



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,  
ZNANOST IN ŠPORT



EVROPSKA UNIJA  
EVROPSKI  
SOCIALNI SKLAD  
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

# POSLOVNI SESTANEK

Janez Dekleva



Operacijo sofinancira Evropska unija, in sicer iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa za izvajanje Evropske kohezijske politike v obdobju 2014-2020, prednostne osi: 10. Znanje, spretnosti in vseživljenjsko učenje za boljšo zaposljivost; prednostne naložbe: 10. 1. Krepitev enake dostopnosti vseživljenjskega učenja za vse starostne skupine v formalnem, neformalnem in priložnostnem okolju, izpopolnjevanje znanj, spretnosti in kompetenc delovne sile ter spodbujanje prožnih možnosti učenja, vključno prek poklicnega usmerjanja in validiranja pridobljenih kompetenc; specifičnega cilja: 10. 1. 1. Izboljšanje kompetenc manj vključenih v vseživljenjsko učenje.



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,  
ZNANOST IN ŠPORT



EVROPSKA UNIJA  
EVROPSKI  
SOCIALNI SKLAD  
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

## DEFINICIJA SESTANKA

SESTANEK lahko definiramo kot sodelovanje večjega števila ljudi pri sprejemanju odločitve, s katero naj bi dosegli določen organizacijski cilj. Je metoda, ki izpolnjuje, razvija bogati slehernega udeleženca z novimi spoznanji in možnostmi za reševanje posameznih problemov in nalog



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,  
ZNANOST IN ŠPORT



## CILJI SESTANKOV

S sestankom dosežemo istočasno več različnih ciljev. Predvsem zagotovimo

- koordinacijo delovanja več posameznikov,
- potem pa tudi koncentracijo različnih znanj in raznih specialnosti, katerih nosilci so različni udeleženci sestankov.

Nek problem tudi obenem analiziramo in rešujemo, s čimer skrajšamo potrebni čas.



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,  
ZNANOST IN ŠPORT



EVROPSKA UNIJA  
EVROPSKI  
SOCIALNI SKLAD  
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

## VRSTE SESTANKOV

### **Sestanke lahko delimo na šest vrst:**

- Glede na število udeležencev :
- Glede na namen :
- Glede na vsebino :
- Glede na pristojnosti skupine :
- Glede na sklicatelja sestanka :
- Glede na sestavo udeležencev :



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,  
ZNANOST IN ŠPORT



MCPZ



EVROPSKA UNIJA  
EVROPSKI  
SOCIALNI SKLAD  
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

Glede na število udeležencev ločimo:

- majhne skupine, ki ne vključujejo več kot 15 udeležencev. Lahko bi jih imenovali tudi navadne sestanke.
- velike skupine, ki vključujejo več kot 15 udeležencev. Navadno jih imenujemo tudi množični sestanki.



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,  
ZNANOST IN ŠPORT



## Glede na namen ločimo:

- informativne sestanke, katerih bistvo je obveščanje udeležencev. Ti sestanki imajo namen posredovati nove podatke in s tem izpolnjevati znanja udeležencev
- posvetovalne sestanke, ki so namenjeni za izmenjavo mnenj in iskanje rešitev
- delovne sestanke, katerih cilj je reševati konkretne probleme
- druge oblike, kot so študijski sestanki in podobno.



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,  
ZNANOST IN ŠPORT



EVROPSKA UNIJA  
EVROPSKI  
SOCIALNI SKLAD  
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

Glede na vsebino ločimo:

- sestanke, ki rešujejo proizvodne probleme v delovnih enotah, nastale pri delu in na ravni cele organizacije pri reševanju poslovne politike
- sestanke, ki rešujejo probleme iz drugih področij dela, kot so delo društev, delo širše družbene skupnosti itd.



