



**30 LET** ZDRUŽENJA MANAGER



# ZAHVALA

*Združenju Manager,  
ob 30. obletnici delovanja, za krepitev  
etičnega in družbeno odgovornega  
gospodarskega upravljanja in  
sodelovanje v socialnem dialogu.*

  
PRESEDNIK REPUBLIKE SLOVENIJE  
BORUT PAHOR



# ZBORNİK OB 30. LETNICI ZDRUŽENJA MANAGER

Izdajatelj in založnik: Združenje Manager  
Odgovorna urednica: Saša Mrak  
Uredniški odbor: Diana Jecič, Sonja Vidonja, Nastja Modec, Maja Mandoska, Enej Kirn,  
Nina Oštrbenk, Edita Krajnovič, Saša Gnezda, Vita Vukotič  
Uredniška zasnova in izvršno uredništvo: Mediade, d.o.o.  
Dokumentacija: arhiv Združenja Manager  
Fotografije: osebni arhivi članov in članic, arhiv ZM, Aleš Beno, Shutterstock  
Oblikovanje: ID14, Igor Lennasi, s.p. za Mediade, d.o.o.  
Jezikovni pregled: Neja Šmid  
Tisk: Eurograf, d.o.o.  
Naklada: 2.000 izvodov  
Leto izida: 2019

CIP - Kataložni zapis o publikaciji  
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

061.23:005(497.4Ljubljana)(091)

ZDRUŽENJE Manager (Ljubljana)  
[Trideset]

30 let Združenja Manager : [zbornik ob 30-letnici Združenja Manager] / [uredniški odbor  
Diana Jecič ... [et al.] ; dokumentacija arhiv Združenja Manager ; fotografije osebni arhivi  
članov in članic ... et al.]. - Ljubljana : Združenje Manager, 2019

ISBN 978-961-91079-6-6

1. Jecič, Diana




COBISS.SI-ID 300047360

## KAZALO

|  |     |
|--|-----|
| <b>Ključni mejniki</b>                                       | 6   |
| <b>Osebna izkaznica Združenja Manager</b>                    | 10  |
| <b>Vpeti v domač in mednarodni prostor</b>                   | 12  |
| <b>Popotnica za naslednjih 30 let</b>                        | 15  |
| <b>Vodstvo: kako rastemo?</b>                                | 25  |
| <b>Utrip trenutnega delovanja</b>                            | 33  |
| <b>Pečat Združenja Manager</b>                               | 67  |
| Predsedniki skozi čas  | 68  |
| Strokovna služba   | 80  |
| Sonja Šmuc, dolgoletna izvršna direktorica Združenja Manager | 82  |
| <b>Nagrajenci: zglede na zemljevid</b>                       | 85  |
| Priznanje za življenjsko delo                                | 86  |
| Manager leta   | 87  |
| Priznanje Mladi manager                                      | 88  |
| Priznanje Artemida   | 89  |
| Vključi.Vse  | 92  |
| Zlati člani  | 93  |
| Najaktivnejši člani  | 95  |
| Mentorice Sekcije managerk                                   | 96  |
| Skupinsko mentorstvo   | 97  |
| Prejemniki štipendij iz Sklada za talente                    | 98  |
| Častna priznanja   | 99  |
| Utemeljitev častnega priznanja Združenja Manager             | 100 |
| <b>Epilog</b>  | 103 |

# Ključni mejniki

## Združenje Manager 1989–2019

|  |  |  |   |  |   |  |  |
|--|--|--|---|--|---|--|--|
| <p><b>1989</b> .....</p> <p><b>6. marec 1989</b> – Iniciativni sestanek za ustanovitev Društva poslovnih delavcev Slovenije – na pobudo Sebastijana Piskarja in Mirana Goslarja. Imenovana je iniciativna skupina, njen predsednik postane Matija Škof.</p> <p><b>18. maj 1989</b> – Ustanovni zbor Društva poslovnih delavcev Slovenije. Za prvega predsednika je izvoljen Ivo Marek, za generalnega sekretarja Sebastijan Piskar, strokovna opravila prevzame ZOP Ljubljana.</p> | <p><b>1990</b> .....</p> <p>Na skupnem posvetu Društva poslovnih delavcev Slovenije in GZS prvič predstavimo Izhodišča za sklepanje kolektivne pogodbe za poslovodne delavce.</p> <p>Porodi se ideja o ustanovitvi sekcije mladih managerjev. Poslovodne delavke izpeljejo ustanovni zbor sekcije Ženske z idejami (kasneje Sekcija managerk).</p> <p>Na občnem zboru je izbrano novo ime – Društvo Manager (Društvo poslovnih delavcev Slovenije – Manager), sprejeta so dopolnjena pravila o delovanju.</p> <p>Upravni odbor sprejme Kodeks poslovanja in Kriterije za sklepanje pogodb o zaposlitvi za poslovodne delavce ter delavce s posebnimi pooblastili.</p> <p>Prvo dvodnevno strokovno srečanje v Radencih.</p> | <p><b>1991</b> .....</p> <p>Upravni odbor sprejme Pravila za delovanje klubov v okviru Društva Manager, kar je tudi zametek delovanja mreže klubov v okviru stanovske organizacije slovenskih managerjev.</p> <p>Društvo Manager sprejme v članstvo mednarodne organizacije CECIOS.</p> <p>Na strokovnem srečanju društva v Portorožu prvič podelimo priznanje Manager leta, prav tako prvič podelimo priznanje Ženskam prijazno podjetje.</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p><b>25. 6. 1991 – Slovenska skupščina razglasi Temeljno listino o samostojnosti in neodvisnosti Republike Slovenije.</b></p>  </div> | <p><b>1992</b> ..... &gt;&gt;</p> <p>Dvodnevni strokovni posvet z naslovom Oživiljanje slovenskega gospodarstva.</p> <p>Člani dobijo članske izkaznice.</p>   | <p><b>1993</b> .....</p> <p>Na občnem zboru sprejmemo novo ime organizacije – Združenje managerjev Slovenije, krajše: Združenje Manager (ZM).</p>  | <p><b>1994</b> .....</p> <p>GZS in ZM podpišeta sprejetje Kriterijev in priporočil za individualne pogodbe o zaposlitvi poslovnih delavcev s posebnimi pooblastili in odgovornostmi v gospodarstvu.</p> <p>Priznanje Manager leta prvič skupaj podelita ZM in revija Manager.</p> <p>Znak in ime Združenja Manager sta zaščitena kot blagovna znamka.</p> | <p><b>1995</b> .....</p> <p>Septembra izide prvi svetovni dokument z naslovom Management proti koncu tisočletja – novi izzivi.</p>   | <p><b>1996</b> ..... &gt;&gt;</p> <p>Za seznanjanje managerskih organizacij po Evropi z delom ZM izdamo publikacijo Manager – Euro News. CEC, evropska managerska organizacija, na svoj kongres prvič povabi ZM kot pridruženega člana.</p>  |
| <p><b>1997</b> .....</p> <p>Predstavniki delodajalcev ter ZM kot predstavnik managerjev podpišejo Kriterije za individualne pogodbe o zaposlitvi managerjev in Pogodbo o minimalni vsebini individualnih pogodb o zaposlitvi poslovnih delavcev s posebnimi pooblastili.</p>   | <p><b>1998</b> .....</p> <p>S predstavniki vlade govorimo o pogajanjih Slovenije za vstop v EU in o potrebnih dopolnitvah Zakona o gospodarskih družbah.</p> <p>Prvič podelimo priznanje ZM za najboljše diplomsko delo s področja managementa.</p>  | <p><b>1999</b> .....</p> <p>Na spomladanskem srečanju prvič podelimo priznanje Mladi poslovnež leta. ZM praznuje 10. obletnico delovanja.</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p><b>1. 7. 1999 – Uvedli smo sistem obdavčevanja dobav blaga in storitev z davkom na dodano vrednost (DDV).</b></p>  </div>  | <p><b>2000</b> ..... &gt;&gt;</p> <p>Na sestanku vodstva CEC je ZM sprejeto v krovno evropsko managersko organizacijo kot polnopravni član.</p> <p>Z Združenjem delodajalcev, Združenjem družb za upravljanje investicijskih skladov, Združenjem svetov delavcev slovenskih podjetij in Združenjem članov nadzornih svetov podpišemo Dogovor stanovskih združenj o sodelovanju.</p> <p>ZM dobi nov logotip in slogan: Dobri smo vedno skupaj.</p> | <p><b>2001</b> .....</p> <p>Z delodajalskimi organizacijami podpišemo aneks h Kriterijem za sklepanje individualnih pogodb. Namen je tesnejša povezava nagrajevanja managementa s poslovnimi rezultati in razvojem podjetja.</p> <p>ZM dobi svoje prve spletne strani.</p> <p>Sekcija managerk in GV Izobraževanje izpeljeta prvo konferenco Poslovna odličnost managerk pod pokroviteljstvom MDDSZ.</p> <p>Prvič podelimo priznanje za Življenjsko delo v slovenskem managementu.</p> | <p><b>2002</b> .....</p> <p>ZM v Ljubljani gosti izvršni odbor CEC.</p> <p>Izvedemo kar 4 posvete: o MBO, o možnostih velikih razvojnih preskokov, o spremembi zakonodaje o prevzemih podjetij ter o nagrajevanju.</p>  | <p><b>2003</b> .....</p> <p>Upravni odbor združenja z izjavo izrazi podporo vključitvi Slovenije v EU in Nato.</p> <p>Občni zbor podpre izhodišča za pripravo slovenskega kodeksa upravljanja gospodarskih družb.</p> <p>Z GZS podpišemo prenovljeni protokol o sodelovanju.</p> | <p><b>2004</b> ..... &gt;&gt;</p> <p>Veljati začne Kodeks javnih delniških družb, ki ga je ZM podpisalo skupaj z Ljubljansko borzo in ZNS.</p> <p>18. maja je ob 15. letnici delovanja ZM slavnostna seja upravnega odbora združenja ter izid jubilejne publikacije o 15 letih ZM.</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p><b>1. 5. 2004 – Slovenija vstopi v EU.</b></p>  </div> |

