

## Kompetence menedžerjev dobrega počutja

Martina Zobarič\*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenija  
zobaric.tina@gmail.com

Patricija Kastelec

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenija  
patricija1@gmail.com

Nataša Podnar

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenija  
natasa.podnar@gmail.com

### Povzetek:

**Raziskovalno vprašanje (RV):** Katere kompetence menedžerjev, glede na način vodenja, so ključne za dobro počutje in zavzetost zaposlenih?

**Namen:** S pregledom literature najti kompetence, ki jih potrebuje menedžer dobrega počutja ter preučiti razlike med ZDA, EU in Slovenijo.

**Metoda:** Pregledali smo strokovno literaturo na temo kompetenc menedžerjev dobrega počutja v ZDA, EU in Sloveniji. Literaturo, ki se nanaša samo na delovno populacijo, smo razvrstili po principu IGLO (individualna raven, skupinska raven, raven vodje in organizacijska raven). Rezultate raziskav smo primerjali znotraj raziskovalnih okvirjev EU in ZDA ter Slovenije in rezultate kritično ovrednotili.

**Rezultati:** Vsem državam/področjem je skupno, da podjetja ne bodo pozitivno poslovala brez uspešnega vodje. Uspešen vodja mora imeti širok nabor kompetenc. Njegova naloga ni le ustrezno vodenje poslov, organizacija dela, doseganje korporativnih ciljev in visokega dobička, ampak predvsem delo in odnos z zaposlenimi. Dober menedžer/vodja je v prvi vrsti človek. Zaveda se pomena vodenja in potrebe po stalnem razvoju veščin dobrega vodenja v hitro spreminjajočem se svetu. Za ustvarjanje vzdušja po volji večine mora stalno zbirati povratne informacije zaposlenih.

**Organizacija:** Kompetent menedžer je ključen za dolgoročen uspeh organizacije. Če menedžer ne vpliva v odnos z zaposlenimi in ne zgradi potrebnih povezav z ljudmi, so cilji organizacije težko dosegljivi ali celo neuresničljivi. Kompetence menedžerjev obsegajo več nivojev: od socialnih veščin, osebnostne zrelosti, usmerjenosti v izobraževanje ter nenehno izboljševanje na osebnem in profesionalnem področju. Z uporabo navdihujočih opomb lahko vodje ustvarijo občutek smiselnosti, medtem ko taktika pritiska zmanjšuje smiselnost in zavzetost zaposlenih.

**Družba:** Vodja z razvitimi menedžerskimi kompetencami pozitivno vpliva na zaposlene, povečuje zavzetost in produktivnost zaposlenih., zmanjšuje fluktuacijo zaposlenih, omogoča večjo produktivnost in s tem dobičkonosnost podjetja. Uspešno podjetje lahko pozitivno vpliva na lokalno skupnost, širšo družbo ter naravno okolje.

**Originalnost:** V času globalizacije in znanstveno-raziskovalne usmerjenosti, članek izpostavi usmerjenost menedžerskih kompetenc v človeške vrednote, ki so ključne za doseganje ciljev. Originalnost prispevka je v primerjavi menedžerskih kompetenc med tremi področji – ZDA, EU in Slovenijo, ki prikaže podobnosti in razlike v pristopu upravljanja organizacij.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** Omejitev članka predstavlja manjše število člankov izbranih za primerjavo. Na podlagi večjega vzorca člankov, bi dobili bolj relevantne rezultate. Ocenjevanje zavzetosti zaposlenih in ustreznosti menedžerskih kompetenc v večini primerov sloni na subjektivni oceni. Potreben bi bil poudarek na posameznih veščinah in vzporedno merjenje učinka.

**Ključne besede:** menedžerji dobrega počutja, kompetence menedžerjev dobrega počutja, zavzetost zaposlenih, vodenje, vodja, zadovoljstvo zaposlenih, kompetence menedžerjev, stres.

\* Korespondenčni avtor / Correspondence author

Prejeto: 28. januar 2020; revidirano: 13. februar 2020; sprejeto: 17. februar 2020. /

Received: 28th January 2020; revised: 13th February 2020; accepted: 17th February 2020.

## 1 Uvod

Značilnost današnjega družbenega, socialnega in poslovnega okolja, v katerem organizacije delujejo, je velika dinamičnost in kompleksnost. Predvsem vedno večja »turbulentnost« ustvarja nestabilne razmere, v katerih je snovanje smotrov in ciljev razvoja organizacij vse težje. To zahteva od organizacij kontinuirano inovativnost in stalno pripravljenost za najhitrejši odgovor na zahteve okolja. Nenehne, hitrejšje in pogostejše družbene, gospodarske, politične spremembe ter vse večja konkurenčnost, vse bolj ogrožajo uspešnost poslovanja v organizacijah in njihov obstoj. Nova ekonomija, globalizacija in spremembe v družbenem okolju organizacije predstavljajo nov izziv za menedžment in menedžerje. Vedno večji poudarek je npr. na voditeljstvu, strateškem menedžmentu, vitki organiziranosti, kakovosti, organizacijski kulturi, ustvarjanju dodane vrednosti, novih tehnoloških odkritjih, trajnostnem razvoju, menedžmentu znanja ter razvoju človeških virov. (Verle, 2012, str.1)

Ker morajo biti organizacije vedno bolj fleksibilne, inovativne in prilagodljive, povezane z okoljem, se tudi strukture organiziranosti postopoma preoblikujejo od vertikalnih, hierarhičnih, funkcijskih struktur, ki so bile primerne za stabilno in predvidljivo okolje, v vedno bolj horizontalne, timske, prilagodljive oblike, ki se povezujejo tudi z okoljem organizacije. (Daft, 2004 v Verle, 2012, str.1, Kotler, 2009 v Verle, 2012, str.1, Jevšček, 2016, str.17, Owen, 2010 v Verle, 2012, str.1)

Preučevani so že bili vplivi načina vodenja in menedžmenta na zaposlene in delovanje organizacij. Literatura na tem področju je močno narasla in vseskozi rezultati sporočajo, da je način vodenja zaposlenih ključni faktor zdravja in dobrega počutja zaposlenih (Skakon, Nielsen, Borg, & Guzman, 2010, str. 107-139). Glede na preučevano literaturo izpostavimo ključne kompetence menedžerjev dobrega počutja znotraj raziskovalnega okvirja – raziskave iz področij EU, ZDA in Slovenije.

Namen in cilj raziskave je pregledati literaturo na temo kompetenc menedžerjev dobrega počutja in s pregledom objavljene literature poiskati/definirati, katere kompetence potrebuje menedžer dobrega počutja ter preučiti razlike oziroma podobnosti med ZDA, EU in Slovenijo. Kompetence menedžerjev smo glede na pregledano literaturo delovne populacije razvrstili po IGLO sistemu (individualna raven, skupinska raven, raven vodje in organizacijska raven).

## 2 Teoretična izhodišča

### 2.1 Splošno

Psihosocialni dejavniki delovnega okolja, kot so zahteve za delo, nadzor in nezadostna socialna podpora, so lahko vzrok za stres na delovnem mestu, če niso pravilno upravljani. To je pojav sodobnega delovnega okolja in je vzrok za resne negativne posledice za posameznika, organizacijo in družbo na splošno. (Donaldson-Feilder, Yarker & Lewis, 2011, str.10)

Praktični posegi za zmanjšanje delovnega stresa so bili v glavnem razviti šele v zadnjih dveh

desetletjih, njihovo učinkovitost pa raziskovalci še vedno preučujejo. Eden od načinov preverjanja, kako voditelji vplivajo na raven stresa zaposlenih, je navzkrižni postopek: voditelji lahko preverijo raven stresa in slabega čustvenega počutja na preprost način, s povratno interakcijo z zaposlenimi. (Toderi & Sarchielli, 2016, str. 1086)

V ta namen so razvili ogrodje, ki ga uporabljajo v okviru učnega in razvojnega posredovanja, s katerim ocenjujejo pozitivno in negativno vedenje voditeljev, da bi pomagali voditeljem pri ocenjevanju in izboljšanju njihovih delovnih kompetenc za obvladovanje stresa (Toderi & Sarchielli, 2016, str. 1086).

Voditelji imajo ključno vlogo pri izvajanju ukrepov, katerih cilj je zmanjšanje delovnega stresa zaposlenih. Različne študije so pokazale, da lahko voditelji intervencije olajšajo in prevzemajo aktivno vlogo. Nasprotno lahko voditelji zavirajo psihosocialno delo, če se ne zavedajo stresnih učinkov na delavce in niso usposobljeni za zmanjševanje stresa na delovnem mestu ali zaznavajo to vprašanje kot nepomembno. Zelo pomembna ugotovitev je, da je zdravje voditeljev povezano z njihovo oceno stopnje stresa zaposlenih. (Donaldson-Feilder, Yarker & Lewis, 2011, str.12)

Če povzamemo, lahko voditelji bodisi povzročijo ali prekinijo intervencije, ki povzročajo stres in so bili opredeljeni kot »gonilci sprememb«.