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,  
ZNANOST IN ŠPORT



## Glede na pristojnosti skupine ločimo:

- sestanke, na katerih potekata samo razprava in iskanje ustreznih rešitev, ni pa dana možnost odločanja in sprejemanja sklepov
- sestanek, na katerih potekata razprava in iskanje ustreznih rešitev, sprejemajo pa se tudi ustrezni sklepi za rešitev obravnavanih problemov.





REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,  
ZNANOST IN ŠPORT



EVROPSKA UNIJA  
EVROPSKI  
SOCIALNI SKLAD  
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

Glede na sklicatelja sestanka ločimo:

- sestanke komisij (npr. delovna razmerja, ...)
- sestanke organizacij in društev (npr. sindikata, gasilcev, društva inženirjev in tehnikov, ...)
- sestanke strokovnih organov (npr. kolegialni poslovodni organ, strokovne komisije)



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,  
ZNANOST IN ŠPORT



Glede na sestavo udeležencev ločimo:

- sestanke, na katerih sodelujejo vedno iste osebe in druge osebe (npr. člani komisij in podobno)
- sestanke, na katerih sodelujejo iste in tudi druge osebe (npr. delovne skupine, strokovni posveti in podobno)



## DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA USPEŠNOST OZ. NEUSPEŠNOST SESTANKA:

- priprava na sestanek ( s pripravo na sestanek moramo točno vedeti kakšen cilj moramo doseči na koncu)
- vsebina, ki jo obravnavamo (definiranje dnevnega reda – treba se je držati tega reda)
- udeleženci na sestanku (nekateri udeleženci so pripravljene sodelovati, drugi ne. Vodja mora poznati lastnosti določenih ljudi.)
- vodja sestanka
- materialne možnosti (razprava poteka nemoteno če je dovolj materiala za delo: platno, projektor, listi, pisala, prostor, ...)



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,  
ZNANOST IN ŠPORT



EVROPSKA UNIJA  
EVROPSKI  
SOCIALNI SKLAD  
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

## Kraj in prostor

Ustreznost kraja in prostora je za sestanek bistveno, saj pomembno vpliva na razpoloženje vodje in udeležence ter možnosti dela, s tem pa tudi na uspešnost in učinkovitost sestanka.



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,  
ZNANOST IN ŠPORT



EVROPSKA UNIJA  
EVROPSKI  
SOCIALNI SKLAD  
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

## Kraj

Sestanek praviloma izvedemo tam in v tistem prostoru, kjer najlažje dosežemo cilje, pri čemer pazimo na stroške, povezane s krajem (čas in stroški prevozov) ter učinke izbire prostora, prav tako pa možnosti za nemoteno delo.



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,  
ZNANOST IN ŠPORT



EVROPSKA UNIJA  
EVROPSKI  
SOCIALNI SKLAD  
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

## Kraj

Včasih je potrebno paziti na statusni pomen. Sestanek v pisarni podrejenega dvigne njegov status, sestanek v pisarni vodje poudari njegovega. Kadar organiziramo sestanek med dvema stranema iz različnih krajev, je sestanek pogosto v kraju tistega, ki je zanj manj zainteresiran, če je interes enak, pa v kraju nekje na sredini ali izmenoma enkrat v enem, drugič v drugem kraju.



## Prostor

Prostor mora omogočati primerne razmere in ozračje za učinkovito delo:

- biti mora primeren po velikosti (ne prevelik in ne premajhen),
- primerno opremljen in urejen,
- primerno osvetljen,
- primerno ogrevan oz. hlajen in prezračevan,
- primerno udoben,
- z ustrezno akustiko oz. ozvočenjem.











REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,  
ZNANOST IN ŠPORT



EVROPSKA UNIJA  
EVROPSKI SKLAD  
SOCIALNI SKLAD  
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

## Pripomočki

Potrebno je ugotoviti, katere pripomočke poleg običajnih bodo potrebovali tudi udeleženci (prenosni računalnik, projektor, grafoskop, tablo, videosistem). Vse to je potrebno pripraviti pred sestankom, iskanje in priprava pripomočkov med sestankom je povsem neprimerno.





