenim. V času od 12. 1. do 1. 2. 2018 smo dobili 81 odgovorov. Anketa je bila anonimna. Odgovorilo je 35 % moških in 65 % žensk. Največ anketiranih je bilo starih do trideset let, najmanj pa petdeset in več. Izobrazba anketiranih je visoka, vsi imajo doseženo vsaj srednjo šolo. Visoko stopnjo izobrazbe lahko pripišemo delovnemu mestu vprašanih.

Večina anketiranih ima tedensko do tri sestanke, 5 % jih ima več kot deset na teden. 32 % vprašanih se je strinjalo, da s sestanki upravljajo svoj čas. To je zaskrbljujoče, saj je v službah vedno več zadolžitev in vsaka minuta šteje. S tem lahko povežemo še trditev, da so udeleženci vedno povabljeni na sestanke, ki se jih neposredno tičejo. 14 % vprašanih se popolnoma strinja, da so vedno povabljeni na sestanek, ki se jih neposredno tiče. 30 % se jih prav tako strinja.

Glede na število sestankov, ki jih dnevno opravljajo vprašani, je pomembno, da vabilo na sestanek dobijo dovolj zgodaj. Glede na odgovore vprašanih lahko rečemo, da vodje v večini dovolj zgodaj pošljejo vabila.

41 % vprašanih pravi, da so prostori, v katerih imajo sestanke, primerno opremljeni, 19 % se jih s tem popolnoma strinja. Pri vprašanju o sedežnem redu ugotovimo, da 51 % vprašanih na sestanku nima sedežnega reda. Lahko rečemo, da je lahko sestanek prav zaradi tega neuspešen. Pomembno je namreč, kje sedi vodja, kakšne oblike je miza itd.

Za vodjo sestanka je pomembno, kdaj skliče sestanek. Največ odgovorov (46 %) je bilo, da čas sestanka vpliva na zmožnost sodelovanja na sestanku.

Vodja mora voditi sestanek in ga v časovnem okviru tudi zaključiti. Nihče se s trditvijo, da se sestanek začne in konča, kot je načrtovano, popolnoma strinja, kar naj bo opomnik za vodje sestankov, da se morajo časovnih okvirov sestankov dosledneje držati.

Sestanki so pomembni za potek dela v podjetjih, saj tako krožijo informacije, se iščejo rešitve in podajajo ideje. 60 % vprašanih se strinja, da so sestanki pomembni za potek dela. 26 % se jih popolnoma strinja s to trditvijo. Le 1 % vprašanih se ne strinja s trditvijo, nihče se popolnoma ne strinja.

Vodja mora biti pripravljen na teme, ki jih na sestankih obravnavajo. Če je vodja nepripravljen, udeleženci ne vedo, kakšen je bil namen sestanka. Le 4 % vprašanih vedno ve, kakšen je bil namen sestanka.

46 % se jih popolnoma strinja, da pripravljenost vodje odločilno vpliva na uspešnost sestanka, 45 % se jih strinja. 3 % se jih nikakor ne strinja in prav tako 3 % se jih ne strinja (graf 16). Pomembno je, da ima vodja čim več izkušenj, saj se tako bolje znajde v vseh situacijah.

Vodje morajo imeti dnevni red sestanka, kar trdi tudi 44 % vprašanih, in znati usmerjati razprave. Kadar se časovno preveč razvleče, jo mora ustaviti, saj lahko tako zmanjka časa za druge teme ali pa se sestanek konča brez sklepov. Na začetku mora spodbujati razpravo, na koncu pa zahtevati rešitve. 74 % anketirancev je zadovoljnih z usmerjanjem razprave. 54 % vprašanih se strinja, da vodja zna vedno opredeliti problem sestanka.

Vodje morajo imeti sposobnosti motiviranja udeležencev. Znati morajo izzvati razpravo, tako da se pogovor med njimi čim bolj razvije. 10 % anketiranih se popolnoma strinja, da jih zna vodja usmerjati in motivirati, 47 % se jih prav tako strinja s to trditvijo.

