



VKLJUČI.VSE

# OD MENTORSTVA DO SPONZORSTVA



# 1. Uvod

Odnosi, ki jih vzpostavimo pri delu, so bistvenega pomena za karierni uspeh. Opremijo nas z nasveti, kontakti, priložnostmi, prepoznavnostjo in nadvse pomembnimi priporočili, ki nas lahko v karieri vodijo na višje pozicije.

Še pomembneje, sposobnost negovati in spoštovati odnose s partnerji na delovnem mestu, se smatra za vedno pomembnejšo kompetenco voditeljstva. Uspešni voditelji »delajo ob predpostavki, da povsem sami ne morejo opraviti ničesar pomembnega,« piše strokovnjak za čustveno inteligenco Daniel Goleman v »Primal Leadership«. »Ko postajajo naloge voditelja zahtevnejše, kompleksnejše in bolj sodelovalne, postajajo tudi naše sposobnosti negovati odnose ključnega pomena«.

Ko primerjamo te odnose, pa vidimo, da nimajo vsi pospeševalci kariernega razvoja enake moči. Medtem ko je večina ljudi seznanjena s pojmom mentorstvo, pa obstaja še bolj pomemben odnos, ki ga imenujemo karierno sponzorstvo (v ang.: advocacy ali sponsorship). Mnogo ljudi ne prepozna razlik med mentorjem in kariernim sponzorjem. Dejstvo je, da sta oba potrebna za vzpon po karierni lestvici, sta pa različna – in imata tudi različen učinek na to, kako uspešni boste na svoji karierni poti.

V novembru 2013 smo tako pod nosilcem projekta MDDSZ v Združenju Manager začeli z izvajanjem evropskega projekta Include.all/Vključi.vse, ki ima za cilj opolnomočenje in uravnoteženje v procesu ekonomskega odločanja predvsem z vidika spolov. V okviru projekta smo med drugim izpeljali tudi delavnice v priložnih podjetjih in vzpostavili t.i. Model 6, ki vključuje šest ukrepov (z vrsto aktivnosti znotraj teh ukrepov). Z izmenjavo izkušenj s tujino (Švedska, Norveška, Velika Britanija, Francija, Španija, ZDA ...), skozi praktične delavnice v podjetjih in skozi dobre prakse v tujini (žal še redke) smo prvotno predviden ukrep – kompetenčni mentorski center – preoblikovali in nadgradili v spodbujanje in vzpostavljanje kariernega sponzorstva oz. sponzorskih parov.



## 2. Mentor vs. karierni sponzor

V raziskavi, ki so jo leta 2008 opravili na Univerzi v Michiganu, so kot pomembne dejavnike napredovanja v poslovnem svetu (predvsem za ženske) izpostavili mentoriranje, mreženje in sponzorstvo. Leta in leta so različne raziskave, ki so preučevale vzroke, zakaj ni več žensk na najvišjih vodilnih mestih, pokazale, da je vzrok pomanjkanje mentorstva.

Praktično vse organizacije prepoznavajo pomen mentorstva v razvoju voditelja. Herminia Ibarra s soavtorji v članku v HBR (sept. 2010) ugotavlja, da kar 59 % podjetij, vključenih v raziskavo World Economic Forum 2010 poroča, da v svoji korporativni praksi za spolno raznolikost ponujajo mentorske programe.

Zakaj torej kljub vsemu ni več žensk na najvišjih mestih? Raziskavi Harvard Business Review (HBR) in Catalyst sta pokazali, da moški in ženske skozi mentorske odnose pridobivamo različna znanja. Ženske pridobimo podporo, osebno rastemo, naučimo 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 karieri. Zakaj? Ker moški ne izbirajo mentorjev, temveč sponzorje.

V klasični obliki mentoriranja bolj izkušen vodja prevzame vlogo vzornika in bližnjega svetovalca mlajšemu mentorirancu ter spodbuja in nadgrajuje njegovo/njeno znanje in strokovne izkušnje. Če je dobro opravljeno, je mentorstvo dinamično, osebno in – učinkovito. V raziskavi »The Sponsor Effect« (Center for Work-Life Policy, 2011) so ugotovili, da zaposleni, ki imajo mentorje, dobijo več napredovanj, višje prejemke, izkazujejo večjo stopnjo zadovoljstva s svojo kariero in celo poročajo o tem, da izkušajo manj stresa v primerjavi s tistimi, ki niso v mentorskih programih.

Toda tudi če mentorski odnos deluje tako, kot mora, lahko v najboljšem primeru ponuja »back-room« podporo, ne pa »front-and-center championing«, kot se je izrazila Sylvia Ann Hewlett (Cisco, 2011), kar pravzaprav ženske, ki želijo prevzemati najvišja vodilna mesta, potrebujejo. Ugotavlja, da se s poglobljanjem mentorskih programov pojavlja utrujenost in srečanja postajajo reševanje kriznih situacij. Einstein je nekoč dejal, da ne moremo rešiti naših težav z enakim razmišljanjem, ki smo ga uporabili, ko smo jih ustvarili. To je razlog, zakaj se podjetja ne morejo zanašati le na mentorstvo kot edini način dviga števila žensk na vodstvenih položajih.

