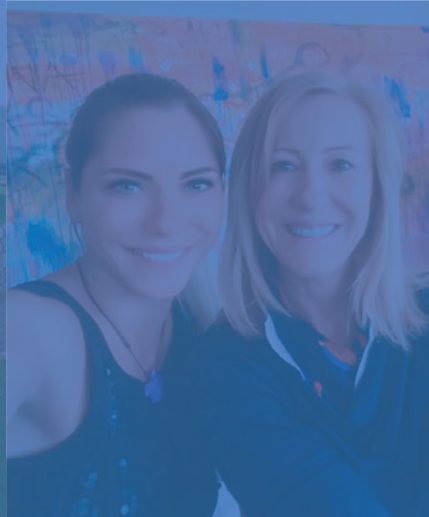


P R I R O Č N I K

za mentorske programe Združenja Manager





ZDRUŽENJE
MANAGER



I. MENTORSTVO JE KLJUČNO ZA PRENOS ZNANJA IN IZKUŠENJ V MANAGEMENTU

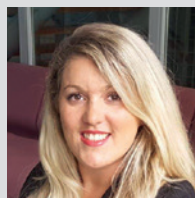
V Združenju Manager smo z izvajanjem mentorskih programov začeli že v letu 2014 na pobudo Sekcije managerk, ene od treh sekcij, ki delujejo pod okriljem združenja. Prvi, pilotni projekt je bil enoletni program imenovan Mentorska mreža Sekcije managerk in njegovi pozitivni učinki za članice so nas spodbudili k razvoju raznolikih mentorskih programov Združenja Manager.

Mentorstvo, predajo izkušenj v obliki dvosmernega odnosa, pri katerem tako mentor kot mentoriranec pridobita novo znanje ali obogatita obstoječe, smo

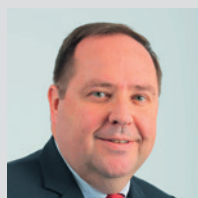
v Združenju Manager prepoznali kot izjemno koristno za člane, in ga zato v letu 2018 že tretje leto zapored uvrstili v eno od treh glavnih strateških tem Združenja Manager.

Ponosni smo, da smo do letos v različne mentorske programe Združenja Manager vključili že preko 150 članic in članov.

Vodenje mentorskih programov Združenja Manager

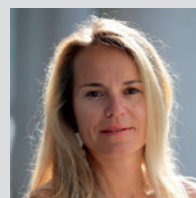
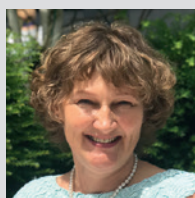


Vodenje projekta - strokovna služba Združenja Manager
Maja Mandoska



Delovna skupina za Skupinsko mentorstvo Združenja Manager:

Blaž Jakič, Zavarovalnica Triglav Srbija,
Sonja Klopčič, Voditeljstvo,
Wolfgang Zeike, Rodex.



Delovna skupina za Mentorsko mrežo Sekcije Managerk

Ani Klemenčič, GBD Invest,
Ladeja Godina Košir, Circular Change,
Anuška Cerovšek Beltram, STA potovanja

Delovni skupini sta odgovorni za pripravo razpisa, selekcijo prejetih prijav, oblikovanje mentorskih parov in poročanje o napredkih programov upravnim odborom Združenja Manager.

V **Združenju Manager** z izvajanjem mentorskih programov zasledujemo naslednje **cilje**:

- Razvoj slovenskega managementa
- Dvosmerni prenos znanja in izkušenj med člani
- Udejanjanje poslanstva združenja:
»Z odgovornim voditeljstvom in strokovnim managementom do skupnega napredka.«

II. IDEJA MENTORSTVA

Beseda mentorstvo izvira iz grške mitologije, kjer je bil Mentor prijatelj in svetovalec Odiseja, kralja Itake. Ko je Odisej odšel v Trojansko vojno, je pustil sina Telemacha v Mentorjevi oskrbi. Mentor, ki je bil preoblečena boginja Atena, je za Telemacha skrbel kot starš, učitelj, prijatelj, vodič in zaščitnik. Telemacha je vodil skozi življenje preko deljenja znanja, izkušenj in nasvetov.
Vir: Creative Mentorship; ETC Group (2014)

Mentorstvo je poseben odnos med dvema osebama – med mentorjem in mentorirancem. Običajno je mentor bolj izkušena oseba, z znanjem in sposobnostmi, ki si jih mentoriranec želi pridobiti. Čedalje pogosteje se dogaja tudi, da zaradi drugačne perspektive in drugačnih znanj, ki so potrebna v sodobnem svetu, mlajše osebe postajajo mentorji starejšim.