Rezultati raziskav so dobra podlaga za razvoj intervencijskih dejavnosti, usmerjene v voditelje in njihovo vključitev v programe za zmanjšanje delovne napetosti. Te dejavnosti in vključenost voditeljev v programe so v literaturi in praksi še vedno slabo raziskane. (Toderi & Sarchielli, 2016, str. 1086)

## **2.2 Zaposleni**

Bistvo organizacij, ki ne želijo zgolj kratkoročnih učinkov, temveč so usmerjene v dolgoročno uspešnost in učinkovitost ter realizacijo zastavljenih ciljev, je v največji meri povezano z osnovno celico organizacije – zaposlenimi. V kolikor cilje organizacije razumemo kot celoto, ki na eni strani povezuje zaposlene z njihovimi potrebami in željami ter na drugi strani cilje organizacije, ki se najpogosteje razumejo kot pravi izdelek ali storitev, prava cena, ustrezna lokacija ter komunikacija, je združitev oziroma most med enim in drugim subjektom ravno v povezanosti in usklajenosti. Na kakšen način bo organizacija dosegala cilje je odvisno od povezanosti z zaposlenimi. Dejstvo je, da se zaposleni s svojimi sposobnostmi in znanji, uvrščajo na vrh pomembnosti piramide za doseganje ciljev. (Šprajc, Dimić, Podbregar, & Župančič, 2018, str. 1066)

Dobro počutje zaposlenih je eno izmed ključnih področij za doseganje zastavljenih ciljev organizacije. Če se zaposleni v organizaciji dobro počutijo, so motivirani, imajo priložnosti za napredovanje in grajenje kariere, so pri svojem delu bolj učinkoviti in bolj produktivni.

Nasprotni učinek pa ima stres na delovnem mestu, ki ne vpliva samo na zaposlene, ampak na celotno organizacijo.

### **2.3 Stres**

Kot navajajo Donaldson-Feilder, Yarker in Lewis (2011, str. 2), je stres reakcija, ki jo imajo ljudje na pritiske in zahteve okolja, v katerem se nahajajo. Stres lahko povzročijo različni dejavniki in situacije, predvsem pa je pomembno, da se zavedamo, da vsi ljudje ne doživljamo stresa na enak način. Kljub temu je kar nekaj dobro poznanih simptomov, ki so pokazatelji, da je človek pod velikim stresom; tj. slabša koncentracija, izčrpanost, nespečnost, nihanje razpoloženja, poslabšanje zdravstvenega stanja.

Za dobro počutje lahko veliko naredimo sami – takrat, ko sami lahko vplivamo na dano situacijo oziroma dejavnike, ki vodijo v stres. V delovnem okolju pa smo izpostavljeni tudi drugim vrstam dejavnikov, na katere v večino primerih nimamo vpliva.

Na dobro oziroma slabo počutje zaposlenih ima velik vpliv neposredno nadrejeni oz. vodstvo organizacije. Na počutje zaposlenih vpliva z zahtevami, kontrolami, podporo, vzpostavljanjem odnosom, razporeditvijo dela in drugimi dejavniki (Donaldson-Feilder, Yarker & Lewis, 2011, str.3).

Literatura na temo dobrega počutja zaposlenih je že vseskozi prisotna in v zadnjem času narašča, skupaj z ostalimi povezanimi tematikami, kot je vpliv odnosov v organizaciji, vpliv menedžmenta, vpliv delovnega okolja in podobno.

V obdobju, kjer so zahteve vse večje, pričakovanja višja in roki kratki, se dobremu počutju zaposlenih v organizacijah posveča vse več pozornosti. Aktualne raziskave predvsem nudijo vpogled v dejavnike, ki vplivajo na dobro počutje in kompetence, ki jih menedžment organizacije potrebuje, da prispeva k zmanjšanju stresa na delovnem mestu in doprinese k dobremu počutju zaposlenih.

### **2.4 Ogrodja za obvladovanje stresa**

Nekatere organizacije pri upravljanju stresa že uporabljajo ogrodje »Kompetence za obvladovanje stresa«, ki je za izvajanje standardnega upravljanja postal dostopen in poslovno prijazen jezik (Yarker, Lewis & Donaldson-Feilder, 2008 str. Xi).

Yarker, Lewis in Donaldson-Feilder (2008, str. Vii) so izvedli študijo z namenom prepoznavanja in razvoja menedžerskih kompetenc v povezavi z učinkovitim obvladovanjem stresa na delovnem mestu.

Raziskovalci so preučevali posebne in jasne smernice glede vedenj, ki bi jih morali voditelji izkazovati na ravni skupine / organizacije, ki usmerja oblikovanje programov usposabljanja in intervencij (Yarker, Lewis & Donaldson-Feilder, 2008 str. 60) .

Študija uporabnosti ogrodja v procesih upravljanja ljudi je pokazala, da bi bilo ogrodje kompetenc najboljše uporabiti v kontekstu upravljanja uspešnosti razvoja. To bi lahko

vključevalo uskladitev ogrodja z obstoječimi programi usposabljanja in razvoja vodenja / upravljanja; njegova uporaba v programih za spodbujanje vedenja novim menedžerjem in zaposlenim, ki se pridružijo organizaciji in / ali kot vodilni okvir ali strukturo za usposabljanje, s poudarkom na procesih upravljanja ljudi, kot so komunikacijske ali prenosne sposobnosti. Poleg tega bi lahko orodje kazalnika kompetenc za upravljanje stresa uporabili kot pripomoček k osebemu vpogledu in spremembam, spodbujanje samozavedanja upravljavcev; in / ali kot ocenjevalna sestavina v širšem razvojnem programu. Da bi bila uporaba ogrodja učinkovita, morajo uporabniki zagotoviti njegovo uporabo v okviru celotnega programa povratnih informacij, podpore in usposabljanja, namesto da bi se postopek ocenjevanja uporabljal za administrativne namene, kot sta izbiranje in napredovanje. (Yarker, Lewis & Donaldson-Feilder, 2008 str. 60)

Ključno sporočilo menedžerjem je, da upravljanje stresa ne sme biti ločena dejavnost. Upravljanje stresa je del splošnih upravljalških aktivnosti in je način delovanja menedžerjev do zaposlenih na dnevni bazi. Ni predpisan samo en določen vedenjski vzorec za učinkovito vodenje. Menedžerji bodo morali uporabljati cel komplet nabora vedenjskih vzorcev za učinkovit menedžment stresa. Katere vedenjske vzorce bodo uporabljali, je odvisno od razmer v dani situaciji in posameznika. Menedžerji bodo morali pogledati, ali so predpisani vedenjski vzorci že del njihove prakse, če niso, se bodo morali naučiti, kako jih prenesti v vsakdanjo prakso. (Yarker, Lewis & Donaldson-Feilder, 2008 str. 61)

## **2.5 Kompetence in kompetenčni model**

Opredelitev kompetenc je odvisna od različnih teoretičnih opredelitev in tudi iz različnih disciplin obravnave kompetenc. Kompetenca vsebuje vse intelektualne sposobnosti, situacijsko specifična znanja, strategije, zaznave in rutine, ki na različne načine prispevajo k učenju, reševanju problemov in k uspešnosti posameznika. Kompetence so opredeljene kot posameznikove sposobnosti, znanje in obnašanje, ki so skupaj ključnega pomena za uspeh posameznika.. Ne glede na to, da gre za različne percepcije ali različne pristope gledanja na vidik kompetenc, je po našem mnenju vse skupaj razumljeno kot del posameznika, skupine zaposlenih, organizacije in družbe, ki v posamični obravnavi pomenijo sklop kompetenc, ki v vlogi predstavlja zmožnost za doseganje rezultata ali cilja. (Šprajc, Dimić, Podbregar, & Župančič 2018, str. 1065)

Kompetence so lahko prirojene in pridobljene in kot take predstavljajo zmožnost posameznika, da se v posamezni vlogi svojega življenja prilagaja in izpolnjuje svoje dolžnosti. Na področju prirojenih sposobnosti, spretnosti in veščin je napredek pri posamezniku možen, ko se odraz razvoja znatno opazi pri doseganju ali premagovanju nalog. (Šprajc, Dimić, Podbregar, & Župančič 2018, str. 1065)

### 3 Metoda

Z iskanjem po ključnih besedah smo poiskali 29 člankov in knjig. Članke iz področja EU in ZDA smo iskali na Google Učenjak, članke iz področja Slovenije pa na portalu dLib. Za iskanje smo uporabili ključne besede v tabeli 1.

Tabela 1. Ključne besede za iskanje literature oz. člankov

Ključne besede za iskanje literature EU in ZDA	Ključne besede za iskanje literature v Sloveniji
“wellbeing management”	“vodja” + “stres”
“wellbeing manager” + “competencies” (“skills”)	“vodja” + “zadovoljstvo zaposlenih”
“work” + “wellbeing” + “management”	“zadovoljstvo zaposlenih” + “menedžment dobrega počutja”
“work” + “stress management” + “competencies” (“skills”)	“kompetence” + “menedžer dobrega počutja”
“work” + “stress management” + “health”	“delo” + “obvladovanje stresa” + “kompetence”
“employee engagement” + “stress”	“zavzetost zaposlenih” + “stres” + “zdravje”
“employee engagement” + “management”	“voditeljstvo” + “dobro počutje”
“health” + “stress” + “management”	“vodja” + “stres” + “spretnosti”
“wellbeing management” + “leadership”	“zdravje” + “stres” + “vodja”.
“wellbeing” + “leadership” + “competencies” (“skills”).	

Po pregledu in izločanju člankov, ki ne zadostujejo navedenim kriterijem, smo za integrativni pregled literature izbrali 19 člankov, ki smo jih kategorizirali po principu IGLO. Izločili smo tista dela, ki so zunaj raziskovalnega okvirja EU, ZDA in Slovenija.