»Sponsorstvo je nova stvar. Sponsorstvo je prava stvar. Sponsorstvo sproža spremembe. To vem zato, ker sem zadnjih šest let delala z nekaterimi največjimi švedskimi globalnimi podjetji. Z ženskami, ki že delajo znotraj teh podjetij, smo identificirale navade, procese, aktivnosti in ukrepe, ki bodo ljudem, kot so te ženske, omogočili vstop na vodilne in vodstvene vloge,« navaja Sofia Falk, izvršna direktorica in ustanoviteljica Wiminvest in soavtorica projekta Battle of the Numbers.

To, kar ženska prav zares potrebuje, je nekoga, ki jih bo omogočil, da se preskusi in dokaže znotraj organizacije na tistih nivojih, ki sprejemajo pomembne odločitve. Postati mora vidna, imeti mora možnost ravnati kot oseba, ki resnično je, ne pa da jo trenirajo v nekoga, kar nikoli ne bo postala, je prepričana Sofia Falk (za Vključi.vse, 2014). Vidnost, prepoznavnost spreminja norme. Zato mentorstvo, stari način razmišljanja, za žensko, ki se želi vzpeti po karierni lestvici, ne spremeni ničesar, saj reproducira vrednote, norme in načine obnašanja, ki ovirajo podjetja pri izkoriščanju svojega celotnega potenciala, dodaja Falkova.

# 3. Karierni sponzorji

Različne raziskave so pokazale, da ženske delajo več in dlje, da bi dokazale svojo enakovrednost in sposobnost opravljati najtežja dela. O teh dosežkih ne spregovorijo pred pravimi sogovorniki in pričakujejo, da bodo vodje sami opazili, kako dobre in zavzete zaposlene so. Sponzorstvo pa je tisti ukrep, ki ženskam pripomore k vidnosti, odpira vrata karieri in daje možnosti uspeha.

”Za vsako izjemno vidno žensko boste našli podpornika, običajno moškega, ki tako zelo verjame v svojo varovanko, da je pripravljen zastaviti svoj lasten ugled, da bo le varovanka napredovala vse do vrha ... pravzaprav boste za vsako zelo vidno žensko našli široko razvejano in globoko mrežo podpornikov, ki prihajajo tako znotraj kot izven branže, v kateri je ženska aktivna, in so jo gradili skozi desetletja, ” so zapisali v študiji The sponsor Effect (Učinek sponzorstva, HBR, 2010).

Enega najboljših primerov programov sponzoriranja so uvedli v vseh enotah Deutsche Bank in ga poimenovali ATLAS (Accomplished Top Leaders Advancement Strategy) Program. ATLAS vključuje ženske, ki so že na vodilnih položajih in ki s pomočjo strateškega sponzorstva lahko pridobijo sposobnosti ter možnosti, da zasedejo najvišje funkcije.

## Definicija sponzorja

**Sponzor je torej tisti, ki:**

- svoje stvari, ki jih ima »v dobro« znotraj ali izven organizacije, uporabi v korist sponzoriranca (svoje varovanke) in
- se zavzema (aktivno zastopa) za napredovanje svoje varovanke.

**Pri tem izvaja vsaj dve od naslednjih aktivnosti (Učinek sponzorstva, HBR, 2010):**

- širi varovankino percepcijo o tem, kaj zmore;
- povezuje varovanko z vrhnjim menedžmentom;
- aktivno deluje na varovankini vidljivosti;
- odpira vrata v odlične projekte, ki pospešujejo varovankino kariero;
- svetuje o varovankinem videzu;
- spodbuja in pospešujejo povezovanje varovanke izven podjetja;
- daje karierne nasvete.

## Rezultati kariernih sponzorstev

Rezultati, ki so jih izmerili v »The sponsorship Effect« raziskavi o učinkih sponzorstva, so sledeči:

- **Karierni sponzorji spodbujajo svoje sponzoriranke, da posegajo po težavnejših nalogah.** Skoraj četrtnina več žensk ob podpori sponzorja od svojih vodij pričakuje in želi zahtevnejše naloge, kot v primeru, da sponzorja nimajo; pri moških, ki imajo sponzorja, je ta delež še nekoliko višji (56 % moških in 44 % žensk s sponzorjem v primerjavi s 43 % moških in 36 % žensk brez sponzorja);
- **Karierni sponzorji imajo vpliv na plačo.** Za višjo plačo prav tako povpraša približno četrtnina več varovancev (49 % varovancev in 38 % varovank vs. 37 % moških in 30 % žensk brez sponzorja);
- **Karierni sponzorji ustvarjajo karierno zadovoljstvo.** Stopnja zadovoljstva z napredovanjem je med zaposlenimi s sponzorjem kar 23 % več moških in 19 % več žensk kot pri tistih, ki nimajo tovrstne podpore;
- **Karierni sponzorji odprejo vrata.** Kar 13 % moških in 11 % žensk vidi boljše možnosti razvoja in napredka, če imajo pomoč sponzorja.