Gre za kompleksen, interaktiven proces, ki vključuje prenos znanj iz osebe z več izkušnjami na osebo z manj izkušenj, predvsem na področju za katerega poteka mentorstvo. Cilj slednjega je nuditi posamezniku možnost za nenehen napredek osebnega in kariernega razvoja.



Karierno mentorstvo*

Mentorstvo je pomemben ukrep pri razvoju delovne kariere tako na začetni stopnji kot ob vseh premikih v karieri, ko oseba zamenja delovno mesto ali poklic. Namen tega odnosa je **predaja izkušenj in znanja v obliki dvosmernega odnosa**, pri katerem tako mentor kot mentoriranec pridobita novo znanje ali obogatita obstoječe. Karierno mentorstvo temelji na **zaupanju** in **spoštovanju** med mentorjem in mentorirancem.

Mentorstvo je dvosmerno učenje. Je kompleksen, interaktiven proces, ki je namenjen prenosu znanj in izkušenj med (običajno) dvema posameznikoma.

Ločimo tri vrste kariernega mentorstva:

- 1. začetno karierno mentorstvo** – osredotočeno je na prenos vrednot, znanja in izkušenj za tiste, ki prvič vstopajo v podjetje ali na trg dela;
- 2. vrstniško karierno mentorstvo (peer to peer)** – osredotočeno je na prenos osebnih izkušenj, mentor izhaja iz iste generacije kot mentoriranec, s tem da ima že izkušnje na področju, na katerega vstopa mentoriranec. Vrstniški mentorji niso nujno zaposleni v istem podjetju kot mentoriranec. Ta vrsta mentorstva je del dolgoročnega kariernega načrta zaposlenega;
- 3. karierno mentorstvo za nove vloge in nova okolja** – osredotočeno je na učenje notranjih politik organizacije, na prenos znanja in izkušenj in je namenjeno posameznikom, ki so v organizaciji prevzeli nove (vodstvene) vloge oziroma vstopili v nova interna delovna okolja.

Vir: Smernice za spodbujanje enakosti Vključi.Vse; Združenje Manager (2012)

*Opisi v nadaljevanju se nanašajo na **karierno mentorstvo** – mentorstvo za nove vloge in nova okolja, saj je le to najznačilnejše za oblike mentorstva na vodilnih in vodstvenih mestih.

Rezultati kariernih mentorstev

Uspešnost mentorskega para je odvisna od ujemanja, časovne razpoložljivosti in zaupanja, zato ne preseneča, da je v praksi le polovica mentorskih parov uspešna pri doseganju ciljev.

Osebe, ki imajo karierne mentorje, imajo v primerjavi s tistimi, ki mentorjev nimajo:

- več napredovanj,
- višje prejeme,
- večjo stopnjo zadovoljstva s svojo kariero in
- celo poročajo o tem, da izkušajo manj stresa.

Običajna uspešnost mentorskih parov je 50-odstotna. Pri Združenju Manager je ta uspešnost 90-odstotna, saj veliko pozornosti namenjamo prav sestavi skladnih mentorskih parov.