Za integrativni pregled literature smo izbrali članke, ki so objavljeni v revijah z faktorjem vpliva več kot 1,5 oz. iz seznama ABS z oceno 3, 4 in 4\* za EU in ZDA ter v indeksiranih revijah ter v nacionalnih poročilih za Slovenijo.

Uporabili smo samo literaturo, ki se nanaša na dobro počutje delovne populacije in izločili tisto, ki se nanaša na dobro počutje doma, v šolah in podobno. Po pregledu in izločanju člankov, ki na zadostujejo navedenim kriterijem, smo za integrativni pregled literature članke kategorizirali po principu IGLO (individualna raven, skupinska raven, raven vodje in organizacijska raven).

Rezultate posameznih raziskav smo med sabo primerjali znotraj raziskovalnih okvirjev EU in ZDA ter Slovenije. Kritično smo vrednotili posamezne rezultate in jih primerjali na skupni ravni (EU, ZDA in Sloveniji).

Integrativni pregled literature temelji na konceptualni strukturi, ki križno preveri na posamezni, skupinski, vodstveni in organizacijski ravni v smislu kompetenc za menedžerje dobrega počutja.

## 4 Rezultati

### 4.1 Kompetence menedžerjev dobrega počutja

Z iskanjem po ključnih besedah smo poiskali 29 člankov in knjig. Po pregledu in izločanju člankov, ki na zadostujejo navedenim kriterijem, smo za integrativni pregled literature izbrali 19 člankov, ki smo jih kategorizirali po principu IGLO v tabeli 2 in tabeli 3.

Tabela 2. Kategorizacija literature po principu IGLO

Raziskovalni okvir	Literatura	Faktor vpliva	Individualna raven (osebne lastnosti, vedenje...)	Skupinska raven (družbena podpora, medosebni odnosi med zaposlenimi, timsko delo, značilnosti, učinkovitost...)	Raven vodja (značilnosti vodenja in družbene interakcije, stil vodenja...)	Organizacijska raven (avtonomija, kompenzacije, družbena podpora, letni razgovori, ocenjevanje...)
EU	Liikamaa (2015)	1,59	X	X	X	X
	Manxhari, Veliu, & Jashari (2017)	6,597	X	X	X	X
	Donaldson-Feilder, Yarker, & Lewis (2011)	/	X	X	X	
	Karanika-Murray, Bartholomew, Williams, & Cox (2015)	3,14		X	X	
	Donaldson-Feilder, Yarker, & Lewis (2008)	/	X	X	X	X
	Chughtai, Byrne., & Flood (2014)	3,796	X		X	
	Toderi & Sarchielli (2016)	2,468	X	X	X	
	Toderi & Balducci (2018)	2,948	X	X	X	
	Teoh., Coyne., Devonish., Leather, & Zarola. (2016)	2,03			X	X
Slovenija	Kanjuo - Mrčela & Vrčko (2007)	/	X		X	X
	Laznik (2018)	/	X		X	X
	Žižek, Čič, & Šebjan (2017)	/		X	X	X
	Verle, Markič, Kodrič, & Gorenc Zoran (2014)	3,727	X		X	X
	Verle (2012)	/			X	X
	Sakanovič & Mayer (2006)	/			X	
ZDA	Shanafelt, & Noseworthy (2017)	7,091		X	X	
	Reina, Rogers, Peterson, Byron, & Hom (2018)	2,485	X	X	X	X
	Giles (2016)	3,227	X	X	X	X

Tabela 3. Vizualni pregled kompetenc menedžerjev dobrega počutja EU, ZDA in Slovenija, glede na raven uporabnika

Literatura	<b>Individualna raven</b> (osebne lastnosti, vedenje...)	<b>Skupinska raven</b> (družbena podpora, medosebni odnosi med zaposlenimi, timsko delo, značilnosti, učinkovitost...)	<b>Raven vodja</b> (značilnosti vodenja in družbene interakcije, stil vodenja...)	<b>Organizacijska raven</b> (avtonomija, kompenzacija, družbena podpora, letni razgovori, ocenjevanje...)
<b>EU</b>				
Liikamaa (2015)	Čustveno zavedanje, samozavest, samoocenjevanje, zaupnost, vestnost in etičnost, vzdrževanje reda	Prilagajanje spremembam Obvladovanje stresa Pripravljenost za boljše delovanje Zavzetost  Pobuda Razumevanje drugih Razvoj drugih zaposlenih Uporaba raznolikosti	Inovativnost Odgovornost Iskanje informacij Zadovoljstvo Radovednost in želja po znanju Hitro in kakovostno opravljanje dela Kakovost odločanja Analitično razmišljanje Konceptualno razmišljanje Optimizem Znanje jezika	Razumevanje in uporaba organizacijske dinamike za doseg ciljev
Manxhari, Veliu, & Jashari (2017)	Poštenost kulturna zavest Samozavest, obvladovanje stresa, osebna zanesljivost, zvestoba, samokontrola, samoupravljanje, večšina poslušanja, sinteza osebnih vrednot in osebnih ciljev	Učinkoviti odnosi, usmerjenost k uporabniku, komuniciranje in vplivanje na druge večšine za oblikovanje skupin in razvoj	Prizadevnost Pogajalske veščine: Prilagajanje Odgovornost	Globalna perspektiva, uvajanje inovacij, sodobni razvoj Določanje ciljev Prenos pooblastil
Donaldson-Feilder, Yarker, & Lewis (2011)	Spoštljivost, naklonjenost idejam drugih, Odgovorno ravnanje	Ravnotežje med zasebnim in poklicnim življenjem, skupinski sestanki in razprave	Jasno komuniciranje, spremljanje delovnih obremenitev, razvoj akcijskih načrtov, določanje prioritete, reševanje in spremljanje konfliktov	
Karanika-Murray, Bartholomew, Williams, & Cox (2015)		Dvostranske izmenjave komunikacije – vodja in tim	Odrta komunikacija, osebni pristop, vodenje z integriteto	

»se nadaljuje«



»nadaljevanje«

Literatura	<b>Individualna raven</b> (osebne lastnosti, vedenje...)	<b>Skupinska raven</b> (družbena podpora, medosebni odnosi med zaposlenimi, timsko delo, značilnosti, učinkovitost...)	<b>Raven vodja</b> (značilnosti vodenja in družbene interakcije, stil vodenja...)	<b>Organizacijska raven</b> (avtonomija, kompenzacije, družbena podpora, letni razgovori, ocenjevanje...)
Donaldson-Feilder, Yarker, & Lewis (2008)	Spoštovanje in odgovornost, upravljanje s čustvi in integriteta	Sodelovanje s timom, opolnomočenje, upravljanje posameznika znotraj tima, zaupanje v zaposlene, spodbujanje k razvoju	Proaktivno vodenje, odločanje v kriznih situacijah, upravljanje delovne obremenjenosti in virov, sprejemanje nasvetov in drugih mnenj	Pregled procesov z namenom izboljšanja in doseganja ciljev
Chughtai , Byrne., & Flood (2014)	Poštenost, pravičnost, načelnost		Vzpostavljanje zaupnega odnosa z zaposlenimi, etičnost vodenja	
Toderi & Sarchielli (2016)	Spoštljiv odnos, poštenost, obvladovanje čustev, doslednost in umirjenost, družabnost, sproščen pristop, empatična angažiranost	Povratne informacije, participacija - posluša in se posvetuje z ekipo, zagotavlja smer , avtonomijo in daje priložnosti, na voljo za pogovor	Razvoj akcijskih načrtov, premišljenost pri delegiranju, proaktivno upravljanje dela, načrtovanje, reševanje problemov	
Toderi & Balducci (2018)	Integriteta	Dvostranska komunikacija	Proaktivno vključevanje v odnose z zaposlenimi	
Teoh, Coyne, Devonish, Leather, Zarola (2016)		Konstruktivne povratne informacije, občutek cenjenosti	Podporno vedenje, spodbujanje osebnega razvoja	
<b>Slovenija</b>				
Kanjoo - Mrčela & Vrčko (2007)	Čustvena zrelost, prisotnost pozitivnih emocij.		Vodenje z upoštevanjem specifik situacije in cilja, transformacijsko vodenje, dvostranska komunikacija, pošteno vodenje, istovetnost z zaposlenimi	Večanje ugleda organizacije z zadovoljstvom zaposlenih, zmanjšanje bolniških odsotnosti – višja učinkovitost organizacije
Laznik (2018)	Čustvena stabilnost, duhovitost, sposobnost izražanja, etična načela, karizma		Zbiranje povratnih informacij, sistem graj in pohval, načrtovanje, organiziranost	Doseganje ciljev in usmeritev organizacije, participativno vodenje