Zapisniki po sestanku pomagajo udeležencem, da se rešujejo težave tudi po zaključenem sestanku. 5 % vprašanim po sestanku vodja vedno pošlje zapisnik, 22 % prav tako. 15 % anketirancev pravi, da nikoli ne dobijo zapisnika.

Če vodja po sestanku ne poskrbi, da delo poteka po dogovoru, potem je sestanek brezpredmeten. 37 % se jih strinja, da vodja po sestanku izvaja ukrepe v skladu z dogovori iz sestanka. 11 % se jih popolnoma strinja.

4 ZAKLJUČKI

Sestanek je oblika komunikacije, ki je potrebna za dogovarjanje in razpravljanje. Poslovni sestanek je namenjen doseganju ciljev podjetja. Na uspešnost sestanka vpliva mnogo dejavnikov. Pobljže smo si ogledali problematiko udeležencev na sestankih, časovnega okvirja sestanka, pripravljenost vodje, sedežni red in opremljenost prostorov, v katerem se sestanek odvija. Pomembno je tudi, ali je vabilo pravočasno poslano ter ali udeleženci po sestankih dobijo zapisnike.

Anketa je pokazala, da je še vedno treba delati na količini in kvaliteti sestankov. Vsak sestanek zaposlenemu vzame čas. Če ta ni dobro izkoriščen, je to velika izguba za podjetje. Veliko anketirancev meni, da s sestanki zapravljajo svoj čas in to bi morali vodje poskusiti popraviti. Problem vidimo v sedežnem redu, saj jih veliko udeležencev na sestankih nima. Sedežni red poskrbi za lažji pretok informacij in je prav tako pomemben pri poteku sestanka.

Poudariti je treba, da se morajo vodje držati časovnega okvira, saj odgovori kažejo, da se velikokrat ne končajo takrat, kot je določeno. Tako se zopet ustvarja izguba časa, ki je v današnjem hitrem tempu zelo pomemben. Pohvaliti moramo opremljenost prostorov, v katerih se sestanki dogajajo.

Spodbudno je, da veliko anketirancev trdi, da jih vodje znajo motivirati in spodbujati razprave. Prav tako anketiranci pravijo, da dobijo vabila na sestanke dovolj zgodaj, kar je ob poplavi obveznosti pomembno.

Več bi bilo treba vlagati v izobraževanja vodij, da bi bili primerno izobraženi. Veliko jih tako ne dobi zapisnikov po sestanku, kar poveča možnost, da se dogovorov iz sestankov ne držijo. Čas sestankov prav tako vpliva na zmožnost sodelovanja udeležencev, zato bi bilo primerno podrobneje raziskati, kdaj bi bil čas najprimernejši.

Sestanki zmanjšujejo nered in nesoglasja ter povečujejo reševanje problemov in iskanje rešitev, zato je pomembno, da se podjetja bolj posvetijo izobraževanju vodij in kakovosti sestankov na splošno.

LITERATURA IN VIRI

- Carnegie, D. (2013). *Postanite uspešen vodja*. Tržič: Učila.
- Gale Zidar, T., Gale, B. (2002). *Dialog, gibalo sprememb*. Ljubljana: GV založba.
- Grintal, B. (2013). *Poslovni bonton ali poslovni bonton od a do ž*. Maribor: Poslovna založba MB.
- Heller, R., Hindle, T. (2001). *Veliki poslovni priročnik*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Juričan, D. (2013). *Kaj mora storiti vodja pri pripravi in izvedbi sestanka?* Pridobljeno 26. 2. 2018 z naslova <https://eudace.eu/knjiznica/clanki/2013062613132343/>.
- Middleton, R. (1991). *Pogovor s skupino*. Ljubljana: Video center.
- Mihalič, R. (2010). *Kako pravilno komuniciram*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
- Mihalič, R. (2014). *Kako vodim skupino in tim*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
- Možina, S. idr. (2004). *Poslovno komuniciranje: Evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja.
- Mumel, D. (2012). *Komuniciranje v poslovnem okolju*. Maribor: De Vesta.
- Tavčar, M. (1995). *Uspešno poslovno sporazumevanje*. Ljubljana: Novi forum.
- How to Conduct Successful Meetings?* Pridobljeno 3. oktobra 2017 z naslova https://sixth.ucsd.edu/_files/_.../conducting-successful-meetings.pdf.
- Basic guide to conducting effective meeting*. Pridobljeno 3. oktobra 2017 z naslova <https://managers.usc.edu/.../Basic-Guide-to-Conducting-Effective-Mee>.
- How to organize and run effective meetings*. Pridobljeno 3. oktobra 2017 z naslova <https://www.unce.unr.edu/publications/files/cd/other/fs9729.pdf>.
- Tracy, B. (2000). *Vrhunsko vodenje*. Bled: Vernar consulting.
- Žmitek, J. (2002). *Pogovori o sestankih za vse in vsakogar*. Ljubljana: Izraz.

