

# POSLOVNI SESTANEK

pred, na in po



Verlag Dashöfer, založba, d.o.o.

# Poslovni sestanek – pred, na in po



**Verlag Dashöfer, založba, d.o.o.**

Strokovna založba pravne, ekonomske in tehnične literature

Dunajska cesta 21, 1000 Ljubljana

e-mail: [info@dashofer.si](mailto:info@dashofer.si)

[www.dashofer.si](http://www.dashofer.si)

## **Poslovni sestanek - pred, na in po**

**Copyright © 2010** by Dashöfer Holding, Ltd.  
& Verlag Dashöfer, založba, d.o.o.

Vse pravice, predvsem avtorske pravice, licenčne pravice in pravice industrijske lastnine so izključna last Dashöfer Holding, Ltd. in so zaščitene z Zakonom o avtorski in sorodnih pravicah. Vse pravice so pridržane, predvsem pravica do razmnoževanja, distribucije in prevoda. Brez predhodnega pisnega dovoljenja založbe je prepovedana reprodukcija v kakršnikoli obliki (tisk, fotokopiranje, elektronske ali druge reprodukcijske oblike) in tudi shranjevanje, predelava ali širjenje z uporabo elektronskih off-line sistemov.

Informacije, ki jih vsebuje to delo, so bile pripravljene na osnovi najboljših spoznanj v času objave. Zaradi neenotnih pravnih razlag in nepopolnih rezultatov raziskav ter zakonodaje pa delo ne zagotavlja absolutne brezhibnosti.

**Izdajatelj:** Verlag Dashöfer, založba, d.o.o.  
Dunajska cesta 21  
1000 Ljubljana  
**tel.: 01/ 434 55 90 – fax: 01/ 434 55 94**

**Odgovorna urednica:** Slavica Vukota Simić, univ. dipl. org.  
e-mail: slavica.simic@dashofer.si

**Strokovna urednica:** Simona Stele, dipl.ekon.  
e-mail: simona.stele@dashofer.si

**Stavek:** Sketch, s.r.o., Bratislava

**Cena:** 21 EUR

CIP – Kataložni zapis o publikaciji Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana 005.745(0.034.2) POSLOVNI sestanek pred, na in po [Elektronski vir] / strokovna urednica Simona Stele. – Ljubljana: Dashöfer, 2010 ISBN 978-961-6614-81-8 1. Stele, Simona 253254400
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

# Kazalo

<b>1.</b>	<b>Poslovni sestanek – pred, na in po</b>	
1.1	Kaj vsebuje dober dnevni red	4
1.2	Vzorec dnevnega reda	8
1.3	Dobro vodeni sestanki	10
1.4	Kako napraviti dober zapisnik sestanka	13
1.5	Vzorec zapisnika	16
1.6	Nasveti za super sestanke	19

## 1.1 Kaj vsebuje dober dnevni red

Povabil na sestanke smo vsi prejeli že ogromno. Od teh povabil je le majhno število vsebovalo dnevne rede zapisane na način kot ga bomo tukaj predstavili. Spomnimo se sedaj izvedbe vseh teh sestankov in si potrdimo, da je bila večina sestankov neučinkovitih, nekateri so bili celo zapravljanje časa. Zanimivo pa je, da navkljub temu zavedanju sami dostikrat ne naredimo nič, da bi ustaljen način pripravljanja dnevnih redov spremenili. Zato bomo tukaj razložili ne samo, kaj bi bilo potrebno vključiti v dnevni red, ampak predvsem zakaj bi morali to vključiti in kaj se bo zgodilo, če bo dnevni red nakazano informacijo vseboval.

*Opomba: V nadaljevanju je priložen primer dnevnega reda, ki je napisan skladno s spodaj prikazanimi smernicami.*

### **Vam primanjkuje časa?**

Pa še nekaj, preden začnemo. Morda se vam zdi, da organiziranje sestankov obvladate in da gre pri spodaj opisani tematiki za področje, ki vam ga ni treba brati. Preden se odločite, da boste tekst v tem poglavju preskočili, vas bomo samo s preprostim vprašanjem vzpodbudili, da se objektivno pogledate v ogledalo: Ali vam pri delu zmanjkuje časa? Če je odgovor Da (in v večini primerov je odgovor Da), potem se vam splača prebrati spodnji tekst. Življenje se vam bo spremenilo.

### **Naslov sestanka = KAJ?**

**Naslov sestanka** je kratek opis tematike, ki jo bomo na sestanku obravnavali ali pa, največkrat v primeru rednih sestankov, ime oddelka ali poslovne funkcije. Je delni odgovor na vprašanje, KAJ bo ta sestanek pokrival.

Primeri:

- Sestanek o statusu Produkta X
- Tedenski sestanek Marketinga
- Mesečna predstavitev zaposlenim

### **Namen sestanka = KAJ in/ali ZAKAJ?**

**Namen sestanka** je odgovor na vprašanje, KAJ bi radi na sestanku dosegli oziroma z drugega zornega kota gledano, ZAKAJ se sestajamo.

Dostikrat se predpostavlja, da bo to vlogo namena prevzel kar naslov dnevnega reda. Delno sicer naslov lahko to vlogo res izpolni, popolnoma pa ne. Namen sestanka je namreč z drugega zornega kota tudi cilj, do katerega bi na sestanku radi prišli. Ali je smiselno še sedeti v sejni sobi, če smo cilj že dosegli? Seveda ne. Vendar se v praksi odvija množica sestankov, ki pač trajajo predvideno uro in dlje ne glede na to, do kje so pri razpravi prišli.

Sestanek brez določenega namena nima cilja. Biti brez cilja pa pomeni tavati v prazno in ne vedeti, kdaj smo dosegli tisto, kar bi radi. Torej bo sestanek trajal v nedogled ne glede na doseženo.

**Čas sestanka** je odgovor na vprašanje KDAJ.

**Čas sestanka =  
KDAJ?**

**Potrebno** pa je **napisati** tudi **predvideno trajanje sestanka**. Čas sestanka je ponavadi vedno napisan, trajanje pa ne. Vendar je s tem zamujena velika priložnost za povečanje učinkovitosti podjetja. Na osnovi napisanega trajanja si lahko ljudje planirajo naslednji sestanek oziroma nadaljnje delo. Vsekakor pa ne velja, da sestanek kar avtomatsko traja eno uro kot se je marsikje usidralo v prepričanje.

Kolikokrat se vam je že zgodilo, da je sestanek šel čez predvideno trajanje in so nekateri udeleženci morali oditi, ker so imeli naslednji sestanek?

**Trajanje =  
KOLIKO?**

Temu se izognete s preprostim hišnim pravilom, da je med vsakim sestankom potrebno imeti vsaj npr. pol ure časa. Tako lahko sestanek podaljšamo skoraj pol ure brez da bi izgubili kateregakoli udeleženca.