**2005** ..... **2006** ..... **2007** ..... **2008** ..... »

ZM prenovi Priporočila za nagrajevanje managerjev. Izpeljana je mednarodna konferenca o enotni davčni stopnji.

V sodelovanju s Planetom GV prvič podelimo priznanje managerkam za najvišje vodilno mesto in prebijanje steklenega stropa – Artemida.

Prvič organiziramo Managerski ples.

Izide revija Prepletanje – za poglobljanje dialoga med gospodarstvom, politiko in civilno družbo.

Izdamo medkulturni vodnik na spletu.

Prvič izide MQ revija – strokovna revija za razvoj voditeljstva.

Sekcija mladih managerjev ustanovi sklad za štipendiranje.

**1. 1. 2007 – Uvedemo novo valuto – evro.**



Februarja nastane nova sekcija – Sekcija tujih managerjev.

Skupaj s hrvaško Cromo in srbskim SAM v Portorožu pripravimo prvo regionalno konferenco managerjev JV Evrope.

**2009** ..... **2010** ..... **2011** ..... **2012** ..... »

Januarsko srečanje postane dogodek, na katerem se zbere okoli 300 članic in članov ter predstavnikov države.

Skupaj z Združenjem delodajalcev izdamo Priročnik za napotitev managerjev in strokovnjakov na delo v tujino.

Skupaj z Ljubljansko borzo in ZNS podpišemo prenovljeni Kodeks upravljanja javnih delniških družb.

Izvedemo raziskavo Zaupanje v slovenski management.

**2009 – Napovedi evropske komisije, da bo gospodarstvo v vsej EU zapadlo v recesijo, se uresničijo.**



Prvič zaseda častno razsodišče ZM. Upravni odbor in OZ sprejmeta prenovljeni kodeks etike.

Na pobudo Sekcije mladih managerjev organiziramo prvo Spoznavno srečanje za nove člane.

Na Managerskem kongresu, nastalem iz Jesenskega srečanja, predstavimo Zavezo za uspešno prihodnost 15/2020, poziv gospodarstvu, politiki in družbi za preboj Slovenije med 15 najkonkurenčnejših držav v Evropi do leta 2020.

Aprila organiziramo prvo konferenco MQ za inovativno voditeljstvo.

Oblikujemo slovenska načela prestrukturiranja dolgov v gospodarstvu.

V Srbiji se odvije prvi SAMIT100, srečanje poslovnih voditeljev Jugovzhodne Evrope, v organizaciji srbskega SAM, hrvaškega HUP in ZM; dogodek ima močno podporo predsednikov držav v regiji.

Na pobudo Sekcije mladih managerjev organiziramo managerski teden darovanja krvi.

Sekcija managerk predstavi dokument Vključi.Vse – smernice za spodbujanje enakosti.

Delovna skupina za delovnopravno zakonodajo pri Združenju poda stališča do reforme trga dela.

Delovna skupina za insolventno zakonodajo pripravi konceptualna izhodišča za spremembo ZFPPIPP.

**2013** ..... **2014** ..... **2015** ..... »

Začetek evropskega projekta Vključi.Vse – nosilec je MDDSZ, ZM je nosilni partner.

Prva regionalna srečanja s člani, Utrip članstva.

Podelimo prva priznanja za najposlovno knjigo skupaj z GZS – zbornico knjižnih založnikov in knjigotržcev.

**Zadnje četrletje 2013 – Po podatkih SURS Slovenija po osmih zaporednih padcih ponovno beleži gospodarsko rast.**



Skupaj z EF, GZS in ZNS pripravimo slovenske smernice korporativne integritete.