Vir: Priručnik Model 6 Vključi.Vse; Združenje Manager (2015)

Razlike pri učinku mentorskih programov glede na spol: raziskavi Harvard Business Review (HBR) in Catalyst sta namreč pokazali, da moški in ženske skozi ukrep mentorstva pridobivajo različna znanja. Ženske pridobijo podporo, osebno rastejo, naučijo se poslušati druge in sebe, medtem ko moški predvsem pridobijo povratne informacije ter nasvete, kako vplivati na ključne ljudi in dejavnike. Na konkretnih primerih se naučijo, kako v določenih situacijah reagirati in najpomembnejše – predstavljeni so ključnim ljudem, ki jim lahko pomagajo pri gradnji in razvoju kariere. Zakaj? Ker moški pretežno izbirajo ali dobivajo mentorje, ki prihajajo iz višjih ravni managementa in so tako bolj v vlogi sponzorja kot mentorja. Mentorji, ki jih dobijo ženske, pogosteje nimajo dovolj visoke pozicije v organizaciji, da bi lahko vplivali na njihove kariere, kljub znanju, ki ga skozi mentorstvo osvojijo.

Vir: Od mentorstva do sponzorstva; Združenje Manager (2015)



III. MENTORSKI ODNOS

Mentorski odnos temelji na zaupanju in spoštovanju. Uspešnost mentorskega para je odvisna od osebnostnega ujemanja, časovne razpoložljivosti in zaupanja.

Za uspešen mentorski odnos je bistveno, da imata tako mentor kot mentoriranec **jasno izoblikovana pričakovanja od odnosa**. To je predpogoj, da dober odnos postane odličen. Tisti odnosi, ki predvsem na strani mentoriranca ustvarjajo nepredstavljive presežke in odpirajo razmišljanja v dotlej nepoznane razsežnosti, nastanejo, kadar zna oseba dovolj natančno orisati svoja pričakovanja mentorju.

Mentor

Vloga mentorja

Mentorji nudijo strokovno in osebnostno podporo mentorirancem. Vlogo mentorja najpogosteje prevzamejo izkušene osebe ali strokovnjaki, ki morajo predvideti **dovolj časa** za kvalitetno opravljanje mentorske vloge. Mentorstvo je običajno **častna funkcija**, namenjena posebej izbranim posameznikom, ki imajo visoko strokovno znanje in dolgoletne delovne izkušnje, kot tudi strast do dela z ljudmi in razvoja njihovih potencialov ter kompetenc.

Naloge mentorja

- pomoč pri usmerjanju in načrtovanju razvojnih aktivnosti mentoriranca,
- opogumlja mentoriranca za raziskovanje lastnih možnosti za razvoj kariere,
- deli in prenaša svoje osebne izkušnje ter znanje s področij, ki zanimajo mentoriranca,
- aktivno posluša,
- spodbuja profesionalno vedenje,
- ugotavlja težave in ovire pri razvoju kariere in išče načine za njihovo premagovanje.

Vir: The W.I.N. Mentoring Programme; W.I.N. (2011)

“



Blaž Jakič, član delovne skupine za Skupinsko mentorstvo

“Izkušnja mentorstva je zagotovo najbolj zanimiva, nagrajujoča in zabavna, kadar se v mentorskem paru povežeta enako močno zainteresirani in odprti osebi, ki sta pripravljeni deliti svoje osebne in strokovne izkušnje, poglede ter cilje.”

Blaž Jakič, Zavarovalnica Triglav Srbija

Koristi za mentorja

- razvoj poglobljenega odnosa z osebo, ki prihaja z drugačnega področja,
- pridobivanje boljšega vpogleda v vedenje in vrednote različnih generacij,
- osebno zadovoljstvo ob zavedanju, da je bil nekemu v oporo pri osebni ali poklicni rasti,
- občutek cenjenosti,
- poglobitev in dodaten razvoj empatije,
- povečanje poslovne mreže prek odnosa z mentorirancem.

Mentorski odnos temelji na zaupanju in spoštovanju. Uspešnost mentorskega para je odvisna od osebnostnega ujemanja, časovne razpoložljivosti in zaupanja.



Mentoriranec

Vloga mentoriranca

Mentoriranec je oseba, ki si želi pridobiti dodatna znanja, izkušnje, nasvete in podporo s strani izkušenejše osebe. Cilj mentoriranja v mentorskem odnosu je doseči karierni in osebni razvoj.