**Kraj sestanka** je odgovor na vprašanje KJE.

**Kraj sestanka =  
KJE?**

Dostikrat je kraj napisan. Je pa izpuščen takrat, ko se predpostavlja, da udeleženci vedo, kje bo sestanek.

Napišite ga, saj vas nič ne stane. Izognili se boste možnemu nepotrebemu zapravljanju časa z iskanjem sestanka. Če je bil zadnjič sestanek v veliki sejni sobi, to še ne pomeni kar avtomatsko, da bo tako tudi s tem sestankom. Kolikokrat se vam je že zgodilo, da vas je nekdo vprašal: A greš na ta sestanek? (kar bi moralo biti razvidno iz liste povabljenih, a to tem v nadaljevanju). Potem pa je rekel: Kje pa bo sestanek? Moramo se zavdati, da samo-po-sebi-razumevajoče stvari veljajo za take samo pri tistemu, ki jih da od sebe. Pri vseh ostalih pa tako razumevanje ni avtomatsko samo po sebi umevno.

**Organizator** je oseba, ki organizira sestanek. Mogoče bi bila še boljša beseda sklicatelj, vendar jo le redko kdo uporablja. Obe pa sta lahko napačno razumljeni in v njih vidimo direktorjevo tajnico, ki vse koordinira.

**Organizator =  
KDO?**

Ta informacija dostikrat manjka. Vendar jo je smiselno vključiti, ker se potem povabljeni lahko pogovorijo z organizatorjem oz. sklicateljem, če jim glede sestanka kaj ni jasno. Vsekakor ni dovolj in pravzaprav sploh ni smiselno, da se o tem pogovarjajo s tajnico. V večini primerov namreč nima potrebnih informacij, da bi lahko koristno prispevala o določanju ali razreševanju dilem.

Vsekakor pa velja, da kdor pošlje vabilo, še ni avtomatsko organizator.

**Vabljeni** (ali podoba beseda s pomenom v tej smeri) pove, kdo naj bi se sestanka udeležil.

**Vabljeni = KDO?**

To je praktično vedno zapisano, vendar še ne pomeni, da je primerno zapisano. Dostikrat (še posebno pri rednih sestankih) se niti ne vprašamo več, ali so vsi udeleženci zadnjega sestanka še smiselni in ali bi bilo mogoče koristno povabiti še koga. Mogoče samo za del sestanka. Tako na sestanek prihajajo vedno isti in sestanki potekajo vedno na isti način, kajti energija udeležencev do velike mere ustvarja sestanek.

Želite drugačne sestanke? Eden od receptov je zamenjava dela udeležencev, ker s tem pride v sestanek sveža energija. Prepričan je namreč večkrat koristen kot ne.

**Vsebina = KAJ?**

**Vsebina** sestanka je odgovor na vprašanje, KAJ je tisto, o čemer bomo razpravljali.

To je tisto, kar ponavadi razumemo kot dnevni red. Vsebina je premalokrat primerno zapisana. Pisci dnevnih redov kar predpostavijo, da je vsebina razvidna iz naslova sestanka ali pa da udeleženci že vedo od predhodnih dogajanj, o čem se bo na sestanku razpravljalo. V praksi pa se izkaže, da udeleženci sestanka pridejo na sestanek nepripravljene na razpravo, ker vsebina ni bila primerno opisana.

To pa ni vse. Primerno opisana vsebina vsebuje tudi podatke o tem, kdo bo razpravo (ali predstavitev ali karkoli) na to tematiko vodil in koliko bo to predvidoma trajalo. Brez teh podatkov bo razprava lahko šla v nedogled, ker udeleženci ne bodo imeli pred seboj nekega okvirja, v katerem naj bi delovali.

Razpored tematik in zapisana odgovornost za izvedbo posameznih vsebin bosta pomagala ne samo udeležencem, da bodo vedeli, zakaj naj bi na sestanek sploh prišli in kako naj se pripravijo. Pomagal bo tudi tistim, ki morajo na sestanku prispevati s svojim delom, da se primerno pripravijo tako po vsebini kot po trajanju.

**Priprava = KAKO se pripravijo?**

**Priprava** je odgovor na vprašanja, KAKO naj se udeleženci na sestanek pripravijo.

Te informacije skoraj noben dnevni red ne vsebuje. Rezultat so neučinkoviti sestanki, kjer udeleženci pridejo na sestanke sedet in improvizirat, nikakor pa ne dajo 100% doprinos. Le kako naj ga dajo, če niso pripravljene?

Če niste še nikoli uporabili smernic o pripravi na sestanek v dnevnem redu, vam priporočamo, da jih preizkusite. Morate pa sprejeti dejstvo, da bodo ljudje prišli na prvi tak sestanek najbrž še vedno nepripravljene. Navada je železna srajca, pravijo. Ljudje smo nasploh taki, da na začetku še naprej tolčemo svojo rutino. Nekdo nas mora zbuditi, da vidimo, da gre zares. To bomo naredili tako, da bomo tak sestanek razpustili z besedami: "Čas tega podjetja je preveč dragocen, da bi ga trčili na sestanku, kjer so ljudje nepripravljene. Sestanek bo ponovno potekal jutri ob istem času. Pričakujem, da se boste do takrat primerno pripravili." Seveda bodo te besede prilagojene vašemu stilu komuniciranja z zaposlenimi.

Nikar se ne ulovimo v past, kjer bomo pomislili, da udeleženci lahko vseeno 100% prispevajo k sestanku, tudi če se niso na sestanek pripravili. Če ste pomislili na to, potem vam lahko povemo, da je v vašem podjetju dosti improvizacije. Kako to vemo, brez da bi podjetje analizirali? Ker vi kot vodja podjetja improvizacijo dopuščate. Mimogrede, improvizacija je sem ter tja absolutno potrebna in koristna. Sposobnost dobre improvizacije med drugim loči zmagovalce od poražencev. Vendar če analiziramo zmagovalce, bomo ugotovili, da so se predvsem dobro pripravili.



**Materiali** so odgovor na vprašanje, KAJ naj udeleženci prinesejo s seboj na sestanek.

**Materiali = KAJ prinesejo?**

Ta informacija spada v isto kategorijo kot informacija o pripravi na sestanek: skoraj nikoli ni napisana. Kaj se zgodi potem? Udeleženci sestanka pridejo na sestanek samo s papirjem in pisalom, dostikrat pa še s tistim ne. Sicer drži, da mnogokrat kaj več kot papir in pisalo nista potrebna. Vendar obstaja kar nekaj situacij, ko bi morali udeleženci s seboj prinesiti določeno dokumentacijo npr. zapisnik zadnjega sestanka ali pa projektno specifikacijo ali pa zadnjo verzijo poslovnega načrta itn.