Na Januarskem srečanju podelimo častni priznanji Sebastijanu Piskarju in dr. Tonetu Krašovcu.

18. maja praznujemo 25. obletnico ustanovitve ZM s prireditvijo Mislimo prihodnost.

Oblikujemo mentorsko mrežo sekcije managerk.

Sodelujemo pri projektu EQPOWEREC – Enakost spolov pri razdelitvi ekonomske moči.

Prenova priporočil pri sklepanju managerskih pogodb.

Izvedemo raziskavi o karizmatičnem voditeljstvu ter poznavanju socialne oz. prispevne kapice.

Prvič podelimo priznanja za zvestobo: zlata – za 20 let, srebrna – za 10 let, modra – za 3 leta članstva v ZM.

Organiziramo mednarodno konferenco Lepotica in zver v okviru projekta Vključi.Vse.

Pripravimo MODEL 6 kot pomoč podjetjem pri iskanju in razvoju talentov za vodilna in vodstvena mesta.

Organiziramo SUMMIT100 poslovnih voditeljev, ki se ga udeleži več kot 180 poslovnih in političnih voditeljev iz 20 držav.

**2016** ..... **2017** ..... **2018** ..... »

Za članice sekcije managerk pripravimo projekt Vidnost managerk pod žarometi.

S partnerjem izvedemo raziskavo o digitalnem indeksu slovenskega gospodarstva. Oblikujemo Digitalno obljubo, ki spodbuja managerje k pripravi podjetij na nove razmere.

Krovna delovna skupina za mentorstvo oblikuje še tri tipe mentorskih programov: mednarodni mentorski program, mentorstvo sklada za štipendiranje ter skupinsko mentorstvo.

Ustanovi se MOKS – modra komunikacijska skupina, ki prispeva k višji pojavnosti glasu managementa v javnosti.

Prvič organiziramo Managerski večer v operi, del prihodkov pa je namenjen novoustanovljenemu Skladu za talente.

Priznanje Managerkam prijazno podjetje preoblikujemo v priznanje Vključi.Vse.

Prvič izvedemo raziskavo o evoluciji poslovnih modelov (od leta 2018 je to raziskava o sodobnem voditeljstvu).

Prvič podelimo priznanja najaktivnejšim članom.

Gospodarske organizacije združujemo mnenja v t. i. Krog gospodarstva.

S projektom Pogled 2019 naslavljamo scenarije prihodnjega gospodarskega razvoja ob danih demografskih projekcijah.

Organiziramo poslovno delegacijo na Češko in v London pod imenom Management brez meja.

Z dogodkom Slon v sobi naslavljamo izzive podjetij in gospodarstva. Novi dogodki pod okriljem sekcij: Prednovoletni masters, Vključi.(V)se: 50 % + 50 % = 150 %.

Zaživi MQportal za sodobno voditeljstvo, baza znanja, dobrih praks in navdiha s področja managementa in voditeljstva.

Oblikujeta se delovni skupini: za sodobno voditeljstvo in uravnoteženost spolov na vodstvenih položajih.

MGRT je ustanovilo strokovni svet za konkurenčno in stabilno poslovno okolje, v katerega je vključeno ZM in ostale slovenske delodajalske organizacije.

Za spodbujanje kroženja možganov perspektivnih kadrov podpremo projekt Top Job ambasadorji.

**Druga polovica 2018 – Slovenija z 1.022.000 zaposlenimi beleži rekordno število zaposlenih.**



# Osebna izkaznica Združenja Manager

1181 članov (na dan 3. 4. 2019)



## 14 %

rast od leta 2014

### Struktura članov po spolu



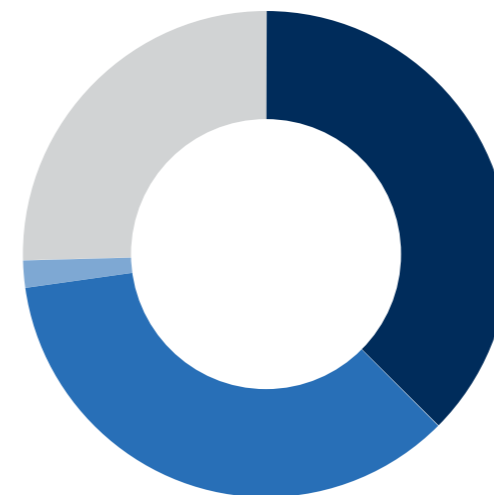
### Uspeh članov

Člani ZM vodijo uspešnejša slovenska podjetja, saj ta dosegajo:



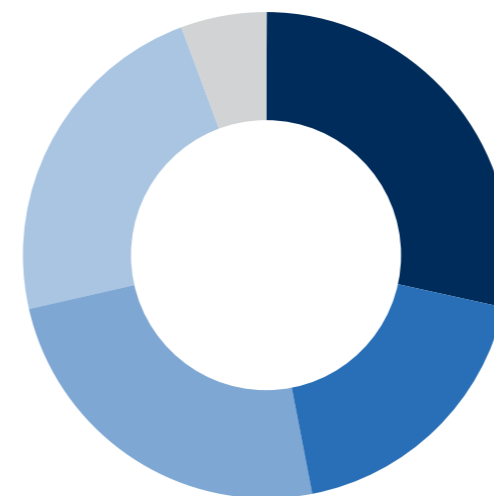
... glede na povprečje slovenskega gospodarstva (vir: Bisnode 2017).

### Struktura članov po sekcijah



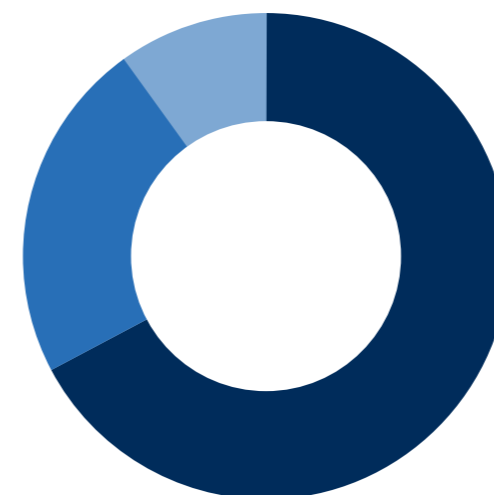
- **37,4 %** Sekcija mladih managerjev
- **35,3 %** Sekcija managerk
- **1,8 %** Mednarodna sekcija