Naloge mentoriranja

- proaktivnost - osebna odgovornost za potek in dinamiko mentorskega odnosa,
- odprtost za nov način dela in komunikacije,
- pripravljenost na raziskovanje, spremembe in izzive,
- aktivno poslušanje,
- jasno izražanje pričakovanj.

Koristi za mentoriranca

- dostop do dodatnih informacij in znanj,
- krepitev lastnih kompetenc in prepoznavanje priložnosti za izboljšanje,
- učenje preko izkušenj drugih,
- povečanje socialne mreže,
- pridobitev iskrenih in dobronamernih povratnih informacij,
- občutek pripadnosti, varnosti in cenjenosti.

“



Mirjana Veranič, mentoriranka
Mentorske mreže in Skupinskega mentorstva

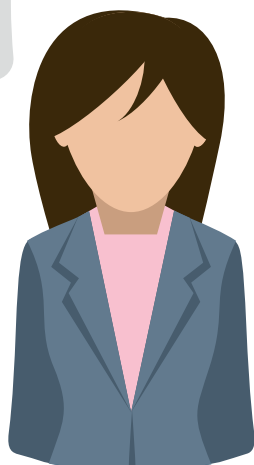
“Mentorski program je super izkušnja in priložnost, učiti se od seniorjev. V dveh letih mentorskega programa Združenja Manager sem imela priložnost sodelovati v treh individualnih mentorstvih in enem skupinskem. To je bila neprecenljiva izkušnja, saj so druženja zelo intenzivna in posameznik si iz tega lahko vzame točno, to kar v danem trenutku potrebuje bodisi zase ali pri svojem delu. Ob vsakodnevnem dinamičnem delu se sproti poraja vrsta situacij in zato je res še kako dobrodošlo, da program nudi možnost povezovanja z osebami, ki so bile tudi same na svoji karierni poti v podobnih situacijah in lahko tako iz prve roke pomagajo poiskati ustrezno rešitev.

Mirjana Veranič,
1nadan

Ključne faze odnosa

Za vzpostavitev odličnega mentorskega odnosa so:

1. jasna pričakovanja mentorja in mentoriranca
2. sestava skladnih (kompatibilnih) mentorskih parov glede na pričakovanja in osebnostno ujemanje
3. jasno definiranje ciljev posameznega mentorskega odnosa (na prvem srečanju)
4. stalnost srečevanj in prilagojen način dela na odnosu
5. zaključek in evalvacija mentorskega odnosa.



Potek mentorstva

Za mentorski odnos pri kariernem mentorstvu se je izkazalo, da je **koristno, da proces ni preveč formaliziran**. Mentor in mentoriranec se glede na njuno časovno razpoložljivost in osebne preference "sama dogovorita kakšen način izvedbe mentorskih srečanj jima najbolj ustreza." Možni načini, metode, število srečevanj so:

Način (metode) srečevanj

Osebna srečanja so običajno najkoristnejša. Lahko so izvedena v formalnih okoljih (v pisarnah, na poslovnih sestankih, pred/po uradnih srečanjih ...) ali manj formalnih (na kavi, ob družabnih aktivnostih ...); lahko so izvedena tudi ne-osebno - preko telefona, Skypa ali drugih telekomunikacijskih oblikah.



Nasveti za srečanja

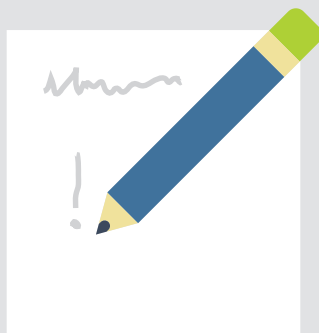
1. **Načrtovanje vnaprej**
(teme, pripravljena vprašanja ...)
2. **Stalnost je pomembna pri gradnji odnosa**
(določita periodične termine)
3. **Uskladita pričakovanja s programa**
4. **Določita cilje programa***

*Cilji morajo biti SMART: specifični, merljivi, sprejemljivi, realistični in časovno opredeljeni (specific, measurable, acceptable, realistic and Timely)



Število srečanj

Vsak program narekuje okvirno število predvidenih srečanj. Zaradi zagotavljanja stalnosti odnosa, se običajno priporoča srečanje enkrat mesečno.