## DOLOGOROČNA VIZIJA

- povečanje vrednosti
- konkurenčna prednost
- inovativna in etična poslovna praksa
- uspešna in trajna rast
- uspešna in trajna rast



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,  
ZNANOST IN ŠPORT



EVROPSKA UNIJA  
EVROPSKI  
SOCIALNI SKLAD  
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

## Dodatki

K ustvarjanju primernega razpoloženja pripomore tudi primerna dekoracija, npr. cvetje, kadar gre za slovesen sestanek, zastavice držav, od koder prihajajo gostje. Tudi pri tem je treba paziti, da ne dosežemo nasprotnih učinkov, kot bi želeli. Npr. plastično cvetje marsikoga moti, zastavica napačne države pa žali.



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,  
ZNANOST IN ŠPORT



EVROPSKA UNIJA  
EVROPSKI  
SOCIALNI SKLAD  
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

## Dodatki

Na prijetnost in primernost prostora bistveno vplivajo materiali, barve, osvetlitev in zelenje.

Pri izbiri in opremljenosti prostora moramo upoštevati kulturne razlike, navade in potrebe udeležencev.



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,  
ZNANOST IN ŠPORT



EVROPSKA UNIJA  
EVROPSKI  
SOCIALNI SKLAD  
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

## Razporeditev

Razporeditev stolov in miz mora biti prilagojena vrsti in namenu sestanka. Pri izbiri razporeditve sedežev okoli mize in sedežnem redu lahko poudarimo hierarhijo: v tem primeru voditelja posadimo na čelo štirikotne mize, druge pa po vrsti glede na mesto v hierarhiji.





REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,  
ZNANOST IN ŠPORT



EVROPSKA UNIJA  
EVROPSKI  
SOCIALNI SKLAD  
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

## Razporeditev

Za okroglo mizo hierarhija ni izražena, prav tako ne za oglati mizo, okoli katere so vsi razporejeni enakovredno, to je posebej primerno za sestanke, ki zahtevajo ustvarjalno in odprto razpravo.

Če je sedežni red določen, naj bo to označeno.







REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,  
ZNANOST IN ŠPORT



EVROPSKA UNIJA  
EVROPSKI  
SOCIALNI SKLAD  
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

# PRIPRAVA SESTANKA

Priprava sestanka vsebuje vso dejavnost od ugotovitve,

- ali je sestanek potreben
- ali je bolje, da izberemo kako drugo tehniko ali metodo komuniciranja, do začetka sestanka.

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

Posamezne naloge, ki jih mora pri pripravi sestanka vodja upoštevati: **-postavitev teme** (dnevni red), **-priprava in posredovanje gradiva**, **-priprava in posredovanje vabila na sestanek**, **-priprava prostora in drugih materialnih možnosti**, **-izdelava analize**.



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,  
ZNANOST IN ŠPORT



EVROPSKA UNIJA  
EVROPSKI  
SOCIALNI SKLAD  
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

Posamezne naloge, ki jih mora pri pripravi sestanka vodja upoštevati:

- postavitev teme*** (dnevni red),
- priprava in posredovanje gradiva,***
- priprava in posredovanje vabila na sestanek,***
- priprava prostora in drugih materialnih možnosti,***
- izdelava analize.***



## VODENJE RAZPRAVE IN VLOGA VODJE SESTANKA

- Uspeh sestanka je najbolj odvisen od načina vodenja razprave. Obenem je to tudi ena najtežjih dolžnosti vodje.
- Glavna dolžnost vodje je njegova uspešna priprava. Čim več časa porabi za pripravo sestanka tem večja je verjetnost, da bo sestanek uspešen.

Seveda pa tudi najboljša priprava ne bo dala dobrih rezultatov, če vodja sestanka ne pozna tehnike vodenja.