Rezultat vsega pa je neučinkovit sestanek. Ponavadi ga je potrebno prekiniti, da gredo udeleženci po svojo kopijo. Ali pa, da se pripravi primerno število kopij na osnovi tistega, kar je prinesel organizator sestanka.

Materiali in priprava gredo ponavadi skupaj. Napišemo na dnevni red, da naj udeleženci prinesejo s seboj tiste materiale, ki so jih uporabili za pripravo. Mogoče jih ne bodo potrebovali, ampak stane pa nobenega nič, če to naredi. Prihranili bomo ogromno časa, tako sebi kot podjetju.

Ta točka se pojavlja na skoraj vsakem dnevnem redu. Kdor jo je prvi napisal na dnevni red, bi moral odgovarjati za gospodarski kriminal. Povzročil je namreč nepopisno škodo vsem, ki to uporabljajo.

**Razno = katastrofa!!!**

Kaj namreč pomeni točka Razno? Pomeni, da lahko razpravljamo o bilo čem, brez da bi se kdorkoli lahko na to pripravil. To pa je po definiciji neučinkovito. Da ne govorimo o tem, da se nekateri udeleženci naravnost veselijo točke Razno, ker lahko tam bleknejo karkoli brez da bi bili obsojeni za neprimernost.

Obstaja seveda razmišljanje, da ne moreš vsega predvideti in da ima točka Razno svoje zasluženo mesto na vsakem sestanku. Naše mnenje je, da točke Razno na sestankih pravega vodje ni. Pravi vodja namreč predvidi, o čem je potrebno razpravljalo in temu primerno napiše dnevni red. V kolikor nekdo ob koncu sestanka želi odpreti širšo tematiko, ki ni bila na dnevnem redu, vodja skliče nov sestanek s to tematiko. Tako se udeleženci lahko pripravijo in sestanek je učinkovit.



## 1.2 Vzorec dnevnega reda

V nadaljevanju je predstavljen vzorec dnevnega reda. Napisan je skladno s predstavljenimi smernicami. Poleg tega je opremljen z določenimi podatki za boljše vodenje dokumentacije kot so referenčna številka, verzija, stran, datum in ime podjetja.

Uporaba verzije pri dnevnem redu je redka, vendar zelo koristna, še posebno če delate na projektih, kjer je velika dinamika ali pa je vključen zunanji partner. Dostikrat se namreč zgodi, da po poslanem dnevnem redu nekdo želi na dnevni red dodati kakšno točko. Potem je potrebno prvotni dnevni red popraviti in tako pride do naslednje verzije.

### Projekt: Feniks

#### Dnevni red sestanka vodstva podjetja

**Namen:**

- Določiti ukrepe za zmanjšanje projektnih tveganj, ki so nastala zaradi odpovedi delovnega razmerja vodje projekta Janeza Novaka in problemov z dobaviteljem DEF
- Določitev novega vodje projekta Feniks
- Pregled statusa projekta

**Kdaj:** 29. avgusta 2010 ob 14h.  
Predviden čas trajanja je 90 minut.

**Kje:** Sejna soba v 2. nadstropju

**Organizator:** Franci Veliki, direktor, ki bo sestanek tudi vodil.

Udeležba je obvezna. Udeležbo potrdite po elektronski pošti anica@abc.si ali po telefonu 01 234 56 78 Anici Fajdiga do 28. septembra, do 12h.

V primeru nerazpoložljivosti več kot enega od vabljenih se bo sestanek prenesel na naslednji dan ob isti uri, zato si rezervirajte oba termina.

#### Vabljeni

Ime in priimek	Naziv	Podjetje
Janez Novak	Vodja projekta Feniks	ABC
Manica Kruh	Vodja financ	ABC
Marija Velkavrh	Vodja prodaje	ABC
Oton Zavrl	Vodja proizvodnje	ABC
Marjan Mali	Vodja razvoja	ABC
Jožica Copič	Vodja marketinga	ABC
Luka Rajšter	Inženir specialist	ABC
Marko Jankovič	Svetovalec	X Consulting
Franci Veliki	Direktor	ABC

**Vsebina**

<b>Čas</b>	<b>Tematika</b>	<b>Kdo</b>
14:00 – 14:15	Predstavitev pomena projekta Feniks za ABC in z njim povezane poslovne obveznosti ter tveganja	F. Veliki
14:15 – 14:45	Predstavitev stanja na projektu Feniks in predlog aktivnosti za zmanjševanje tveganj	J. Novak
14:45 – 15:25	Predstavitev stanja v oddelkih s stališča projekta Feniks in predlog aktivnosti za zmanjševanje tveganj (po max.10 minut na oddelek)	Vodje oddelkov
15:25 – 15:30	Potrditev predloga o novem vodji projekta - Luka Rajšter	F. Veliki

**Priprava**

Vsak udeleženec mora do sestanka prebrati:

- Zapisnik sestanka projekta Feniks z dne 21. avgusta 2010, ref. štev. P13-06-038
- Projektni načrt Feniks, verzija 3.4, ref. štev. P13-06-002

**Materiali**

Vsak udeleženec sestanka mora na sestanek prinesiti:

- Zapisnik sestanka projekta Feniks z dne 21. avgusta 2009, ref.štev. P13-06-038
- Projektni načrt Feniks, verzija 3.4, ref. štev. P13-06-002
- Pisalo in papir

Vsak vodja oddelka mora prinesiti na sestanek:

- Podatke o planiranih projektnih aktivnosti projekta Feniks za svoj oddelek
- Finančno poročilo za svoj oddelek za prvih 8 mesecev

## 1.3 Dobro vodeni sestanki

Pravila za učinkovito organizirane sestanke so znana. Navkljub temu pa je vsak dan organiziranih mnogo slabih sestankov. Pravzaprav taki sestanki kar prevladujejo.

Zakaj se torej nič ne spremeni? Odgovor je zanimiv. Da bi ga spoznali, moramo iti globlje kot v razlago, da je bil dnevni red slabo napisan in sestanek slabo pripravljen. To je namreč le simptom globljega problema. Pa si ga pogledajmo.

Da bi bil sestanek uspešen, mora vodja sestanka vedeti, kaj bi rad dosegel. Večina vodij sestanka pa ne ve prav točno, kaj bi radi dosegli. Nekam približno se jim svetlika, ampak točno pa ne vedo. Ne verjamete? Preverite v praksi. Naslednjič vprašajte na sestanku naslednje: Kakšen je cilj oziroma namen današnjega sestanka? Kdaj in kako bomo vedeli, da smo cilj dosegli?