### Članstvo po velikosti podjetij



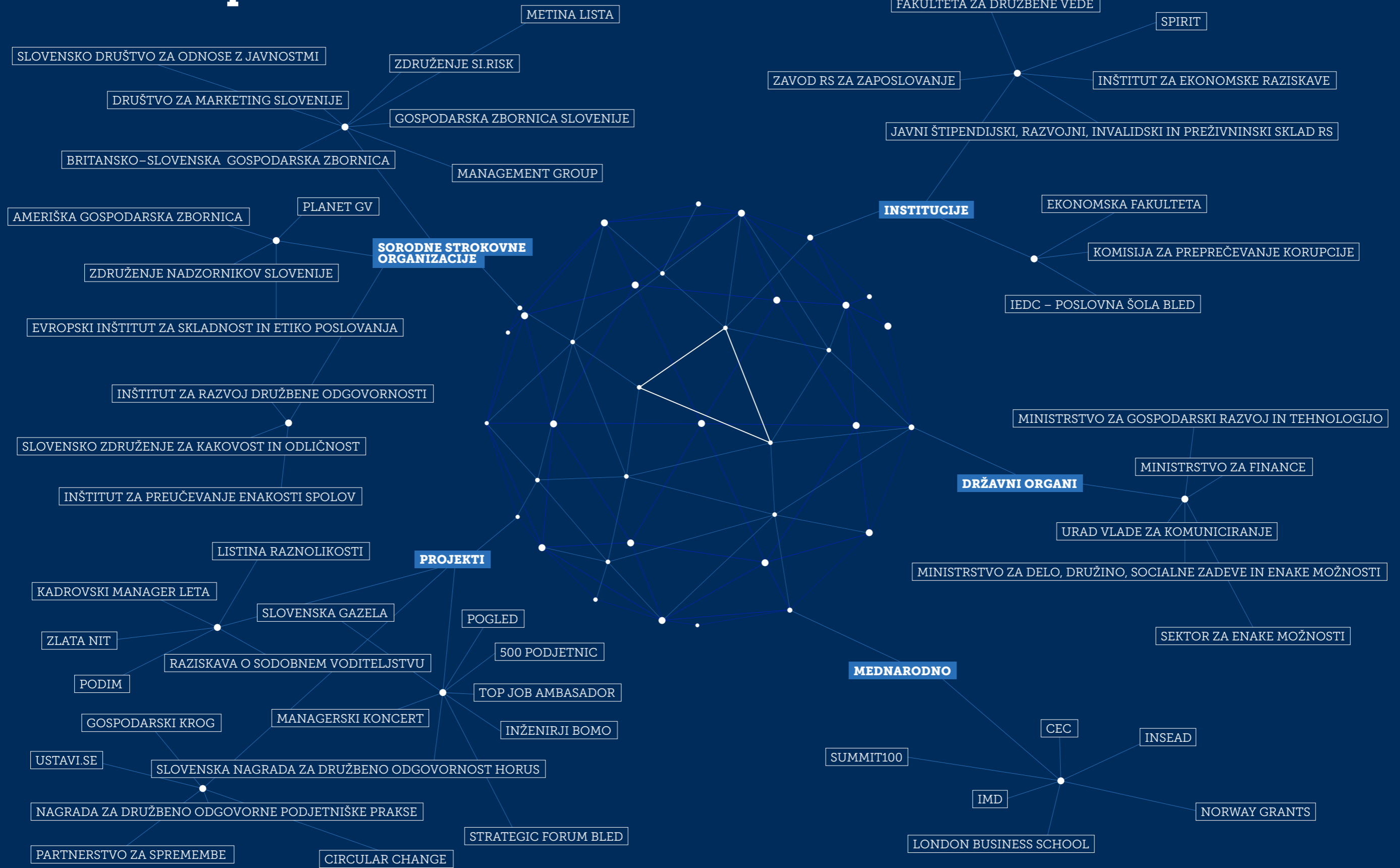
- **28,4 %** Velika podjetja
- **18,8 %** Srednje velika podjetja
- **24,5 %** Majhna podjetja
- **22,9 %** Mikro podjetja
- **5,4 %** Se ne izračunava oz. ni podatka

### Članstvo po funkcijah



- **67,2 %** Vrhni management
- **24,2 %** Srednji management
- **8,6 %** Ostale funkcije

# Vpeti v domač in mednarodni prostor



# **POPOTNICA ZA NASLEDNJIH 30 LET**



# Odgovornost petih generacij za preboj

»  
**Žene nas ambicija rasti ter želja, da se slovenska podjetja v večji meri postavljajo na svetovni zemljevid.**  
 «

Majniški deklaraciji, ki jo je na Kongresnem trgu prebiral izjemni Tone Pavček in s katero je bila prvič izražena tako odločna zahteva po suvereni in demokratični državi slovenskega naroda, je le deset dni kasneje sledilo manjše, a prav tako pomembno srečanje. Skoraj 250 prisotnih slovenskih managerk in managerjev je registrirala verifikacijska komisija 18. maja 1989 v Cankarjevem domu. Prav tam se je z ustanovnim zborom Društva poslovnih delavcev Slovenije začela zgodba združenja. »V ozadju vsega je

bila prikrita in podzavestna želja, da se v gospodarstvu in upravi uveljavita znanje in strokovnost nasproti 'družbenopolitični primernosti', učinkovitost poslovanja in tehnološki razvoj nasproti vseobvladujočemu voluntarizmu.« Tako se je začetkov spominjal Ivo Marek, prvi predsednik združenja, ob njegovi 15. obletnici.

## Smo v obdobju velikih sprememb za management

30 let le ni tako malo časa, o čemer priča dejstvo, da je leta 1989 skoraj 250 naših današnjih članov zaključevalo prvi ali drugi razred osnovne šole, nekaj se jih je šele učilo prvih besed, najmlajšega člana, rojenega leta 1993, pa še ni bilo na svetu. Danes Združenje Manager povezuje kar pet generacij in se, tako kot družba, uči medgeneracijskega sožitja, dvosmernega prenosa znanja in izkušenj ter novih pogledov na svet, družbo ter tisto, kar nam je vsem managerjem skupno in ključno – dobro vodenje.

Zakaj novi pogledi? Ko smo lani naše članice in člane povprašali o največjih izzivih, s katerimi se soočajo pri vodenju, jih je skoraj polovica izpostavila, da so ti povezani z razvojem oz. z rastjo podjetja in s kadri. 30 let za razvoj slovenskega podjetništva in sodobnega korporativnega upravljanja v okvirih tržne ekonomije ni malo, a v primerjavi s tradicijo mnogih držav tudi ni veliko. Izzivi rasti so zato pričakovani. Razvoj in rast podjetja člani navezujejo na razvoj njihovih vodstvenih kompetenc, tehnološki razvoj oz. digitalizacijo, globalizacijo in okolje, v katerem delujejo. Skupaj z mikro delovnim okoljem, učenjem vodenja z zgledom ter makro okoljem države, regulativami, izobraževalnim in davčnim sistemom so pred njimi tudi izzivi kadrov. V tekmi razvoja niso samo podjetja, ampak tudi države, pri čemer eni brez drugih ne morejo zmagovati. Za oboje globalno velja, da svojo konkurenčnost vedno bolj gradijo na ljudeh, človeškem kapitalu in na presežkih tehnologije. Management v svetu in pri nas je v obdobju velikih sprememb. Zato novi pogledi.