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Literatura	<b>Individualna raven</b> (osebne lastnosti, vedenje...)	<b>Skupinska raven</b> (družbena podpora, medosebni odnosi med zaposlenimi, timsko delo, značilnosti, učinkovitost...)	<b>Raven vodja</b> (značilnosti vodenja in družbene interakcije, stil vodenja...)	<b>Organizacijska raven</b> (avtonomija, kompenzacije, družbena podpora, letni razgovori, ocenjevanje...)
Žižek, Čič, & Šebjan (2017)		Socializacija ali delovne skupnosti	Pregled nad delovno obremenitvijo zaposlenih, nadzor nad delom, nagrajevanje, pravična delitev sredstev	Organizacijske politike, ki podpirajo zdravje zaposlenih, ustrezno participativno vodenje, sploščena hierarhija, preglednost odločitev, opolnomočenje zaposlenih
Verle, Markič, Kodrič, & Gorenc Zoran (2014)	Komunikativnost, sposobnost poslušanja, empatija, timsko delo, fleksibilnost, mobilnost, močna volja in kreativnost		Sposobnost sprejemati izzive, sposobnost doseganja ciljev, sposobnost prilagajanja mednarodnim pogojem poslovanja	
Verle (2012)			Sodelovanje z drugimi, sposobnost doseganja ciljev	Sistemi nagrajevanja, merjenje uspešnosti, razvijanje organizacijske kulture, fleksibilnost organizacijske strukture, manj avtoritativnega načina vodenja
Sakanovič & Mayer (2006)			Demokratični stil vodenja, postavljanje ciljev, skrb za medsebojne odnose, zagotavljanje strokovnih informacij	
<b>ZDA</b>				
Shanafelt, & Noseworthy (2017)		Vzdrževanje skupnost na delovnem mestu, ustrezno razmerje med poklicnim in zasebnim življenjem	Prepoznavanje in reševanje konfliktov, razvoj in izvajanje ciljno usmerjenih intervencij, sistem nagrad in stimulacij	

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Literatura	<b>Individualna raven</b> (osebne lastnosti, vedenje...)	<b>Skupinska raven</b> (družbena podpora, medosebni odnosi med zaposlenimi, timsko delo, značilnosti, učinkovitost...)	<b>Raven vodja</b> (značilnosti vodenja in družbene interakcije, stil vodenja...)	<b>Organizacijska raven</b> (avtonomija, kompenzacije, družbena podpora, letni razgovori, ocenjevanje...)
Reina, Rogers, Peterson, Byron, & Hom (2018)	Etičnost in moralnost, Dinamičnost, vzbujanje občutka varnosti	Spodbujanje sposobnosti zaposlenih za rast in razvoj na delovnem mestu. Povečanje smiselnosti dela zaposlenih, omogočanje razvojnih priložnosti. Povečati pozitivna čustva pri delu, Zagotavljanje varnega okolja	Mehki način vodenja  Spodbujanje konkurenčnega ozračja pri izpolnjevanju zahtevnih nalog Zagotavljanje varnosti, sodbe na podlagi dejstev	Zagotavljanje resursov Usklajenost med razpoložljivimi viri, pričakovanji in zahtevami organizacije  Pozivi k vrednotam in ciljem zaposlenih za spodbujanje k izpolnjevanju ciljev organizacije
Giles (2016)	Visoka etičnost in varnost, jasna komunikacija, ambicioznost	Naklonjen stalnemu usposabljanju, povezanost in pripadnost, ustvarja občutek povezanosti ob uspehu in neuspehu, spodbujanje učenja, stalna rast	Samoorganizacija, vizija in postavljanje ciljev, fleksibilnost v spremembi mnenja, zagotavljanje varnostne kulture v primeru napak, naklonjenost novim idejam in pristopom, inovativnost in ustvarjalnost	Zagotavljanje ciljev z smernicami, usmerjenost k napredku organizacije

Iz tabel lahko razberemo, da za EU velja, da vodje ne namenjajo večje pozornosti razvijanju menedžerskih kompetenc na individualni ravni (ne razvijajo se v smislu izpopolnjevanja osebnih lastnosti, vedenja,..). Nekaj več poudarka namenjajo skupinski ravni (družbeni podpori, medosebnim odnosi med zaposlenimi, razvijanju timskega dela ter učinkovitosti dela.

Zelo velik poudarek se kaže na ravni vodje, kjer se vodje usmerjajo v družbene interakcije, pri vodenju se usmerjajo na eno izmed stilov vodenja, ki si ga izberejo.

Premalo pa se usmerjajo tudi na organizacijsko raven, kjer bi merili organizacijsko klimo, vodili letne razgovore, vodili ocenjevanje zaposlenih.

Kot zanimivost vidimo, da za Slovenijo velja, da vodje ne podajajo pozornosti do razvijanja na individualni ravni (ne razvijajo se v smislu izpopolnjevanja osebnih lastnosti, vedenja,..). Malo več, vendar še vedno premalo, namenjajo poudarek skupinski ravni (družbeni podpori, medosebnim odnosi med zaposlenimi, razvijanju timskega dela ter učinkovitosti dela.

Zelo velik poudarek se kaže na ravni vodje, kjer se vodje usmerjajo v družbene interakcije, pri vodenju se usmerjajo na eno izmed stilov vodenja, ki si ga izberejo.

Usmerjajo se tudi na organizacijsko raven, kjer merijo organizacijsko klimo, vodijo letne razgovore, vodijo ocenjevanje zaposlenih, vendar še vedno premalo.

Vidimo, da Slovenija in EU vodita na precej podoben način, saj je Slovenija konec koncev članica EU.

Vodenje v ZDA je v veliki meri popolnoma drugačno. Iz tabel lahko razberemo, da za ZDA velja, da vodje v veliki meri namenjajo razvijanju menedžerskih kompetenc na individualni ravni (razvijajo se v smislu izpopolnjevanja osebnih lastnosti, vedenja ...). Nekaj več poudarka namenjajo tudi skupinski ravni (družbeni podpori, medosebnim odnosi med zaposlenimi, razvijanju timskega dela ter učinkovitosti dela.

Zelo velik poudarek se kaže tudi na ravni vodje, kjer se vodje usmerjajo v družbene interakcije, pri vodenju se usmerjajo na eno izmed stilov vodenja, ki si ga izberejo.

Ne usmerjajo pa se na organizacijsko raven, kjer bi vodenje izpopolnjevali z preverjanjem organizacijske klime, kjer bi vodili letne razgovore in ocenjevanje zaposlenih.

## **4.2 Rezultati raziskav EU in ZDA**

### *4.2.1 Rezultati raziskav EU*

Učinkoviti vodje bi morali biti dobri komunikatorji. Vodja mora biti hkrati vodja, moderator in mentor. Vodja mora biti sposoben sodelovati z zelo različnimi vrstami ljudi in uporabljati raznolikost svoje skupine. (Liikamaa, 2015, str. 682)

Na podlagi rezultatov analize, so bili upravljanje in vodenje dosežkov, reševanje konfliktov in pobuda najpomembnejše kompetence. Glavne značilnosti učinkovitega vodje so odzivnost, proaktivnost, učinkovita komunikacija, team building, pogajanja in odločnost. (Manxhari, Velu, & Jashari, 2017, str. 189)

Menedžerske kompetence se delijo v tri skupine, to so:

- **Izobraževalne:** načrtovanje, reševanje problemov, zbiranje informacij, analitično razmišljanje, abstraktno in strateško razmišljanje, učenje iz "lastne in druge" izkušnje, prizadevanje za rezultate, pobude, usmeritev v poslovno odličnost, prizadevnost, ločljivost, globalna perspektiva, organizacijske sposobnosti, timsko delo, pogajalske

veščine, vodstvo, nesovražno ravnanje, komunikacija, organizacijska varnost, sistemska logika, pisna komunikacija, ustvarjalnost in sposobnost uvajanja inovacij, sodobni razvoj, upravljanje s časom, ocenjevanje tveganj, določitev kroga osebnih interesov.

- **Socialne:** Komuniciranje in vplivanje na druge, verbalna komunikacija, prepričljivo komuniciranje, učinkoviti odnosi, usmerjenost k uporabniku, določanje ciljev, prenos pooblastil, upravljanje sprememb, upravljanje uspešnosti, poštenost, odzivnost, fleksibilnost, kulturna zavest, veščine za oblikovanje skupin in razvoj.
- **Osebnne** : samozavest, obvladovanje stresa, osebna zanesljivost, zvestoba, samokontrola, samozavest, samoupravljanje, veščine poslušanja, sinteza osebnih vrednot, osebnih ciljev, stalen osebni samorazvoj, osebna odgovornost za sprejete odločitve, zavedanje o pomembnosti etike v poslu. (Manxhari, Veliu, & Jashari, 2017, str. 189)

Vodje lahko stres zaposlenim povzročajo (ali preprečujejo) zaradi svojega vedenja. Vloga vodje je spremljanje dela delavca, prepoznavanje stresa in zmanjševanju stresa v organizaciji s sprejemanjem ocene tveganja. (Yarker, Lewis & Donaldson-Feilder, 2008, str. 5).

Ta teorija vodenja razlikuje med vedenjem, usmerjenim v naloge, kjer se vodje osredotočajo na doseganje ciljev, načrtovanje, dodeljevanje nalog, sporočanje informacij in spremljanje uspešnosti; in vedenjsko usmerjeno vedenje, kjer se menedžerji osredotočajo na podporo zaposlenim, izkazovanje spoštovanja do idej drugih, mentorstvo, obvladovanje konfliktov in oblikovanje tima. Na splošno raziskave, ki temeljijo na teorijah, usmerjenih v naloge in odnose, kažejo, da lahko visoka raven vedenja, ki je usmerjeno v naloge, škodljivo vpliva na počutje zaposlenih, vendar pa se lahko njegov učinek zmanjša na najmanjšo možno mero, kadar tudi vodstveni delavci pokažejo vrsto usmerjenih v odnos vedenja (Yarker, Lewis, & Donaldson-Feilder, 2008, str. 5).

Obstaja veliko načinov obvladovanja stresa v organizaciji in najučinkovitejši pristopi bodo združevali preprečevanje, usposabljanje in podporo.