Tudi Catalystova raziskava ugotavlja podobno: v obdobju 3 let je napredovalo 72 % moških in 65 % žensk, ki so imeli sponzorja.

## Sponzor ustvarja zvezde

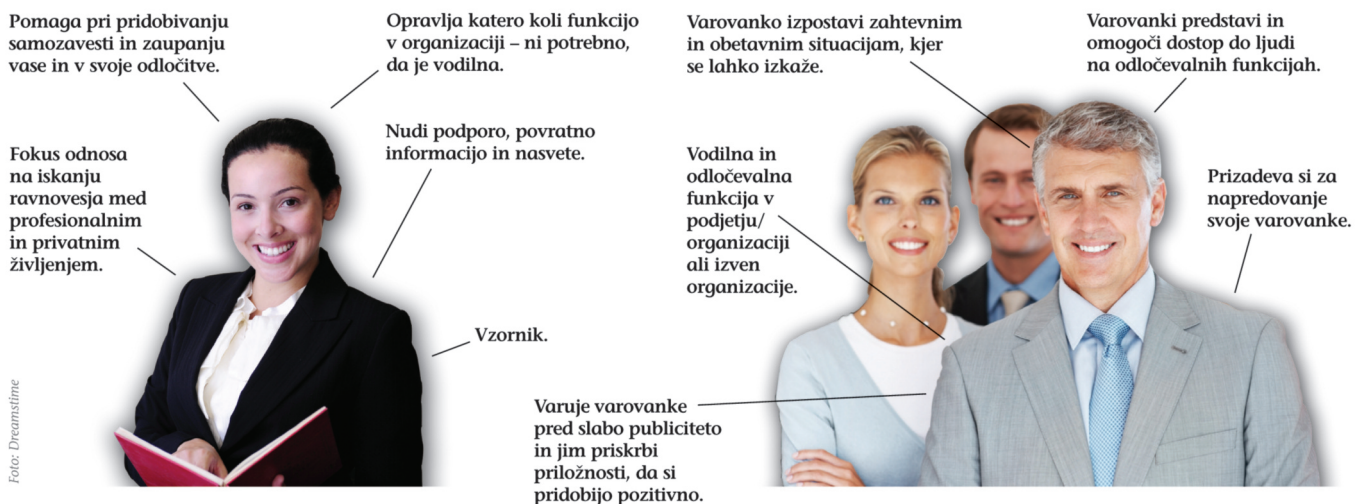
Sponzorstvo varovanko pripravi za zapletene nove vloge, ji pomaga ugotoviti, kje, kdaj in kako narediti strateške odločitve za organizacijo in svojo kariero. Največja prednost sponzorja pa je, da pomaga odkriti poslovno dodano vrednost sponzoriranke oziroma tisto konkurenčno prednost – tisti 'faktor x' – in jo zna tudi 'prodati'.

Medsebojno zaupanje je tako ključno za uspešen odnos. Sponzor mora zaupati svoji varovanki, da bo ta opravila dobro delo, saj s sponzoriranjem postavlja na kocko svoj ugled in kariero. Sponzoriranka in sponzor delujeta sinhrono in taktično, vse odločitve so skupne in temeljijo na zaupanju ter na strateškem načrtu. Številni sponzorji menijo, da jim varovanci omogočijo dostop do informacij z dogajanjem v organizaciji in boljše razumevanje dela. Prejmejo najboljše povratne informacije iz podjetja in spoznajo razmišljanje mlajših.

Organizacije, ki so se lotile sponzorskega programa (predvsem za ženske), so poročale o povečanju zadovoljstva pri delu, povečanju pripadnosti do organizacije in ustvarjanju kulture, ki oblikuje talente in spodbuja odnos do dela po principu 'deli naprej'.

Bistvena razlika med mentorjem in sponzorjem je ta, da ima sponzor "the juice", je prepričana Hewlett. To pomeni, da so na poziciji, ko lahko ženske naredijo prepoznavne in vidne v odnosu do top menedžerjev tako znotraj kot izven podjetja. Prisotni so na sestankih, na katerih lahko vaša kariera ali zatone ali se vzpne do višav. Njihova avtoriteta jim dovoljuje govoriti o sposobnostih njihove karijerne sponzoriranke, sme se zavzeti za napredovanje, v njeni odsotnosti govori v njenem imenu in zanjo. Če mentor pomaga mentoriranki, da vidi, kaj bi lahko njena naslednja karierna pozicija bila, bo karierni sponzor odprl vrat do te pozicije. Zato je sponzorstvo toliko bolj pomembno za uravnoteženje spolov v procesu ekonomskega odločanja. Karierni sponzor namreč povezuje svojo sponzoriranko s kariernimi priložnostmi; in to ne le pri prvem ali enem napredovanju, marveč vse do vrha. Če povzamemo na kratko: Mentor ti da čas, sponzor pa ti priskrbi napredovanje.