## Večje zahteve po odgovornosti

Hierarhično organizirana podjetja s središčanjem moči in avtoritete v eni osebi počasi (včasih tudi prepočasi) prehajajo v sisteme, kjer je najvišje vodstvo 'prvo med enakimi'. Čeprav še danes radi načrtamo meje med managementom in voditeljstvom, češ da managerji delajo stvari na pravi način, medtem ko voditelji delajo prave stvari (ang. Managers do things right; leaders do the right things.), pa v resnici voditeljstvo in management danes v praksi eden brez drugega ne moreta več zmagati. Prihodnost dela zahteva ustrezno razvite mehke veščine na eni strani in višek tehnologije v umetni inteligenci, robotiki, avtomatizaciji ter s tem višji produktivnosti in dodani vrednosti na drugi strani. Podnebne spremembe nas pri tem končno silijo, da pri vodenju podjetja razmišljamo tudi trajnostno. Prihodnost je zato rezervirana za tehnološko napredne, sodelovalne sisteme, zadosti agilne v implementaciji novih tehnologij in bolj etične v svojem delovanju, saj nove generacije prinašajo zahteve po večji

odgovornosti do zanamcev in planeta. Agilnost, kreativnost, inovativnost, generacijske preobrazbe, kolektivno vodenje, timsko delo in še bi lahko naštevali trende ter oblike dela, ki zahtevajo spremembe v miselnosti in delovanju voditeljev.

Dodatne izzive podjetjem, njihovim lastnikom in managerjem postavljajo ambicija rasti ter želja, da se slovenska podjetja v večji meri postavljajo na svetovni zemljevid, kot so se do danes. Gospodarski kazalniki zadnjih let potrjujejo, da so slovenski managerji in podjetniki naravnani v pravo smer.

Ponovno je pred nami razvojni preboj. Ko se bomo leta 2039 ozrl nazaj, ob pol stoletja Združenja Manager, verjameva, da bo pet generacij ponosnih, da nam je uspelo. In da smo poslanstvo managementa v družbi odgovorno izpolnili.

**Aleksander Zalaznik,**  
 predsednik Združenja Manager

**Saša Mrak,**  
 izvršna direktorica Združenja Manager



# Voditelji prihodnosti

>>

**Odgovornost zdajšnjih rodov najuspešnejših slovenskih managerjev je, da tenkočutno išče in vzgaja naslednike, ki bodo sposobni nasloviti izzive prihodnosti.**

<<

Zapis namenjam razmisleku, kakšna bo vloga nas, managerjev, v prihodnosti, katere večšine bomo morali uporabljati, če bomo hoteli igrati na igrišču z najboljšimi, in kako ravnati, če bomo želeli dosegati nadpovprečne rezultate. Kakšni bodo čez 10, 20 let managerji, ki bodo v zaostrenih razmerah uspešno krmarili svoje organizacije? Bodo razsvetljeni managerji prihodnosti ali čvrsti pragmatiki, ki bodo zmagovali z neizprosnostjo?

Del odgovora ponuja spreminjajoča se narava dela. Prihodnost dela prihaja v obliki ustrezno razvitih mehkih veščin, ki s pridom izkoriščajo potenciale umetne inteligence. Slednja bo voditelje prihodnosti postavila pred izziv, kako biti ustvarjalen, kritično razmišljati in reševati zapletene probleme. Podjetja bodo na lovu za managerji, ki bodo imeli pravšnjo mešanico voditeljskega razmišljanja in tehničnih veščin. Iskali bodo poti in načine, kako interpretirane informacije pretvoriti v smiselne poslovne odločitve. Takšen pristop bo narekoval pot v razvoj, višjo dodano vrednost in okrepljeno konkurenčnost, kar bo vodilo v napredek in večjo blaginjo.

## Raziskovanje novih meja

Vloga managerjev bo v osnovnih obrisih ostala enaka: da organizacije vodijo proti usmerjenim ciljem in začrtanim rezultatom. Toda to bodo počeli bistveno drugače. Manager prihodnosti bo imel manj opravka s hierarhijo, imel bo boljši dostop do idej in znanja. Dinamika in agilnost organizacije, kjer bo deloval, bosta večji. Brez prilagodljivost in prožnosti ne bo šlo. Digitalne tehnologije in umetna inteligenca bodo njegovi stalni spremljevalci. Raziskovanje novih meja in eksperimentiranje z rešitvami bosta sestavni del poslovnih procesov, za katerimi bo stal. Vodilo ga bo zavedanje, da so lahko neobičajne rešitve povsem enakovreden element ustvarjanja nove vrednosti.

Voditelj prihodnosti bo več delegiral, zato bo veliko pozornosti posvečal prepoznavanju potenciala timov in posameznikov. Ko bo v pravih ljudeh in celicah podjetja prepoznal potencial, bo razporedil naloge. Management prihodnosti bo še bolj slonel na zaupanju. Kar bo dobro, saj so organizacije, ki temeljijo na zaupanju, bolj zdrave navznoter in navzven. In bo priložnost. Priložnost zato, ker so takšne organizacije bolj čvrste in sposobne učinkoviteje absorbirati zunanje šoke, se nanje primerno odzvati in iz tega iziti še močnejše.

## Združevanje različnega

Razmišljanja ni mogoče zaokrožiti brez omembe sposobnosti prepoznavanja človeških odlik, strasti, talentov in postavljanja pravih sodelavcev na prava mesta. Upravljanje s človeškimi viri bo po pomembnosti nadvladalo vsa druga področja. Združevanje različnega, od idej do značajev in pristopov, v enotno, ki bo delovalo, bo ena ključnih nalog. Si zamislite zahtevnejši izziv, kot je upravljati in usmerjati človeški potencial, njegova čustva, elan, izvirnost, nekonformizem, neomajnost, drznost? Te lastnosti so generatorji vrednosti v 21. stoletju. Kako jih primerno združiti s samodisciplino, redoljubnostjo, gospodarnostjo, racionalnostjo, zanesljivostjo, uravnoveževanjem? Vse to je *raison-d-etre* managementa. Zaradi tega je management nastal. In zaradi tega obstaja: da našete lastnosti med seboj usklajuje in jih nadzorovano vodi do cilja.

Pomembno se mi zdi poudariti, da mora biti sestavni del pogleda v prihodnost tudi razmišljanje o prenosu znanja. Odgovornost zdajšnjih rodov najuspešnejših slovenskih managerjev, zbranih v Združenju Manager, je, da tenkočutno išče in vzgaja naslednike, ki bodo po strokovni in osebnostni plati sposobni nasloviti izzive prihodnosti.