Vodstvo ni le neposredno povezano s psihološkimi zdravstvenimi rezultati, kot so počutje (Kelloway, Weigand, McKee, & Das, 2013, str. 60), ampak lahko vpliva tudi na čustvena doživetja zaposlenih (npr. depresija, tesnoba in utrujenost).

Pomembne kompetence menedžerjev, ki lahko pozitivno ali negativno vplivajo na zaposlene, se kažejo kot: Upravljanje z viri na delovnem mestu, spoprijemanje z problemi, procesno planiranje in organiziranje, izboljšave, osebni pristop, razvoj, dostopnost, zdravje in varnost, odzivnost, upravljanje s konflikti, upravljanje s čustvi- pozitiven pristop, integriteta, prijaznost, komunikativnost, prevzem odgovornosti, poznavanje dela, empatija, poišče nasvet drugih. (Yarker, Lewis & Donaldson-Feilder, 2008, str. 8)

Etični voditelji povezujejo vodenje s počutjem zaposlenih, vodenje gradijo na vlogi zaupanja v voditelja. Etične voditelje zaposleni dojemajo kot poštene in pokončne, pravične in načelne odločevalce. Poleg tega ti voditelji izkazujejo resnično skrb za svoje privrženke in se v svojem poklicnem in osebnem življenju obnašajo etično. Poleg tega poskušajo etični voditelji aktivno, s svojim vzorom vplivati na etično vedenje in sporočanje etičnih standardov ter zadrževanje privrženec, ki ravnajo etično. (Chughtai, Byrne, & Flood, 2015, str. 4)

Vendar pa rezultati kažejo, da lahko etično voditeljsko vedenje, kot so sprejemanje poštenih in uravnoteženih odločitev, postavljanje etičnih standardov, in modela etičnega vedenja in kaznovanja neetičnega, lahko velik vpliv na dobro počutje zaposlenih. (Chughtai, Byrne, & Flood, 2015, str. 4)

Dobrega voditelje oblikujejo osebne značilnosti, spoštljivost, poštenost do sodelavcev in obvladovanje čustev. Pomembno je, da voditelji in zaposleni dobijo povratne informacije, da voditelj nudi podporo zaposlenim, jih posluša in se posvetuje z njimi, je dostopen in jim daje priložnost ter zagotavlja avtonomijo. Participacija je zelo pomemben vidik v odnosu voditelj – zaposleni. (Toderi & Sarchielli, 2016, str. 5)

Interakcija med podpornim in ne podpornim vedenjem menedžerjev vpliva na odnos zaposlenih do dela. Zadovoljstvo zaposlenih je večje, če imajo delavci čutijo podporo menedžmenta. Menedžerji lahko povečajo zadovoljstvo z delovnim mestom s zagotavljanjem konstruktivnih povratnih informacij, ki delavcu dajo občutek cenjenosti. Podporni menedžerji izboljšujejo delovno okolje in ga naredijo bolj privlačnega z zagotavljanjem zaposlitvenih podpor, konstruktivnimi povratnimi informacijami in spodbujanjem osebnega razvoja. (Toderi & Sarchielli, 2016, str. 5)

Upravljanje menedžerjev in čustvena vključenost zaposlenih sta odločilna pri ohranjanju delovnega mesta.

#### *4.2.2 Rezultati raziskav ZDA*

195 svetovnih voditeljev je razvrstilo kompetence menedžerjev, sortiranih po pomembnosti v 5 skupin:

- visoka etičnost in varnost,
- samoorganizacija,
- učinkovito učenje,
- stalna rast ter
- povezanost in pripadnost.

Če povzamemo, te vrednote ustvarjajo varno in zaupanja vrednega okolje. Vodja z visokimi etičnimi standardi izraža zavezanost k poštenosti in vliva zaupanje, da bodo tako oni kot njihovi zaposleni spoštovali pravila igre. Podobno, ko voditelji jasno sporočajo svoja pričakovanja, se izogibajo slepih ljudi in zagotovijo, da so vsi na isti strani. Zaposleni se v takem okolju lahko

sprostijo in spodbujajo večje zmogljivosti za socialno udejstvovanje, inovativnost, ustvarjalnost in ambicije. (Giles, 2016, str. 2)

Noben vodja ne more vse narediti sam. Zato je ključnega pomena, da porazdelijo moči po vsej organizaciji in se zanašajo na odločanje in ukrepanje tistih, ki so najbližji. Na delovnem mestu vzdržujejo občutek skupnosti in povezanosti. Voditelji, ki pogosto in odprto komunicirajo in ustvarijo občutek uspeha in neuspeha skupaj kot paket, zgradijo močan temelj za povezavo. Kompetenten menedžer vzdržuje ustrezno razmerje med poklicnim in zasebnim življenjem, tako zase kot za ostale zaposlene. Zna prepoznati težave in je usmerjen v reševanje konfliktov. Ima vzpostavljen sistem nagrad in stimulacij. (Shanafelt, & Noseworthy, 2017, str. 133 - 141)

Obstajata dva pristopa vodenja, ki najverjetneje vplivata na odločitve zaposlenih, da zapustijo ali ostanejo in delujeta preko afektivnih mehanizmov (1) pritiska (tj. zahtev, groženj ali vztrajnih opominov za nadzor vedenja zaposlenih) in (2) navdihujočih opomb (tj. izrecne pozive k vrednotam, ciljem in stremljenju zaposlenih). (Reina, Rogers, Peterson, Byron, & Hom, 2018, str. 7)

Z uporabo navdihujočih opomb lahko upravljavci ustvarijo občutek smiselnosti, medtem ko taktika pritiska zmanjšuje zaznano smiselnosti zaposlenih dela.

Taktika pritiskov menedžmenta manjša varnost, ker menedžerske akcije, kot je nenehno preverjanje napredka zaposlenih ali grožnja s sankcijami v primeru neupoštevanja navodil. zaposlenim sporočajo, da je nevarno svobodno izražanje mnenj in čustev brez negativnih posledic. (Reina, Rogers, Peterson, Byron, & Hom, 2018, str. 7)

Razlika med vodenjem med EU in ZDA se kaže predvsem v sankcijah. Vodenje z ZDA poteka bolj kapitalistično, z uporabo sankcij, v primeru, da delo ni narejeno, kot bi moralo biti. Pristopi so manj osebni.

#### **4.2 Rezultati raziskav Slovenija**

Uspešno vodenje opišemo kot učinkovit način vodenja, ki od vodje zahteva določene socialne in emocionalne kompetence. Socialne veščine so temeljna sestavina delovanja vsakega vodje. Ashforth in Humphrey (v Kanjuo – Mrčela & Vrčko, 2007, str. 463) pravita, da je vodenje najučinkovitejše takrat, ko se vzpostavi emocionalna povezava med vodjem in zaposlenimi, kar je izvedljivo le v primeru, ko se vodja zaveda, da so učinkoviti medosebni odnosi vedno emocionalno obarvani in da je zato emocionalna kompetenca ena izmed ključnih kompetenc, ki jo mora usvojiti, če želi učinkovito opravljati svojo funkcijo. Z zagotavljanjem podpore, vzbujanjem občutka pomembnosti in zaželenosti ter s spodbujanjem pozitivnega vzdušja in optimizma lahko vodje pomembno zvišajo produktivnost svojih zaposlenih.

Laznik (2018, str. 78-90) v svojem članku z naslovom Lastnosti dobrega vodja in stili vodenja v zdravstveni negi navedel, da je uspešen menedžer tisti, ki se poleg načrtovanja, odločanja,

organiziranja, kadrovanja, komuniciranja, motiviranja in kontroliranja nauči tudi vodenja, za kar pa potrebuje še trden značaj, očarljivost, predanost, pogum, razsodnost, velikodušnost, mora znati spodbujati, poslušati, biti navdušen in navduševati, biti odgovoren, prepričan vase, samodiscipliniran, uslužen, učljiv. Imeti mora pozitiven pristop, znati reševati težave, imeti dobre odnose in jih vzdrževati, predvsem pa mora imeti močno in jasno izoblikovano vizijo.

Dober vodja se zaveda pomena vodenja in tega, da mora večšine dobrega vodenja ves čas razvijati kot odgovor na hitro spreminjajoči se sodobni svet. Na vseh področjih velja, da so odnosi pri delu, zadovoljstvo zaposlenih, njihov položaj in počutje odvisni od vodje. Prav zato je nujno zbiranje povratnih informacij, pohval, graj in pričakovanj zaposlenih, da bi se ustvarilo takšno vzdušje, ki bi ustrezalo večini. Naloga menedžerjev je voditi organizacijo tako, da bo uspešno in učinkovito dosegala zastavljene cilje. Kos (v Verle, 2012, str.1) poudarja, da uspešnost podjetja omogoča visoka dodana vrednost. Ta je edini in ključni vir konkurenčnosti. Če podjetje doseže visoko dodano vrednost, ima možnosti vlaganja v raziskave in razvoj ter tako išče inovativne rešitve za prenovljene izdelke. Cilj podjetja danes ni le maksimiziranje dobička, temveč tudi ustvarjanje visoke dodane vrednosti (Buležan, 2008, v Verle, 2012, str.2). Prizadevanja za dvig konkurenčnosti se zato enačijo s prizadevanji za dvig dodane vrednosti. Vse to zahteva preišljeno organizacijo in strategijo.

Uspešni vodja mora imeti naslednje lastnosti: čustvena stabilnost, dominantnost, duhovitost, etična načela, čustvena inteligentnost, sposobnost izražanja, karizmatičnost, motiviranje, odločnost, vizionarstvo (Laznik, 2018, str. 82) .