## Ključne razlike med mentorjem in sponzorjem



Sponzor je lahko oseba z zelo visokimi etičnimi in moralnimi normami, hkrati pa je na visokem (najvišjem) položaju v poslovnem svetu z zelo široko in razvejano mrežo kontaktov tako znotraj kot izven organizacije. Biti mora oseba širokih nazorov in v očeh drugih bi bil označen kot »vzornik«. Vsekakor je to oseba, ki mora biti pripravljena vlagati svoj čas in energijo v razvoj mlajših kolegic – in se ob tem tudi kaj naučiti in spoznati.



## Dodana vrednost za sponzorje

Zakaj naj bi sponzorji vložili svoj čas in energijo? Kaj je v tej zgodbi zanimivega zanje? Kot sponzoriranke, tudi sponzorji najdejo marsikaj koristnega v vzpostavljenem sponzorskem odnosu.

Številni sponzorji menijo, da jim varovanci omogočijo dostop do informacij o dogajanju v organizaciji in boljše razumevanje dela. Prejmejo najboljše povratne informacije iz podjetja in spoznajo razmišljanje mlajših. Znanje sponzorirancev je pomagalo podpirati različnost in vključenost v organizacijah s tem, ko so še naprej osvetljevali potrebe podjetja v spremenjih gospodarskih pogojih. Kot ugotavlja Catalyst, sponzorji priznavajo, da najdejo osebno zadovoljstvo v tem, ko lahko pomagajo pri gradnji uspešnih karier drugih.

Organizacije, ki so se lotile sponzorskega programa (predvsem za ženske), so poročale o povečanju zadovoljstva pri delu, povečanju pripadnosti do organizacije in ustvarjanju kulture, ki oblikuje talente in spodbuja odnos do dela po principu 'deli naprej'. Mnogo sponzorjev je mnenja, da jim njihova vloga omogoča »občutek ponosa, ki ga vidijo, ko se nekdo razvija in raste, kot tudi opazujejo njen/njegov razvoj in uspeh«. Sponzorji se čutijo izpolnjene s tem, ko pozitivno vplivajo na karijerne poti drugih.

Uspešno sponzorstvo ustvarja in gradi t. i. reputacijski kapital tako za sponzoriranca kot za sponzorja. Z izbiro sponzoriranke, ki bo s svojo nadaljnjo rastjo in vlogo doprinesla k razvoju organizacije, sponzor/ka namreč gradi svoj reputacijski kapital kot vodja, ki vlaga v razvoj zaposlenih tudi s trajnostnega vidika. Tako ostali vidijo sponzorje kot osebe, ki v veliki meri doprinesejo k razvoju organizacijskega uspeha in poslovnega rezultata.

Sponzorji v procesu prepoznavajo še eno pomembno vlogo: vidijo se kot iskalci pravih talentov. To je zanje zelo pomembno, saj s tem dokazujejo svojo vodstveno vlogo v procesu strateškega razvoja talentov. Sponzorstvo je eden od načinov, na katerega lahko vodje preoblikujejo in dopolnijo svoje vodstvene sposobnosti, lahko se učijo od svojih sponzorirank, hkrati pa dvigajo ozaveščenost podjetja – vse to se dogaja hkrati z njihovo pomočjo razvijati talente in izboljševati poslovanje in delovanje svoje organizacije.

## Povzetek: Zakaj je torej sponzorstvo tako pomembno?

- sponzorstvo je osredotočeno na razvoj, napredek, napredovanje, temelječih na moči
- sponzorstvo nosi s seboj visok vložek, saj se karierni sponzor s svojim imenom in kredibilnostjo zavzema za svoje karierne sponzorirance – in s tem tvega tudi morebitni neuspeh
- sponzorstvo je izjemno pomembno za ženske, saj ženske napredujejo, če imajo močne karierne sponzorje
- sponzorstvo pripravlja sponzoriranke na kompleksnost novih vlog ali nalog
  - sponzorji pomagajo svojim sponzorirankam, da se prilagodijo in osvojijo edinstvene vodstvene izzive
  - sponzorstvo pomaga sponzoriranki določiti Kje, Kdaj in Kako strateško prispevati
  - sponzorstvo pomaga zmanjšati mnenje o tveganju, ki "čaka" na novem delovnem mestu ali nalogi
  - sponzorstvo pomaga prepoznati sponzorirankam dodano vrednost za njihovo kariero
- Sponzorstvo pomaga sponzorirankam razviti spretnosti in kompetence, ki podpirajo njihov napredek in napredovanja
- sponzorstvo pomaga sponzorirankam pridobiti na vidnosti in prepoznavnosti
- sponzorstvo močno vpliva na odločanje o tem, kdo bo zasedel najvišje pozicije v posamezni organizaciji
- sponzorstvo je orodje, s katerim premagajo ženske ovire, ki se jim pojavijo na karierni poti
- sponzorji skozi proces kariernega sponzorstva pridobijo informacije, ki vodijo k rasti
  - perspektiva kariernih sponzorirancev osvetljuje potrebe podjetij v današnjem poslovnem okolju
- sponzorji pridobijo osebno in poslovno zadovoljstvo
- sponzorstvo spodbuja t. i. kapital ugleda (reputational capital)
- sponzorstvo ima za rezultat bolj zavzete, bolj učinkovite time in vodje/voditelje