**Tomaž Berložnik**  
podpredsednik Združenja Manager

# Ne prodajmo prihodnosti za kratkoročni dobiček

>>

**Prihodnost je rezervirana za tiste, ki bodo dovolj odprti za najrazličnejša sodelovanja, dovolj hitri v implementaciji novih tehnologij ter etični v svojem delovanju.**

<<

Ko je bilo ustanovljeno Združenje Manager, sem ravno stopila na svojo poslovno pot. Kakšno vznemirljivo obdobje za Slovenijo – zamenjali smo sistem, državo, spreminjali družbo in poslovanje, osvajali nova znanja.

Čeprav sem že zelo mlada stopila v managerske vode in bila del teh sprememb tudi kot vodja, imam zadnjih nekaj let občutek, da je tisto najbolj zanimivo obdobje šele pred nami. Verjetno tudi zato, ker zadnjih 20 let delujem v tehnoloških podjetjih in od blizu spremljam preobrazbo različnih panog pod vplivom razvoja tehnologij. Prihodnost, ki jo bodo zaznamovale nove tehnologije, intenziven prodor umetne inteligence in spajanje virtualnega ter realnega sveta, bo tudi od nas, slovenskih managerjev, zahtevala veliko več kot iznajdljivost, trdo delo, fleksibilnost ter preboj posameznih primerov. Kakšna je odgovornost današnjih vodij, kako v razmerah negotovosti in velike kompleksnosti voditi slovenska podjetja in zaposlene skozi spremembe?

## Jutri pripada sodelovalnim, hitrim, etičnim

Mogoče se lahko zgledujemo tudi po primerih iz preteklosti. **Werner von Siemens**, ki je pred več kot 170. leti ustanovil podjetje, v katerem delam, je svojo idejo trajnostnega poslovanja čudovito ubesedil: »*Ne bom prodal prihodnosti za kratkoročni dobiček.*« Te besede so danes pomembnejše kot kdaj koli poprej. Medtem ko nas podnebni izzivi silijo, da razmišljamo o alternativah ter zelenih rešitvah za industrijo, promet, energijo in zdravje, je prihodnost rezervirana ne le za najbolj tehnološko napredna podjetja, temveč za tiste, ki bodo dovolj odprti za najrazličnejša sodelovanja, dovolj hitri v implementaciji novih tehnologij ter etični v svojem delovanju.

Po predvidevanjih naj bi se do leta 2030 vsaj 375 milijonov ljudi po vsem svetu moralo naučiti novega poklica. Napovedi vodilnih podjetij za raziskave soglasno potrjujejo, da je več kot polovico nalog v podjetjih mogoče avtomatizirati, tudi na področju prava, turizma, trgovine, bančništva, zdravstva ... V prihodnosti bomo sodelovali z roboti, umetna inteligenca, ki nam lajša delo, pa je že danes prisotna v naših procesih. In prinaša nove izzive. Managerji bomo morali ustvariti takšne delovne pogoje, da bodo zaposleni lahko absorbirali in implementirali nove tehnologije; treba bo korenito spremeniti dosedanje strukture in procese. Digitalizacija, skupaj z dejstvom, da delujemo na globalnih trgih, in s spremembami v demografiji, močno vpliva na podjetja. Agilnost, kreativnost, inovativnost, generacijske preobrazbe, kolektivno vodenje, timsko delo, avtonomija ... Vse našete bo zahtevalo preobrazbo vodenja. Kar me navdaja z optimizmom je, da bo slednje po napovedih moralo postati bolj demokratično in človeško.

Takšna bi morala postati tudi politika in država, ki bo upoštevale vse etične vidike razvoja in skrbela za varnost in zasebnost posameznikov ter vzpodbujala njihovo raznoliko zastopanje v družbi.

## Skupaj smo dovolj močni in odgovorni

Kako do tja? Managerji smo sami odgovorni za lasten razvoj, učenje in razumevanje sveta okrog nas. Odprtost in povezovanje z drugimi – posamezniki, podjetji in institucijami – je nujno. Prav tako izmenjava izkušenj in primerov dobrih praks. Zato verjamem v poslanstvo Združenja Manager, saj smo le omreženi lahko dovolj močni in odgovorni, da bomo skrbeli ne samo za dolgoročni razvoj lastnega delovnega okolja, pač pa da bomo kos družbenim izzivom, ki prihajajo. V stalno spreminjajočem se svetu moramo biti tudi branik pred potencialnimi nevarnostmi, ki jih prinaša jutrišnji svet.

**Medeja Lončar**  
podpredsednica Združenja Manager

## Prihodnost bo naša

>>

**Maraton uspešno končaš tako, da pretečeš vsakega od 42 kilometrov. Preboj in umestitev Slovenije med države z najvišjo kakovostjo bivanja lahko dosežemo na enak način.**

<<

Naša prihodnost je preveč pomembna, da bi jo prepustili naključju. Za boljši jutri je odgovoren vsak od nas in to že danes, ne šele jutri. In kateri je prvi korak? Vedeti moramo, kaj bi radi.

To pomeni imeti vizijo, kam želimo priti. Kar nekaj članic in članov Združenja Manager nas je tako ali drugače sodelovalo pri pripravi Vizije Slovenije 2050; vizije, ki nam kot zastavica na obzorju kaže, kam želimo priti kot država. Pot do tja vodi preko strategije in konkretnih dejanj. Kot ena pomembnejših organizacij v državi imamo veliko odgovornost, da nam skupaj to tudi uspe.

### Nič, razen visokih ciljev, ni dovolj dobro

Leta 2050 bomo kot združenje še enkrat starejši kot danes in nič, razen visoko zastavljenih ciljev, ni dovolj dobro za nas. Uspelo nam bo, ker smo drzni, samoiniciativni in odgovorni, ustvarjalni posamezniki, člani združenja, ki se dobro počutimo v inovativni družbi ter prepletu institucionalnih, družbenih in tehnoloških inovacij. Ker se zavedamo, da smo največje bogastvo Slovenije ljudje, je na nas, da z navdušenjem usmerjamo ekipe, ki jih vodimo, jih razvijamo in omogočamo, da skupaj rastemo. Želimo biti vključujoča in dinamična družba. Ravno naše združenje je ena glavnih povezovalnih komponent, ki bo to lahko omogočila. Poskrbimo, da bodo v tujini delujoči Slovenci v živahnih stikih z domovino krepili globalno mrežo Slovenije. To so člani, ki danes še manjkajo v naših vrstah, in to so člani, ki si trenutno nabirajo odlične mednarodne izkušnje. Skupaj bomo lahko managementu, zanimivemu in za razvoj družbe pomembnemu poklicu, dvignili ugled. Glas, ugled in prepoznavnost naše države bodo lahko tako veliko večji od njene velikosti. Danes to še nismo, jutri bomo temu že bližje, v prihodnosti pa nam bo to uspelo. Skupaj. Združeni.