### **Brez cilja je rezultat slab**

Spoznali boste, da niti vodji sestanka, kaj šele udeležencem, to ni jasno. Zato pa trajajo sestanki skoraj po pravilu zmeraj eno uro ali več. Lahko bi trajali celo več ur, ker ponavadi udeleženci ne vedo, ali so dosegli cilj. Sestanek se potem konča, ker zmanjka časa.

Če ste pripravljeni analizirati situacijo globlje in širše, boste videli, da so slabi sestanki prisotni v tistih podjetjih, kjer je tudi na splošno poslovanje slabo, kar se lahko odraža na množico načinov. Razpravo o podjetjih, ki imajo težave, smo že imeli. To so tista, kjer strategija podjetja ni točno določena, kjer ni operativnega plana, kjer se stalno improvizira, kjer človeški viri niso dobro vodeni in na sploh tam, kjer ni pravega vodenja.

Če je temu tako, potem je slab sestanek samo majhen odraz večjega problema. Na vas kot direktorju pa je, da sedaj odločite, ali so slabi sestanki pri vas kaj povezani z navedenim.

### **Slabi sestanki = slabo poslovanje**

Mi pa si pogledajmo, kako je treba sestanki voditi, da bomo čim bolj učinkovito dosegli cilj in bili uspešni.

### **Uspešen sestanek**

Vedno govorimo o vodenju sestanka, vendar morajo biti za uspešen sestanek prisotne vse tri komponente, ki so vsebovane v trikotniku vodenja. To so:

- Voditeljstvo
- Upravljanje in
- Izvedba.

Te komponente si bomo pogledali od spodaj navzgor, ker bo tako lažje razumeti pomen voditeljstva na sestankih.

Da bi se sestanek dobro izvedel, je potrebnih tudi nekaj administrativnih aktivnosti, ki so načeloma same po sebi umevne, v praksi pa dostikrat pozabljene. Potrebno je zagotoviti primerno število stolov, prezračiti prostor, pobrisati tablo, pospraviti mizo in

podobno. Karkoli od tega ni bilo narejeno pred začetkom sestanka, pomeni izgubo časa, ki se množi s številom udeležencev.

Pravi vodja sestanka poskrbi, da se vse te navidezno malenkostne in nepomembne stvari uredijo še pred sestankom. Mogoče to naredi celo sam, če mu ni pod častjo. Ne boste verjeli, koliko direktorjev stopi v sejno sobo in opazi skodelico kave na mizi, ki je ostala od prejšnjega sestanka. Namesto da bi jo kar sami odstranili, bodo poklicali tajnico, ki bo morala prekiniti, kar dela in to narediti. Mogoče se vam to zdi nepomembna malenkost, ki pravzaprav ne spada v ta tekst ali pa se vam zdi kot nekaj, kar je tudi primerno izvedeno. Vendar vedno obstaja še kakšen drugačen zorni kot, npr. kot vodenja človeških virov. Ampak to tematiko obdelujemo v ločenem poglavju, zato se vrnimo na sestanke.

Izvedba sestanka zajema naslednje aktivnosti:

**Izvedba sestanka**

- **Pisanje zapisnika**
  - To je slabo razumljena in zato slabo izvedena aktivnost, ki zasluži, da ji posvetimo malo več besed, zato jo bomo obdelali bolj podrobno v nadaljevanju.
- **Zagotavljanje pravočasnega začetka sestanka**
  - Če ste sklicali sestanek ob recimo 9h, zakaj bi ga začeli s 15 minutno zamudo? Ker še ni vseh povabljeni? To pomeni, da vaša beseda ne velja oziroma nimate avtoritete, ki bi jo udeleženci bili pripravljeni spoštovati. To tudi pomeni, da je njihov čas bolj pomemben od vašega. A je res? Pravočasni začetki sestankov ali zamude povedo mnogo o kulturi in klimi v podjetju. Ta pa spada pod domeno vodje.
- **Pregled statusa zadolžitev s prejšnjega sestanka**
  - Ta aktivnost mnogokrat ni optimalno izvedena. Vodja sestanka jo namreč izvede na začetku sestanka in preveri vse odprte naloge. Ob tem se razvije cel kup dodatnih razgovorov, delno se s tem že obdela določene točke dnevnega reda, ki bodo šele prišle na vrsto in se jih bo takrat ponovno obdelovalo). Na koncu poraba časa za to točko presega smiselne okvirje.
  - Optimalna izvedba te aktivnosti je **na koncu sestanka**. V samih razgovorih o točkah dnevnega reda bo do takrat razkritih mnogo informacij o statusu odprtih zadolžitev. Vodja lahko zato ob koncu sestanka s tem razumevanjem dokaj hitro preleti vse odprte naloge.
- **Zagotavljanje primerne konca sestanka**
  - Za sestanek ni nujno, da se konča ob predpisanem času. Super uspešen sestanek je tak, kjer smo dosegli namen sestanka pred predvidenim koncem. To pa zahteva dobro upravljanje sestanka, o čemer govorimo v nadaljevanju. Vsekakor pa morajo bit za podaljšanje sestanka dobri razlogi.

Upravljanje sestanka zajema naslednje aktivnosti:

**Upravljanje sestanka**

- Zagotavljanje, da **sestane poteka po dnevnem redu**.
  - To pomeni, da mora potek sestanka tako vsebinsko kot časovno slediti predpisanemu dnevnemu redu. V praksi to pomeni na eni strani vzpodbujanje primerne razgovora in prispevkov, na drugi strani pa prekinitvev neprimernih razgovorov in prispevkov.

– **Formuliranje sklepov**

- Na koncu nekega razgovora mora nekdo povzeti, kaj je bilo dogovorjeno, sicer bodo udeleženci imeli vsak svoje razumevanje, ki bo ponavadi različno. Te vloge vodja sestanka ne more delegirati.

– **Formuliranje zadolžitev**

- Koliko sestankov se konča, brez da bi udeleženci točno vedeli, kaj bo treba narediti? Po naših izkušnjah mnogo. Pa če bi bil samo en tak sestanek, bi bilo preveč. Veljalo bi namreč, da so na takem sestanku zapravljali čas, to pa načeloma ni nikomur v interesu.
- Kakšna pa je dobro določena zadolžitev? Taka, kjer je znano, **KDO bo naredil KAJ do KDAJ**. KAKO bo to naredil, pa je ponavadi prepuščeno tistemu, ki je za izvedbo zadolžen. V določenih primerih je tudi določeno KJE in KOLIKO, a ti primeri naj bodo izjeme, sicer ljudje ne bodo mogli izraziti svoje kreativnosti, s tem pa bo motivacija za izvedbo slaba.