Pisanje zabeležk

Priporoča se neke oblike zapisa, je pa to odvisno od medsebojnega dogovora v paru. Običajno je, da se na začetku mentorskega odnosa opredeli določene cilje, "kam" si mentoriranec ob koncu programa "želi priti". Na vsakem srečanju se spremlja napredek. Vendar ni obvezno, da si par dela pisne zabeležke.



IV. MENTORSKI PROGRAMI ZDRUŽENJA MANAGER

Mentorska mreža sekcije managerk

Program Mentorske mreže sekcije managerk se izvaja že od leta 2014 in je namenjen mladim managerkam, ki si želijo pridobiti dodatna znanja in nasvete izkušenejših managerk. Gre za najbolj klasično obliko ena na ena mentorstva, ki je namenjeno poklicnemu in osebnemu razvoju mentoriranke.

Cilj in namen programa:

- prenos znanja in izkušenj med managerkami,
- spodbuda in podpora managerkam za prevzem vodilnega mesta in karierni preskoke,
- večja zastopanost žensk na vodilnih mestih.

“



Ani Klemenčič, vodja delovne skupine
Mentorske mreže ter mentorica
Mentorske mreže

“Za dober mentorski odnos moramo ustvariti primerno okolje, se medsebojno čim bolje spoznati, posredovati izkušnje, razvijati delo, življenje in spretnosti, biti radovedni, znati pripovedovati in poslušati ter dati svoj ego na stran.”

Ani Klemenčič, GBD Invest

Mentorice

so članice upravnega odbora sekcije managerk in druge članice sekcije managerk z dolgoletnimi izkušnjami z vodenjem.

Mentoriranke

so članice sekcije managerk, ki si želijo pridobiti dodatna znanja in veščine za uspešno vodenje, razviti svoj voditeljski slog, ki temelji na ženski lastnostih in o svojih dilemah spregovoriti z žensko, ki je v poslovnem svetu že uveljavljena in uspešna.

Trajanje

Program traja 9 mesecev (načeloma od jeseni do pomladi).

Razpis

Običajno v mesecu septembru.
Objavljen v internih komunikacijskih kanalih Zdrženja Manager.

Potek programa

- 1. PRIJAVA NA OBJAVLJEN RAZPIS:** izpolnitev vprašalnika ter jasna navedba želenih pričakovanj od programa
- 2. SESTAVA MENTORSKIH PAROV,** ki jih na podlagi vprašalnikov sestavi delovna skupina
- 3. SKUPNO UVODNO SREČANJE VSEH MENTORSKIH PAROV;** na srečanju se pojasni potek in korake programa, obenem pa se vse mentorice in mentoriranke programa spoznajo
- 4. POTEK MENTORSTVA;** v skladu z možnostmi in dogovorom mentorskega para (načeloma vsaj 4 individualna srečanja)
- 5. ZAKLJUČNO SKUPNO SREČANJE;** ob koncu programa srečanje vseh mentorskih parov, na katerem izmenjajo izkušnje mentorstva
- 6. EVALVACIJA OB KONCU PROGRAMA**

Skupinsko mentorstvo

Bistvo skupinskega mentorstva je prenos znanj z določenega strokovnega področja. Poteka tako, da en mentor ali mentorski par deli izkušnje in informacije na določeno temo več mentorirancem hkrati. Pilotni program skupinskega mentorstva Združenja Manager je bil izveden leta 2016, preko štirih tem: vodenjstva, internacionalizacije, digitalizacije in managementa raznolikosti.

Posebnost programa

Za razliko od običajnih ena na ena mentorstev, kjer je v ospredju razvoj mentorirancev, je pri skupinskem mentorstvu v ospredju ključna tema oziroma znanje s specifičnega področja, ki ga en mentor posreduje več mentorirancem hkrati in z njimi skozi razpravo pogloblja skupno znanje o temi.

Mentorji

so strokovnjaki z določenega, vnaprej definiranega področja. Mentorje izbere delovna skupina glede na izbrane specifične teme.

Mentoriranci

so člani in članice Združenja Manager.