Kanjuo - Mrčela in Vrčko (2007, str. 463) navajata, da mora imeti uspešni vodja tudi naslednje kompetence: uspešno nadzira svoja čustvena stanja, možnost komuniciranja z vodjo, zaupanje, vodje s svojimi zaposlenimi ravnajo pošteno in enakopravno, prisotnost pozitivnih emocij (humor, veselje, optimizem, razumevanje, ...) na delovnem mestu.

Kompetence so prikrite značilnosti posameznika, ki se kažejo v rezultatih opravljenega dela. Prikrite značilnosti pomenijo, da kompetence izvirajo globoko iz osebnosti posameznika in lahko napovedujejo njegovo vedenje v različnih situacijah in delovnih nalogah, kot sta ugotovila že Spencer in Spencer (1993, v Verle, Markič, Kodrič, & Gorenc Zoran, 2014, str.4), in sicer iz motivov, značilnosti, samopodobe, znanja in veščin. Gre za celoto med seboj povezanih sposobnosti, znanja, motivacije, samopodobe in vrednot, ki jo posameznik v določenem socialnem in fizičnem okolju zna, hoče in zmore uspešno uporabiti v dani situaciji.

Raziskave, narejene v Sloveniji (Volk, 2003, v Kanjuo – Mrčela & Vrčko, 2007, str. 475), kažejo, da 69 % zaposlenih v različnih podjetjih vsak dan redno in osebno komunicira z vodji, in dodajajo, da je dobra komunikacija med vodjo in zaposlenimi eden izmed načinov, ki najbolj zadovoljuje njihove potrebe. V Stikovi raziskavi (Volk, 2003, v Kanjuo – Mrčela & Vrčko, 2007, str. 475) med dejavnike, ki vplivajo na spoštovanje nadrejenega, 39 % anketiranih na vrh



lestvice uvršča: 'razumevanje za zaposlene' in človeškost vodje. Dodajajo še, da sta to dva izmed dejavnikov, ki jih pri svojih nadrejenih najbolj pogrešajo.

Pot do zadovoljstva je odprta in odkrita komunikacija, kjer vodja uporablja širok spekter medosebnih kompetenc (potrpežljivost, empatija, razumevanje, ...). V delovnem okolju, kjer vladajo pomanjkanje komunikacije, neustrezna komunikacija in odsotnost integritete, se ne more vzpostaviti zaupljiv odnos med vodjo in zaposlenimi.

V analizi sodobnih organizacij je v zadnjih desetletjih opaziti vse večje zavedanje prisotnosti in pomena emocij v delovnem okolju. K temu so med drugim prispevale spremembe v načinu organiziranja in opravljanja (novih oblik) dela. Nekaj sprememb glede upoštevanja pomena emocij v delovnem okolju in pri vodenju je zaslediti tudi v organizacijski praksi. Integrativni proces vodenja, ki temelji na upoštevanju emocij na delovnem mestu in vodenju v skladu z njimi, postaja značilen za uspešne vodje. Vodje v želji po učinkovitem delovanju in sodelovanju s svojimi zaposlenimi kažejo »emocionalno zrelost«, svoje zaposlene sprejemajo kot celovite osebnosti, tako racionalne kot emocionalne, prepoznajo in inteligentno uporabljajo svoje emocije ter na njihovi podlagi sprejemajo odločitve. (Kanjuo - Mrčela & Vrčko, 2007, str. 478)

Mnoge organizacije se pomembnega vpliva načinov vodenja na zadovoljstvo in posledično učinkovitost zaposlenih ne zavedajo. V vnemi po doseganju ekonomskih ciljev še naprej iz analiz vpliva vodenja na organizacijski uspeh izključujejo emocionalno komponento. Nadaljnje empirično raziskovanje bo moralo prispevati k razumevanju vpliva načinov vodenja na kakovost delovnega življenja zaposlenih. S tem bo pripomoglo k razumevanju koncepta integrativnega procesa vodenja in njegove implementacije v praksi.

### **4.3 Skupni rezultati**

Ne glede na to, katero državo želimo izpostaviti, vsem je skupno, da podjetje ne bo pozitivno poslovalo, brez uspešnega vodje. Velja, da bomo zaposleni delali dobro, če bomo motivirani, bomo za svoje delo prejeli ustrezno plačilo, ter bomo na delovnem mestu prejeli ustrezno zagotovilo sigurnosti, pripadnosti. Prav tako, je vsem zaposlenim skupno, da bolje delajo v organizacijah, kjer se organizacija trudi odpravljati stres ter mobing, za tem pa ponovno stoji uspešen vodja, ki to prepozna.

Vodenje v Sloveniji se pravzaprav ne razlikuje veliko od EU vodenja. Slovenija se v veliki meri prilagaja evropskim razmeram, saj je Slovenija ena izmed držav evropskih članic.

Ashforth in Humphrey (1993, v Kanjuo – Mrčela & Vrčko, 2007, str. 463) navajata, da je uspešno vodenje najučinkovitejše takrat, ko se vzpostavi emocionalna povezava med vodjem in zaposlenimi, kar je izvedljivo le v primeru, ko se vodja zaveda, da so učinkoviti medosebni odnosi vedno emocionalno obarvani in da je zato emocionalna kompetenca ena izmed ključnih kompetenc, ki jo mora usvojiti, če želi učinkovito opravljati svojo funkcijo. Z zagotavljanjem podpore, vzbujanjem občutka pomembnosti in zaželenosti ter s spodbujanjem pozitivnega vzdušja in optimizma lahko vodje pomembno zvišajo produktivnost svojih zaposlenih.

Laznik (2018, str. 78-90) navaja, da je uspešen menedžer tisti, ki se poleg načrtovanja, odločanja, organiziranja, kadrovanja, komuniciranja, motiviranja in kontroliranja nauči tudi vodenja, za kar pa potrebuje še trden značaj, očarljivost, predanost, pogum, razsodnost, velikodušnost, mora znati spodbujati, poslušati, biti navdušen in navduševati, biti odgovoren, prepričan vase, samodiscipliniran, uslužen, učljiv. Imeti mora pozitiven pristop, znati reševati težave, imeti dobre odnose in jih vzdrževati, predvsem pa mora imeti močno in jasno izoblikovano vizijo.

Dober vodja se zaveda pomena vodenja in tega, da mora večšine dobrega vodenja ves čas razvijati kot odgovor na hitro spreminjajoči se sodobni svet. Na vseh področjih velja, da so odnosi pri delu, zadovoljstvo zaposlenih, njihov položaj in počutje odvisni od vodje. Prav zato je nujno zbiranje povratnih informacij, pohval, graj in pričakovanj zaposlenih, da bi se ustvarilo takšno vzdušje, ki bi ustrezalo večini. V EU so učinkoviti vodje dobri komunikatorji. Vodja mora biti hkrati vodja, moderator in mentor. Vodja mora biti sposoben sodelovati z zelo različnimi vrstami ljudi in uporabljati raznolikost svoje skupine. (Liikamaa, 2015, str 682)

Pri pregledu literature za EU so menedžerske kompetence bistveno bolj razširjene kot pri Sloveniji. Uspešen vodja mora imeti Izobraževalne sposobnosti, ki so: načrtovanje, reševanje problemov, zbiranje informacij, analitično razmišljanje, abstraktno in strateško razmišljanje, učenje iz lastne in druge izkušnje, si prizadeva za rezultate, pobude, prizadevnost, ločljivost, globalna perspektiva, organizacijske sposobnosti, timsko delo, pogajalske večšine, vodstvo, sovražno ravnanje, komunikacija, organizacijska varnost, sistemska logika, pisna komunikacija, ustvarjalnost in sposobnost uvajanja inovacij, sodobni razvoj , čas upravljanja, ocena tveganja. (Manxhari, Velu, & Jashari, 2017, str. 189)

Imeti mora tudi socialne kompetence, ki se kažejo kot komuniciranje in vplivanje na druge, verbalna komunikacija, prepričljivo komuniciranje, učinkoviti odnosi, usmerjenost k uporabniku , določanje ciljev, prenos pooblastil, upravljanje sprememb, upravljanje uspešnosti, poštenost, odzivnost, fleksibilnost, kulturna zavest, večšine za oblikovanje skupin in razvoj ter osebne kompetence, ki se kažejo na samozavesti, obvladovanju stresa , osebni zanesljivosti, zvestobi, samokontroli, samozavesti, samoupravljanju, večšini poslušanja, sinteza osebnih vrednot, osebnih ciljev, stalen osebni samorazvoj, osebni odgovornosti za sprejete odločitve, zavedanju o pomembnosti etike v poslu. (Manxhari, Velu, & Jashari, 2017, str. 189)

Uspešni menedžerji na delovnem mestu vzdržujejo občutek skupnosti in povezanosti. Voditelji, ki pogosto in odprto komunicirajo in ustvarijo občutek uspeha in neuspeha skupaj kot paket, zgradijo močan temelj za povezavo. Vzdržujejo ustrezno razmerje med poklicnim in zasebnim življenjem, tako zase kot za ostale zaposlene. Znajo prepoznati težave in so usmerjeni v reševanje konfliktov. Imajo vzpostavljen sistem nagrad in stimulacij. (Shanafelt, & Noseworthy, 2017, str. 133 - 141)

V ZDA so uspešni vodje usmerjeni predvsem v visoko etičnost in varnost, samoorganizacijo, učinkovito učenje, stalno rast ter povezanost in pripadnost (Giles, 2016, str.2).