**Vodenje sestanka** Ostalo nam je še voditeljstvo sestanka. Pravzaprav je to najmanj vidna komponenta, vendar najbolj pomembna. O njej bomo napisali najmanj, hkrati pa jo bo najtežje izvesti.

Pravo voditeljstvo sestanka bo zagotovilo, da bo sestanek dosegel svoj namen z optimalno porabo virov. Voditeljstvo sestanka zahteva občutek. Ni znanost, je bolj umetnost. Potrebno je znati voziti slalom med razmišljanji, čustvi in željami udeležencev, pa vendarle doseči cilj sestanka. Določene uspehe pri sestankih je možno doseči z zelo avtoritativnim nastopom, včasih celo diktatorskim, vendar dolgoročnih uspehov na ta način ne bo. Pravi vodja uporablja moč, ne pa silo. Pravemu vodji ni potrebno dvigniti glas, ampak bo uspel že s tem, da ga bo znižal ali celo utihnil.

Vodenje podjetja se sicer do določene razlikuje od vodenja projekta, ki se spet do določene mere razlikuje od vodenja sestanka. Vendar ima kakršnokoli vodenje iste temelje. Spoznajte jih dobro in vsako vodenje bo postalo preprosto.

## 1.4 Kako napraviti dober zapisnik sestanka

Zapisniki sestankov so ponavadi slabi ali pa jih celo ni. Slabi zapisniki so dveh vrst, v enih je napisano preveč, v drugih pa premalo. Prvih nihče noče brati, ker so predolgi, pri drugih pa ni dovolj informacij in predstavljajo zamujeno priložnost.

Kakšen naj bo torej dober zapisnik? Če ni potrebno, da je vsaka izjava dobesedno zapisana, potem so dobri zapisniki tisti, ki vsebujejo ravno dovolj informacij, da je z njimi dosežen namen pisanja zapisnika. Ta se sicer spreminja v odvisnosti od situacije, ampak načeloma velja, da naj bi **zapisnik vseboval predvsem: sklepe in zadolžitve**. Ogromno zapisnikov pa vsebuje celotne razprave, sklepi in zadolžitve pa dobijo le malo prostora, če sploh.

### Dober zapisnik

Struktura zapisnika naj zajema naslednje sklope:

- Namen sestanka
- Čas in trajanje sestanka
- Kraj sestanka
- Prisotni in odsotni (vključno z vzrokom za odsotnost)
- Vsebina sestanka, ki vsebuje razpravo (v čim manjši meri!) in sklepe ter zadolžitve
- Predviden termin naslednjega sestanka

### Struktura zapisnika

Zapisnik naj bo usmerjen v prihodnost. Preteklosti ne moremo spremeniti, prihodnost pa do zelo velike mere lahko ustvarimo.

### – Pisanje zapisnika

Nadaljujmo razpravo o zapisnikih z vprašanjem, odgovor na katerega bo šokiral marsikaterega bralca. **Kdo naj piše zapisnik? Tajnica? Napačno! Eden od udeležencev na sestanku? Vsekakor, ampak kdo?**

Po našem razmišljanju, ki je potrjeno z mnogoletnimi izkušnjami, je najbolj smiselno in najbolj učinkovito, da zapisnik (na)piše vodja sestanka. Nekatere bo ob teh besedah zadel šok: Direktor da bi pisal zapisnik?!!! Grozno!

Da bi razumeli, zakaj je to najboljše, si pogledjmo, zakaj so ostali pristopi slabši.

Če zapisnik (na)piše tajnica:

- Tajnica ponavadi ne razume vseh vsebin dovolj dobro, da bi lahko zapisala bistvo pri vsaki tematiki. Zato zapiše načeloma vse. Pa imamo roman Vojna in mir, ki ga nihče ne prebere.

### Če zapisnik pišejo drugi

- Preden bo tajnica dokončala zapisnik, ga bo dala prebrati vodji sestanka. Ta ji bo podal popravke in tako se bosta šla ping-pong do končne verzije. Prava izguba časa.
- Vodja sestanka ji bo moral med sestankom stalno diktirati sklepe. To je malce ponižujoče (šefi sicer tega ponavadi ne vidijo) in izguba časa, med katero ostali nič ne delajo. No, lahko si sicer rečemo, da poslušajo sklepe, ampak globoko v sebi vemo, da resničnost ni taka.

Če zapisnik (na)piše eden od udeležencev sestanka, vendar ne vodja sestanka:

- Problematika razumevanja vsebin kot pri tajnici vsaj v splošnem tukaj ne velja več. Vendar zapisnik po definicij ne more biti 100% skladen s tistim kot bi vodja rad videl predstavljene tematike.
- Problematika diktiranja sklepov velja vsaj do določene mere tako kot pri tajnici.
- Problem usklajevanja zapisnika med zapisnikarjem in vodjem sestanka velja vsaj do določene mere tako kot pri tajnici.

#### **Če zapisnik piše vodja ...**

Če zapisnik napiše vodja:

- Ima zapisnik največjo kredibilnost in težo. Verjetnost, da mu bo kdo oporekal, je majhna.
- Vsi problemi, ki nastanejo, če zapisnik napiše nekdo drug, tukaj odpadejo.

#### **Navidezni problemi**

Ostane samo navidezen problem pomanjkanja časa vodje sestanka (v našem primeru: direktorja) za pisanje zapisnika. Kje ste pa videli, da bi direktor pisal zapisnik?! bodo rekli nekateri. On ima pa ja bolj pametne stvari za početi! Taka razprava vsekakor velja, če direktor piše zapisnik med sestankom na papir in ga potem pretipkava v računalnik. Mi se sprašujemo, zakaj pa ga ne piše direktno v računalnik kar na sestanku?

Slišimo ugovore, da direktor pač ni tipkarica in ne tipka tako hitro kot ljudje govorijo. Mi se sprašujemo, zakaj se ne nauči dovolj hitro tipkati, saj smo vendar v 21. stoletju, ko je računalnik osnovno orodje pri delu.

Slišimo nove ugovore, da to ni smiselno, naj se rajši nauči drugih sposobnosti, spretnosti in znanj. Mi se sprašujemo, zakaj se ne bi naučil pisanja primernih dnevni redov, primernega vodenja sestankov in pisanja primernih zapisnikov. Kajti če bi to naredil, bi videl, da dosti tipkanja sploh ni potrebno.

Pojavijo se spet novi ugovori in mi se nehamo boriti z besedami: Če vaši sestanki potekajo učinkovito in uspešno, potem vam ni treba spremeniti nič. Če pa ne potekajo tako, boste morali nekaj spremeniti. A ne bi bilo smiselno poslušati nasvete ljudi, ki imajo dobre rezultate v praksi?

Odločitev pa je seveda vaša, kar je tudi edino pravilno, saj imamo opravka z direktorjem, ki naj bi bil suveren.