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,  
ZNANOST IN ŠPORT



# UDELEŽENCI SESTANKA

- Udeležence na sestankih lahko razdelimo v dve skupini glede na sodelovanje:
- tiste, ki sodelujejo, ki imajo za cilj, da bo sestanek uspešen, ki vidijo v posameznih idejah in mnenjih pot k rešitvi problema, ki ga obravnavamo.
- tiste, ki zaradi zavestnih in podzavestnih vzrokov ne želijo sodelovati, ki motijo potek razprave in ki nimajo za končni cilj rešitve problema. Udeležence, ki ne želijo sodelovati oziroma motijo normalen potek razprave delimo v osem skupin:



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,  
ZNANOST IN ŠPORT



- *PREPRILJIVCI* ( Se prepirajo, dražijo druge navzoče in s tem dosežejo prepir.)
- *VSEZNALCI* ( So ljudje, ki so prepričani, da znajo rešit vse probleme)
- *KLEPETULJE* ( Zelo veliko govorijo, njihovi stavki so ponavadi brez logične povezave)
- *PLAŠLJIVCI* ( Ti ne govorijo radi, bojijo se soudeležencev sestanka)
- *NEGATIVNI* ( Jim ni do skupnega dela, povzročajo negativen potek razprave)
- *PASIVNI* (Ti se ne menijo za sestanek. Jim je popolnoma odveč)
- *DOMIŠLJAVCI* ( Prepričani so, da je sestanek sklican zaradi njih. Mislijo, da so več vredni.)
- *NEISKRENI* ( Lahko jih imenujemo hinavci. Pritrjujejo vsem, čeprav mislijo drugače.)





REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,  
ZNANOST IN ŠPORT



## VODJA SESTANKA

Važno je, da zna vodja dobro presoditi ljudi. Vlogo vodje sestanka lahko delimo v dve glavni nalogi:

- a.) PRIPRAVLJALNE NALOGE (izbor problema, priprava in posredovanje gradiva, priprava in posredovanje vabila, priprava prostora in drugih materialnih možnosti, izdelava analize za vodenje sestanka.)
- b.) NALOGE V ZVEZI Z VODENJEM SESTANKA (pravočasen prihod na sestanek, vodenje sestanka)



# STOPNJE VODENJA SESTANKA

Tako priprava kot samo vodenje potekata po nekaterih zakonitih stopnjah, ki jih ne smemo zanemariti, ker so za vsak sestanek nujno potrebne.

- Tema
- Namen
- Uvodna pojasnila
- Izhodiščno vprašanje
- Razprava
- Oblikovanje predlogov
- Končni sklep

Vodenje sestanka ni preprosto delo. Čeprav poteka po določeni metodi, nimamo določene šablone, ki bi jo lahko posredovali vodji sestanka za njegovo pripravo.



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,  
ZNANOST IN ŠPORT



EVROPSKA UNIJA  
EVROPSKI  
SOCIALNI SKLAD  
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

## VRSTE VODENJA SESTANKA

- Avtokratska tehnika vodenja sestanka
- Demokratična tehnika vodenja sestanka
- Neurejena (konfuzna) tehnika vodenja sestanka



Vsak zapisnik mora zajemati naslednje točke:

- število navzočih in poimenska navedba navzočih;
- kraj in čas seje in trajanje le-teh
- dnevni red;
- povzetek razprave, pri čemer se na zahtevo udeleženca posebej poudari njegovo stališče;
- vsebina sklepov, iz katerih je razvidno: predlagatelj sklepa, točna opredelitev odločitve, rok, v katerem se mora naloga izvesti in kdo jo mora izvesti ter komu poročati.
- po potrebi odobritev zapisnika prejšnje seje in stališča udeležencev glede na poročilo o izvajanju sklepov.



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,  
ZNANOST IN ŠPORT



EVROPSKA UNIJA  
EVROPSKI  
SOCIALNI SKLAD  
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

## Zaključek

- Sestanek je dogovorjeno srečanje začasne skupine posameznikov, ki imajo interes, da bi radi dosegli skupni cilj, je ciljna dejavnost.
- Sestanek je orodje za medsebojno komuniciranje in usklajeno sprejemanje odločitev.