PRILOGA

Pozdravljeni, sem Rok Rihtaršič, študent višješolskega programa strojništvo na ICES Ljubljana. V svoji diplomski nalogi raziskujem vpliv priprave na učinkovitost sestankov. Sam sem pri svojem delu prisiljen vsak dan sodelovati na kar nekaj sestankih. Ampak marsikaterega končamo brez zelenih zaključkov, zapisanih akcij, merljivih rezultatov. Pogosto vodja sestanka ni ustrezno pripravljen, sodelujoči ne poznajo teme, prostor je neustrezen ipd. Zato me zanima vaše mnenje, vaše izkušnje. Iz analize teh bom poizkušal najti in nato tudi v podjetju vpeljati dobre prakse, hkrati pa čim bolj izničiti ugotovljene moteče dejavnike. S tem bo čas službe, preživet na sestankih bolj prijeten, bolj produktiven, in upam da tudi kaj krajši. Že vnaprej se vam zahvaljujem za izpolnjevanje ankete, kar vam bo vzelo slabih 5 minut.

SPOL - Spol:

- Ženski
 Moški

STAROST - V katero starostno skupino spadate?

- do 30 let
 30–40 let
 40–50 let
 50 let ali več

Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?

- osnovna šola
 srednja šola
 višja šola
 visoka šola
 univerzitetni program
 magisterij
 doktorat

Koliko sestankov na teden povprečno opravite?

- 1-3
 4-6
 7-9
 10 in več

Izrazite strinjanje s trditvami (označite številko pri ustreznem odgovoru):

	1 – popolnoma se ne strinjam	2 – se ne strinjam	3 – niti se ne strinjam, niti se strinjam	4 – se strinjam	5 – popolnoma se strinjam
S sestanki večkrat zapravljam svoj čas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vabilo na sestanek dobim dovolj zgodaj.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prostori, v katerih imamo sestanke, so primerno opremljeni (so dovolj svetli, dovolj udobni, opremljeni s tehniko itd.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na sestanku imamo določen sedežni red.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vedno sem vabljen na sestanek, ki se me neposredno tiče.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Čas sestanka vpliva na mojo zmožnost sodelovanja na sestanku.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sestanek se vedno začne in konča, kot je načrtovano.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sestanki vnašajo razdore in delitve ter vnašajo nered in zmešnjavo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sestanki razrešujejo zadeve, zmanjšujejo nasprotja in informirajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sestanki se mi zdijo pomembni za potek dela.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ko zapuščam sestanek, vedno vem, kakšen je bil namen sestanka.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Izrazite strinjanje s trditvami (označite številko pri ustreznem odgovoru):

	1 – popolnoma se ne strinjam	2 – se ne strinjam	3 – niti se ne strinjam, niti se strinjam	4 – se strinjam	5 – popolnoma se strinjam
Pripravljenost vodje odločilno vpliva na uspešnost sestanka.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodja ima vedno spored sestanka (čas, kraj, opis tem ...).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodja zna vedno opredeliti problem sestanka in aktivno sodeluje pri sestanku.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodja nas zna usmerjati in motivirati.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Po sestanku mi vodja vedno pošlje zapisnik.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodja po sestanku izvaja ukrepe v skladu z dogovori sestanka.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>