## **– Zapis zadolžitve**

Obvladovanje zadolžitve pomeni postavitve temeljev za izvedbo aktivnosti. Sam zapis zadolžitve namreč še ne zagotavlja izvedbe, je pa nešteto krat boljši kot zanašanje na spomin in razumevanje udeležencev. Zanašanje na udeležence namreč nikoli ne da zelenih rezultatov.

Smiselno je spremljati naslednje zadolžitve:

- Zaprte: To so tiste, smo jih na tem sestanku zaprli. Zaprte zadolžitve iz predhodnih sestankov ne vključimo več v najnovejši zapisnik.
- Odprte: Tiste, ki smo jih zadali na predhodnih sestankih in ostajajo odprte. Gre za tekočo listo vseh odprtih zadolžitve. Tak način omogoča, da je za hiter pregled stanja zadosten samo zadnji zapisnik. Pri odprtih zadolžitvah je smiselno dodajati komentarje na vsakem sestanku, da lažje sledimo statusu zadolžitve.
- Nove: Tiste, ki smo jih na tem sestanku odprli.

Nove zadolžitve se vedno pojavijo v listi novih zadolžitve. Od tam pa gredo v listo zaprtih zadolžitve, v kolikor se je aktivnost izvedlo do naslednjega sestanka, ali v listo odprtih zadolžitve, v kolikor aktivnost še ni bila končana.

Iz liste odprtih zadolžitve potujejo zadolžitve v listo zaprtih zadolžitve, ko je aktivnost opravljena ali prekinjena. V listi zaprtih zadolžitve se pojavijo samo v tekočem zapisniku.

Označevanje zadolžitve z nekimi referenčnimi številkami se ponavadi ne uporablja. Mi vam priporočamo, da uporabljate nek način označevanja, ker vam bo to povečalo učinkovitost na sestankih. Tukaj si bomo pogledali en možen primer.

Vsako zadolžitve označite z oznako LLMMDD-N, kjer so:

- LL – letnica
- MM – mesec
- DD – dan
- N- zaporedna številka zadolžitve na sestanku

Tak način omogoča:

- Hitro sklicevanje na zadolžitve, sicer jo udeleženci sestanka neučinkovito iščejo v tabeli.
- Točno razumevanje rokov kot so npr. naslednji teden ali do naslednjega sestanka, ki so pri neki zadolžitvi napisani. Zaradi datuma je tak rok namreč vedno razumljiv in enomno določen.

**Spremljanje  
zadolžitve**

**Zadolžitve so  
zaprte, odprte in  
nove**

**Označevanje  
zadolžitve**

## 1.5 Vzorec zapisnika

V nadaljevanju je priložen zapisnik fiktivnega sestanka, ki je bil sklican z dnevnim redom, ki ste si ga imeli priložnost ogledati nekaj strani nazaj.

Pri tem zapisniku je smiselno podati nekaj komentarjev za boljše razumevanje predhodno podanih smernic za pisanje zapisnikov. Zapisnik je daljši kot bi bil normalno. To pa zato, ker je bil eden od vabljenih odsoten. Direktor, ki je bil vodja sestanka in zapisnika, se je zato odločil, da bo pri eni točki rajši napisal nekaj več v zapisnik. S tem je omogočil odsotnemu članu kolegija boljše razumevanje dogajanja in nastalih sklepov.

Sam prikazan format zapisnika in s tem razporeditev določenih sklopov je samo eden od možnih pristopov. Pomembno je samo, da ne glede na format zajamete vse sklope.

Drugačen možen prikaz vseh sklopov bi bil npr. tak, kjer bi po vsaki točki bile zapisane vse zadolžitve. To je pozitivno s stališča tistih, ki berejo zapisnik v celoti. Ni pa v redu za tiste, ki samo preletijo zadolžitve, da vidijo, če so kje sami zadolženi. Za take je boljše, da so zadolžitve zbrane na koncu. Nenazadnje je format pač nekaj, na kar se morajo podrejeni prilagoditi. Važno je, da znate pojasniti, zakaj tak format in ne drugačen.

### Projekt: Feniks

#### Zapisnik sestanka vodstva podjetja

- Namen:**
- Določiti ukrepe za zmanjšanje projektnih tveganj, ki so nastala zaradi odpovedi delovnega razmerja vodje projekta Janeza Novaka in problemov z dobaviteljem DEF
  - Določitev novega vodje projekta Feniks
  - Pregled statusa projekta

**Kdaj:** 29. avgusta 2010 ob 14h do 15:15

**Kje:** Sejna soba v 2. nadstropju

**Organizator:** Franci Veliki

**Zapisnikar:** Franci Veliki

#### Prisotni

Ime in priimek	Naziv	Podjetje
Janez Novak	Vodja projekta Feniks	ABC
Manica Kruh	Vodja financ	ABC
Marija Velkavrh	Vodja prodaje	ABC
Oton Zavrl	Vodja proizvodnje	ABC
Jožica Copic	Vodja marketinga	ABC

**POSLOVNI SESTANEK – PRED, NA IN PO**

Ime in priimek	Naziv	Podjetje
Luka Rajšter	Inženir specialist	ABC
Marko Jankovič	Svetovalec	X Consulting
Franci Veliki	Direktor	ABC