Vodje so bolj usmerjeni k povečanju dobička kot zadovoljstvu zaposlenih. Nenehna skrb za to, da se zaposleni izkažejo pred svojimi vodji, se kažejo v vse večji tekmovalnosti, slabi volji, stresu in nezadovoljstvu. Ljudje bolj skrbijo za svoj položaj, kot dobro počutje v organizaciji. Uspešni vodje, z visokimi etičnimi standardi izražajo zavezanost k poštenosti in vlivajo zaupanje, da bodo tako oni kot njihovi zaposleni spoštovali pravila igre. Voditelji, ki jasno sporočajo svoja pričakovanja, se izogibajo nezaupljivosti in zagotovijo, da so vsi na isti strani. Zaposleni se v takem okolju lahko sprostijo in spodbujajo večje zmogljivosti za socialno udejstvovanje, inovativnost, ustvarjalnost in ambicije. Noben vodja ne more vse narediti sam. Zato je ključnega pomena, da porazdelijo moči po vsej organizaciji in se zanašajo na odločanje in ukrepanje tistih, ki so najbližji. Voditelji, ki pogosto in odprto komunicirajo in ustvarijo občutek uspeha in neuspeha skupaj kot paket in zgradijo močan temelj za povezavo. (Giles, 2016, str. 2 – 3)

Reina, Rogers, Peterson, Byron in Hom, (2018, str. 7) navajajo, da se razlika v vodenju med EU in ZDA kaže predvsem v sankcijah. Vodenje v ZDA je bolj kapitalistično usmerjeno, z uporabo sankcij, v primeru, da delo ni narejeno, kot bi moralo biti. Pristopi so manj osebni. Zato vodje upoštevajo dva pristopa vodenja, ki najverjetneje vplivata na odločitve zaposlenih, da zapustijo delovno mesto ali ostanejo. Prvi pristop je taktika pritiska (tj. zahtev, groženj ali vztrajnih opominov za nadzor vedenja zaposlenih) in drugi navdihujoč pristop (tj. pozivi k vrednotam, ciljem in stremljenju zaposlenih).

Z uporabo navdihujočih opomb lahko vodje ustvarijo občutek smiselnosti, medtem ko taktika pritiska zmanjšuje smiselnost dela zaposlenih (Reina, Rogers, Peterson, Byron, & Hom, 2018, str. 7).



Slika 1. Ključne in skupne kompetence glede na področja EU, ZDA in Slovenija

## 5 Razprava

Ne glede na to, katero državo/področje želimo izpostaviti, vsem je skupno, da podjetje ne bo pozitivno poslovalo brez uspešnega vodje. Velja, da bomo zaposleni delali dobro, če bomo motivirani, bomo za svoje delo prejeli ustrezno plačilo, ter bomo na delovnem mestu prejeli ustrezno zagotovilo sigurnosti, pripadnosti.

Uspešen vodja mora imeti zelo velik nabor kompetenc. Nekatere izmed njih se priučljive, nekatere pa žal niso. Zato ne morejo biti vsi uspešni vodje, kljub temu da si to želijo ter se za to šolajo. Taki vodje lahko podjetje pripeljejo do tega, da so zaposleni nezadovoljni ali še hujše, do propada podjetja.

V EU so učinkoviti vodje dobri komunikatorji. Vodja mora biti hkrati vodja, moderator in mentor. Vodja mora biti sposoben sodelovati z zelo različnimi vrstami ljudi in uporabljati raznolikost svoje skupine. (Liikamaa, 2015, str. 682)

V ZDA so uspešni vodje usmerjeni predvsem v visoko etičnost in varnost, samoorganizacijo, učinkovito učenje, stalno rast ter povezanost in pripadnost (Reina, Rogers, Peterson, Byron, & Hom, 2018, str. 7). Vodenje v Sloveniji se pravzaprav ne razlikuje veliko od EU vodenja. Slovenija se v veliki meri prilagaja evropskim razmeram, saj je Slovenija ena izmed držav evropskih članic.

Osnovna slika oz. nabor kompetenc dobrega menedžerja se glede na raziskovalni okvir bistveno ne razlikuje. Iz slike 1. vidimo, da lahko med posameznimi področji izrišemo veliko vzporednic, kakšne kompetence potrebuje menedžer dobrega počutja. Skupni kompetenci med EU in Slovenijo sta komunikacija in empatija, med ZDA in EU vestnost, reševanje konfliktov in spodbujanje, med ZDA in Slovenijo pa samoorganizacija, socializacija in usmerjenost v cilje. Skupne kompetence menedžerjev dobrega počutja vseh treh pa so čustvena stabilnost, etičnost, prilagajanje, poštenost, uravnoteženost in pravičnost.

Kot vidimo, je poudarek menedžerskih kompetenc na osebnih značilnostih vodje, na katerih lahko gradimo izoblikovanje dobrega vodje.

Dober, kompetenten menedžer je ključen za dolgoročen uspeh organizacije. Naloge menedžerja oz. vodje niso le ustrezno vodenje poslov, organizacija dela, doseganje korporativnih ciljev in visokega dobička, ampak predvsem delo in odnos z zaposlenimi. Če menedžer ne vlaga v odnos z zaposlenimi in ne zgradi potrebnih povezav z ljudmi, so vsi ostali cilji organizacije težko dostopni ali celo neuresničljivi.

Glede na pregledane rezultate raziskav lahko povzamemo, da je dober menedžer/vodja v prvi vrsti človek. Ne glede na strokovno znanje in kompetence iz področja, na katerem organizacija deluje, je za uspešno delovanje potreben menedžer, ki je kompetenten na področju socialnih veščin, osebnostno zrel in usmerjen v izobraževanje ter nenehno izboljševanje na osebnem kot tudi profesionalnem nivoju.

Dober vodja se zaveda pomena vodenja in tega, da mora veščine dobrega vodenja ves čas razvijati kot odgovor na hitro spreminjajoči se sodobni svet. Na vseh področjih velja, da so odnosi pri delu, zadovoljstvo zaposlenih, njihov položaj in počutje odvisni od vodje. Prav zato je nujno zbiranje povratnih informacij, pohval, graj in pričakovanj zaposlenih, da bi se ustvarilo takšno vzdušje, ki bi ustrezalo večini. (Laznik, 2017, str. 78)

## 6 Zaključek

Vsem trem državam, EU, Sloveniji in ZDA je skupno, da je uspešno vodenje podjetja odvisno od vodje z ustreznimi menedžerskimi sposobnostmi, ki obsegajo širok nabor kompetenc.

V EU je med menedžerskimi kompetencami izpostavljena komunikacija (Liikamaa, 2015, str 682). Zelo pomembne so intenzivne interakcije med zaposlenimi in vodjem, ki mora ob tem biti moderator in mentor.

Vodenje v Sloveniji, ki je članica EU in sledi njenim usmeritvam, se ne razlikuje veliko od EU vodenja.

V ZDA so uspešni vodje usmerjeni predvsem v visoko etičnost in varnost, samoorganizacijo, učinkovito učenje, stalno rast ter povezanost in pripadnost (Giles, 2016 str. 2).

Skupno vsem trem, EU, ZDA in Sloveniji je, da se med menedžerskimi kompetencami izpostavljajo: čustvena stabilnost, etičnost, prilagajanje, poštenost, uravnoteženost in pravičnost.

Verjetno pa enak sistem vodenja ni učinkovit v različnih okoljih in je odvisen od družbene ureditve in geografskega položaja države. Presenetljivo se menedžment v ZDA usmerja v vodenje s poudarkom na etičnosti in povezovanju z zaposlenimi, kljub kapitalistični družbeni ureditvi, kjer je v prvi vrsti pomemben dobiček.

Verjetno pa enak sistem vodenja ni enako učinkovit v različnih okoljih in je odvisen od družbene ureditve in geografskega položaja države. Presenetljivo se menedžment v ZDA usmerja v vodenje s poudarkom na etičnosti in povezovanju z zaposlenimi, kljub kapitalistični družbeni ureditvi, kjer je v prvi vrsti pomemben dobiček.

Lahko povzamemo, da je pomembno, da ima dober menedžer / vodja dobro razvite osebne značilnosti, na podlagi katerih vzpostavlja dober odnos z zaposlenimi in vzpostavlja dobre povezave z ljudmi. Poleg strokovnega znanja in kompetenc iz področja, na katerem organizacija deluje, je za uspešno delovanje potreben menedžer, ki je kompetenten na področju socialnih veščin, osebno zrelo in usmerjen v izobraževanje ter se izpopolnjuje na osebnem kot tudi profesionalnem nivoju.

Hitro spreminjajoči sodobni svet od vodij zahteva, da se prilagajajo spremembam in razvijajo veščine vodenja v skladu s spremembami. V preteklosti so bile v ospredju taktike pritiska in avtoritativni sistem vodenja, medtem ko je v sedanjosti v ospredju demokratični sistem vodenja, s poudarkom na etičnosti. Za oceno uspešnosti vodenja je poleg produktivnosti pomembno tudi zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih. Za uspešnega vodjo / menedžerja je pomembno, da postavlja kazalnike kakovosti zadovoljstva in uporablja rezultate za v prvi vrsti večjo zavzetost in učinkovitost zaposlenih ter doseganje ciljev organizacije in drugič, za spreminjanje in prilagajanje sodobni družbi in konkurenčnosti na trgu.