Potek programa

1. **PRIJAVA NA OBJAVLJEN RAZPIS:** izpolnitev vprašalnika ter jasna navedba želenih pričakovanj od programa
2. **SESTAVA MENTORSKE SKUPINE,** ki jo na podlagi vprašalnikov sestavi delovna skupina
3. **SKUPNO UVODNO SREČANJE VSEH MENTORSKIH SKUPIN;** na srečanju se pojasni potek in korake programa, obenem pa se vsi udeleženci programa spoznajo
4. **POTEK MENTORSTVA;** v skladu z možnostmi in dogovorom mentorske skupine (načeloma vsaj 5 srečanj)
5. **EVALVACIJA OB KONCU PROGRAMA**

Trajanje

Tekom mentorske skupine se izvede 5 srečanj. Program praviloma traja 8 mesecev.

Razpis

Običajno septembra.
Objavljen v internih komunikacijskih kanalih Združenja Manager.

“



Irena Rupnik, mentorica Mentorske mreže in mentoriranka Skupinskega mentorstva

“Verjamem da so znanje in izkušnje energija, ki mora krožiti in prinaša dodano vrednost le, če jo delimo z drugimi. Mentorski program Združenja Manager je odlična platforma, ki ne le da omogoča to kroženje energij, temveč jih tudi nadgrajuje z novimi spoznanji in povezavami: daš-dobiš.”

Irena Rupnik, Količevo Karton

“



Melita Rozman Dacar, mentoriranka Skupinskega mentorstva

Skupinsko mentorstvo je odlična izkušnja. Učiš se od uspešnih in izkušenejših kolegov, izmenjuješ mnenja, rasteš kot osebnost, spoznavaš nove kolege, postaneš dovzeten za spremembe in si upaš biti drugačen. Sama sem doživela odlično izkušnjo v skupini Vodenje z dvema čudovitima in srčnima mentorjema. Z delitvijo svojega znanja in izkušenj sta nam pokazala, da je vredno vztrajati in da so pri uspešnem vodenju podjetja ključni zaposleni, skupna vizija in vrednote. Kot pravita Andrej in Ksenija Božič: užitek je v dajanju, ko daš ne izgubljaš, ampak pridobivaš.

Melita Rozman Dacar, SŽ – Tovorni promet

“



Andrej Božič, mentor Skupinskega mentorstva

“V moji karieri je bilo izjemno pomembno, da sem srečeval prave ljudi, ki so mi bili mentorji. In na ta način se mi zdi prav, da tudi nekaj vrnem. Gre za prenos znanja med generacijami, kjer se učimo eni od drugih.”

Andrej Božič,
BB Investicije d.o.o.

“



Jožica Rejec, mentorica Skupinskega mentorstva

»Znanje, raziskovanje in ustvarjanje so moja strast. Pri mentoriranju je pretok znanj in izkušenj vedno obojestranski. Tako se vsi bogatimo in rastemo.«

Jožica Rejec

Parkirajte svoj ego. Z odprtjem sebe, ob dejstvu, da nihče ni popoln, pripovedujmo tudi zgodbe o tem, kar nam ni najbolje uspelo in s tem ustvarimo okolje za ustrezno učenje mentoriranja oz. mentoriranske.



“



Andreja Jernejčič, mentorica Skupinskega mentorstva in mentorske mreže

“Vsak človek ima svoje izkušanje in znanja. Dobro je, če jih znaš slišati in tudi deliti. Preko mentorstva lahko dobiš novega prijatelja in zaupnika, ki gleda na situacijo z drugega zornega kota. Dobiš nove in nove ideje, kako bi rešil izziv še z drugega vidika.”

Andreja Jernejčič, Lin & Nil

“



Wolfgang Zeike, član delovne skupine in mentor Skupinskega mentorstva

»As mentor of the program “Internationalization” we were discussing in a smaller group all the implications of a strategy for going abroad. Intensive discussions and different views to the topic showed, how colourful specific steps in economy could be.”