**Odsotni**

Ime in priimek	Naziv	Vzrok
Marjan Mali	Vodja razvoja	Na bolniški

**Vsebina**

Tematika	Razgovori in sklepi
Predstavitve pomena projekta Feniks za ABC in z njim povezane poslovne obveznosti ter tveganja	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projekt Feniks ima kot projekt prenove podjetja najvišjo prioriteto. Od uspešne izvedbe projekta je odvisno nemoteno poslovanje v naslednjem poslovnem letu.</li> </ul> <p><b>Sklep 1:</b> Kakršenkoli nov parameter, ki vpliva na izvedbo projekta, je potrebno nemudoma sporočiti vodji projekta in direktorju.</p> <p><b>Sklep 2:</b> Vodje oddelkov ponovno predstavijo pomen projekta v svojem oddelku.</p>
Predstavitve stanja na projektu Feniks in predlog aktivnosti za zmanjševanje tveganj	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Janez Novak je dal odpoved. Podjetje zapušča s 1. decembrom. Do takrat bo koristil še 3 tedne dopusta. O razporedu dopusta se bo dogovoril z novim vodjem projekta.</li> <li>- Dobavitelj DEF je sporočil, da ne more dobaviti nove verzije poslovnega informacijskega sistema PIS do dogovorjenega roka 1. oktobra. To nam onemogoča primerno testiranje in pripravo za začetek uradne uporabe s 1. januarjem.</li> <li>- Dobavitelj DEF je priznal, da je njihov lead programer na projektu PIS dal odpoved in da zato ne more 100% zagotoviti nobenega roka. Trenutno pospešeno iščejo nadomestilo.</li> </ul> <p><b>Sklep:</b> Poiščemo novega dobavitelja in zamenjamo PIS.</p>
Predstavitve stanja v oddelkih s stališča projekta Feniks in predlog aktivnosti za zmanjševanje tveganj	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Finance: Vse po planu.</li> <li>- Prodaja: Vse po planu.</li> <li>- Proizvodnja: Vse po planu.</li> <li>- Marketing: Vse po planu.</li> <li>- Razvoj (prebrano je bilo poročilo, ki ga je poslal Marjan Mali): <ul style="list-style-type: none"> <li>- Problem je v konverziji starih shem. Iščejo variante rešitev.</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Sklep:</b> Po internih sestankih oddelkov bomo sklicali še skupen sestanek vseh zaposlenih, kjer bo direktor predstavil stanje. Datum sestanka bo določen na naslednjem sestanku.</p>
Potrditev predloga o novem vodji projekta	<p><b>Sklep:</b> Luka Rajšter je bil soglasno sprejet za novega vodjo projekta.</p>
Naslednji sestanek	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 5. septembra ob 10h v sejni sobi 2. nadstropje</li> </ul>

**Zaprte naloge in zadolžitve**

<b>Naloga</b>	<b>Zadolžen</b>	<b>Rezultat</b>
060821-2 Preveriti stanje v DEF	F.Veliki	Glej zapisnik.

**Odperte naloge in zadolžitve**

<b>Naloga</b>	<b>Zadolžen</b>	<b>Rok</b>
060821-1 Izboljšati mesečna finančna poročila skladno s sklepom s sestanka 29.8. 99% narejeno, potrebujejo še zadnji pregled, če je vse OK	Manica	Do konca meseca

**Nove naloge in zadolžitve**

<b>Naloga</b>	<b>Zadolžen</b>	<b>Rok</b>
060829-1 Predstaviti zaposlenim po oddelkih pomen projekta Feniks	Vsi vodje oddelkov	Do naslednjega sestanka
060829-2 Dogovoriti z DEF o spremembi pogodbe	Franci	Jutri
060829-3 Pripraviti predlog za 2 potencialna dobavitelja PIS	Luka	Do naslednjega sestanka
060829-4 Dogovoriti z Janezom Novakom o razporedu njegovega dopusta	Luka	Do konca tedna

## 1.6 Nasveti za super sestanke

V kolikor smo vas uspeli prepričati, da je koristno vložiti čas v primerno organizacijo, vodenje in izvajanje sestanka ter tudi v administrative aktivnosti, ki so povezane s sestanki, vam v nadaljevanju dajemo še nekaj idej, ki bodo zagotovo izboljšale sestankovanje. Odvisno je samo od vas, katere boste vpeljali. Koristne in v praksi preizkušene ter potrjene so itak vsi zapisani nasveti. Je pa res, da vsi niso primerni za vsa okolja, a to boste kot vodja znali sami dobro oceniti.

Uvedimo plačilo npr. 4,17 EUR za zamudo do 5 minut. To plačilo naj se podvoji za vsakih nadaljnjih 5 minut zamude. Denar, ki ga na tak način zberemo, lahko (v odvisnosti od same končne zbrane vsote):

- podarimo v humanitarne namene,
- porabimo za nakup slike v avli podjetja,
- porabimo pri kosilu za tim, ki hodi na sestanke,
- ostalo (kakšne so kaj vaše ideje v tej smeri?).

**Plačilo za zamudo**

Začnimo točno ob uri ne glede na prisotne udeležence. Nikar ne ponavljajmo tistega, kar ste že povedali, ko zamudniki vstopajo. Tudi nikakršne pozornosti jim ni potrebno namenjati, ker jim s tem dajemo priložnost, da izustijo neke vrste opravičilo. Tako ga pa ne morejo. Če bi vseeno želeli nekaj povedati, jim recite, naj sestanka nikar ne motijo, ker se je že začel in da bodo imeli priložnost povedati svoje, ko pridejo na vrsto. Učinkovito deluje! Ima celo boljši učinek kot denarna kazen.

**Točnost**

Začnimo sestanek tako, da se bo končal približno takrat, ko gredo zaposleni na kosilo. S tem bomo pridobili ves čas, ki ga zaposleni porabijo pri hoji od sestanka k svojim delovnim mestom. Pri tem seveda na poti zmotijo še cel kup kolegov, kar ima za posledico veliko izgubo produktivnosti. Sedaj pa gredo ali direktno na kosilo ali pa zmotijo kolege, ki so že itak izven delovnega procesa.

**Konec ravno za kosilo**

Gre za varianto na predhodno točko. V tem primeru začnemo takoj ob prihodu na delo in preprečimo jutranje razgovore ob kavici. Ali je zaradi tega potem počutje zaposlenih čez dan bolj klavrno, ker niso imeli svoje doze opravljanja, je pa drugo vprašanje, ki spada pod tematiko vodenja človeških virov.

**Začetek dela brez kavice**

Še ena varianta na zgornje tematike. Sedaj začnemo sestanek tako, da se predvidoma konča ob koncu dela. Ali pa celo tako, da ga začnemo pol ure pred uradnim koncem delovnega časa. Seveda udeležencem tudi povemo, da se ne gre domov, dokler namen sestanka ni dosežen. Za razliko od sestankov sredi delovnega dne, ki se lahko vlečejo v nedogled, ta vsekakor ne bo tak. Sedaj udeleženci sicer niso udarjeni po žepu, so pa udarjeni po prostem času. Potrudili se bodo, da bo sestanek učinkovit in da bodo šli pravočasno domov. Roko na srce, še vedno so namreč v manjšini tisti zaposleni, ki so rajši v službi kot doma.

**Konec ob koncu dela**

**Sestajanje stoje** Kaj je lepšega kot sestanek v mehkih sedežih ob kavici, kjer plača teče ne glede na to, kaj delamo? Udeleženci se lahko tudi sprostijo in zasanjajo razmišljajo o čudovitih preteklih ali prihodnjih trenutkih.

To preprečimo s sestankom, ki poteka stoje in se ne konča, dokler namen ni dosežen. Pazite moramo samo, da je načeloma namen sestanka dosegljiv v 15 minutah, sicer bo vse skupaj kontra-produktivno, ko bodo ljudje začeli postajati utrujeni.

**Trajanje sestanka** Kdo pa pravi, da naj sestanek traja eno uro kot je nekako privzeto!? Določimo, da sestanki trajajo 30 minut. Seveda to pomeni, da je potrebno določene tematike razbiti v več podsklopov, ampak učinkovitost se bo vsekakor povečala, ker bodo ljudje bolj sveži.