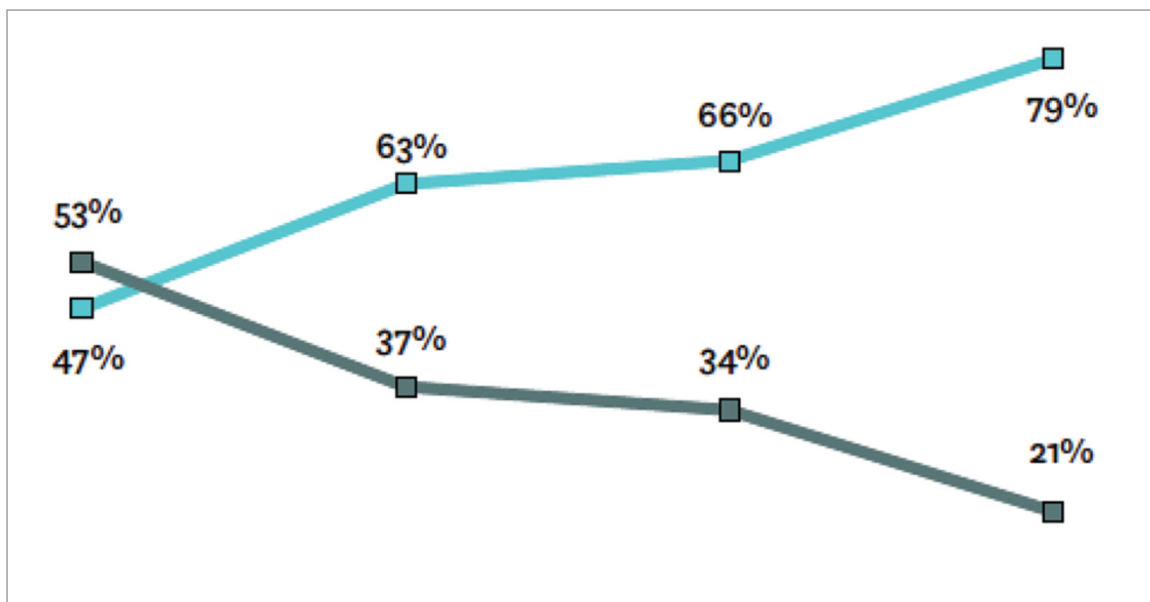
## Priporočila

1. Podjetja, ki imajo uravnotežena vodstva (delež žensk (in obratno v feminiziranih poklicih: moških) na vodstvenih položajih je 1/3), izkazujejo bistveno boljše finančne rezultate od ostalih.
2. Iz prakse izhaja, da je sponzorstvo eden pomembnejših ukrepov pri opolnomočenju žensk (in moških, skratka »skritih« talentov znotraj organizacij) pri poseganju po vodstvenih položajih, zato predlagamo podjetjem in drugim organizacijam, da se aktivno, strateško in načrtno ločijo upeljevanja modela sponzorstva.
3. Ker v Sloveniji še ne obstaja raziskava, ki bi odgovarjala na vprašanje o tem, kakšno je stanje na področju kariernega sponzorstva, predlagamo uvodno raziskavo, ki jo je smiselno longitudinalno izvajati in spremljati rezultate.
4. Kot je pokazal dvoletni projekt Vključi.vse/Include.all, so redka podjetja, ki se ukvarjajo z vprašanjem uravnoteženosti spolov v vodenju in s tem zanemarjajo vidik, ki bi jim zagotavljal večjo konkurenčnost. Tako tudi praktično ne najdemo uvedenih sponzorskih parov v slovenskih podjetjih, saj se ne zavedajo pomena kariernega sponzorstva; nekatere slovenske izpostave multinacionalk so deloma prenesle prakso v svoje delovanje.
5. Tako predlagamo pilotno uvajanje sponzorskih parov in povezav v Sloveniji, kot tudi mednarodno, za zagotavljanje višje konkurenčnosti gospodarstva, boljših poslovnih rezultatov in večjega zadovoljstva ljudi – torej višjo kakovost življenja; pri tem svetujemo prenos nekaterih mednarodnih (žal redkih) dobrih praks v Slovenijo.