### Biti svetilnik, biti vodja

Maraton uspešno končaš tako, da pretečeš vsakega od 42 kilometrov. Preboj in umestitev Slovenije med države z najvišjo kakovostjo bivanja lahko dosežemo na enak način. Z dobro kondicijsko pripravo, z močno voljo, s trdnim medsebojnim zaupanjem in tekmovanjem po enakih pravilih. Dvojnih meril ne sme biti, udarcev pod pasom še manj. To ne bo lahko, za to je treba aktivno delati. Spregovoriti, ko je potrebno. Stati za svojim mišljenjem in dejanji. Biti svetilnik, biti vodja. Vodje od sebe zahtevajo vedno več kot drugi od njih, od svojih sodelavcev zahtevajo vedno več, kot bi sodelavci sami od sebe, a jih v primeru 'nevihte' zaščitijo. Po njej smo vsi skupaj bolj izkušeni, močnejši in bolj povezani.

Samo tako bomo lahko zvesti poslanstvu: z odgovornim voditeljstvom in strokovnim managementom do skupnega napredka. Poudarek je seveda na besedah 'odgovorni' in 'skupni'. Sta kot lepilo, ki nas poveže. In kdor ne verjame v povezovanje, v managementu nima kaj iskati.

Ob objavi Vizije Slovenije 2050 je bilo v javnosti kar nekaj nasprotujočih si mnenj in tudi kar nekaj neodobranja. To je bila logična reakcija, ki nam je znana tudi v podjetjih. Novo ni vedno najbolj priljubljeno in nove stvari morajo imeti kritično maso tistih, ki vanje verjamejo. Ne smemo pozabiti, da je Vizija 2050 prišla od ljudi za ljudi, pri njenem nastanku je sodelovalo preko 1.500 državljanov Slovenije iz različnih sfer družbe. Mi v Združenju Manager moramo verjeti, da bo prihodnost lep(š) a. Biti moramo še bolj pogumni, omejitve in zmotna prepričanja pa moramo kot management ovreči, da bomo ob 60. obletnici Združenja Manager z zadovoljstvom in veseljem pogledali na pretečeno pot od naše 30. obletnice.

**Tomaž Lanišek**

podpredsednik Združenja Manager

## Strokovnost, etičnost in uspeh nimajo spola, starosti ali poklica

>>

**Enakopravnost in uravnoteženost sta v Združenju Manager v vseh treh desetletjih zasedali prioriteto mesto.**

<<

Pred tremi desetletji, ko javni prostor še ni bil prežet z rezultati raziskav, ki dokazujejo koristi uravnoteženosti, so ustanovni člani Združenja Manager lucidno razumeli, da so prebojni rezultati mogoči zgolj z združevanjem in vključevanjem raznolikih in izjemnih posameznikov. Ključnim vrednotam, ki so jih zagovarjali – strokovnost, etičnost in uspeh – niso dajali predznaka spola, starosti ali poklica.

Ni presenečenje, da na primer danes ženske predstavljajo več kot 35 % članstva Združenja Manager, kljub temu da v Sloveniji ženske zasedamo zgolj 20 % pozicij izvršnih direktoric in 5 % predsednic uprav. Združenje Manager je namreč ves čas svojega delovanja smelo odpiralo vrata ljudem, ki so imeli željo, voljo in ambicijo soustvarjati najvišji nivo etičnosti ter strokovnosti slovenskega managementa. Moški in ženske, mladi in stari, zasebni in javni sektor. Vsem je bila izrečena pristrčna dobrodošlica. Vsakomur so bila vrata odprta na široko.

### Odločen 'ne' steklenemu stropu

Kljub temu, da so ob ustanovitvi vse ključne funkcije združenja zasedali moški kolegi, pa danes ženske v upravnem odboru Združenja Manager zasedamo skoraj 30 % mest. To je rezultat odločnega 'ne', ki ga je združenje v času svojega delovanja izreklo steklenemu stropu. Pri snovanju notranje organiziranosti, delegiranju funkcij in oblikovanju upravnih odborov sta združenje vodili strokovnost in integriteta članov. Skozi čas se je tako oblikovala barvita sestava funkcij in mešanost upravnih odborov, ki s svojo raznolikostjo danes pomenijo edinstven doprinos k delovanju združenja.

Enakopravnost in uravnoteženost sta v Združenju Manager v vseh treh desetletjih zasedali prioriteto mesto. Svojo podporo uravnoteženosti na vodstvenih položajih je širilo tudi v zunanji prostor in uvajalo to tematiko v širši javni diskurz. Leta 2005 je združenje uvedlo nagrado Artemida, do danes edino nagrado v slovenskem prostoru, s katero nagrajuje managerke, ki zasedejo najvišje vodstvene položaje. Do danes je združenje nagradilo 46 izjemnih posameznic ter s tem pokazalo, da si želi ustvariti management kot prostor, ki ne pozna privilegiranih.

Na pragu svojega jubilejnega leta je Upravni odbor Združenja Manager jeseni 2018 naredil izjemen korak in soglasno podprl prizadevanja Sekcije managerk za dvig uravnoteženosti vodstev na najvišjih pozicijah v slovenskih podjetjih. To je gesta, ki bo na dolgi rok spremenila tok zgodovine, saj je združenje s tem prebojnim dejanjem pokazalo, da enakopravnost obravnava kot osnovno človekovo pravico ter da svojo družbeno vlogo sprejema precej širše od golega ustvarjanja pozitivnih poslovnih rezultatov.

### Imejmo pogum

Če velja za gospodarstvo, da je ena od ključnih gonilnih sil družbenega napredka in blaginje, potem za management velja, da v njegovih rokah leži odgovornost za prihodnost Slovenije, njenega gospodarstva in družbe kot celote. Zato imejmo pogum, kot so ga imeli ustanovni člani združenja pred natanko tremi desetletji, da na temeljih strokovnosti in etičnosti podajamo odgovore na ključne izzive sodobne družbe, odpiramo in spodbujamo dialog na pereča družbena vprašanja ter z odprtim, tehtnim in svetovljskim pristopom ustvarjamo managerski svet prihodnjih generacij. Svet, ki ne bo razdvajal na temeljih spola, starosti, poklica, etične, verske, spolne ali kakšne druge pripadnosti.

**Melanie Seier Larsen**

predsednica Sekcije managerk

# Slovensko gospodarstvo je mednarodno

>>

**Slovenija je lahko ostalim državam tudi zgled, kako v samem srcu Evrope razviti mlado, stabilno demokracijo.**

<<

Ko so me prosili, da o prihodnosti Združenja Manager razmišljam z vidika Mednarodne sekcije, sem najprej pomislil, da je praznovanje 30. obletnice združenja časovno umeščeno zelo blizu evropskih parlamentarnih volitev, kar zagotovo ni naključje. Menim, da bo v prihodnosti ključna vloga Združenja Manager predvsem v spodbujanju in promoviranju vključevanja Slovenije v gospodarsko in družbeno strukturo Evrope. Poleg tega, da se Slovenija ekonomsko razvija v soodvisnosti od evropskega trga in Evrope kot družbene skupnosti, je lahko ostalim državam tudi zgled, kako v samem srcu Evrope razviti mlado, stabilno demokracijo.