Za državo je pomembno, da ima čim več uspešnih podjetij, ki lahko pozitivno vplivajo na lokalno skupnost, širšo družbo ter naravno okolje.

Omejitev članka predstavlja manjše število člankov izbranih za primerjavo. Na podlagi večjega vzorca člankov, bi dobili relevantnejše rezultate. Ocenjevanje zavzetosti zaposlenih in ustreznosti menedžerskih kompetenc v večini primerov sloni na subjektivni oceni. Potreben bi bil poudarek na raziskovanju učinka posameznih menedžerskih veščin in vzporedno merjenje vpliva na učinkovitost organizacij.

## Reference

1. Chughtai, A., Byrne, M., & Flood, B. (2015). Linking ethical leadership to employee well-being: The role of trust in supervisor. *Journal of Business Ethics*, 128(3), 653-663.
2. Donaldson-Feilder, E., Yarker, J., & Lewis, R. (2011) Preventing Stress in Organizations: How to Develop Positive Managers. 1-296.
3. Donaldson-Feilder, E., Yarker, J., & Lewis, R. (2008). Line management competence: the key to preventing and reducing stress at work. *Strategic HR Review*.
4. Giles, S. (2016). The most important leadership competencies, according to leaders around the world. *Harvard Business Review*, 15.
5. Jevšček, M. (2016). Competencies of process managers. *Journal of Universal Excellence*, 5(1), 13-29.
6. Kanjuo Mrčela, A., & Vrčko, T. (2007). Emocije in integrativni proces vodenja. Teorija in praksa, 3(44), 461-480.
7. Karanika-Murray, M., Bartholomew, K. J., Williams, G. A., & Cox, T. (2015). Leader-Member Exchange across two hierarchical levels of leadership: concurrent influences on work characteristics and employee psychological health. *Work & Stress*, 29(1), 57-74.  
<https://doi.org/10.1080/02678373.2014.1003994>
8. Kelloway, E. K., Weigand, H., McKee, M. C., & Das, H. (2013). Positive leadership and employee well-being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 107-117.
9. Kodrič, B., Verle, K., & Markič, M. (2012). Kompetence slovenskih managerjev in organizacijska struktura.
10. Laznik, G. (2018). Lastnosti dobrega vodje in stili vodenja v zdravstveni negi. *Revija za ekonomske in poslovne vede*, 5(1), 78-99.
11. Liikamaa, K. (2015). Developing a project manager's competencies: A collective view of the most important competencies. *Procedia Manufacturing*, 3, 681-687.
12. Manxhari, M., Velju, L., & Jashari, J. (2017). Developing models of managerial competencies of managers: a review. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 5(4), 186-200.
13. Reina, C. S., Rogers, K. M., Peterson, S. J., Byron, K., & Hom, P. W. (2018). Quitting the boss? The role of manager influence tactics and employee emotional engagement in voluntary turnover. *Journal of leadership & organizational studies*, 25(1), 5-18.
14. Sakanović, Z., & Mayer, J. (2006). Nekateri vidiki vodenja in njihov vpliv na organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih v slovenski policiji.
15. Shanafelt, T. D., & Noseworthy, J. H. (2017). Executive leadership and physician well-being: nine organizational strategies to promote engagement and reduce burnout. In *Mayo Clinic*

- Proceedings (Vol. 92, No. 1, pp. 129-146). Elsevier.  
<https://doi.org/10.1016/j.mayocp.2016.10.004>
16. Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & stress*, 24(2), 107-139.
  17. Šprajc, P., Dimić, M., Podbregar, I., & Župančič, I. F. Ž. (2018). Kompetenčni model kriznega managerja. *Organizacija in negotovosti v digitalni dobi*.
  18. Teoh, K. R. H., Coyne, I., Devonish, D., Leather, P., & Zarola, A. (2016). The interaction between supportive and unsupportive manager behaviors on employee work attitudes. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2015-0136>
  19. Toderi, S., & Balducci, C. (2018). Stress-preventive management competencies, psychosocial work environments, and affective well-being: a multilevel, multisource investigation. *International journal of environmental research and public health*, 15(3), 397.  
<https://doi.org/10.3390/ijerph15030397>
  20. Toderi, S., & Sarchielli, G. (2016). Psychometric properties of a 36-item version of the “stress management competency indicator tool”. *International journal of environmental research and public health*, 13(11), 1086. <https://doi.org/10.3390/ijerph13111086>
  21. Trivellas, P., Reklitis, P., & Platis, C. (2013). The effect of job related stress on employees' satisfaction: A survey in health care. *Procedia-social and behavioral sciences*, 73, 718-726.  
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.02.110>
  22. Verle, K. (2012). Uspešnost podjetja, struktura organiziranosti in kompetence managerjev. *Mednarodno inovativno poslovanje= Journal of Innovative Business and Management*, 4(2).
  23. Verle, K., Markič, M., Kodrič, B., & Gorenc Zoran, A. (2014). Managerial competencies and organizational structures. *Industrial Management & Data Systems*, 114(6), 922-935.
  24. Yarker, J., Lewis, R., & Donaldson-Feilder, E. (2008). Management competencies for preventing and reducing stress at work: Identifying and developing the management behaviors necessary to implement the HSE Management Standards: Phase Two. Retrieved from <https://eprints.kingston.ac.uk/18716/1/Lewis-R-18716.pdf>
  25. Žižek, S. Š., Čič, Ž. V., & Šebjan, U. (2017). Manager za zdravje-modna muha ali nuja za podjetja.

\*\*\*

**Martina Zobarič** je leta 2013 diplomirala na Biotehniški fakulteti v Ljubljani, študij Mikrobiologija. Takoj po zaključku študija se je zaposlila v farmacevtskem podjetju, na področju razvoja mikrobiološke analitike in kontrole kakovosti, kjer je zaposlena še danes. Pri tem je pridobila različne izkušnje, ki jih potrebuje za nemoten proces dela. Pri svojem delu si je pridobila organizacijske, komunikacijske in vodstvene kompetence.

\*\*\*

**Patricija Kastelec** je leta 2017 diplomirala na Fakulteti za upravljanje in poslovanje Novo mesto, smer menedžment. Najprej je bila nekaj let zaposlena kot optik, nato kot zdravstvena administratorica v privatnem Kirurškem centru. Pri svojem delu je pridobila organizacijske, komunikacijske in vodstvene kompetence. Pri tem gre za pridobitev znanj in izkušenj na različnih področjih, ki so potrebne za nemoteno delovanje organizacije.

\*\*\*

**Nataša Podnar**, je leta 2000 diplomirala na Zdravstveni fakulteti, Ljubljana, smer Zdravstvena nega.. Od leta 1985 je zaposlena na Nevrološki kliniki, UKC Ljubljana, terciarni zdravstveni ustanovi, kjer dela še danes, kot diplomirana medicinska sestra za kakovost., Z leti izobraževanja je pridobila strokovna, organizacijska, komunikacijska in znanja iz vodenja. Pri svojem delu vodi in usklajuje na področju kakovosti osebje z različnimi zdravstvenimi profili.

\*\*\*



## **Abstract:** **Well-Being Manager Competences**

**Research Question (RQ):** Which manager competences, considering the manner of management, are crucial for employee commitment and their well-being?

**Aim:** To review literature and find the competences that a well-being manager requires, and study differences between the USA, Europe and Slovenia.

**Method:** We have reviewed literature about well-being manager competences in the USA, Europe and Slovenia. We have classified the literature about the working population according to the IGLO principle (Individual level, Group level, Level of a Leader and Organisational level). We have compared research results within the research frames of the EU, the USA and Slovenia, and evaluated them critically.

**Results:** What all the countries/fields have in common is that organisations do not do business successfully without a successful leader. A successful leader should have a wide variety of competences. They should not only be successful in the conduct of business, organise work, achieve corporative goals and produce high profit, but mostly be good at work and have good relationship with their employees. A good manager/leader should be, first and foremost, a person. A leader recognises the importance of leadership and the need for continuous development of good leadership competences in a fast-changing world. To create a work climate at the will of the majority, they need to obtain feedback from employees at all times.

**Organisation:** A competent manager is crucial for a long-term success of the organisation. If a manager fails to invest in relationship with the employees and does not establish the necessary connections with them, it is difficult or even impossible to achieve the goals of the organisation. There are several levels of manager competences: social skills, personal maturity, interest for education and continuous development at the personal and the professional level. By using inspirational observations, leaders can create a feeling of sense, whereas the pressure tactics reduces employees' feeling of sense and commitment.

**Society:** A leader with developed manager competences has a positive influence on employees, increases their commitment and productivity, reduces their fluctuation, enables higher productivity and with that profitability of the organisation. A successful organisation can have a positive effect on the local community, the wider society and the natural environment.

**Originality:** In a globalising world with focus on scientific research, this article points out the orientation of manager competences towards human values that are crucial for achieving goals. Originality of the article can be seen in the comparison of manager competences in the USA, Europe and Slovenia, which has shown similarities and differences in the approach to organisation management.

**Limitations/Further research:** The article is limited by a small number of articles gathered for comparison. A larger number of articles would have led to more relevant conclusions. Evaluation of employee commitment and relevance of manager competences is in most cases based on subjective consideration. Emphasis should be placed on individual competences and their effect measured in parallel.

**Key words:** well-being managers, well-being manager competences, employee commitment, leadership, leader, employee satisfaction, manager competences, stress.

Copyright (c) Martina ZOBARIČ, Patricija KASTELEC, Nataša PODNAR



Creative Commons License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License