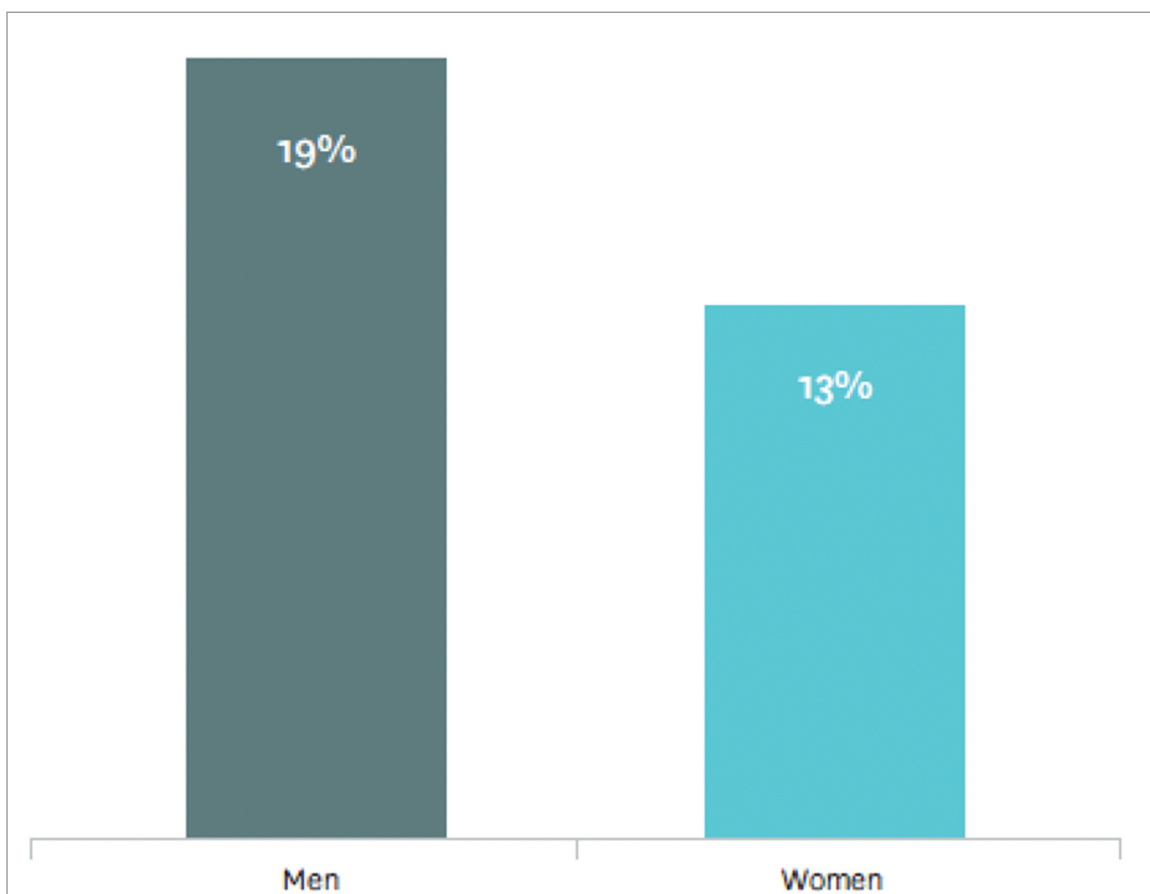
Pripravila, prevedla in povzela po virih, literaturi in iz izkušenj pri projektu Vključi.vse/Include.all Združenja Manager: mag. Natalie C. Postružnik, Nikrmana