**Jutranji sestanek** Vsako jutro imejmo kratek (pod 15 minut) in učinkovit sestanek, kjer obravnavamo samo predvidene pereče operativne zadeve za tisti dan. To nam bo omogočilo, da se tim (bodisi projektni tim, bodisi celoten kolegij ipd.) operativno uskladi in delo bo preko dneva šlo bolj gladko. Pa še zvedeli bomo za vse, kdaj bodo prisotni oz. odsotni preko dneva.

**Nič brez dnevnega reda** Sam naslov pove vse. V podjetju se dogovorimo, da se na sestanke, ki nimajo primerno predstavljenega dnevnega reda, enostavno ne gre. Seveda se moramo tudi sami tega držati. Jasno, da obstajajo izjeme. Krizni sestanki so že en tak primer. Nenapovedan sestanek s stranko je drugi. Ampak v splošnem naj bi sestanki imeli dnevni red. Brez dnevnega reda bodo ljudje nepripravljeni in bo sestanek neučinkovit. Takih sestankov pa kot direktor ne moremo dovoljevati, ali ne?

**Prepoved mobilnih telefonov** Prepovejmo uporabo mobilnih telefonov na sestankih. To zveni kar malce bogokletno, ker smo si vsi nekako zamislili, da moramo biti dosegljivi za vsakega ob vsakem času. Žrtve takega razmišljanja so med drugim sestanki in njihovi udeleženci.

Poglejmo si en primer, ki nam je vsem znan:

- Na sestanku zazvoni telefon.
- Klicani reče: Oprostite, in dvigne telefon.
- Klicajočemu pove, da je na sestanku in ne more govoriti ter da ga bo poklical kasneje.
- Potem odloži telefon, reče spet: Oprostite, in sestanek naj bi se nadaljeval, ampak najprej je nekaj neprijetne tišine, potem nekdo reče: No, kje smo že bili? in potem se ponovno začne.

Razmišljamo lahko tudi, da saj to je trajalo samo 30 sekund in da je bil to prijeten in koristen odmor za vse udeležence. Vendar lahko to rečemo samo, če ne vemo dokazanega dejstva iz raziskav, da traja približno 5 minut po vsaki prekinitvi, da dosežemo predhodni nivo delovanja. Kakšna izguba časa zaradi enega brezplodnega klica!

**Bonus predlog** Najdite še sami kak inovativen pristop k boljšemu sestankovanju. V nadaljevanju vam bomo pokazali z določenega zornega kota, koliko rezerv se skriva v slabo izvajanih sestankih. Spoznajte jih in jih izrabite v pozitivni smeri. Srečno!

Pa še nekaj mimogrede, da ne bo prišlo do neljube pomote. Vse ideje, ki so predstavljene, tudi preizkušeno delujejo. Vendar hkrati obstajajo seveda tudi izjeme. Brez upoštevanja izjem in s tem povezane prožnosti za prožnost bomo uničili vse dobro, kar smo sicer z uvedbo teh idej ustvarili.

Če se vam zdi, da imajo vsi zgoraj navedeni nasveti samo malenkosten doprinos k izboljššanemu poslovanju, vas vabimo, da malce globlje pogledate na situacijo sestankovanja v vašem podjetju.

Za začetek pa si izračunajte, koliko pomeni izgubljenih 5 minut časa v vašem podjetju. Seveda morate pri tem računati ne samo bruto plačo, ampak celoten prihodek podjetja. Potem to pomnožite s številom sestankov, pa s številom udeležencev, pa vsaj krat štiri, ker je toliko časa izgubljenega s prihodom na sestanek, pa na začetku sestanka, pa na koncu sestanka, pa z odhodom na delovno mesto. Zgrozili se boste!

Primer: Pa sami naredimo to za primer podjetja, ki ima 10 zaposlenih. Podjetje je v storitveni dejavnosti in ima 625938,9 EUR letnih prihodkov. Če malce zaokrožimo in rečemo, da ima leto 2000 delovnih ur, potem nam izračun pove, da je delovna ura vredna 312,9 EUR in s tem 5 minut vrednih v povprečju 2,6 EUR.

Podjetje ima en sestanek na dan s povprečno tremi udeleženci. Stroški izgubljenega časa so torej 312,9 EUR, če upoštevamo faktor 4x5 minut za vsakega udeleženca.

Predpostavimo 250 delovnih dni. Strošek izgubljenega časa je torej 7824,3 EUR na nivoju podjetja. Je to dosti ali malo? Pa pogledjmo to še naprej. Podjetje dela z 10% dobičkom, torej 62593,9 EUR. Če se odločimo, da bomo na sestanek hodili točno, se obnašali učinkovito in skladno z vsem, kar smo nakazali glede sestankov v tem poglavju, lahko dobiček povečamo za 10% brez da bi naredili karkoli drugega.

Kako hitro torej lahko direktor tega podjetja poveča dobiček za 10% brez resnih vlaganj? V približno eni minuti, ki je potrebna, da napiše elektronsko sporočilo ali da na sestanku vseh zaposlenih to obelodani. Fenomenalen donos na vloženi čas, se vam ne zdi?

Seveda se strinjamo, da je račun poenostavljen. Dejansko stanje bi bilo lahko dosti slabše ali dosti boljše. Mi smo mnenja, da bi bilo boljše, v kolikor bi znal direktor sproščene vire primerno uporabiti. Sicer bi ostalo pri neizkoriščenem potencialu, ki se ne bi odrazil v poslovanju podjetja.

Vsekakor pa se v dobrem organiziranju in vodenju sestankov skriva rezerva pri vseh podjetjih. Ali jo boste izkoristili, je pa odvisno samo od vas.

**V sestankih je rezerva podjetja**

Pa še nekaj, preden zaključimo ta razgovor o sestankih. Na vprašanji: Zakaj ne pripravite dober dnevni red? in Zakaj ne pišete primernih zapisnikov? je največkrat odgovor: Nimamo dovolj časa. To je eden najbolj zlorabljenih izgovorov. Tukaj bi radi poudarili samo to, da priprava primerne dnevnega reda in pisanje primerne zapisnika ni poraba časa, ampak investicija časa. Primerno plasirana investicija pa se povrne. Skoraj vedno in mnogokratno.

**Investirajte v dobre sestanke**





**VERLAG  
DASHÖFER**

**Verlag Dashöfer, založba, d.o.o.**

Dunajska cesta 21, 1000 Ljubljana

Tel.: +386 1 - 43 45 590

Fax.: +386 1 - 43 45 594

[info@dashofer.si](mailto:info@dashofer.si)

[www.dashofer.si](http://www.dashofer.si)