Wolfgang Zeike, Rodex

Bodimo radovedni. S postavljanjem pravih vprašanj se lažje osredotočimo na resnična vprašanja. Mentor pomaga ločiti postranske teme od ključnih vprašanj.





ZDRUŽENJE
MANAGER

Mentorski programi
Zdrúženja Manager

B E L E Ź K E

Tema srečanja:

Datum:

Pomembni sklepi srečanja:

Dogovorjeni koraki za naprej:

Datum naslednjega srečanja:



ZDRUŽENJE
MANAGER

**Mentorski programi
Združenja Manager**

B E L E Ž K E

Tema srečanja:

Datum:

Pomembni sklepi srečanja:

Dogovorjeni koraki za naprej:

Datum naslednjega srečanja:



ZDRUŽENJE
MANAGER

Mentorski programi
Združenja Manager

B E L E Ž K E

Tema srečanja:

Datum:

Pomembni sklepi srečanja:

Dogovorjeni koraki za naprej:

Datum naslednjega srečanja:



ZDRUŽENJE
MANAGER

**Mentorski programi
Združenja Manager**

B E L E Ž K E

Tema srečanja:

Datum:

Pomembni sklepi srečanja:

Dogovorjeni koraki za naprej:

Datum naslednjega srečanja:

O Združenju Manager

Več kot 1100 članic in članov Združenja Manager povezuje opravljanje enega najzahtevnejših poklicev – **vodenje**. In poslanstvo Združenja Manager je, da jim pomagamo biti še uspešnejši voditelji, ki se ob visoki zavzetosti zaposlenih zavzema za dvig produktivnosti in dobičkonosnosti.

Člani ZM so vodilne osebe, ki:

- želijo nadgraditi znanje o vodenju in managerske veščine,
- sprejemajo etični kodeks ZM,
- želijo širiti mrežo poslovnih stikov,
- sooblikujejo managerska stališča o aktualnih gospodarskih temah in postavljajo poslovne standarde.

Kaj boste dobili zase?

- izjemen poslovni networking,
- poglobitev znanja o vodenju,
- seznanjenost s poslovnimi trendi,
- večjo prepoznavnost vas in vašega podjetja,
- izmenjava mnenj s kolegi in druženje z odločevalci največjih slovenskih podjetij,
- prispevek k napredku managerskega poklica,
- prispevek h konkurenčnosti slovenskega gospodarstva.

Tradicija že skoraj 30 let

ZDRUŽENJE MANAGER se že od leta 1989 kot združen glas slovenskih managerjev zavzema za razvoj in uveljavitev profesionalnega managementa in odgovornega vodenjstva.

Združenje Manager s preko 1.100 članov in članic vodi predsednik združenja **Aleksander Zalaznik**, generalni direktor Danfoss Trate. Najvišji organ je upravni odbor.

Aktivni organi so tudi častno razsodišče, nadzorni odbor in tri sekcije, s katerimi odgovarjamo na posebne interese posameznih skupin.



ZDRUŽENJE
MANAGER

SEKCIJA MLADIH MANAGERJEV

**združuje člane
do 44 leta starosti**



ZDRUŽENJE
MANAGER

SEKCIJA MANAGERK

**se zavzema za večje število
žensk v managementu**



ZDRUŽENJE
MANAGER

MEDNARODNA SEKCIJA

**gradi most med slovenskimi
managerji in tujimi managerji
v Sloveniji**





Naše aktivnosti



[Dogodki](#)



[Povezovanje](#)



[Priznanja](#)



[Stroka](#)



[Mentorski programi](#)



[Delovne skupine](#)



[Projekti](#)



[E-novice](#)



[Revija MQ](#)



[MQ portal](#)

Za več informacij smo na voljo na info@zdruzenje-manager.si
ali na tel. št. **01 5898 584**

Podjetja, ki jih vodijo člani Združenja Manager, dosegajo za*:

- 22% višjo dodano vrednost,
- 31% višje prihodke na zaposlenega,
- 29% višji dobiček na zaposlenega,
- 24% višjo plačo na zaposlenega.

**glede na povprečje slovenskega gospodarstva*

Dobri rezultati, na pravi način.



**ZDRUŽENJE
MANAGER**