## 4. Grafični prikazi

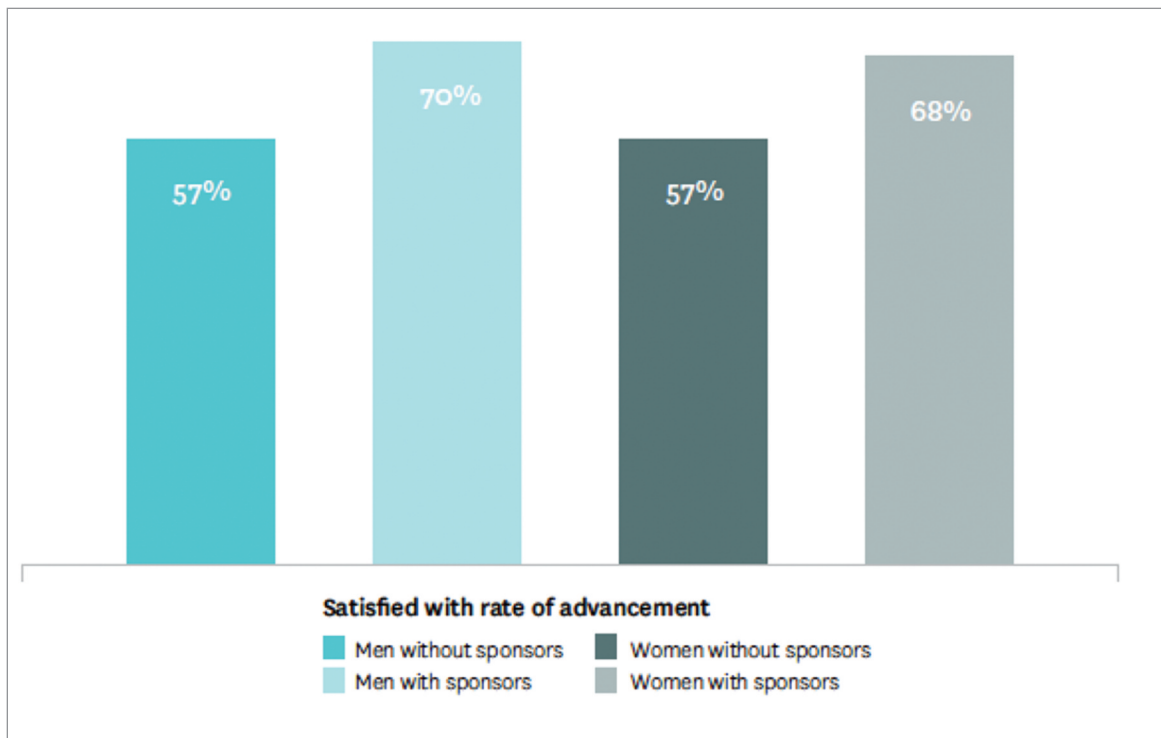
**Slika:** Ženske »odpadejo« po karierni lestvici, HBR 2010



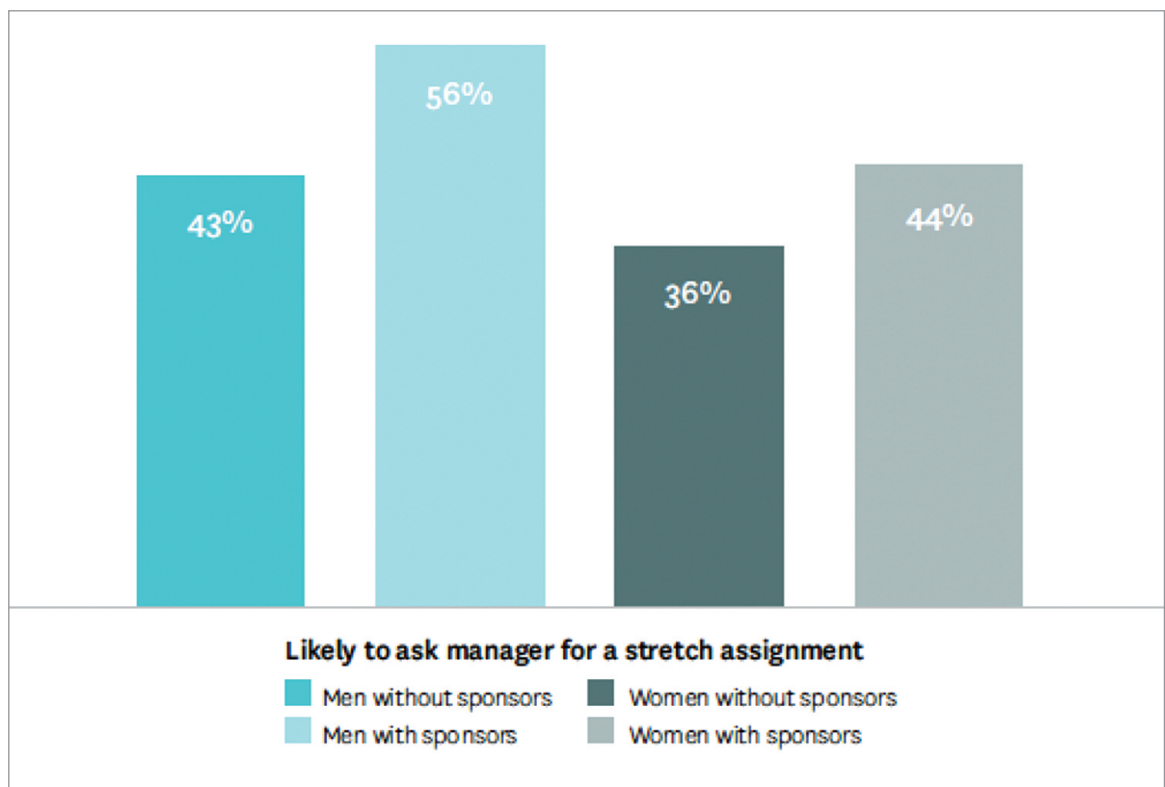
**Slika:** Zaposleni s polnim delovnim časom v velikih podjetjih, ki imajo sponzorja, HBR, 2010