Ključni igralci pri tem so vsi delavno aktivni državljani, predvsem pa odločevalci, ki so odgovorni za razvoj družbene blaginje. Namerno govorim o družbeni odgovornosti, saj maksimiranje dobička posameznika ne more biti odločilni dejavnik za prihodnost. Pri tem ne sme prihajati do deljene odgovornosti pri odločanju, razvoju in inoviranju. Za razvoj družbe in zagotavljanje blaginje ter mirnega sobivanja, je v svojem delu vsak odgovoren sam. Razvoj in stabilizacija pogojev in angažiranje posameznikov za ta cilj bo glavna naloga Združenja Manager v naslednjih desetletjih, tako na lokalni kot tudi na regijski ravni. Poleg tega vidim vlogo združenja še pri gradnji ekonomskih povezav, zlasti v evropskem gospodarskem prostoru. Slovenija je namreč zanimiva za gospodarstva drugih držav, poleg zahodnih zlasti še za Kitajsko in Rusijo.

## Bistvo Mednarodne sekcije je v povezovanju

V tovrstnem povezovanju leži bistvo Mednarodne sekcije Združenja Manager, ki vidi svojo funkcijo osrednjega podpornika pri povezovanju, tako v sklopu vhodnega kot izhodnega gospodarstva. Pomembno je, da dejavnosti sekcije vključujejo managerje iz drugih držav v Sloveniji in nudijo podporo slovenskim managerjem, ki odhajajo ali so že v tujini. Teh aktivnosti ni mogoče konkretizirati v obliki programa, saj so prilagojene posameznemu primeru oz. posamezni državi.

Osnovno vodilo Mednarodne sekcije bo tudi v prihodnje povečati pretok informacij in utrditi mreženje med tujimi managerji, ki delajo v Sloveniji, in slovenskimi managerji. Z odpiranjem slovenskega prostora mednarodnim izkušnjam in znanju si bomo še naprej prizadevali graditi bolj konkurenčno in smelo gospodarstvo. Trdno verjamem, da povezovanje oplaja in bogati oboje, tako slovenske kot tuje managerje. Nenazadnje vsi delujemo na globalnem trgu.

## Vse več mednarodnih izzivov

Kot naš glavni izziv v prihodnosti vidim predvsem vključevanje neevropskih managerjev v slovensko gospodarstvo. Prihajajoči gospodarski in družbeni izzivi postajajo vedno bolj mednarodni. Poslanstvo Združenja Manager bo še naprej spopadanje s tovrstnimi izzivi kot tudi z izzivi posameznikov. Srečno v naslednjih 30 letih.

**Wolfgang Zeike**

predsednik Mednarodne sekcije managerjev

# Slovenija čez 30 let? Pogumnejša in uspešna!

>>

**V prihodnosti bo normalnost vse bolj pomenila tudi povprečnost. Zato bo za managerje ključno, da bomo s svojo pozitivno norostjo spreminjali okolje, namesto da bi okolje spreminjalo nas.**

<<

Pred skoraj natanko 30 leti je vrh Billboardove glasbene lestvice Hot 100 zasedla zelo znana skladba *She Drives Me Crazy*, ki je bila s svojim nalezljivim refrenom konec 80. let velik hit tudi v diskotekah pri nas. Česar fantje iz zasedbe Fine Young Cannibals takrat niso vedeli, pa je, da je imela skladba tudi vizionarske elemente in to celo za poslovno okolje. Kaj imam v mislih?

Kot pove že njen naslov, skladba govori o tem, da mladenka mladeniča s svojim vedenjem spravlja ob pamet. Nekaj podobnega bi lahko rekli tudi za današnji odnos med globalnim poslovnim okoljem in managerji. Poslovno okolje in predvsem hitre spremembe, ki se dogajajo v njem, namreč managerje včasih spravljajo na rob pameti. Kako se je z vedenjem mladenke spopadel mladenič iz skladbe, žal ne vemo. Vemo pa, kako naj se s spremembami v poslovnem okolju spopademo managerji. A poglejmo najprej, kakšne spremembe se sploh dogajajo.

## Spremembe, ki nas spravljajo na rob pameti

Na primer, če smo dolga leta podatke predvsem zbirali in ne toliko analizirali, je danes kakovostna analiza podatkov ključna za uspeh v poslovnem svetu. Raziskava, ki so jo izvedli v družbi A.T. Kearney skupaj z Melbourne Business School, je pokazala, da so podjetja, ki so v svoje odločanje uvedla napredne analitične pristope, za 60 % bolj dobičkonosna od podjetij, ki so šele na začetku poti uporabe napredne analitike. Umetna inteligenca nadalje spreminja delovno okolje v podjetjih. Raziskava podjetja Oracle je tako pokazala, da bi kar 93 % zaposlenih zaupalo ukazom, ki bi jim jih dal robot. Seveda ne smemo pozabiti niti na hiter razvoj industrije 4.0, ki že spreminja dojemanje in delovanje industrijske proizvodnje ter nenazadnje odpira povsem nov trg. Raziskava družbe IoT Analytics je pokazala, da se bo globalna potrošnja za produkte industrije 4.0 v naslednjih treh letih skoraj potrojila in dosegla 275 milijard evrov.

Kako se torej spopasti s temi in mnogimi drugimi spremembami v okolju, ki nas vodijo na rob norosti? Preprosto stopimo čez rob in sprejmemo, da je norost nova normalnost. V prihodnosti bo normalnost vse bolj pomenila tudi povprečnost. Zato bo za managerje ključno, da bomo s svojo pozitivno norostjo spreminjali okolje, namesto da bi okolje spreminjalo nas.

## Vztrajni in drzni

Ljudje smo navajeni delovati znotraj okvirjev, zato bo naloga managerjev, da postavimo nove okvirje na drugačnih temeljih, znotraj katerih bodo delovali naši sodelavci. Da bomo lahko postavljali nove okvirje, bomo morali biti dovolj drzni, da bomo kršili pravila. Za to bomo morali imeti dovolj domišljije in zlasti dovolj vztrajnosti, da ne bomo pokleknili pred prvo višjo oviro. Vztrajnost pa bomo razvili s prepričanjem, da bo naš načrt uspel in da lahko spreminjamo svet okoli sebe.

Prihodnost je rezervirana za drzne, vztrajne in več kot samo malo pozitivno nore. Prepričan sem, da slovenski managerji in managerke smo taki. Slovenska podjetja imajo zato pred sabo uspešno pot, na kateri bodo svetu pokazala, da Slovenija ni samo lep košček zemlje nekje v Evropi, ampak dom pogumnih in uspešnih ljudi. Dom ljudi, ki si drznejo verjeti, da lahko spremenijo svet.

**Lovro Peterlin**

predsednik Sekcije mladih managerjev