**Slika:** Sponzorstvo je pomembno, HBR 2010



**Slika:** Če imamo sponzorja, se nagibamo k prevzemanju zahtevnejših nalog, HBR 2010



# 5. Viri in literatura:

- Sylvia Ann Hewlett, *Top Talent: Keeping Performance Up When Business Is Down* (Boston, MA: Harvard Business Press, 2009).
- Anna Fels, *Necessary Dreams: Ambition in Women's Changing Lives* (New York: Pantheon, 2004).
- Anna Fels, "Do Women Lack Ambition?," *Harvard Business Review*, April 2004.
- David A. Brown, "Race Matters: The Truth about Mentoring Minorities," *Harvard Business Review*, April 2001.
- Herminia Ibarra, Nancy M. Carter, and Christine Sylva, "Why Men Still Get More Promotions Than Women," *Harvard Business Review*, September 2010.
- Sylvia Ann Hewlett, Kerrie Peraino, Laura Sherbin and Karen Sumberg, "The Sponsor Effect," *Harvard Business Review Research Report*, forthcoming January 2011.
- Catalyst, *Women in U.S. Corporate Leadership: 2003* (2003); Christine Silva, Monica Dyer, and Lilly Whitham, *Career Advancement in Corporate Canada: A Focus on Visible Minorities ~ Critical Relationships* (2007); Heather Foust-Cummings, Laura Sabattini, and Nancy Carter, *Women in Technology: Maximizing Talent, Minimizing Barriers* (Catalyst, 2008).
- Catalyst, *2010 Catalyst Census: Fortune 500 Women Executive Officers and Top Earners* (2010); Catalyst, *2010 Catalyst Census, Financial Post 500 Women Senior Officers and Top Earners*, (2011).
- Catalyst, *Women and Men in U.S. Corporate Leadership: Same Workplace, Different Realities?* (2004); Catalyst, *Women in U.S. Corporate Leadership: 2003* (2003); Christine Silva, Monica Dyer, and Lilly Whitham, *Career Advancement in Corporate Canada: A Focus on Visible Minorities ~ Critical Relationships* (2007); Heather Foust-Cummings, Laura Sabattini, and Nancy Carter, *Women in Technology: Maximizing Talent, Minimizing Barriers* (Catalyst, 2008).
- Carter and Silva; Sylvia Ann Hewlett, Kerrie Peraino, Laura Sherbin, and Karen Sumberg, *The Sponsor Effect: Breaking Through the Last Glass Ceiling*, *Harvard Business Review Research Report* (December 2010).
- Catalyst, *Women in U.S. Corporate Leadership: 2003* (2003); Christine Silva, Monica Dyer, and Lilly Whitham, *Career Advancement in Corporate Canada: A Focus on Visible Minorities ~ Critical Relationships* (2007); Heather Foust-Cummings, Laura Sabattini, and Nancy Carter, *Women in Technology: Maximizing Talent, Minimizing Barriers* (Catalyst, 2008).
- Nancy M. Carter and Christine Silva, *Mentoring: Necessary But Insufficient for Advancement* (Catalyst, 2010).

## **O mentoriranju:**

Judith Worell, *Encyclopedia of Women and Gender: Sex Similarities and Differences and the Impact of Society on Gender, L-Z Vol. 2* (London, UK: Academic Press, 2002); increased organizational commitment: Belle Rose Ragins, John L. Cotton, and Janice S. Miller, "Marginal Mentoring: The Effects of Type of Mentor, Quality of Relationship, and Program Design on Work and Career Attitudes," *Academy of Management Journal*, vol. 43, no. 6 (December 2000): p. 1177-1194; reduced turnover intentions: Terri A. Scandura and Ralph E. Viator, "Mentoring in Public Accounting Firms: An Analysis of Mentor-Protégé Relationships, Mentorship Functions, and Protégé Turnover Intentions," *Accounting, Organizations & Society*, vol. 19, no. 8 (November 1994): p. 717-734; increased promotion opportunities: Terri A. Scandura, "Mentorship and Career Mobility: An Empirical Investigation," *Journal of Organizational Behavior*, vol. 13, no. 2 (March 1992): p.169-174; and decreased stress: Sarah Coles, "Build a Better Boss," *Employee Benefits* (December 2001): p. 37-38. Much of the literature has conceived of sponsorship as a sub-function of mentoring. For an exception, see Earnest Friday, Shawnta S. Friday, and Anna L. Green, "A Reconceptualization of Mentoring and Sponsoring," *Management Decision*, vol. 42, no. 5 (2004): pp. 628-644. See also Joanna Barsh and Susie Cranston, *How Remarkable Women Lead* (New York: Crown Business, 2009): pp. 165-173.



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA DELO, DRUŽINO,  
SOCIALNE ZADEVE IN ENAKE MOŽNOSTI



ZDRUŽENJE  
MANAGER

